



Alimentación y bebidas: tendencias 2016

**II Estudio sobre la industria de
alimentación y bebidas en España**

Octubre 2016

kpmg.es



Índice

Prólogo	3
Situación de la industria de alimentación y bebidas en España	4
Sobre este informe	7
Principales tendencias	8
Ganar competitividad: cuestión de eficiencia en costes y estrategia de precios	11
Internacionalización: prioridad de inversión y llave del crecimiento	15
Ecommerce, logística y redes sociales: tres ejes clave del nuevo entorno digital	19
Invertir en sostenibilidad: tarea pendiente para la industria	23
¿Qué opinan los expertos?	26
Impacto del Brexit en la industria agroalimentaria	29
Composición de la muestra	34
Contacto	37



Prólogo



Carlos Peregrina

Socio responsable del sector
Consumo de KPMG en España

Es un placer para mí poder presentar el *II Estudio sobre la industria de alimentación y bebidas en España*, elaborado por el equipo de Consumo de KPMG.

Para la realización del presente informe, hemos recabado la opinión de los directivos de empresas agroalimentarias, las cuales nos ayudan a pulsar los principales retos de un sector que sigue consolidándose como uno de los principales de nuestra economía, tanto por volumen como por generación de empleo y capacidad de crecimiento.

Al igual que está sucediendo en todos los sectores económicos, la digitalización, los nuevos modelos de negocio y la transformación de los existentes, basados en nuevas herramientas y estrategias, son algunas de las claves a las que están prestando especial atención las empresas agroalimentarias, conscientes de tener que conquistar a un nuevo tipo de consumidor más exigente.

La economía digital es solo uno de los factores a tener en cuenta por las empresas de alimentación de cara al futuro. El cambio de hábitos de consumo, un nuevo consumidor más conectado e informado, la exigencia de productos cada vez más innovadores y sostenibles así como empresas socialmente responsables son aspectos que la industria no puede pasar por alto. Por ello, gran parte de su estrategia de crecimiento de cara al futuro debe centrarse en la innovación, la sostenibilidad y una nueva forma de comunicarse con el cliente.

La industria agroalimentaria española tampoco pasa inadvertida para las multinacionales ni las inversiones extranjeras, dando muestra del potencial de este sector. De cara a poder competir con garantías tanto en el mercado nacional como en el internacional, resulta clave seguir apostando por el crecimiento, tanto orgánico como a través de adquisiciones, y seguir mejorando la competitividad.

Si bien los desafíos actuales tanto para la industria agroalimentaria como para la economía en general son exigentes, el principal reto en el corto plazo no es otro que tener la capacidad para transformarse y seguir creciendo, al mismo tiempo que ganar en competitividad, aspectos clave para el sector y que las empresas españolas tienen capacidad para lograr.

Situación de la industria de alimentación y bebidas en España

La industria de alimentación y bebidas se erige como el primer sector industrial de España con una facturación que alcanza los 95.000 millones de euros, aporta el 2,7% del Valor Agregado Bruto (VAB) total de la economía y genera cerca de 470.000 puestos de trabajo directos.

La industria de alimentación y bebidas en España representa un papel fundamental en el conjunto de los sectores económicos al constituirse como el primer sector industrial del país. No obstante, la buena salud del sector no evita que tenga que enfrentar importantes retos como la capacidad para mantener márgenes, mejoras operativas y reducción de costes de estructura. Así se desprende de las conclusiones del presente informe, que identifica además los procesos de eficiencia en costes como la máxima prioridad para las empresas de la industria.

De cara al futuro, el estudio recoge que la internacionalización constituye la principal palanca de actuación para el crecimiento de las compañías, lo que revela un "sorpaso" a la rentabilidad del negocio, considerada el principal *driver* del crecimiento en los resultados del pasado año. Para dicha expansión, la cooperación con otras empresas se convierte en el medio más adecuado, según opina la mayoría de los directivos encuestados.

La transformación digital representa otro aspecto fundamental para la industria, considerada hoy una realidad a la par que una necesidad. Es por ello que

los directivos del sector señalan el comercio online como el principal factor que marcará la evolución del comportamiento de los consumidores en los años siguientes. Para el éxito del mismo, las respuestas de los encuestados dejan patente la importancia de la logística adaptada a las necesidades del cliente.

Asimismo, las redes sociales tendrán un rol fundamental en esta transformación digital de las empresas agroalimentarias por ser consideradas el medio más relevante en la comunicación con el consumidor. Por último, el estudio se refiere a la sostenibilidad como la "asignatura pendiente" de la industria al ocupar los últimos puestos en el ranking de prioridades de inversión y factores clave para el crecimiento.

Un sector fuerte que consolida su crecimiento

Retomando el significativo papel de la industria agroalimentaria española en el conjunto de los sectores económicos, el *Informe Económico Anual 2015* elaborado por FIAB revela que la facturación del sector ascendió a 94.935 millones de euros en el último ejercicio



representando, así, el 2,7% del VAB de la economía española y el 22,3% de las manufacturas. Estos resultados sitúan a la industria en máximos históricos.

Datos positivos arroja también el Índice de Producción Industrial (IPI) para la industria alimentaria y de bebidas, que cerró 2015 con un incremento del 0,7% en términos reales. Este buen resultado -aunque no tan excepcional como el registrado en 2014- se apoya, en gran medida, en el avance de las exportaciones, que crecieron un 6,1% en 2015 representando un 10,2% del total de las ventas en el extranjero de bienes de la economía española.

Concretamente, el informe de FIAB aclara que las exportaciones del sector alcanzaron los 25.422 millones de euros el pasado año, lo que convierte a España en el sexto país exportador de alimentos y bebidas de Europa y el décimo a nivel mundial. En cuanto a los destinos de las exportaciones, la Unión Europea (y en concreto Francia, Italia, Portugal, Reino Unido y Alemania), Estados Unidos, China y Japón fueron los preferidos. Por su parte, los productos cárnicos y sus derivados, así como las bebidas y los aceites fueron los más populares.

Volviendo al mercado nacional, es importante destacar el peso que tiene la adquisición de alimentos y bebidas en la cesta de la compra de los españoles, que supone un 19,8% de la misma, cifra muy similar a la de 2014. Los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) recogidos en su *Informe del Consumo Alimentario en España 2015* revelan que el gasto total en alimentación alcanzó los 99.037 millones de euros, lo que representó un aumento del 1,01% respecto a 2014.

Este gasto se dividió entre el consumo efectuado en el hogar (67.043 millones de euros), que registró un

incremento del 0,9% respecto a 2014, como fuera del mismo (31.994 millones de euros), con un aumento del 1,2% respecto al año anterior. Mientras la evolución del primero respondió al descenso en el consumo (-1,3%) junto al mayor precio medio de los alimentos (+2,2%), la del segundo atendió al incremento tanto en el número de visitas a los establecimientos de restauración (+0,8%) como en el gasto medio por comensal (+0,4%).

Respecto al Índice de Comercio Minorista (ICM), también continúa la tendencia alcista iniciada en la segunda mitad de 2014. Igualmente, cabe mencionar el impulso a la inversión en I+D+i, con un crecimiento del 2,5% en el número de empresas que apostaron por la innovación en 2015, dada su importancia en el actual entorno de negocios, caracterizado por consumidores cada vez más exigentes y con necesidades cambiantes. En total, la inversión en I+D+i se incrementó hasta alcanzar los 578 millones de euros, un 3,5% más que en 2014.

Nuevas empresas impulsan el empleo

La industria de alimentación y bebidas, formada por 28.185 empresas activas que suponen el 16% del total de empresas de la industria manufacturera, creó en 2015 1.612 nuevas compañías, un 10,6% más que en 2014. Su creación ha permitido generar un total de 469.018 puestos de trabajo directos, lo que representa el 21% del empleo total en la industria española.

El número de afiliados a la Seguridad Social se incrementó un 2,38% en el sector, superando el dato de 2014 (1,95%). También el paro disminuyó en la industria durante 2015, situándose dos puntos porcentuales por debajo del agregado de la economía.



Sobre este informe

Este informe refleja la opinión de directivos de empresas productoras de la industria alimentaria y de bebidas sobre los retos que afronta el sector y sus expectativas a corto y medio plazo.

KPMG en España ha realizado el informe *Alimentación y bebidas: tendencias 2016* con el objetivo de pulsar la percepción que tienen los directivos de las empresas productoras de la industria alimentaria de la situación actual y los desafíos que afronta el sector. Para ello, se ha realizado una encuesta a 94 directivos entre los meses de abril y mayo de 2016.

La gran mayoría de los encuestados son directivos (53%) y presidentes, directores generales, propietarios o consejeros (41%) de empresas fabricantes de alimentos y bebidas en España. Más de la mitad de las compañías a cuyos directivos se ha entrevistado cuentan con más de 500 empleados y tienen un volumen superior a 100 millones de euros.

La edición de este año se centra en tres áreas fundamentales para el sector: competitividad, internacionalización y digitalización. Además, el informe incluye la opinión de diferentes expertos de KPMG respecto a temas clave para la industria y finaliza con un breve capítulo sobre las posibles consecuencias que puede conllevar el Brexit en el sector agroalimentario español.

Principales tendencias

Competitividad



Mantener márgenes

36% de los encuestados señala la capacidad para mantener márgenes como el reto inmediato al que se enfrenta su compañía.

Las mejoras operativas y la reducción de costes de estructura también constituyen importantes desafíos.



Reducir gastos

31% de las compañías centra su plan de acción en la reducción de los costes de fabricación para responder a la coyuntura económica general.

La política de precios es otra importante estrategia a seguir.



Eficiencia en costes

34% de los directivos identifica los procesos de eficiencia en costes como su prioridad de inversión.

La expansión geográfica es la segunda prioridad.

Internacionalización



Drivers del crecimiento

25% sitúa la internacionalización como principal palanca para el crecimiento de su empresa.

La rentabilidad del negocio ocupa el segundo puesto.



Cooperar para crecer

59% cree que la cooperación con otras empresas es el medio para ganar dimensión en el exterior.

A distancia le sigue el crecimiento orgánico.



Mercados prioritarios

25% sitúa a la Unión Europea como el mercado que presenta más oportunidades para el sector en los próximos 2 años.

China y Estados Unidos ocupan, respectivamente, el segundo y tercer puesto como principales destinos.



Digitalización



Comercio online

30% cree que el comercio electrónico marcará la evolución del comportamiento de los consumidores en los próximos años.

El precio del surtido será otro factor clave que regirá las pautas de consumo.



Logística

46% opina que la logística adaptada a las necesidades del cliente será el factor más importante para el desarrollo del comercio online.

La experiencia positiva de compra online también tendrá un papel relevante.



Redes sociales

30% sitúa a las redes sociales como el medio más relevante en la comunicación con el consumidor.

El marketing en el punto de venta constituye otro medio importante para una comunicación efectiva con clientes y targets.



Ganar competitividad: cuestión de eficiencia en costes y estrategia de precios

La industria de alimentación y bebidas continúa sufriendo grandes presiones para reducir sus costes y así poder competir en un mercado global y cada vez más complejo. Tanto a nivel nacional como internacional la competitividad en costes y precios constituye el principal factor para imponerse a la competencia.

En línea con los resultados de la pasada edición, el reto prioritario para las empresas de alimentación y bebidas en España continúa siendo la capacidad para mantener sus márgenes. Así lo expresan dos de cada cinco directivos encuestados que se ven obligados a enfrentar un entorno de altos costes y bajos precios. (Gráfico 1)

Tanto es así, que según datos de Eurostat, los precios de alimentos y bebidas en España se encuentran un 8% por debajo de la media europea; lo que unido a factores que elevan los costes de producción –como el coste energético, entre otros–, crean un escenario complicado para obtener amplios márgenes.

Como consecuencia de ello, la industria sufre una gran presión para reducir sus costes de fabricación. Es por ello que un 31% señala este aspecto como el principal en el plan de acción de su compañía. La otra parte de la balanza para lograr un margen competitivo es atajada por un 26%, que centra su estrategia en una política de precios; aspecto que, no obstante, disminuye su importancia en diez puntos porcentuales respecto a los resultados de hace un año. (Gráfico 2)

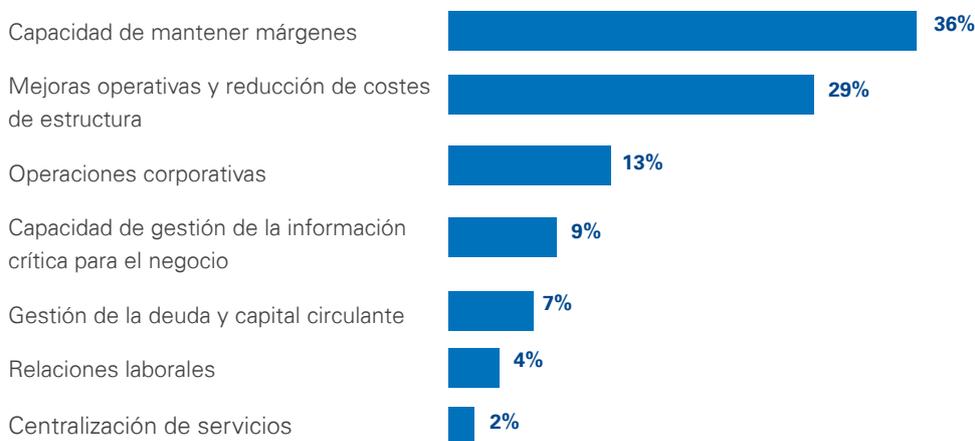
Estos datos parecen poner de manifiesto los esfuerzos realizados en este sentido durante los últimos años, y un cierto nivel de estabilidad en cuanto al reparto de cuotas entre marcas de fabricante y de distribución.

La competitividad se convierte, así, en una cuestión de eficiencia en costes y estrategia de precios como palancas fundamentales para cumplir el objetivo del mantenimiento de márgenes. Con sus respuestas, los directivos dejan patente que esta estrategia se aplica, o busca aplicarse, tanto a nivel nacional como internacional; ya que a la hora de competir en un mercado global la competitividad en costes y precios vuelve a ser el factor más importante, según señala casi la mitad de ellos. (Gráfico 3)

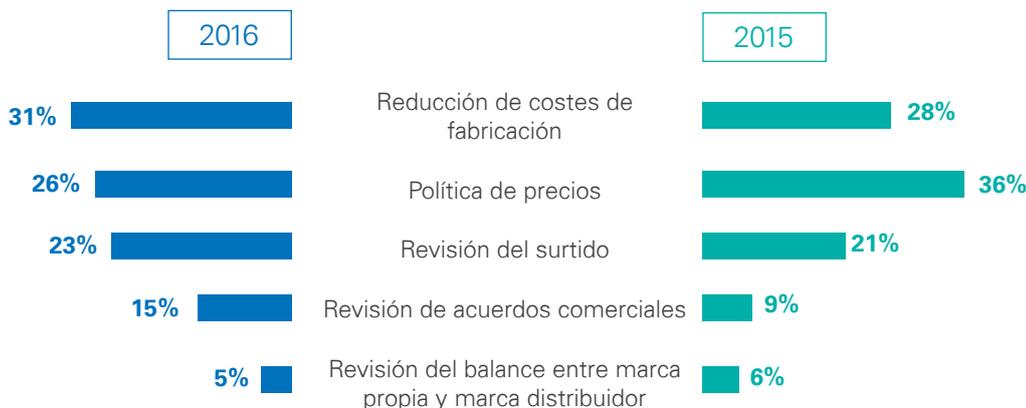
Lo mismo ocurre cuando se les pregunta por sus prioridades de inversión: más de un tercio apunta a los procesos de eficiencia en costes como su máxima prioridad, aunque también adquiere relevancia la expansión geográfica para un 21%. Estos resultados se encuentran alineados con los de hace un año, pero se observa un ligero retroceso de la inversión en publicidad y marketing, mientras que invertir en tecnología se vuelve algo más relevante; lo que pone de manifiesto las nuevas necesidades de las empresas en cuanto a transformación digital, entre otros aspectos. (Gráfico 4)

Por otro lado, si nos centramos en la inversión en I+D+i también existe un claro vencedor: el desarrollo de nuevos productos constituye el aspecto principal para la mayoría de empresas (53%). Es aquí donde estas tienen una gran oportunidad estratégica para responder a las demandas de los consumidores: crear un producto innovador, que cumpla los requisitos de seguridad y calidad alimentaria, y que se elabore de manera sostenible. (Gráfico 5)

1. En el corto plazo, ¿cuál sería el reto inmediato al que se enfrenta su compañía?



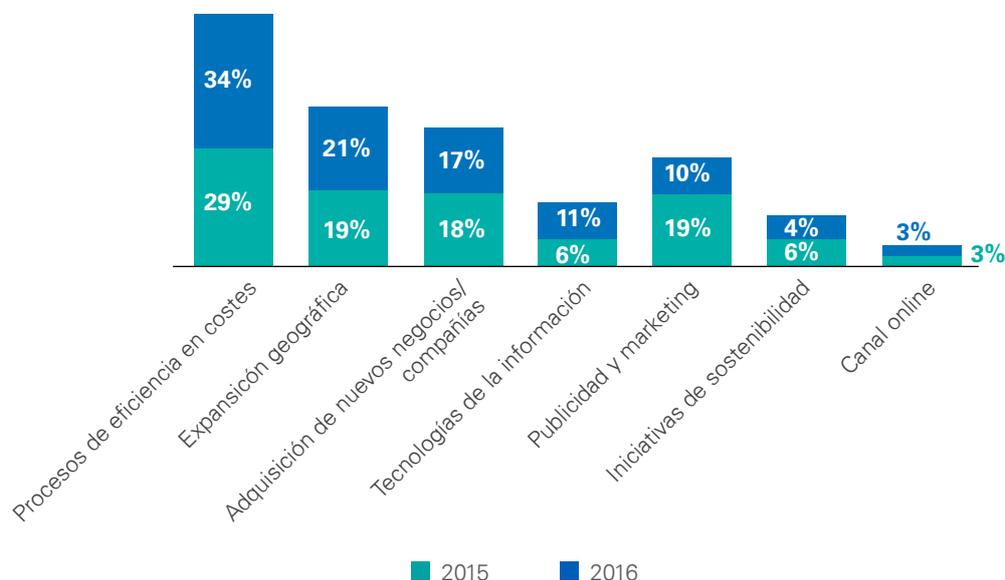
2. ¿En qué aspecto se centra principalmente el plan de acción de su compañía en el mercado español como respuesta a la coyuntura económica general?



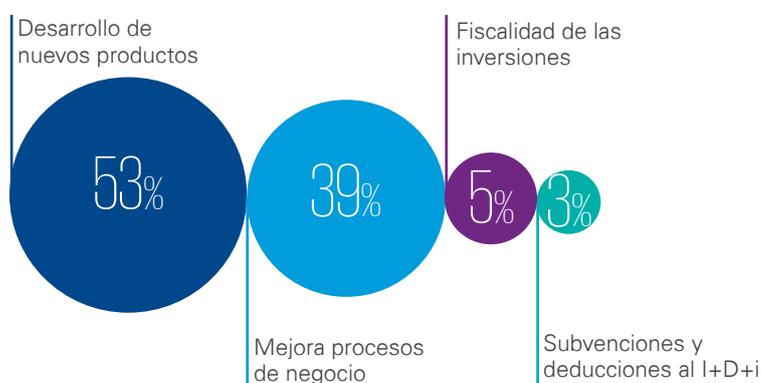
3. ¿Cuál considera que es el factor más importante a la hora de competir en un mercado global?



4. ¿Cuáles son las prioridades de inversión de su compañía actualmente?



5. ¿Qué aspecto considera como principal en su empresa en cuanto a la inversión en I+D+i?



Para más de un tercio los procesos de eficiencia en costes constituyen su prioridad de inversión



Internacionalización: prioridad de inversión y llave del crecimiento

La internacionalización adelanta posiciones y se sitúa como la principal palanca para el crecimiento de las empresas del sector, por delante incluso de la rentabilidad del negocio. La cooperación con otras empresas resultará fundamental para ganar dimensión en el exterior.

Siempre presente en la agenda de los directivos –ya sea a corto, medio o largo plazo–, la internacionalización se torna una estrategia fundamental para crecer, y es por ello que constituye una de las prioridades de inversión para las compañías del sector de alimentación y bebidas.

Así, de cara al futuro, un cuarto de los encuestados sitúa la expansión internacional como la principal palanca de actuación para el crecimiento de su empresa. Por delante, incluso, de la rentabilidad del negocio, que adquiere gran relevancia para un 21%. Se observa así el “sorpasso” de la internacionalización a la rentabilidad respecto a los resultados del pasado año. También disminuye su importancia la expansión nacional (11%), que cede el tercer puesto a las operaciones corporativas (13%). (Gráfico 6)

Estos datos revelan la creciente dificultad para crecer en el mercado español, poniendo el foco cada vez más en operaciones corporativas que permitan ganar cuota de mercado doméstico, mientras que la expansión internacional resulta crítica para el crecimiento de las empresas de la industria.

Una vez tomada la decisión de internacionalizarse, las compañías deben plantearse cuál es el método más adecuado para hacerlo. Respecto a este punto los encuestados vuelven a no ofrecer dudas: tres de cada cinco creen que la cooperación con otras empresas es el medio más adecuado para ganar dimensión en el exterior. Este resultado demuestra la importancia que tienen en la industria las alianzas estratégicas, idóneas para generar sinergias y favorecer la eficiencia como puede

ser, por ejemplo, a través de alianzas con proveedores o compartiendo el *know-how*. (Gráfico 7)

Sin embargo, la colaboración entre empresas no está exenta de dificultades. Tal es el caso de las barreras que pueden presentarse a la hora de adoptar acuerdos de colaboración entre empresas fabricantes en el marco de la industria alimentaria. Las diferencias en políticas comerciales son identificadas por tres de cada cinco encuestados como el principal problema de cara a alcanzar este tipo de acuerdos. Por su parte, un 23% subraya la incertidumbre de los resultados como el principal obstáculo. (Gráfico 8)

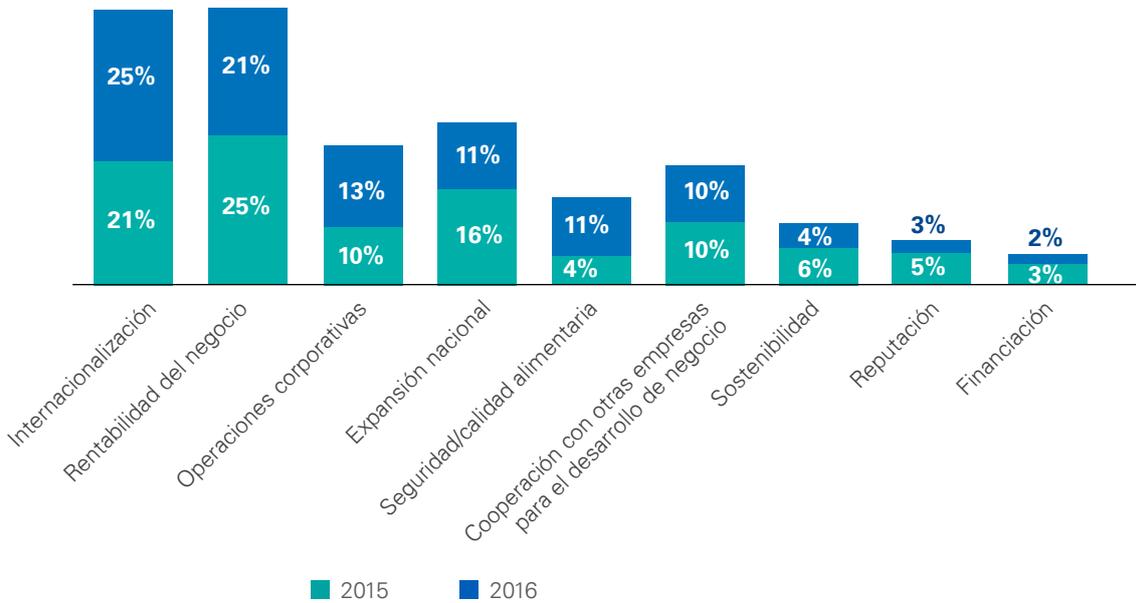
Pero igual de importante que conocer las barreras lo es saber las razones para realizar estos acuerdos. En este sentido, un tercio de los encuestados subraya su importancia para el desarrollo del comercio exterior, mientras que otros se decantan, casi a partes iguales, por su conveniencia en materia de tecnología e innovación, logística, y seguridad y calidad alimentaria. (Gráfico 9)

Por otro lado, las conclusiones de este estudio coinciden con los datos suministrados por FIAB en su *Informe Económico Anual 2015* sobre la industria de alimentación y bebidas al señalar la Unión Europea, China y Estados Unidos como los principales mercados hacia los que dirigirse. Para un cuarto de los encuestados, la Unión Europea es el destino que presenta mayores oportunidades para el sector en los próximos dos años. Por su parte, un 19% y un 18% así lo creen con respecto a China y Estados Unidos, respectivamente. (Gráfico 10)

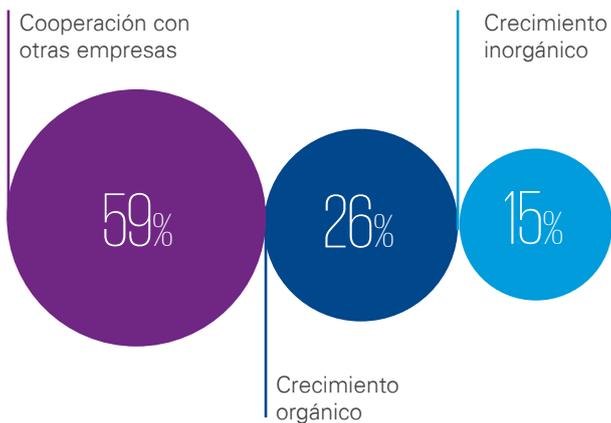
Con todo esto, se puede concluir que la internacionalización seguirá constituyendo uno de los principales ejes estratégicos para las empresas fabricantes de alimentación y bebidas en España. La industria continuará dedicando esfuerzos a ganar cuota de mercado en el exterior buscando ser competitiva en costes y precios, y cooperando con otras empresas para lograr adaptarse adecuadamente a las exigencias de cada país, con la necesidad siempre presente de contar con un tamaño que permita esta expansión.

Tres de cada cinco creen que la cooperación con otras empresas es el medio más adecuado para ganar dimensión en el exterior

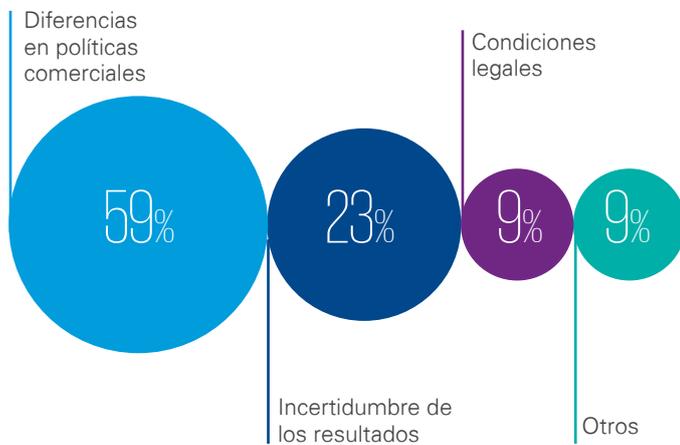
6. De cara al futuro, ¿qué palancas de actuación considera más relevantes para el crecimiento de su empresa?



7. ¿Cuál cree que es el medio para ganar dimensión en el exterior?

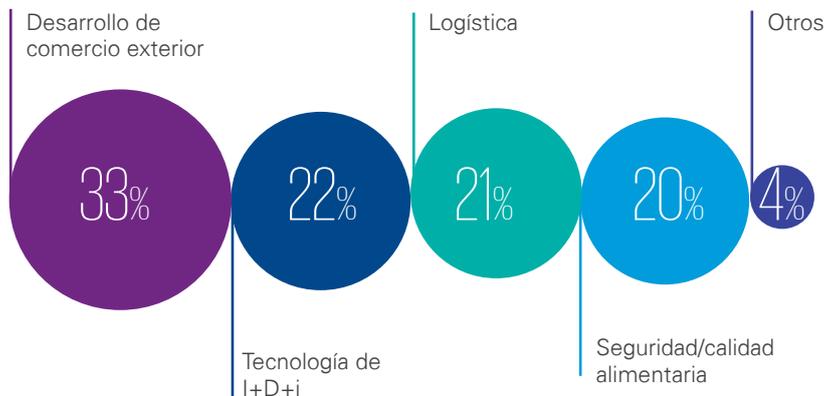


8. ¿Cuáles son las principales barreras a la hora de adoptar acuerdos de colaboración entre empresas fabricantes en el marco de la industria alimentaria?

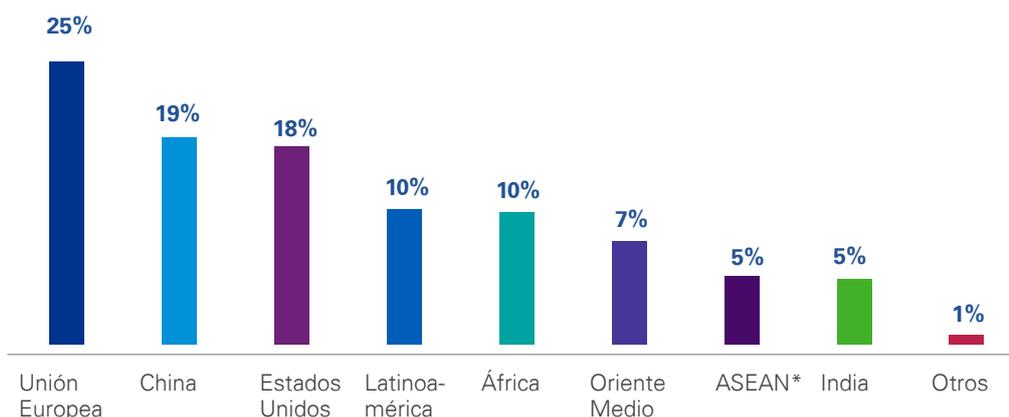


Un 25% confía en la internacionalización para impulsar el crecimiento de su empresa

9. ¿En qué ámbitos cree que serían más aplicables acuerdos de colaboración con otras empresas del sector?



10. ¿Qué mercados presentan más oportunidades para el sector en los próximos 2 años?



* Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Malasia, Indonesia, Brunéi, Vietnam, Camboya, Laos, Myanmar, Singapur, Tailandia y Filipinas)



Ecommerce, logística y redes sociales: tres ejes clave del nuevo entorno digital

La transformación digital de las compañías es hoy, más que nunca, una realidad a la par que una necesidad. El comercio online marcará el comportamiento de los consumidores en el futuro y para asegurar su éxito la logística adaptada a las necesidades del cliente será clave. Igualmente, resultará fundamental el uso de las redes sociales para una comunicación efectiva con clientes y targets.

Si hay algo que en los últimos años ha marcado la evolución del comportamiento de los consumidores esto ha sido el comercio online o ecommerce. Y esto no iba a ser distinto en la industria de alimentación y bebidas, con un 30% que opina que el comercio electrónico continuará siendo uno de los principales *drivers* que rijan las pautas de consumo en los próximos años.

En este sentido, cada vez son más las alternativas que el consumidor puede encontrar para comprar online y que le ahorran tener que desplazarse físicamente hasta la tienda. Las respuestas de los encuestados dejan así patente que la importancia del comercio electrónico irá en aumento, aunque todavía es largo el camino que recorrer frente a otros sectores.

Según datos de Nielsen, solo un 18% afirma haber comprado alimentación envasada alguna vez online. Los productos frescos, concretamente, son los menos adquiridos por internet, apenas un 13% (representando tan solo el 0,3% de las ventas), aunque en 2015 subieron un 23%. De hecho, el informe "Comercio conectado" elaborado por Nielsen aclara que, más que comprar por internet, los consumidores utilizan el canal online, principalmente, para comparar precios.

Precisamente el precio del surtido también será, según opina un cuarto de los encuestados, uno de los principales factores que marque la evolución del comportamiento de los consumidores en los años siguientes. Por su parte, uno de cada cinco directivos cree que las redes sociales también jugarán un papel fundamental.

Estos resultados varían ligeramente respecto a los de hace un año: el comercio online ha ganado importancia y lo mismo ha ocurrido con las redes sociales, mientras que el precio del surtido y la proximidad de las tiendas se consideran ahora factores menos relevantes, aunque siguen siendo muy importantes en la distribución. Las conclusiones de este año revelan, así, cómo el entorno digital le va ganando terreno a lo tradicional. (Gráfico 11)

La logística adaptada a las necesidades del cliente será el factor por excelencia para asegurar el éxito del comercio online en el sector. Así lo expresa casi la mitad de los directivos encuestados, conscientes de las demandas del "nuevo consumidor", que exige mayor flexibilidad en la entrega y un servicio más rápido.

De hecho, respecto a los resultados del pasado año, este aspecto ha adelantado en importancia a la experiencia positiva de compra online, que aunque sigue constituyendo el segundo factor más importante para el desarrollo del comercio online en el sector, ha disminuido su importancia en 19 puntos porcentuales. (Gráfico 12)

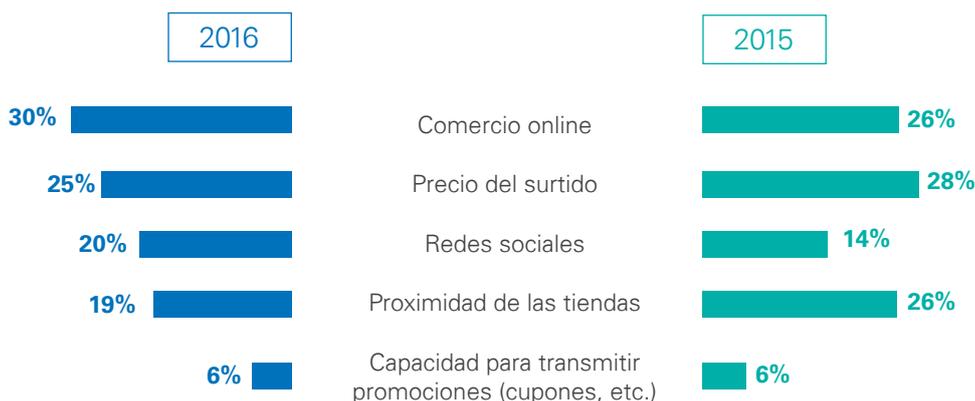
Este hecho pone de manifiesto cómo las empresas son conscientes de que la compra online es solamente uno de los puntos de contacto con los clientes, dentro de un proceso más complejo y extenso que pasa, entre otros, por una entrega ágil y adecuada a las necesidades del cliente, además de una atención rápida y eficiente, todos ellos aspectos de una estrategia digital.

Si bien las redes sociales ostentan, como hemos visto, el tercer puesto a la hora de influir en el comportamiento de los consumidores, cuando se trata de comunicarse

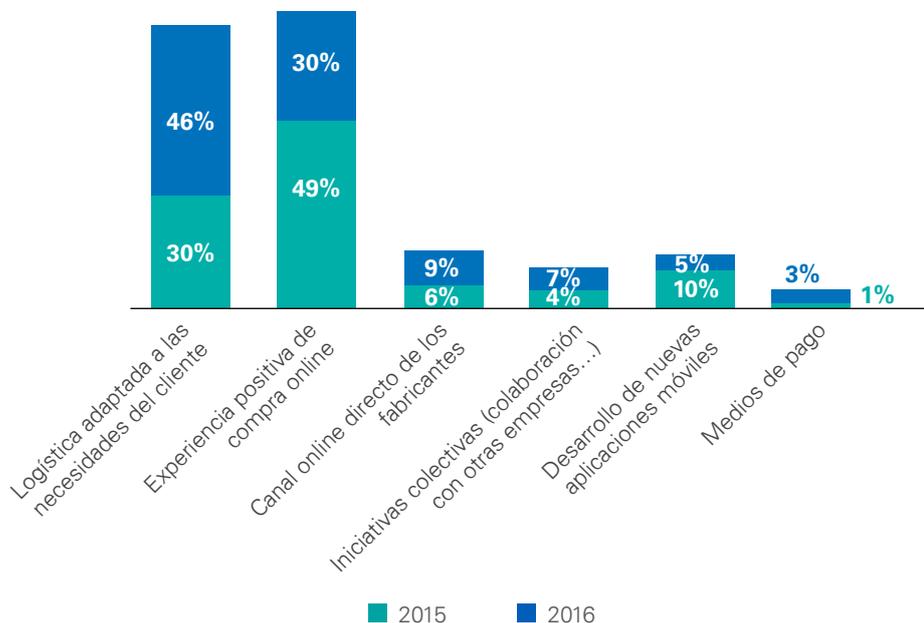
con ellos estas son el medio más idóneo, según opina un 30%. Le siguen el marketing en el punto de venta, elegido por un 26%, y en tercer lugar se encuentran los medios tradicionales como la televisión o la prensa, entre otros, con un 19% de las respuestas. (Gráfico 13)

Por último, a la hora de afrontar la transformación digital de la empresa, la importancia de este proyecto hace que, en un tercio de las compañías, sea la dirección general o el CEO quien asuma el liderazgo del mismo; lo que pone de manifiesto que no solo se trata de un cambio tecnológico, sino de una verdadera transformación en la estrategia de toda la empresa. No obstante, las áreas de tecnología y marketing también adquieren un papel relevante y lideran cada una, en un 20% de los casos, las iniciativas de transformación digital de la organización. (Gráfico 14)

11. ¿Qué factores marcarán la evolución del comportamiento de los consumidores en los próximos años?



12. ¿Cuál de estos factores tiene mayor importancia para el desarrollo del comercio online en el sector?

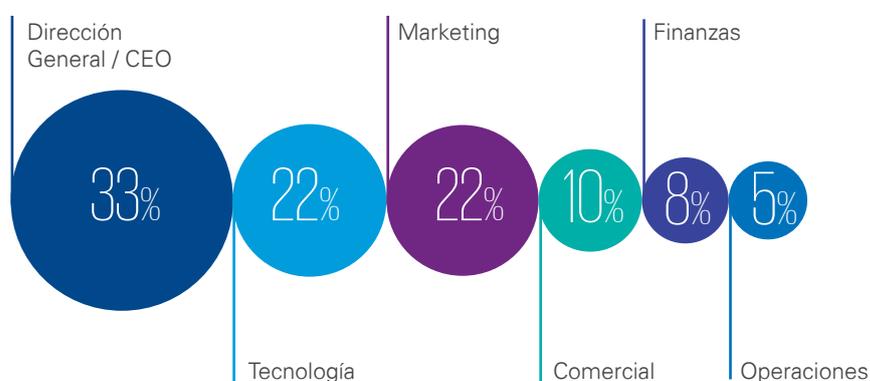




13. ¿Qué medios son más relevantes en la comunicación con el consumidor?



14. ¿Quién lidera el proyecto de transformación digital en la compañía?





Invertir en sostenibilidad: tarea pendiente para la industria

La sostenibilidad constituye un aspecto fundamental para la industria de alimentación y bebidas, que puede mejorar su posicionamiento a nivel nacional e internacional si apuesta por la transparencia y una gestión ambiental adecuada. Para ello, el uso y consumo responsable de recursos así como la seguridad y calidad de los productos serán clave.

La eficiencia en costes y el mantenimiento de márgenes se encuentran directamente relacionados con la sostenibilidad. Una cadena de suministro sostenible y optimizada es un medio fundamental para recortar costes y aumentar márgenes. No obstante, si bien ha quedado patente la importancia que conceden los directivos encuestados a la eficiencia en costes como uno de los principales motores de la industria, cada vez más, las empresas dirigen sus esfuerzos a obtener ventajas competitivas a través de la optimización de la calidad y seguridad alimentaria y la transparencia.

Por ello, a la hora de identificar el efecto más relevante de la Ley de Equilibrio de la Cadena Alimentaria los directivos no muestran dudas: permitir mayor transparencia en las relaciones comerciales entre operadores se erige como el aspecto principal, señalado por un 31%. A distancia le siguen permitir una competencia justa, aspecto importante para un 19% y mejorar el funcionamiento de la cadena, relevante para un 18%. (Gráfico 15)

Este último aspecto se relaciona con la estrategia “más alimento, menos desperdicio” puesta en marcha por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio

Ambiente (Magrama), que persigue el objetivo de limitar las pérdidas y el desperdicio alimentario y reducir las presiones ambientales.

No obstante, aún es largo el camino que debe recorrer la industria en materia de sostenibilidad. Así lo evidencian las respuestas de los directivos del sector, que como mostraba el gráfico 4, a la hora de identificar sus prioridades de inversión relegan al penúltimo puesto las iniciativas de sostenibilidad, tan solo importantes para un 4%.

Lo mismo ocurre cuando se les pregunta por los factores clave para el crecimiento de su empresa. Como mostraba el gráfico 6, la sostenibilidad queda, de nuevo, desplazada a los últimos puestos, con tan solo un 5% que lo considera un *driver* relevante.

A la vista de los resultados, la sostenibilidad puede identificarse como “la asignatura pendiente” de la industria. Pero no podrá seguir así por mucho tiempo; teniendo en cuenta que influye, cada vez más, en la decisión de compra de los consumidores, que buscan transparencia y productos sostenibles. Es por ello que las compañías del sector deben otorgar a esta área la



importancia que merece y comenzar a dedicarle, en consecuencia, mayores esfuerzos y recursos.

En definitiva, como bien apunta el Magrama, “la sostenibilidad es una realidad en las empresas, una necesidad, pero también una oportunidad estratégica que supone ser transparentes en los negocios y apostar por una gestión ambiental adecuada”.

Tan solo un 4% de los directivos del sector incluye las iniciativas de sostenibilidad entre sus prioridades de inversión



15. ¿Cuál es el efecto más relevante de la Ley de Equilibrio de la Cadena Alimentaria?



¿Qué opinan los expertos?



José Antonio Latre,
*Socio de Management Consulting
de KPMG en España*

La competitividad es el factor clave de toda estrategia, pero también el más difícil de aprehender

Desde la perspectiva estratégica, la competitividad está relacionada con el desarrollo de ventajas competitivas únicas y se manifiesta en indicadores como cuota de mercado y rentabilidad y crecimiento sostenibles. El tamaño empresarial suele ser el factor de competitividad más señalado en el sector, aunque también existen empresas pequeñas capaces de competir en nichos globales.

También sabemos que España es competitiva en sectores como el porcino, frutas y hortalizas, aceite de oliva o vino, pero existen líderes globales en otros subsectores. La esencia de la competitividad es elegir los segmentos producto-mercado donde cada compañía puede aplicar sus competencias y capacidades únicas a lo largo de la cadena de valor para desarrollar un posicionamiento superior a la competencia.

Las tendencias del entorno (hábitos de consumo, regulación, competidores, etc.) son importantes, pero están subordinadas a la capacidad de generar ventajas en costes, modelos de negocio innovadores, posicionamientos diferenciales en marca-calidad, clientes fieles o niveles de servicio imbatibles, que son la esencia de la competitividad.



Antonio Hernández,
*Socio de Estrategia Energética
e Internacionalización de
KPMG en España*

Crecimiento = Internacionalización. Un importante axioma

Los resultados de este informe evidencian que las empresas españolas de la industria de alimentación y bebidas son conscientes de que tener actividad internacional es condición "sine qua non" para crecer.

Este crecimiento se sustenta en las numerosas oportunidades que ofrece el entorno global. Destacan, en este sentido, el incremento de la clase media en economías emergentes, que supone una mayor demanda de productos del sector; el proceso de apertura en nuevos mercados, como Cuba o Irán; o los acuerdos de comercio e inversiones de la Unión Europea con otras potencias. A modo de ejemplo, el Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Corea del Sur, en vigor desde julio de 2011, ha propiciado un aumento de las exportaciones españolas de alimentos y bebidas a este país del 75% entre 2012 y 2015.

No obstante, el contexto global es cada vez más complejo, con ejemplos como Estados Unidos, donde las negociaciones del TTIP podrían verse afectadas por los resultados electorales de noviembre; Reino Unido, donde el Brexit representa uno de los principales desafíos para las empresas del sector; o China, tras la puesta en marcha del nuevo Plan Quinquenal.

Para hacer frente a los nuevos retos y aprovechar todas las oportunidades de este entorno es preciso contar con una adecuada planificación estratégica global. En este sentido, como así lo han reflejado los directivos del sector, la cooperación entre empresas es, en muchas ocasiones, una alternativa relevante para minimizar riesgos y mejorar el acceso a nuevas oportunidades.



Luis Ferrándiz,
*Socio de Servicios Digitales de
KPMG en España*

El nuevo entorno digital requiere una transformación integral

La industria agroalimentaria no es ajena a la evolución que están experimentando los consumidores en sus patrones de compra y en la forma en la que se relacionan con las empresas. La incorporación de la economía digital a todos los sectores industriales como respuesta a estos cambios ha llevado a las empresas a encarar una auténtica transformación digital que debe afectar a todos los procesos de la empresa, desde aquellos que soportan la comunicación con el cliente hasta las tareas logísticas, financieras e incluso la toma de decisiones.

Para afrontar este nuevo estatus digital del entorno no sirve tan solo realizar cambios en ciertas áreas, sobre todo en aquellas empresas con un contacto directo con el consumidor final -como son las del sector agroalimentario-, sino que requiere una transformación integral de las compañías con todos sus procesos enfocados en un nuevo cliente, con nuevas demandas y con una nueva forma de comunicarse con él.



Jerusalem Hernández,
*Senior Manager de Gobierno,
Riesgo y Cumplimiento de KPMG
en España*

La sostenibilidad como reto de futuro en el sector de alimentación y bebidas en España

Pocas tendencias y desafíos que afectan a las compañías en general y a las del sector en particular son ajenos a la sostenibilidad. Iniciativas globales como el Acuerdo de París sobre el cambio climático o los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas se unen a la regulación comunitaria y nacional o a las recomendaciones de instituciones de referencia para señalar las conductas responsables como claves para el éxito futuro.

No se trata de diseñar planes de responsabilidad corporativa, sino de integrar el desempeño responsable y la sostenibilidad en la estrategia de negocio como palancas para la innovación, el ahorro de costes y la generación de beneficios.

La escasez de recursos, la gestión de residuos, la ecoeficiencia, la cadena de suministro, la transparencia, el consumo responsable, las relaciones con los grupos de interés o la seguridad alimentaria plantean oportunidades y riesgos que es recomendable conocer y gestionar para aprovechar las primeras y prevenir los segundos.



Impacto del Brexit en la industria agroalimentaria

La decisión tomada por Reino Unido para abandonar la Unión Europea puede suponer un impacto significativo para la industria agroalimentaria española, sobre todo en el medio y largo plazo. Las compañías del sector que exportan a Reino Unido podrían experimentar una reducción de sus ingresos, de su volumen de exportaciones y de sus márgenes, entre otros efectos.

De consumarse, este hecho puede tener efectos para la industria agroalimentaria española, por lo que hemos querido incluir este breve capítulo en el que pretendemos hacer un primer análisis general de las posibles consecuencias que puede conllevar y cómo puede afectar a las empresas españolas del sector.

Exportaciones agroalimentarias de empresas españolas a Reino Unido

Según los datos obtenidos de la Secretaría de Estado de Comercio, la exportación de productos dentro del segmento de "Alimentación y Bebidas" supuso 3.524 millones de euros en 2015, lo que le convierte en el segundo sector industrial, solo por detrás del sector del automóvil.

Exportación española a Reino Unido por producto (2015)



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y elaboración propia



En cuanto a los diferentes tipos de productos dentro del segmento agroalimentario, el de frutas, hortalizas y legumbres es el mayor posible afectado por esta nueva situación, ya que es el primero en volumen, alcanzando una cifra de exportaciones a Reino Unido durante 2015 de más de dos millones de euros, seguido por los segmentos de bebidas, preparados alimenticios, productos cárnicos y grasas y aceites.

Valor de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios a Reino Unido (millones de euros)

Elemento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var
Total	2.202,79	2.250,24	2.277,44	2.151,88	2.360,53	2.537,14	2.738,84	2.963,65	3.122,33	3.524,23	60,0%
Frutas, hortalizas y legumbres	1342,01	1.342,36	1.355,25	1.282,50	1.405,67	1.492,31	1.593,07	1.683,22	1.788,90	2.026,52	51,0%
Bebidas	346,39	358,62	319,85	304,49	332,68	349,68	373,22	390,88	399,53	425,46	22,8%
Preparados alimenticios	126,97	132,51	177,38	173,02	174,41	179,09	217,66	252,28	270,73	301,37	137,3%
Productos cárnicos	85,55	83,34	101,47	122,75	139,90	164,16	182,90	202,01	224,04	258,87	202,6%
Grasas y aceites	112,54	87,94	103,21	78,83	86,42	86,22	96,01	125,86	147,64	149,79	33,1%
Azúcar, café y cacao	40,78	48,95	55,75	51,78	60,42	72,67	65,41	73,92	78,18	120,86	196,4%
Productos pesqueros	41,67	42,72	44,04	34,06	41,29	58,89	63,51	80,64	67,06	80,33	92,8%
Lácteos y huevos	46,67	74,49	56,97	52,68	47,88	62,18	65,64	72,42	62,46	77,58	66,2%
Cereales	38,34	45,58	42,02	27,36	40,12	42,48	49,86	46,66	41,39	41,85	9,2%
Piensos animales	21,02	31,97	21,20	23,81	30,22	27,39	28,90	32,86	39,39	37,67	79,2%
Semillas y frutos oleaginosos	0,83	1,76	0,31	0,60	1,54	2,08	2,68	2,89	3,01	3,92	369,1%

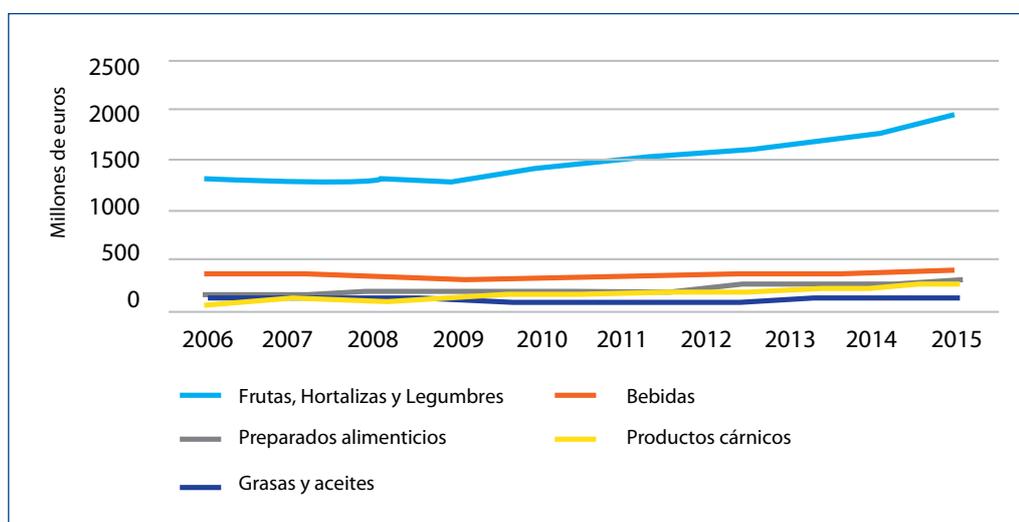
Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y elaboración propia

Productos más exportados a Reino Unido en 2015 dentro del grupo "Alimentos y Bebidas"



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y elaboración propia

Evolución de los cinco productos alimenticios más exportados a Reino Unido desde España



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y elaboración propia

Posibles efectos en el mercado del Reino Unido

En un primer análisis y siempre con la información disponible en el momento de la realización del presente estudio, se pueden anticipar algunos de los principales efectos que esta situación puede provocar en la economía del Reino Unido, tanto en el aspecto macro como en relación a la industria agroalimentaria.

Mercado de consumo

La infografía que se muestra a continuación refleja algunos de estos efectos a corto y largo plazo:

Reacción inmediata



La depreciación de la libra

causará un aumento de los costes de aprovisionamiento para los minoristas



La caída de la confianza del consumidor

probablemente ocasione una reducción del volumen de ventas en el sector retail, compensado ligeramente por la subida de precios



El gasto del consumidor

bajo presión debido al aumento de la incertidumbre, el esperado incremento del desempleo y la pérdida de poder adquisitivo



Subida del precio final



~40% de la carne de cerdo en Reino Unido procede del extranjero



~50% de la mantequilla y el queso que vende Tesco se elabora con leche procedente de la UE



Solo el 15% de la fruta fresca y el 55% de las verduras vendidas en Reino Unido se cultivan localmente, la mayoría procede de la UE

Los minoristas de Reino Unido vieron caer sus acciones tras el Brexit



Perspectivas



El impacto del Brexit en el sector retail "aún está por ver"

Muchos minoristas tienen coberturas de moneda extranjera para paliar las fluctuaciones de la libra esterlina hasta el próximo año; sin embargo, a medida que vayan mejorando las coberturas tendrán que elegir entre subir los precios o reducir márgenes en los artículos que venden



Tiempo de cambio

Incertidumbre sobre los contratos a largo plazo, los impuestos y la empleabilidad de ciudadanos de la UE



Se espera que los minoristas enfrenten complejidades comerciales y barreras, tales como **aranceles de importación e impuestos** sobre los productos procedentes de la UE



Se prevé un **impulso a los productos fabricados localmente** a partir del abastecimiento, cada vez mayor, a escala local por parte de los minoristas



Los **costes de la cadena de suministro** pueden verse incrementados por el aumento de los aranceles comerciales

Posibles efectos para las empresas agroalimentarias españolas

Como hemos visto con los datos expuestos, los principales efectos que podrían sufrir las empresas agroalimentarias españolas que exportan a Reino Unido podrían ser los siguientes:



Debilidad de la libra

que causará una pérdida de poder adquisitivo al mercado inglés respecto a las importaciones.



Reducción del consumo

que mermará el volumen de importaciones de alimentos.



Reducción de márgenes

para poder seguir manteniendo cierto volumen, debido a los aranceles que debilitarán las importaciones.



Aumento de la presión en el mercado interno

otros países exportadores pueden dirigir esfuerzos hacia el mercado español por las dificultades en el británico.



Implicaciones

en los acuerdos comerciales actuales. Posibles cambios en las condiciones comerciales que tengan las empresas españolas con sus socios de Reino Unido.



Impactos fiscales y legales

adaptación a una nueva regulación en el mercado británico que podría implicar la obtención de licencias o el cumplimiento de nuevos estándares así como cambios en las cargas fiscales.

Esta nueva situación requiere, sin lugar a dudas, que las empresas españolas cuantifiquen el impacto directo e individual que tendrá en sus cuentas de resultados y concretar planes de actuación según las diferentes hipótesis sobre cómo evolucionará su mercado y las relaciones de Reino Unido con los países miembros de la UE.



Composición de la muestra

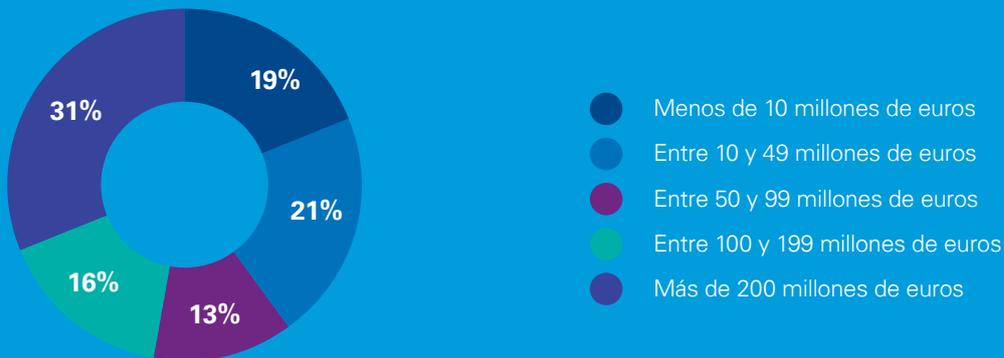
Actividad principal



Número de empleados



Volumen de ventas



Cargo del encuestado





Contacto

Carlos Peregrina

Socio responsable del sector
Consumo de KPMG en España

T. +34 91 456 38 28

E. cperegrina@kpmg.es

Francisco Pérez

Gerente del sector Consumo de
KPMG en España

T. +34 91 456 59 95

E. fperez2@kpmg.es



kpmg.es



© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.