



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas

13 de marzo de 2014

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

Contenido

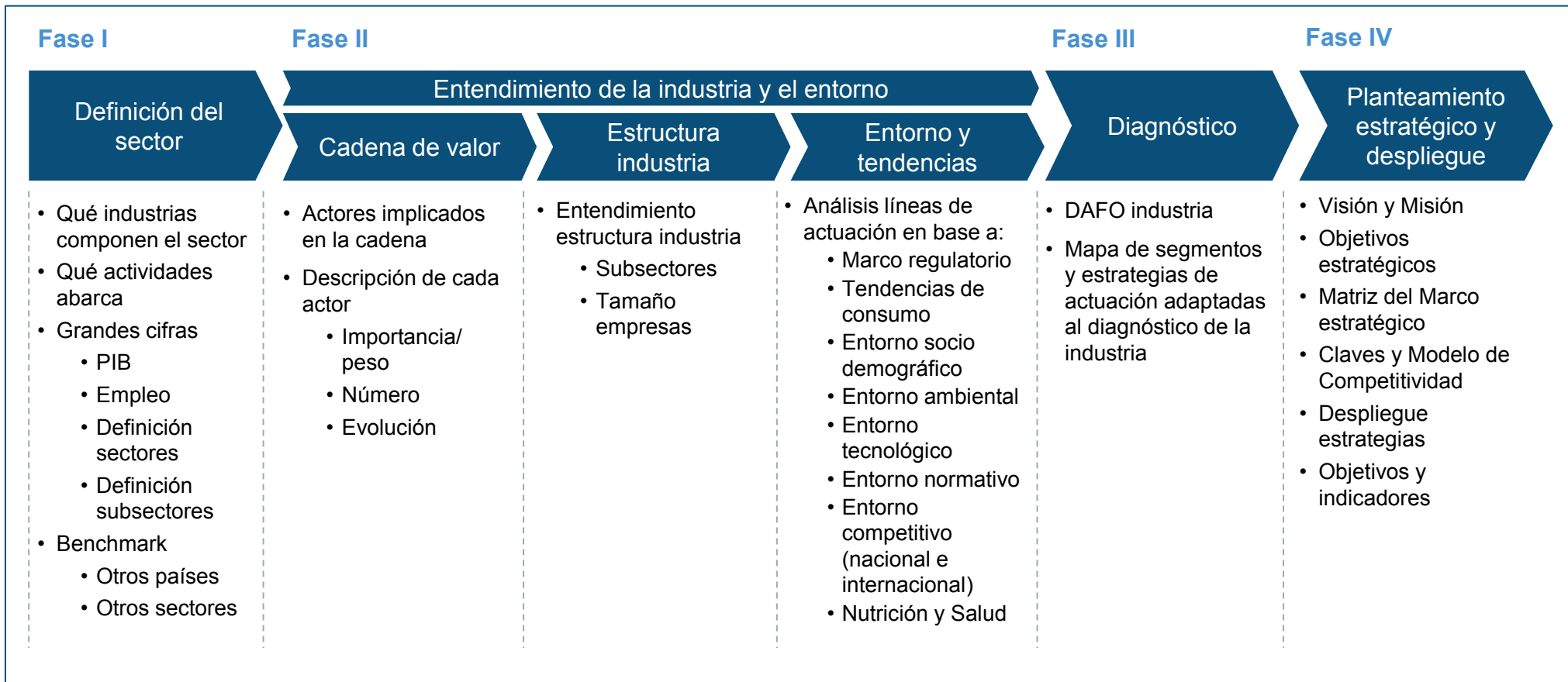
Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

El proyecto ha constado de 4 fases con el objetivo de definir un marco estratégico de actuación de la Industria de Alimentación y Bebidas (IAB) a un horizonte 2020...



... cuya puesta en marcha permitirá aumentar la contribución de la IAB al PIB industrial, crear empleo de calidad y mejorar la posición competitiva de la IAB en España

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

- **Estructura de la industria**
- **Actores implicados en la cadena**
- **Resumen de tendencias**

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

- **Estructura de la industria**
- Actores implicados en la cadena
- Resumen de tendencias

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

La Industria de Alimentación y Bebidas (IAB) en España es el primer sector industrial en facturación y un importante generador de empleo...

Es el **primer sector industrial** en España en facturación

90.168 millones de euros*: 20,5% de las ventas netas del conjunto de la industria española, **4º** en facturación en **Europa**, y **8º** a nivel **mundial**

16,8%* del valor añadido bruto de la industria

2,7%* del PIB de España (en V.A.B.)

439.675 empleos: 20,2% del empleo industrial, con una tasa de paro inferior a la media del total de la economía

Sector con un **total de 29.196 empresas**, donde:

Más de 500 empleados

59
empresas

Entre 499 y 10 empleados

5.821
empresas

De 49 a 10
4.776
empresas

Menos de 10 empleados

23.316
Microempresas

Fuente: Encuesta anual industrial de empresas, Encuesta Población Activa, Contabilidad Nacional de España; del INE (2012). Industria de Alimentación y Bebidas. Los datos de VAB incluyen la industria del tabaco. * Últimos datos actualizados por INE (2012).

... la IAB presenta una estructura muy atomizada, donde el 96,22% son empresas de menos de 50 empleados...

Estructura de la IAB: N° empresas IAB por tramo de empleados y facturación

Nº empleados	Nº empresas (%)	Facturación (mill. €)*
<i>Sin asalariados</i>	8.044 (27,6%)	44.849 (49,74%)
<i>De 1 a 9 asalariados</i>	15.272 (52,3%)	
<i>De 10 a 49 asalariados</i>	4.776 (16,4%)	
<i>De 50 a 199 asalariados</i>	866 (3,0%)	
<i>De 200 a 499 asalariados</i>	179 (0,6%)	
<i>De 500 a 4999 asalariados</i>	59 (0,2%)	45.318 (50,26%)
<i>De 5000 o más asalariados</i>	0 (0,0%)	-

59 empresas (0,2%) realizan el 50,26% del total de la facturación de la IAB, y el resto de empresas (99,8%), realizan el 49,74% de la facturación total

Fuente: FIAB y DIRCE. Datos 2012. *Datos estimados por FIAB

... la forman subsectores diversos en términos de facturación y empleo, liderados por la industria cárnica...

Estructura de los subsectores: Ventas netas, nº empresas y personas ocupadas por subsector

	Ventas Netas ²	%	Nº empresas	%	Personas Ocupadas	%	Nº empleados medio x empresa
Industria cárnica	19.499.174	21,6%	4.131	14,1%	102.220	23,2%	24
Fabricación de bebidas	9.586.456	10,6%	5.025 ¹	17,2% ¹	41.932	9,5%	11,3
Aguas embotelladas y bebidas aromatizadas	4.519.272	5,0%			15.075	3,4%	
Alimentación animal	8.983.501	10,0%	859	5,4%	15.649	3,6%	18
Aceites y grasas	8.427.109	9,3%	1.604	2,9%	14.570	3,3%	9
Productos lácteos	8.322.312	9,2%	1.563	5,5%	32.369	7,4%	20
Prep./Cons. frutas y hortalizas	7.155.479	7,9%	1.350	36,6%	38.434	8,7%	28
Panadería y pastas alimenticias	6.630.209	7,4%	10.700	4,6%	95.051	21,6%	8
Otros productos alimenticios	4.827.346	5,4%	2.697 ¹	9,2% ¹	28.597	6,5%	20
Azúcar, café, te, infusiones; confitería	4.787.521	5,3%			25.303	5,8%	
Industria del pescado	4.107.191	4,6%	695	2,4%	22.564	5,1%	32
Molinerías, almidones	3.323.393	3,7%	572	2,0%	7.910	1,8%	13
Total	90.168.963		29.196		439.675		

Fuente: INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012). ¹Datos agrupados por código CNAE.). ² Miles de euros

... es un sector estratégico para potenciar y estabilizar la evolución de la economía española

Es un **pilar clave para el conjunto de la Cadena Agroalimentaria** ya que transforma el 70% de la producción agraria y permite el suministro de +120mill. de raciones de comida diarias, 2/3 en los hogares y 1/3 fuera del hogar.

Es un **sector fuerte y anticíclico** que se mantiene **estable** en el periodo de recesión actual, en términos de empleo y facturación.

Sector **muy significativo** para el país, siendo de los países de Europa donde más peso representa en **Valor Añadido Bruto** sobre el total de la industria, teniendo **recorrido** de mejora en la **productividad laboral aparente**.

Es un sector formado por **subsectores heterogéneos**, en términos de facturación y nº empresas.

Polarización de la estructura del sector con un 0,2% de empresas que realizan el 49,7% del total de la facturación del sector respecto a un 99,8% empresas que realizan el 51,3% restante.

Las **empresas** tienen una **dimensión muy reducida** que limita su competitividad y dificulta los procesos de internacionalización, innovación y mejora de productividad.

Las exportaciones de la IAB están creciendo año tras año, con una **balanza comercial positiva** por 5º año consecutivo.

Progresiva **pérdida de valor** en el global de la cadena.

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

- Estructura de la industria
- **Actores implicados en la cadena**
- Resumen de tendencias

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

España es uno de los principales productores agrarios de Europa, se caracteriza por ser un sector muy atomizado donde conviven explotaciones tradicionales y modernas...

España es el **4º** país de la UE en **Producción Agraria** y el **2º** en **Renta Agraria**

989.800 explotaciones agrarias en España , el **2º** mayor en Europa

23,7 millones de hectáreas de Superficie Agraria Utilizada, el **2º** mayor en Europa

888.970 Unidades de Trabajo Año, el **2º** mayor en Europa

43.151 millones de euros de **Producción de la Rama Agraria**, el **4º** en Europa

989.800 explotaciones
agrarias

Amortizaciones en
España peso 22%
sobre RA frente al 45%
de la media europea

... el sector primario ocupa un peso de gran relevancia a nivel europeo, destacando el nivel de renta agraria española...

Prod. Rama Agraria (P.R.A.), Valor Añadido Bruto (V.A.B.) y Renta Agraria (R.A.)

Valores Nominales	UNIÓN EUROPEA - 15				ESPAÑA				FRANCIA				ALEMANIA				ITALIA			
	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)
PIB miles millones €	11.922	11.678	11.397	2,1%	1.050	1.063	1.060	-1,3%	2.032	2.001	1.929	1,5%	2.644	2.593	2.473	2,0%	1.566	1.578	1.556	-0,8%
MACROMAGNITUDES DESTACADAS. Millones de Euros.																				
Prod. Rama Agraria (PRA)	341.830	326.070	306.074	4,8%	43.151	41.375	40.754	4,3%	76.137	67.722	72.224	12,4%	55.706	52.289	47.690	6,5%	48.486	47.508	45.638	2,1%
- Consumos Intermedios	206.232	197.408	180.342	4,5%	21.248	19.972	18.206	6,4%	45.182	43.392	40.705	4,1%	38.238	37.024	32.614	3,3%	22.986	22.348	20.758	2,9%
↳ energía y lubric.	22.722	21.144	18.668	7,5%	1.834	1.696	1.498	8,1%	4.517	3.978	3.358	13,6%	3.808	3.677	3.415	3,6%	3.005	2.761	2.508	8,8%
Valor Añadido Bruto (VAB)	135.598	128.662	125.732	5,4%	21.903	21.402	22.548	2,3%	30.955	28.832	27.017	7,4%	17.468	15.265	15.077	14,4%	25.500	25.161	24.880	1,4%
+ Otras Subvenciones	43.013	43.317	41.476	-0,7%	6.009	5.814	5.623	3,3%	8.272	8.746	7.839	-5,4%	7.354	7.350	6.959	0,1%	5.165	5.069	4.620	1,9%
- Otros Impuestos	4.702	4.591	4.351	2,4%	278	269	237	3,1%	1.534	1.488	1.450	3,1%	668	668	626	0,0%	712	739	764	-3,7%
- Amortizaciones	53.764	52.233	50.421	2,9%	4.912	4.752	4.752	3,4%	10.854	10.592	10.449	2,5%	8.367	8.163	7.834	2,5%	13.700	13.404	12.789	2,2%
Renta Agraria (R.A.)	120.145	115.155	112.437	4,3%	22.723	22.195	23.182	2,4%	26.840	25.499	22.957	5,3%	15.787	13.784	13.576	14,5%	16.254	16.086	15.946	1,0%

Las amortizaciones en España tienen un peso del 22% frente al 45% de la media europea (sobre R.A.)

... tiene un papel clave por sus beneficios económicos, sociales y medioambientales para el territorio

La agricultura tiene un **papel clave** en la economía y la sociedad española, ya que es una importante **creadora de empleo local** que produce **beneficios económicos, sociales, medioambientales y territoriales**.

Reducida dimensión de las empresas y explotaciones. Es un sector **muy atomizado** donde conviven explotaciones tradicionales menos competitivas y explotaciones modernas tecnológicamente integradas y más enfocadas al mercado.

Debido a la atomización y reducido tamaño, el sector tiene recorrido en términos de **productividad**.

El sector primario en el contexto de la **Política Agraria Común (PAC)** de la Unión Europea, se orienta y alinea con los objetivos del **Horizonte 2020**:

- Preservar el potencial de **producción alimentaria sostenible** en todo el territorio de la UE.
- Apoyar a las **comunidades agrícolas** que suministran a los ciudadanos europeos **productos** alimentarios **variados, valiosos, de calidad y producidos de manera sostenible**.
- Mantener **comunidades rurales viables**.
- Satisfacer las **exigencias de los ciudadanos** de la UE en relación con el **medio ambiente**, la **seguridad y calidad** de los alimentos, la **nutrición**, la **salud** y el bienestar animal, las cuestiones fitosanitarias, la preservación del paisaje y de la biodiversidad y el cambio climático.
- **Mejorar la competitividad** del sector agrario a través de una **asignación de las ayudas más equitativa y equilibrada**: ayudas orientadas a los agricultores activos.

El sector de la distribución se compone, según el destino del consumo, en alimentación para el hogar (canal Retail) y alimentación fuera del hogar (canal Horeca)...

El **gasto total en alimentación** en España ascendió a **100.678 mill. €**

El consumo en el **hogar** ascendió a **67.634 mill. € (67,2%)** y el consumo **fuera del hogar** a **33.044 mill. € (32,8%)**,

Dentro de la alimentación para el hogar, la **Distribución Organizada** tiene en España el **72,2%** de la **cuota** de mercado por facturación

Los **5 grupos** comerciales más importantes suponen el **50%** de la **superficie** comercial y el **56,9%** de las **ventas** de la distribución organizada

La distribución organizada emplea a un total de **340.142 empleados**

La **MDD** supone el **41,5%** de las ventas de la d.organizada, siendo el **3º país europeo** en penetración de la MDD

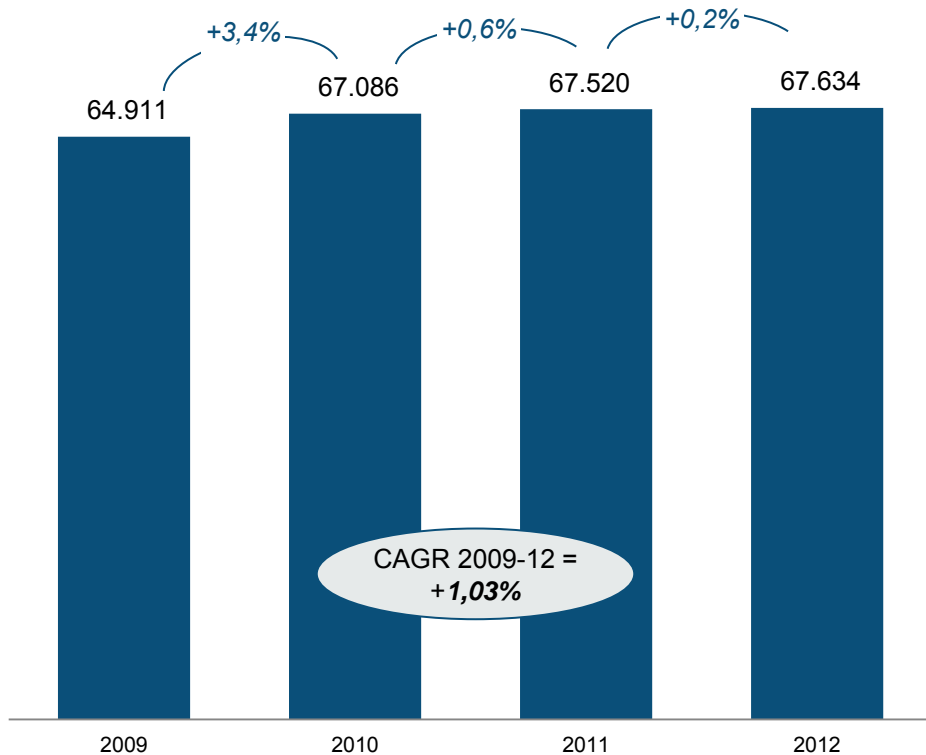
20.215
establecimientos
comerciales
organizados

12.239.666 m²
superficie comercial
organizada

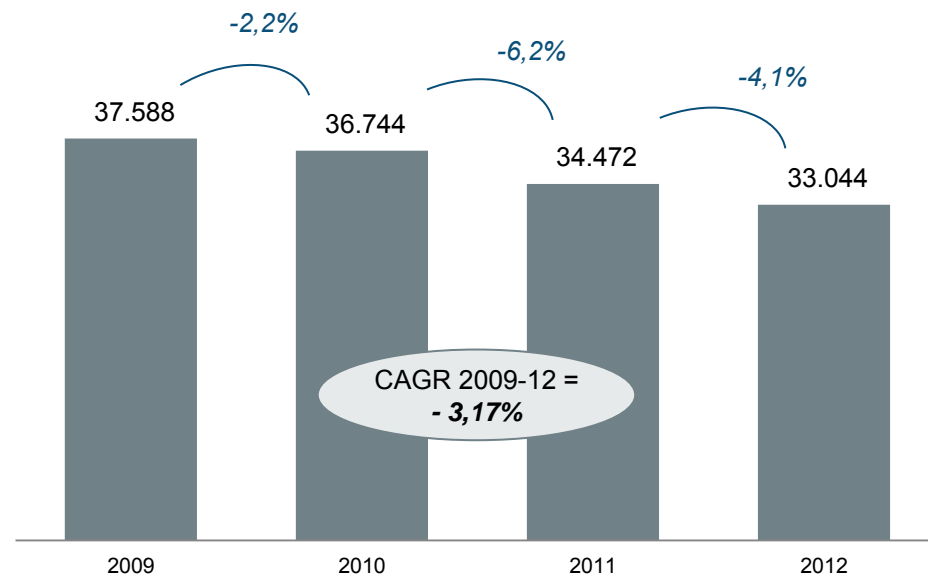
En la distribución
organizada, los 5
primeros grupos
56,9% ventas

... el consumo de alimentación y bebidas se mantiene estable aunque se percibe un trasvase de consumo de fuera del hogar al hogar

Consumo alimentario en el hogar (Retail)



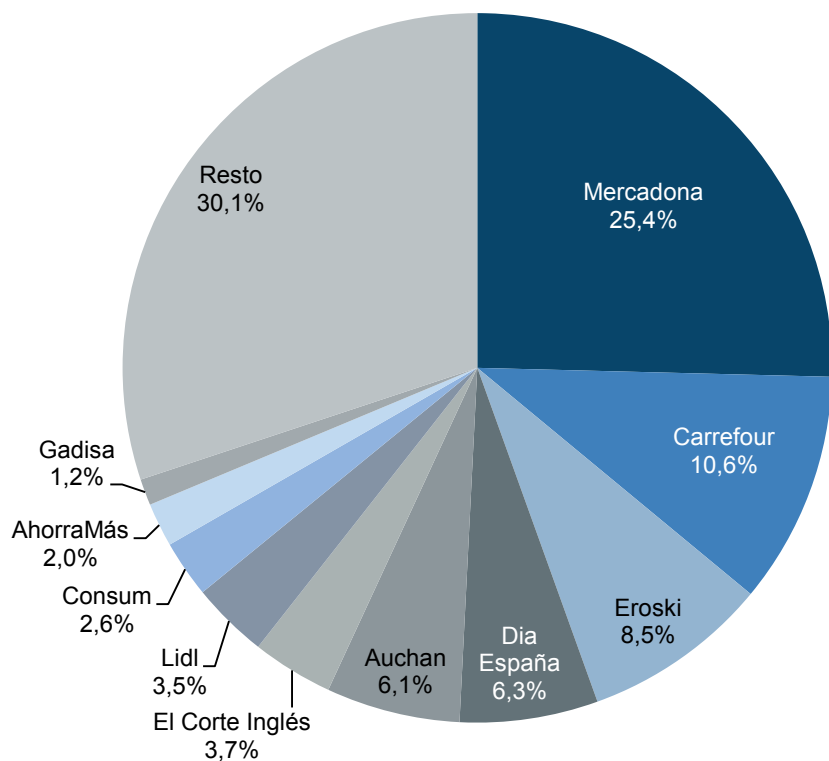
Consumo alimentario fuera del hogar (Horeca)



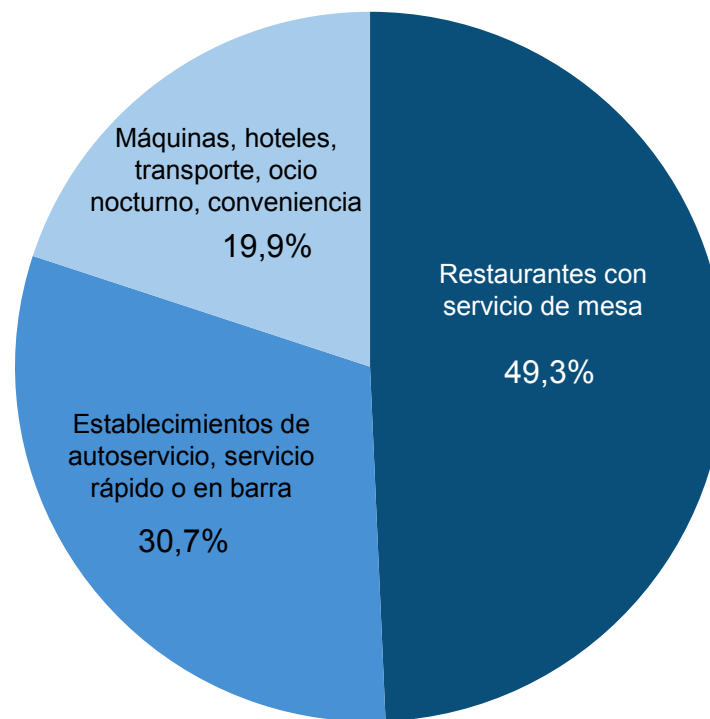
El aumento de la distribución se ve favorecido por la caída del gasto fuera del hogar (-4,1%)

En la distribución organizada los 5 primeros grupos suponen el 56,9% de las ventas mientras que en Horeca, casi el 50% de la cuota corresponde a restaurantes...

Reparto de cuotas de los principales operadores del retail organizado en valor



Reparto cuotas de mercado por formato de distribuidor Horeca en valor



Fuente: Alimarket y MAGRAMA. Datos de 2012.

... la estructura de los canales es muy heterogénea donde la concentración en la Distribución Organizada es muy alta, mientras que en Horeca está mucho más diluida

El consumo de alimentación y bebidas se mantiene estable aunque se percibe un **trasvase de consumo de fuera del hogar al hogar**.

La Distribución española tiene **casuísticas propias**,

- El gran peso de **players regionales** en sus respectivas CCAA
- El significativo peso del **canal Horeca** en comparación a otros países de Europa
- La relativa importancia de la **distribución especializada**

La distribución contribuye al **sostenimiento del empleo** dentro de la Cadena de Valor.

Dentro de la distribución organizada,

- Hay una tendencia hacia el **formato súper**
- La **MDD** tiene cada vez mayor penetración en el mercado, suponiendo actualmente el **41,5% de las ventas**, siendo el 3º país europeo en penetración de la MDD

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

- Estructura de la industria
- Actores implicados en la cadena
- **Resumen de tendencias**

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

Resumen de tendencias: un nuevo entorno, un nuevo consumidor

Entorno socio demográfico



Crecimiento poblacional

Envejecimiento

Incremento clase media

Aseguramiento del Abastecimiento de materias primas

Entorno de consumo



Búsqueda de precio

Salud y bienestar

Proximidad

Nuevas formas de consumo

Entorno salud y nutrición



Seguro y saludable

Concienciación en formación nutricional

Lucha contra la obesidad

Trazabilidad

Entorno medioambiental



Sostenibilidad del entorno

Gestión eficiente del agua

Gestión de residuos y vertidos

Gest. de fuentes de energía

Entorno normativo



Seguridad alimentaria

Apertura de mercados

Fiscalidad sobre el consumo

Dispersión competencial

Entorno científico y tecnológico



C. de la Vida y Biotecnología

Conservación de los alimentos

Trazabilidad

Sociedad de la información

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

- **DAFO de la IAB**
- **Mapa de posicionamiento estratégico**

Parte III: Marco estratégico de la IAB

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

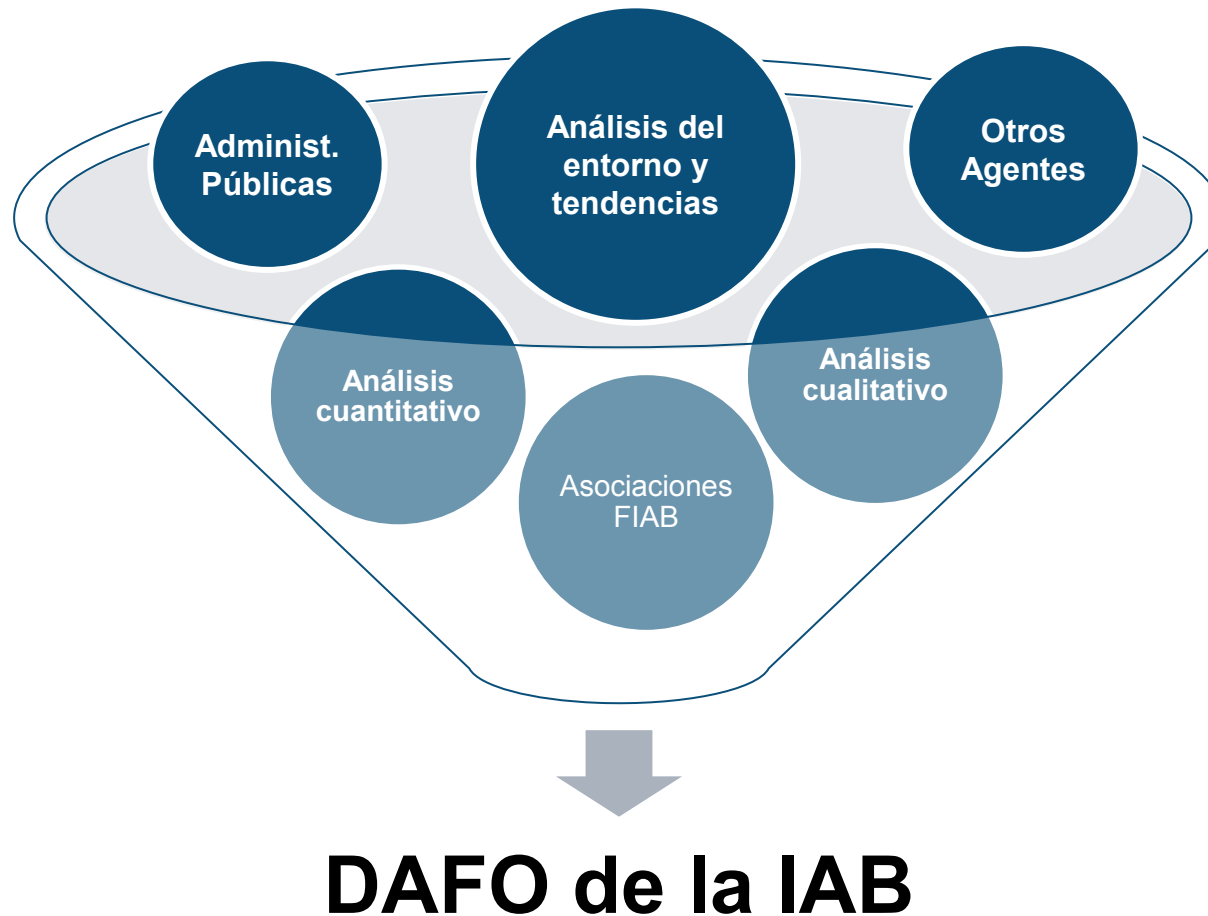
Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

- **DAFO de la IAB**
- Mapa de posicionamiento estratégico

Parte III: Marco estratégico de la IAB

Adicional al análisis se han realizado más de 60 entrevistas entre empresas de la IAB y stakeholders y se ha recogido la opinión de más de 20 asociaciones miembros de FIAB



Análisis, tendencias y la voz de la industria: DAFO, fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Carácter estratégico. <ul style="list-style-type: none"> - Función básica: suministro de alimentos seguros y de calidad - Sostenibilidad económica y social: generador de empleo, motor económico, muy enraizada en el territorio - Eslabón clave de la cadena • Balanza comercial positiva • Seguridad alimentaria • Muy buena tecnología en transformación • Know-how sectorial de la industria • Productos singulares, variados y de calidad. • Eficiente en costes • Alto grado de autoaprovisionamiento local en materias primas • Buen nivel de inversión sectorial en I+D+i • Turismo y gastronomía, escaparate de nuestros productos para 60M de personas • Cultura alimentaria fuerte, enraizada, rica y variada • Localización geoestratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Atomización. <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente dimensión (competitividad del mercado mundial) - Poca colaboración horizontal y vertical. Cultura individualista. • Exceso de legislación, de órganos reguladores y administraciones tutelantes • Rigidez laboral (mejorada con las nuevas reformas) • Sobrecapacidad industrial instalada • Insuficiente valor añadido (diferenciación) • Altos costes logísticos y energéticos • Desequilibrio en relaciones comerciales • Bajos márgenes comerciales • Falta de conocimiento y reconocimiento social del sector • Falta de liderazgo (ausencia de voz única y dilución de esfuerzos) • Poco preparado para la internacionalización. Falta de producto español en canales internacionales • Distanciamiento entre ciencia (academia) y empresa • Dificultad de acceso y gastos elevados de financiación

Análisis, tendencias y la voz de la industria: DAFO, oportunidades y amenazas

Oportunidades

- La **demanda** del mercado **mundial** crecerá en el medio plazo por los mercados emergentes (por número y por acceso a renta)
- Surgirán nuevas necesidades y nuevas demandas del consumidor
- **Mercados exteriores**
 - Generación de sinergias con otros sectores económicos: gastronomía, turismo, cultura...
 - Poner en valor el éxito de la alta cocina española
 - Multilocalización/ Internacionalización
 - Orientación al mercado. Contexto internacional
 - Canal de distribución: mercados globales, horeca.
- **I+D+i...** colaboración y potenciación de los centros de investigación y universidades
- Innovación en **ciencias de la vida** para producir más y mejor
- Nuevos canales / utilización de **nuevas tecnologías**
- **Emigración** española como prescriptores del producto español
- Creciente atractivo para **inversiones extranjeras**
- **Cambios normativos** como la ley de la cadena, ley de unidad de mercado...

Amenazas

- **Mercado europeo en declive** y sin perspectivas de crecimiento a corto plazo en cuanto a cantidad (puede crecer en valor)
- **Banalización** de productos
 - Menor participación de la innovación en el total de las ventas
- **Presión fiscal**, perjudica la competitividad y merma el consumo
- **Suministro** de recursos naturales y de materias primas
 - Accesibilidad a la propia materia prima
 - Los instrumentos financieros especulativos dan mayor volatilidad a los precios de las materia prima
- **Asimetría regulatoria** frente a la competencia global
- **Amenazas de la cadena**
 - Marcas en la Cadena Alimentaria que no crean o destruyen valor
 - Menos espacio en los lineales para segundas y terceras marcas
- Compleja dialéctica entre alimentación y **salud**
- Adecuar la **legislación** en restricciones **medio ambientales**

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

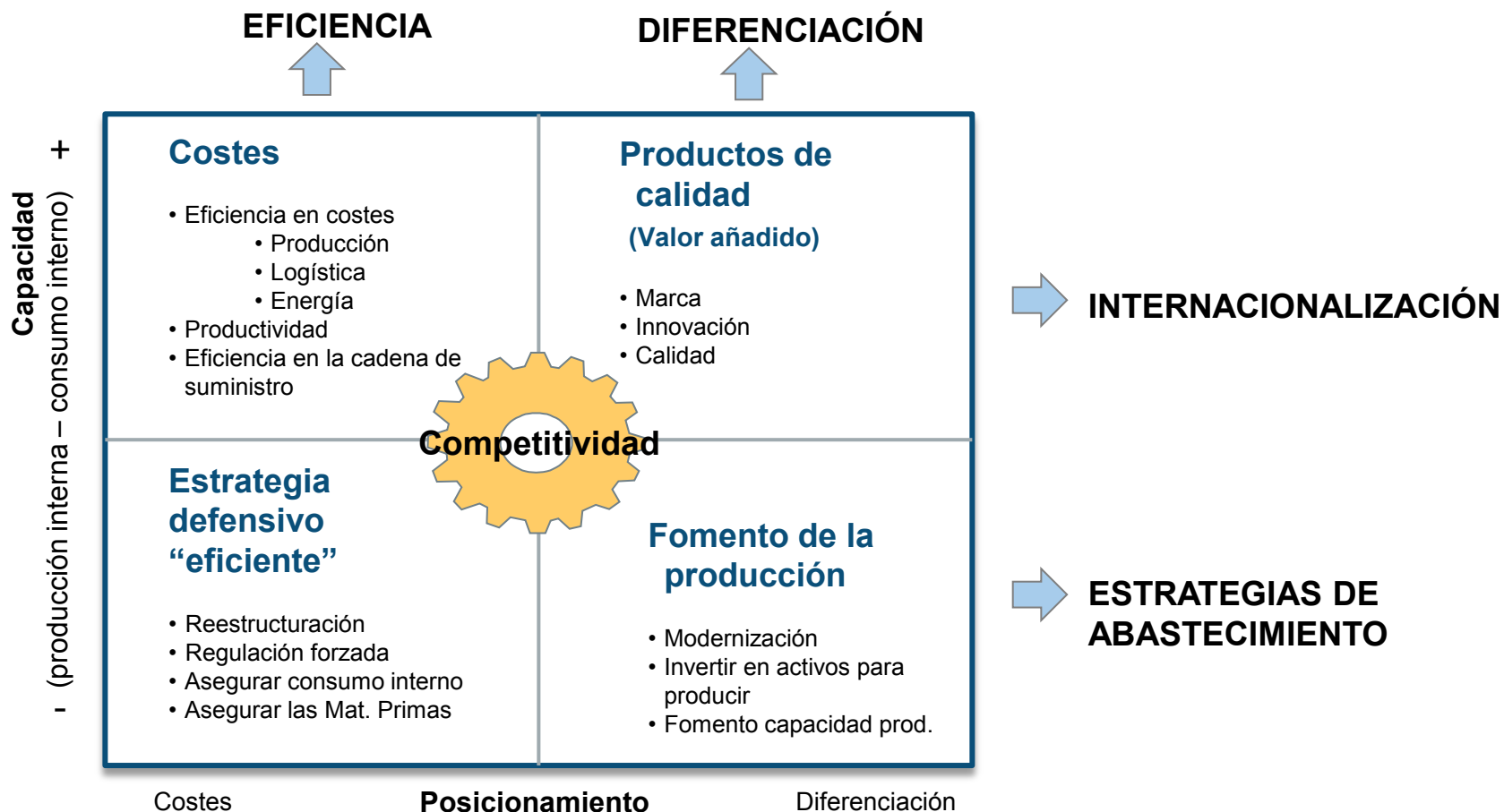
Parte II: Diagnóstico

- DAFO de la IAB
- **Mapa de posicionamiento estratégico**

Parte III: Marco estratégico de la IAB

El marco estratégico sectorial debe permitir diferentes alternativas según la capacidad productiva y la posición competitiva

Mapa de posicionamiento estratégico de las empresas del sector



Matriz que permite a las empresas determinar sus prioridades estratégicas en base a su posicionamiento deduciéndose estrategias flexibles y adaptables, pero que al mismo tiempo son consistentes y coherentes entre si.

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Planteamiento estratégico de la IAB

- **Visión y misión**
- **Descripción de los retos y de los dinamizadores**
- **Matriz del marco estratégico**
- **Puesta en marcha del marco estratégico**

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Planteamiento estratégico de la IAB

- **Visión y misión**
- Descripción de los retos y de los dinamizadores
- Matriz del marco estratégico
- Puesta en marcha del marco estratégico

Definimos la visión y la misión, fijamos sus objetivo a 2020 y determinamos los indicadores de la misión que nos permitirán medir su evolución

La Visión y la Misión

VISIÓN

Mejorar la calidad de vida actual y futura de los ciudadanos a través de la alimentación construyendo un sector industrial seguro, saludable y sostenible (económica, social y medioambientalmente).

MISIÓN

La IAB quiere ser la **locomotora** de la economía española, el empleo y la imagen de España, siendo **COMPETITIVA** en cualquier **mercado global**, atrayendo el mejor **talento** basada en su **seguridad, calidad** y desarrollo científico y tecnológico.

OBJETIVOS

- Crecimiento sostenible en Ventas Netas. (4*% anual con un horizonte a 2020)
- Crear 60.000 **puestos de empleo sostenibles a 2020

* Supone que el mercado interno se mantiene plano y las exportaciones acumulan un crecimiento anual del 10% aprox.

**Contempla la mejora de la productividad laboral aparente del 15% respecto a 2012 (104,7 vs 91,1 en miles de € de VAB por empleado)

Partiendo de la misión de la IAB, definimos los principales retos que a través de una serie de dinamizadores, permitirán lograr la competitividad del sector

Los Retos y los Dinamizadores

Retos

Pilares en los que se debe apoyar la IAB para alcanzar su misión

- **Eficiencia**
- **Creación de valor**
- **Internacionalización**
- **Dinamización**

Dinamizadores

Dinamizadores que influyen directamente sobre los retos:

- **Regulación**
- **Comunicación**
- **Talento y Formación**
- **Cooperación/ Colaboración**
- **I+D+i**
- **Financiación**

Competitividad

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Planteamiento estratégico de la IAB

- Visión y misión
- **Descripción de los retos y de los dinamizadores**
- Matriz del marco estratégico
- Puesta en marcha del marco estratégico

Introducción a los retos y dinamizadores

Las líneas de actuación del Marco estratégico de la IAB se estructuran en 4 grandes bloques en función de su ámbito de actuación, son los denominados retos:

Eficiencia, Creación de valor, Internacionalización y Dinamización.

Cada una de las líneas propuestas plantea un objetivo ambicioso en el que subyace la **competitividad**. En los 4 retos se define un **Plan Operativo** (PO) compuesto por áreas de actuación, estas últimas desglosadas en iniciativas.

Para impulsar su consecución, se han definido 6 líneas de actuación, llamadas palancas dinamizadoras:

Regulación, Comunicación, Talento, Coordinación y cooperación, I+D+i y Financiación,

Con ellas se busca potenciar e impulsar de forma coordinada la consecución de los retos.

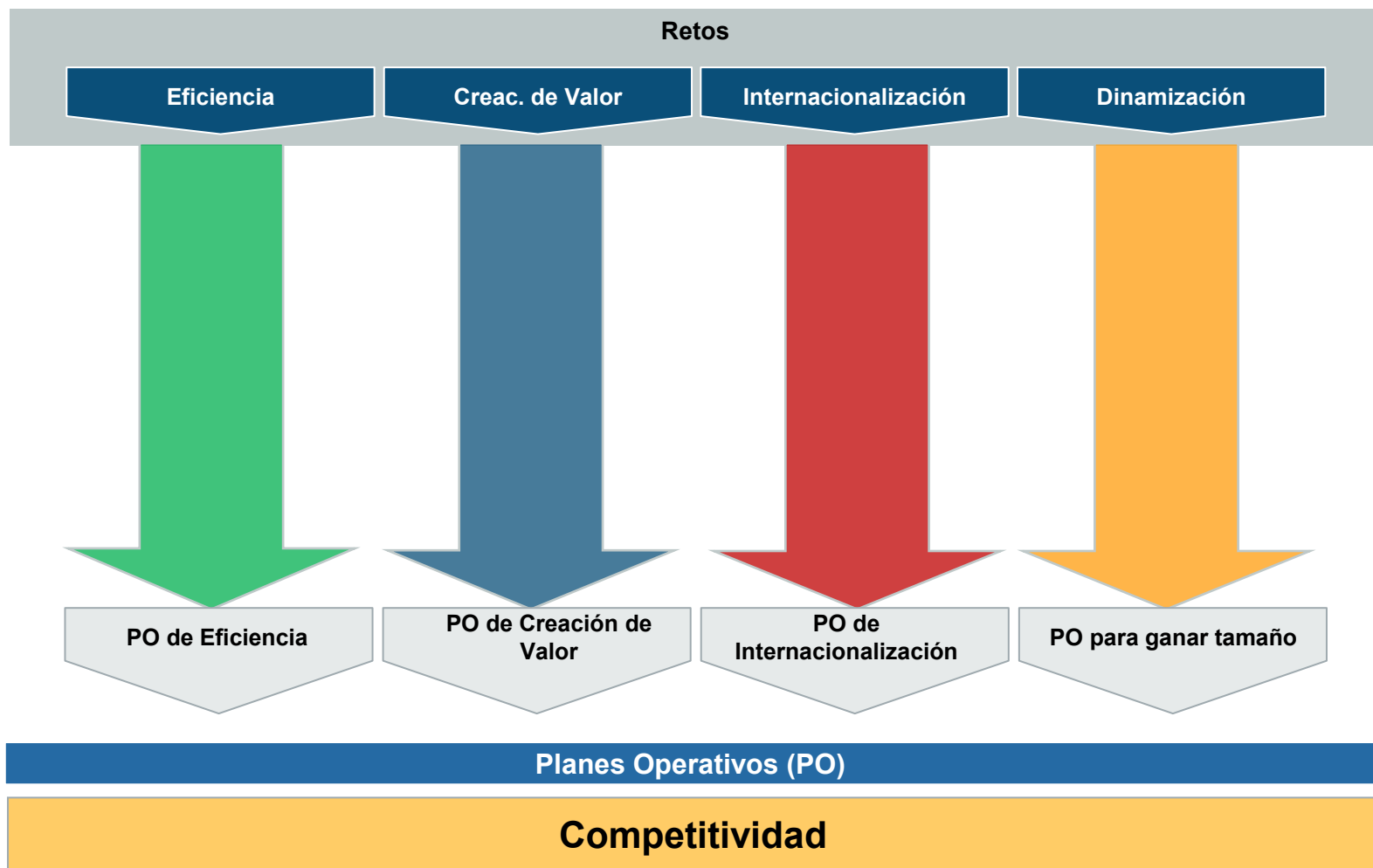
Cada uno de los 6 dinamizadores agrupa todas aquellas iniciativas horizontales vinculadas a la palanca que representa, dando estructura y orden a la futura ejecución del marco e impulsando por materia la consecución del reto. Por tanto, cada dinamizador formará un **Desarrollo de Palanca Competitiva** (DPC)

Las iniciativas recogidas en este documento, buscan asegurar el aprovechamiento de las ventajas competitivas y los recursos propios del sector. Estas iniciativas son fruto de un análisis profundo de la situación actual de la IAB, y de la valoración de sus principales fortalezas y oportunidades de desarrollo, tratando de corregir o compensar las debilidades identificadas.



Los retos son pilares estratégicos de la IAB que permiten potenciar su competitividad y en consecuencia alcanzar su misión

1 Retos



Plan Operativo de Eficiencia de la IAB (1/4)

A. Eficiencia

Objetivo

Mejorar la productividad, competitividad, sostenibilidad, eficacia y la optimización del consumo de materias primas, agua y energía y minimización de residuos, vertidos y emisiones.

Áreas de actuación priorizadas

- **A.1. Análisis económico del impacto regulatorio;** *Crear un modelo de evaluación del impacto económico de las decisiones legislativas.*
Indicador: Análisis económico de impacto normativo
- **A.2. Mejora de posición competitiva;** *Fomento de un mayor aprovechamiento de los factores para mejorar la productividad en términos de flexibilidad laboral, energía, logística y materias primas.*
Indicador: Productividad total de la IAB
- **A.3. Inversiones I+D+i;** *Fomentar la coinversión privada y pública en I+D+i, orientándose a las necesidades del mercado.*
Indicador: Ratio de I+D+i sobre ventas
- **A.4. Sostenibilidad medio ambiental;** *Alinear la legislación medioambiental enfocándose a la minimización de residuos, vertidos, emisiones y eficiencia en el uso del agua.*
Indicador: # de certificados de prevención de riesgos medio ambientales

Plan Operativo de Creación de Valor de la IAB (2/4)

B. Creación de Valor

Objetivo

Potenciar la diferenciación de la IAB basada en la seguridad y calidad de los alimentos y bebidas, a través de innovación accesible que aporte valor al cliente y al consumidor. Fomentar la unión e imagen conjunta de la IAB.

Áreas de actuación priorizadas

- **B.1. Posicionamiento;** *Reforzar los conceptos de calidad, nutrición, seguridad y sostenibilidad de los productos españoles.*

Indicador: VAB/ Producción de la IAB

- **B.2. I+D+i;** *Priorizar modelos de I+D+i, orientados a las necesidades del consumidor.*

Indicador: # productos sustentados en nuevas patentes, # de proyectos

- **B.3. Incorporación de herramientas 3.0 y ebusiness;** *Aprovechar las oportunidades en servicios y nuevos canales.*

Indicador: Inversión en TIC`s

- **B.4. Atracción del talento;** *Impulsar un modelo alineado con las necesidades de las empresas que resulte atractivo para la captación y retención del talento.*

Indicador: Evolución de acuerdos con universidades por subsector

Plan Operativo de Internacionalización (3/4)

C. Internacionalización

Objetivo

Mejorar la comercialización sostenida de los productos de alimentación y bebidas españoles en el mercado global a través de la exportación a nuevos mercados y la internacionalización de las empresas.

Áreas de actuación priorizadas

- **C.1. Definición de países estratégicos;** *Concentrar los esfuerzos en aquellas economías con mayor potencial.*

Indicador: Evolución de la penetración en países estratégicos (%)

- **C.2. Incentivación a la exportación;** *Potenciar el volumen de las empresas exportadoras e iniciar en la exportación a nuevas empresas.*

Indicador: Evolución exportadores nuevos y regulares

- **C.3. Comunicación;** *Maximizar el impacto del turismo y de su recuerdo de la experiencia España.*

Indicador: Evolución del grado de reconocimiento de producto español (encuestas de 2014 a 2020)

- **C.4. Potenciación del canal;** *Gestión avanzada del canal actual (importador) y desarrollo de nuevos canales de comercialización.*

Indicador: Evolución de la penetración por canal (%)

- **C.5. Implantación Internacional;** *Impulsar el desarrollo de empresas multilocalizadas.*

Indicador: Evolución de empresas con filiales en el extranjero

Plan Operativo para ganar tamaño en la IAB (4/4)

D. Dinamización

Objetivo

Apoyar a las empresas en la consecución de los objetivos de eficiencia, creación de valor e internacionalización a través de alcanzar masa crítica suficiente, que permita una mejor posición competitiva.

Áreas de actuación priorizadas

- **D.1. Objetivos conjuntos;** *Incentivar todas las fórmulas colaborativas y/o asociativas fomentando empresas más robustas y competitivas de cara a un mercado global.*
- **D.2. Alianzas estratégicas;** *Fomentar los proyectos y soluciones conjuntas que generen sinergias y favorezcan la eficiencia.*

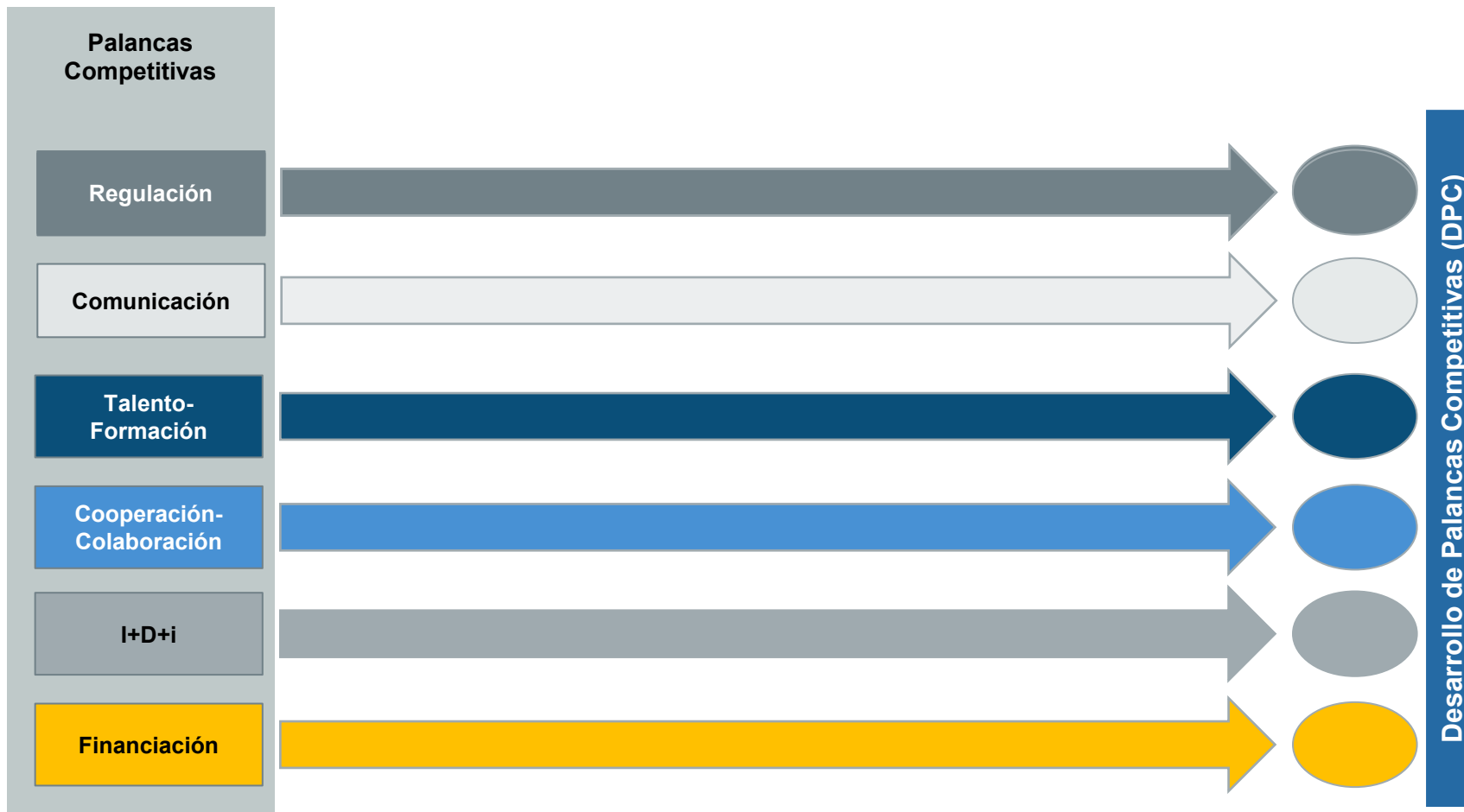
Indicador: Incremento de facturación media de cada uno de los estratos del tejido empresarial (%)

- Grandes empresas
- Medianas empresas
- Pequeñas empresas



Los dinamizadores son la agrupación de las iniciativas contenidas en los planes operativos que impulsan la consecución de los retos

2 Palancas dinamizadoras





Ficha descriptiva de las palancas dinamizadoras

2 Palancas dinamizadoras

Regulación

Regular favoreciendo la eficiencia y agilidad

Trabajar en un marco regulatorio simplificado, ordenado y coherente que tenga como referencia a Europa, que impulse la competitividad y al tiempo fomente los aspectos estratégicos de desarrollo del sector.

Comunicación

Puesta en valor de un sector líder

Potenciar su visibilidad y credibilidad en el desarrollo de alimentos y bebidas de calidad, seguros, integrados en unos hábitos de vida saludable y responsables con el medio ambiente que coloque a la industria ante la sociedad en el nivel que le corresponde como industria estratégica; y contribuir a una imagen fuerte de España, en calidad asociado al trinomio alimentación-gastronomía-turismo.

Talento- Formación

Invirtiendo en el futuro

Potenciar la competitividad y la continua adaptación de los recursos humanos de la industria, a todos los niveles, buscando la excelencia en la formación, la atracción del talento y la innovación constante.

Cooperación/ Colaboración

A grandes retos, soluciones conjuntas

Promover un marco estable de impulso de alianzas estratégicas y de colaboración entre los actores de la cadena de valor alimentaria y entre la industria y las administraciones que abarque todos los retos de su competitividad, incentive la innovación, la internacionalización, la eficiencia y la creación de valor.

I+D+i

Innovación competitiva y rentable

Promover el desarrollo de la innovación, ciencia y tecnología de la industria en aquellos ámbitos que afectan directamente a la competitividad: Innovación en procesos productivos (mejora de productividad), Innovación en productos y creación de valor añadido, e incorporar la cultura “e-business” fomentando nuevas vías de comunicación entre canales y clientes.

Financiación

Alternativas de financiación sostenibles

Promover fuentes de financiación alternativas, sostenibles y diversas, alineadas con los objetivos estratégicos de la industria.

Competitividad

Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

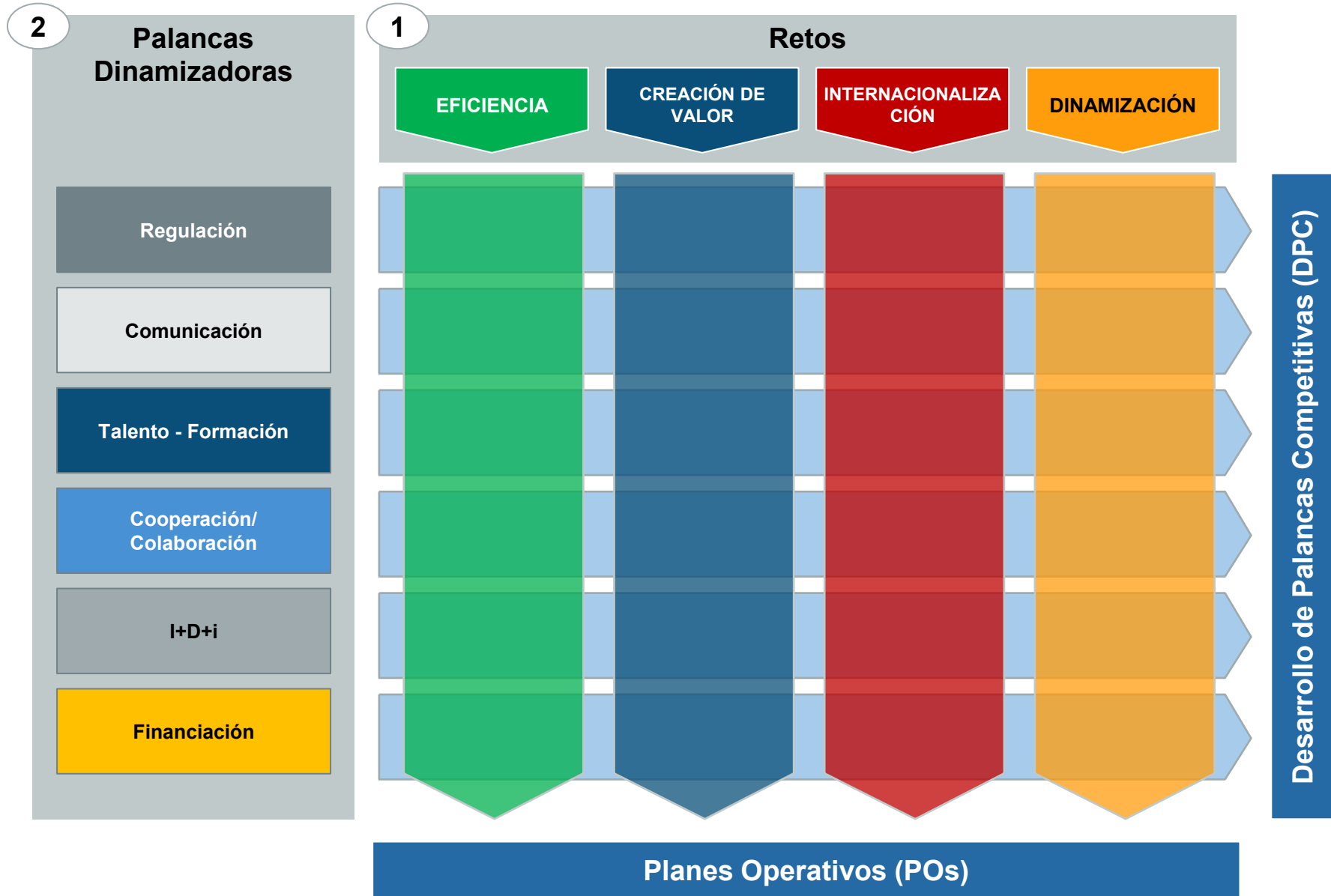
Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Planteamiento estratégico de la IAB

- Visión y misión
- Descripción de los retos y de los dinamizadores
- **Matriz del marco estratégico**
- Puesta en marcha del marco estratégico

Matriz del Marco estratégico



Contenido

Parte 0: Fases del proyecto y calendario

Parte I: Entendimiento de la industria y su entorno

Parte II: Diagnóstico

Parte III: Planteamiento estratégico de la IAB

- Visión y misión
- Descripción de los retos y de los dinamizadores
- Matriz del marco estratégico
- **Puesta en marcha del MEIAB**

Se crearán 3 comités diferenciados con el objetivos de monitorizar la evolución del Marco Estratégico de la industria

1

Comité de Supervisión

- **Contenido:** Ver los avances de los indicadores relacionados con los RETOS y validar principales iniciativas de los Planes Operativos. Nivel político.
- **Interlocutores:** MAGRAMA+ FIAB
- **Frecuencia:** semestral.

2

Comité de Seguimiento

- **Contenido:** Ver avances de los diferentes Planes Operativos y “desbloquear “ iniciativas o lanzar nuevas iniciativas dentro de cada área de actuación. Nivel técnico
- **Interlocutores:** MAGRAMA+ FIAB+ Otras Administraciones invitadas.
- **Frecuencia:** Trimestral.

3

Grupos de trabajo

- **Contenido:** Poner foco en áreas de actuación de cada RETO (priorizar iniciativas e impulsar nuevas) con el objetivos de conseguir los objetivos marcados.
- **Interlocutor:** Se crean 4 Grupos de trabajo formados por miembro FIAB, miembro de MAGRAMA+ Invitados (Asociaciones u otros players de la industria). En cada grupo habrá que identificar un responsable específico.
- **Frecuencia:** Cada grupo de trabajo se autoregula.

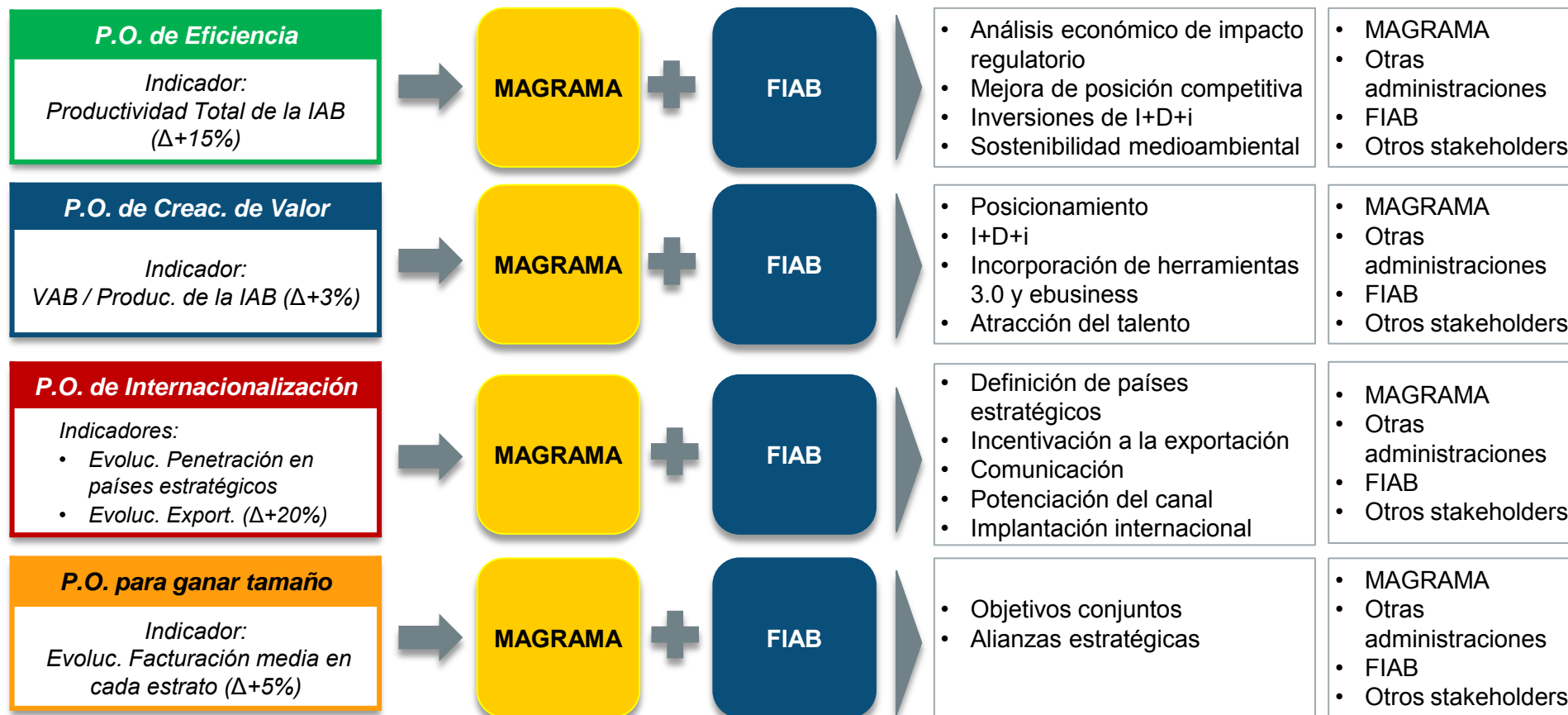
Los grupos de trabajo se definirán por ámbitos de trabajo y estarán constituidos por aquellos players que se consideren oportunos

Grupos de trabajo

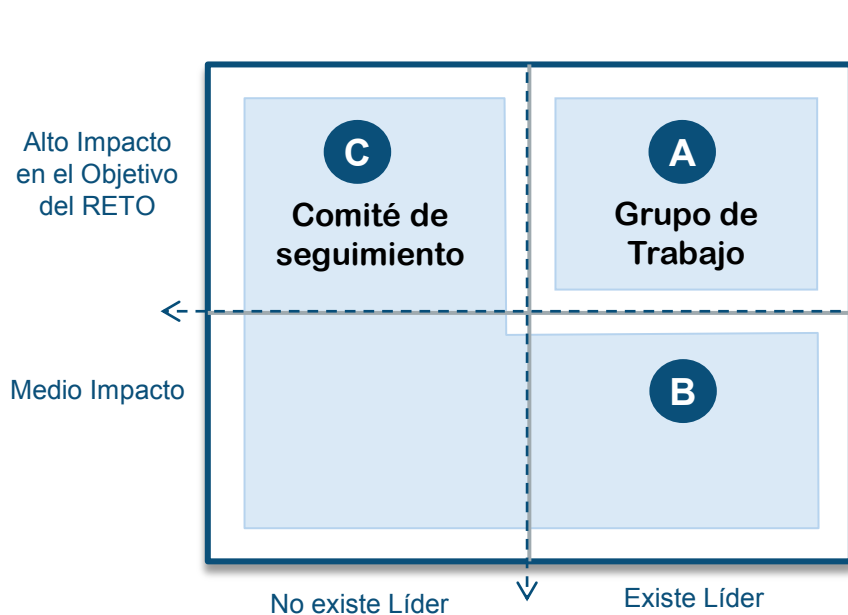
Planes Operativos

Liderazgo por Plan Operativo

Grupos de trabajo multidisciplinares



Para priorizar las iniciativas en el tiempo y que los grupos de trabajo comiencen con ideas y objetivos claros, se plantea la siguiente metodología:



A Grupo de trabajo

- Identificar iniciativas que ya están en marcha y tienen un líder. Se potenciarán y supervisarán por los grupos de trabajo
- B** • Iniciativas a valorar si se incluyen por el grupo de trabajo

C Comité de Seguimiento

- Iniciativas a coordinar por el comité ejecutivo:
 - . **Búsqueda de responsables**
 - . **Búsqueda de financiación**
 - . **Coordinación de diferentes actores**

Son tres la claves de la implantación del MEIAB

- *Los grupos de trabajo*
- *Los objetivos de largo plazo*
- *Se iniciará la puesta en marcha con aquellas iniciativas que ya se están realizando*

New paradigms, **New solutions.**

Pedro Valdes

Socio

pvaldesl@indracompany.com

www.bc.indracompany.com



BUSINESS CONSULTING[°]

Índice

- 1. Descripción del sector agroalimentario en España**
 - 1. Industria de Alimentación y Bebidas**
 - 2. Actores implicados en la Cadena de Valor**
- 2. Resumen de tendencias**
- 3. Benchmark de otros sectores y otros países**
- 4. Detalle de entrevistas realizadas**
- 5. Explicación objetivo estratégico de Ventas Netas**
- 6. Desglose de iniciativas por Plan Operativo**
- 7. Listado enumerado de iniciativas de la matriz del Marco Estratégico**



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas

Anexo 1: Descripción del sector agroalimentario en España

29 de enero de 2014

Contenido

Industria de Alimentación y Bebidas

Actores implicados en la Cadena de Valor

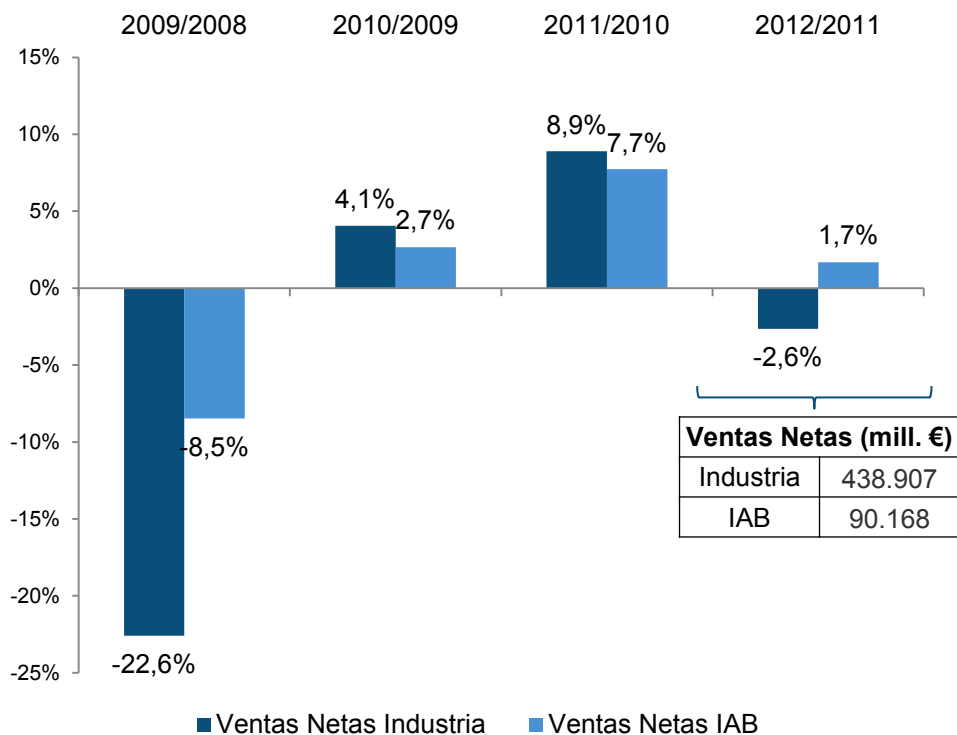
Contenido

Industria de Alimentación y Bebidas

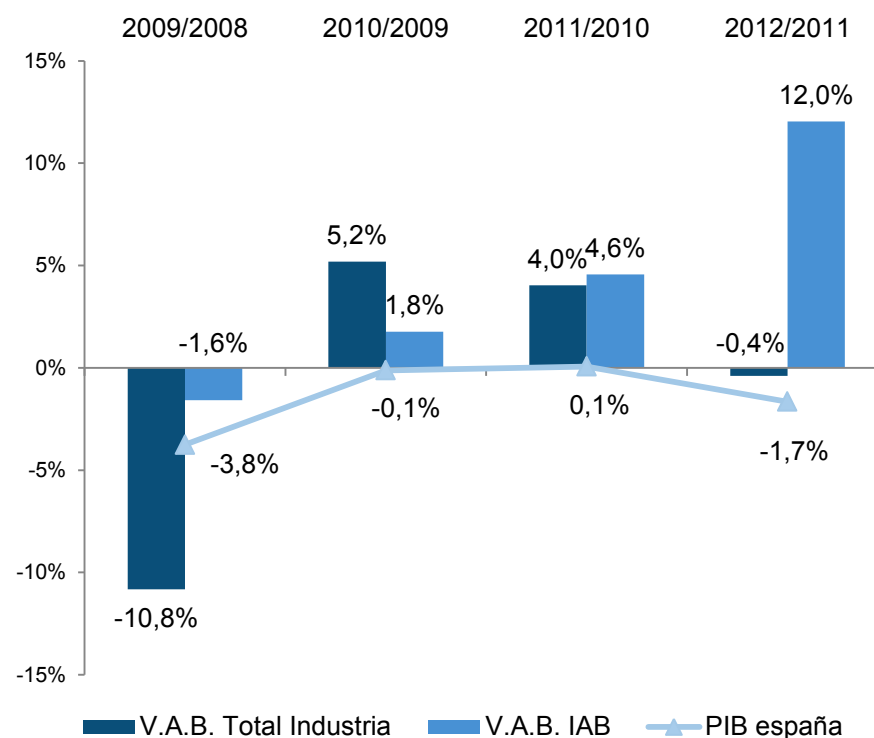
Actores implicados en la Cadena de Valor

Anexo 1.1.1.

Ventas Netas IAB vs. Ventas netas Industria
(Porcentaje de variación anual)



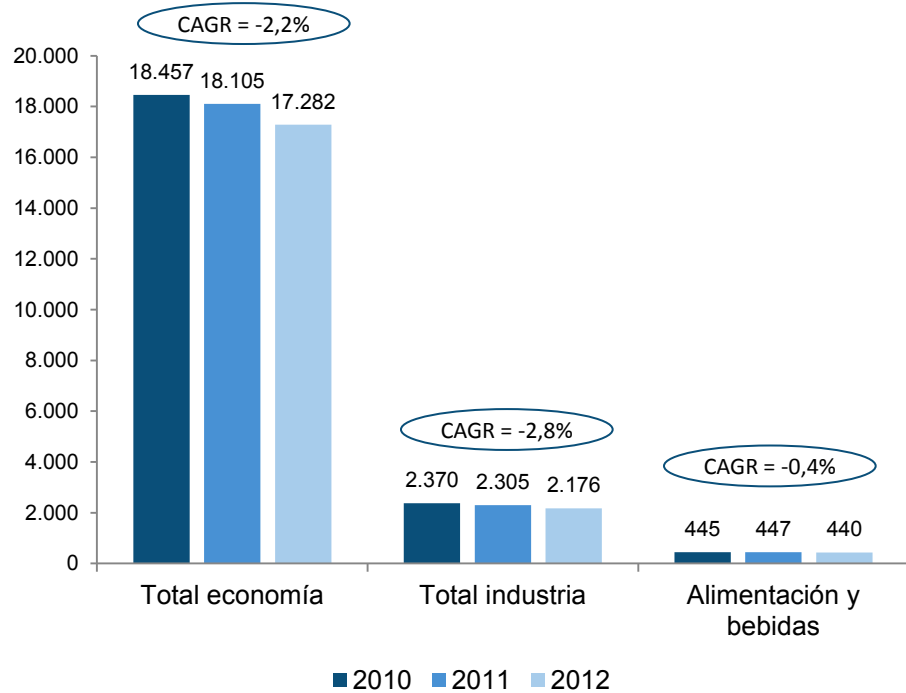
PIB España vs. VAB Industria e IAB
(Porcentaje de variación anual)



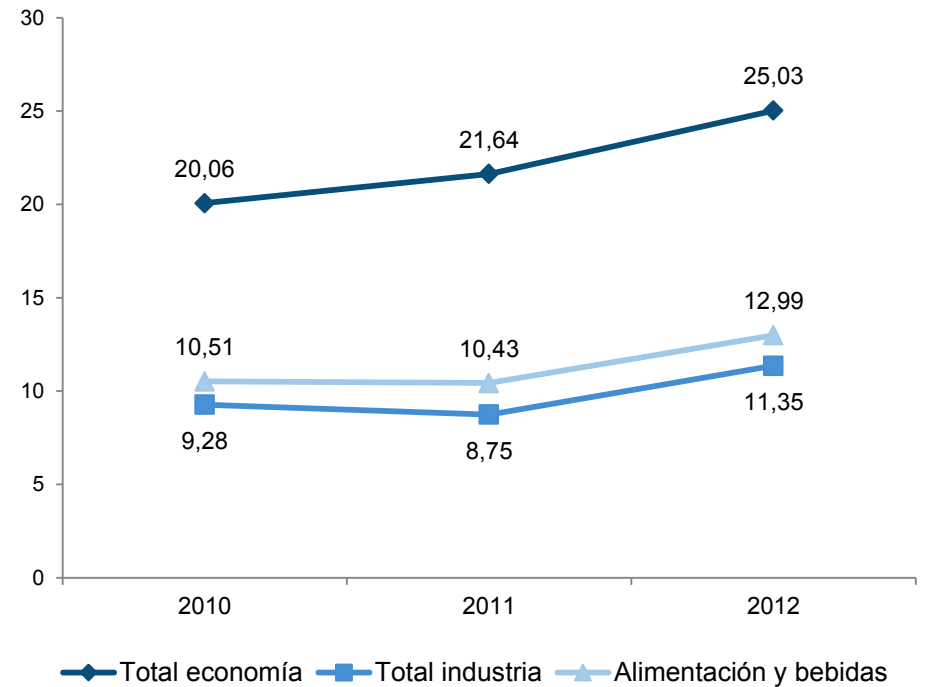
Fuentes: INE, Encuesta Industrial de Empresas, Ventas Netas de productos
INE, Cuentas Económicas, Contabilidad Nacional de España: Valor Añadido Bruto a precios corrientes.

Anexo 1.1.2.

Ocupados (miles) en la IAB



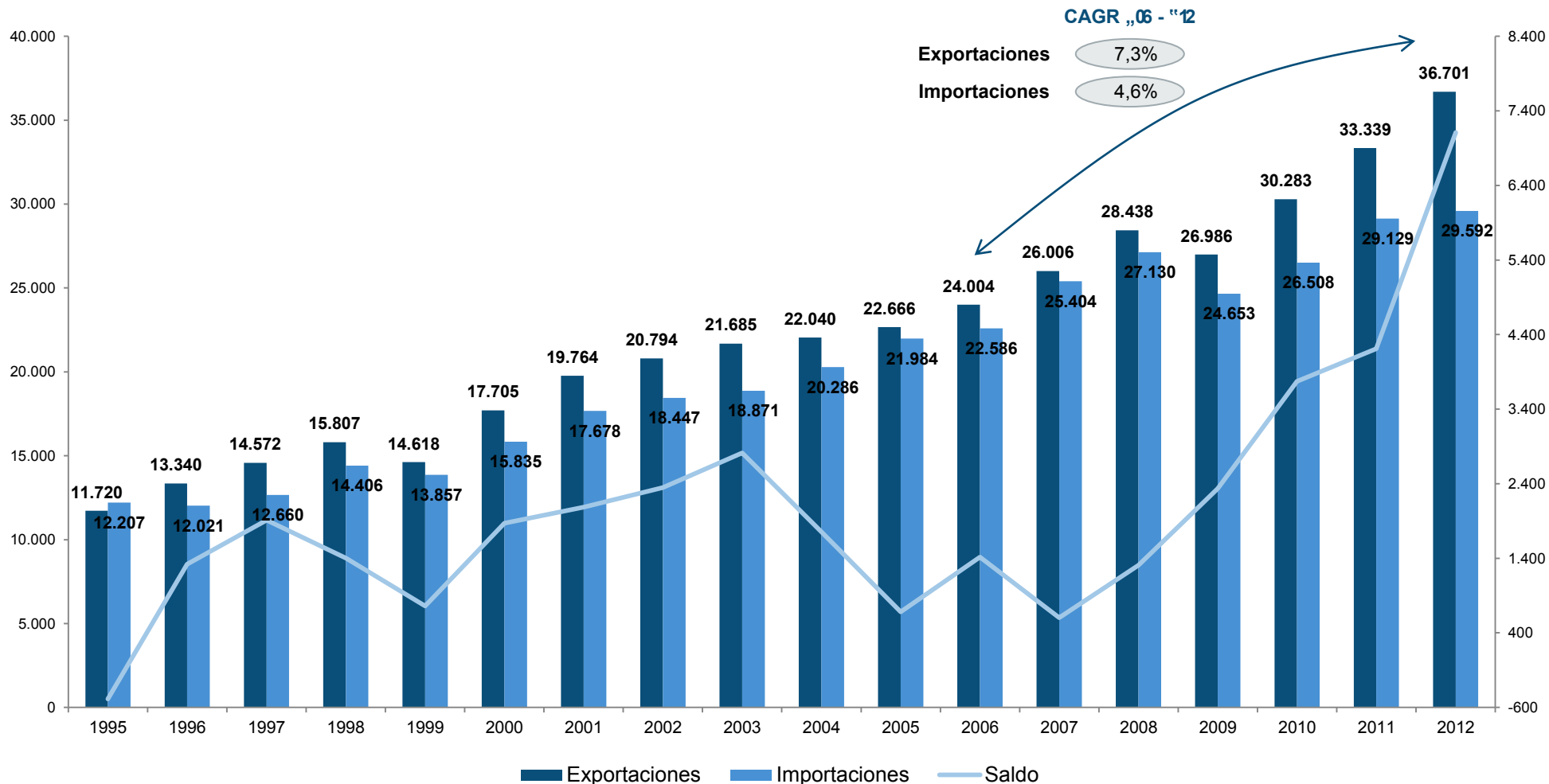
Tasa de paro (%)



Fuente: Elaboración de FIAB a partir de datos del INE (Encuesta de Población Activa). Últimos datos actualizados por INE.

Anexo 1.1.3.

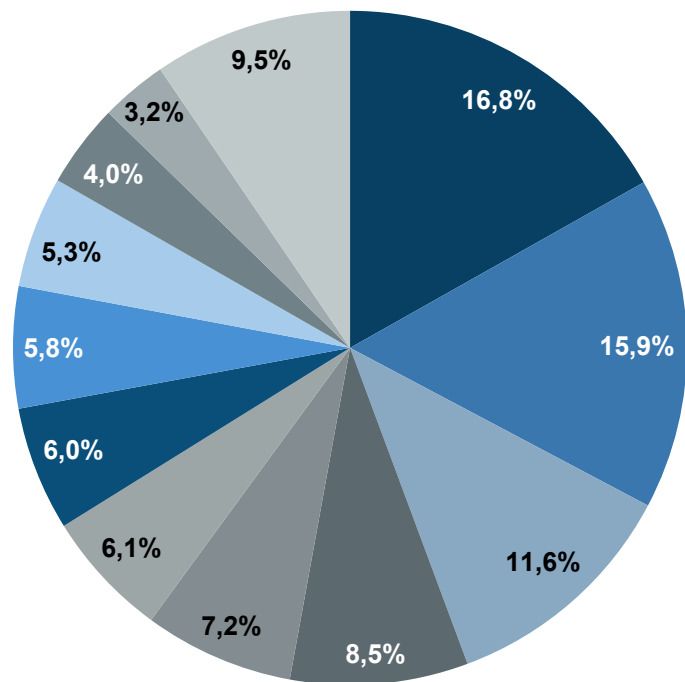
Evolución de las exportaciones, importaciones y saldo comercial de la IAB



Fuente: FIAB. Balanza comercial de la Industria de Alimentación y Bebidas (incluye agro: productos no transformados)

Anexo 1.1.4.

Peso en Valor Añadido Bruto (V.A.B.) por sector industrial



- Industria de la alimentación, fabricación de bebidas e industria del tabaco 16,8%
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado 15,9%
- Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo 11,6%
- Fabricación de material de transporte¹ 8,5%
- Fabricación de productos de caucho y plásticos, y de otros productos minerales no metálicos 7,2%
- Suministro de agua; actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación 6,1%
- Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras y reparación e instalación de maquinaria y equipo 6,0%
- Industria química 5,8%
- Industria de la madera y del corcho, industria del papel y artes gráficas 5,3%
- Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p. 4,0%
- Industria textil, confección de prendas de vestir e industria del cuero y del calzado 3,2%
- Otras industrias 9,5%

*Fuente: INE, Contabilidad Nacional de España, Valor añadido bruto: precios corrientes. Últimos datos actualizados por INE (2012).

¹ Fabricación de material de transporte: incluye fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques; y otro material de transporte.

Anexo 1.1.5.

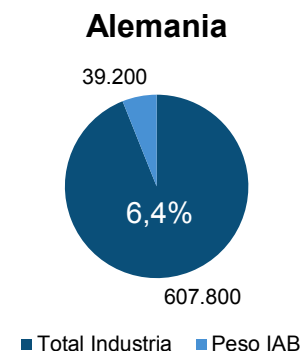
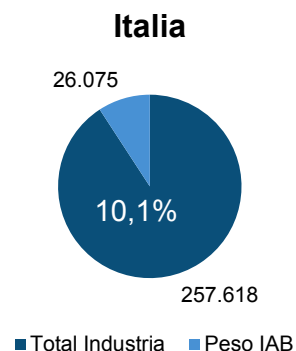
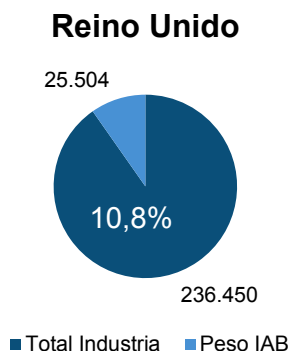
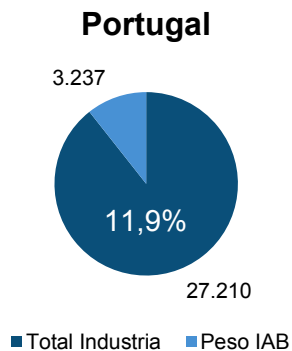
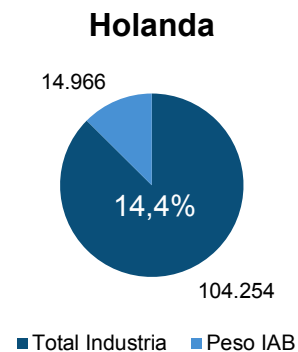
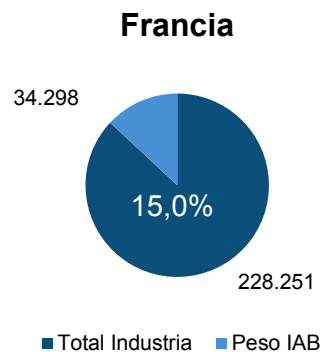
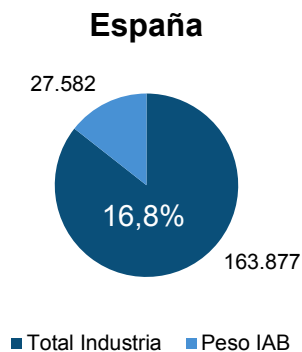
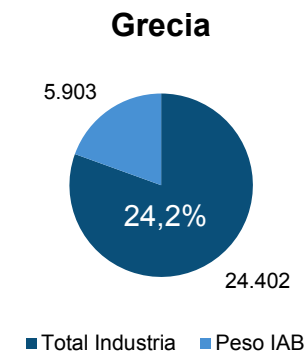
Principales datos de la IAB por países: facturación, nº empleados y nº empresas

País	Facturación (miles de millones de €)	Nº de empleados (por 1.000)	Nº de empresas
Alemania	163,3	550	5.960
Francia	157,2	500	10.000
Italia	127	408	6.300
España*	90,2	440	29.196
Reino Unido	87,6	370	6.500
Holanda	59,2	131	4.385
Polonia	49,7	403	13.708
Bélgica	44,5	89	4.912
Dinamarca	25,4	55	1.610
Irlanda	22	43	689
Suecia	19,2	56	3.400
Portugal	14,5	110	10.513
Austria	12,6	58	3.921
República Checa	11,3	105	8.360
Finlandia	11,3	33	1.900
Grecia	11	65	1.180
Rumania	10,5	186	8.239
Hungría	8,3	97	6.556
Bulgaria	4,7	99	5.612
Eslovaquia	3,7	30	218
Lituania	3,6	42	1.205
Eslovenia	2,2	16	1.214
Letonia	1,6	25	788
Chipre	1,5	13	863
Estonia	1,5	13	422

Fuente: FoodDrinkEurope National Federation. Últimos datos actualizados por FDE. *Los datos de España corresponden a datos de INE 2012.

Anexo 1.1.6.

Peso VAB de la IAB (M€) sobre el total del VAB de la industria, por países



Fuente: Eurostat, National Accounts, Gross value added (at basic prices), Datos de la Industria de Alimentación, Bebidas y Tabaco. Últimos datos actualizados por Eurostat (2012, excepto DE, EL, PT y UK con últimos datos 2011).

Anexo 1.1.7.

Estructura de la IAB: Nº empresas IAB por tramo de empleados y facturación

Nº empleados	Nº empresas (%)	Facturación (mill. €)*
<i>Sin asalariados</i>	8.044 (27,6%)	44.849 (49,74%)
<i>De 1 a 9 asalariados</i>	15.272 (52,3%)	
<i>De 10 a 49 asalariados</i>	4.776 (16,4%)	
<i>De 50 a 199 asalariados</i>	866 (3,0%)	
<i>De 200 a 499 asalariados</i>	179 (0,6%)	
<i>De 500 a 4999 asalariados</i>	59 (0,2%)	45.318 (50,26%)
<i>De 5000 o más asalariados</i>	0 (0,0%)	-

59 empresas (0,2%) realizan el 50,26% del total de la facturación de la IAB, y el resto de empresas (99,8%), realizan el 49,74% de la facturación total

Fuente: FIAB y DIRCE. Datos 2012. *Datos estimados por FIAB

Anexo 1.1.8.

Estructura de los subsectores: Ventas netas, nº empresas y personas ocupadas por subsector

	Ventas Netas	%	Nº empresas	%	Personas Ocupadas	%	Nº empleados medio x empresa
Industria cárnica	19.499.174	21,6%	4.131	14,1%	102.220	23,2%	24
Fabricación de bebidas	9.586.456	10,6%	5.025 ¹	17,2% ¹	41.932	9,5%	11,3
Aguas embotelladas y bebidas aromatizadas	4.519.272	5,0%			15.075	3,4%	
Alimentación animal	8.983.501	10,0%	859	5,4%	15.649	3,6%	18
Aceites y grasas	8.427.109	9,3%	1.604	2,9%	14.570	3,3%	9
Productos lácteos	8.322.312	9,2%	1.563	5,5%	32.369	7,4%	20
Prep./Cons. frutas y hortalizas	7.155.479	7,9%	1.350	36,6%	38.434	8,7%	28
Panadería y pastas alimenticias	6.630.209	7,4%	10.700	4,6%	95.051	21,6%	8
Otros productos alimenticios	4.827.346	5,4%	2.697 ¹	9,2% ¹	28.597	6,5%	20
Azúcar, café, te, infusiones; confitería	4.787.521	5,3%			25.303	5,8%	
Industria del pescado	4.107.191	4,6%	695	2,4%	22.564	5,1%	32
Molinerías, almidones	3.323.393	3,7%	572	2,0%	7.910	1,8%	13
Total	90.168.963		29.196		439.675		

Fuente: INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012). ¹Datos agrupados por código CNAE.

Anexo 1.1.9.

Exportaciones e importaciones por subsectores del sector agroalimentario

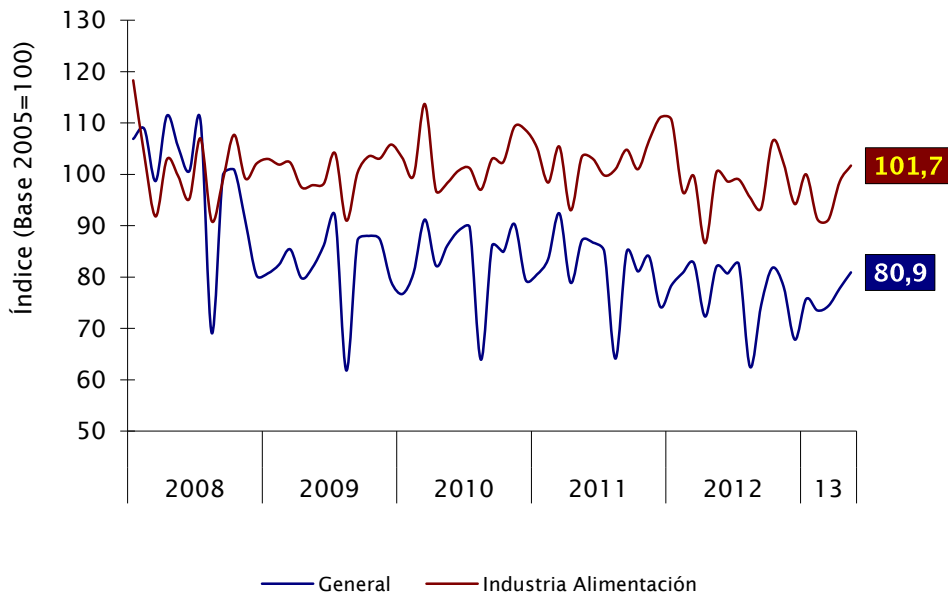
Subsectores por código TARIC	Exportaciones			Importaciones		
	1995	2012	CAGR „06“12	1995	2012	CAGR „06“12
Frutas /frutos, s/ conservar (08)	2.913,3	6.526,0	5,9%	719,4	1.540,1	3,1%
Legumbres, hortalizas, s/ conserv. (07)	1.590,9	4.529,7	4,4%	517,2	973,4	1,9%
Carne y despojos comestibles (02)	614,3	3.971,9	10,9%	408,5	1.172,9	1,4%
Bebidas todo tipo (exc. Zumos) (22)	1.129,7	3.799,8	8,3%	786,2	1.866,1	1,7%
Grasas, aceite animal o vegetal (15)	792,6	3.201,5	7,4%	652,3	1.473,2	9,0%
Conservas verdura o fruta; zumo (20)	959,4	2.358,9	5,6%	267,3	884,6	4,3%
Pescados, crustáceos, moluscos (03)	688,5	2.308,5	4,4%	2.145,0	4.189,6	-1,7%
Preparac. Alimenticias diversas (21)	292,6	1.345,8	10,3%	441,4	1.412,0	4,2%
Conservas de carne o pescado (16)	385,2	1.263,7	9,4%	225,0	1.014,9	7,6%
Produc. De cereales, de pastelería (19)	265,4	1.133,2	8,0%	240,9	1.114,8	4,6%
Leche, productos lácteos; huevos (04)	348,8	1.092,4	6,5%	582,2	1.875,6	4,6%
Residuos industria alimentaria (23)	113,1	847,5	13,8%	630,8	1.657,0	6,2%
Tabaco y sus sucedáneos (24)	127,5	601,6	11,4%	708,9	1.381,1	2,0%
Azúcares; artículos confitería (17)	355,8	544,8	4,6%	278,6	943,1	10,7%
Cacao y sus preparaciones (18)	163,5	510,3	14,4%	204,7	806,4	9,5%
Animales vivos (01)	207,6	466,9	8,0%	402,8	325,3	-4,3%
Semillas oleagi.; Plantas industriales (12)	58,9	454,4	21,4%	913,7	2.265,3	15,1%
Café, té, yerba mate y especias (09)	103,7	388,2	14,5%	492,4	921,3	11,6%
Cereales (10)	170,7	378,6	5,9%	1.224,5	3.046,4	10,9%
Plantas vivas; pro. Floricultura (06)	95,6	261,3	4,6%	85,8	167,3	-4,1%
Jugos y extractos vegetales (13)	99,6	252,2	7,6%	139,8	144,2	10,4%
Produc. De la molinería; malta (11)	204,4	238,9	9,2%	52,9	211,3	6,8%
Otros productos de origen animal (05)	34,8	220,6	10,5%	68,8	184,8	9,7%
Materias trenzables (14)	4,0	4,1	-11,1%	18,4	21,2	8,2%
Total exportaciones	11.719,8	36.700,8	7,3%	12.207,5	29.591,9	4,6%

Fuente: FIAB. Balanza comercial del sector agroalimentario (incluye productos no transformados + industria)
 (*)= código TARIC

Anexo 1.1.10.

Índice de Producción Industrial (IPI)

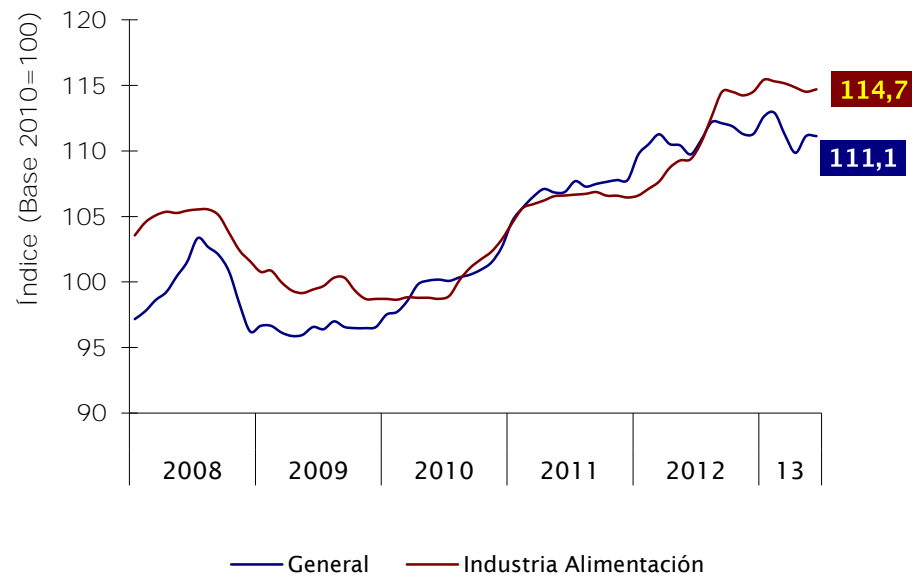
Mide la evolución de la actividad productiva de las ramas industriales, y se expresa en términos de V.A.B.



El sector agroalimentario, presenta un nivel de producción estable con cambios poco significativos.

Índice de Precios de Industriales (IPRI)

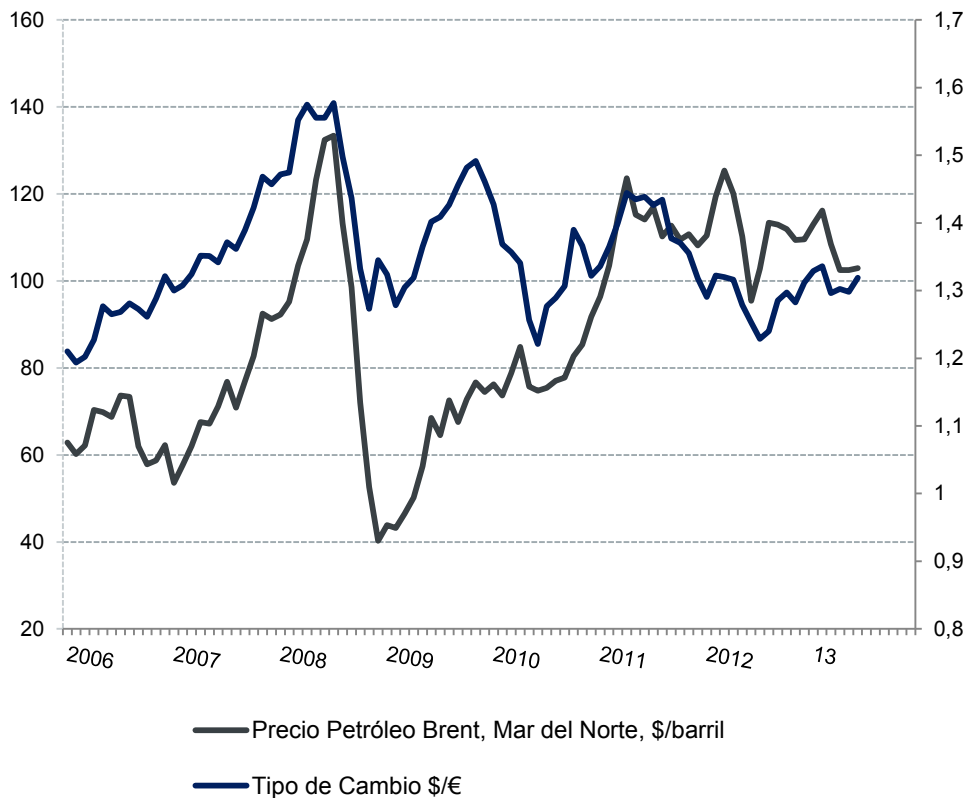
Mide los precios de los artículos fabricados por la industria en la primera etapa de comercialización: permite valorar el comportamiento de los ingresos de los fabricantes.



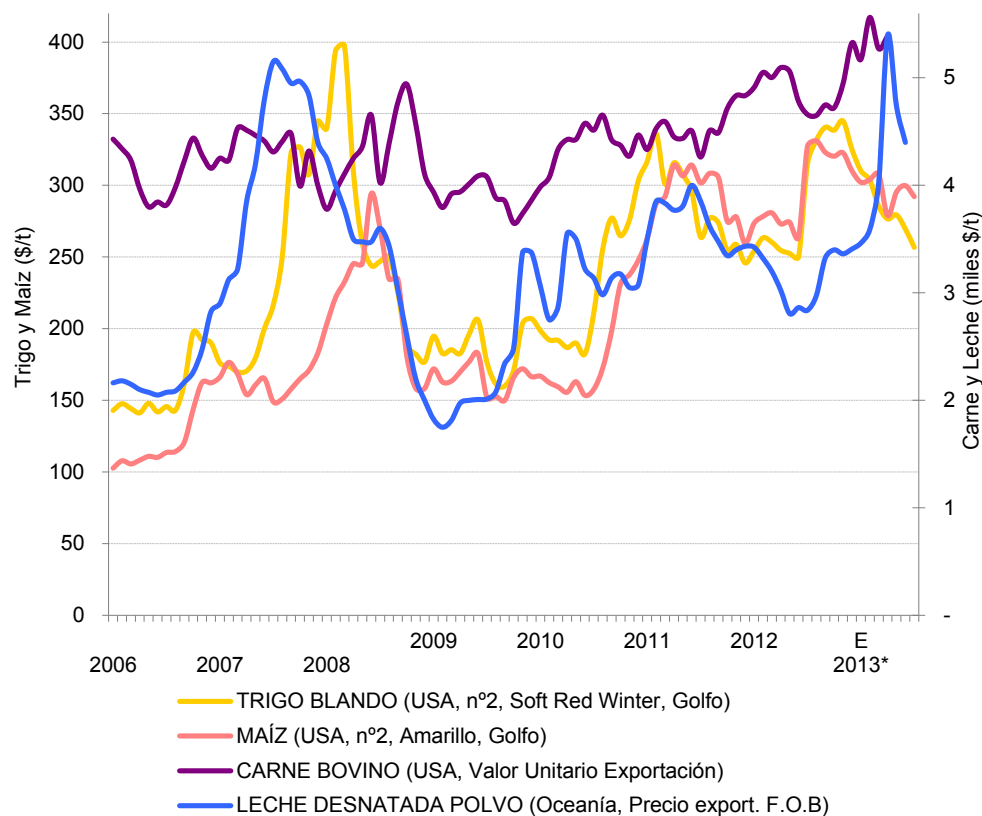
El precio que los fabricantes cobran por sus productos cayó en el periodo 2008-2010, y ha crecido en 2010-2012. El precio de la energía tiene una fuerte influencia sobre los costes de producción y los precios de venta de los productos, por lo que la subida del precio del petróleo durante 2010 y principios de 2011 ha afectado a los precios industriales del sector.

Anexo 1.1.11.

Tipo de Cambio \$/€ y Precio del Barril de Petróleo



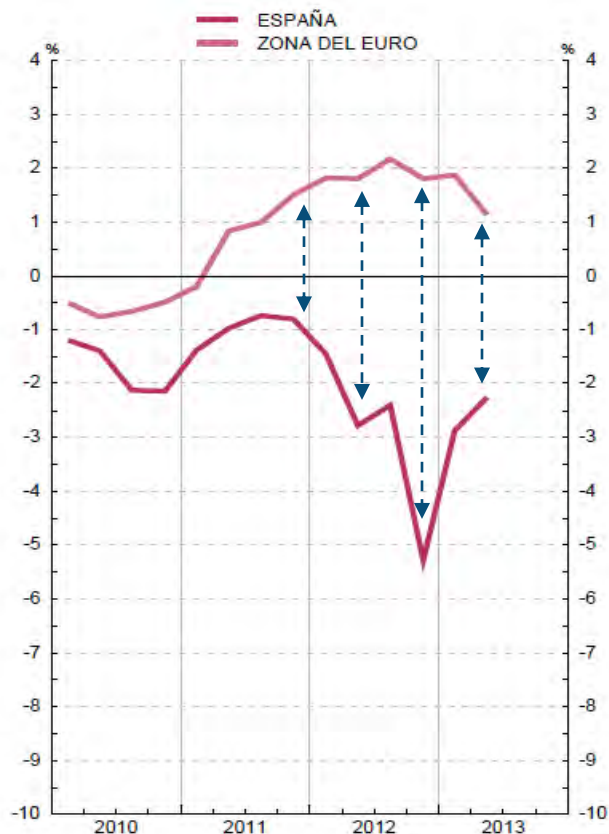
Precios Internacionales Materias Primas



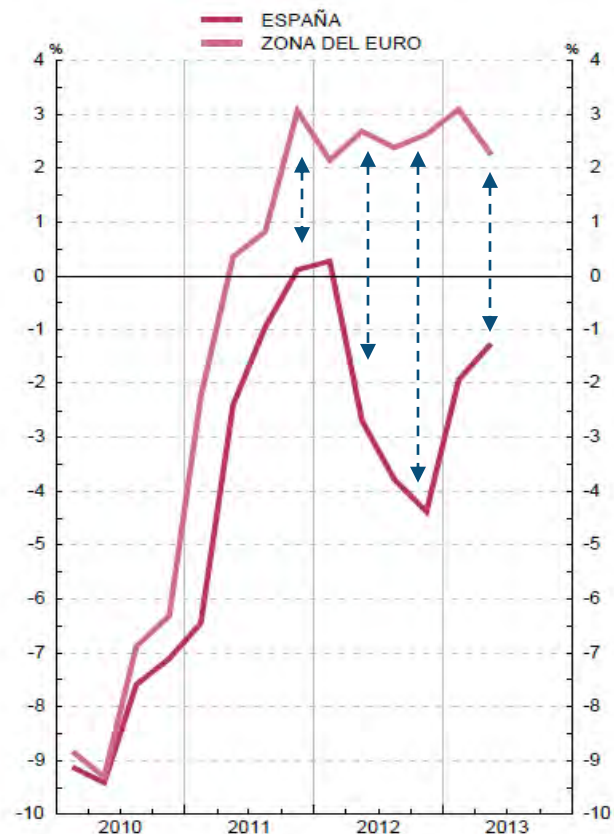
La mayor volatilidad de los precios, se debe a que el mercado de las materias primas está fuertemente condicionado, no sólo por factores intrínsecos del proceso productivo sino también, entre otros factores, por el aumento de la demanda de alimentos que el incremento de la producción mundial no alcanza a cubrir, ocasionando un ajuste en el nivel de existencias, por la competencia con otros usos industriales (biocombustibles), por los movimientos especulativos de los mercados financieros y por las políticas intervencionistas (temporales restricciones a la exportación en países exportadores).

Anexo 1.1.12.

Costes laborales unitarios: total economía (tasa variación interanual)



Costes laborales unitarios: total industria (tasa variación interanual)



La disminución de los costes laborales unitarios puede suponer un riesgo ya que reduce la renta per cápita de las personas y por lo tanto conlleva una reducción en el consumo

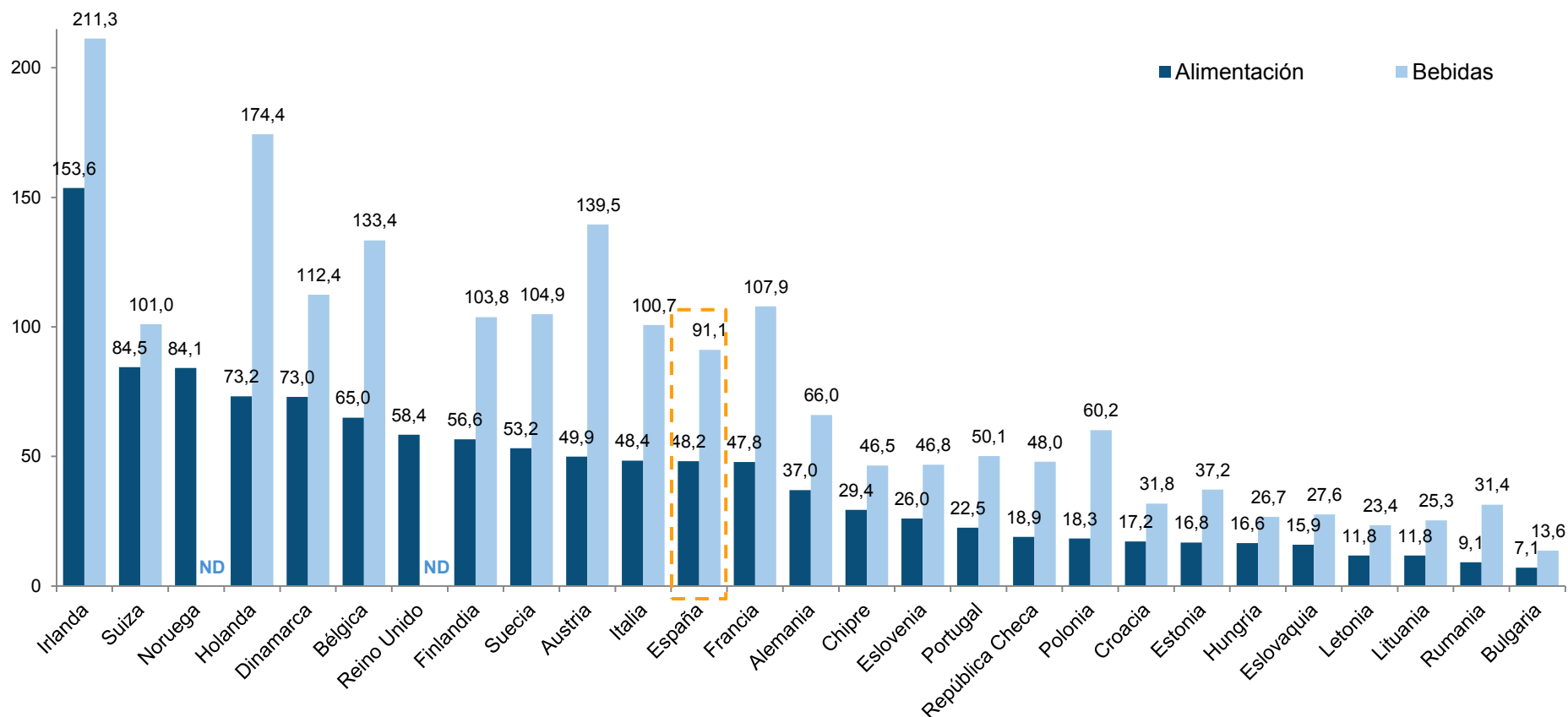
Fuentes: INE (Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008) y BCE.

a. España: elaborado según el SEC 95, series corregidas de efectos estacionales y de calendario (véase Boletín Económico de abril 2002).

b. Empleo equivalente a tiempo completo.

Anexo 1.1.13.

Productividad laboral aparente (Valor añadido bruto por persona empleada)¹



La tasa de crecimiento medio interanual de la Productividad en España en el sector de alimentación ha sido del 4,4% desde el año 2000, y en el caso de las bebidas, del 2,2%²

Fuente: ¹Eurostat Annual enterprise statistics (SBS). 2010. ²Datos Minetur.

* ND: No hay datos disponibles de productividad en el sector bebidas en Noruega y Reino Unido

Contenido

Industria de Alimentación y Bebidas

Actores implicados en la Cadena de Valor

Sector Primario

Distribución

Anexo 1.2.1

Prod. Rama Agraria (P.R.A.), Valor Añadido Bruto (V.A.B.) y Renta Agraria (R.A.)

Valores Nominales	UNIÓN EUROPEA - 15				ESPAÑA				FRANCIA				ALEMANIA				ITALIA			
	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)	2012	2011	Media 07 a 11	Var. 2012 / 2011 (%)
PIB miles millones €	11.922	11.678	11.397	2,1%	1.050	1.063	1.060	-1,3%	2.032	2.001	1.929	1,5%	2.644	2.593	2.473	2,0%	1.566	1.578	1.556	-0,8%
MACROMAGNITUDES DESTACADAS. Millones de Euros.																				
Prod. Rama Agraria (PRA)	341.830	326.070	306.074	4,8%	43.151	41.375	40.754	4,3%	76.137	67.722	72.224	12,4%	55.706	52.289	47.690	6,5%	48.486	47.508	45.638	2,1%
- Consumos Intermedios	206.232	197.408	180.342	4,5%	21.248	19.972	18.206	6,4%	45.182	43.392	40.705	4,1%	38.238	37.024	32.614	3,3%	22.986	22.348	20.758	2,9%
↳ energía y lubric.	22.722	21.144	18.668	7,5%	1.834	1.696	1.498	8,1%	4.517	3.978	3.358	13,6%	3.808	3.677	3.415	3,6%	3.005	2.761	2.508	8,8%
Valor Añadido Bruto (VAB)	135.598	128.662	125.732	5,4%	21.903	21.402	22.548	2,3%	30.955	28.832	27.017	7,4%	17.468	15.265	15.077	14,4%	25.500	25.161	24.880	1,4%
+ Otras Subvenciones	43.013	43.317	41.476	-0,7%	6.009	5.814	5.623	3,3%	8.272	8.746	7.839	-5,4%	7.354	7.350	6.959	0,1%	5.165	5.069	4.620	1,9%
- Otros Impuestos	4.702	4.591	4.351	2,4%	278	269	237	3,1%	1.534	1.488	1.450	3,1%	668	668	626	0,0%	712	739	764	-3,7%
- Amortizaciones	53.764	52.233	50.421	2,9%	4.912	4.752	4.752	3,4%	10.854	10.592	10.449	2,5%	8.367	8.163	7.834	2,5%	13.700	13.404	12.789	2,2%
Renta Agraria (R.A.)	120.145	115.155	112.437	4,3%	22.723	22.195	23.182	2,4%	26.840	25.499	22.957	5,3%	15.787	13.784	13.576	14,5%	16.254	16.086	15.946	1,0%

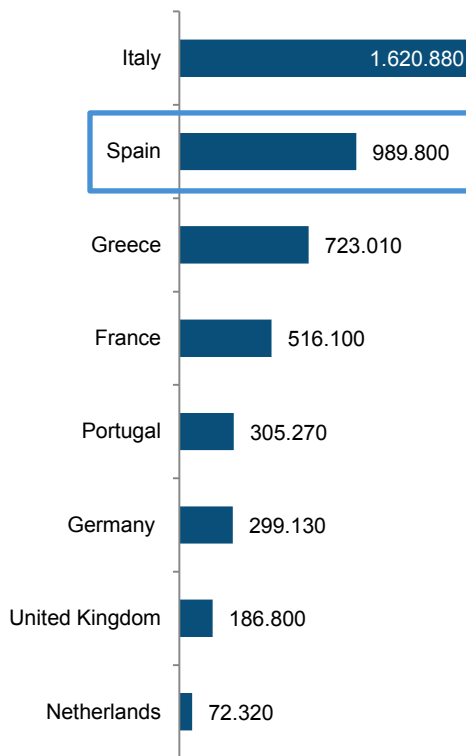
Las amortizaciones en España tienen un peso del 22% frente al 45% de la media europea (sobre R.A.)

Fuente: datos de MAGRAMA provenientes de Eurostat. S.Agrario: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca. *Valores nominales

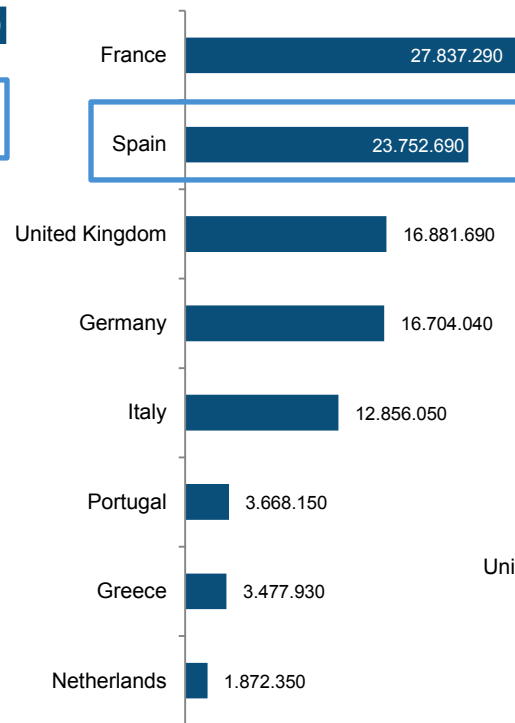
Anexo 1.2.2.

Principales magnitudes del sector agrario

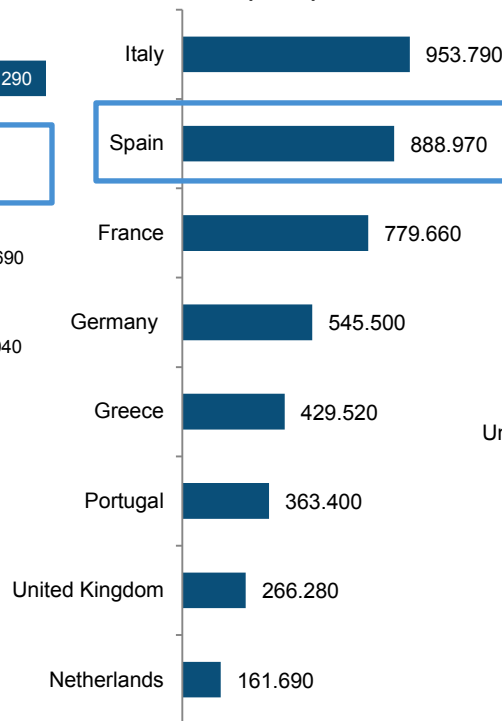
Nº Explotaciones agrarias



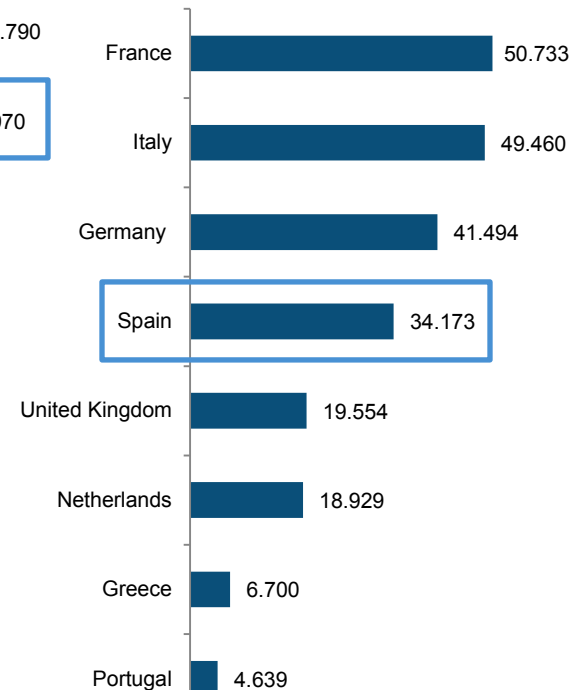
Superficie Agraria Utilizada (SAU)



Unidades de Trabajo Año al (UTA)



Valor monetario de la producción (M€)



Fuente: Eurostat. Últimos datos actualizados por Eurostat. Total number of holdings; Utilised agricultural area; Labour force directly employed by the holding; Standard output

Anexo 1.2.3.

Nº cooperativas agrarias, facturación, empleo, y nº de socios

	2007	2011	Var. 07/11
Nº cooperativas	3.996	3.861	-3%
Nº de socios	1.160.337	1.144.070	-1%
Facturación (M€)	17.654	19.172	9%
Empleo directo	91.454	97.615	6,7%

TOP Sectores por volumen de Facturación:

1. Frutas y Hortalizas
2. Aceite de Oliva
3. Suministros
4. Alimentación animal
5. C. Herbáceos
6. Vino

	Nº Cooperativas	% total	Facturación (M€)	% Facturación total	Facturación media (M€)
<1M€	1081	38,83%	402	2,20%	0,4
1-5 M€	987	35,42%	2.490	13,60%	2,5
5-15 M€	492	17,67%	4.088	22,30%	8,3
15-50 M€	179	6,47%	4.676	25,50%	26,1
50-100M€	25	0,90%	1.696	9,20%	67,8
100-500 M€	18	0,65%	3.401	18,50%	188,9
500-1100 M€	2	0,07%	1.617	8,80%	808,4

El 74% de las cooperativas tienen una dimensión inferior a 5 M€

Contenido

Industria de Alimentación y Bebidas

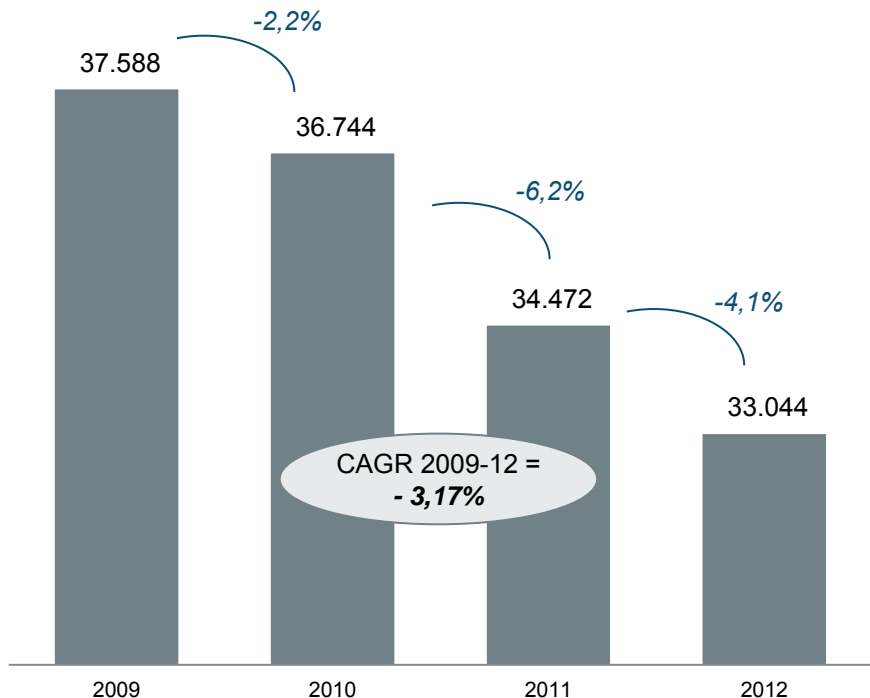
Actores implicados en la Cadena de Valor

Sector Primario

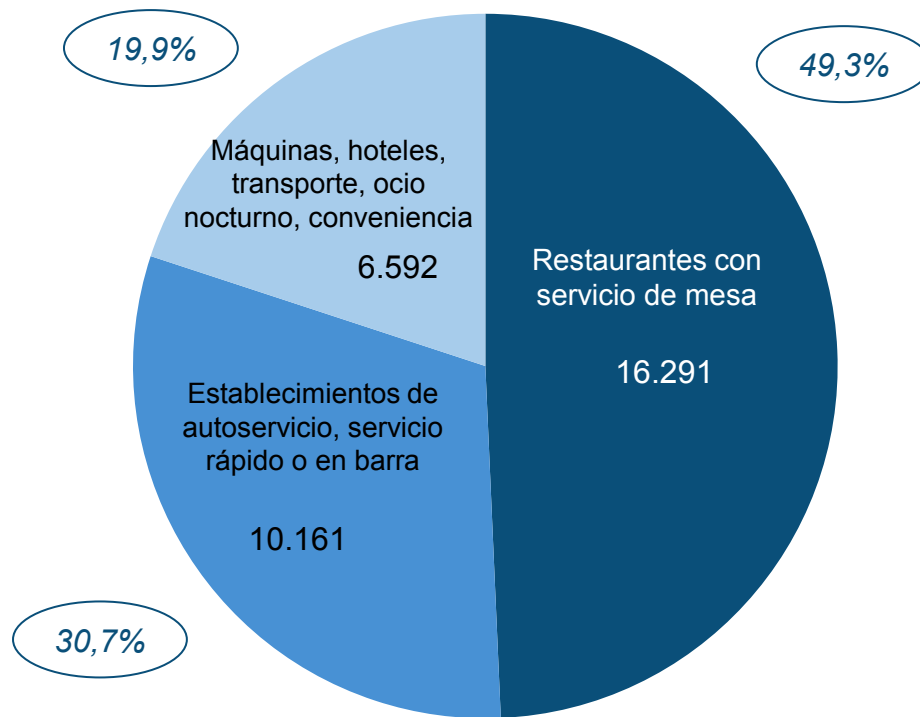
Distribución

Anexo 1.3.1.

Consumo alimentario fuera del hogar



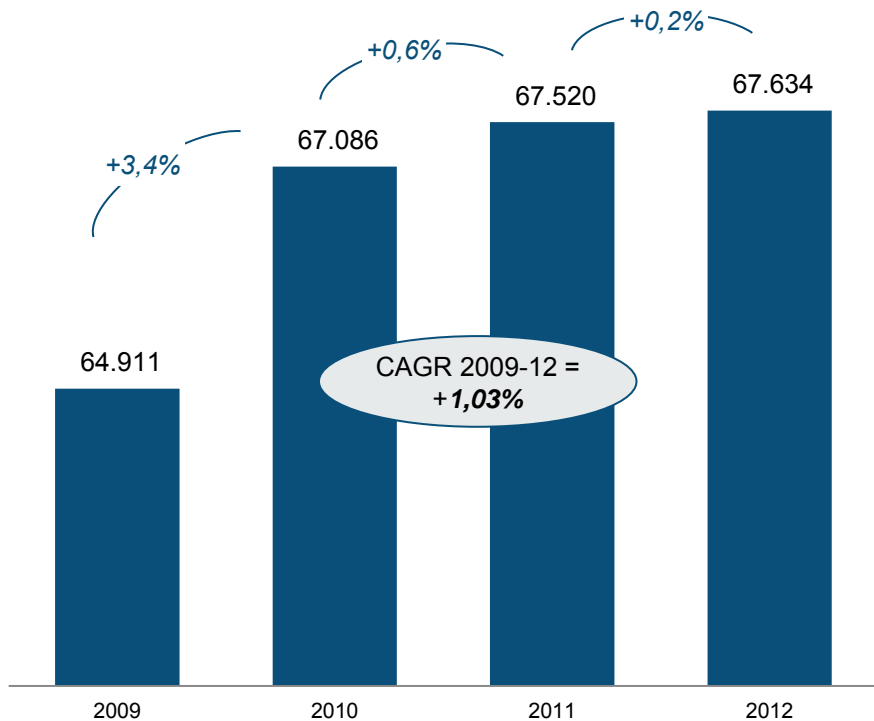
Reparto cuotas de mercado por formato de distribuidor (millones de €)



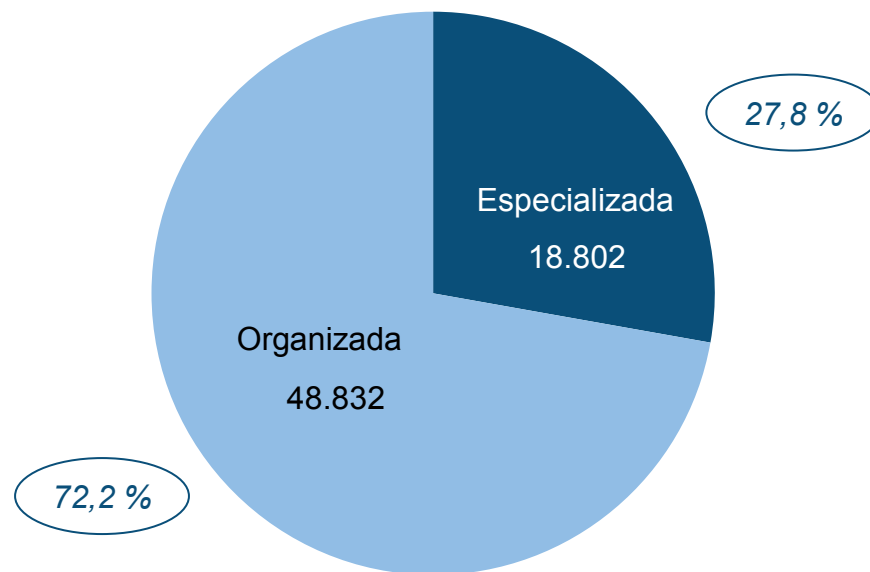
El ticket medio en restaurantes y en establecimientos de servicio rápido se reduce levemente (4,84€ ticket medio).

Anexo 1.3.2.

Consumo alimentario en el hogar



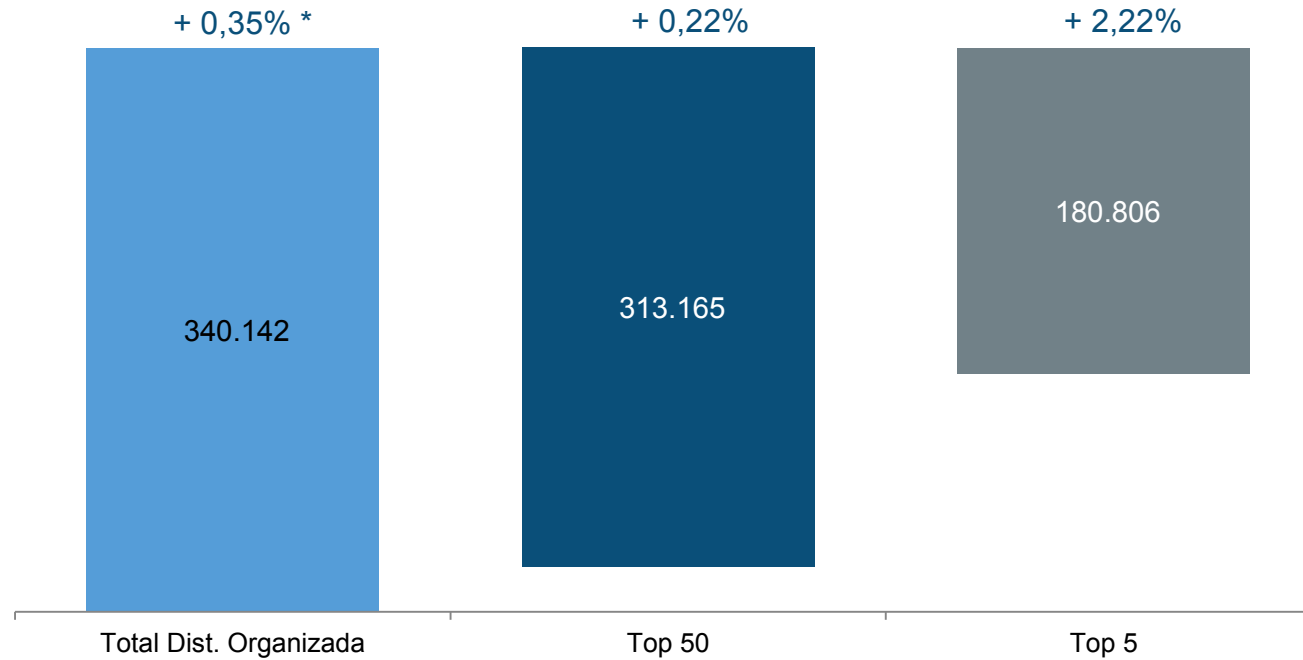
Reparto cuotas de mercado por formato de distribuidor (millones de €)



En España el gasto per cápita en alimentación ha sido de 1.468€

Anexo 1.3.3.

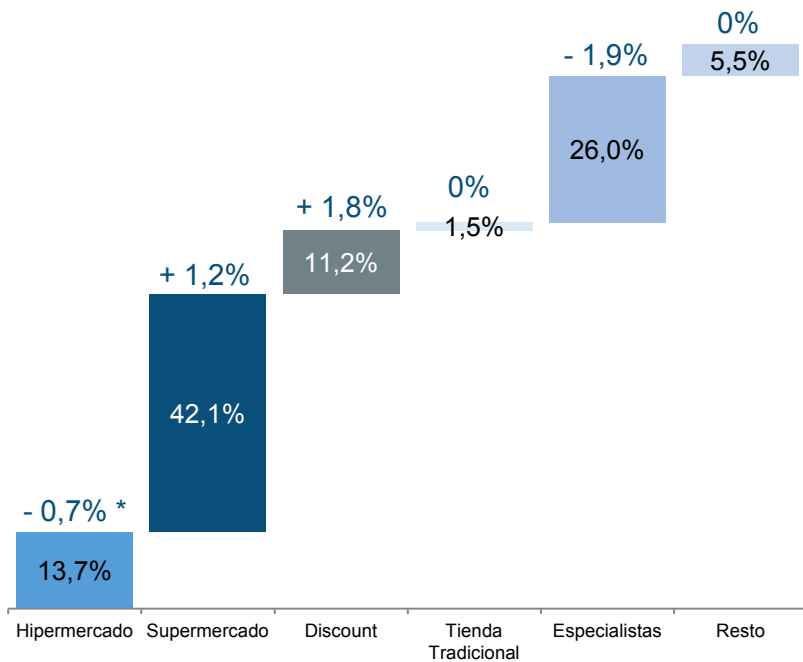
Empleo en la distribución organizada (2012)



Emplea un 23% menos de trabajadores que la IAB

Anexo 1.3.4.

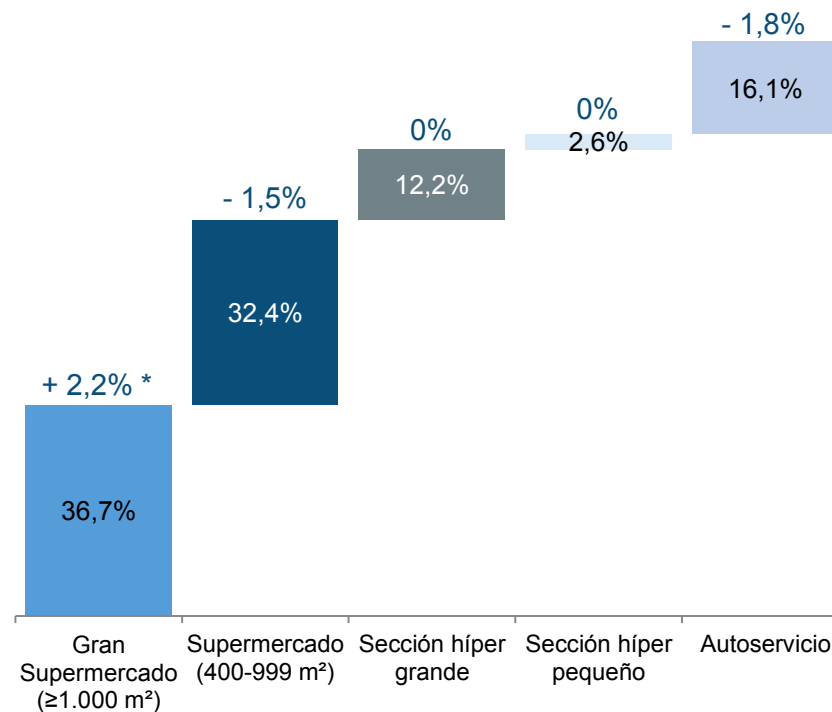
Facturación por formatos



Alimentación sin FRESCOS

* Evolución respecto a 2011

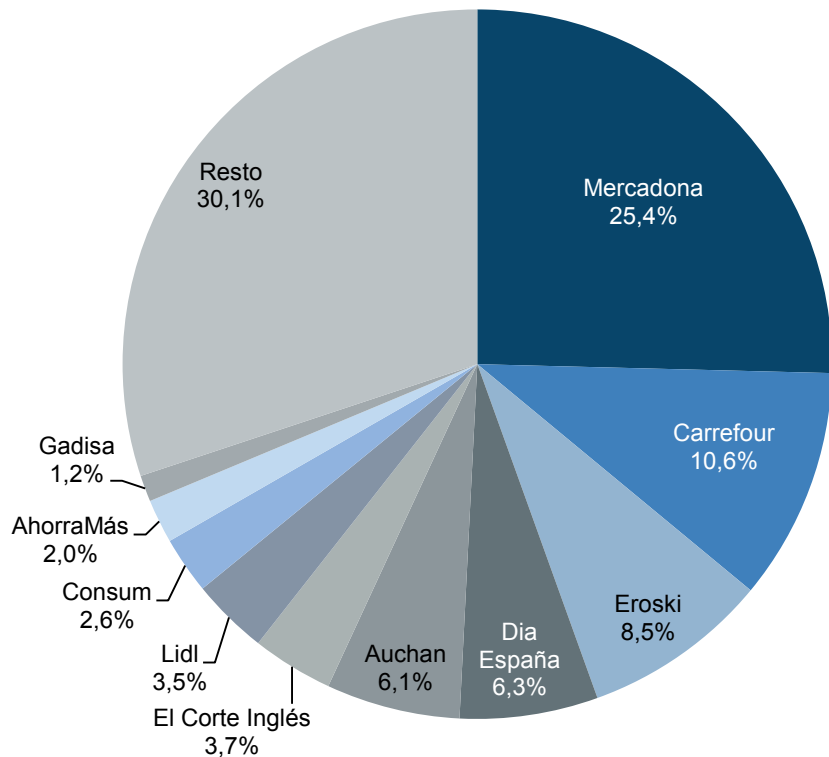
Superficie repartida por formatos



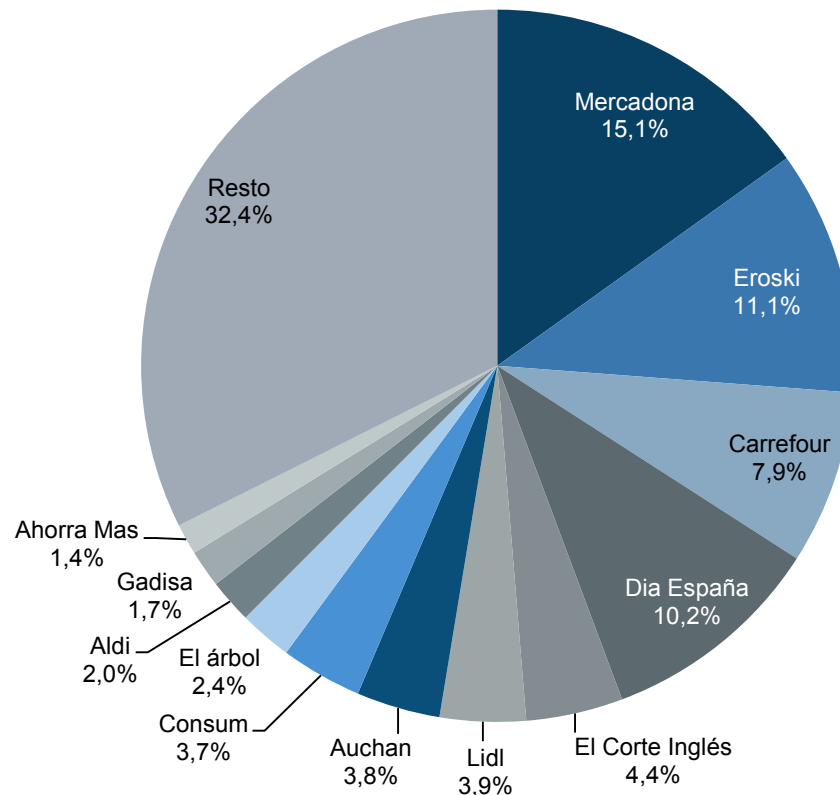
* Evolución respecto a 2011

Anexo 1.3.5.

Principales operadores por cuotas de valor (2012)



Principales operadores por cuota de superficie (2012)



Los 5 primeros grupos suponen el 48% de la cuota de mercado

Fuente: Alimarket 2013. Datos de 2012. Distribución organizada de base alimentaria.

Cuota de superficie: Sólo se computa la superficie dedicada a Productos de Gran Consumo tanto en hipermercados como supermercados de gran tamaño que cuenten con secciones de no alimentación iguales o superiores al 20%

Anexo 1.3.6.

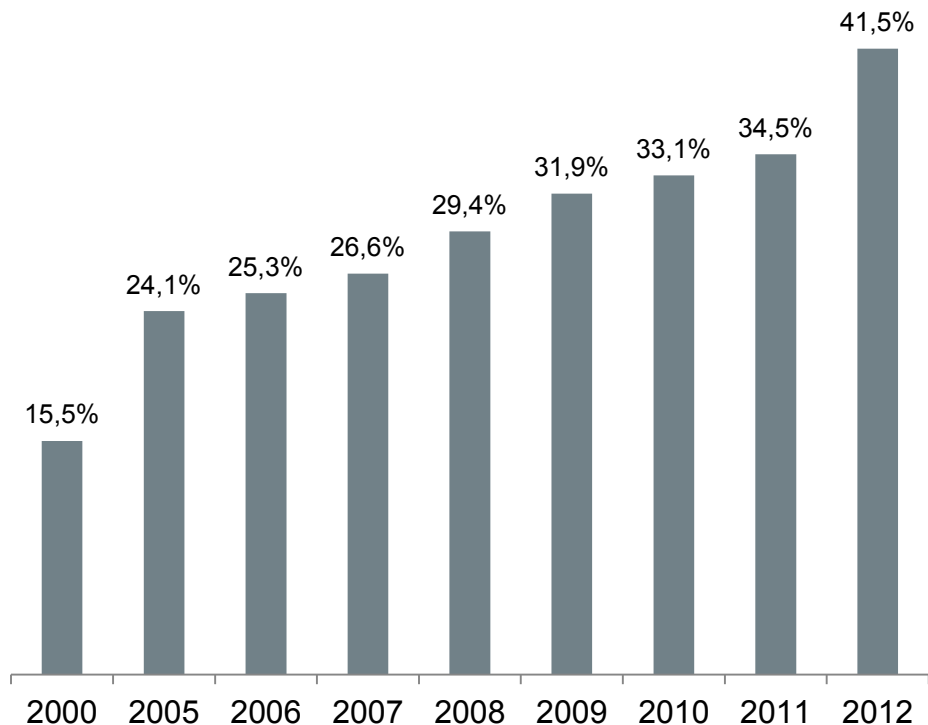
Porcentaje de ventas minoristas de los tres primeros grupos en distintos países europeos

País	Cadenas	Cuota (%)
Suecia	Ahold/ICA, Coop, Axfood	77
Dinamarca	Dansk Coop Group, Dansk Supermarked Group, Supergros	75
Irlanda	Tesco, Dunnes, Supervalu	71
Reino Unido	Tesco, Sainsbury's, Asda	57
Eslovaquia	Coop Jednota, Tesco, Lidl	51
Países Bajos	Ahold Group, C1000, Lidl	46
España	Mercadona, Carrefour, Eroski	45
República Checa	Kaufland, Rewe, Penny	43
Austria	Billa, Hofer (Aldi), Spar	42
Portugal	Continente, Pingo Doce, Modelo	41
Bélgica	Colruyt, Aldi, Carrefour	40
Hungría	Tesco, Coop, Spar	39
Francia	Leclerc, Intermarche, Carrefour	38
Alemania	Aldi, Lidl, Kaufland	35
Grecia	Lidl, Carrefour, AB	35
Polonia	Biedronka, Lidl, Kaufland	30
Italia	Coop, Conad, Esselunga	24
Bulgaria	Kaufland, CBA, Billa	21
Rumanía	Kaufland, Carrefour, Penny	20

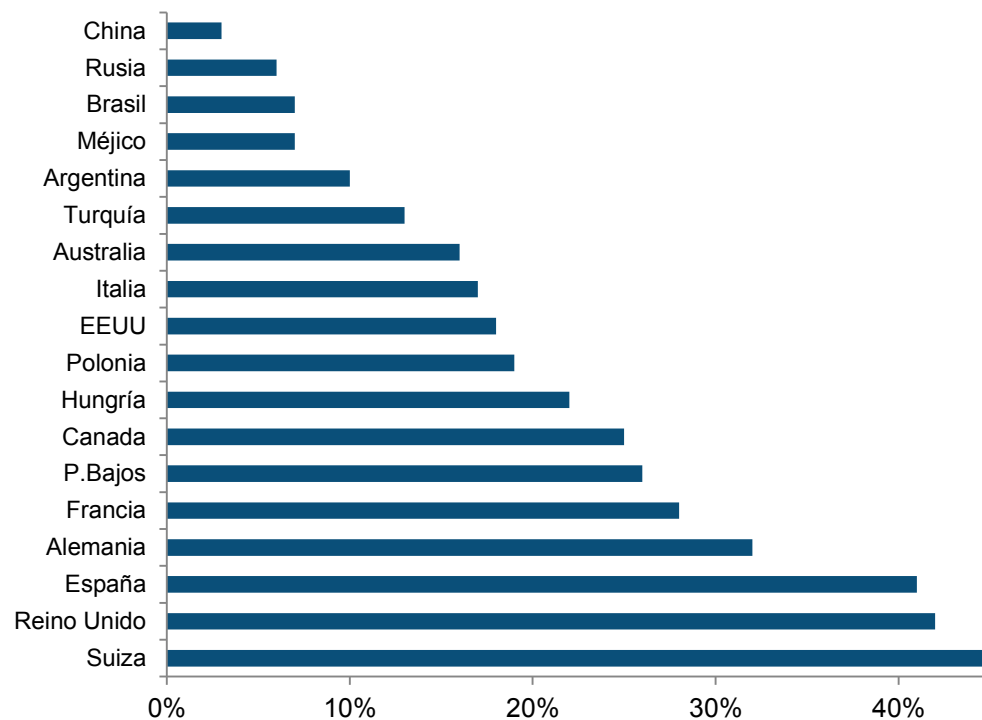
Fuente: FoodDrinkEurope Data & Trends 2012

Anexo 1.3.7.

Evolución cuota de la marca de distribuidor en España



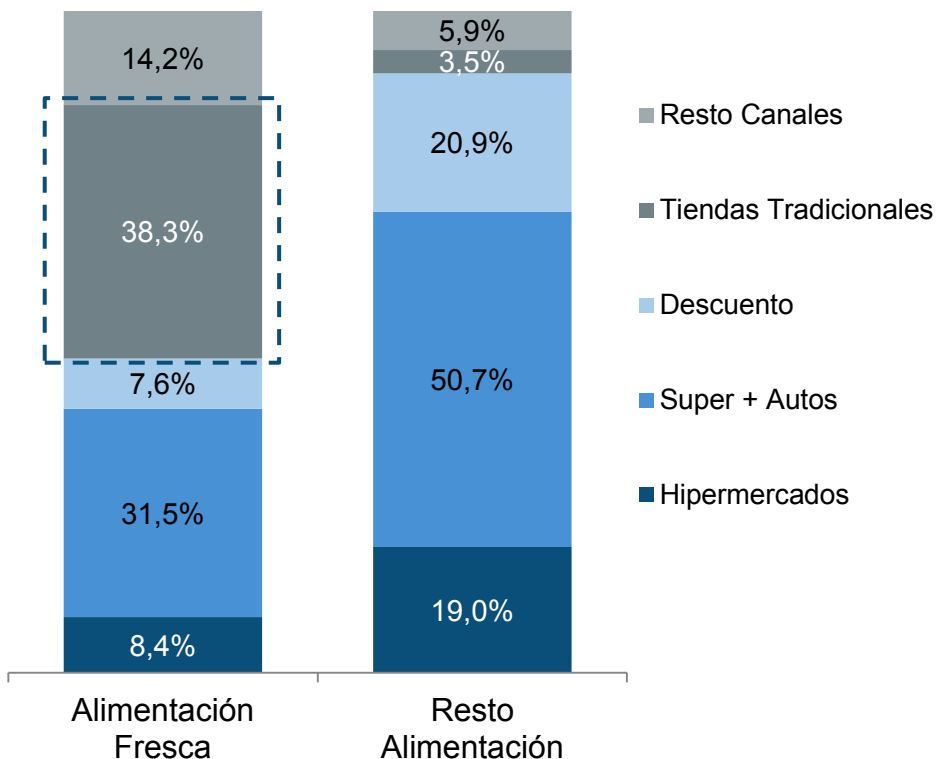
Cuotas de mercado de la Marca de Distribuidor



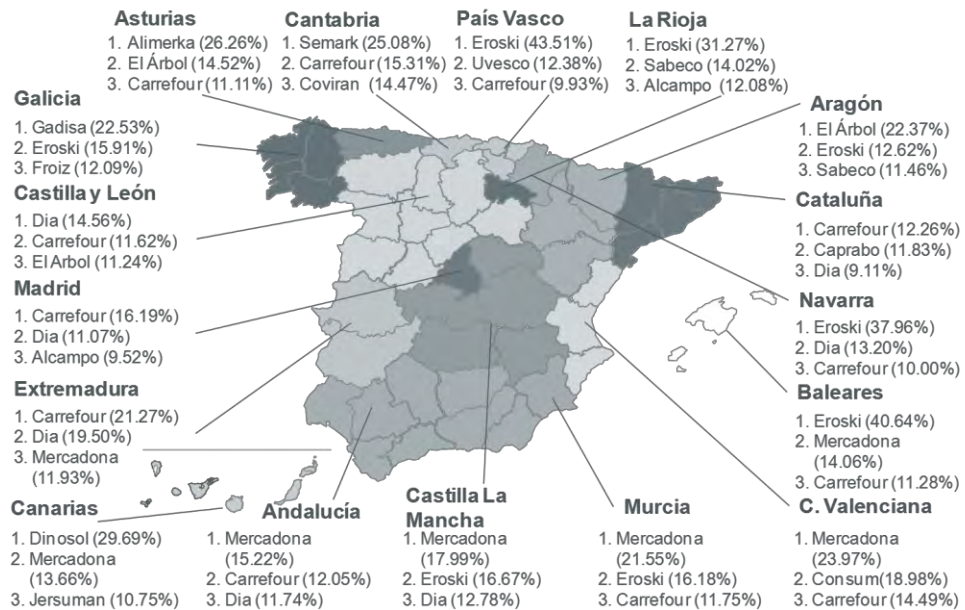
Fuente: Alimarket 2013 y FoodDrinkEurope Data & Trends 2012

Anexo 1.3.8.

Peso de la tienda tradicional en Frescos



Peso players regionales



En 8 de las 17 CCAA hay un player regional entre los tres primeros distribuidores por cuota de mercado

Fuentes consultadas

Datos España

INE

- EIE: Encuesta Industrial de Empresas (datos 2012)
 - **Ventas Netas de Productos:** Suma de las ventas de productos terminados, semiterminados y subproductos, de la empresa, en un año. La valoración de los productos no incluye los gastos de transporte ni los impuestos.
- Cuentas nacionales:
 - **VAB:** Valor Añadido Bruto a precios corrientes (datos 2012)
 - **PIB** (datos 2012)
- EPA: Encuesta Población activa (2012)
 - **Empleo** (datos anuales de 2012)
- DIRCE: Directorio Central de Empresas (datos 2012)
 - **Nº de empresas**
- FIAB: Federación de la Industria de Alimentación y Bebidas
- Alimarket 2013: datos de la distribución (datos 2012)

Datos por países

Eurostat

- SBS: Structural Business Statistics (hasta 2012)
 - **Turnover**
- National Accounts (hasta 2012)
 - **GVA:** Gross Value Added at basic prices
- Food Drink Europe (FDE):** Federación Europea de la IAB
- Food Drink Europe (hasta 2011)
 - Datos provenientes de Eurostat o de las Federaciones nacionales de cada país
 - **Turnover/ facturación**
 - **Empleo**
 - **Nº empresas**



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco Estratégico del Sector industrial de alimentación y bebidas (MES)

Anexo 2: Resumen de tendencias

29 de enero de 2014



Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales



Tendencias normativas



Tendencias tecnológicas



Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales



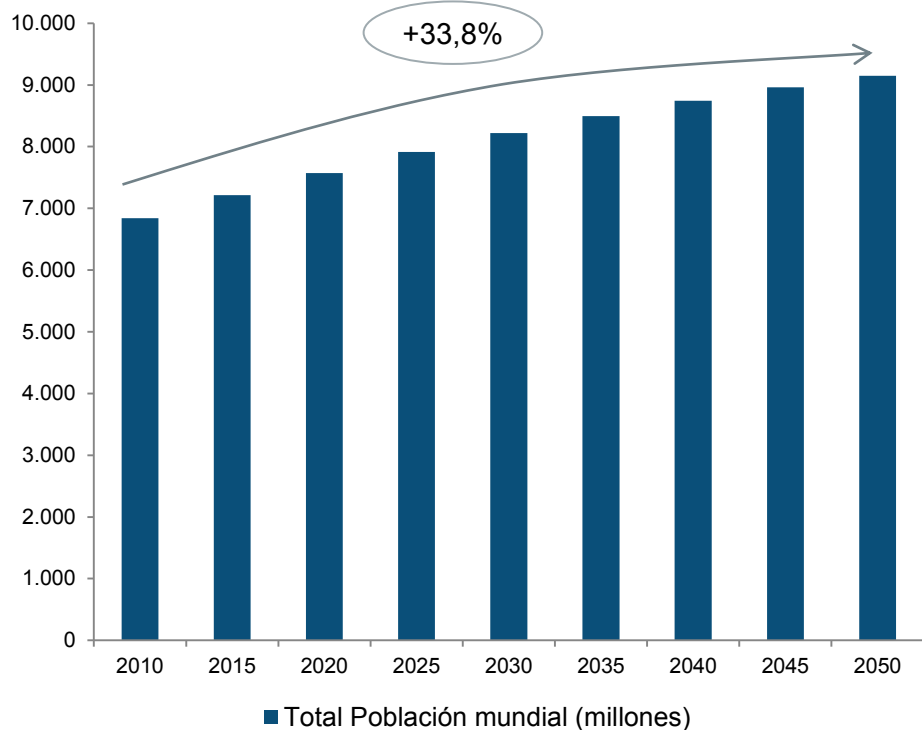
Tendencias normativas



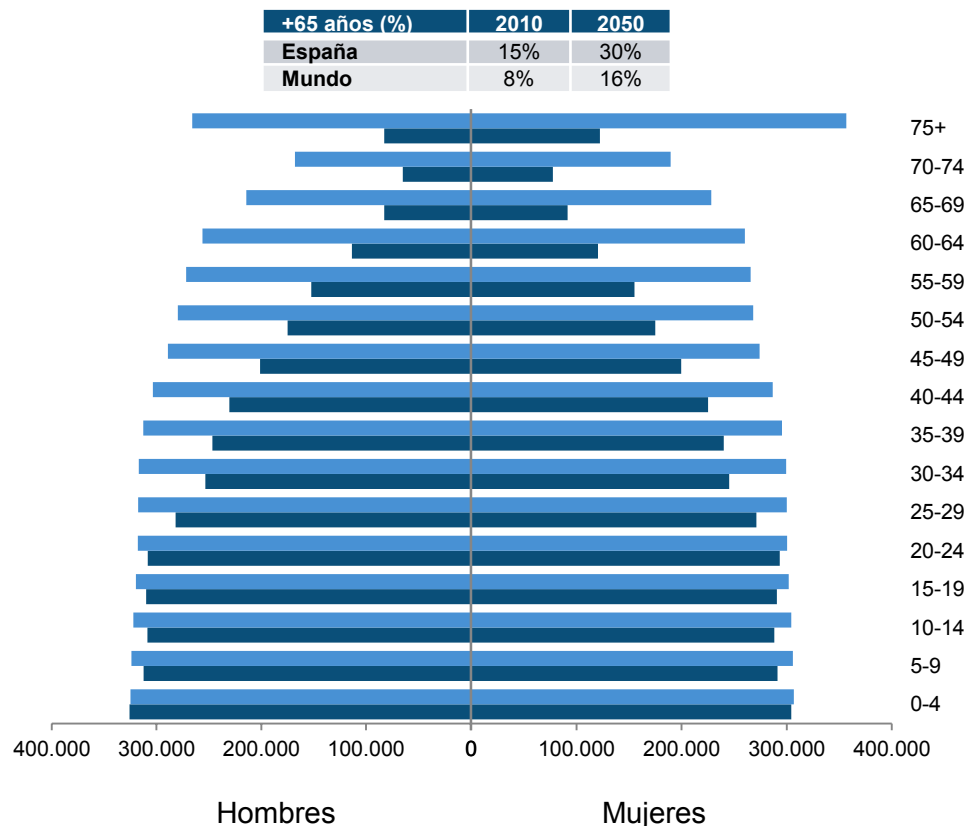
Tendencias tecnológicas

En 2050 la población mundial alcanzará los 9.000 millones, y la población sénior (+65 años) se habrá duplicado...

Evolución población mundial, 2010-2050



Pirámide de población mundial, 2010 - 2050

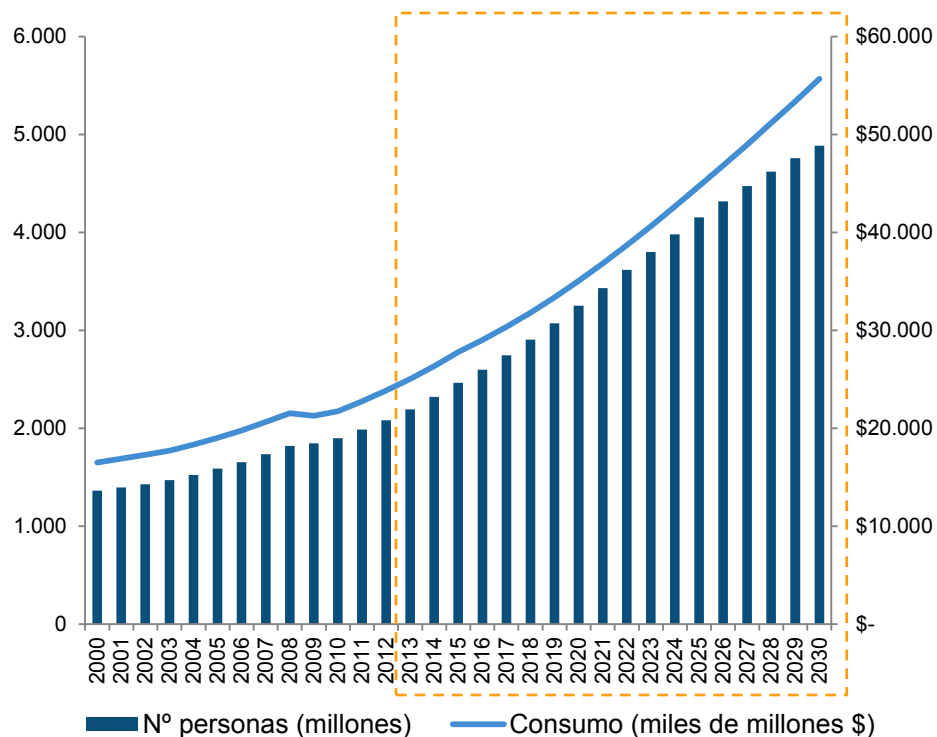


- **Crecimiento población:** se estima que el crecimiento de la población mundial entre 2010 y 2050 será de más del 33%
- **Envejecimiento de la población:** en 2050, la población mayor de +65 años supondrá un 16% del total de la población y en el caso de España la cifra alcanza el 30%, frente al peso actual del 8% y el 15% respectivamente

Fuente: World Bank y FMI.

...lo que vendrá acompañado por un notable incremento de la clase media mundial, que se concentrará principalmente en Asia

Evolución clases media, 2000-2030



Consumo de la clase media por región, 2009, 2020 y 2030 (millones de 2005PPP\$ y %)

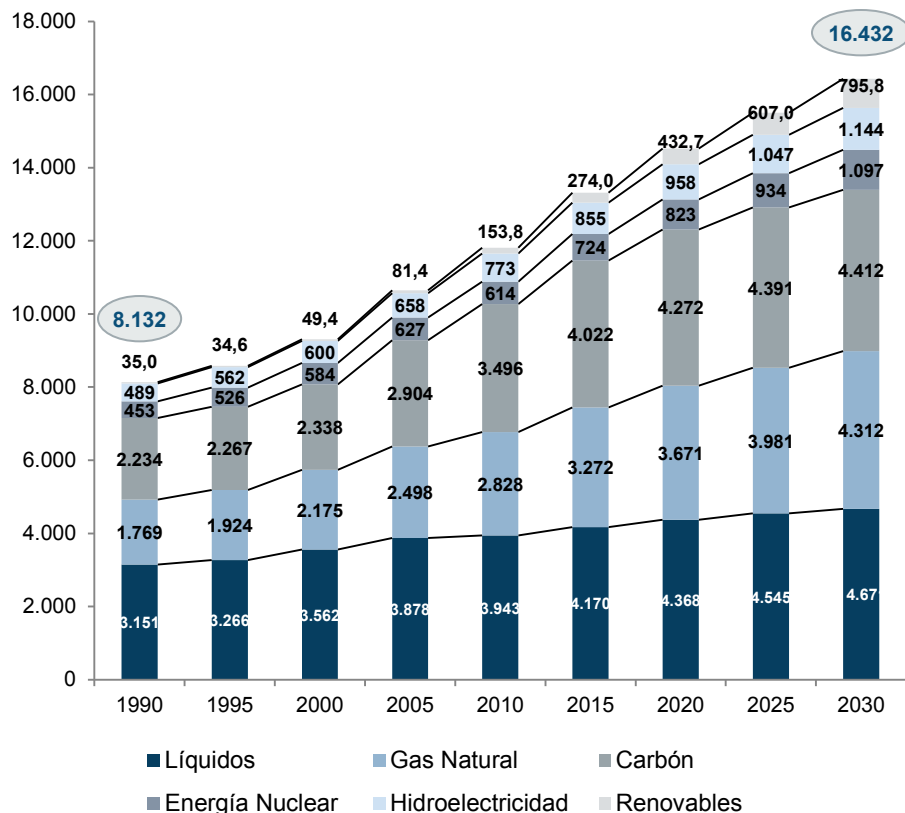
Regiones	2009		2020		2030	
América del Norte	5.602	26%	5.863	17%	5.837	10%
Europa	8.138	38%	10.301	29%	11.337	20%
América Central y Sur	1.534	7%	2.315	7%	3.117	6%
Asia Pacífico	4.952	23%	14.798	42%	32.596	59%
África Sub Sahariana	256	1%	448	1%	827	1%
Oriente Medio y Norte de África	796	4%	1.321	4%	1.966	4%
Total Mundo	21.278	100%	35.045	100%	55.680	100%

- La clase media mundial crecerá, de 2,1 miles de millones de personas a día de hoy, a 4,8 miles de millones en 2030
- El 60% del consumo de la clase media mundial se concentrará en Asia Pacífico

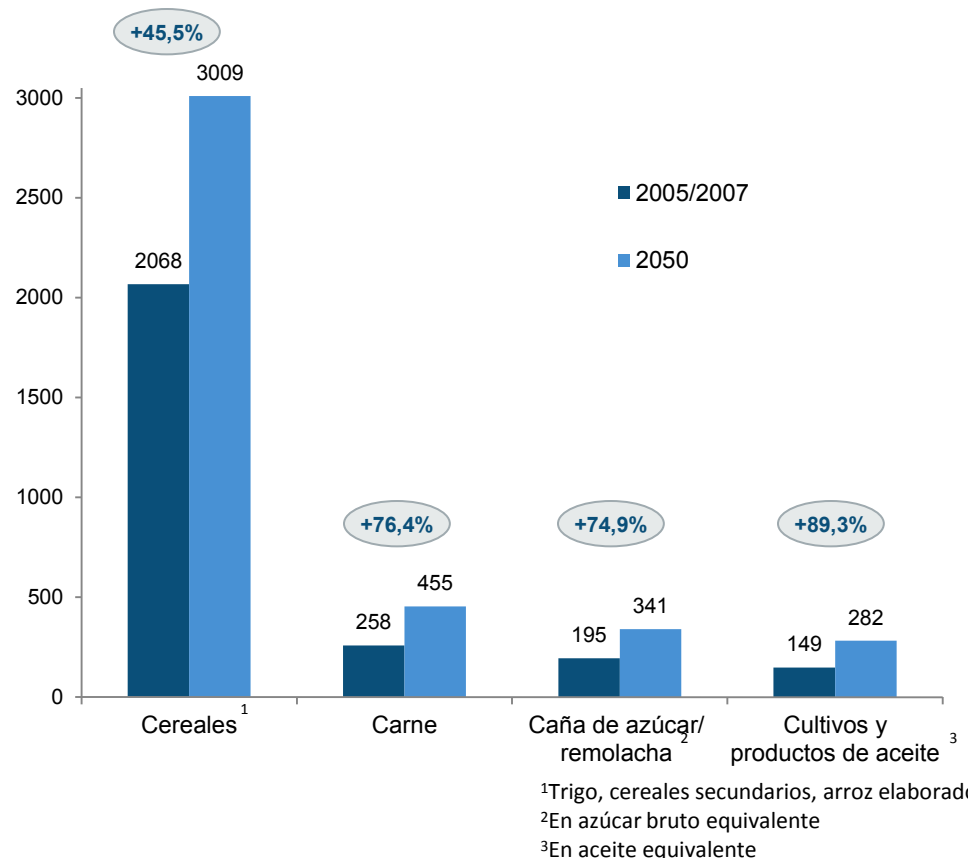
Fuente: Kharas, H. 2010. *The Emerging Middle Class in Developing Countries*, p. 29, OECD Development Centre, Working Paper No. 285.
Se considera clase media: USD4000 a USD17000 en 2000 ppp

Estas tendencias suponen un importante reto de abastecimiento de recursos y suministros a largo plazo

Proyecciones mundiales consumo de energía (millones de toneladas equivalentes de petróleo)



Proyecciones mundiales de producción, por productos (millones de toneladas)



¹Trigo, cereales secundarios, arroz elaborado
²En azúcar bruto equivalente
³En aceite equivalente

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la producción primaria global de alimentos se tendrá que incrementar 70% en las próximas cuatro décadas.

Fuentes: BP Energy Outlook 2030: January 2011. / FAO- World agriculture towards 2030/2050 – Revisión Junio 2012



Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales



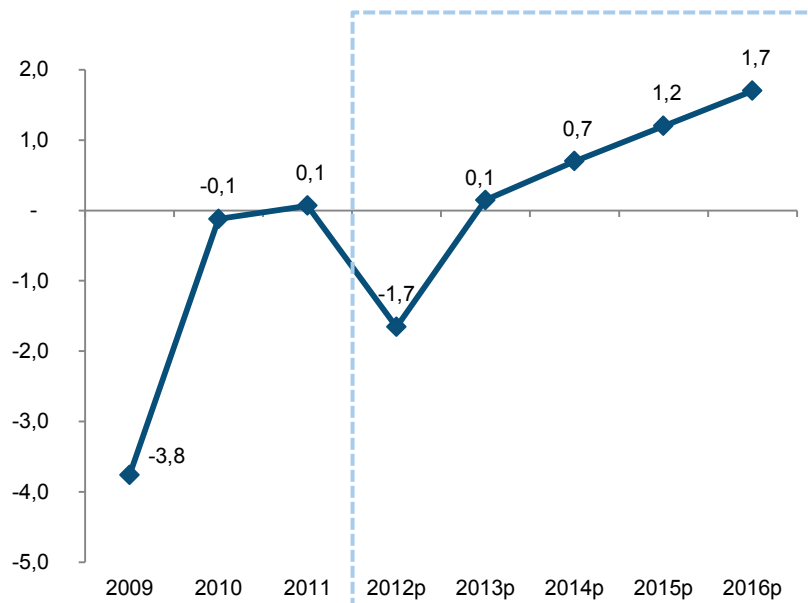
Tendencias normativas



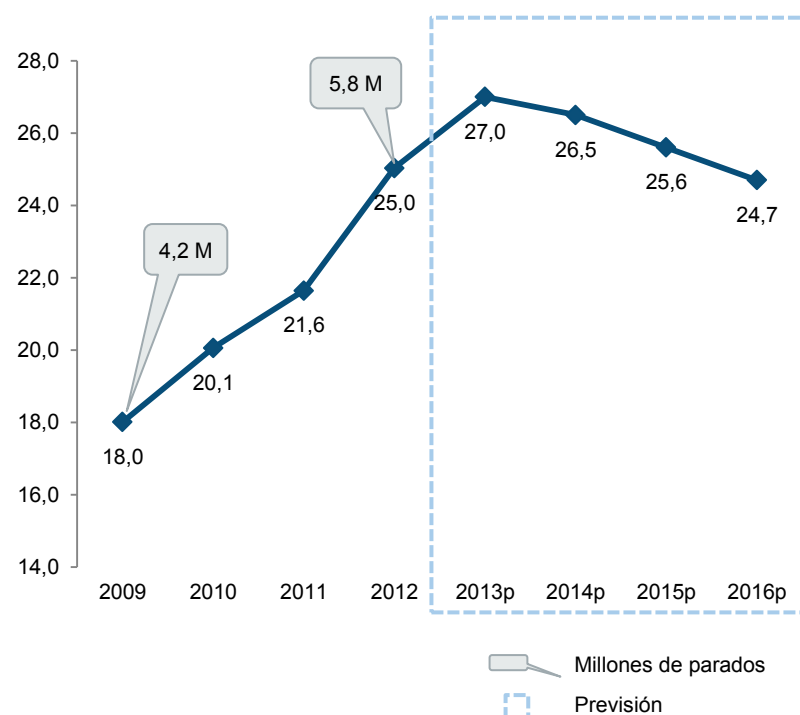
Tendencias tecnológicas

En los próximos cinco años se prevé una recuperación lenta del PIB y la tasa de desempleo, que seguirá afectando a los hábitos de consumo

Evolución interanual del producto interior bruto en España (%)



Evolución interanual de la tasa de desempleo en España (%)



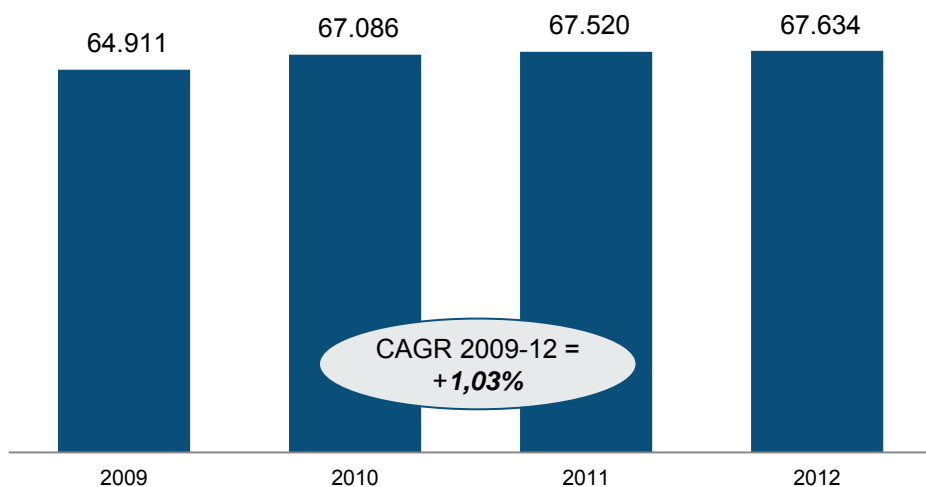
- Según un estudio de Nielsen, el 81% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo por la coyuntura económica
- Los consumidores han adoptado medidas de ahorro tales como reducir el ocio fuera de casa (65%) o comprar productos de alimentación más baratos (48%)

Fuente: IMF, INE, Nielsen

En 2012 el consumo alimentario alcanzó los 100.678 mill.€, amortiguando la caída del consumo extra doméstico gracias al crecimiento en el hogar

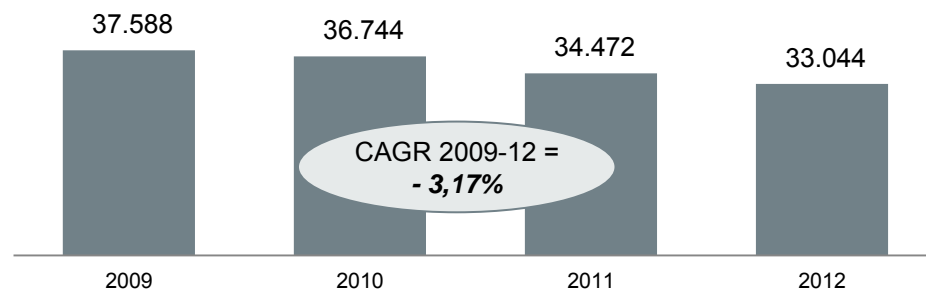
Consumo alimentario en el hogar, España

	2011	2012
Cantidad (Mill. Kg/L/Ud)	30.282	30.482
Valor (Mill €)	67.520	67.634



Consumo alimentario fuera del hogar (mill.€), España

	2011	2012
Restaurante servicio mesa	17.148	16.291
Servicio rápido	10.453	10.161
Otro extradoméstico	6.867	6.592
Total extradoméstico	34.472	33.044



- Racionalización de la compra: menos impulsiva, más reflexiva: mayor comparativa de productos, búsqueda de opciones más económicas (MDD, discounts)
- Traspaso de alimentos de mayor valor (como carne y pescado) a proteína más económica (como el pollo y alimentación seca)
- Disminuye el consumo fuera del hogar y crece el consumo de comida de casa fuera del hogar (tupper)

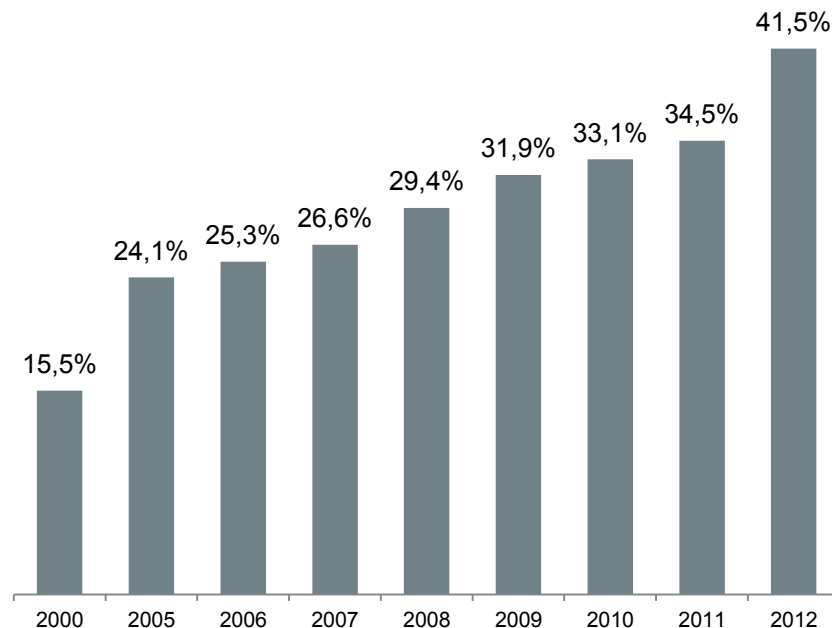
Fuente: Panel de consumo 2012 de MAGRAMA

La reducción de la renta disponible ha originado cambios en los hábitos de consumo priorizando el precio como factor de decisión de compra

Factores decisores elección punto de venta de alimentación (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	CAGR 04-12
Buenos precios, aparte de ofertas	39,5	36,7	35,3	34,1	55,5	58,3	59,3	62,7	5,9%
Calidad de productos	57,3	54,2	54,0	56,0	62,1	67,2	66,7	51,9	-1,2%
Proximidad y cercanía	60,7	57,5	54,8	52,2	44,3	45,1	40,4	50,9	-2,2%
Atención al cliente	23,7	23,9	24,7	22,1	19,4	24,5	25,3	34,9	5,0%
Variedad de productos	28,7	32,1	28,4	24,2	23,1	28,7	28,0	21,9	-3,3%
Buenas ofertas	23,2	25,5	23	20,4	20,4	20,2	14,6	17,5	-3,5%

Evolución cuota de la marca de distribuidor en España



- Por primera vez el precio es el factor decisor preeminente a la hora de elegir el punto de venta
- El precio supone un reto de eficiencia y la calidad supone un reto de seguridad alimentaria y valor añadido
- La gran diferencia entre España y otros países en MDD es el GAP de precios con las Marcas de Fabricantes

Fuente: Panel de consumo 2012 de MAGRAMA

Los comportamientos del consumo según el tipo de hogar determinarán las futuras tendencias de consumo

Consumo por tipo de hogar

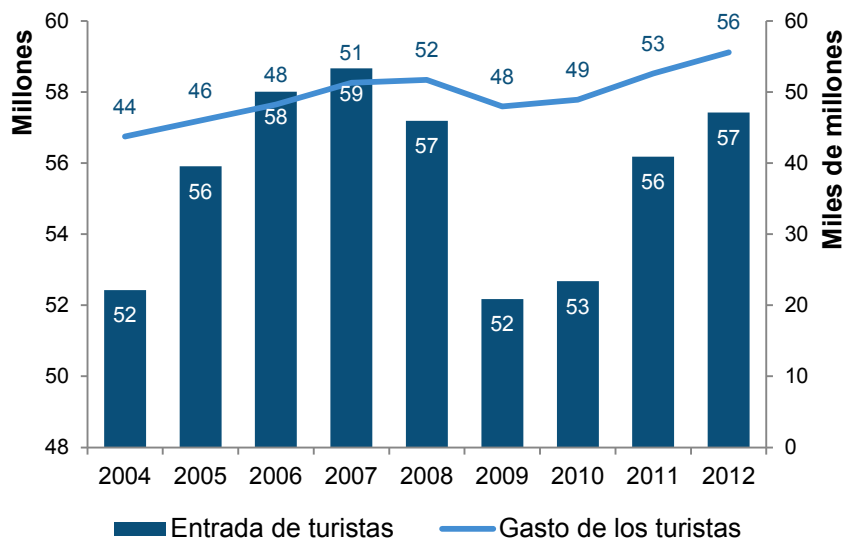
	% distribución población 2012	% Evol. Consumo 2012 vs. 2011
Retirados	22,5%	1,4%
Parejas con hijos pequeños	16,5%	-0,5%
Parejas adultas con hijos edad media	14,9%	0,7%
Parejas adultas sin hijos	10,4%	3,3%
Parejas con hijos mayores	10,0%	0,7%
Parejas jóvenes sin hijos	8,5%	-0,2%
Adultos independientes	7,2%	0,2%
Hogares monoparentales	5,7%	-0,4%
Jóvenes independientes	4,3%	5,3%

- Los retirados, las parejas sin hijos y los jóvenes independientes son los que aumentan su consumo
- Oportunidades: segmentos libres de cargas familiares, con mayor poder adquisitivo disponible, y que demandan productos más “narcisistas” o específicos

Fuente: Panel de consumo 2012 de MAGRAMA

La recuperación del turismo supone una oportunidad para el consumo de alimentación a nivel nacional e internacional

Nº Llegada de turistas y gasto en España



Llegada de turistas según país de residencia

	Nº turistas	%	Tasa var. interanual
Total 2012	57.700.713	100,%	2,7
Reino Unido	13.653.863	23,7%	0,3
Alemania	9.335.870	16,2%	4,0
Francia	8.969.009	15,5%	7,1
Italia	3.571.659	6,2%	-5,1
Países Bajos	2.548.657	4,4%	-8,1
Portugal	1.861.093	3,2%	-0,9
Bélgica	1.706.354	3,0%	-2,9
Suiza	1.448.941	2,5%	6,0
Suecia	1.401.330	2,4%	8,3
Noruega	1.249.926	2,2%	11,6
EE.UU.	1.240.818	2,2%	9,1
Rusia	1.206.227	2,1%	39,8
Irlanda	1.189.523	2,1%	-7,4
Resto	8.317.441	14,4%	

- Tanto el **nº de llegada de turistas** como el **gasto en turismo** presentan una tendencia creciente desde 2009, con una tasa de crecimiento anual compuesto del **+2,4%** y **+3,8%** respectivamente
- Los que más visitan nuestro país son **Reino Unido, Alemania y Francia**, suponiendo el **55,4%** del total de los turistas
- El **85,7%** viajan por motivos de **ocio/ vacaciones**, 6,8% por trabajo/ negocios, 4,2% motivos personales, 1,6% por estudios y el 1,6% restante por otros motivos

Fuente: IET - Instituto de Estudios Turísticos. Datos 2012 provisionales.

Con todo ello, los consumidores están evolucionando hacia nuevas tendencias y comportamientos

Resumen de tendencias de consumo alimentario para 2020

<p>“Food telling” <i>Alimentos con mensaje</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da respuesta a una demanda de información transparente, atractiva y cercana. Conecta al consumidor y a lo que consume, y dota a la vez de mayor identidad y autenticidad a los propios alimentos.
<p>“Super sense” <i>Experiencia multisensorial</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca una provocación de los sentidos, y generar una experiencia sensorial original, placentera, intensa y plena.
<p>“Slowcal” <i>Consumo de calidad, sostenible y cercano</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implica una mayor concienciación y responsabilidad con el impacto del consumo alimentario en el ámbito personal, social, económico y ambiental. Busca un consumo de calidad, donde prevalece el disfrute, el equilibrio, la sostenibilidad y lo cercano. • Racionalización de la compra: menos impulsiva, más reflexiva.
<p>“Personalized” <i>Alimentos individualizados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de productos para colectivos de edad específicos o a individuos con problemas de salud comunes. • Ej. Alimentos para la tercera edad, para niños o para celíacos.
<p>“Entertainment” <i>Experiencia alimentaria</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implica indulgencia y autocomplacencia a través de experiencias memorables que conecten con las necesidades emocionales de los individuos. Aventura, diversión, sorpresa y entretenimiento aportan un valor añadido experiencial al producto.
<p>“My Health” <i>Salud personalizada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representa una actitud proactiva y responsable hacia la promoción, prevención y conservación del bienestar y la salud propia. Persigue una alimentación adaptada a necesidades personales, para lograr el equilibrio físico, mental y emocional. • Salud y bienestar: natural, “inherent nutrition”, productos “sin” o “bajos en”.
<p>“Ego food” <i>Expresión alimentaria</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Está asociada a la expresión de la propia identidad (de forma individual o dentro de un colectivo), “personificando” en los productos de gran consumo los deseos, valores o aspiraciones propias.
<p>“Made Simple” <i>Házmelo Simple</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se refleja en la demanda de soluciones flexibles que permitan la compra y consumo inteligente, optando a la mejor opción en menos tiempo. Está asociada tanto al producto como al proceso de compra y consumo a través de servicios y herramientas que faciliten la vida a los consumidores. • Proximidad y conveniencia.

Fuente: Estudio “Creencias, comportamientos y tendencias del consumidor español 2020” desarrollado por el Sistema Integrado en Red de Prospección Análisis y Divulgación de Pautas de Consumo ([SIRPAC](#)).



Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales



Tendencias normativas



Tendencias tecnológicas

La salud como valor añadido en la alimentación, es cada vez más importante para la sociedad mundial, y será un factor determinante para los alimentos del futuro

Tendencias en nutrición y salud

Valor añadido y diferenciación

- El **valor añadido** de los alimentos es hoy la **salud**
- Lo “bueno, bonito, barato” es la base hacia lo “**seguro, equilibrado y saludable**”
- **Concienciación**: aumento de la preocupación del consumidor por la relación nutrición - salud, por ello demandan productos saludables y adaptados a sus propias necesidades personales
- Ofrecer **información nutricional**

Importancia de la innovación

Algunas tendencias en productos:

- “**Inherent nutrition**” beneficios de los ingredientes tradicionales
- **Productos funcionales** respaldados por la ciencia
- Alimentos **naturales**
- Alimentos “**libres de**” o “**bajos en**”
- “Fast Good”

Fuente: Elaboración propia en base a diversos estudios en nutrición y salud.

La OMS, en su Plan de acción 2014-2020, identifica los principales retos en materia de alimentación, nutrición y salud

Principales problemas de salud relacionados con la nutrición

- 1 Sobrepeso y Obesidad
- 2 Diabetes y cáncer
- 3 Desnutrición
- 4 Deficiencias en micronutrientes

Recomendaciones para abordar los factores de riesgo en la salud relacionados con la nutrición

1. **Reducción del nivel de consumo de alimentos ricos en grasas saturadas y trans, azúcares y sal:** a través de la educación e información al consumidor (etiquetado, concepto de dieta total, reformulación productos, etc.)
2. **Incrementar el consumo de frutas y verduras**
3. **Fomentar la lactancia materna y la alimentación complementaria**
4. **Marketing:** posibles limitaciones en publicidad, promover consumo de productos saludables, información sobre nutrientes, etc.

Estos retos podrían influir en las políticas, la comunicación y la innovación en la Industria de Alimentación y Bebidas.

Fuente: WHO European Region Food and Nutrition Action Plan 2014 – 2020 (Plan de Acción en fase borrador).



Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales



Tendencias normativas



Tendencias tecnológicas

La articulación entre industria eficiente y medio ambiente es uno de los temas candentes del debate alimentario (1 de 2)

Sostenibilidad del entorno

Relación de equilibrio entre sociedad y naturaleza para lograr un abastecimiento sostenible de todas las materias primas que cubra la necesidad de disponibilidad de alimentos y no suponga un conflicto con la eficiencia

- Asegurar el **abastecimiento**
- Situación de los **Recursos Naturales**
- **Sobreexplotación** de los Recursos
- **Escasez** y Dificultad de obtención
- Conflicto que se presenta entre la conversión de suelo para uso agrícola y la **biodiversidad**
- Énfasis en los **ingredientes de comercio justo** y otras prácticas éticas



Fuente: www.waterfootprint.org

Agua y Fuentes de Energía

Uso responsable y eficiente por parte de la industria de insumos que son escasos a nivel mundial como son el agua y las fuentes de energía

- 1.800M personas vivirán en regiones con **escasez de agua**
- La agricultura utiliza el 70% del agua disponible
- **Huella Hídrica** como indicador del uso de agua en la producción
- Reducción emisiones de gases de efecto invernadero, Huella del Carbono
- **Transporte** por carretera y consumo de petróleo
- **Combustibles:** Energías Renovables, Biocarburantes y procesos alternativos: **Cogeneración**



La articulación entre industria eficiente y medio ambiente es uno de los temas candentes del debate alimentario (2 de 2)

Gestión de Residuos, Vertidos y Emisiones

Como resultado de la actividad productiva hay siempre restos y residuos que la industria no puede abandonar y desentenderse, deberá asumir la responsabilidad e incluso hallar un uso para ellos

- Tratamiento de **residuos** y **contaminación**
- Aprovechamiento y valorización de **subproductos** y desechos, **FoodWaste**
- **Normativa** cada vez más exigente en este sentido
- Internalizar estos altos **costes de inversión** asociados es un reto
- Uso eficiente de **Materias Primas**



Requisitos ambientales del Nuevo Consumidor

El consumidor ha tomado conciencia y el 54% señala la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente como uno de los atributos que más valora en el proceso de toma de decisión de compra

- La demanda de **Productos Verdes** es de momento más una declaración de intenciones que un acto de compra

95% compraría
Producto Verde

75% conocen un
Producto Verde

63% busca
Productos Verdes

47% encuentra
Productos Verdes

22% compra
Productos Verdes

- Nuevo consumidor solicita más **información** y el **Eco-Etiquetado** puede además ser diferenciador entre marcas
- **Vínculo emocional** con el origen local y natural de los productos: homologación ambiental de proveedores





Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales

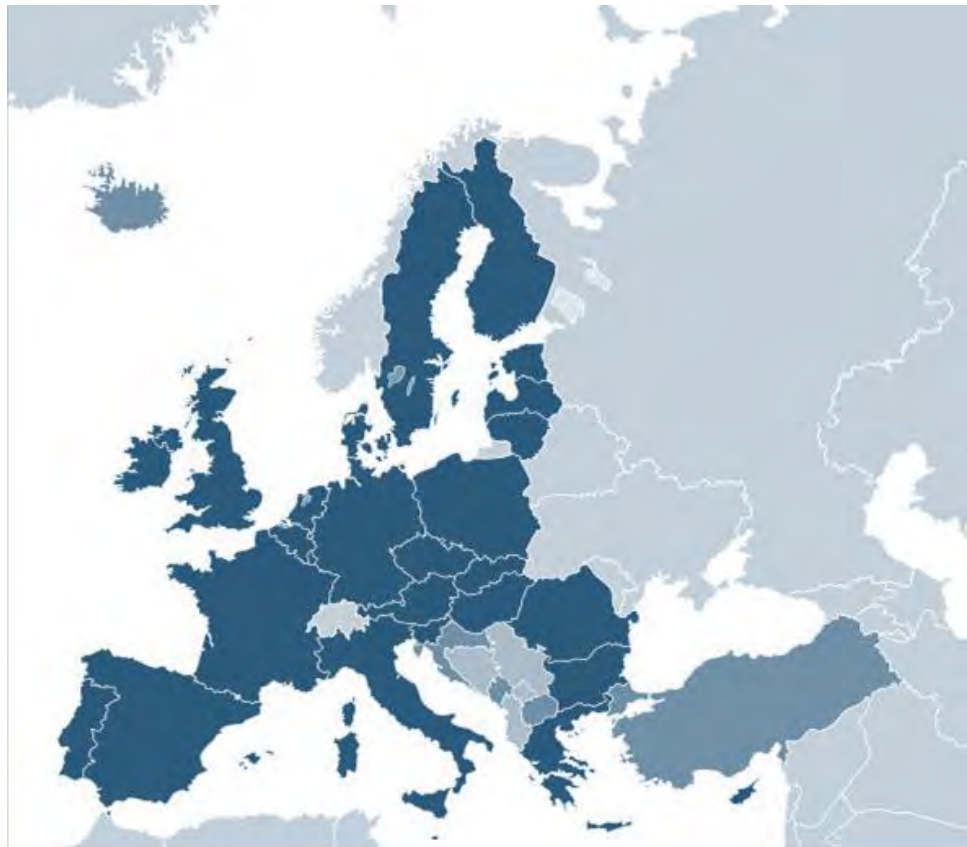


Tendencias normativas



Tendencias tecnológicas

Después de haber sido un sector históricamente protegido parece que la apertura de mercados es ahora innegociable



Globalidad de Mercados

- La apertura a nuevos mercados hace que cada vez las empresas se vean sometidas a más normativas y **convenios** e incidirá directamente en el potencial competitivo de las empresas.

PAC 2014-2020

- La Política Agraria Común obtendrá el **37%** del presupuesto total europeo, 2 puntos más que en el periodo actual.
- 2014 será un año de transición y **2015** será el primer año de aplicación.
- Pretende corregir los defectos del sistema actual de ayudas.
- El fin de las ayudas y de las cuotas de producción parece irrefrenable y será el gran reto para las empresas del sector.

Las empresas tendrán que hacer frente al gran reto de competitividad que la apertura de mercados les planteará

La dispersión de competencias que provoca la estructura regional española conlleva un volumen normativo que puede afectar a la competitividad

Número de normas sobre alimentación

ÁMBITO	Número
Internacional	318
Unión Europea	3.518
Estatal	8.842
Regional (CCAA)	13.188
Provincial	189
Municipal	290
Total	26.365

Esto supone trabas a la Unidad de Mercado español, a la actividad empresarial, a la seguridad jurídica de los operadores, y a la competitividad de la economía en definitiva.

Fuente: ARANZADI INSIGNIS

Política Comercial

- La UE dispone de los mayores estándares de producción a nivel mundial (en términos de calidad, higiene, bienestar animal, etc).
- Estos altos estándares de producción exigidos a los productos que se elaboran en la UE, no son exigidos a los productos procedentes de terceros países y que también se comercializan en la UE, lo que conlleva a una discriminación y pérdida de competitividad de nuestra industria en el propio mercado europeo.

Sobrerregulación

- En España se tiende a ir más allá de la normativa europea en materia de legislación alimentaria, lo que tiene una repercusión negativa sobre la competitividad.
- Este efecto se multiplica en España por la delegación territorial de competencias donde hay: "17 versiones de una misma normativa, que no están coordinadas ni armonizadas dentro del territorio nacional.

Denominaciones de Origen

- En España hay un total de 166 Denominaciones de Origen mientras en otros países como Irlanda se aúnan esfuerzos para impulsar denominaciones genéricas: Irish Beef.

Inseguridad jurídica

- Los cambios de rumbo legislativos también crecen exponencialmente por la dispersión competencial, generando mayor inseguridad jurídica para nuestras empresas.

La repercusión de la fiscalidad general no es singular de IAB, pero determinados productos se ven expresamente amenazados por los impuestos especiales



IAB es responsable del 4,2% de los ingresos públicos totales procedentes de impuestos y cotizaciones sociales

Seguridad Alimentaria y calidad siempre estarán en agenda de la IAB, pese al alto nivel alcanzado

Excelencia como Marca Agroalimentaria

Ofrecer al conjunto de la sociedad alimentos con el más alto grado de calidad y seguridad garantizado es uno de los principales objetivos de la IAB, MAGRAMA y del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Salud pública

Asegurar la inocuidad de todos los productos que se comercializan

Confianza

Lograr mantener la plena confianza de los ciudadanos en los productos agroalimentarios

Información al consumidor

Poner a disposición del consumidor toda la información necesaria para que éste tenga auténtica capacidad de elección de los productos

Control administraciones

- Hay un creciente y cada vez mayor control por parte de las autoridades
- La Seguridad Alimentaria adquiere, con los avances científicos, mayor complejidad, por lo que su control requiere cada vez más especialización
- Reglamentación Técnico-Sanitaria

Trazabilidad y Etiquetado

- Objetivo de informar detalladamente a los consumidores
- Posibilitar un seguimiento efectivo a lo largo de toda la cadena de cada producto
- Criterios objetivos, únicos y consensuados

Crisis alimentarias

- Escándalos alimentarios tienen un efecto perverso en el conjunto de la industria por su efecto acumulativo en la confianza de los clientes
- Prevención
- Reacción
- Gestión



Tendencias socio demográficas



Tendencias de consumo



Tendencias en nutrición y salud



Tendencias medioambientales



Tendencias normativas



Tendencias tecnológicas

La actual revolución tecnológica abre nuevos horizontes y nuevos paradigmas (1 de 2)

Trazabilidad en la Cadena de Valor

Las nuevas tecnologías disponibles permiten el desarrollo de herramientas que facilitan encontrar el origen y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento

- La trazabilidad es un componente protagonista de la **Seguridad Alimentaria**
- **Optimización de procesos** a lo largo de toda la Cadena de Suministro para una **Gestión Integral**
- **Eficiencia**
- **Calidad integral** de la cadena

Sociedad de la Información

Los nuevos medios disponibles para crear y divulgar información mediante tecnologías digitales provocan la aparición de nuevas formas de organización social y productiva

- El grado de **acceso** y **difusión** de internet es alto
- Sin embargo el grado de **utilización** de internet como **instrumento básico de negocio** es muy bajo con respecto a otros países
- **Distribución alimentaria online** es un gran mercado por explotar
- Nuevo modelo de **comunicación empresarial**
- Cambio en las relaciones de la **Cadena de Valor**



La actual revolución tecnológica abre nuevos horizontes y nuevos paradigmas (2 de 2)

Conservación de los alimentos

Nuevos procesos de elaboración y envasado logran mejorar y alargar la vida útil y conservación de los alimentos

- **Nanotecnología** usada para mejorar la conservación de los alimentos y alargar su frescura
- **Irradiación** con fines de eliminar bacterias patógenas responsables de intoxicaciones alimentarias

Ciencias de la Vida y Biotecnología

Los constantes avances científicos ponen a disposición de la IAB nuevas vías para producir más, en menor tiempo y con menores costes

- Aplicación y puesta en valor de las novedades en **genética y genómica**
- Los caminos que abre la **clonación** en la producción agroalimentaria
- El gran debate de los **Organismos Genéticamente Modificados** y su regulación, donde subyace la confianza en las instituciones





FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco Estratégico del Sector industrial de alimentación y bebidas (MES)

Anexo 3: Benchmark de otros sectores y otros países

29 de enero de 2014

Contenido

Otros sectores

Automóvil

Turismo

Otros países

Francia

Italia

Países Bajos

Contenido

Otros sectores

Automóvil

Turismo

Otros países

Francia

Italia

Países Bajos

Identificada la necesidad de llevar a cabo un shake up en la asociación, se contrató un proyecto de consultoría...



CLIENTE

Definir e identificar el **CLIENTE** de ANFAC: la **Sociedad** en su conjunto, no las marcas, éstas son las accionistas de la asociación
Anfac es más que la suma de todos

Órganos de Gestión

- **Junta Directiva** de número más reducido pero con Presidentes y CEO's de las marcas muy implicados
- **Grupos de Trabajo** y **Comités** más acotado en número (10 Grupos actualmente), con contenido real que acompañe la **Misión** de la Asociación y bien formados

Iniciativas

- España está inmersa en un proceso de transformación, la Anfac debe ser ágil fijando su posición en los temas que afecten a la industria del automóvil. Su actuación puede ser:
 - **Disuasoria:** qué queremos parar?
 - **Proactiva:** qué queremos conseguir?

Reforzar el Rol Interno

Focalizar Agenda: ahora son 20 temas y apuntan a que sean 10
Soltar lastre, **eliminar tareas** que no aportan Valor Añadido y no son necesarias

...definiendo que la actuación de Anfac girará en torno a tres ejes

Plan 3 Millones

- El objetivo final es llegar a fabricar 3 Millones de automóviles
- Línea de Marketing de Comunicación enfocada a pensar en positivo, optimismo
- Midiéndose siempre en progreso
- Activar planes rápidos que tengan impactos directos monetizables, ya que son el mejor argumento

Gestión Estratégica Comunicación

- Saber darse la debida importancia se ha convertido en uno de sus ejes de actuación; si no comunicas lo bueno que eres no te hacen caso
- Integrados con una pequeña consultora especializada en el Sector (Instituto del Automóvil)
- Trabajan muchos datos estadísticos y cifras mensuales
- Son Oficina de Proyecto para varios ministerios



Gestión Lobby

- Ampliación a todos los ámbitos del Gobierno y Europa (50% de las normas), donde están hermanados con la Anfac europea. Conseguir alinear a España para que contemple los intereses de la industria del automóvil
- No está sistematizado pero va al Parlamento 2 veces al mes: tener la Agenda Parlamentaria. Aportar vs pedir (80-20); agradecen que comparezca en las Comisiones
- Definir qué hay que hacer para que haya un entorno legislativo favorable

Para implantar estos cambios ha hecho falta renovar el ADN de la Asociación

Cambio cultural

Pasar de ser meros periodistas (trasladando a sus accionistas normativa) a ser ejecutivos

Política de eventos

Objetivo de mantener la Tensión Informativa con repercusión en medios
Una simple cena puede bastar si van los más altos niveles políticos y empresariales del sector

Conceptos comerciales paralelos

Se han integrado affinities como acuerdos con Bosch o PwC

Contenido

Otros sectores

Automóvil

Turismo

Otros países

Francia

Italia

Países Bajos

Plan Nacional e Integral de Turismo

Año: 2012

Ámbito: Nacional

Fuente: MINETUR



Retos

Las Fortalezas y Debilidades se categorizan en función de unos Elementos sobre los que pivotan los recursos y estrategias, que serán donde encajen luego las medidas y sus acciones relacionadas



Objetivos

1. Incrementar la actividad turística y su rentabilidad
2. Generar empleo de calidad
3. Impulsar la unidad de mercado
4. Mejorar el posicionamiento internacional
5. Mejorar la cohesión y notoriedad de la marca España
6. Favorecer la corresponsabilidad público-privada
7. Fomentar la desestacionalización del turismo

Instrumentos

1. Impulsar el conocimiento, el emprendimiento y la formación
2. Mejorar la oferta turística
3. Diversificar la demanda

Contenido

Otros sectores

Automóvil

Turismo

Otros países

Francia

Italia

Países Bajos

Benchmark Francia

Contrato para el sector alimentario¹

- En Francia, se han creado **13 Comités Estratégicos Sectoriales**, que representan a las industrias más estratégicas en Francia.
- Cada Comité elabora un “contrato sectorial” cuyo objetivo es identificar, de **manera conjunta** entre los distintos actores de la industria, los **asuntos clave del sector** y emitir **propuestas de acciones concretas**.
- El Contrato para la industria alimentaria identifica 5 retos: **empleo, financiación de la innovación, desafío verde, exportaciones y promoción, y mejora de las relaciones en la industria**.

Diagnóstico Nacional de la Industria Alimentaria²

- **Diagnóstico** desarrollado por el Ministerio de Agricultura, Agroalimentación y Forestal (MAAF) en Francia.
- A partir del DAFO¹ realizado por dicho Ministerio, podemos concluir que la IAB en **Francia presenta unas características muy similares a España**, tanto a nivel de fortalezas y debilidades, como de oportunidades y amenazas.

Apoyo a las empresas³

- Sopexa: su misión es **acompañar** a los operadores del sector agroalimentario francés en su desarrollo, tanto en el mercado nacional como en el internacional. A través de la **gestión de contactos y alianzas, de soluciones de marketing** efectivas e innovadoras y **comunicación** a los prescriptores y consumidores de todo el mundo.
- Banca Pública de Inversión (BPI): entidad creada para **consolidar y coordinar** las diferentes **iniciativas de financiación** existentes, especialmente centrada en la **innovación y la exportación**.

Imagen y reconocimiento⁴

- Sello “**Empresa de patrimonio vivo**”: se otorga por un periodo de 5 años a aquellas empresas con **experiencia artesanal e industrial de excelencia**. Este reconocimiento de Estado implica una serie de **beneficios fiscales** y de **apoyo al desarrollo económico** para la empresa.
- Sello **France Bon Appetit**: sello de **identidad común** que permite a cada uno beneficiarse de la fama mundial de **calidad** y de la **vinculación** a la **industria alimentaria francesa**.

¹ http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/contratfilere_juillet2013_bd.pdf

² Fuente: Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF).

³ <http://www.sopexa.com/>. ⁴ <http://www.patrimoine-vivant.com/>

Francia (I): Contrato de estrategias y planes del sector

Comités Estratégicos Sectoriales

- **Impulsor:** el **Consejo Nacional de la Industria** es el encargado de presidir los Comités estratégicos sectoriales de Francia.
- **Miembros:** 13 Comités Estratégicos Sectoriales de la industria francesa formados, bajo la supervisión de un vicepresidente industrial, por los representantes de los actores de la industria, las empresas y asociaciones de la industria, representantes de cinco sindicatos, distintas administraciones implicadas en la industria y por expertos.
- **Misión:** identificar de manera conjunta los asuntos clave del sector, y emitir propuestas de acciones concretas.
- **Output:** elaboración de su respectivo “contrato sectorial”, basado en los compromisos recíprocos entre los actores de la industria , el estado y en ocasiones las regiones.



Contrato para el sector alimentario en Francia

- **Impulsor:** Comité Estratégico del sector agroalimentario
- **Retos:**
 - Empleo
 - Financiación de la innovación
 - Desafío verde
 - Exportaciones y promoción
 - Mejora de las relaciones en la industria
- **Otras consideraciones:**
 - Para cada objetivo se identifican compromisos por parte del Estado, de las regiones, y de la industria.
 - Se establece un grupo de trabajo para cada objetivo.
 - Hace referencia y contribuye a otros planes existentes:
 - Le Programme National pour l'Alimentation
 - Plan d'action pour l'export
 - Projet agro-écologique pour la France
 - Etc.



Fuente: Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF); Ministère du redressement productif; Conseil National de l'Industrie

Francia (II): Diagnóstico Nacional de la IAB en Francia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Primer sector industrial francés • La producción y el consumo son principalmente locales • Contribución positiva a la balanza comercial • Sostenibilidad de la actividad • Tejido económico globalmente estable • La presencia de una imagen y marcas fuertes • Fuerte capacidad de producción agrícola • Fuerte participación de la comunidad científica • Diversidad de la dieta alimentaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector dividido: 3% de las empresas con más de 250 empleados y pocas empresas han alcanzado un tamaño crítico • Fuerte dependencia de los sectores de la distribución y la restauración, muy concentrados • Bajo atractivo para los inversores privados, debido a rentabilidades moderadas • Numerosas fusiones y adquisiciones poco anticipadas y mal preparadas • Falta de atractividad de la contratación del sector
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptarse a los nuevos patrones de consumo (comida rápida, snacks, ...) • Valor potencial de los activos intangibles (marcas, etiquetas, ...) • Segmentos de mercado prometedores a desarrollar: los países emergentes, orgánicos, halal (alimentos permitidos según la ley islámica), seniors, bebés, etc. • Fortalecimiento de la innovación para mejorar la competitividad • Posibilidad de tomar un rol clave en el desarrollo sostenible • Crecimiento de la población mundial, reducción de la tierra cultivable per cápita, urbanización 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta volatilidad de los precios de los productos básicos, difíciles de predecir • La tensión en las relaciones comerciales con los distribuidores: <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la protección de la innovación • Fuerte presión sobre los precios de los distribuidores • Riesgo de deterioro de la imagen de las empresas agroalimentarias ante los consumidores (crisis sanitarias) • La crisis bancaria que limita los préstamos bancarios y la financiación privada • Mercados nacional y europeo maduros

Fuente: Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF)

Francia (III): Iniciativas de apoyo a las empresas

Sopexa: grupo de marketing internacional alimentario, del vino y del arte de vivir

- **Misión:** acompañar a los operadores del **sector agroalimentario francés** en su **desarrollo**, tanto en el mercado **nacional** como en el **internacional**.
- **Gestión de contactos y alianzas**, crean un terreno favorable para que **las marcas y los productos** de los clientes **seduzcan a los prescriptores y consumidores de todo el mundo**.
- **Soluciones de marketing innovadoras y efectivas** para desarrollar la imagen, aumentar notoriedad de marca y aumentar las ventas de sus productos.
- Portal web ***Frenchfoodandbeverages.com***
 - Calendario de eventos
 - Información sobre mercados exteriores
 - Directorio de empresas francesas
 - Herramientas para la exportación: programas a medida, sello de calidad francesa



Banca Pública de Inversión (BPI)

- **Misión:** fomentar la innovación y el crecimiento de las empresas para restaurar la competitividad francesa y hacer emerger en Francia un mayor número de empresas medianas.
- La **prioridad** de Bpifrance es hacer de Francia un gran país de **innovación**, para ayudar a las empresas a **conquistar nuevos mercados** y prepararse para el futuro.
- Con Bpifrance, las empresas se benefician de un **poderoso interlocutor, más cercano y eficaz**, para satisfacer todas sus necesidades financieras, de innovación y de inversión.
- Bpifrance invertirá cerca de 12 millones de euros hasta 2017 en las empresas francesas.
- Mediante la **consolidación** de cuatro entidades que hacen un trabajo notable - OSEO, CDC Empresas, el Fondo Estratégico de Inversión (FSI) y FSI Regiones - Bpifrance multiplica su fuerza y eficacia.



Francia (IV): Iniciativas de imagen y posicionamiento

Sello France Bon Appetit:

- En un contexto cada vez más competitivo, la **identidad común** permite a cada uno **beneficiarse de la fama mundial de calidad** y de la vinculación a la industria alimentaria francesa.
- Logotipo dedicado al sector de la industria alimentaria francesa, con una imagen dinámica y atractiva.
- Utilizado por todos los **operadores de la exportación**, (Adepta, Sopexa y Ubifrance), que caracteriza perfectamente la **identidad de Francia** (Torre Eiffel) y, a través del "**bon appétit**", que transmite sin necesidad de traducción de un **mensaje de la simplicidad, generosidad e incluso empatía por este firma.**



Sello "Empresa de patrimonio vivo":

- Es un **reconocimiento del Estado** para distinguir a las empresas francesas con **experiencia artesanal e industrial de excelencia.**
- Se atribuye por un **periodo de 5 años**, a aquellos **fabricantes con un alto desempeño** en su ámbito y sus productos.
- Creado por la ley para las PYMES de 2 de agosto de 2005 (artículo 23), la marca de patrimonio vivo se puede "atribuir a cualquier empresa que tenga un valor económico, que consiste en particular de una habilidad poco común, conocido o ancestral , basado en el dominio de las técnicas tradicionales o de alta tecnología y se limita a un territorio ".
- **Ventajas:**
 - **Incentivos fiscales**
 - Crédito Fiscal para Trabajadores en Prácticas
 - Crédito fiscal para la creación de obras únicas o pequeñas series
 - **Apoyo al desarrollo económico**
 - Internacional
 - Financiación



<http://www.patrimoine-vivant.com>

Contenido

Otros sectores

Automóvil

Turismo

Otros países

Francia

Italia

Países Bajos

Benchmark Italia

Atracción del talento¹

- Creación en 2004 de la **Universidad de Ciencias Gastronómicas**.
- Objetivo: crear un **centro internacional de investigación y educación** para los que trabajan en la renovación de los métodos de cultivo, la protección de la biodiversidad, y la construcción de una relación orgánica entre la gastronomía y la ciencia agrícola.
- El resultado es una **nueva figura profesional - el gastrónomo** – capaz de operar en la producción, distribución, promoción y comunicación de alimentos de alta calidad.

Educación y tendencias de consumo²

- Asociación Internacional **Slow Food**, con más de 120 países adheridos.
- Objetivo: contrarrestar las tendencias del *fast food* y *fast life*, para impedir la desaparición de las **tradiciones gastronómicas locales** y combatir la falta de interés general por la **nutrición**, por los **orígenes**, los **sabores** y las consecuencias de nuestras elecciones alimentarias.

Imagen y reconocimiento³

- Iniciativa **Eataly**
- Es una **cadena de alimentos de alta gama**, formada por una variedad de restaurantes, cafés, panaderías y otros establecimientos de venta al por menor.
- Iniciativa que pretende **fomentar los conceptos de comida y cultura**. Su compromiso se basa en ofrecer una selección diversa de alimentos y bebidas de calidad, a unos precios lo más bajos posibles, además de ofrecer la máxima información posible sobre los productos al consumidor.

¹ <http://www.unisg.it/>

² <http://www.slowfood.com/>

³ <http://www.eataly.com/>

Italia: Iniciativas de imagen y atractividad del sector

Asociación Slow Food

- Iniciativa lanzada por Italia, y que en 1989 se convirtió en una **asociación internacional**, con más de 120 países adheridos.
- **Objetivo:** contrarrestar las tendencias del *fast food* y *fast life*, para impedir la desaparición de las **tradiciones gastronómicas locales** y combatir la falta de interés general por la **nutrición**, por los **orígenes**, los **sabores** y las consecuencias de nuestras elecciones alimentarias.

Cadena Eatly

- Iniciativa que fomenta los **conceptos de comida y cultura**.
- **Propuesta de valor:**
 - **Elección:** oferta de una selección diversa de alimentos y bebidas de calidad.
 - **Accesibilidad:** ofrecer los mejores productos a los precios más bajos posible.
 - **Conocimiento:** hacer conocer al cliente todo lo que hay detrás de los productos que se ofrecen.
- Dispone de **restaurantes, cafés y mercados** en diferentes países **alrededor del mundo**.

Universidad para el Estudio de Ciencias Gastronómicas

- La Universidad de Ciencias Gastronómicas, fundada en 2004 por la Asociación Internacional Slow Food, en colaboración con las regiones italianas de Piamonte y Emilia-Romaña, es una institución sin fines de lucro estatalmente reconocida.
- Su objetivo es crear un **centro internacional de investigación y educación** para los que trabajan en la renovación de los **métodos de cultivo**, la protección de la **biodiversidad**, y la construcción de una relación orgánica entre la **gastronomía y la ciencia agrícola**.
- El resultado es una **nueva figura profesional - el gastrónomo** – capaz de operar en la producción, distribución, promoción y comunicación de alimentos de alta calidad. Son la próxima generación de educadores e innovadores, de asesores y editores multimedia, comercializadores de productos, y administradores de consorcios, negocios y empresas de turismo.



UNIVERSITY OF GASTRONOMIC SCIENCES
**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI SCIENZE GASTRONOMICHE**

Contenido

Otros sectores

Automóvil

Turismo

Otros países

Francia

Italia

Países Bajos

Benchmark Países Bajos

Sectores Estratégicos en Holanda "Topsector"¹

- Se eligieron los **9 sectores más estratégicos de Holanda** en los que la administración va a liberar más fondos para seguir desarrollando: logística, energía, agroalimentario, ciencias de la vida, agua, industria creativa, alta tecnología, química, horticultura y materiales básicos.
- Con el objetivo de **promover un intercambio sólido entre la empresa, los institutos de investigación y el gobierno**, para cada sector hay un equipo formado por: 1 funcionario público (ej. DG Ministerio), 1 científico, 1 representante del sector (ej. interprofesional, gran empresa), 1 PYME innovadora.
- El equipo asesora a las empresas, los científicos y el gobierno sobre las **medidas para hacer frente a los desafíos del sector**. Sus consejos, las ambiciones, las prioridades y el enfoque están todas establecidas en un **plan de acción**.

Principales desafíos del sector agroalimentario²

En los Países Bajos no es posible expandir las tierras agrícolas y con ello generar más producción. Como resultado, hay tres oportunidades para crecer:

- **"Haciendo más con menos"** a través de una producción eficiente, sistemas alimentarios sostenibles e innovadores.
- **Mayor Valor Añadido** a través de la innovación centrada en la salud, la sostenibilidad, el sabor y la conveniencia.
- **Liderazgo internacional** a través de la exportación de productos y soluciones de sistemas integrados.

Importancia de la colaboración a todos los niveles³

- **2º país en Europa** que mayor **inversión privada en I+D+i** destinada al sector agroalimentario (en % sobre PIB)
- **Instituto Wageningen University & Research**: intercambio de conocimientos y resultados entre emprendedores.
- **Cooperativas y clubs sociales de estudio** donde los agricultores compran conjuntamente herramientas y comparten las últimas novedades.
- Infraestructura: ejemplo de agrupación de empresas en el sector hortícola **"Greenports"**.
- **Top Institute Food and Nutrition**: asociación público-privada para la investigación interdisciplinaria en la alimentación y la nutrición.

¹ <http://www.agentschapnl.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/topsectoren/topsector-agrifood>

² Informe „Agro&Food: De Nederlandse groeidiamant“

³ [http://topsectortu.nl/sites/topsectortu.nl/files/documenten/Made%20in%20Holland%20Horticulture%20and%20Starting%20Materials%20\(Spaans\).pdf](http://topsectortu.nl/sites/topsectortu.nl/files/documenten/Made%20in%20Holland%20Horticulture%20and%20Starting%20Materials%20(Spaans).pdf)



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas

Anexo 4: Detalle de entrevistas realizadas

11 de febrero de 2014

Se han realizado 60 entrevistas entre empresas de la IAB y stakeholders y se ha recogido la opinión de 20 asoc. miembros de FIAB

Empresa		Stakeholders	
Acesur Grupo	Jamonificio Subirats	ACES	Embajada Británica
Agrosvilla	KAIKU	AECOC (2 entrevistas)	Embajada de Francia
Angulas Aguinaga	Kellogs	Alimentaria Exhibitions	Embajada de Italia
Azucarera	Prosol	ANGED	Embajada de Alemania
Campofrío España	Unilever España	ASEDAS	Embajada de Holanda
Wrigley	Pepsico	ASAJA	Foro Interalimentario
Coca-Cola Iberia	Pescanova alimentación	COAG	Inst. Int. San Telmo (2)
Danone	Piensos Unzué	UPA	Univ. Ceu San Pablo
Deóleo	Riberebro	FEHR	Fund. Española de Nutrición
Europastry	Pascual	ANFAC	Univ. de Tufts
Freixenet	Pymes	FIAB	Distribución
Gallina Blanca	Jamones Arroyo	Chorizos Palacios	Consej. Agric.Gen. Catalunya
Grupo Mahou- San Miguel	Aguas de Bronchales	Bahía de la Concha	Consej. Agric. C. la Mancha
Grupo Siro	Fedejerez	Corpa. Corp Pascual Hnos SA	Mercadona
J. Garcia Carrión	Goyval		Alcampo
	32 empresas entrevistadas		Grupo DIA
		30 stakeholders entrevistados	
Asociaciones FIAB			
AFOEX (Fomento de Oleaginosas Nacional y su Extracción)		AFSHE Harinas y Semolas	
AGRUCON		ASOZUMOS	
Fenil		ANEABE (Emp. de Aguas de Bebida Envasadas)	
ASEPRHU (Productores de Huevos)		ANFACO-FEICOPECA	
ASEMAC		ANIERAC (Envasad. y Ref. de Aceites Comestibles)	
ASEMESA (Export. e Ind. de Aceitunas de Mesa)		FEBE Espirituosas	
HUMAIZ (Asoc. de Transformadores de Maíz)		Cerveceros de España	
ASEVEC (Fabricantes de Vegetales Congelados)		CESFAC	
Platos Preparados		ANFABRA (Beb. Refrescantes)	
AME		AFAP Aperitivos	
Produce			
21 Asociaciones han participado			



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

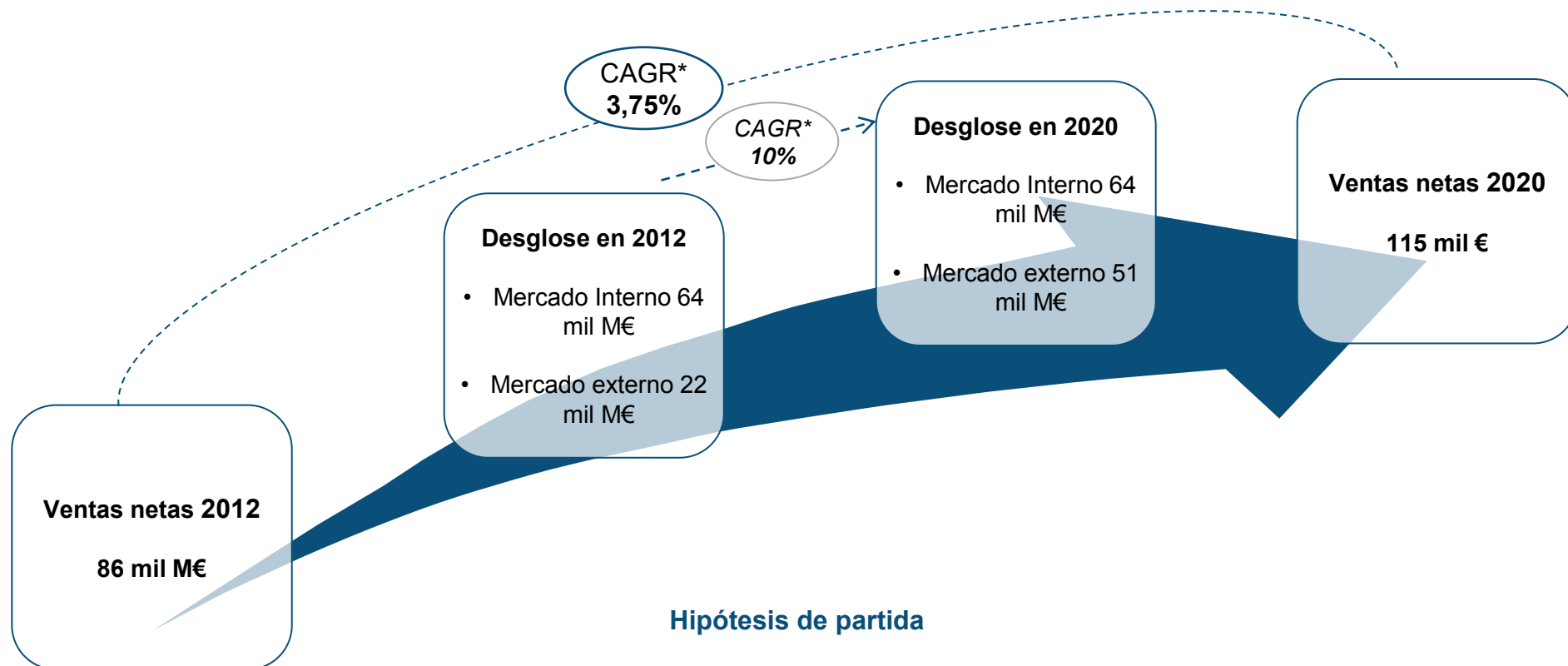
Marco estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas

Anexo 5: Explicación objetivo estratégico de Ventas Netas

29 de enero de 2014

Objetivos del Marco de la IAB en cuanto al crecimiento en ventas netas

Objetivo



Hipótesis de partida

- Incremento en venta netas en tasa interanual del 3,75%
- Demanda interna plana
- El crecimiento vendrá por las exportaciones

* Tasa de crecimiento anual compuesto



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas

Anexo 6: Despliegue de iniciativas por Plan Operativo

29 de enero de 2014

Ficha de áreas de actuación de los P.O'S (1/4)

Planes Operativos (PO's)

A. Eficiencia

Plan Operativo de Eficiencia de la IAB

Áreas de actuación:

- **A.1. Análisis económico del impacto regulatorio;** *Crear un modelo de evaluación del impacto económico de las decisiones legislativas.*
- **A.2. Mejora de posición competitiva;** *Fomento de un mayor aprovechamiento de los factores para mejorar la productividad en términos de flexibilidad laboral, energía, logística y materias primas.*
 - A.2.1.-Mejora equilibrio de la cadena
 - A.2.2.- Seguridad, calidad y protección al consumidor
 - A.2.3.- Asegurar el abastecimiento de materias primas
 - A.2.4.- Flexibilidad laboral
 - A.2.5.- Mejora de costes energéticos y logísticos
- **A.3. Inversiones I+D+i;** *Fomentar la coinversión privada y pública en I+D+i, orientándose a las necesidades del mercado.*
 - A.3.1.- Adaptación de las empresas a las nuevas tecnologías (D)
 - A.3.2.- Modernización de procesos industriales
 - A.3.3.- I+D+i. Fomento de acuerdos o alianzas con terceros. Programa de agrupaciones empresariales innovadoras
 - A.3.4.- Centros tecnológicos
- **A.4. Sostenibilidad medio ambiental;** *Alinear la legislación medioambiental enfocándose a la minimización de residuos, vertidos, emisiones y eficiencia en el uso del agua.*
 - A.4.1.- Eficiencia en el uso de recursos
 - A.4.2.- Prevención y control
 - A.4.3.- Visión de ciclo de vida
 - A.4.4.- Minimización de residuos, emisiones y vertidos

Ficha de iniciativas de los P.O's (2/4)

Planes Operativos (PO's)

B. Creación de Valor

Plan Operativo de Creación de Valor de la IAB

Áreas de actuación:

B.1. Posicionamiento; *Reforzar los conceptos de calidad, nutrición, seguridad y sostenibilidad de los productos españoles.*

- B.1.1.- Aprovechamiento de la gastronomía, turismo y alimentación (trinomio)
- B.1.2.- Alimentación y salud
- B.1.3.- Comunicación de cara al mercado global “marca España” (paraguas)
- B.1.4.- Comunicación de cara al consumidor (visibilidad)

• **B.2. I+D+i;** *Priorizar modelos de I+D+i, orientados a las necesidades del consumidor.*

- B.2.1.- Foco en programas en los ámbitos de ciencias de la vida, conveniencia, nutrición y salud
- B.2.2.- Participación en plataformas internacionales (Foros)
- B.2.3.- Modificar el modelo de impulso a la innovación. Que parta de iniciativa privada y que el Estado se una como inversor

- B.2.4.- Innovar en calidad del servicio; desarrollo de proyectos de cooperación entre pymes
- B.2.5. - Crear los alimentos del futuro

• **B.3. Incorporación de herramientas 3.0 y ebusiness;** *Aprovechar las oportunidades en servicios y nuevos canales.*

- B.3.1.- Formación en herramientas 3.0 y ebusiness
- B.3.2.- Apoyo a las inversiones en herramientas 3.0 y ebusiness

• **B.4. Atracción del talento;** *Impulsar un modelo alineado con las necesidades de las empresas que resulte atractivo para la captación y retención del talento.*

- B.4.1.- Agencia de colocación sectorial
- B.4.2.- Formación profesional con mayor contenido práctico
- B.4.3.- Flexibilizar y homogeneizar las cualificaciones del sector
- B.4.4.- Programa de prácticas (becarios)
- B.4.5.- Intercambio universitario .Aprovechar el talento extranjero desde el inicio.

Ficha de iniciativas de los P.O's (3/4)

Planes Operativos (PO's)

C. Internacionalización

Plan Operativo de Internacionalización

Áreas de actuación:

- **C.1. Definición de países estratégicos;** *Concentrar los esfuerzos en aquellas economías con mayor potencial.*
 - C.1.1.- Preselección de mercados prioritarios para la IAB
 - C.1.2.- Armonizar condiciones de entrada a los productos. Acuerdos de libre comercio y regulación recíproca. (Administrativo, regulatorio, logístico y transporte)
 - C.1.3.- Afinidad de la entrada por subsector
- **C.2. Incentivación a la exportación;** *Potenciar el volumen de las empresas exportadoras e iniciar en la exportación a nuevas empresas*
- **C.3. Comunicación;** *Maximizar el impacto del turismo y de su recuerdo de la experiencia España.*
 - C.3.1.- Plan de trade marketing en España para los turistas
 - C.3.2.- Plan de medios “recuerda España” en países de origen
- **C.4. Potenciación del canal;** *Gestión avanzada del canal actual (importador) y desarrollo de nuevos canales de comercialización*
 - C.4.1.- Plan de gestión avanzada de Importadores. Reconocimiento económico, social y político de los importadores de productos españoles
 - C.4.2.- Sinergias que provoquen rotación en los canales (intermediarios, rotación). Unidad de acción en planes
 - C.4.3.- Fomento de nuevos canales (Hostelería, internet)
 - C.4.4.- Desarrollo del rol comercial del Servicio Exterior
- **C.5. Implantación Internacional;** *Impulsar el desarrollo de empresas multilocalizadas.*
 - C.5.1.- Facilitar la apertura de nuevas oficinas
 - C.5.2.- Formación específica de Mercados internacionales (Comercial)
 - C.5.3.- Bonificación fiscal para inversión enfocada a la internacionalización.
 - C.5.4.- Financiación para la internacionalización

Ficha de iniciativas de los P.O's (4/4)

Planes Operativos (PO's)

D. Dinamización

Plan Operativo de competitividad mediante incremento de tamaño en la IAB

Áreas de actuación:

D.1. Objetivos conjuntos; *Incentivar todas las fórmulas colaborativas y/o asociativas fomentando empresas más robustas y competitivas de cara a un mercado global.*

- D.1.1.- Formación, comunicación
 - D.1.1.1.- Concienciación
 - D.1.1.2.- Plan mentalidad de líderes, promoción de los valores empresariales y habilidades directivas
 - D.1.1.3.- Formación a futuros líderes empresariales
- D.1.2.- Promover alianzas estratégicas (obj. Δ dimensión)
- D.1.3.- Clusterización o alianzas para el sector (Geográfica, horizontal o vertical)
- D.1.4.- Apoyo a las fusiones y adquisiciones e integraciones
 - o D.1.4.1.- Alinear fiscalidad y subvenciones a la productividad
 - o D.1.4.2.- Tratamiento fiscal favorable de las integraciones. Alineación de las subvenciones a la concentración y alianzas estratégicas

- o D.1.4.3.- Fuentes de financiación para potenciar las alianzas estratégicas. Programas de avales. Impulso a las redes de Capital riesgo, Business Angels

• **D.2. Alianzas estratégicas;** *Fomentar los proyectos y soluciones conjuntas que generen sinergias y favorezcan la eficiencia.*

- D.2.1.- Mejorar la eficiencia logística y facilitar el acceso a plataformas de distribución físicas y de internet a las pymes
- D.2.2.- Alianzas con Proveedores.
- D.2.3.- Know-how. Globalizar la cadena de valor. Puesta en común de know-how sectorial
- D.2.4.- Alianzas e intercambios sectoriales
- D.2.5.- Cofinanciación de proyectos público-privados



FLAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Marco estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas

Anexo 7: Listado de iniciativas completo

29 de enero de 2014

Listado de iniciativas Marco estratégico de la IAB (1/2)

A.1	Plan de análisis económico de impacto regulatorio
A.2.1	Mejora de equilibrio de la cadena
A.2.2	Seguridad, calidad y protección al consumidor
A.2.3	Asegurar el abastecimiento de materias primas
A.2.4	Flexibilidad laboral
A.2.5	Mejora de costes energéticos y logísticos
A.3.1	Adaptación de las empresas a las nuevas tecnologías (Desarrollo)
A.3.2	Modernización de procesos industriales
A.3.3	I+D. Fomento de acuerdos o alianzas con terceros. Programa de agrupaciones empresariales innovadoras
A.3.4	Centros tecnológicos
A.4.1	Eficiencia en el uso de los recursos
A.4.2	Prevención y control
A.4.3	Visión de ciclo de vida
A.4.4	Minimización de residuos, emisiones y vertidos
B.1.1.	Aprovechamiento de la gastronomía, turismo y alimentación (trinomio)
B.1.2.	Alimentación y salud
B.1.3.	Comunicación de cara al mercado global “marca España)
B.1.4.	Comunicación de cara al consumidor (visibilidad)
B.2.1.	Foco en programas en los ámbitos de ciencias de la vida, conveniencia, nutrición y salud
B.2.2.	Participación en plataformas internacionales. Foros
B.2.3.	Modificar el modelo de impulso a la innovación. Que parta de iniciativa privada y que el Estado se una como inversor
B.2.3.	Centros tecnológicos alineados con las empresas
B.2.4.	Innovar en calidad del servicio; desarrollo de proyectos de cooperación entre pymes
B.2.5.	Contribuir a desarrollar los alimentos del futuro
B.3.1.	Formación en herramientas 3.0 y ebusiness
B.3.2.	Apoyo a las inversiones en herramientas 3.0 y ebusiness
B.4.1.	Agencia de colocación sectorial
B.4.2.	Formación profesional con mayor contenido práctico
B.4.3.	Flexibilizar y homogeneizar las cualificaciones del sector
B.4.4.	Programa de prácticas (becarios)
B.4.5.	Aprovechar el talento extranjero desde el inicio. Intercambio universitario

Listado de iniciativas Marco estratégico de la IAB (2/2)

C.1.1.	Preselección de mercados prioritarios para la IAB
C.1.2.	Armonizar condiciones de entrada a los productos. Acuerdos de libre comercio y regulación recíproca. (Administrativo, regulatorio, logístico y transporte)
C.1.3.	Afinidad de la entrada por subsegmento
C.2.	Iniciación a la Exportación
C.3.1.	Plan de trade marketing en España para los turistas
C.3.2.	Plan de medios (recuerda España)
C.4.1.	Plan de gestión avanzada de los importadores. Reconocimiento económico, social y político de los importadores de productos españoles
C.4.2.	Sinergias que provoquen rotación en los canales (intermediarios, rotación). Unidad de acción en planes
C.4.3.	Fomento de nuevos canales (Hostelería, internet)
C.4.4.	Desarrollo del rol comercial del Servicio Exterior
C.5.1.	Facilitar la apertura de nuevas oficinas
C.5.2.	Formación específica de Mercados internacionales, foco en comercial
C.5.3.	Bonificación fiscal para inversión enfocada a la internacionalización
C.5.4.	Fomento del acceso al crédito para la exportación
D.1.1.1	Concienciación
D.1.1.2	Formación. Plan mentalidad de líderes. Promoción de los valores empresariales y habilidades directivas.
D.1.1.3	Formación de la 2ª generación de empresas familiares, futuros líderes empresariales
D.1.2	Promover alianzas estratégicas entre empresas a todos los niveles, incluidos otros eslabones de la cadena
D.1.3	Clusterización o alianzas para el sector (Geográfica, horizontal o vertical). Fomentar un Proyecto de ley de integración, clusterización o alianzas empresariales
D.1.4	Apoyo a las fusiones y adquisiciones e integraciones. Fuentes de Financiación alternativas para potenciar las alianzas estratégicas. Programas de avales. Fortalecer el capital riesgo en fases iniciales, impulso a las redes de Business Angels. Marf, MAB
D.1.4.1	Alinear fiscalidad y subvenciones a la productividad
D.1.4.2	Incentivos fiscales, tratamiento fiscal favorable de las integraciones. Alineación de las subvenciones a la concentración y alianzas estratégicas
D.2.1	Mejorar la eficiencia logísticas y facilitar el acceso a plataformas de distribución físicas y de internet a las pymes
D.2.2	Alianzas con Proveedores.
D.2.3	Know-how. Globalizar la cadena de valor. Puesta en común de know-how sectorial
D.2.4	Alianzas e intercambios sectoriales
D.2.5	Cofinanciación de proyectos público-privados. Promover alternativas incentivadoras de financiación; Reducir la dependencia de subvenciones

Dinamizadores	Retos						
	EFICIENCIA	CREACIÓN DE VALOR DIFERENCIACIÓN	GLOBALIDAD MERCADOS	DINAMIZACIÓN			
Regulación	A.1. A.2.2. A.2.4.	A.2.5. D.2.5.	B.2.1.*	C.1.2. C.5.1. C.5.3.	D.1.4.2. D.1.3.		
Comunicación	A.4.1. A.4.2. A.4.3. A.4.4.	B.1.3. B.1.4.	C.3.2. C.4.1.	D.1.1.1			
Talento- Formación	B.5.1.*	B.3.1. B.4.1. B.4.2.	B.4.3. B.4.4. B.4.5.	C.5.2. C.2.	D.1.1.2 D.1.1.3		
Cooperación/ Colaboración	D.2.1. D.2.2. D.2.3.	D.2.4. A.2.1.	B.1.1. B.2.4.	C.1.1. C.1.3. C.2.2.	C.4.3. C.4.4. C.4.2.	D.1.2. D.1.3. D.1.4.	D.1.4.1. D.1.4.2.
I+D+i	A.2.2. A.2.3. A.3.1.	A.3.2. A.3.3. A.3.4.	B.2.2. B.3.2. B.2.3.	B.2.2. B.2.5.	B.2.2.*	A.3.3.*	
Financiación	D.2.5.	B.2.3.	C.5.4	D.1.4.3			

* Son iniciativas no contempladas en el PO, pero que en el momento de aplicar el DPC potencian para conseguir el reto.

New paradigms, **New solutions.**

Pedro Valdes

Socio

pvaldesl@indracompany.com

www.bc.indracompany.com



BUSINESS CONSULTING°