

Reptes i estratègies de diferenciació en el negoci de l'alimentació

Girona, 15 de febrer de 2018



Generalitat de Catalunya



Diputació de Girona

CLUSTER | DEVELOPMENT

Objectius de la xerrada

- Compartir les **tendències** socials de futur i l'evolució del mercat i les demandes del consumidor en relació al sector alimentari
- Incidir en palanques d'innovació com són **salut, comoditat, plaer, sostenibilitat, proximitat,...**
- Entendre els diferents **segments estratègics de negoci** i les **formes de competir de les empreses** (gourmet, foodservice, marca distribuïdor,..) fent especial èmfasi en estratègies de diferenciació per a pimes
- Com fer front a aquests reptes i adoptar estratègies de rendibilitat i creixement? Es possible fer-ho col·laborant?
- Alguns exemples (individuals i col·laboratius)

Objectius dels projectes

Millorar la competitivitat del sector agroalimentari localitzat a Catalunya

Les palanques claus per aconseguir-ho són:

- Fer **créixer la facturació i la rendibilitat** (marge) de les empreses
- Les **exportacions** com factor indispensable de creixement
- Llençar nous **productes (i serveis) diferencials** als mercats

I per això cal:

- Apostar per estratègies més rendibles i de creixement, **sofisticant les estratègies** de les empreses
- En moltes ocasions, això es pot fer en col·laboracions amb tercers

Agenda

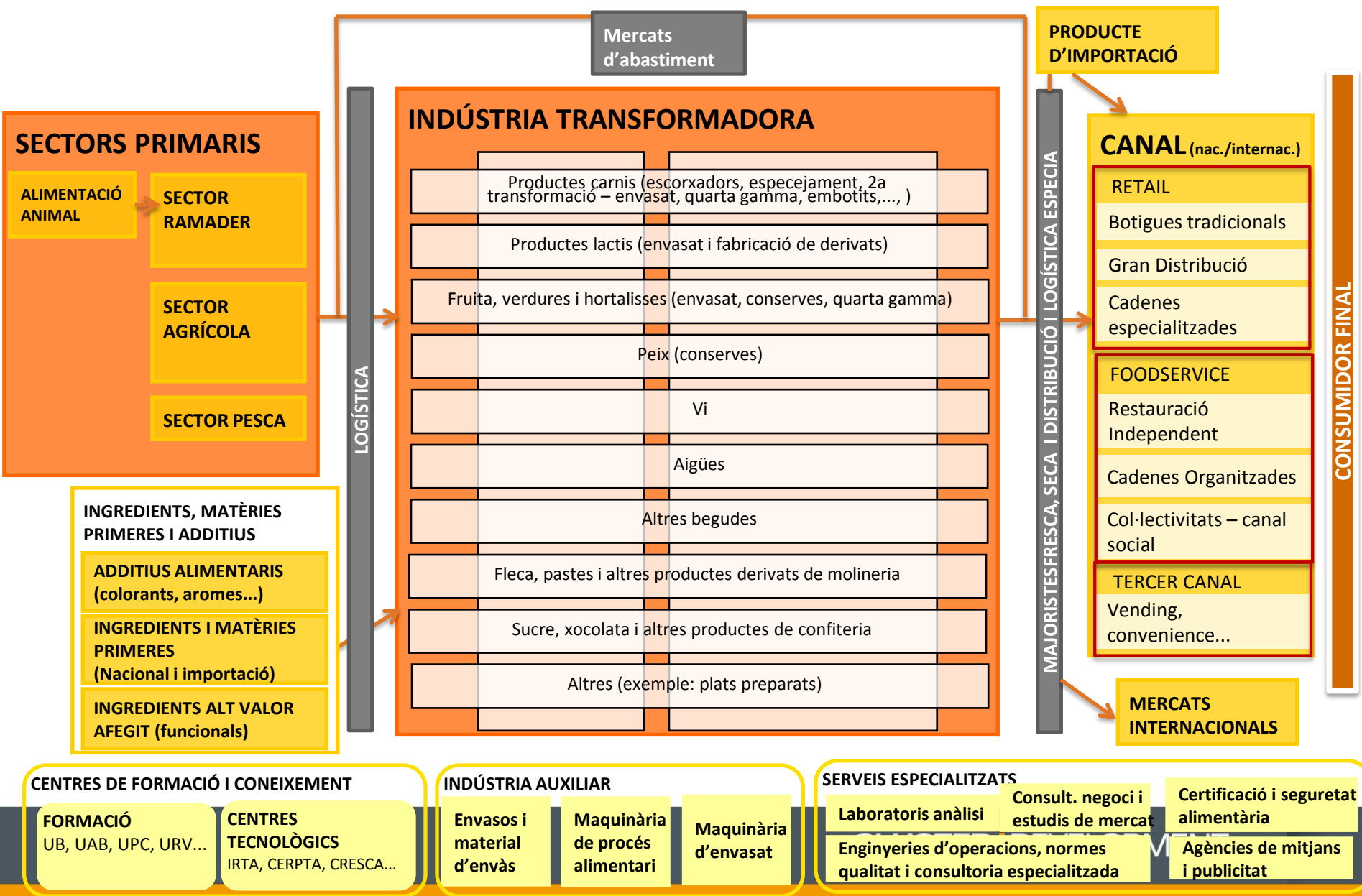
1. Principals tendències i canvis en el negoci
2. Estratègies de diferenciació en el mercat de l'alimentació
3. Reptes de futur i potencials àrees de treball

Polítiques públiques i normatives i legislació sectorial: Conselleria d'Innovació, Universitat i Empresa, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural, ACCIÓ, PRODECA, INCAVI, Consells Reguladors DO's i IGP's, i resta AAPP (MARM, Consells comarcals, Ajuntaments...)

Altres agents d'entorn :
Patronals, Cambres de comerç

Associacions vinculades al sector :
AIABECA, Afrucat, Club GRECO, AECOC, AEFH...

Organitzacions clúster del negoci agroalimentari:
INNOVAC, Clúster gourmet, Clúster Foodservice, CTNS...



Principals tendències i canvis al mercat alimentari

Principals canvis al mercat alimentari

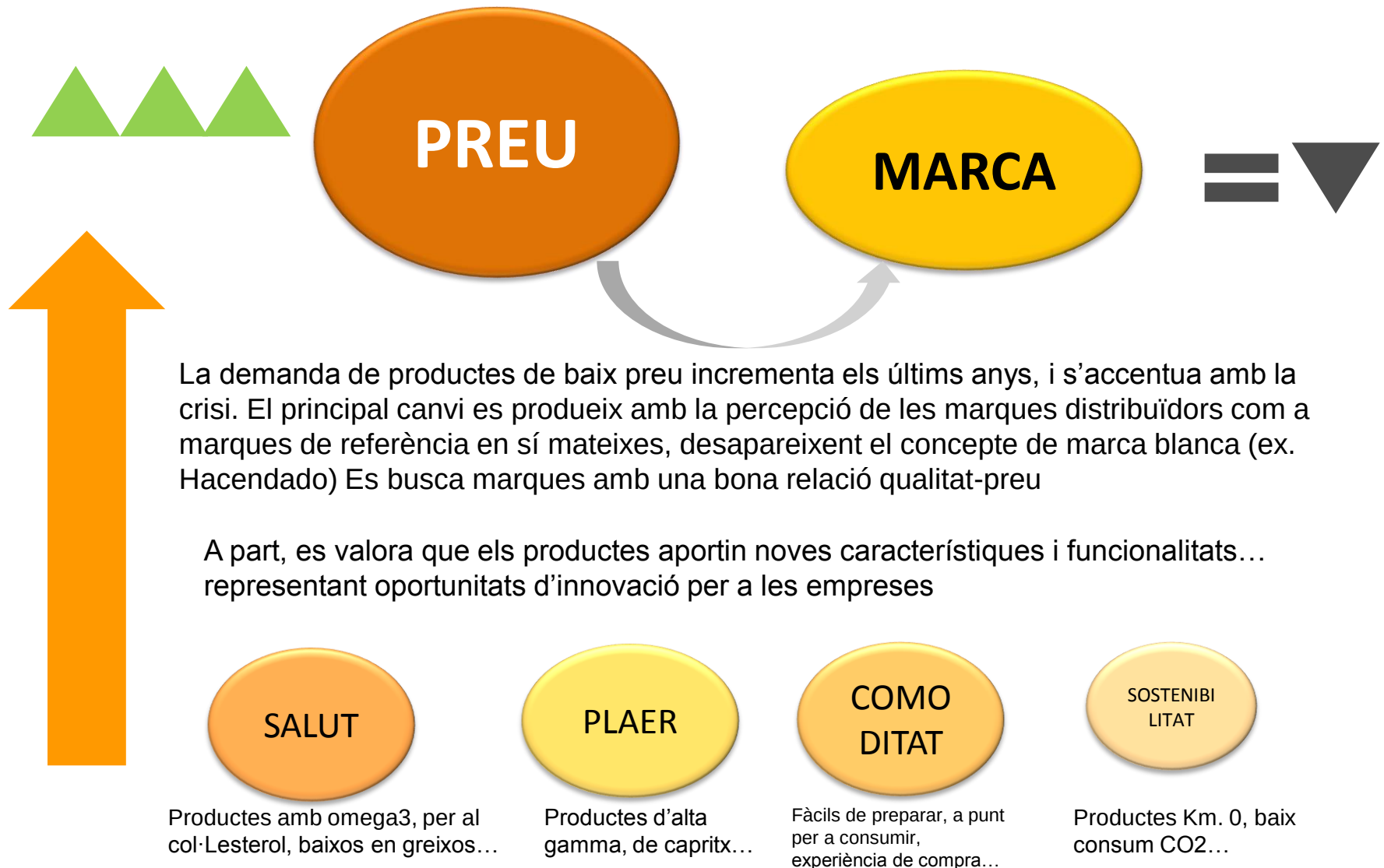
Preferències del consumidor

Evolució del mercat alimentari

Llar

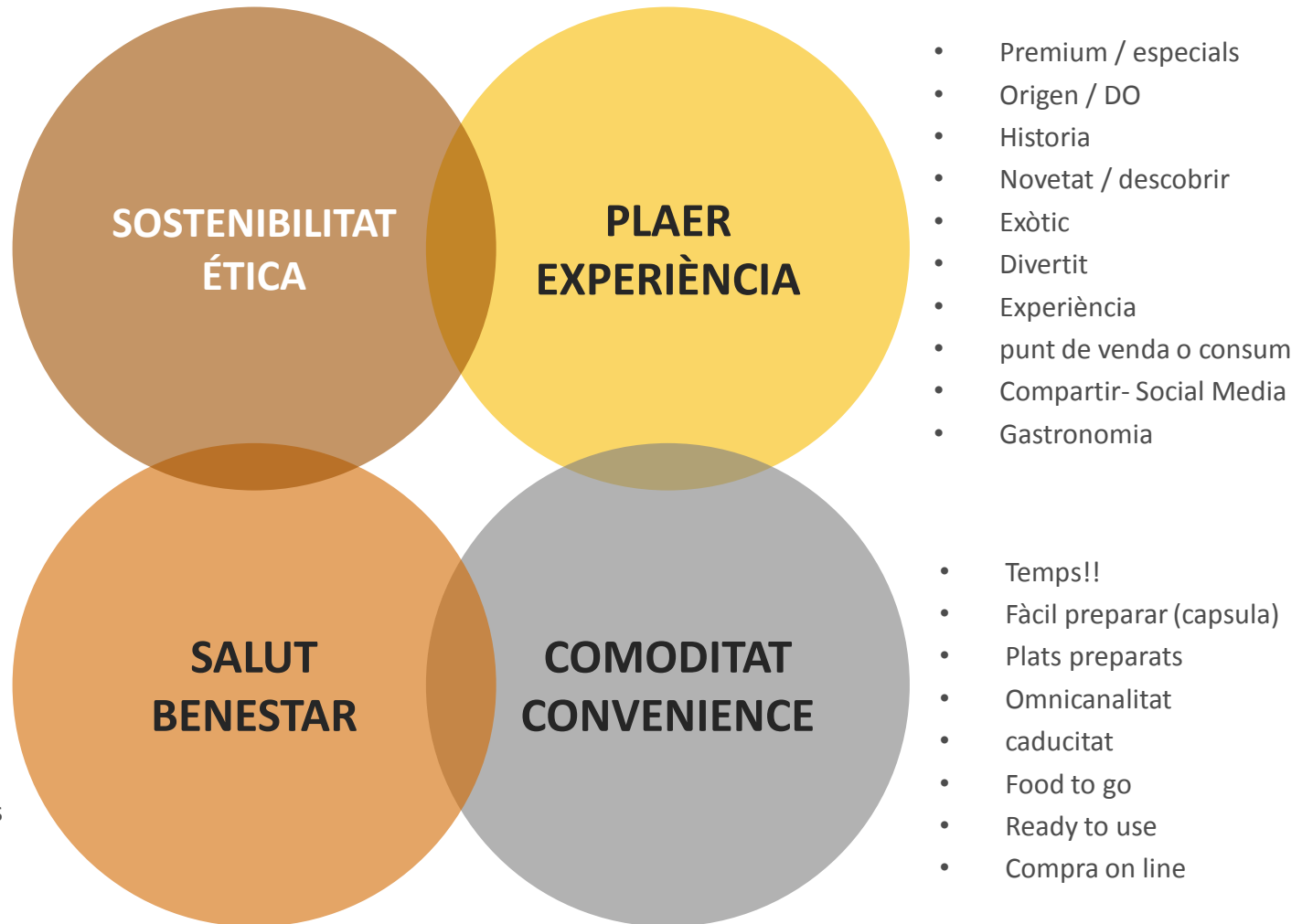
Foodservice

Canvis en l'hàbit de compra del consumidor:



Grans tendències sector alimentació

Palanques d'innovació





Pes MDD,
evolució
local i
mundial

Evolució dels
diferents
canals.

Plats preparats i food service

Evolució dels diferents canals.

nostrum



- Nous conceptes en foodservice.
- “spanish fast food” competència a McDonalds...

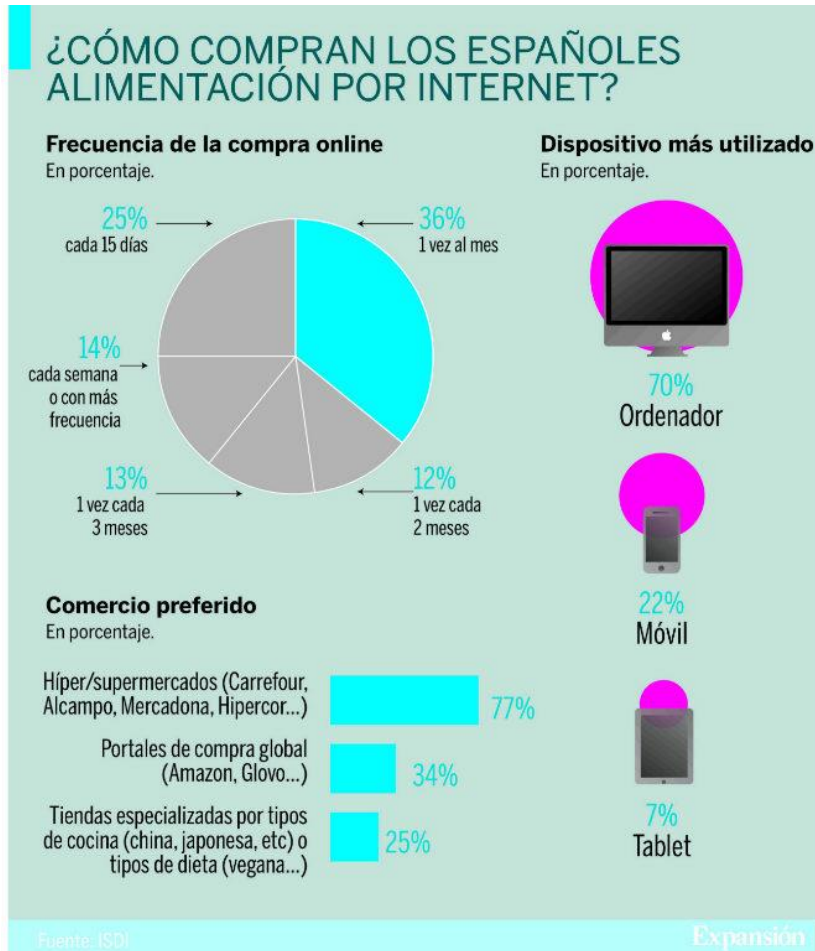
Nostrum

- Ven plats preparats que poden ser consumits al local o per emportar.
- Pròximament primer punt de consum al mercat francès.
- Creixement basat en la franquícia.
- Facturació 20 M€.

VOLUMEN (Miles Kg)
VALOR (Miles €)
CONSUMO X CAPITA
GASTO X CAPITA
PARTE MERCADO VOLUMEN (Kg)
PARTE MERCADO VALOR (€)
PRECIO MEDIO €/Kg

PLATOS PREPARADOS	% Variación Vs. Mismo periodo año anterior
601.441,97	4,2%
2.465.285,94	4,1%
13,70	5,9%
56,16	5,7%
2,07	0,10
3,67	0,14
4,10	-0,2%

Compra alimentària al canal online



Font: expansión, 2017

- 1% del mercat (1,9% sense frescos)
- 4,7 milions llars han comprat
- Nous players de e-commerce generalistes com Amazon amb el seu acord amb DIA i el seu servei Prime Now de lliurament ràpid en hores
- Players especialitzats com Ullabox, Deliberry,....
- Hi ha categories de producte on el % de venda es molt més alta

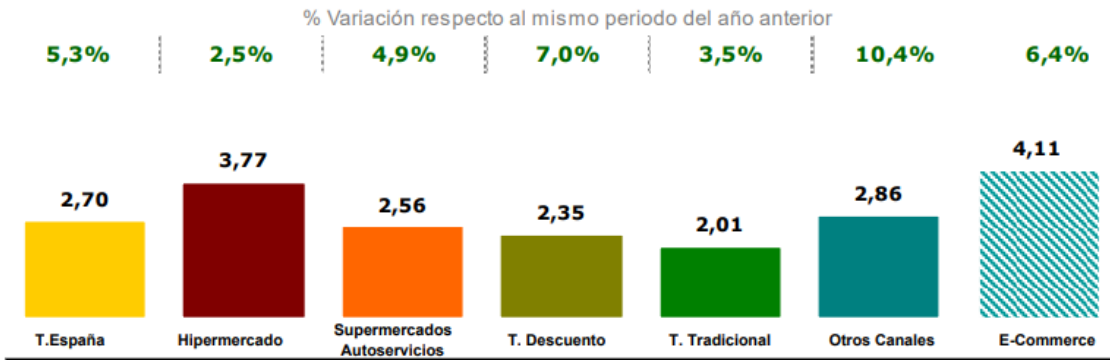
deliberry

ulabox

prime now

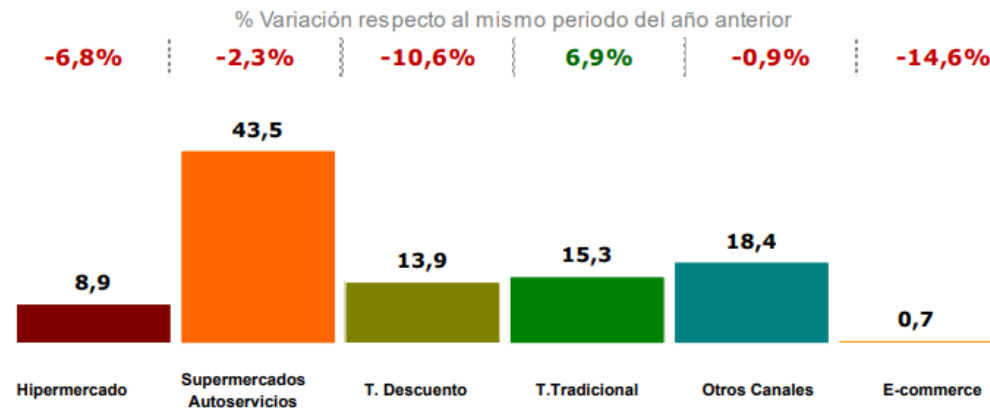
Un exemple venda on line. Mercat vi

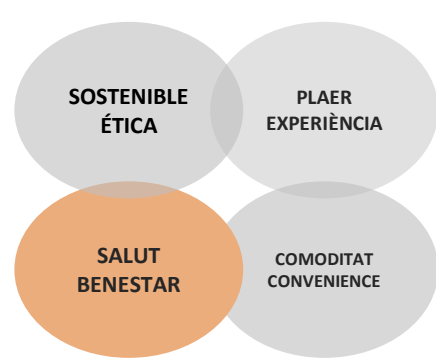
Total vino: Precio medio (€/L) por canales



- En el mercat del vi a Espanya el preu mig del litre de vi venut on line és el més alt de tots els canals
- En el canal on line la venda de producte sense DO/IGP es baixíssima

Total vinos sin DOP/IGP: % Distribución por canales



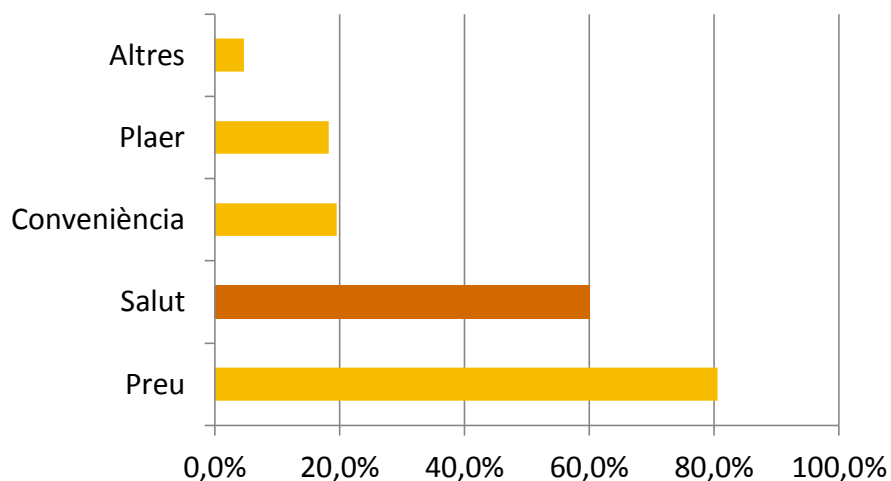


- Funcionals
- Dietètics
- Orgànic / Ecològics
- Clean label
- Menys sal, greixos, conservants,....
- Vegetal, like meat, noves proteïnes (gall dindi)
- ...

Canvis en l'hàbit de compra del consumidor:

La salut representa la segona variable millor valorada pel consumidor per darrera del preu i és el principal motor d'innovació per a la indústria de l'alimentació i de begudes

¿A quin d'aquests factors dona més importància el consumidor en la actualitat?



Font: Alimarket, 2013

- La tendència en R+D és la cerca d'aliments adaptats als estils de vida del consumidor actual, amb menys greixos, sucres i sals.
- També es valora, en els casos en que és possible, la eliminació de conservants i colorants artificials sense que això representi una pèrdua de les qualitats organolèptiques
- Aquesta tendència es relaciona amb la voluntat dels fabricants de desenvolupar al complet cada categoria de producte: des de formulacions estàndard a aquelles destinades a consumidors amb intoleràncies alimentàries o els ecològics.

Alimentació Saludable:

Clean Labels – Etiqueta neta

Degut a la creixent conscienciació de la població en el que es refereix als beneficis d'una alimentació saludable, creix la tendència del consumidor de mirar les etiquetes dels productes per saber què és allò que menja

Tendències

- Sense additius ni conservants
- Productes familiars que poden trobar a la seva despesa
- Llista clara i curta dels ingredients que porta el producte
- Ingredients naturals o mínimament processats

Font: Clean Labels Insights, 2013

Evolució del nombre de llançaments de productes “Clean Labels” entre 2003 i 2010 i ranking per països

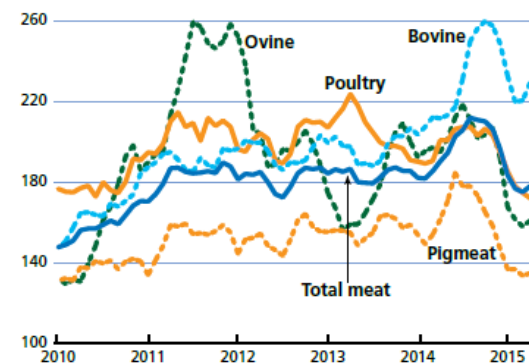




Alentit creixement consum mercats europeus vs. Creix mercat fora Europa

Aparició de nous substitutius

Substitutius tradicionals i gall d'indi



Producció de Gall d'indi a Espanya suposa un **mercat de 454,2M €** amb 1.290 explotacions. I és un sector concentrat, 48% mercat en mans de l'empresa Procavi. PADESA empresa catalana amb més quota de mercat (25%).

Des de 2008 les exportacions han augmentat un 85% a Europa i 101% a països extracomunitaris però partint de xifres absolutes molt baixes.

REPARTO DEL MERCADO DE CARNES Y CÁRNICOS FRESCOS EN RETAIL (M€) (*)

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PER CÁPITA DE CARNES EN EL HOGAR (KG)

	2010	2013
Total carne y transformados	53,58	54,17
Total carne fresca	38,69	39,04
Carne de vacuno	6,58	6,18
Carne de pollo	14,55	14,78
Carne de pavo	1,00	1,60
Carne otras aves	0,36	0,36
Carne de ovino/caprino	2,09	1,89
Carne de cerdo	10,75	10,92
Carne de conejo	1,35	1,39
Otras carnes	0,98	1,05
Carne despojos	0,80	0,88
Salchichas frescas	0,64	0,63
Carne congelada	1,75	1,74
Carne transformada	12,21	12,73

Fuente: MAGRAMA

	TAM SEP'2013	TAM SEP'2014
Pollo	1.373,23	1.348,93
Pavo	178,71	202,81
Porcino	1.133,39	1.122,54
Vacuno	865,32	844,26
Ovino+caprino	230,44	221,68
Conejo	108,16	108,48
Carne preparada	98,76	94,33
Morcilla+chorizo+salchichas	263,36	264,13
Hamburguesas	188,11	202,81
Resto carnicería	263,36	306,58

Total: 4.702,85 M€ en TAM'2013 y 4.716,56 M€ en TAM'2014

(*) Hipermercados+supermercados en Península y Baleares.

Fuente: Nielsen

PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE CARNE DE PAVO

N.	Empresa	Localidad	Volumen comercializado 2013 (t)			Volumen comercializado 2014 (t)			Marca Principal
			Total	Canal	Despiece	Total	Canal	Despiece	
1	PROCAVI, S.L. (1)	Marchena (Se)	94.365	1.522	75.851	102.892	1.486	80.251	Procavi
2	PAVO Y DERIVADOS, S.A.	Amposta (T)	45.000	(n.d.)	(n.d.)	45.000	(n.d.)	(n.d.)	Padesa
3	GRUPO COREN	Sta. Cruz Arrabaldo (Ou)	19.348	19.348	—	21.090	21.090	—	Coren
4	LINEA ALIMENTARIA, S.L. (2)	Serinyà (Gi)	11.000	—	11.000	11.000	—	11.000	Línea/Gourmandin
5	CORP. ALIMENT. GUISSONA, S.A.	Guissona (LI)	5.000 (*)	(n.d.)	(n.d.)	5.000 (*)	(n.d.)	(n.d.)	Guissona



Aparició de nous substitutius, del carni a proveïdors de proteïna?

Decreix creixement consum mercats europeus vs. Creix mercat fora Europa

Aparició de nous substitutius



- Free meat product.
- Exemple empresa Quorn
- Proteïna tractada al laboratori.
- Plats precuinats i substitutius nutricionals carni, s'obté d'un fong.
- Gust a carni.
- Ja es ven a Alcampo.

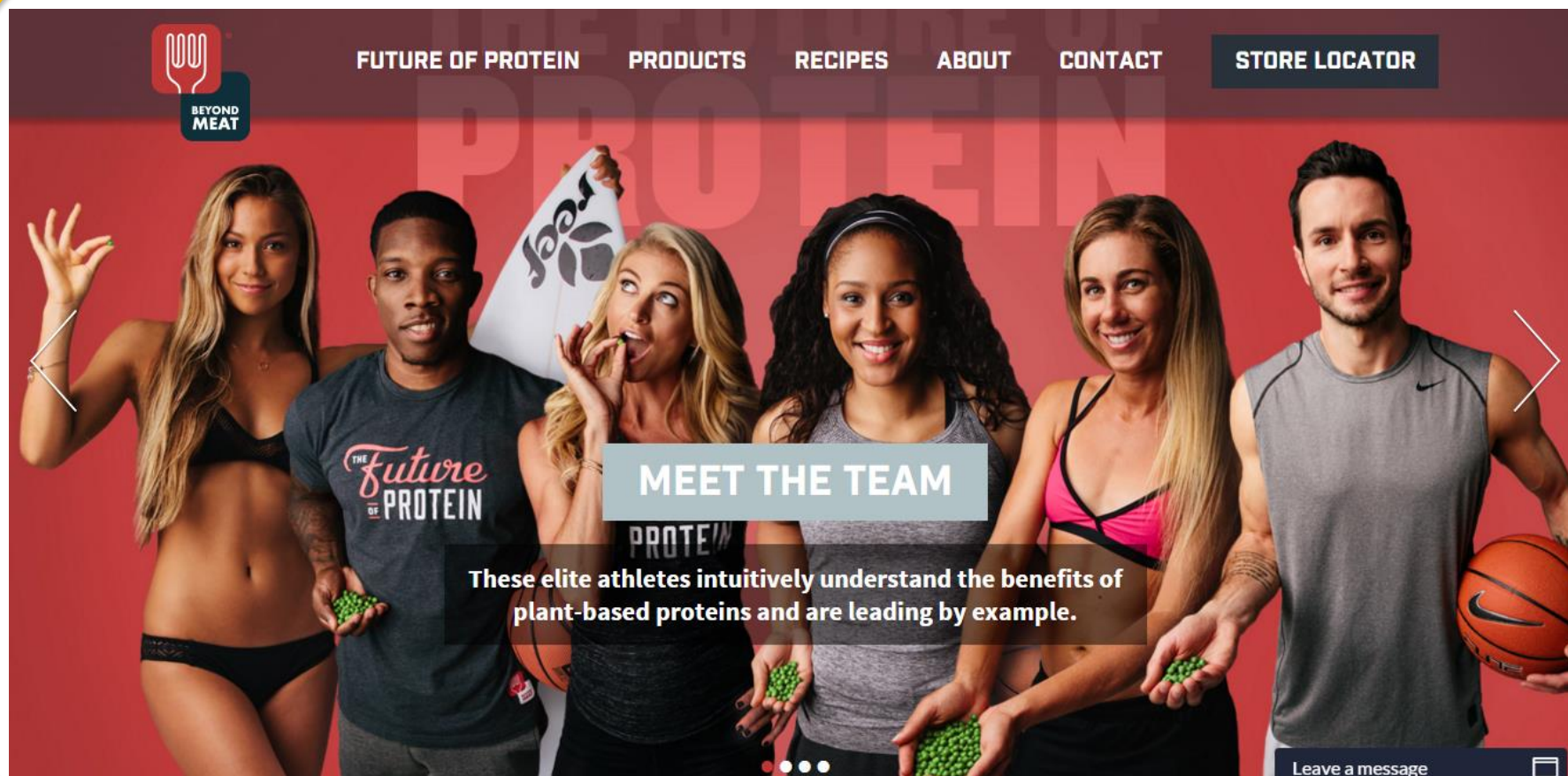
“Quorn, with half-year results for 2014 showing a 9% rise in global sales volumes, putting the business on track to exceed last year’s turnover of £141m. Quorn already operates in 16 international markets and international volume growth is up 16% year-on-year, with exports now accounting for around one third of the company’s overall sales revenue. “



Decreix creixement consum mercats europeus vs. Creix mercat fora Europa

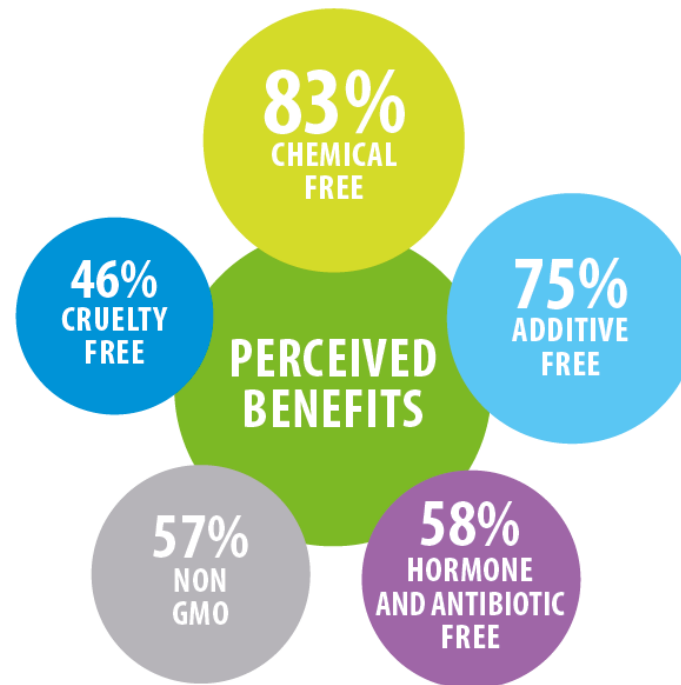
Aparició de nous substitutius

Aparició de nous substitutius, de carni a proveïdors de proteïna?



Salut, orgànic, ecològic,....

TOP **PERCEIVED** 'FREE FROM' BENEFITS OF ORGANIC FOOD

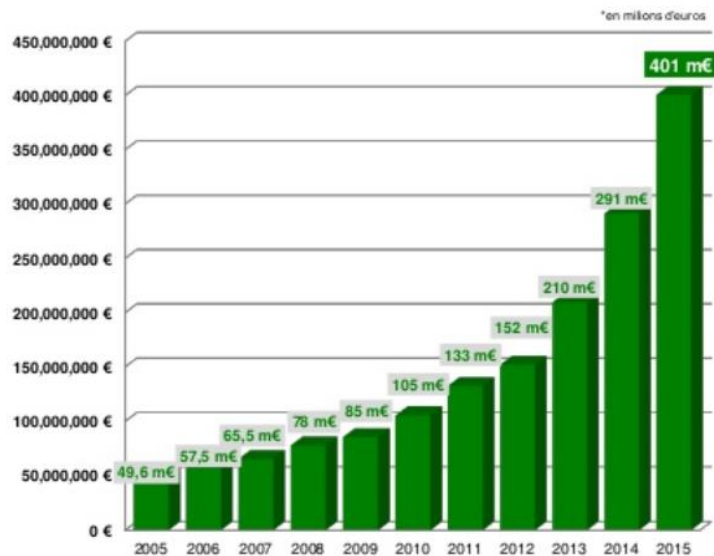


Font: mktcommunications.com.au. Australia Organic Market

Canvis en l'hàbit de compra del consumidor: Creix la demanda de productes ecològics



Volum de facturacions (2005-2015)



Creixement 2015:

2015: +37,8%
401 milions €

Comercialització /
distribució: +25,76%
96,23 milions €

Vitivinicola: +49,87%
61,96 milions €

Sector fruita, cítrics i
transformació
hortofrutícola: +57,70%
45,27 milions €

84,21%: agroindústria
15,79%: producció vegetal
i ramadera

La importància de certificar tota la cadena fins arribar al consumidor final



Certificació



- **Garantia** pel consumidor
- **Garantia** pel productor
- **Diferenciació** de producte

Creixen les hectàrees i els operadors
(més de 3,000) en tota la cadena , des
de la producció a la distribució

Dades de facturació del sector

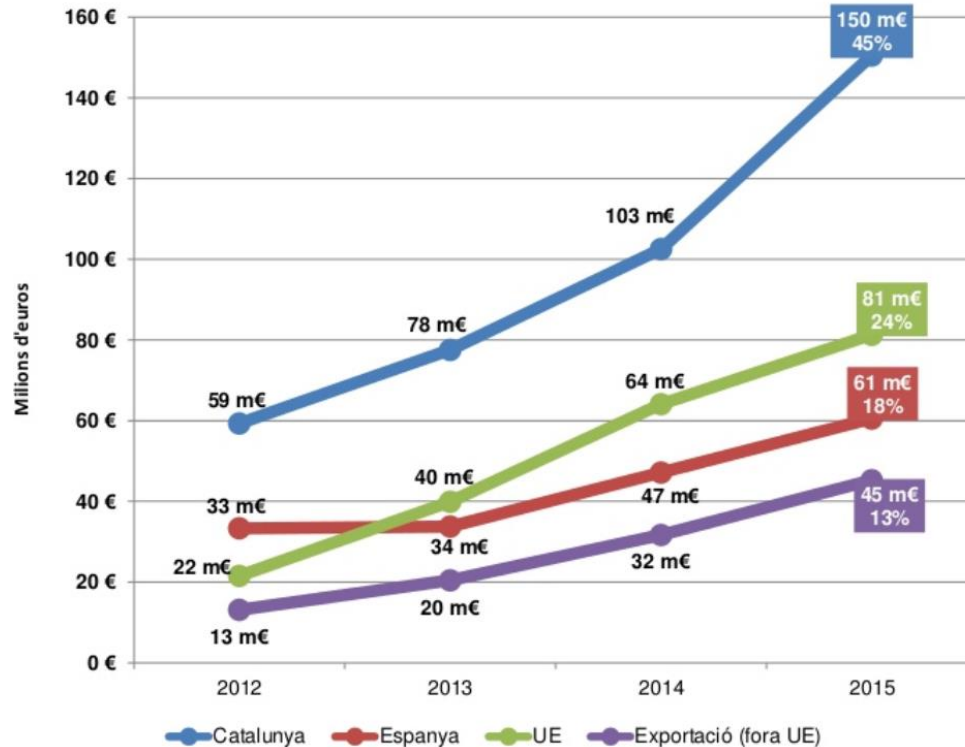
400 M€ - 1,6%
de la Indústria Agroalimentària

<http://pae.gencat.cat/ca/estadistiques-observatori-pae/estadistiques-catalunya/dades/>

Font: Generalitat de Catalunya, 2016

Creix també l'oferta de producte ecològic a Catalunya

Destí de les vendes (2012-2015)



Creixement 2015:

Destí Catalunya: 45%
150,49 milions €

Destí Espanya: 18%
60,56 milions €

Destí UE: 24%
81,30 milions €

Destí fora UE: 13%
45,22 milions €

Fort creixement de les vendes i significatiu percentatge d'exportació a països de la UE (25% vendes)

Mercat UK orgànic

Organic market hits £2.2bn, driven by online sales

By Michelle Perrett

09-Feb-2018 - Last updated on 09-Feb-2018 at 09:30 GMT



9



20



20



POST A COMMENT



The demand for organic produce is growing

The UK organic market is now worth more than ever at £2.2bn, growing by 6% in 2017 and driven in part by the rise in online shopping, a new report has revealed.

- The UK organic market is now worth more than ever at £2.2 billion, growing 6% in 2017
- Supermarket sales of organic grew by 4.2% in 2017, independent retailers increased sales of organic by 9.7% and sales for home delivery, including box schemes, grew by 9.5%. In restaurants and other catering services sales grew by 10.2%
- While sales of organic food in supermarkets continue to rise, this year has seen booming sales in independent retail and home delivery. Expanding online ranges, and growing interest in box schemes, means these areas are now growing at a faster rate than supermarket, and between them account for almost 30% of the organic market.
- For some farmers these alternative routes to market, coupled with the increased consumer interest in food provenance, have been crucial to their success.

Mercat UK organic: Eversfield Organic



How it Works...

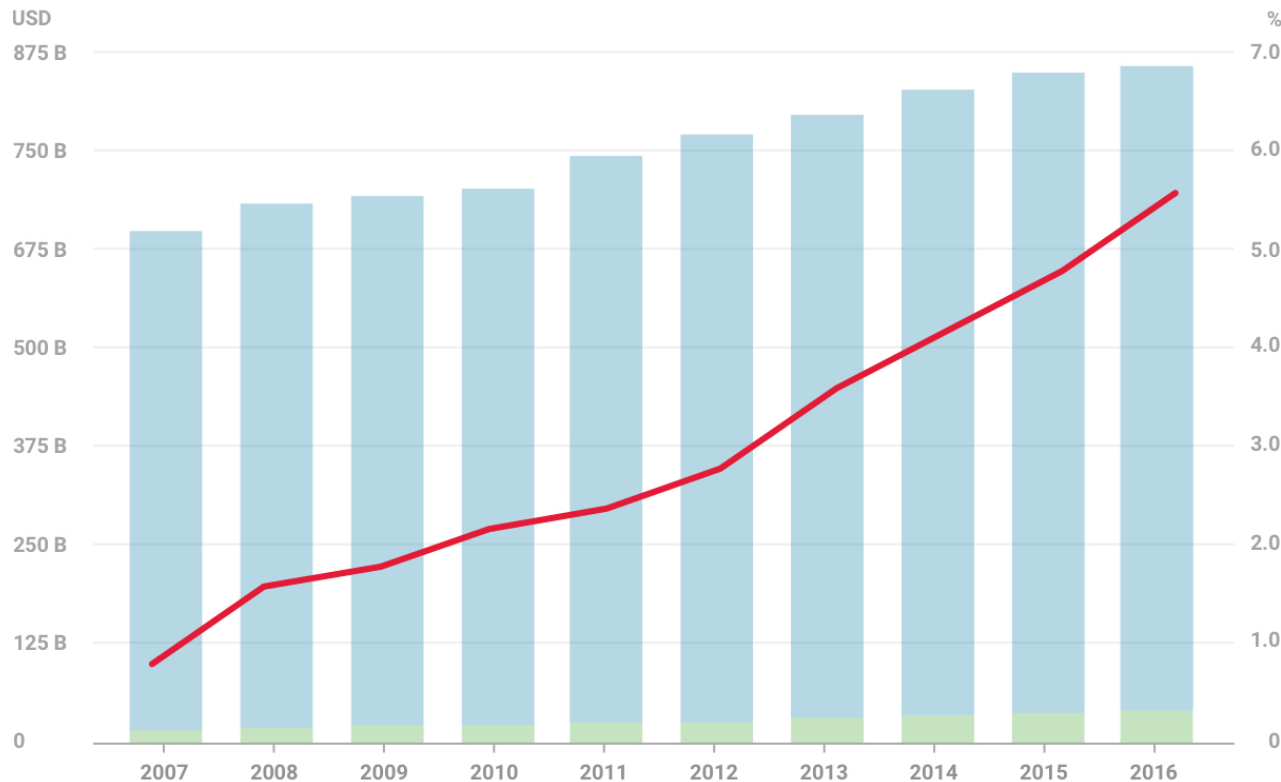


Eversfield Organic sells its organic meat almost exclusively online and through small retailers and, despite not selling in supermarkets, the company's sales grew by 20% last year.

Mark Bury, Managing Director of Eversfield Organic, says quality and convenience are key: "People always ask about where their meat comes from, and over the past few years we've seen a massive change of people wanting to understand what organic farming is all about. Customers are looking for convenience and for suppliers that meet their values. We're seeing people change the way they buy meat, buying less, but buying better quality cuts of meat."

Mercat USA orgànic

Organics Accounts For a Small Share of US Retail Food Sales (2007 - 2016)



Organic Food Sales



Total Food Sales



Organic Food Sales



Organic as Percentage of Total

Data: Organic Trade Association, Gro Intelligence

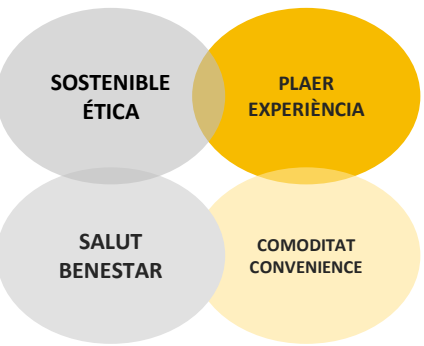
www.gro-intelligence.com

Unió orgànic i món on line: Posicionament i omnicanalitat

- Amazon compra la cadena de supermercados estadounidense Whole Foods, que tiene 450 tiendas conocidas por vender productos orgánicos y factura 16.000 millones USD
- con un coste muy bajo se está haciendo esencialmente con centros de distribución en los vecindarios de renta alta por todo EE UU. Abrir esos locales suponía gran inversión
- Amazon ofrece comida fresca a través de Fresh, un servicio por suscripción. Uno de los puntos más apreciados del servicio es la opción de poder escoger por la mañana los productos que a se entregarán a última hora de la tarde,
- Whole Foods, tiene una gran identificación y fidelización de clientes, que buscan. Whole Foods se presenta como un estilo de vida, muy cercanos a los vegetarianos, con muchísimos datos sobre el origen de sus productos y en algunos aspectos simulando la relación de los mercados tradicionales. Sus tiendas cuentan con un espacio para comer allí, a modo de restaurante, platos elaborados.



Exemples PLAER -EXPERIÈNCIA



SOSTENIBLE
ÉTICA

PLAER
EXPERIÈNCIA

SALUT
BENESTAR

COMODITAT
CONVENIENCE

- Premium / especials
- Origen / DO
- Historia
- Novetat / descobrir
- Exòtic
- Divertit
- Experiència
- punt de venda o consum
- Compartir- Social Media
- Gastronomia
- Enoturisme / Oleoturisme / Turisme gastronòmic

En què es tradueix el vincle amb el consumidor final?

Les empreses segueixen estratègies per **reduir dependència única de la gran distribució** i establir canals **alternatius de coneixement del mercat i venda i consum** del producte

- **Espais de consum** (enlloc botiga directa)

Exemples:

Moritz – Fàbrica Moritz i Velódromo



Danone – Casa Danone BCN + 18 locals – corner (“La yogurtheria”)



Farggi > 50 gelateries



- **Botigues pròpies** (física o marketplace online (molt incipient))

Exemples:

Casa Ametller – 65 botigues

SENSE INTERMEDIARIS
de **casametller**

Nestlé – Projectes pilot venda online



Torres – Club privat venda online + 4 vinoteques



- **Experiència** (visites guiades, tallers didàctics, tast de producte)

Exemples:

La Fageda – Visita guiada



Dama de Elaia – Visita + iniciació al tast d'olis

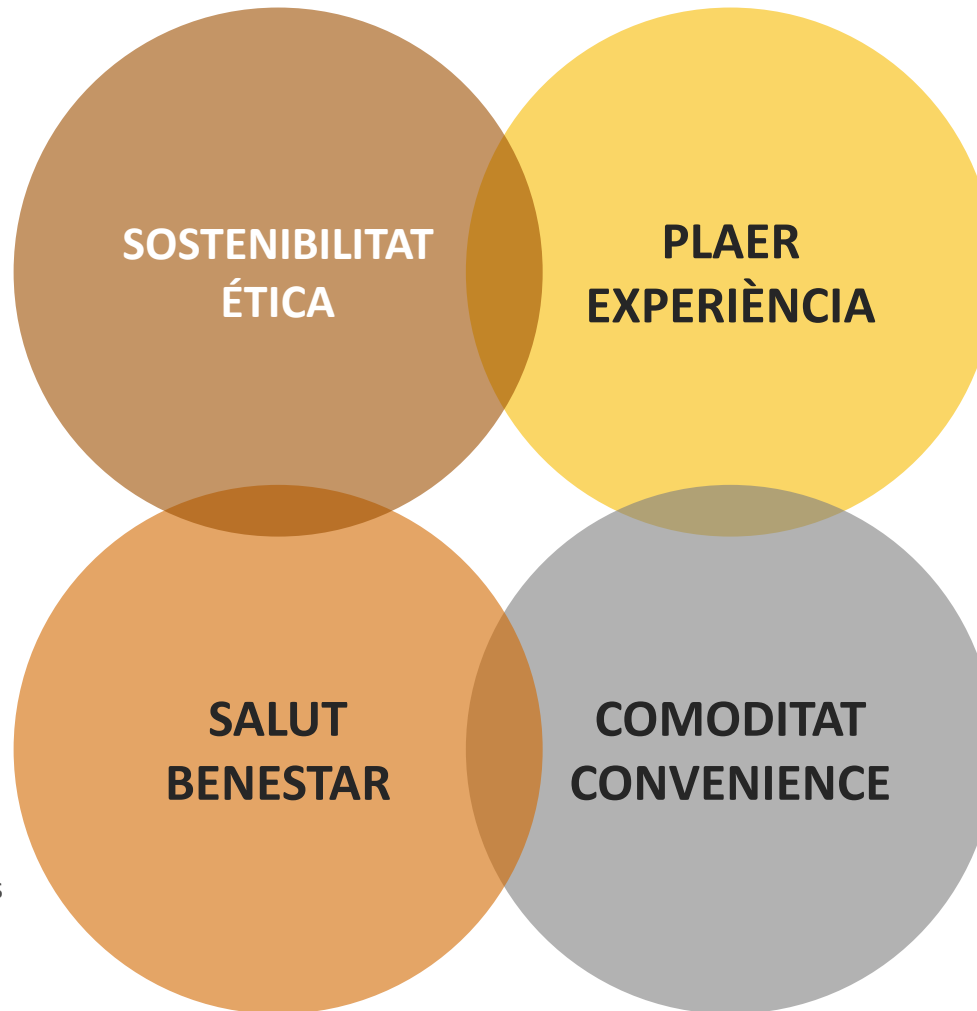


Gramona – Visita + Degustació comentada



Grans tendències sector alimentació

Palanques d'innovació



- Fair Trade
- Km 0- Origen
- Economia circular
- Reducció Envasos
- Clima- emissions
- Ecologia
- Tracte animal

- Funcionals
- Dietètics
- Orgànic / Ecològics
- Clean label
- Menys sal, greixos, conservants,....
- Vegetal, like meat, noves proteïnes (gall dindi)
- ...

- Premium / especials
- Origen / DO
- Historia
- Novetat / descobrir
- Exòtic
- Divertit
- Experiència
- punt de venda o consum
- Compartir- Social Media
- Gastronomia

- Temps!!
- Fàcil preparar (capsula)
- Plats preparats
- Omnicanalitat
- caducitat
- Food to go
- Ready to use
- Compra on line

Principals canvis al mercat alimentari

Preferències del consumidor

Evolució del mercat alimentari i canals (llar i foodservice)

Mercadona lidera creixement gran distribució i de les MDD

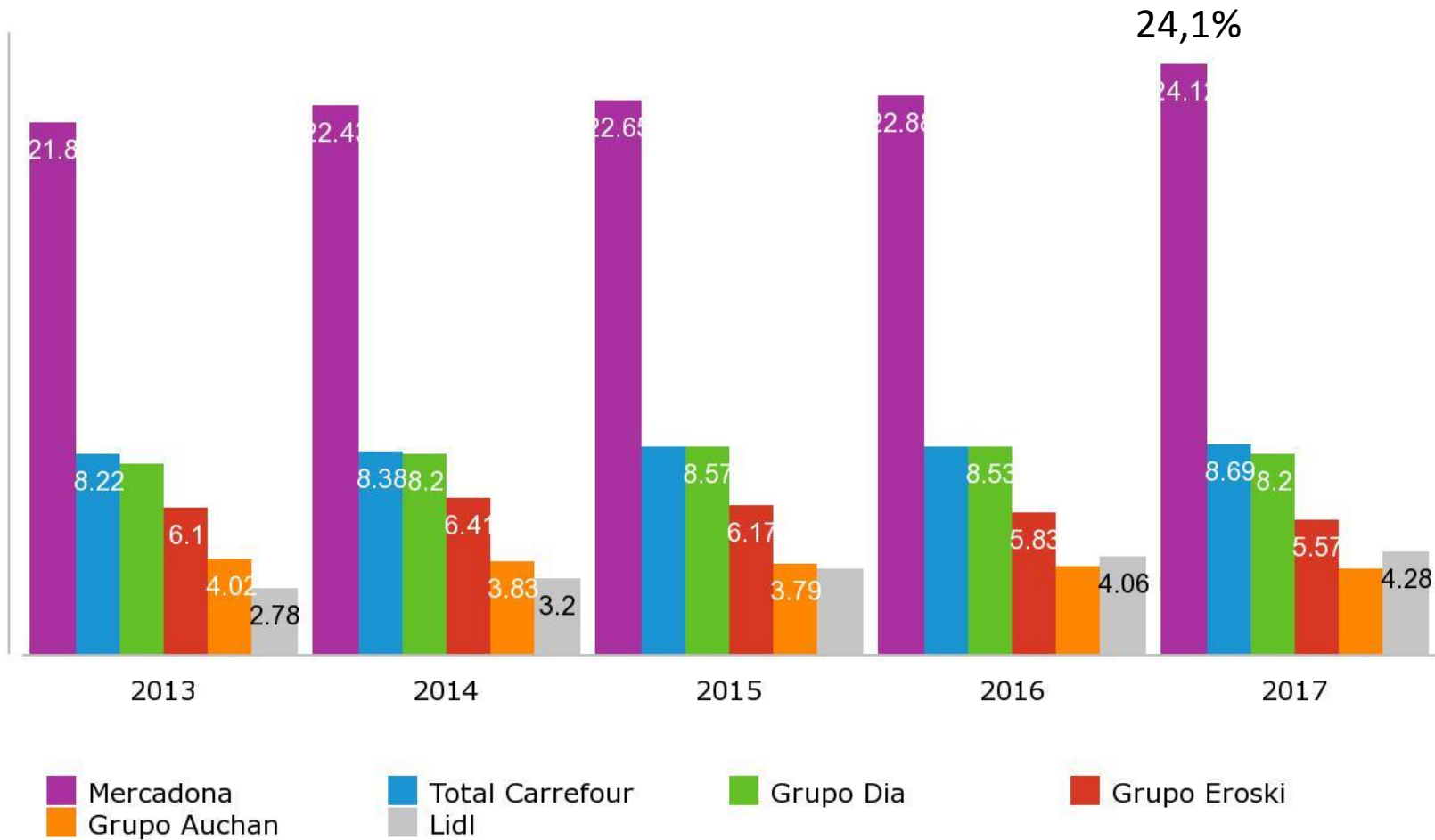
Dimensió i segments del mercat de l'alimentació a Espanya



Font: Dades del
Ministeri
d'Agricultura,
Alimentació i Medi
Ambient (2016)

Dades Gran distribució, 2017., Espanya

Cuota de mercado de retailers en España

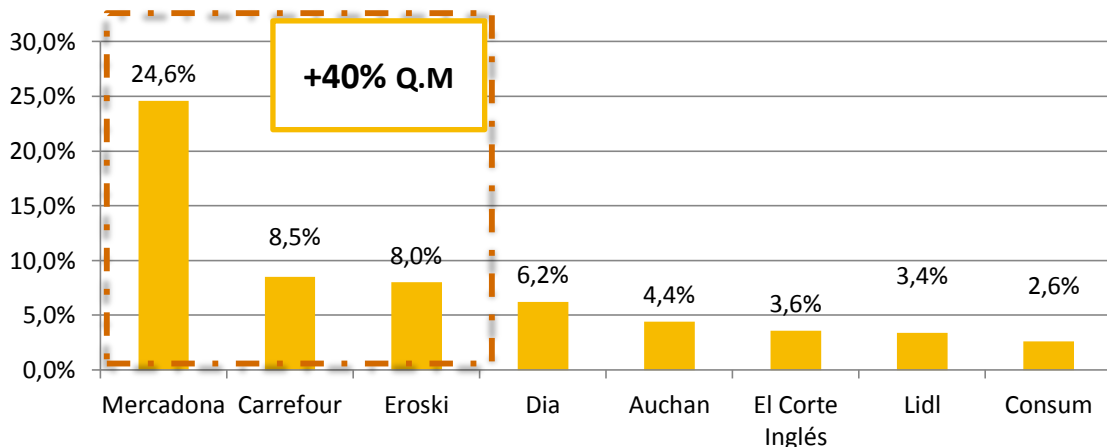


Font: Kantar

Mercat de la llar- Concentració de la gran distribució a Espanya

Quota de mercat, creixement i marges de la gran distribució

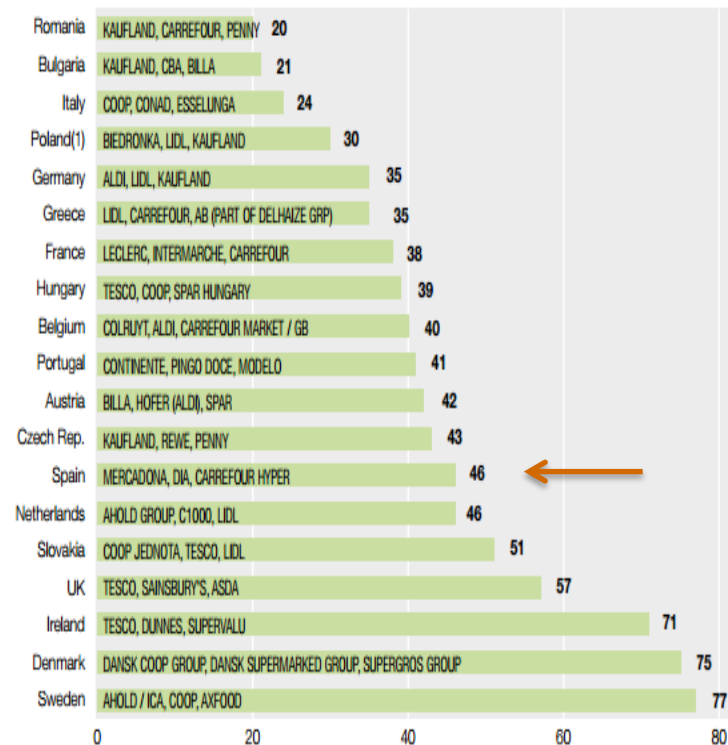
% Quota de Mercat de les principals cadenes de la gran distribució
2012



	Mercadona	Carrefour	Eroski	Dia	Auchan	El Corte Inglés	Lidl	Consum	Miquel Aliment.	Condis	Bonpreu
Quota de Mercat (%)	24,6%	8,5%	8%	6,2%	4,4%	3,6%	3,4%	2,6%	-	1,4%	1,3%
Creix. any ant. %	7,9%	-2,1%	-3,1%	0,6%	-1,7%	-10,4%	5,8%	4,7%	-3,6%	0,5%	7%
Rendibilitat (%)	2,9%	1,5%	-0,6%	2,3%	-	-	0,5%	2,0%	1,4%	1%	4,2%

Font: Dades d'Alimarket

Quota de Mercat Top 3 Gran Distribució – 2012



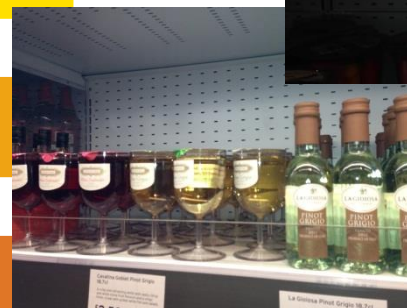
Font: Europanel,

Altres consideracions sobre la Gran Distribució

La Gran Distribució espanyola, a causa de la davallada en el consum provocada per la situació de crisi econòmica, i per la pèrdua de quota de mercat respecte al líder del mercat (Mercadona), **està molt centrada en el negoci en el curt termini** i s'està quedant **endarrerida amb respecte als competidors internacionals** en matèria d'innovació i de donar una millor resposta a les necessitats presents i futures dels consumidors

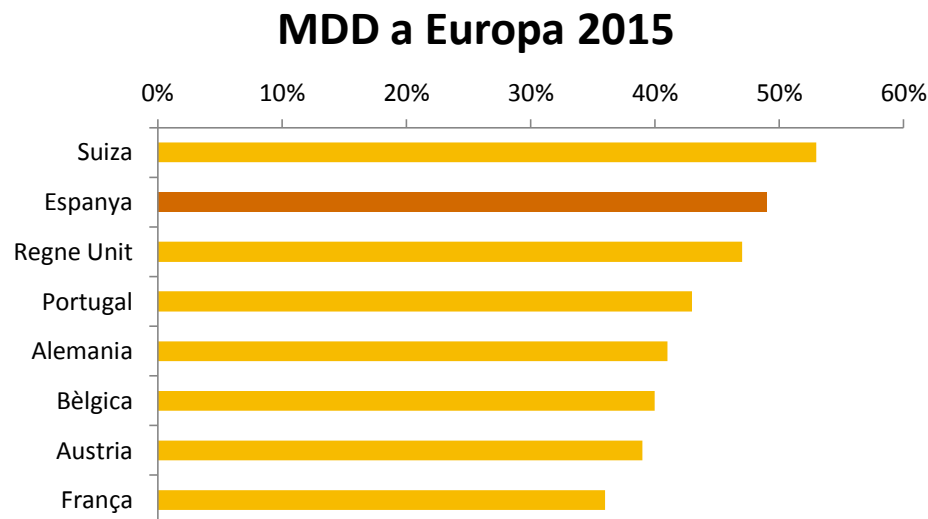
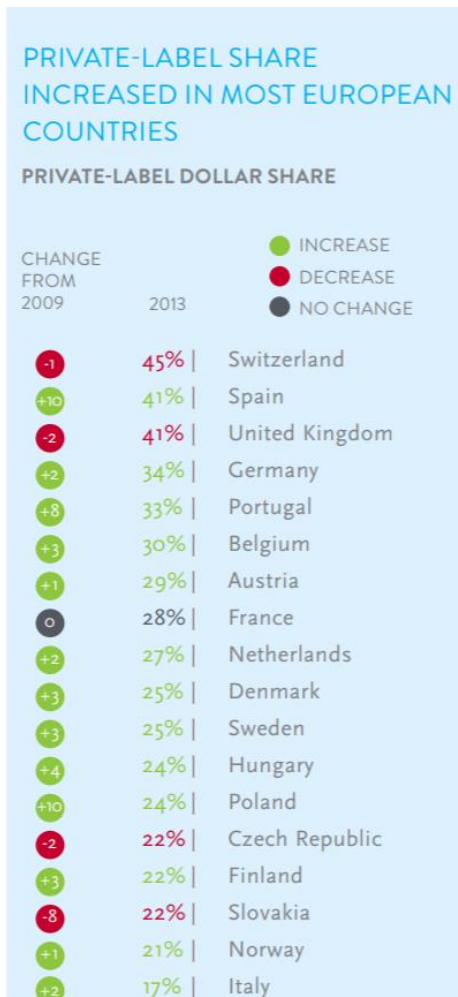
Alguns Exemples

- 1 Impuls categoria Food 2 Go
- 2 Clara separació Ready Meal & Food 2 Go
- 3 Incorporació de + Innovacions al mercat



Marques del distribuïdor

Situació i evolució de la marca blanca a Espanya i Europa



- Espanya es consolida com un dels països amb major penetració de la MDD a Europa i a ritme creixent
- A Europa, a l'últim any la penetració de la MDD va créixer arreu a excepció del R.U. on la pressió comercial de les marques dels fabricants i la disminució dels seus preus han aconseguit revertir la tendència

Font: Panel del Consumidor Nielsen, al portal Club Darwin, 2012-15

Què entenem per Foodservice?

- Tradicionalment, es parla de canal HoReCa = Hostaleria, Restauració i Cafeteries → poc agregador
- Concepte més ampli utilitzat pel sector: FOODSERVICE



Font: Club Greco

Sistema distribució en Food service

■ Cash&Carry

- Per a *foodservice* independent
- Especialment alimentació seca, compradors hi accedeixen directament (atracció a través d'ofertes...)
- Operadors C&C grans comptes de les empreses fabricants

■ Distribuïdors/Majoristes

- Altíssima atomització, dimensió reduïda a excepció de distrib. de begudes i producte fresc/congelat
- Especialització al canal *foodservice* (excepte els de recent incorporació per a aprofitar el mercat en creixement)

■ Venda directa

- Bàsicament *foodservice* organitzat, a través de grans operadors logístics
- Begudes, també *foodservice* independent (Coca Cola)

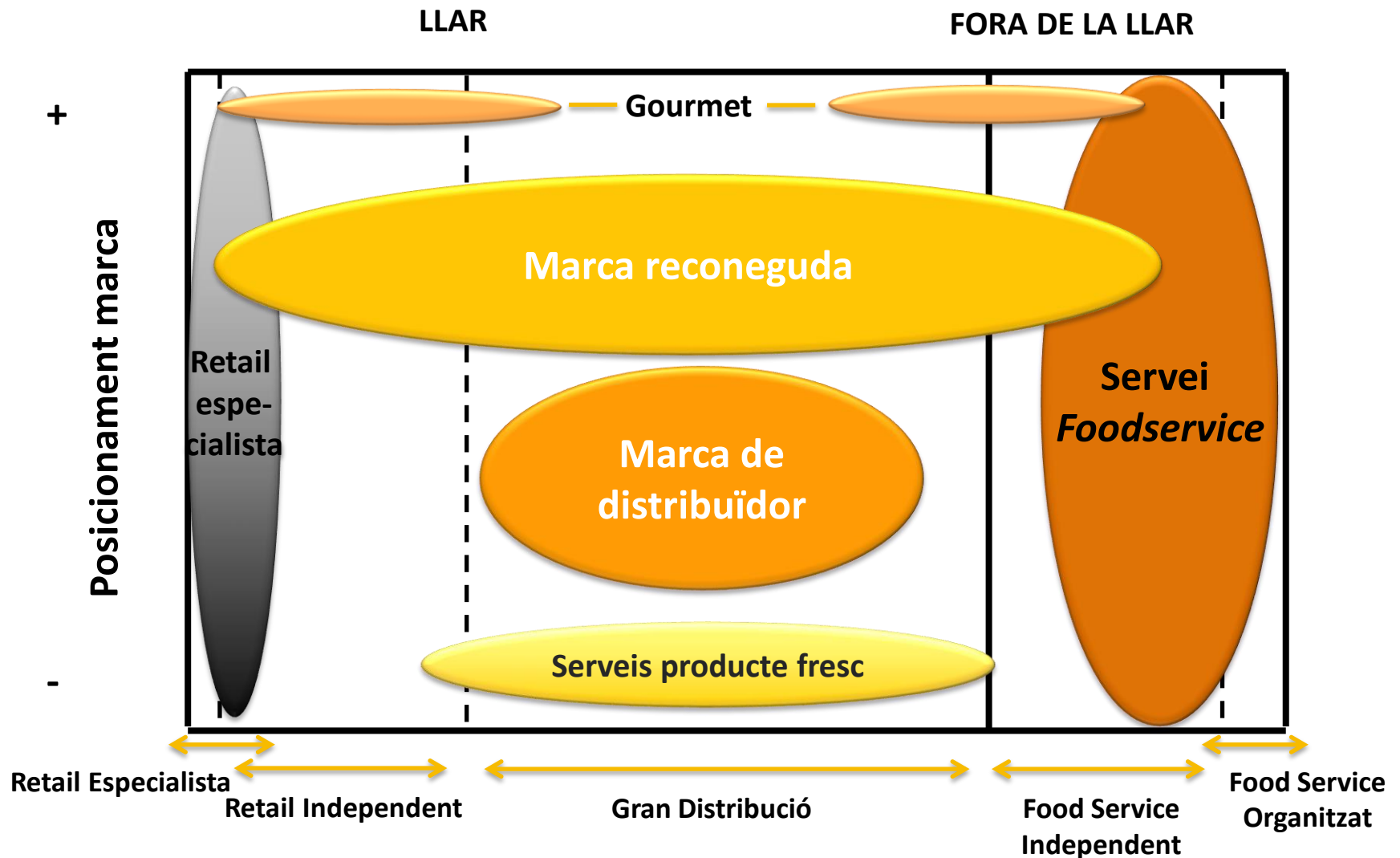


Els principals criteris de compra en foodservice

	Restauració independent	Restauració organitzada	Col·lectivitats
Servei (urgències)			
Control despesa			
Qualitat			
Regularitat			
Facilitat d'ús			
Reduir dependència cuiner			
<i>Outsourcing</i>			
Cost			
Desenvolupament de producte a mida (diferenciació)			
Capacitats productives			
Capacitats d'internacionalització			

Exemples estratègies de diferenciació en el sector alimentari

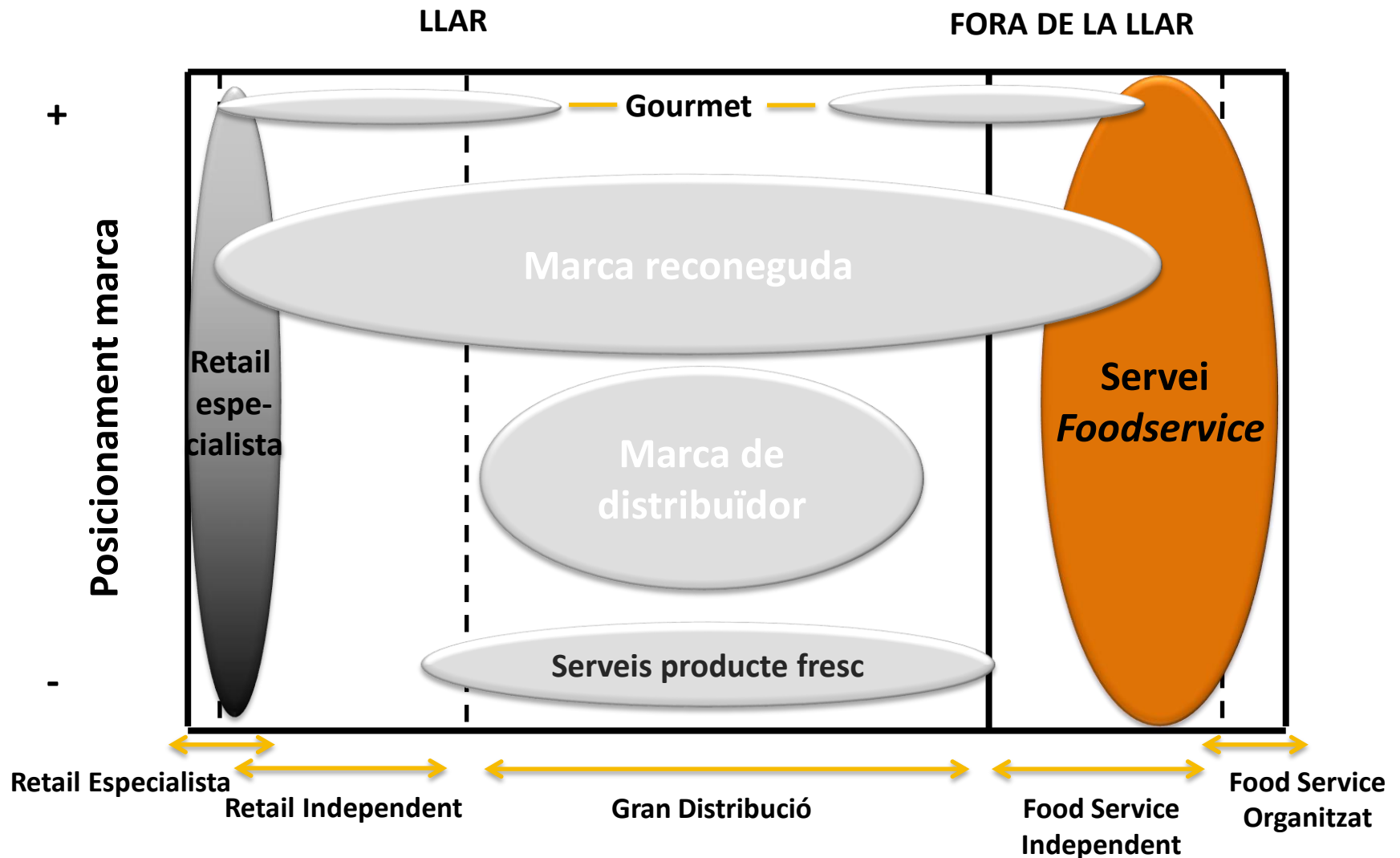
Opcions estratègiques a la indústria agroalimentària



La segmentació estratègica de les empreses de productes gourmet a Catalunya

	Top gourmet	Gourmet selecte local	Gourmet de creixement
Mkt.+accions promoció			
Imatge de marca			
Sistema productiu	Artes+Sofistic. (sovint escassed. prod.)	Artesanal	Industrialització del producte
Canal de comercialització	Canal tradic. gourmet (retail i HORECA Top)	Canal tradic. gourmet (retail i HORECA)	Canal tradic. gourmet + Gran distrib.
Principals mercats	Presència a nivell global	Bàsicament a nivell català (sovint local)	mercats català i espanyol + exports

Opcions estratègiques a la indústria agroalimentària



Exemples de Food service

- Les empreses fabricants de producte s'especialitzen en Food Service



- ... les no especialitzades creen divisions específiques

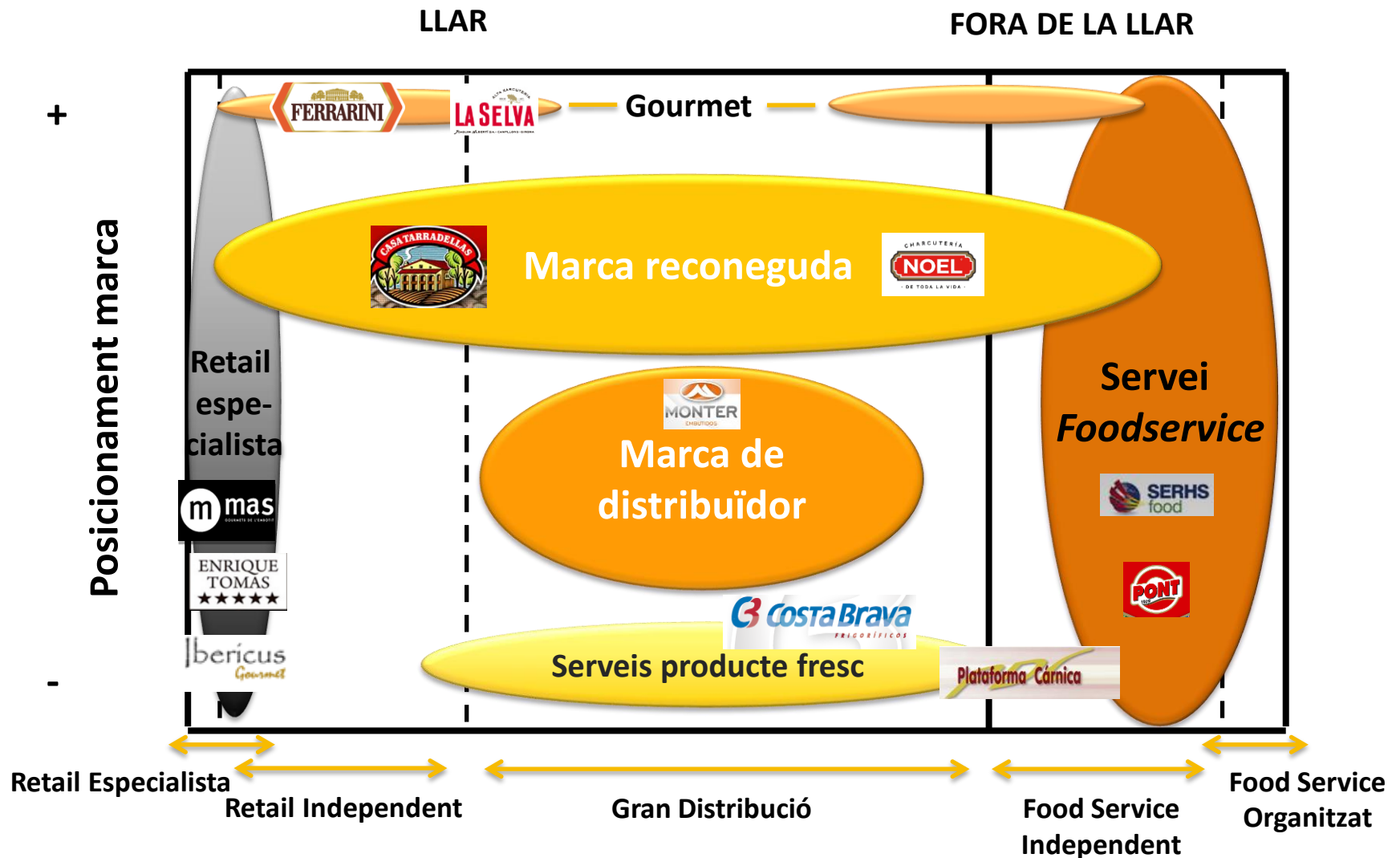


- ... cada cop més empreses distribuïdores desenvolupen producte propi



Opcions estratègiques a la indústria agroalimentària

Un exemple en el sector carni



Estratègies i factors Claus d'èxit a treballar

	Contacte amb consumidor final	Innovació en producte	Inversió en marca	Xarxa comercial	Nous mercats	Eficiència productiva i operativa
Marca Reconeguda	XXX	XXX	XXX	X	XXX	X
Marca del Distribuïdor	X	X	X	X	XX	XXX
Gourmet	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	X
Ecològic o Dietètic	XXX	XX	X	XXX	XXX	X
Retail Organitzat	XXX	X	XX	X	XXX	XX
Solució Food Service	X	XXX	X	XXX	XX	XX

Principals reptes de futur i potencials àrees de treball

Àrees temàtiques identificades



Quins reptes cal plantejar per a la indústria?

VINCLE AMB EL CONSUMIDOR FINAL

Moritz –
Fàbrica
Moritz i
Velódromo



Farggi > 50
gelateries



Casa
Ametller –
65 botigues



DIFERENCIACIÓ DE PRODUCTE

Virginias -
(torrons
sense sucre)



Bodedebo -
Combo plats
preparats



Birba – Gama
premium
Mos



MILLORA EFICIÈNCIA OPERATIVA – OPTIMITZACIÓ COSTOS

BonArea - Integració
enrera, eficiència
productiva i logística



Monter – Fortes inversions
optimització productiva



EXPANSIÓ MERCATS

Damm – Export
10%, expansió
internacional



Farggi – Pla estratègic
internacionalització
marca



Restauració
organitzada – Repte
obertura locals exterior



10 conclusions

1. Sector força estable amb unes tendències de canvi lentes però molt fortes i indiscutibles
2. Mercat de la llar es polaritza molt (MDD-GDO i grans Marques consum)
3. És un mercat que té “molts mercats”. Foodservice com a font oportunitats (B2B)-col·lectivitats i eco
4. Les principals palanques d’innovació son salut, plaer, comoditat i sostenibilitat o combinacions creatives d’aquestes
5. Calen estratègies de diferenciació molt vinculades a explotar punts febles grans competidors i les tendències i demandes consumidor (vincular-se, experiència, salut,..)
6. El posicionament estratègic no sempre permet competir en tots els fronts i en tots els canals amb èxit
7. Impacte creixent venda on line
8. El futur passa per relació més directa amb el consumidor aprofitant noves tecnologies i desenvolupant canals físics- Omnicanalitat- Aposta per la venda directa. La distribució també vol controlar el canal i crea marques
9. Mercats internacionals son complexes i cal entendre’ls per categories de productes
10. Hi ha reptes transversals als quals s’hi pot fer front de manera agrupada