AZTI

MEMBER OF
BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

www.azti.es

Diagnóstico y conclusiones de la Crisis Sanitaria y Económica en el Sector de la Alimentación_

Un mar de oportunidades

Carolina Najar & Rogelio Pozo
OCTUBRE 2020

MEMBER OF
BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

Objetivo del Estudio

Conocer y comprender la situación de la cadena valor de la alimentación, los cambios y adaptaciones que se prevén en el corto y medio plazo para evaluar y adaptar la propuesta de valor, así como, descubrir nuevas oportunidades de desarrollo de negocio.

También se contempla como objetivos complementarios:(a) elaborar un documento de referencia para compartir con empresas del sector (b) generar conclusiones que puedan servir de apoyo a la definición o revisión de políticas de instituciones.

Para desarrollo del trabajo se ha realizado un seguimiento extensivo e intensivo de múltiples publicaciones realizadas por revistas científicas sobre la evolución de la crisis sanitaria del coronavirus (The Lancet, Nature, European Centre for Disease Prevention and Control, Imperial College of London, CDC-USA, OMS,...). También se han analizado informes publicados por consultoras como McKinsey, Boston Cosulting Group, PWC, Ernst&Young, Kantar y otras asociaciones como AECOC, sobre tendencias, evolución del mercado, cambios en los comportamientos del consumidor, evolución de las ventas de diferentes categorías, ...

La evolución previsible de la economía ha sido analizada a partir de diferentes estudios de coyuntura económica publicados por gabinetes de estudios de entidades financieras, Instituciones públicas (UE, Gobierno de España, Gobierno Vasco, FMI,..).

Por último, se ha realizado una labor de campo mediante entrevistas con los principales ejecutivos (Presidentes, CEOs, Directores Generales o de Desarrollo de Negocio) de algunas de las principales empresas de alimentación del Estado. La muestra se ha realizado teniendo en cuenta distribución sectorial, tamaño de empresas y mayor o menor dependencia del sector HORECA. La muestra incluye empresas desde la producción primaria hasta la logística y distribución de alimentos.

En total se han realizado entrevistas a un total de 52 empresas y de 3 asociaciones sectoriales.

Empresas del sector_

Entrevista realizada a empresas del Sector de Alimentación

LÁCTEO	PESCA
CÁRNICO	CONGELADOS
FRUTAS-VERDURAS	CHARCUTERÍA
QUESOS	BEBIDAS
GALLETAS	SNACKS
CONSERVAS	CEREALES
RETAIL-DELIVERY	PANADERÍA

MEMBER OF
BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

Resumen ejecutivo

UN SECTOR MUY VISIBLE: de ser invisible, del que no se hablaba en general o solo para proyectar imágenes negativas (subvencionado), la sociedad se ha dado cuenta que es estratégico y cubre una necesidad básica. Con la aparición de la crisis sanitaria y el cierre de toda actividad no esencial, el miedo al desabastecimiento se instaló en la sociedad y se produjo un incremento de acopio de alimentos superior en un 30% a la demanda basal. El sector respondió cubriendo esa necesidad, no hubo rotura de stocks y la cadena de suministro funcionó, en general, muy bien. **El año de la pandemia, a pesar de los temores iniciales, fue el año que no pasamos hambre y el que el suministro alimentario ha estado garantizado**.

No le ha afectado en términos generales la crisis, ha salido reforzado, aumento de exportaciones, es demandante de bienes de equipo, tractor de otros muchos sectores industriales y el primer sector industrial de España. El sector ha sido uno de los menos afectados por la crisis y, además, su peso sobre el total de la economía ha aumentado al tener un descenso de la producción menor que la media de la industria manufacturera.

Ganadores y Perdedores_

- Ganan empresas innovadoras, con buena marca regional o global, bien gestionadas, con productos de calidad (premium), diversificadas en canales y mercados.
- Ganan empresas de volumen (con márgenes ajustados) y focalizadas en el Retail.
- Gana lo digital y el e-commerce
- Gana el Delivery
- Pierde el Horeca en general y algunas pymes alimentarias, especialmente, las altamente dependientes de Horeca y que no pueden parar la cadena de suministro.

Riesgos_

- Compra de empresas emblemáticas y deslocalización del poder decisión.
- Reconfiguración del mapa de la cadena de valor, desaparición de actores y simplificación del sector.

Oportunidades_

- Reinventarse para el día después. Adaptar los modelos de negocio.
- Un sector donde invertir.
- Ganar tamaño.
- La innovación diferencial clave para posicionarse pensando en el día después, crear más marca, diversificar canales y afrontar los retos de transformación con el foco en la salud y sostenibilidad utilizando la digitalización como una herramienta básica para conseguir esos objetivos.

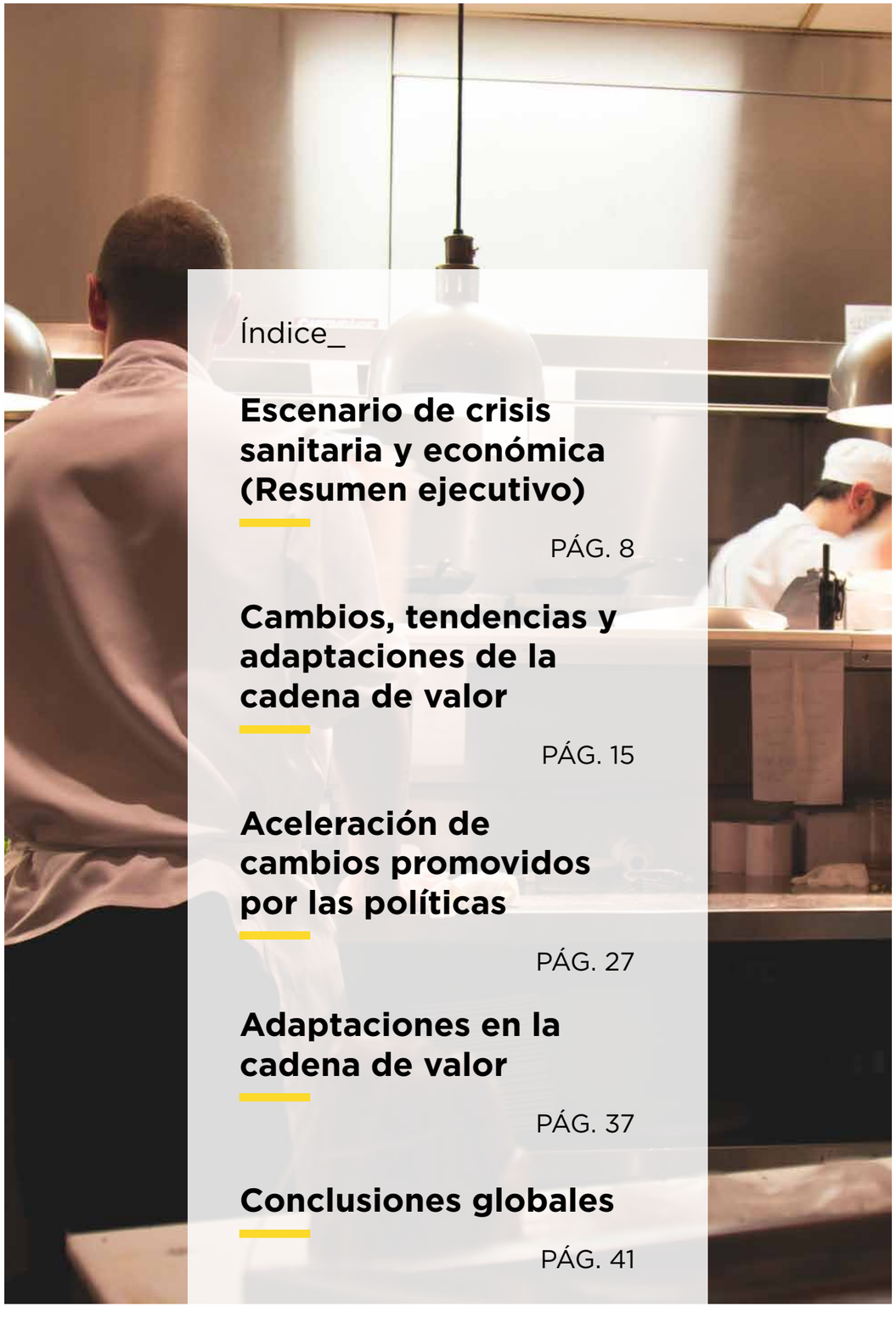
Estrategia_

Poner foco en la prioridad en atender los cambios coyunturales, pero no olvidar los estructurales, los movimientos de fondo, que estarán en el día después del COVID y que la pandemia los ha acelerado en muchos casos (sostenibilidad, digitalización, alimentación saludable, nuevas fuentes de proteínas,..).

Consecuencias en la cadena

De manera inequívoca todas las empresas se han visto impactadas a pesar de la creencia general de que al sector le salen las cuentas en positivo. Están teniendo:

- Mayores costes por seguridad y salud, difíciles de repercutir en el margen.
- Hay una gestión del día a día muy tensionada por las medidas sanitarias y las incertidumbres de la evolución de la pandemia que no permite planificar campañas críticas (Navidad,..)
- Mayores demandas de alimentos básicos que reducen el valor en facturación, la cuenta de negocio se descompensa al vender menos los productos de mayor precio o valor añadido.
- No se está dispuesto a crecer en volumen si no lleva acompañado un crecimiento en el margen.
- Ventas de algunos productos que han caído del orden del 50% y como consecuencia inmediata la reducción de sus márgenes.
- Parada en su gran mayoría de planes de lanzamiento de nuevos productos, planes de inversión de aumento de capacidad productiva, re-focalización en hacer las plantas versátiles.
- Foco en ser eficientes, en mejorar la respuesta en el servicio, y mantener la cuota de mercado de sus marcas.
- La “salud” financiera de muchas empresas se está viendo muy afectada, especialmente, las que tienen importantes existencias, dependen de Horeca y no pueden detener la cadena de suministro.
- Se están rehaciendo planes de innovación poniendo el foco en lo inmediato, a corto plazo y cambiando las prioridades en la mayor parte, parando algunos lanzamientos de producto, abriendo en el caso de algunos más si se pueden la exportación. Simplificación de porfolios y replanteamiento de formatos.
- Hay hueco para la innovación desde la Industria, pero tienen incertidumbre de si el Retail apostará.
- Los lanzamientos de nuevos productos se complican por la doble dificultad de la comunicación digital de las novedades y porque el retail necesita el espacio en las plataformas de distribución para los productos básicos, los que más rotan. Unido, todo ello, a que el retail innova poco, quiere seguridad de éxito en los lanzamientos, mayor rotación, reduce la vida en lineal de las novedades con lo que traslada todo el riesgo al proveedor.
- En la crisis económica, se hizo más pequeño el mercado por la apuesta generalizada de las gamas de precio, olvidándose de gran parte del mercado que busca también valor.
- Ahora se observa una polarización del mercado más clara que en la crisis económica anterior, pero se está focalizando sobre todo en productos de calidad (conservas, vinos, embutidos, chocolates y postres,..).



Índice_

Escenario de crisis sanitaria y económica (Resumen ejecutivo)
PÁG. 8

Cambios, tendencias y adaptaciones de la cadena de valor
PÁG. 15

Aceleración de cambios promovidos por las políticas
PÁG. 27

Adaptaciones en la cadena de valor
PÁG. 37

Conclusiones globales
PÁG. 41

Resumen ejecutivo_

Escenario de crisis sanitaria y económica

Crisis sanitaria

/ ¿CUÁNTO DURARÁ?

/ ¿QUÉ MEDIDAS DE PREVENCIÓN SE CONSOLIDARÁN?

Los escenarios más probables indican que **deberemos convivir con el virus en parámetros similares a los actuales** (distanciamiento social, restricciones de viajes, limitaciones del ocio y eventos, medidas preventivas..) **al menos 2 AÑOS más** (Lancet oct/20):

- Escenario 1: disponer de una vacuna que previene casi toda la propagación de persona a persona (presumiblemente también detiene la enfermedad),
- Escenario 2: vacuna que previene la propagación y reduce las enfermedades graves y la muerte,
- Escenario 3: vacuna que no previene la propagación, pero reduce las enfermedades graves y la muerte.

En esta etapa de la evaluación clínica, es difícil tener la certeza de si las vacunas reales encajarán en el escenario 2 o 3. Es poco probable que encajen en el escenario 1, aunque incluso este escenario no sería una solución instantánea dada la increíble logística de entregar una vacuna a más de 7 mil millones de personas.

Mientras no exista inmunidad de grupo a nivel planetario existirán restricciones de viajes entre países y zonas geográficas, así como, medidas sanitarias preventivas limitando las libertades individuales y colectivas.

La libertad de movimientos, con especial incidencia en el turismo internacional, eventos sociales (congresos, ferias,...) y privados (celebraciones tipo bodas, fiestas,...) **se verá gravemente afectada.**

Las medidas de control y presencia en lugares cerrados como los del HORECA se mantendrán o incluso se endurecerán, limitando aforos y **reduciendo los momentos de consumo**.

Cuanto más duradera sea la crisis sanitaria **cambios en los comportamientos de los consumidores se consolidarán de forma definitiva** y la vuelta a escenarios previos al COVID no se producirán o costará mucho tiempo recuperarlos.

El absentismo y los costes derivados de la prevención frente al COVID, aunque coyunturales se mantendrán como una **parte estructural de las empresas con impacto importante en la reducción del margen**.

Crisis económica

/ ¿CÓMO SERÁ DE GRAVE?

/ ¿CUÁNDO SE PREVÉ QUE PUEDA PRODUCIRSE LA RECUPERACIÓN? ¿IMPACTOS?

Es una crisis global, prácticamente todos los países del mundo están afectados en mayor o menor medida, **lo cual dificultará procesos de internacionalización.**

No parece que acabe convirtiéndose en una crisis financiera, pero **la crisis económica será de una dimensión desconocida** (el déficit público y la deuda alcanzarán ratios nunca antes vistos).

Sería **esperable que haya rebrotes** en los próximos meses **a lo largo de los próximos dos años**, si los hay, sean controlables y no lleve aparejadas medidas similares a las adoptadas en marzo-abril del 2020, **pero implicarán restricciones con impacto en la economía sin duda alguna**.

La incertidumbre es muy alta y **el análisis de riesgos esta posiblemente sesgado a la baja**.

Cualquiera de esos escenarios nos llevará a **un mínimo de 3 a 4 años para volver a una situación económica similar a la del 2019 en el mejor de los casos**. Solo si a nivel de la UE se alcanza un acuerdo y hay recursos extraordinarios de holgura podrá pensarse en una crisis económica más corta, sino **debemos prepararnos para una crisis económica larga** (una década) como la del 2008 o peor.

La caída del PIB de España se estima en un 12 % este año y la recuperación será progresiva pero lenta en los próximos tres

o cuatro años para volver al punto de partida precovid. **El FMI incluso dibuja escenario más pesimista de unos 6 años y niveles de paro superiores al 16 %**.

A nivel estatal los impactos han sido y siguen siendo devastadores para algunos sectores en los que todavía no se es capaz de vislumbrar un horizonte claro de recuperación. Los meses van avanzando, no hay control sobre la crisis sanitaria, hay incertidumbre sobre las medidas económicas y se sigue acentuando la crisis económica. Única variable en la que todos los agentes tanto públicos como privados parecen estar de acuerdo.

Habiendo sido el sector de la industria alimentaria y comercialización de alimentos a priori el menos afectado, lo cierto es la radiografía por categorías de productos muestra distintos indicios de desarrollo. Y sin duda el fuerte impacto del cierre de gran parte del sector HORECA y más que probable crisis en los dos o tres próximos años no está ayudando a la recuperación de la industria alimentaria, al contrario, **tendrá un efecto de arrastre sobre toda la cadena de suministro con implicaciones muy graves como se detallará más adelante**.

Otros factores con efectos negativos sobre el sector alimentario como inestabilidad cambiaria de monedas, el Brexit, aranceles USA, el veto de Rusia a determinados productos se suma a los impactos derivados del COVID. En el caso del Brexit **las exportaciones de productos frescos perecederos parece que serán los más afectados en caso de un Brexit sin acuerdo, ya que se incrementarán los tiempos de control en fronteras con mermas y pérdidas de calidad significativas**. El movimiento de productos vía área ganará frente al transporte terrestre para ganar tiempo y por la disponibilidad de transporte aereo más barato al disminuir previsiblemente el turismo y negocios que usen ese transporte.

Adicionalmente, la continua crisis política en España está generando una mayor incertidumbre a los inversores y en los mercados internacionales. **La "Marca España "gravemente afectada y tendrá efectos negativos para invertir, atraer inversiones y para la exportación**, gravando negativamente la crisis económica.

Áreas geográficas y sectores con mayor afección por la crisis serán especialmente las altamente dependientes del turismo directamente y las cadenas de suministro vinculadas al mismo. **También CCAA** con Madrid y Barcelona, que además del turismo son dependientes del "**turismo profesional de negocios**" (ferias, congresos,...)

La crisis económica afectará gravemente a una parte importante de la población, aumentará la pobreza y el % de personas que dependen de lo barato aumentará de forma significativa. La **"ERA DE LO BARATO" estará instalada en la distribución por años**. El Precio será un factor clave de competitividad, tanto en productos básicos – commodities- con en las categorías premium. Previsiblemente, **se producirán guerras de precios en el mercado**.

El ahorro familiar por el contrario está aumentando, desde el comienzo de la crisis sanitaria ha sido de 70.000 M€. **El consumidor se ha polarizado, los que dependen de lo barato y los que se pueden permitir indulgencias. Los productos premium están creciendo en general, en algunos casos, a doble dígito**.

Las empresas, especialmente pymes, altamente dependientes del HORECA con fuertes caídas en su demanda y que no pueden detener la cadena de producción (vino, jamón ibérico, quesos, conservas de pescado y vegetales,...) **se enfrentan a graves problemas de pérdida patrimonial** por deterioro de existencias e incrementos de costes. **Riesgo alto de desaparición por cierres o ser compradas e integradas por otras empresas de mayor dimensión, bien por necesidades de éstas o bien forzadas por la propia distribución.**

Las PYMEs sufrirán mucho si no tienen una marca reconocida, no están bien gestionadas y no han comenzado el proceso de digitalización. **Construir una marca ahora es más caro, complicado y difícil (no ferias presenciales, menos publicidad convencional, más mundo digital...)**.

Además, se está generando sobreoferta reorientada desde HORECA al Retail, **exceso de capacidad productiva** y, además, se va a producir **concentración de distribuidores, lo que implicará a su**

vez una concentración y reducción de proveedores. Reorientar la oferta desde el suministro del HORECA a Retail no va a ser siempre posible, ya que se requerirán inversiones para adecuarse a formatos y necesidades de la distribución que precisan de recursos financieros y tiempo, algo de lo que carecen las PYMEs.

Las PYMES con buena marca regional, productos de calidad, vinculados a origen, productos locales y si, además, controlan materias primas, **serán una de las prioridades en los procesos de compra**

Los Retailers van a renegociar las cotizaciones a sus proveedores por sobreoferta y para repercutir parte de los costes de prevención en los puntos de venta, lo cual supondrá una reducción del margen.

HORECA está en grave crisis por reducción del número de actores (estimado hasta en un 35 %), reducción momentos de consumo (restricciones) y de duración larga por la crisis sanitaria (no inferior a dos años). **Transcurridos más de 6 meses, el mercado HORECA se estima que ha recuperado un 30 – 50 % del mercado, dependiendo de la categoría**. Las ventas de los distribuidores acumulan una caída del 45% respecto al acumulado del pasado año.

El HORECA representaba aproximadamente antes del COVID un 30 % en valor y un 20 % en volumen del mercado de la alimentación. En una primera fase, la prioridad era garantizar el suministro alimentario en un escenario en el que HORECA cerró y la demanda de ese sector paso de 100 a cero en una semana. Se produjo un gran acopio de alimentos por parte de la sociedad y el RETAIL incremento las ventas en volumen un 25 % y un 18 % en valor. Algunas empresas alimentarias tuvieron que ampliar turnos para adecuar capacidades productivas, poniendo el foco en la eficiencia, garantizar la producción y contener los costes. Sin embargo, **el RETAIL ha vuelto en estos momentos a un volumen y valor, algo superiores al precovid, que pueden estimarse en un valor medio de un 7 %**.

Una parte del volumen del mercado ha desaparecido por una racionalización del consumo en los hogares y la reducción del consumo de impulso. La combinación de estos y otros factores explica esa pérdida de volumen del mercado lo que pone de manifiesto el exceso de capacidad productiva en algunas categorías y contribuirá a la desaparición de empresas.

El RETAIL como se señalaba se encuentra en estos momentos en un volumen y valor similar al precovid. Ante este escenario, posibles concentraciones en la distribución y las previsiones económicas, el RETAIL está en un proceso de ajuste de márgenes, racionalización de surtidos y competencia en precios, la lucha por la cuota de mercado va a ser muy dura, trasladando a la cadena de suministro sus consecuencias.

Han aparecido nuevos competidores on-line y la transparencia de precios ha puesto presión sobre los márgenes de las empresas.

No todo será guerra de precios entre retailers, los hard discount y otras cadenas estarán en ese escenario, pero también se mantendrá **una política de ciertas MDD por diferenciarse de otros retailers en apuestas por valores de sostenibilidad, origen, calidad, cultura saludable, generación de valor local, ...**

Entender esta polarización de la distribución será fundamental para las empresas, especialmente pymes, y definir claramente su apuesta estratégica de futuro y las **adaptaciones de sus modelos de negocio**.

Los distribuidores del sector HORECA se verán también gravemente afectados, se va a producir una reconfiguración de este eslabón de la cadena. La guerra de precios y por quitarse clientes también se producirá de forma muy agresiva entre estos distribuidores. **Se va a producir una simplificación de la cadena**.

Todos estos factores redundan en los efectos domino que se están produciendo y todavía más en los próximos meses sobre las pymes. **Se va a producir una descapitalización de las pymes que son empresa familiar, de manera especial en las que no está garantizado el relevo generacional**.

Los fondos de inversión siguen poniendo el foco en el sector, no sólo como refugio, sino como inversión de medio plazo al ser considerado cada vez más como esencial y estratégico. **Los crecimientos serán sobre todo inorgánicos y no sólo las empresas en situación de "saldo" serán objetivo, las bien gestionadas, con marca fuerte y producto de calidad o que dominen materias primas escasas también. El tamaño en el sector será cada vez más importante.**

Un aspecto que destacan algunas empresas, especialmente, las vinculadas

con la producción primaría de alimentos son los recortes en la PAC (12.000 M€ menos para España), lo que unido a la crisis económica y caída de precios en el mercado **implicará una caída de precios en toda la cadena de suministro con especial incidencia en las materias primas**. Es de esperar que la conflictividad social del sector primario aumentará mucho en el 2021-2022.

Sin embargo, **la exigencia del 25% de una producción primaría bio-sostenible se ve como una oportunidad y también como una amenaza si no se consigue transformar los procesos actuales de producción**.

Además de **los fondos estructurales de la PAC y FEM (PA), las estrategias europeas "From Farm to Fork" y "Green Recovery-Next Generation" se consideran fundamentales para modernizar (digitalizar, procesos más eficientes,...) el sector.** Adaptarse rápidamente, de verdad, a las exigencias de ambas se considera crítica para poder disponer de fondos que ayuden a las inversiones importantes que "si o si" hay que hacer en el sector.

Acceder o crecer en mercados internacionales ahora es todavía mucho más complejo. En Europa, Francia e Italia, presentan comportamientos similares en el sector. El resto de los países presenta unas tendencias en HORECA más parecidas a la época precovid, pero la evolución de la pandemia determinará si estos mercados ofrecen posibilidades para direccionar hacia ellos nuevas propuestas de valor. La crisis en América Latina será muy profunda, lastrará su desarrollo en décadas. **Sin embargo, las exportaciones del sector continúan creciendo (productos frescos y productos de calidad).**

Los consumidores están cambiando rápidamente su comportamiento algunos son cambios coyunturales, pero otros **son estructurales, estos pueden ser críticos para el futuro de muchas empresas**. Por ejemplo, la campaña de Navidad es una gran incógnita si no pueden celebrarse encuentros familiares, el consumo se verá fuertemente afectado agravando la crisis.

Cambios que, además, se ha producido en un periodo de tiempo muy corto, ha sido un viaje al futuro acelerado. Cambios que con los crecimientos anuales que se estaban produciendo en la era precovid, se hubieran necesitado una década o más para llegar a la situación actual. Cuál va a ser el impacto real y reacción de los consumidores respecto al consumo cuando se puedan presentar procesos concursales, finalicen los ERTES, se tengan que devolver los créditos ICO, se incremente el paro... es algo desconocido y con un impacto difícil de valorar.

Cadena de Valor_

Cambios, tendencias y adaptaciones

Tendencias de mercado

Hay una serie de cambios coyunturales que desaparecerán tras el fin de la pandemia (gasto en EPIs, restricciones de movimientos,...), sin embargo, **hay cambios estructurales que el ya venían produciéndose y el COVID los ha acelerado, como la digitalización de las personas, el teletrabajo, el foco en la salud y bienestar, sostenibilidad ambiental, eficiencia energética... incluso cambios en las prioridades en las políticas, como el GREEN RECOVERY impulsado por la UE**.

La crisis del COVID ha acelerado el cambio tecnológico de las compañías y de la sociedad. **Ha supuesto un viaje al futuro en muchos aspectos.** Según el estudio realizado por McKinsey hasta Julio 2020; las compañías han acelerado la digitalización:

- en sus cadenas de suministro,
- en sus operaciones internas,
- en sus vías de contacto con el consumidor

y se estima que la media está en 3 a 4 años como se observa en el gráfico. El crecimiento del e-commerce equivalente a diez años se ha producido en dos meses, el entretenimiento en el hogar en 5 meses es equivalente al que se habría producido en 7 años, el teletrabajo ha aumentado x20 en 3 meses.

Cómo está siendo el consumidor en la nueva normalidad y el del día después. Cambios estructurales_

TRABAJO:

- Trabajo a distancia y digital.
- Consumo “en movimiento” y en el lugar de trabajo.

COMPRAS Y CONSUMO:

- Crecimiento del e-commerce en todas las categorías (especialmente la cesta completa y productos de baja rotación –premium-).
- Preferencia por marcas de confianza.
- Reducción de la frecuencia de consumo y compras más grandes.
- Incremento de las compras en tiendas de proximidad.
- Polarización de la sostenibilidad (Plástico vs Seguridad).

VIDA EN CASA

- Revitalización de la vida en el hogar que pasa a ser una refundación del restaurante, el entretenimiento, el bar.
- El Delivery un servicio cada vez más usado: se busca el servicio completo y son agregadores.

VIAJES Y MOVILIDAD:

- Reducción del turismo internacional y de negocios.
- Más trabajo a distancia y digital.
- Reducción de los viajes de negocios, contactos comerciales y negocios a distancia digitales.
- Aumento del turismo local- redescubrir lo exótico de lo cercano-.

COMUNICACION E INFORMACION:

- Cambiara el mix de consumo de medios hacia marcas de referencia, independientes, búsqueda de la información profesional y de calidad. Y sobre todo crecimiento al formato digital.

SALUD Y BIENESTAR

- Foco en la salud, higiene y bienestar cada vez en edades más jóvenes.
- Aceleración del consumo de productos sencillos, simples, naturales, frescos, locales, trazables con relato e historia detrás.
- Cuidar la salud desde una alimentación saludable, nutritiva. Disponer de un sistema inmune equilibrado.
- Sostenibilidad y defensa de los ecosistemas naturales

Cómo se está configurando la demanda del día después. Cambios estructurales_

El concepto de transición alimentaria se viene empleando desde hace años. El COVID también ha acelerado los cambios en la alimentación actual: abundante, variada, de diverso origen, gran parte internacional, muy elaborada (con altos niveles de azúcar, sal, grasas, con tasas elevadas de proteína animal), muy envasada hacia una demanda de alimentos más locales, de próximidad, saludables, sostenibles y seguros.

Es decir, hemos integrado cambios en nuestros hábitos alimentarios en periodos cortos de tiempo. Y la sociedad exige para día después del covid una transición alimentaria que **ponga el foco en mejorar tres ámbitos**:

- **El impacto sobre la salud** (accesibilidad, salud, seguridad).
- Sobre **sostenibilidad**: el medioambiente y el entorno social de la producción. Aquí, los productos de origen cercano al lugar de consumo juegan, a nuestro parecer, un papel crucial.
- Sobre las **variables culturales** (creencias, gustos, placer, ...) y de nuevo, **los productos cercanos tienen una enorme capacidad de responder adecuadamente a estas variables**.

Las tendencias aceleradas y que salen reforzadas son:

- **Los productos vegetales o de origen vegetal tenderán a estar más presentes** y los de origen animal continuarán su tendencia decreciente (en cantidad, no necesariamente en valor).
- **Las formulaciones serán más ligeras** en los valores de grasas, sal, azúcar.
- Las listas de **ingredientes en la etiqueta se simplificarán mucho**. Disminuirán, sobre todo, los aditivos de peor imagen y menor aportación de valor para el cliente.
- Los productos tenderán **al fresco y a dar imagen de naturalidad.**
- Los productos cambiarán con mayor frecuencia. Sus series serán más cortas (hasta llegar a la personalización), su tiempo de vida también.
- La exigencia de **información** sobre las empresas y los productos **será más clara y transparente, comparable**.
- El producto **incorporará y comunicará valores sociales y ambientales verdaderos** (como el origen local o cercano del producto, el modo de producción, su huella ambiental)
- Los envases empleados serán al menos 'políticamente correctos' y seguros y después, deseablemente, serán más sostenibles y seguros.

Y lo que no cambiará es que seguirán triunfando los productos fáciles, ricos (aspiracionales, novedosos), a buen precio, es decir: comodidad, bienestar y placer asequibles.

TENDENCIAS	ADAPTACIÓN EN LA CADENA DE VALOR
Seguridad y Confianza	1. Eficiencia desde la cadena de suministro hasta el consumidor (procesos más eficientes y automáticos, menos mermas, tiempos perdidos, ahorros energía, agua, valorización subproductos,..) y fabricas muy versátiles y seguras.
Precio (imagen de..)	2. Conexión digital de las marcas con el consumidor, especialmente, con los jóvenes y seniors. Fidelizar consumidores. Contar historia de valores, relato del producto y contribución social. Cadena de valores
Salud – Inmunidad -	3. Posicionarse de manera clara en la polarización del mercado, salir del medio.
Marcas de confianza y socialmente responsables	4. Revisión de formatos y simplificar el portfolio (concentrar surtido)
Consumo más reflexivo	5. Innovación diferencial (relevante) y no necesariamente en productos (salud-inmunidad, sostenibilidad, formatos, packaging, origen, ecológico, local, productos sencillos-naturales, simplificar recetas...), clave para posicionarse frente a competencia.
Digitalización (omnicanalidad, e-commerce y delivery)	6. Digitalización: procesos, cadena suministro, bigdata y adopción rápida de decisiones (precio, surtido, innovación), ahorros, verticalizar la trazabilidad...
Sostenibilidad y proximidad	7. Ganar tamaño- masa crítica- crecimiento inorgánico: concentración empresarial
Apoyo a lo local	8. Crecer en "Producto Sostenible"
	9. Reinvención de los modelos de negocio y el mix de canales de venta (foco en el e-commerce de compra completa y delivery)
	10. Reposicionamiento del Marketing (calidad, relato, origen, sostenibilidad,..)
	11. Responsabilidad Social e integración ODS en la estrategia y negocio
	12. Cooperación empresarial para afrontar juntos grandes retos (packaging, envases sostenibles, eliminar o reducir el plástico...)
	13. Como ganar momentos de consumo o estar en más momentos de consumo

Seguridad y Confianza_

La pandemia **ha impulsado la exigencia,** por parte de consumidores, grupos de interés e incluso de los propios empleados, **de confianza y transparencia** en el sector. En general **se percibe al sector y a los alimentos como seguros y es un aspecto clave a mantener.**

El impacto psicológico de la pandemia ha convertido la seguridad personal en el factor de compra que más ha crecido tanto en España como a nivel global (60% y 56% de crecimiento, respectivamente). **Garantizar el cumplimiento de las medidas preventivas**, tanto en desinfección como en distancia física, es prioritario.

El reto de convertir y percibir las **tiendas en espacios seguros**: los consumidores eligen o rechazan los establecimientos donde no perciban medidas de seguridad suficientes. El consumidor busca evitar lugares y momentos de compra concurridos y pasar el menor tiempo posible dentro de las tiendas. **Ello implica menos actos de compra y compras más grandes**, lo que supone un reto para supermercados por su limitación de espacio (gamas más cortas).

Aparecerán y se desarrollarán diferentes **sellos de garantías de compra segura** en diferentes espacios (tiendas, restaurantes, hoteles,...). Este aspecto puede ser un **aspecto diferencial de promoción de la marca** por ciertos distribuidores, una experiencia de compra única y segura.

La búsqueda de la seguridad provocará **un conflicto de canales entre la experiencia física y la compra on-line** y la aparición de nuevos agentes en el e-commerce, agregadores de compra (Glovo), compra conjunta de productos de multinacionales (carrito Nestle) y nuevos actores para productos premium (Privalia).

El impacto directo será una mayor incertidumbre económica y la vulnerabilidad del sector por el incremento en costes por medidas protección en ciertas etapas del proceso productivo y la dificultad de trasladar esos costes al precio de venta. **Los retailers**, dada la situación de las economías domésticas, teniendo un resultado inmediato en las cuentas de explotación de negocio de merma de márgenes **renegocian los contratos de suministro**.

Imagen de Precio_

La crisis económica afectará gravemente a una parte importante de la población, aumentará la pobreza y el % de personas que dependen de lo barato aumentará de forma significativa. La **"ERA DE LO BARATO" estará instalada en la distribución por años**. El Precio y la imagen de será un factor clave de competitividad, tanto en productos básicos -commodities- con en las categorías premium. **Se va a producir una guerra de precios en el mercado**.

El consumidor se fija y lo hará cada vez más en los próximos meses en los precios y promociones. La digitalización ha puesto evidencias de nuevos competidores on-line y **la transparencia de precios generará presión sobre los márgenes de las empresas**.

La polarización del consumidor también provocará una **polarización de la balanza entre valor percibido** (atributos de calidad, innovación y conveniencia, proximidad, sostenibilidad, bienestar-salud, diferenciación) **frente al precio del producto**.

El concepto de compra completa como precio de referencia o precios "redondos-ajustados" para referencias y productos concretos, así como, su promoción en el punto de venta y en los canales on-line serán prioridades de los retailers con importantes consecuencias en la cadena de suministro.

La imagen de precio y la propia **crisis sanitaria provocará una reformulación de formatos**, por un lado, mayor demanda de formatos más pequeños a la vez que formatos ahorro de mayor tamaño, una polarización similar a la que se produce con el plástico, más demanda de menos plástico pero mayor seguridad y materiales de protección seguros.

Consumo más reflexivo_

La **relación calidad/precio** es ya el principal factor de compra para **seis de cada diez** consumidores a nivel global (siete en el caso de España) según el informe '*Consumidores y nueva realidad'*. Y es que el 58% de los consumidores españoles reconoce que l**a pandemia ha empeorado su economía**, y el 42% admite ser más selectivo en sus compras. (KPMG elaborado por KPMG a partir de una encuesta a más de 12.300 consumidores de doce países, incluido España)

Por la incertidumbre económica y el consumo más consciente, prevalece la posición de contener el gasto y ser menos consumista, siendo una tendencia que se mantendrá previsiblemente en un futuro próximo.

Las restricciones de movilidad orientan a las personas ha "reordenado" sus prioridades y están más atentas a sus necesidades más esenciales.

Así, se prevé que el **presupuesto de los shoppers se destine a aquello considerado más necesario** en ese momento, pensando en lo que se invierte y realizando una compra más reflexiva y menos impulsiva.

'*Consumidores y nueva realidad'* firmado por KPMG, las decisiones que **las compañías están tomando para contener la enfermedad** son relevantes para la elección de marca en el 54% de los usuarios.

Se observan dos claras posiciones:

La compra más esencial ligada a necesidades básicas dónde el *driver* es la relación calidad / precio, pivotando más en el segundo cuánto más básico el producto o servicio; y por otro lado **la necesidad de placer o indulgencia** que crece en la medida que la libertad de ocio está restringida.

Dos polos de crecimiento en Alimentación:

- **Esenciales; lo básico.**
- **Indulgencia; Premium.**

Disminuye la compra de la gama media de las categorías de consumo, dónde no se perciba un valor diferencial que lo justifique.

Mi salud lo primero_

El consumidor está **muy preocupado por su salud y en la medida que la pandemia permanezca continuará creciente**. La "hipocondría" social derivada del COVID-19 (las enfermedades no transmisibles con patologías crónicas relacionadas con mala alimentación y estilo de vida, como la hipertensión, diabetes y la obesidad, empeoran el pronóstico en pacientes con coronavirus), no han hecho más que **aumentar la tendencia hacia el bienestar, la salud y la higiene**.

Las personas están poniendo como foco preventivo ante el COVID la salud personal y refuerzo del sistema inmune a través de una disminución de las enfermedades crónicas no transmisibles. Ello implica, que, a falta de una vacuna, la mejor opción es **una alimentación saludable que implicará un cambio de dieta**.

Los consumidores evalúan los productos alimentarios en base a su calidad nutricional mayoritariamente (el nutriscore está siento una referencia a la hora de elección de productos a igualdad de precio), rectas o formulas sencillas, con menos ingredientes, sin aditivos. La dimensión orgánica/ ecológica no termina de asociarse a la salud, más con el concepto de sostenibilidad.

Se percibe ya **una mayor demanda y crecerá por alimentos que cuiden y refuercen el sistema inmunológico**, y, si son locales mejor.

Aparecerán **APPs como prescriptores** de productos y referencias concretas, las que ya existen están ganando suscriptores y **se están convirtiendo en referencia para los consumidores y condicionan la compra**, especialmente, el canal on-line.

Marcas de confianza y socialmente responsables_

Los cambios provocados por el COVID han puesto **el interés en las marcas que transmiten confianza, aquellas, que garantizan seguridad, calidad y se preocupan por otros temas socialmente relevantes**, como el empleo local y generación de riqueza en el entorno próximo, bienestar animal, protección de los ecosistemas y la naturaleza, etc.

Los consumidores exigen de las empresas y marcas una mayor implicación dar respuesta a los problemas de la sociedad, especialmente, en esta época de crisis.

Los valores de la marca, comunicarlos y dar ejemplo con acciones son fundamentales. La coherencia entre la comunicación y los objetivos estratégicos deben primar, no se trata de comunicar sino de ser y luego socializar. No hay margen de error en este tema.

Es un momento de oportunidad para trasladar al mercado porque algunos productos son tan baratos, lo que hay realmente detrás: destrucción de ecosistemas, falta de normas de seguridad, explotación de personas, etc. **Comunicar el precio justo de los productos basado en valores de la marca, los mismos que las personas demandan**.

La **trazabilidad digital** y contar el relato detrás de los productos es un aspecto que será demandado cada vez más, sobre todo porque la digitalización de las personas se ha acelerado y todas tienen en su mano una herramienta de comunicación. **Poner en valor la transparencia, el origen, el empleo local, prácticas sostenibles, la calidad, la historia,.... será fundamental para el posicionamiento del día después**.

Sostenibilidad_

La pandemia ha aumentado la conciencia medioambiental de todos los agentes, especialmente de los consumidores. No sólo la industria sino también **los consumidores han situado a la sostenibilidad en el epicentro de las marcas**, convirtiéndola en el nuevo gran pilar de los valores corporativos y personales.

La sostenibilidad es rentable, ofrece ventajas competitivas como la optimización de recursos, la innovación y cumplir con las expectativas de los consumidores. Se espera que los consumidores graviten aún más hacia los productos 'eco-friendly'. El barómetro **Lean & Green' de AECOC**, según el cual el 88,9% de las empresas considera que la eficiencia sostenible será igual de importante o más en la "nueva normalidad".

La **sostenibilidad se postula como clave de futuro en el mercado retail postcovid**, según se ha puesto de manifiesto en las jornadas *One Home, One Planet* (un hogar, un planeta) celebradas en Septiembre y que han reunido a más de 300 líderes en sostenibilidad, ONG y colaboradores de diferentes ámbitos.

La sostenibilidad es un concepto muy amplio en el caso de la alimentación es también difícil de entender por parte del consumidor y existen percepciones diferentes. Por ello, **se crearán marcas o certificaciones externas e independiente similares al nutriscore para definir el semáforo de la sostenibilidad –enviroescore- o como en el caso del pescado otras certificaciones de sostenibilidad de los recursos naturales**.

Posicionarse en esta estrategia de largo recorrido dará credibilidad a las marcas y que su apuesta sea de verdad por este eje. Aunque puede existir y existirá cierto rechazo a la aceptación de este tipo de certificaciones por no salir bien parados inicialmente en el semáforo de la sostenibilidad, es algo que las empresas tienen verlo también como una oportunidad de mejora de sus procesos y ahorro de costes, ya que les ayudará a identificar las oportunidades de mejora y mejorar reputación social.

La apuesta de los programas institucionales de conseguir un 25% de la producción de alimentos sean bio-sostenibles debe verse como una oportunidad para transformar los procesos y vincularse con el consumidor que exige estos valores. **El marketing alimentario tiene que ser una de las competencias a reforzar en la cadena de la alimentación en todos sus eslabones**.

El desperdicio alimentario está disminuyendo y continuará en el futuro por una mayor conciencia social y la **incorporación de tecnologías digitales para una mejor y optimización de la logística**, especialmente, en el control de la cadena de suministro y distribución de **productos perecederos**.

En este eje aparece, tanto por el marco regulatorio e impositivo en desarrollo, un reto crítico para el sector, como es **la nueva economía del plástico**. Las grandes empresas y retailers **están promocionando el concepto "compromiso climático amigable" para referenciar sus productos y buscando un enganche emocional con los consumidores**.

El reto del plástico supone varios ejes de actuación para los que las pymes no están preparadas y no tienen dimensión para afrontarlo, poniendo en riesgo su competitividad:

- Ecodiseño de productos
- Reducción de cantidad de plástico y reutilización
- Sustitución del plástico por otros materiales barrera
- Envases sostenibles (de un solo uso)

La clave para conseguir una ventaja competitiva con el reto del plástico será una vez más la innovación diferencial que permita generar nuevos conceptos de valor para los consumidores y menor utilización de recursos en el envase, embalaje y distribución de los alimentos.

Digitalización (omnicanalidad, e-commerce y delivery)_

Digitalización desde el B2C

En el ámbito del comercio B2C, la digitalización se traduce en muchos aspectos, no sólo en la compra online.

Implica la **posibilidad de relacionarse más y mejor con la persona consumidora, facilitar los procesos, mejorar la experiencia y dotar de más valor al espacio físico para que la experiencia de compra sea realmente Omnicanal**.

Aplicaciones como 'Whatsapp', redes sociales o soluciones 'Click&Collect ' son algunas herramientas que se están implementando especialmente en empresas de **Retail**, que han visto en ésta primera Ola de Pandemia como a nivel mundial **no han sido capaces de tener una respuesta eficiente a la demanda del consumidor en sus comercio electrónicos**.

Las **alianzas con nuevos operadores** que han visto en el Sector de distribución de Alimentación una oportunidad de monetarizar ante el cierre del Horeca.

Glovo, Delivero, Lola Market, por citar algunos, que han cerrado alianza comercial ante la debilidad de algunas **empresas de Retail** muy consolidadas en el comercio físico.

El Delivery entra en una nueva dimensión y muchas de estas empresas que **dominan la logística del último km** se están transformando en agregadores de compra y su propuesta de valor se ha ampliado a la entrega de pedidos de supermercado.

Que pocos operadores dominen este canal (Glovo y Just Eat representan más del 70 % del mercado del *food delivery* en España) dificulta la entrada de nuevos competidores. Por otro lado, **el crecimiento de este canal combinado con la compra on-line pude desplazar a empresas que tengan sólo el foco puesto en el canal físico**.

Surgirán nuevas oportunidades para las empresas que sepan ver esta canal como un acercamiento a los consumidores con mayor poder económico y poder acceder al consumidor también explorando nuevos canales comerciales que le permiten ofrecer gamas que tenía previstas dedicar a esa tendencia que venía creciendo del "covenience" en los Mercaurantes del Retail, o vending más especializado entre otros operadores, o para sus productos premium.

Digitalización desde el B2C y B2B

Las oportunidades se están creando alrededor del sector, en muchos casos han sido algunas pequeñas incursiones como respuesta a dar salida a la falta de demanda del HORECA y stocks especialmente en el Sector de Bebidas de baja y alta graduación, **pero estos cambios coyunturales pueden convertirse en estructurales desplazando aquellas empresas que se queden fuera de este canal.**

Y otras que han aprovechado para apoyar al pequeño comercio y entrar con su tarjeta de pago, ya que el dinero físico ha pasado a ser un elemento de "riesgo sanitario" desde la percepción del cliente. Mastercard apoyo al pequeño comercio.

Aunque en el sector la digitalización está enfocada inicialmente a la eficiencia de los procesos productivos, a la inteligencia artificial, al *big data* y temas más ligados a variables que puedan impactar en sostenibilidad y el pago sin contacto, **se ha visto una oportunidad clara para conectar con los consumidores y reinventar la experiencia de compra para un consumo que crece sólo en el hogar**.

Apoyo a lo Local_

Muchas de las tendencias observadas como seguridad y confianza, marcas de confianza, consumo más reflexivo, sostenibilidad y proximidad refuerzan un concepto que surge como uno de los GANADORES en este momento: El VALOR DE LO LOCAL.

El valor de lo local es percibido aún más como algo a potenciar y de lo que presumir, no sólo por la elección de consumo sino también porque estamos siendo solidarios con lo más cercano, es una forma de construir país, región, ciudad y barrio.

En una encuesta realizada por Accenture, el **23% de los consumidores declaran que ahora gastan menos en marcas** globales y sólo el 15% afirma gastar más. Por el contrario, e**l 30% dicen invertir más en marcas locales y el 26% defienden comprar las nacionales de sus respectivos países.** (Acceture: encuestra realizada a 20 países)

AECOC afirma que el 63% de los españoles tienen intención de comprar más producto de proximidad.

Aceleración de cambios promovidos por las políticas

Cambios estructurales acelerados por la Covid y por las políticas públicas de recuperación económica

Las proyecciones demográficas y el mantenimiento de los sistemas de vida actuales implican un incremento de 41 Gt/año a 60 Gt/año de gases con efecto invernadero. Esto nos pone en el camino de un **incremento de la temperatura de unos 5º C por encima de los niveles preindustriales**. Mejoras continuas en eficiencia de procesos y un crecimiento de energías renovables nos podrían llevar a menores emisiones hasta 35 Gt/año de gases efecto invernadero y un incremento de 3º C. La ciencia advierte que **calentamientos de +1, 5º pueden provocar retroalimentación del proceso de cambio que aceleraría el proceso aún más** y ello provocará, entre otras cosas:

- Pérdida de hielo ártico, glaciales alpinos, colapso de la plataforma de hielo en Groenlandia, colapso de la plataforma de hielo de la Antártida.
- Muerte progresiva de los bosques tropicales y boreales, perdida generalizada de la biodiversidad, alteraciones dramáticas en los ecosistemas terrestres y marinos.
- Subida del nivel del mar. Colapso de los patrones de circulación marina y del Niño, la Niña y la NAO.
- No se dispondrá de agua suficiente ni de tierras para la producción de alimentos a nivel mundial.
- Nuevos patrones migratorios, cambios en la producción primaria, nuevas plagas...

Todos los escenarios **requerirán cambios significativos en la sociedad, las personas, negocios, sistemas económicos.** Enormes en sí mismos y con grandes interdependencias. En definitiva, se trata de impulsar el desarrollo humano basado en una recuperación con un único objetivo: **hacer un mejor mundo sostenible y saludable**. Para ello es necesario abordar grandes desafíos como son: **REFORMAS-transformación de los sistemas de producción de alimentos**, ELECTRIFICAR nuestras vidas, REDISEÑAR procesos industriales, DESCARBONIZACION de los combustibles e IMPULSAR gestión y mercados del carbono.

Abordar estos grandes desafíos precisan de palancas que faciliten su implementación como formación, concienciación y participación ciudadana; Consumo integro (basado en la cadena de valores) por parte de los ciudadanos; Innovación tecnológica y no tecnológica; nuevas regulaciones y políticas e incentivos económicos.

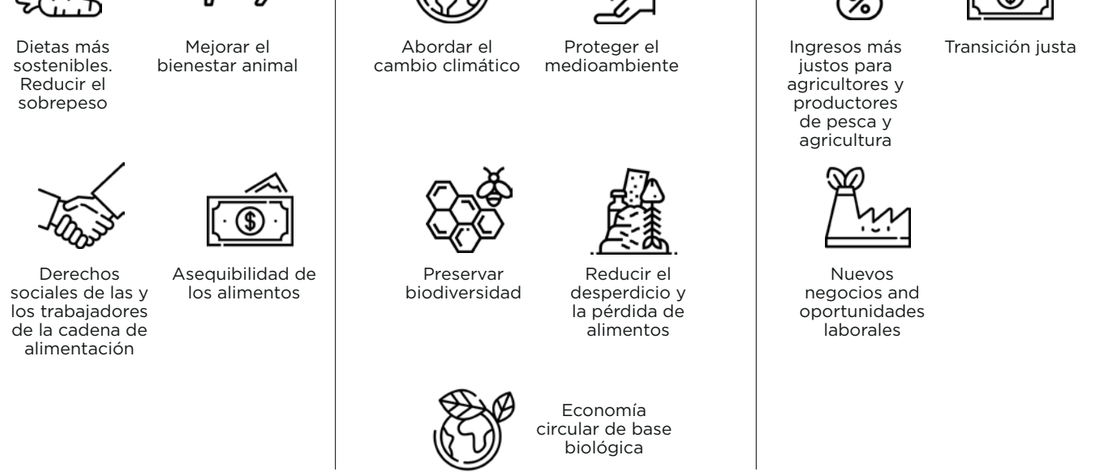
Basados en estas proyecciones y como consecuencia de los cambios que ha provocado la pandemia del COVID, tanto a nivel sanitario como económico, la UE ha acelerado la implementación de las políticas que tenía diseñadas y vinculado los fondos de recuperación NEXT GENERATION para una transformación verde (*green recovery*) y digital. En este ámbito la estrategia *Farm to Fork* (F2F) está integrada como uno de los pilares del GREEN DEAL, columna vertebral para la transformación de la sociedad actual.

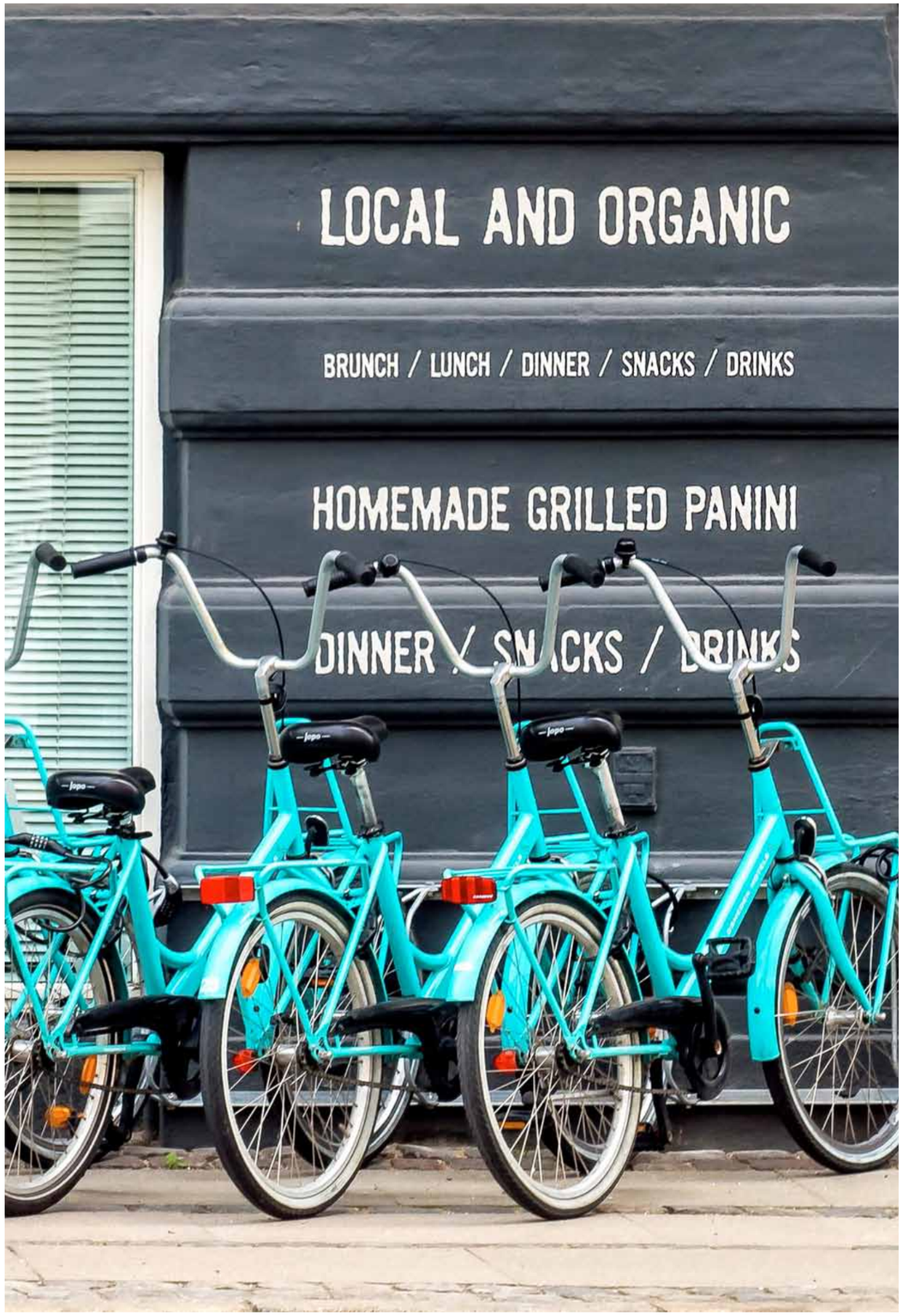
/ ACELERACIÓN DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES.

PRIORIDAD DE LAS POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN

1. Sistemas alimentarios climáticamente inteligentes y ambientalmente sostenibles.
2. Nutrición para dietas saludables y sostenibles.
3. Circularidad y eficiencia de recursos de los sistemas alimentarios.
4. Innovación y empoderamiento de los consumidores.

DESAFÍOS AL SISTEMA ALIMENTARIO DE LA UNIÓN EUROPEA





1. **Nuevas tecnologías de producción de alimentos & Smart Farming.** Las técnicas de producción de animales y plantas pueden generar nuevas especies con nuevas características que son beneficiosas para las personas. En el caso de las plantas, variedades con mayor resistencia a la sequía, mayor resiliencia, resistencia a las plagas y menor dependencia de fertilizantes se pueden producir de manera más rápida y eficiente. En el caso de los animales, se pueden obtener tasas de producción más rápidas en determinadas especies. En general, estas técnicas génicas basadas en la tecnología CRISPR-Cas ayuda a abordar grandes desafíos como el cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional, o un menor uso de pesticidas en plantas y antibióticos en animales y las variedades no son consideradas GMOs.

   La agricultura no convencional que utilizan diferentes enfoques, desde la hidroponía hasta la agricultura vertical y la agricultura urbana, la agroecología, la permacultura y la producción orgánica, entre otros.

   Reducir el impacto de los potenciadores de la producción (fertilizantes, pesticidas y antibióticos) mediante nuevos sistemas de producción o uso de ingredientes naturales alternativos. En general, este enfoque pretende reducir el impacto ambiental de la producción agrícola, mediante el uso de alternativas inteligentes al modelo de producción actual con uso intensivo de productos químicos. El impacto esperado debería ser una mejor huella de producción, un mejor uso de los recursos naturales y un menor daño ambiental en las áreas rurales.

   Las tecnologías digitales facilitan el potencial para aumentar la cantidad y la calidad de la producción animal y vegetal. La agricultura inteligente incluye una variedad de herramientas digitales basadas en la recopilación de datos, con el objetivo de producir de manera más eficiente y sostenible. Algunas de esas herramientas se integran en sensores, robots y maquinaria avanzada, así como a través de aplicaciones como Internet de las cosas, modelado de datos e inteligencia artificial, todas ellas

   combinadas para una producción de precisión más sostenible y saludable.

2. **La Seguridad Alimentaria de nuevo en el centro**. Mayor conciencia social de tener en cuenta el cambio climático en el consumo de alimentos, ya que podría tener también impactos negativos en la seguridad alimentaria por factores de riesgo emergentes debido al cambio climático. Cumplimiento, trazabilidad y etiquetado, transparencia de todos los esfuerzos de control mediante el intercambio de datos y la tecnología de cadena de bloques (trazabilidad rápida) para mejorar la confianza del consumidor: enfoque cero pesticidas, one health –antimicrobiological resistence, ...

   La solidez de los datos científicos es la base para la evaluación de riesgos de contaminantes químicos (toxicológicos) y microbianos. La rápida expansión de los avances científicos y tecnológicos podría permitir métodos más rápidos y

específicos que aumenten la toma de decisiones, al tiempo que satisfacen las demandas de la sociedad de reducir las pruebas con animales.

3. **Un cambio de dieta que incluye proteínas alternativas.**

   Los sistemas actuales de obtención de proteínas son poco eficientes y generan importantes cantidades de gases de efecto invernadero. Es necesario una búsqueda de alternativas para poder ofrecer una alimentación saludable y sostenible dentro del mercado la alimentación animal (incluida la acuicultura), la restauración a colectivos y en la categoría de nuevos alimentos saludables. Existe un interés en obtener una proteína de alto valor soluble que nos permita adaptarlo adecuadamente a las necesidades de los diferentes tipos de consumidores como colegios (niños/as) y/o residencias (3ra edad), así como a las diferentes gamas de productos que consumen y consumirán en el futuro: lácteos, bebibles, etc. Posibilidad de desarrollar productos con mayor impacto local y menor dependencia de las importaciones, pudiendo controlar su cadena de valor. Obtención de materias primas y potenciadores naturales y sostenibles de nutrientes como Vitamina B12, Calcio, Proteína, Omega-3.

   La alimentación poco saludable es el mayor problema y la primera causa de muerte a nivel mundial, el COVID, ha puesto de manifiesto como factor de riesgo lo que ya la ciencia había determinado con múltiples evidencias. Abordar el cambio de dieta es una especie de paraguas para buscar soluciones a otros problemas de la producción y las prácticas de consumo como el desperdicio de alimentos.

   Cambio dietético vinculado con la nutrición y mejora de la inmunidad (deficiencia de micronutrientes, propiedades nutricionales de los alimentos y mejora del sistema inmune y bienestar de la persona).

   Cambio dietético ligado a la sostenibilidad (Promoviendo un cambio proteico hacia proteínas más vegetales, analizando nuevas tendencias y velocidad de cambio, promoviendo alimentos tradicionales más sostenibles, disminuyendo el consumo de carne...).

   Cambios dietéticos vinculados a diferentes grupos de población (edad, cultura, estado de salud,...).

   Desarrollar un enfoque sistémico considerando cómo cada paso (producción primaria, procesamiento, empaque, venta al por menor, transporte y logística, mercadeo y publicidad, trazabilidad y etiquetado, consumo) puede contribuir a una dieta más saludable y sustentable.

4. **Circularidad y eficiencia de los recursos naturales.** La reducción del desperdicio alimentario desde el enfoque preventivo y la incorporación de tecnologías digitales en toda la cadena de suministro y la eficiencia de la logística. Pero también desde el enfoque del cambio del comportamiento del consumidor como parte del cambio dietético.

   Optimización de la escala de las operaciones de la cadena alimentaria (enfoque participativo local-global a escala local ...), especialmente la logística de los productos perecederos.

   Minimizar el desperdicio de alimentos desde el diseño. Vincular alimentos y no alimentos a través de nuevos procesos: coproductos valiosos por diseño.

   Revisión completa de los envases de alimentos (menos plástico).

   Análisis del ciclo completo del carbono a diferentes escalas, desde la producción al consumo. Falta de datos e integración de datos.

   Oportunidad de nuevos negocios basados en las BBI (BioBiological Industries) –valorizar bio-residuos.

   El cambio del procesamiento y consumo lineal de productos a una economía sostenible que sea regenerativa por diseño requerirá una innovación disruptiva. Permitirá reducir el uso de combustibles fósiles y el desperdicio de alimentos, mejorar la eficiencia del uso de recursos y aumentar el reciclaje con el objetivo de retener el mayor valor posible en toda la cadena de suministro de alimentos.

5. **Empoderamiento del consumidor, sociedad y sistemas alimentario.** El compromiso extiende el papel de los consumidores más allá de ser compradores pasivos de lo que ofrecen las cadenas de suministro, hacia actores activos y autoorganizados que dan forma al sistema alimentario y favorecen que se desarrollen soluciones basadas en sus valores y preferencias. Participación directa de consumidores / ciudadanos para poder gestionar mejor las expectativas de los consumidores:

   - Conexión de consumidores y productores (creación de demanda).
   - Investigación del comportamiento del consumidor en el contexto del cambio dietético.
   - Innovación para las tendencias del consumidor (alimentos orgánicos,

etiquetado limpio, etiquetado ético de los alimentos).

- Percepción y aceptación social del consumidor, efectos a largo plazo, impacto nutricional, dependiendo del estatus social, rol de los procesadores y tecnología, (carne cultivada, insectos, pescado subutilizado...).
- Acceso a la información por parte de los consumidores: mejora de la trazabilidad - certificación independiente. Necesidad de una información más completa que explique: precios justos y equitativos, generación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), agua, otros recursos, energía, tierra,..
- Educación de consumidores para diversos grupos de población con métodos adaptados a diferentes culturas y valores en diferentes niveles (autoridad pública, sistemas educativos desde la escuela hasta la universidad, proveedores de atención médica, consumidores).

6. **Nutrición de Precisión**. Las tecnologías innovadoras y de alto rendimiento están revolucionando la investigación médica con su capacidad para evaluar indicadores de salud individuales y, por lo tanto, permiten el examen de múltiples condiciones humanas y ambientales simultáneamente. Esto está demostrando ser una herramienta muy útil para atacar y prevenir enfermedades humanas con mayor precisión.

   "Foodomics" es un enfoque nuevo e integral de la alimentación y la nutrición que pretende correlacionar las características intrínsecas de los alimentos (por ejemplo, relacionadas con la composición de los alimentos, las propiedades bioquímicas de los ingredientes activos, el procesamiento de alimentos y las tecnologías utilizadas en la producción de alimentos), con el impacto en la salud humana para desarrollo de una nutrición personalizada que se basa en el uso de información genética, fenotípica, médica, nutricional y otra información relevante sobre las personas para brindar consejos, productos o servicios específicos y dirigidos a fin de lograr un cambio de comportamiento dietético beneficioso para la salud.

   En este campo aparecen también oportunidades para el desarrollo de los nutracéuticos suplementos dietéticos, alimentos funcionales, alimentos medicinales y productos farmacéuticos. Han atraído un interés considerable debido a sus posibles efectos nutricionales, de seguridad y terapéuticos para mejorar la salud, prevenir enfermedades crónicas, posponer el proceso de envejecimiento y, en general, apoyar las funciones e integridad del cuerpo.

   Estamos ante un nuevo campo de la ciencia médica y la tecnología de alimentos para desarrollo de una nueva categoría con importantes oportunidades de desarrollo.

7. **Digitalización de los sistemas alimentarios, desde la producción primaria, la logística y trazabilidad hasta el consumidor.**

   La revolución digital también está afectando rápidamente al sistema alimentario, donde se están desarrollando nuevas aplicaciones e implementaciones en varias áreas. Estos incluyen nuevos sensores, Internet de las cosas, Big Data, robótica, realidad aumentada, y, en la cima del concepto de digitalización, inteligencia artificial (IA).

   Una nueva forma de transportar materias primas y alimentos de un lugar a otro a nivel mundial cambiara la forma en que entendemos el comercio y la adquisición de alimentos en un mercado rápido y global. Los nuevos avances logísticos tienen el potencial de contribuir a cadenas de suministro y sistemas alimentarios circulares más eficaces.

   En los sistemas alimentarios, la trazabilidad se ha convertido en un elemento crítico en la gestión de la cadena de suministro. Ahora se considera un nuevo índice de calidad en los alimentos. Se requiere innovación en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para brindar transparencia y confianza a lo largo de la cadena de valor.

   Estas tecnologías tienen también un aporte significativo en los objetivos comunes de reducir el impacto ambiental y aumentar la calidad nutricional mientras se mantiene la seguridad alimentaria y la experiencia agradable de consumir alimentos.

8. **Envasado Sostenible**. Nuevos materiales: polímeros para sustituir los plásticos biodegradables convencionales para la industria del embalaje, materiales biodegradables de vegetales, nuevos métodos de reciclaje y embalaje reducido, bien de formar individual o mediante una mix de estrategias de las diferentes alternativas serán necesarias desarrollar en los diferentes segmentos de la cadena de valor.

   Los envases sostenibles optimizan el uso de materiales reciclados y renovables para minimizar su huella ecológica y el impacto ambiental. Tiene que ser beneficioso y seguro para los consumidores, maximizar la eficiencia, minimizar la generación de desechos y cumplir con los criterios del mercado en cuanto a rendimiento y costo.

9. **Producción de Proteína Sostenible y Saludable desde los Océanos.** También debe acelerarse la producción sostenible de pescado y marisco. Los datos económicos muestran que, donde la pesca se ha vuelto sostenible, los ingresos han aumentado en paralelo. La Comisión intensificará esfuerzos para llevar las poblaciones de peces a niveles sostenibles a través de la PPC donde persisten las deficiencias en la implementación (por ejemplo, reduciendo los descartes) y reevaluar como abordar los riesgos provocados por el cambio climático. La revisión propuesta del sistema de control de la pesca de la UE27 contribuirá a la lucha contra el fraude mediante un sistema de trazabilidad mejorado. El uso obligatorio de certificados de captura digitalizados reforzará las medidas para evitar que los productos pesqueros ilegales entren en el mercado de la UE.

   La acuicultura es y será uno de los sectores alimentarios de más rápido crecimiento. Se han desarrollado sistemas innovadores en circuito cerrado, en mar abierto para aumentar la productividad de peces y crustáceos, al tiempo que se reducen los impactos ambientales mediante la combinación de diferentes metodologías. Es un sector en auge donde la innovación tecnológica (sistemas de mejoramiento, vacunas, piensos) y no tecnológica (estándares de mercado, marcos regulatorios, estructuras organizativas) ha aumentado, aunque aún quedan desafíos para el pleno aprovechamiento de su capacidad.

Adaptaciones en la cadena de valor

Reacciones en el Retail

La primera reacción **ha sido y sigue siendo garantizar el servicio de alimentación**.

Desde el inicio que la distribución organizada se vio impactada por un incremento de demanda que tensionó enormemente la cadena de suministro y la propia venta en todas las plataformas de comercio electrónico.

En la **actualidad el Retail está inmerso en una racionalización de los surtidos** de cara a garantizar los alimentos básicos, en previsión de siguientes oleadas de la Pandemia que obliguen a confinar zonas y que el consumidor reaccione con una compra de aprovisionamiento similar a la que hizo en la primera fase, pero no con tanto nerviosismo ya que los consumidores han comprobado que ha habido alimentos incluso en los peores momentos de la crisis.

Sin embargo, **la preparación del Retail para una demanda de alimentos más básicos y con menor precio** está haciendo que repiensen sus políticas de surtido y limiten los espacios a apuestas de nuevos lanzamientos de Marcas que no cumplen un valor añadido diferente a lo que ya tienen en el portafolio de productos en sus tiendas.

Los planes de expansión, innovación y nuevas secciones se ven paralizados ante la necesidad de mejorar sus plataformas de servicio de comercio electrónico, y sus planes de digitalización.

Asegurar que son capaces de garantizar espacios seguros tanto para sus trabajadores de la tienda física como para sus clientes son sus preocupaciones actuales.

Hemos visto alianzas de cadenas de Retail como Dia & Glovo, Lola Market que sirve productos de Carrefour, Corte Ingles, Makro, Caprabo, Lidl, Mercadona y Alcampo, y otras que veremos.

Foco en lo importante en lo esencial y en garantizar alimentación básica a la población. Está impulsando a los fabricantes a concentrar el surtido en los productos de alta rotación y ser sensibles con el precio y las necesidades de las familias.

La apuesta por la innovación en productos está siendo limitada en pos de cubrir lo esencial que el cliente necesita en todo momento.

Limita el uso de espacio en plataformas de los nuevos productos con rotación baja, ya que necesita el espacio para referencias de consumo básico y mayor rotación, quiere seguridad de éxito en el lanzamiento, ofrece menos tiempo de vida en el lineal, exige más rotación por tienda y día trasladando el riesgo de la innovación al fabricante.

Reacciones en la Industria

La situación es muy distinta en función de:

- La salud financiera de la empresa.
- El peso que tenía el Horeca en su cartera de negocio.
- El peso de sus exportaciones.
- Si es una categoría de alimento de cesta básica.
- Si es un producto Premium que cubre un momento claro de consumo.
- Si tiene impacto en la transformación de su producto materias primas que se han visto a su vez limitadas por las medidas de distanciamiento (en la recolección en campo).
- Si es una empresa del sector de bebidas de graduación.
- Si es una industria de alimentos para celebración, como la pastelería industrial.
- Si son alimentos de importación como la fruta que no se produce a nivel nacional.
- Si son platos preparados para compartir en familia o de consumo individual que tenían un foco fuera del hogar.
- El confinamiento y la restricción a la movilidad para algunos sectores que dependen de mano de obra estacional sigue siendo un problema.

En general al inicio la principal preocupación ha sido garantizar la salud y seguridad de los trabajadores y asegurar la cadena de suministro para responder a la demanda del Retail derivada de los incrementos en el consumo.

Desde abril, en su mayoría, las empresas están inmersas en:

- Revisión de todos los procesos en búsqueda de mayor eficiencia. Inversiones en mayor automatización que les permita ser más eficaces en servicio.
- Ampliación de su cartera de proveedores para tener más opciones de servicio, ya que algunas han experimentado algunos problemas de suministro en materias primas, en materiales auxiliares y /o operadores logísticos.
- Análisis de tareas y actividades para encontrar bolsas de ahorro interno.
- Simplificar el portfolio de productos y adaptación de formatos.
- Parar parte de las inversiones ligadas a innovación de lanzamientos de productos dado que no hay apertura en el Retail y no merece la pena invertir.
- Reenfocar los planes de innovación a temas más ligados a la sostenibilidad y eficiencia.
- Acelerar la digitalización B2B y algunos B2C.
- Búsqueda de alianzas comerciales no sólo para la exportación sino también a nivel nacional.

Reacciones en Horeca

Es el sector más afectado y su futuro no augura recuperación temprana. Hay mucha incertidumbre, son foco de alarma permanente y están impactados directamente por el comportamiento de cada individuo.

Todo el esfuerzo que hagan para trasladar seguridad y confianza no sirve para nada cuando las medidas de distanciamiento ponen en tensión permanente sus modelos de negocio y se reducen los momentos de consumo.

Las grandes cadenas de Hoteles en la mayor parte de los países permanecen cerradas, el líder mundial Marriott no ha abierto ni el 10% de sus hoteles. Los números no salen, los clientes no viajan, las empresas no viajan y la falta de armonización en medidas a nivel internacional hace que la recuperación de este sector a nivel global sea una de las mayores incertidumbres en este momento.

Si hablamos de restauración, sea pequeña, mediana o grande, no le salen los números para poder mantenerse abierto. Muchos de ellos no volverán y los que queden serán distintos a lo que conocimos.

El catering organizado, vending y demás sigue en su gran mayoría cerrado. Las pocas empresas que están sirviendo a comedores escolares, hospitales, residencias, universidades, están tensionadas constantemente con los confinamientos que se producen cada día.

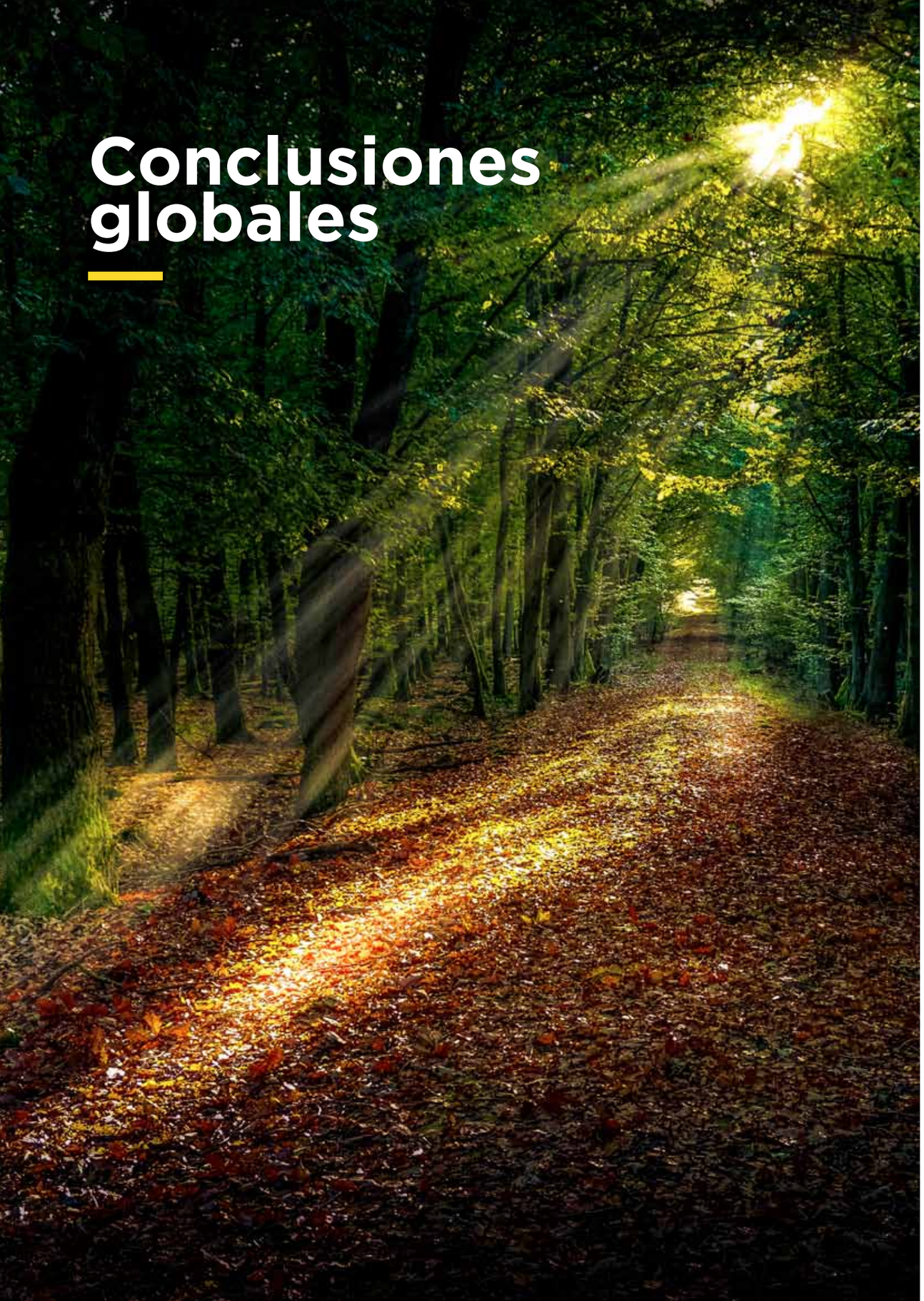
Reacciones en Horeca e Industria

Varias empresas de la industria han acelerado acciones de apoyo al Sector HORECA para ayudar a su recuperación. Hay ejemplos notables de sectores como la Bebida que siguen de manera activa apoyando con entrega de producto con pagos diferidos, producto gratis, descuentos.

Algunos han desarrollado vías de pedido digitalizado vía móvil y se han asociado con plataformas de delivery para que les sirvan productos de frecuencia de compra diaria.

Se han asociado para montar vías de B2C y así apoyarse para vender sus productos.

Las reacciones son múltiples en el sector a nivel nacional, aunque el efecto global sigue siendo bajo dado el calado de la pérdida en HORECA.



Conclusiones globales

Conclusiones

La principal preocupación de CEOs y Direcciones Generales entrevistadas está con las personas de sus equipos. Garantizar la salud y el trabajo para cada una de las familias que integran cada Marca.

Están dispuestos a apostar a seguir luchando, creen que la colaboración, las alianzas y la construcción conjunta ayudará antes a la recuperación de algunos sectores que también les afectan en sus empresas.

Coincidencia generalizada que es un tiempo de cambio de paradigma como nunca antes se había vivido. La gestión de la incertidumbre es la clave. Los planes estratégicos en general se han visto afectados, muchos de ellos revisados en profundidad y cambiadas las prioridades.

UN SECTOR MUY VISIBLE: de ser invisible, del que no se hablaba en general o solo para proyectar imágenes negativas (subvencionado), la sociedad se ha dado cuenta que es estratégico y cubre una necesidad básica y que cuenta con capacidades productivas, organizativas y logísticas para atender situaciones de crisis con éxito. No le está afectado en términos generales la crisis, ha salido reforzado, aumento de exportaciones, es demandante de bienes de equipo, tractor de otros muchos sectores industriales y el primer sector industrial de España. El sector ha sido uno de los menos afectados por la crisis y, además, su peso sobre el total de la economía ha aumentado al tener un descenso de la producción menor que la media de la industria manufacturera.

Es también un momento de oportunidades y una gran oportunidad para destacar el papel estratégico del sector en la economía y empleo. **Es un momento favorable para atraer inversión y talento y aprovechar los cambios profundos que se están produciendo en el comportamiento del consumidor para evolucionar y transformarse incorporando nuevas tecnologías y sistemas avanzados de gestión**.

Hemos resumido en 10 puntos las líneas principales, así como, recomendaciones para las instituciones de cara a facilitar y apoyar el proceso de transformación al que se enfrenta el sector.

1. Mas que nunca las **personas como motor** de la empresa.
2. **Eficiencia y flexibilidad productiva**.
3. En muchos casos, **reinvención del modelo de negocio**.
4. **Sostenibilidad procesos**. En especial en temas de mejora de utilización de recursos en procesos, mermas, tiempos, envases y embalajes.
5. **Sostenibilidad envases y embalajes**. Reciclados, bidegradables, mono producto... El Plástico y el impacto en el medioambiente. Un capítulo que por sectores cobra más importancia, pero sin una opción clara.

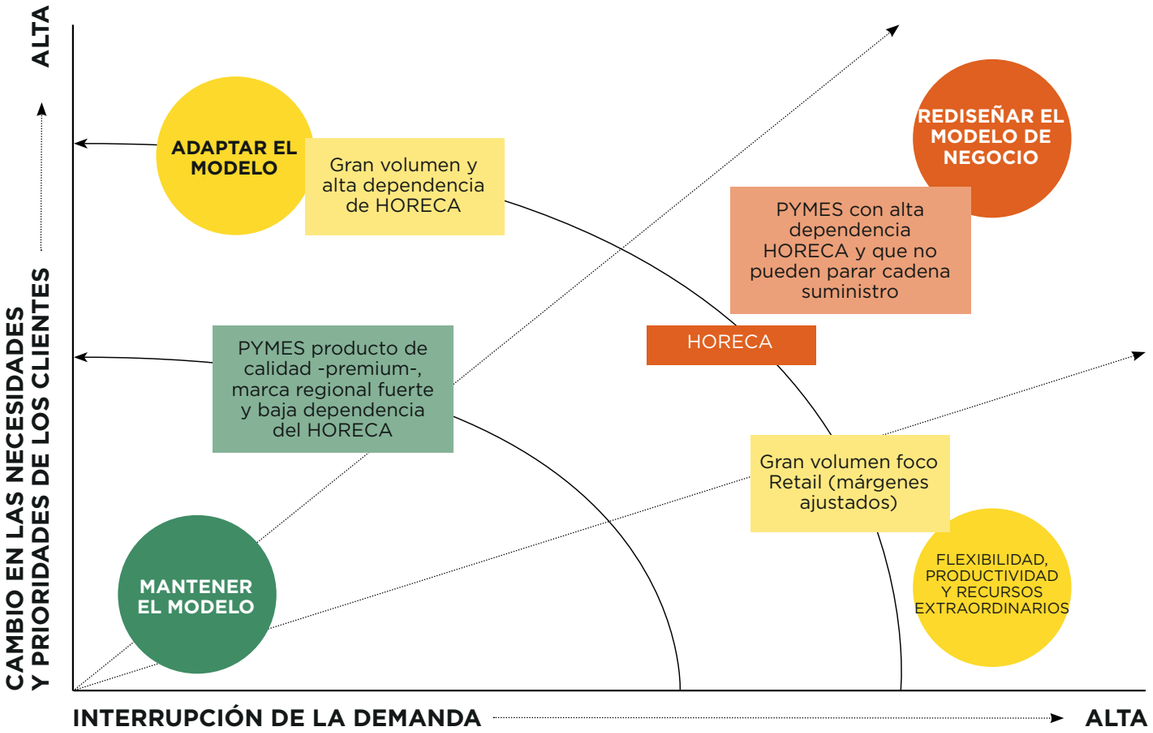
6. **Apostar por la innovación (tecnológica y no tecnológica) eligiendo el momento** para su lanzamiento. Hay que **desarrollar realmente innovaciones** que el consumidor **perciba el valor añadido, de lo contrario sólo se venderán las gamas más esenciales**.
7. **Digitalización en todos los campos,** en especial el de procesos productivos y B2C.
8. **La salud y la nutrición**, era ya un requisito y ahora el consumidor lo demanda más.
9. **Apertura de nuevos canales de venta** más allá de la tienda física, nuevos B2B y nuevos B2C.
10. **Colaboración, Alianzas y Oportunidades de desarrollo conjunto**.

Recomendaciones para las Instituciones

Los cambios coyunturales, la aceleración de los estructurales y el proceso de adaptación de la cadena de valor recomienda impulsar programas ya existentes o diseñar nuevos instrumentos de apoyo, destacando:

- **Promoción de productos locales (producidos y/o elaborados en proximidad), sostenibles y de calidad basados en la trazabilidad digital.**
- **Apoyar la eficiencia productiva sostenible**
  - Plantas de producción flexibles y versátiles con procesos eficientes, uso de energías de fuentes renovables, ahorros de agua y reducción de mermas.
  - Digitalización y automatización de la cadena de suministro y los centros de transformación, distribución y logística.
- **Fomentar la Cooperación y Concentración empresarial**
  - Vertebración de cadena de valor.
  - Ganar dimensión y sinergias.
- **Apoyar Innovación No Tecnológica para**
  - Redefinir modelos de negocios.
  - Nuevos canales de comercialización (omnicanalidad, delivery, e-commerce)
  - Marketing Alimentario Digital y Multicanal.
  - Exportación.
- **Apoyar la Innovación Tecnológica para**
  - Smart Farming & Smart Fishing.
  - Agricultura y Acuicultura no convencional (vertical, circuito cerrado) y reducción de potenciadores de producción (fertilizantes, pesticidas, antibióticos).
  - Alimentación Saludable, Nutrición de Precisión y cambio de dieta.
  - Nuevas tecnologías (incluida la circularidad) y envases más eficientes y sostenibles.
  - Nuevas especies y fuentes de proteínas.
- **Apoyo en la Gestión de Stocks y Existencias**

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS EN FUNCIÓN DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO, CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AFECCIÓN POR LA CRISIS



AZTI

MEMBER OF
BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

/ **HEADQUARTERS**

Txatxarramendi Ugartea z/g
E-48395 Sukarrieta - BIZKAIA (Spain)

Parque Tecnológico de Bizkaia
Astondo Bidea, Edificio 609
E-48160 Derio - BIZKAIA (Spain)

Herrera Kaia - Portualdea z/g
E-20110 Pasaia - GIPUZKOA (Spain)

/ **t.** (+34) 946 574 000

/ **e**-mail: info@azti.es

/ www.**azti**.es