

MARCO ESTRATÉGICO

PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS



ALIMENTAMOS[®]
EL FUTURO

2020

ALIMENTAMOS EL FUTURO



INTRODUCCIÓN

A comienzos del siglo XXI se produjeron cambios que están afectando profundamente al statu quo de nuestra sociedad y de nuestra Industria. Los últimos años han visto el surgir sin precedentes de una economía globalizada con nuevas reglas del juego y nuevos actores que antes ni siquiera se tenían en cuenta. Esta última época ha sido particularmente dura debido a la crisis económica internacional, afectando al tejido mismo de nuestra sociedad. La bonanza previa ha dado paso a una época de carestía y dificultades económicas, que sólo con esfuerzo estamos recuperando.

Esto, evidentemente, ha tenido repercusiones en la Industria de Alimentación y Bebidas. Y, aunque comienza a despejarse el horizonte y todos los signos apuntan a que el fin de la recesión está próximo, la Industria no puede quedarse atrás pensando que las aguas retornarán a su cauce y que las cosas volverán a ser como antes. La Industria necesita ser proactiva y adelantarse a la nueva economía, reaccionando ante las nuevas tendencias que ya han comenzado a dar forma a un nuevo mercado.

No debemos esperar a ver qué nos deparará el futuro, sino que tenemos que forjarlo nosotros mismos, anticipándonos a él, diseñando nuestra propia estrategia empresarial, y trabajando todos juntos para hacerlo realidad. El análisis y diseño de este futuro ha sido realizado gracias a la participación desinteresada de numerosos actores del sector y bajo un singular esquema de colaboración público-privada que no tiene parangón en nuestro entorno. Su elaboración ha sido fruto de un esfuerzo y de un trabajo colectivo, conjunto, colaborativo, creativo y abierto que ha dado paso a un análisis comparado para todo el sector español de alimentación y bebidas.

La obtención de una visión, interna y externa, de 360° del sector nos ha permitido generar un DAFO de la Industria. Todo esto ha supuesto una secuencia lógica en la que las cifras se han contrastado con las opiniones y que responde a los apartados que siguen a esta introducción. El resultado final ha dado lugar a un Marco Estratégico sectorial que resulta clave para la recuperación económica de España, y que se detalla a continuación.

UNA CADENA ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA NACIONAL

La Industria de Alimentación y Bebidas es la clave que articula el conjunto del sector agroalimentario. El buen funcionamiento y desarrollo de la cadena Agricultura-Industria de Alimentación y Bebidas-Distribución resulta estratégico para el despegue y optimización de la economía española, ya que conjuntamente supone más del 20% del Producto Interior Bruto (incluyendo la hostelería y restauración). Por tanto, todos sus eslabones deben articularse armoniosamente. Detrás de ella hay mucho más que datos económicos. Hay territorio, cultura, tradición, modernidad y valores que muy pocos sectores pueden congeniar y que pretendemos impulsar al máximo.

ACTORES IMPLICADOS EN LA CADENA

SECTOR AGRÍCOLA

El sector agrícola ocupa un papel relevante en la economía española. Es una importante fuente de creación de empleos, genera beneficios económicos, sociales, medioambientales y territoriales.

España es uno de los principales productores agrarios de Europa. Ocupa el segundo lugar de la Unión Europea de este sector en términos de renta, explotaciones (989.800) y superficie (23,7 Mill. Has.), y el cuarto puesto en producción y valor monetario promedio de la producción final agraria (43.151 Mill. de €).

Tenemos, además, una extensa base productora tanto en agricultura como en ganadería; hecho este que refuerza sensiblemente al resto de la cadena.

No obstante, está muy atomizado y sus empresas tienen reducidas dimensiones. En él conviven explotaciones tradicionales, poco competitivas, con otras modernas, tecnológicamente integradas y con un claro enfoque empresarial. Las amortizaciones sobre renta agraria tienen un peso del 22% frente al 45%, que tienen de media en Europa.

La agricultura española en el contexto de la PAC se orienta y alinea con los objetivos del Horizonte 2020: preservar la producción alimentaria sostenible; apoyar a las comunidades agrarias; mantener comunidades rurales viables; satisfacer las exigencias de sus ciudadanos y mejorar la competitividad del sector agrario.

LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Esta Industria es un importante motor de la economía española, y las cifras que maneja son fiel reflejo de su relevancia. Ocupa el primer lugar como sector industrial de nuestro país en términos de facturación. Sus ventas anuales en 2012¹ (90.168 Mill. de €) supusieron el 20,5% del total de las ventas netas de la industria española. Esto la sitúa en el cuarto puesto de facturación en Europa - úni-

camente tras Alemania, Francia e Italia-, y en el octavo del mundo.

En cuanto a Valor Añadido Bruto (VAB), la Industria de Alimentación y Bebidas es el sector industrial de mayor magnitud en España. Aporta un 16,8% de la industria (por encima del sector energético o el metalúrgico), y representa el 2,7% del PIB. España es el segundo país de la Unión Europea, cuya Industria de Alimentación y Bebidas tiene mayor peso sobre el total de la industria en términos de VAB. Y la productividad, pese a su crecimiento, aún tiene un amplio margen de mejora.

La recesión económica ha impulsado al sector a volcarse hacia la exportación, creciendo y obteniendo una balanza comercial positiva por quinto año consecutivo. Actualmente las exportaciones suponen más del 28% del total de las ventas de la Industria.

Asimismo, es un empleador clave y sólido. Las 439.675 personas que ocupa suponen el 20,2% del empleo industrial y un 2,5% del nacional. Su tasa de desempleo es inferior a la media del resto de sectores económicos, y supone además un sustento esencial para el mundo rural, en el que mayoritariamente se encuentran instaladas sus industrias.

	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 ¹	90,2	440	29.196

1. Últimos datos actualizados por el INE.

La Industria de Alimentación y Bebidas presenta una estructura muy atomizada en la que el 96,22% de sus empresas cuentan con menos de 50 empleados. De las 29.196 empresas que componen el sector, casi el 80% son microempresas con menos de 10 empleados. Curiosamente 59 grandes empresas (las únicas con más de 500 empleados) facturan el 50,3% del total de la Industria. El 99,8% restante es responsable del 49,7% de las ventas.

La reducida dimensión de las empresas del sector es un factor que limita su competitividad y dificulta los procesos de internacionalización, innovación y mejora de la productividad.

Esta Industria presenta una gran heterogeneidad al estar conformada por subsectores de la más diversa índole y cuyas cifras de facturación y empleo también varían sustancialmente.

Por otra parte, es un eslabón clave para el conjunto de la cadena agroalimentaria ya que transforma más del 70% de la producción agraria y permite el suministro de más de 120 millones de raciones de comida diarias, 2/3 en los hogares y 1/3 fuera del hogar.

En términos macroeconómicos, es un sector fuerte que en ciclos bajos es considerablemente más estable que otros sectores industriales. Su excelente comportamiento durante la recesión actual, tanto en términos de facturación como de empleo, es una prueba más de que se trata de un sólido motor para la economía nacional.

No obstante, los precios industriales se encuentran muy ligados a los precios de los insumos, que en los últimos años han presentado gran volatilidad. El precio de la energía, por ejemplo, afecta nota-

	Ventas Netas ¹	%	Personas Ocupadas	%
Industria cárnica	19.499.174	21,6	102.220	23,2
Fabricación de bebidas	9.586.456	10,6	41.932	9,5
Aguas embotelladas y bebidas aromatizadas	4.519.272	5,0	15.075	3,4
Alimentación Animal	8.983.501	10,0	15.649	3,6
Aceites y grasas	8.427.109	9,3	14.570	3,3
Productos lácteos	8.322.312	9,2	32.369	7,4
Prep./cons. frutas y hortalizas	7.155.479	7,9	38.434	8,7
Panadería y pastas alimenticias	6.630.209	7,4	95.051	21,6
Otros productos alimenticios	4.827.346	5,4	28.597	6,5
Azúcar, café, te, infusiones; confitería	4.787.521	5,3	25.303	5,8
Industria del pescado	4.107.191	4,6	22.564	5,1
Molinerías, almidones	3.323.393	3,7	7.910	1,8
Total	90.168.963		439.675	

Fuente: INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012).

1. Miles de euros

blemente a los costes de producción y, consecuentemente, los precios de venta de los productos.

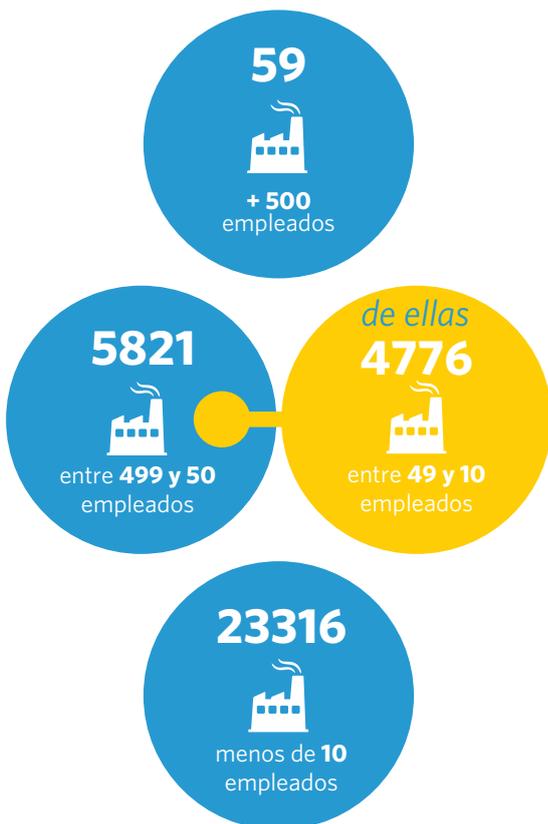
Por otro lado, el mercado de las materias primas también se ha visto fuertemente condicionado, entre otras cosas, por el aumento de la demanda de alimentos que la producción mundial no llega a cubrir por la competencia con otros usos industriales (energía), por la especulación de los mercados financieros y por las políticas intervencionistas como restricciones temporales a países exportadores. Esto provoca una progresiva pérdida de valor en el global de la cadena.

SECTOR DISTRIBUCIÓN

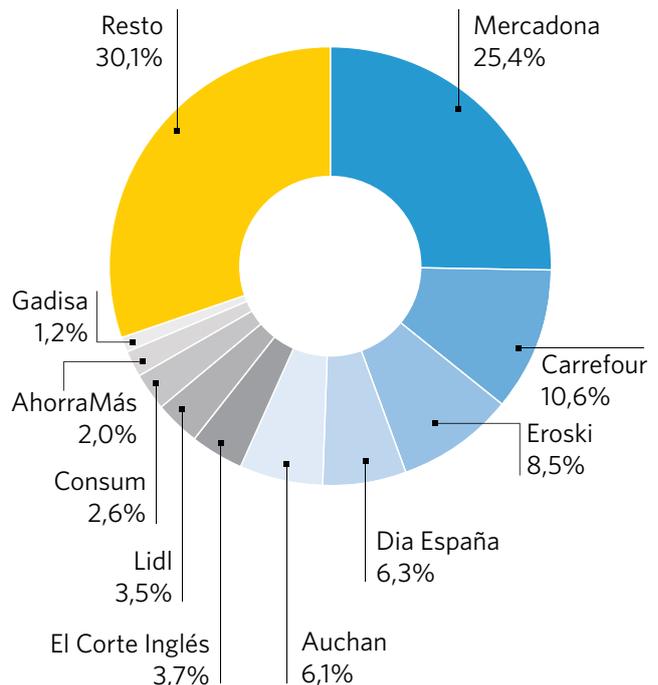
El sector de la distribución alimentaria se divide en canal de gran consumo (Retail) y hostelería, restauración y catering (Horeca). En 2012 el gasto total en alimentación en España ascendió a 100.678 Mill. de €, del cual el 67,2% fue en hogares y el resto fuera del hogar.

La distribución organizada emplea a 340.142 personas y copa el 72,2% de la cuota de mercado por facturación. Cinco grupos concentran el 56,9% de las ventas y ocupan el 50% de la superficie comercial. Las marcas de distribuidor (MDD) ya suponen el 41,5% de sus ventas.

La estructura de los canales de distribución en España es muy heterogénea, conviviendo tiendas y supermercados de muy diverso formato. La estructura



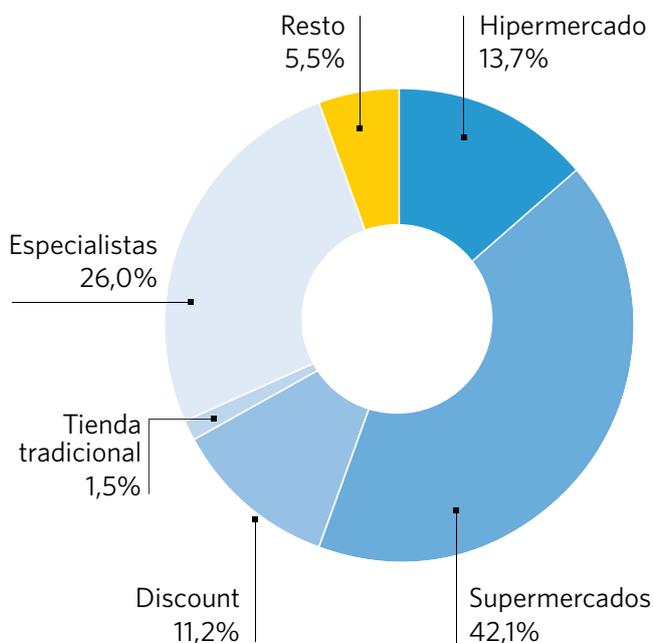
REPARTO DE CUOTAS DE LOS PRINCIPALES OPERADORES DEL RETAIL ORGANIZADO EN VALOR



del canal Horeca está mucho más diluida, correspondiendo el 49,3% de la facturación a restaurantes. Durante la crisis la caída del gasto en productos de alimentación y bebidas fuera del hogar (-4,1%) ha beneficiado al sector Retail, que ha experimentado cierto crecimiento.

Algunas otras singularidades de la distribución alimentaria en España son la importancia de las tiendas tradicionales en la venta de productos frescos, y el peso relativo de las cadenas de distribución regionales en sus respectivas Comunidades Autónomas. La distribución especializada también es un actor importante, y el sector Horeca tiene un peso significativo comparado con otros países de la Unión Europea.

FACTURACIÓN POR FORMATOS



Alimentación sin fresco. Evolución respecto a 2011

TENDENCIAS: UN NUEVO ENTORNO, UN NUEVO CONSUMIDOR

Los rápidos cambios que se están produciendo en distintos ámbitos han dado como resultado un nuevo consumidor. Lo primero que tenemos que hacer, por tanto, es intentar comprender a ese consumidor y su forma de consumo. ¿Cómo es ese nuevo consumidor? ¿Qué busca? ¿Cuáles son sus exigencias? ¿En qué entorno nos movemos?

En el entorno sociodemográfico mundial destacan la explosión demográfica y el aumento de la clase media. Se calcula que en 2050 la población mundial llegará a los 9.000 millones y que la población sénior (más de 65 años) se habrá duplicado. Esto vendrá acompañado por un considerable incremento de la clase media, que se concentrará mayoritariamente en Asia-Pacífico y América del Sur.

En Europa, y concretamente en España, es preciso subrayar el progresivo envejecimiento de la población. Se estima que en 2050 los mayores de 65 años serán el 30% de la población española. Estas tendencias poblacionales internacionales y nacionales implicarán serios ajustes tanto en lo relativo a las necesidades y demanda de los consumidores, como a la oferta de la Industria.

CONSUMO DE LA CLASE MEDIA POR REGIÓN, 2009, 2020 Y 2030 (MILLONES DE 2005 PPP* \$ 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 del 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%

*Paridad de Poder Adquisitivo

También es preciso señalar la mayor importancia que está adquiriendo el aseguramiento del abastecimiento de materias primas. Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), será necesario que la producción mundial de materias primas aumente en un 70% en los próximos 40 años si queremos cubrir las necesidades alimentarias del planeta. Son muy pocos sectores los que pueden esperar semejante crecimiento, por lo que se abren enormes posibilidades que desafían las capacidades actuales de la Industria.

Según un estudio realizado sobre el sector, el 81% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo debido a la coyuntura económica, reduciendo el ocio fuera del hogar (65%) o adquiriendo productos de alimentación más económicos (48%). La crisis también ha procurado que los consumidores sean cada vez más sensibles a los precios (*price conscious*). La pérdida de poder adquisitivo ha causado que, por vez primera el precio sea el principal factor de decisión a la hora de elegir el punto de venta. Las compras son menos

impulsivas y más reflexivas. El consumidor compara productos y busca las opciones más económicas como MDD (marcas de distribuidor) o *discounts*. Los alimentos de mayor valor, como la carne y el pescado, han dado paso a proteínas más económicas, como el pollo y la alimentación seca.

Por otro lado, distintos movimientos y tendencias internacionales han influido en el modo de apreciar los alimentos por parte de los consumidores, que muestran una preocupación en aumento sobre todo en lo relacionado con temas de salud, medio ambiente, bienestar animal, conveniencia, etc. La proximidad de los puntos de producción es otro aspecto que está adquiriendo mayor relevancia, así como las nuevas formas de consumo.

La repercusión que campañas de instituciones públicas y privadas, así como de la misma industria, han tenido en los medios de comunicación han logrado que aumente la sensibilización del consumidor español sobre los temas de salud y nutrición.

Estos serán un factor determinante para los alimentos del futuro. Un claro ejemplo es la lucha contra la obesidad. La tendencia de futuro es hacia productos seguros, trazables, adaptados a las necesidades personales de los consumidores y en los que la salud es un plus.

El equilibrio entre industria eficiente y medio ambiente es otro de los temas más candentes del debate alimentario. El medio ambiente se ha convertido en algo más que una moda. Aquellas empresas que quieran ganar el favor de los consumidores y de la Administración tendrán que tener muy en cuenta la sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre la eficiencia, las exigencias de la sociedad y la naturaleza. También se les pide una gestión eficiente del agua y de la energía debido a su creciente escasez, lo que a su vez redundará en un menor impacto medioambiental.

El 54% de los consumidores señalan la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente como uno de los atributos que más valora a la hora de tomar una decisión de compra, por lo que cualquier error a este

aspecto puede afectar seriamente la reputación no sólo de las empresas, sino de todo el sector.

Por otro lado, la superposición de niveles normativos (europeo, nacional y autonómico) complica significativamente el marco regulatorio de las empresas alimentarias. Aunque la Ley de Unidad de Mercado suponga un avance a nivel nacional, la Industria también necesita un marco claro a nivel europeo que, ante todo, respete los principios del mercado único comunitario, como factores que reduzcan los costes, racionalicen y mejoren la seguridad jurídica.

Por otro lado, la profusión de acuerdos comerciales de la Unión Europea está llegando a cuestionar el propio modelo agroalimentario europeo, ya que los operadores comunitarios tienen que competir en su mercado doméstico con importaciones que no cumplen normativas similares a las nuestras, haciéndose necesario un esfuerzo en la consecución de equivalencias y armonizaciones legislativas que permitan mejorar esa desventaja competitiva para nuestras empresas.

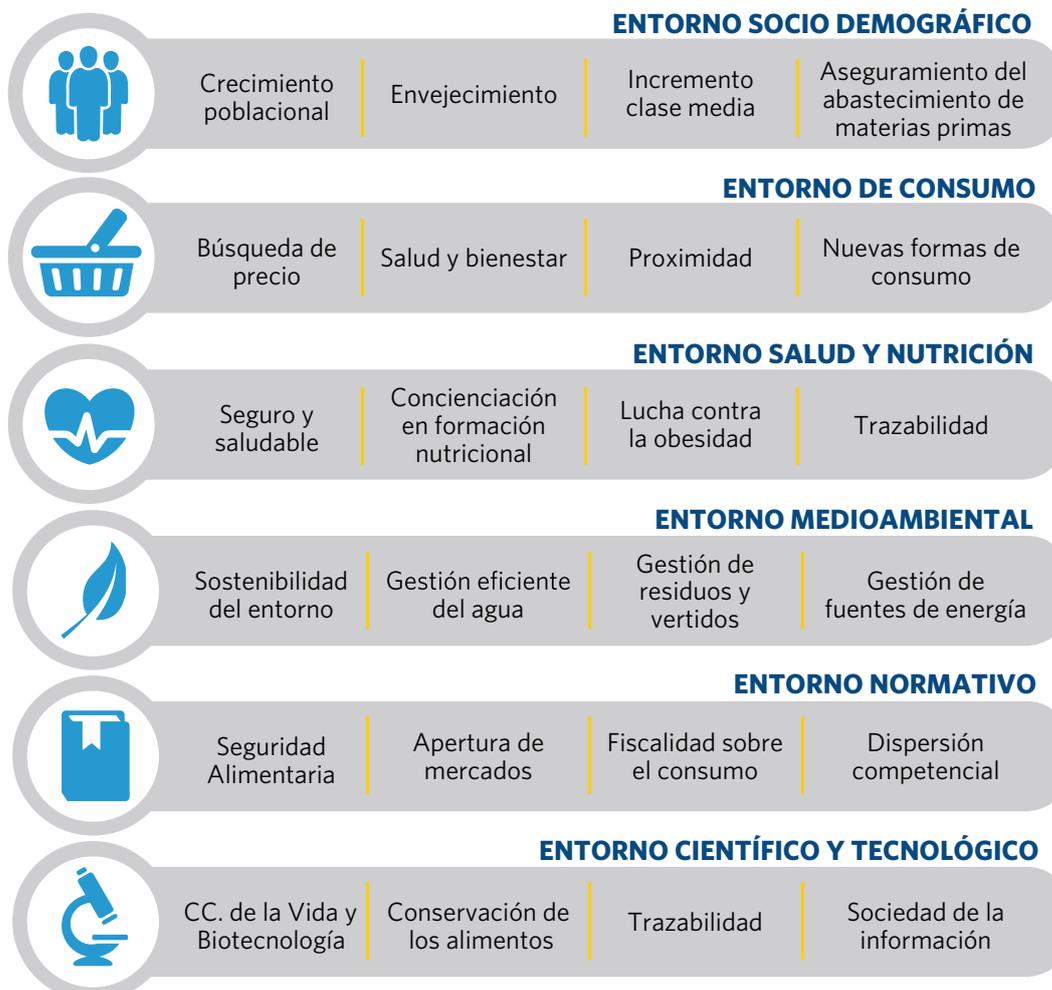
Estos últimos años han visto un desarrollo sin precedentes en el ámbito de las ciencias de la vida y la tecnología que han tenido una positiva repercusión tanto en los métodos de conservación de los alimentos como en su trazabilidad y en el desarrollo de nuevos productos. Así, nuevos procesos de elaboración y conservación están logrando mejorar y alargar la vida útil y disponibilidad de los alimentos. Los constantes avances científicos ponen a disposición de la Industria nuevas vías para producir más, en menor tiempo y con menores costes, en beneficio del consumidor.

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

Sin embargo, la utilización de Internet como instrumento básico de negocios es todavía escasa respecto a otros países, por lo que su potencial de crecimiento es grande. La distribución alimentaria online también es un mercado por explotar en el que la Industria debe compartir los beneficios.

Por su parte, las exigencias de los consumidores, cada vez más selectivos, van en aumento, demandando información nutricional precisa y actualizada. Algunas de las tendencias indican que se tiende hacia nuevos alimentos que cumplan mayores funcionalidades y proporcionen más beneficios para la salud.



DIAGNÓSTICO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Una vez analizado el entorno cambiante en el que se mueve la Industria de Alimentación y Bebidas, se ha procedido a realizar un análisis DAFO del sector; es decir, tanto sus debilidades y fortalezas internas, como las amenazas y oportunidades externas existentes. Este análisis ha sido llevado a cabo a través de 60 entrevistas con empresas de la Industria de Alimentación y Bebidas, tanto multinacionales como PYMES, asociaciones del sector, asociaciones representativas de la cadena alimentaria y Administraciones Públicas, nacionales y autonómicas, entre otros. También se ha recogido la opinión de las Asociaciones Miembro de FIAB. Los resultados son los que aparecen a continuación.

FORTALEZAS

La Industria de Alimentación y Bebidas no sólo resulta estratégica porque cumple la función elemental de suministrar alimentos seguros y de calidad a la población, sino que además es generadora de empleo, un importante motor económico y un eslabón clave en la cadena de valor. La progresiva y constante penetración de sus productos en el extranjero genera una balanza comercial positiva.

Existen varios aspectos que nos sitúan entre los mejores sectores en Europa, como la trazabilidad y seguridad alimentaria, el alto nivel de inversión en I+D+i y en tecnología de la transformación. Es, además, un sector eficiente en costes. Los productos que pone en el mercado son singulares, variados y de calidad.

También hay que considerar que se abastece en gran medida de materias primas locales, apoyando así al sector primario español. Por otro lado, la creciente

pujanza y valorización de la gastronomía española, que se ha situado en lo más alto del panorama internacional, unido a los millones de turistas que visitan nuestro país – descubriendo de este modo una rica y variada cultura alimentaria –, han contribuido a proyectar una muy positiva imagen de la Industria de Alimentación y Bebidas española.

DEBILIDADES

Frente a las fortalezas anteriores, el sector de Alimentación y Bebidas adolece de una serie de debilidades. En primer lugar, como ya se ha mencionado anteriormente, destaca su atomización. Esta falta de dimensionamiento le resta competitividad en el mercado internacional. Por otro lado, nuestra cultura individualista genera una escasa colaboración entre sus miembros – horizontal y vertical –, así como falta de liderazgo. La ausencia de una voz única diluye los esfuerzos del conjunto.

Como se ha apuntado anteriormente, la complejidad legislativa del sector y los sobrecostes del modelo agroalimentario comunitario restan competitividad a su conjunto, en especial en el contexto cada día más global en el que compiten los países.

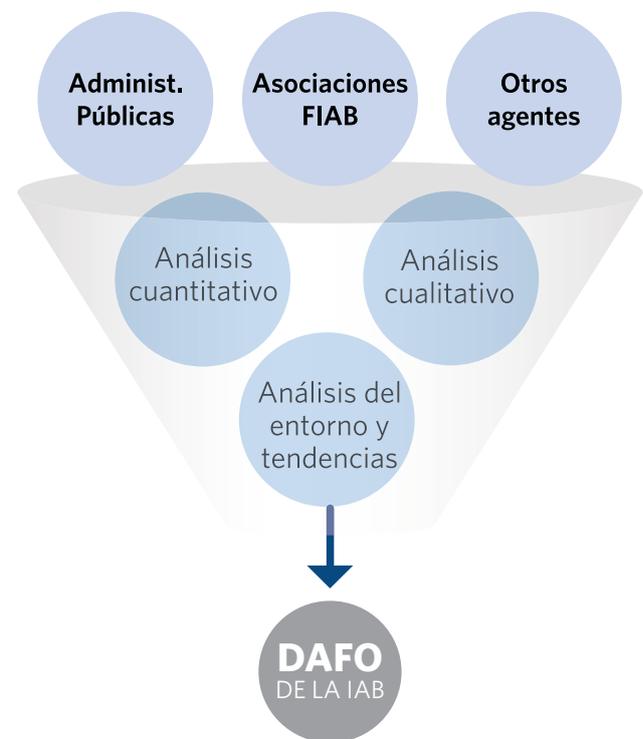
La rigidez laboral, aunque ha mejorado con la última reforma, también menoscaba la competitividad del sector. A esto hay que añadir elevados costes logísticos y energéticos, bajos márgenes comerciales, el difícil acceso a la financiación y los elevados gastos que ésta conlleva.

Por otro lado, se constata una insuficiente presencia de nuestros productos en los mercados internacionales. Esto también se debe al insuficiente valor añadido (diferenciación) de sus productos.

En lo referente a la distribución, se aprecia un desequilibrio en las relaciones comerciales entre ésta y la Industria de Alimentación y Bebidas, alejándonos de la creación de valor.

Otra debilidad que se constata es la necesidad de mejorar la percepción de la Industria como sector clave para la economía y la sociedad.

Por último, y a pesar de las inversiones en I+D+i, se confirma un distanciamiento entre la empresa y las instituciones científicas y académicas.



OPORTUNIDADES

La demanda global crecerá a medio plazo, principalmente sostenida por los mercados emergentes. Esto implica que surgirán nuevas necesidades y demandas por parte del consumidor. Los segmentos de población libres de cargas familiares (retirados, parejas sin hijos y jóvenes independientes) y con mayor poder adquisitivo disponible demandan productos más “narcisistas” o específicos.

La Industria puede aprovechar muchas de las ventajas ya existentes en el sector alimentario español a la hora de introducirse en mercados exteriores. La más evidente es poner en valor el éxito de la cocina española. También se deberían generar sinergias con otros sectores económicos, tal y como vienen haciendo desde hace tiempo países competidores (Italia, Francia, EE.UU., etc.), como gastronomía, turismo o cultura.

La crisis también puede abrir oportunidades de inversión tanto fuera de España como en el mercado nacional. Esta oportunidad puede ser aprovechada para orientar nuestras empresas hacia los mercados extranjeros, aumentando así su internacionalización y multilocalización.

Asimismo, para una mayor penetración de los mercados globales se debería potenciar el canal Horeca, aprovechando la creciente presencia de cadenas hoteleras y restaurantes españoles en el extranjero.

Con el fin de producir más y mejor, la Industria debería aumentar su colaboración en materia de I+D+i con universidades y centros de investigación, avanzando e innovando en todo lo relacionado con las ciencias de la vida. Los rápidos cambios que está experimentando la sociedad, como pueden ser el desarrollo de nuevos canales de distribución y la utilización de nuevas tecnologías, brindan también interesantes perspectivas para el sector. Los cambios normativos, como la Ley de la Cadena o la Ley de

Unidad de Mercado, abren nuevas oportunidades de crecimiento.

AMENAZAS

A pesar de las brillantes oportunidades que ofrece el mercado, la industria debe ser consciente de una serie de amenazas que se ciernen sobre ella.

El mercado europeo se encuentra en declive y no parece que haya perspectivas de crecimiento a corto plazo en cuanto a cantidad, aunque sí puede crecer en valor. El aumento de la presión fiscal perjudica la competitividad global de la Industria y castiga el consumo de sus productos.

Debido a la banalización de productos o menor participación de la innovación, el mercado arrastra también una fuerte rémora para la generación de valor.

Otro aspecto a tener en cuenta es la creciente dificultad en el suministro de recursos naturales y de materias primas; lo que unido al creciente uso de instrumentos financieros especulativos, causan mayor volatilidad de las materias primas.

Otro asunto que dificulta el desarrollo del sector es la corriente de opinión negativa entre alimentación y salud. Han comenzado a penalizarse algunos alimentos y bebidas considerados como poco saludables, en numerosos casos sin evidencia científica.

Finalmente, la legislación impone cada vez mayores restricciones sobre temas medioambientales, no siempre enfocadas a la eficiencia en el uso de los recursos.

MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Debido a la heterogeneidad de las empresas que conforman la Industria de Alimentación y Bebidas y a la variedad de sus subsectores, se ha elaborado un mapa de posicionamiento que trata de dar respuesta al diagnóstico de la Industria, ya que no resulta posible fijar una única estrategia. Por tanto, es preciso ofrecer alternativas a cada una de ellas en función de sus capacidades y de su posicionamiento competitivo.

Con el objetivo de mejorar la competitividad de la industria se han definido cuatro alternativas estratégicas en función de la capacidad productiva y del posicionamiento competitivo de cada uno de los actores. Estas alternativas, que son combinables entre sí, giran en torno a la eficiencia, la diferenciación, la internacionalización y las estrategias de abastecimiento.

MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR



MARCO ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

El conjunto de los análisis precedentes ha sido la base para establecer el Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas, dentro del cual se ha definido la visión y la misión de la Industria de Alimentación y Bebidas, fijando sus objetivos a 2020. Asimismo, se han determinado una serie de indicadores con el fin de poder medir adecuadamente su evolución.

Visión

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

Misión

La Industria de Alimentación y Bebidas quiere ser la locomotora de la economía española, el empleo y la imagen de España, siendo competitiva en cual-

quier mercado global, atrayendo el mejor talento basada en su seguridad, calidad y desarrollo científico y tecnológico.

Objetivos

Los **objetivos** cuantificables de la Industria de Alimentación y Bebidas, con un horizonte a 2020, pretenden generar un crecimiento sostenible en ventas-netas (4% anual²) y la creación de 60.000 empleos sostenibles³

Así, los principales **retos** – o líneas de actuación – que tiene que afrontar la Industria de Alimentación

2. Suponiendo que el mercado interno se mantenga plano y que las exportaciones acumulen un crecimiento anual del 10% aproximadamente.

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

y Bebidas para alcanzar su misión se estructuran en cuatro grandes bloques: **eficiencia, creación de valor, internacionalización y dinamización**. Cada uno de ellos plantea un ambicioso objetivo cuyo fin último es el impulso de la competitividad.

Para cada uno de los cuatro retos se ha definido un **Plan Operativo (PO)** compuesto por áreas de actuación, que su vez se desglosan en iniciativas. Para ello, se han establecido seis líneas de actualización (o **palancas dinamizadoras**) que persiguen potenciar e impulsar coordinadamente la consecución de los retos. Estas son: **regulación, comunicación, talento y formación, cooperación/colaboración, I+D+i y financiación**.

Cada dinamizador agrupa todas las iniciativas horizontales vinculadas a la palanca que representa. Los dinamizadores estructuran y ordenan la ejecución del Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas e impulsan – por materia – la consecución de los retos. Por tanto, cada dinamizador formará un Desarrollo de Palanca Competitiva (DPC).

Las iniciativas propuestas en este documento pretenden aprovechar al máximo las ventajas competitivas y los recursos propios del sector e intentar corregir o compensar las debilidades que se han identificado. Estas iniciativas son el resultado de un análisis profundo de la situación actual de la Industria de Alimentación y Bebidas y de la valoración de sus principales fortalezas y oportunidades de desarrollo.

PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos se desglosan como sigue:

1. Plan Operativo de Eficiencia de la IAB

El objetivo consiste, por un lado, en mejorar la productividad, competitividad, sostenibilidad y eficacia, y, por otro, tiene una vertiente medioambiental que busca la optimización de los insumos y la minimización de los residuos y emisiones.

Para ello se han determinado cuatro áreas de actuación priorizadas. La primera es la creación de un modelo que analice y evalúe el impacto económico que tienen las decisiones legislativas. La segunda pretende la mejora de la posición competitiva de la Industria de Alimentación y Bebidas potenciando aquellos factores que mejoran la productividad como pueden ser la flexibilidad laboral y el mejor aprovechamiento de la energía, la logística y las materias primas. La tercera pretende fomentar la co-inversión privada y pública en I+D+i teniendo siempre en cuenta las necesidades del mercado. Y la cuarta quiere alinear la legislación medioambiental con las actuaciones del sector en todo lo relacionado con el consumo de materias primas, agua y energía y la reducción de emisiones, vertidos y residuos.

2. Plan Operativo de Creación de Valor

Su principal objetivo consiste en potenciar la diferenciación de la Industria de Alimentación y Bebidas basándose en la seguridad y calidad de los alimentos y bebidas. Se pretende alcanzar este fin a través de innovación accesible que aporte valor tanto al consumidor final como al cliente. Para ello es preciso fomentar la unión de la Industria y la imagen conjunta que proyecta.

Este plan operativo se divide asimismo en cuatro áreas de actuación priorizadas. La primera de ellas pretende posicionar los productos españoles reforzando los conceptos de calidad, nutrición, seguridad y sostenibilidad. La segunda da prioridad a la I+D+i orientada

a las necesidades del consumidor, como la innovación en la calidad de servicio, la creación de alimentos del futuro o el énfasis en las ciencias de la vida, la conveniencia, la nutrición y la salud.

En tercer lugar, se potenciará la incorporación de herramientas 3.0 y *e-business* aprovechando las oportunidades existentes en servicios y nuevos canales. Finalmente la última área impulsa un modelo alineado con las necesidades de las empresas que resulte atractivo para la captación y retención del talento.

3. Plan Operativo de Internacionalización

Este tercer plan pretende fortalecer el posicionamiento internacional de las empresas. Su objetivo consiste en mejorar la presencia española en el exterior por medio de la exportación continuada, la apertura de nuevos mercados y la internacionalización de las empresas.

Las cinco áreas de actuación priorizadas son, en primer lugar, la definición de países estratégicos, concentrando los esfuerzos de las empresas en aquellas economías con mayor potencial. El segundo lugar lo ocupa la incentivación a la exportación, que persigue aumentar el volumen de ventas de las empresas que

ya comercializan en el extranjero e iniciar en la exportación a aquellas que todavía no tienen proyección exterior. El tercer área – comunicación – es clave, pues busca maximizar el impacto del turismo y el recuerdo de la “experiencia España”, aumentando de este modo el grado de reconocimiento de nuestros productos.

La presencia española también se puede mejorar considerablemente a través de la potenciación del canal de comercialización. Este cuarto área de actuación incentiva la gestión avanzada de los canales de importación actuales y la potenciación de nuevos (Horeca, Internet). El paso final es la implantación internacional a través del impulso a la multilocalización de las empresas, gracias a apoyos a la financiación, la formación y bonificaciones fiscales.

4. Plan Operativo para ganar tamaño en la Industria de Alimentación y Bebidas

Con el fin de alcanzar una masa crítica suficiente de compañías que contribuya a que el sector alcance una mejor posición competitiva, este Plan Operativo pone énfasis en la eficiencia, la creación de valor y la internacionalización de las empresas.



Tiene dos áreas de actuación: el establecimiento de objetivos conjuntos y la creación de alianzas estratégicas. El área pretende incentivar la colaboración y el asociacionismo, fomentando el establecimiento de empresas más robustas y competitivas que puedan afrontar mejor los mercados globales. Algunos de los métodos para alcanzar estos objetivos son la *clusterización*, el apoyo a fusiones y adquisiciones, y un tratamiento fiscal favorable de las integraciones.

El área de alianzas estratégicas busca fomentar proyectos y soluciones conjuntas que generen sinergias y favorezcan la eficiencia. Por ejemplo, a través de alianzas con proveedores, la puesta en común de *know-how* sectorial o la cofinanciación público-privada.

DINAMIZADORES

Una vez establecidos los cuatro grandes retos con sus Planes Operativos (PO) y áreas de actuación prioritaria, entran en juego los dinamizadores, que son todas aquellas iniciativas contenidas en los Planes Operativos que permiten enfrentarse a los retos y alcanzar los objetivos fijados.

Se han definido **seis palancas dinamizadoras** cuyo fin último es impulsar de forma coordinada la consecución de los retos a través de la agrupación de iniciativas: **regulación, comunicación, talento-formación, cooperación/colaboración, I+D+i y financiación.**

1. Regulación

Con el fin de evitar el exceso normativo que resta flexibilidad y competitividad a las empresas, se pretende que las nuevas leyes y reglamentos favorezcan la eficiencia y la agilidad. Para ello es preciso trabajar en un marco regulatorio simplificado, ordenado y coherente que tenga como referencia a Europa, que impulse la competitividad y fomente los aspectos estratégicos de desarrollo del sector.

2. Comunicación

La Industria de Alimentación y Bebidas debe mejorar su puesta en valor. Por tanto, necesita potenciar su visibilidad y credibilidad apoyándose en sus valores, la calidad y seguridad, su compromiso con el medio ambiente y la salud, etc. Esto mejorará notablemente la percepción que la sociedad tiene de la Industria, que comenzará a identificarla como estratégica. Estas acciones contribuirán, además, a proyectar una imagen fuerte de España asociada a

PALANCAS DINAMIZADORAS



la calidad y al trinomio Alimentación-Gastronomía-Turismo.

3. Talento-formación

La formación y la atracción del talento son una inversión de futuro y resultan cruciales para la supervivencia del sector a largo plazo. Por tanto, no solo se debe potenciar la competitividad, sino que se debe poner particular énfasis en la formación, en el desarrollo del talento y en la adaptación continua de los recursos humanos a las necesidades de mercado, a todos los niveles.

4. Cooperación/colaboración

El reto es enorme, por lo que se precisa la colaboración de todos los actores en la búsqueda de soluciones conjuntas. Se pretende por tanto promover un marco estable que, por un lado impulse las alianzas estratégicas y de colaboración entre los actores de la cadena de valor alimentaria, y por otro favorezca la colaboración entre la industria y las administraciones. Este marco debe abarcar todos los retos de su competitividad, incentivar la innovación, la internacionalización, la eficiencia y la creación de valor.

RETOS					
PALANCAS DINAMIZADORAS	EFICIENCIA	CREACIÓN DE VALOR	INTERNACIONALIZACIÓN	DINAMIZACIÓN	DESARROLLO DE PALANCAS COMPETITIVAS
REGULACIÓN	Autorregulación	Protección a la innovación. Control de seguridad y calidad de los alimentos	Fomento de los negocios globales	Apoyo a las alianzas estratégicas	
COMUNICACIÓN	Referencia de comunicación e información sectorial	Posicionamiento e imagen de producto español	Promoción de la imagen de producto español en el mundo	Transmitir la importancia de la dimensión	
TALENTO FORMACIÓN	Atracción de talento (productividad e innovación)	Incentivar el talento innovador	Fomento de la formación, el talento internacional y comercial	Promoción del "Big Thinking" empresarial	
COOPERACIÓN	Visión de conjunto de la cadena de valor alimentaria	Innovación conjunta. Promoción de imagen	Sinergias internacionales	Alianzas estratégicas con visión holística de la cadena	
I+D+i	Acercar ciencia a empresa	Alineación de la innovación con los consumidores	Nuevos canales de venta	Desarrollo e innovación compartida, plataformas conjuntas	
FINANCIACIÓN	Sostenibilidad financiera	Business Angels	Financiación a la internacionalización	Fuentes de financiación alternativas	

5. I+D+i

La competencia internacional es cada vez mayor y más sofisticada. Con el fin de estar siempre un paso por delante es requisito indispensable la promoción del desarrollo de la innovación, la ciencia y la tecnología de la industria en aquellos ámbitos que afectan directamente a la competitividad: productos, manufactura y transformación y creación de valor añadido. Y en un mundo cada vez más informatizado es preciso e incorporar la cultura *e-business*, fomentando nuevas vías de comunicación entre canales y clientes.

6. Financiación

Dadas las dificultades de financiación con las que tienen que enfrentarse muchas empresas del sector, se propone la promoción de fuentes de financiación alternativas, sostenibles y diversas que se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de la Industria.

Este es un proyecto de coparticipación y colaboración en el que cada uno de los actores juega un importante rol. Por tanto, es preciso contar con la colaboración y participación conjunta de todos los actores en el sistema para que, entre todos, podamos impulsar el desarrollo de España.

Es esencial, en este sentido, el sistema de seguimiento y aplicación que se ha establecido, en el que a través de una serie de grupos de trabajo, la Federación y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, junto con otros actores (asociaciones) y Administraciones Públicas, irán anualmente definiendo las acciones a llevar a cabo para la consecución del objetivo previsto a 2020.

El modelo, por último, se dota de una serie de indicadores que permitirán constatar el grado de cumplimiento y en su caso ayudar a focalizar los resultados.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas no podría haber sido posible sin la colaboración activa de empresas, Asociaciones Miembro de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), organizaciones representativas de la cadena agroalimentaria y otros actores, Administraciones Públicas, Representaciones Diplomáticas de países de la Unión Europea en España, y centros de investigación, educación y del mundo científico.





FIAB Federación Española de Industrias
de la Alimentación y Bebidas

Oficinas Centrales FIAB

C/ Velázquez, 64 - 3º 28001 Madrid

(+34) 91 411 72 11

fiab@fiab.es

Delegación Permanente en Bruselas FIAB

Avenue de la Joyeuse Entrée, 14

1040 Bruxelles