

Enero del 2021

La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro

Adrián Caldart

Júlia Gifra

Anna Akhmedova

Enero del 2021

La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro

Adrián Caldart

Júlia Gifra

Anna Akhmedova

Equipo

Professor Adrián Caldart

Associate Professor of the Practice of Management,
Dirección Estratégica, IESE Business School

Júlia Gifra

Manager
Industry Meetings, IESE Business School

Anna Akhmedova

Lecturer
Universitat Internacional de Catalunya

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
1. LA CRISIS DE LA COVID-19	9
1.1 EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA PANDEMIA EN EUROPA	9
1.2 LA SITUACIÓN EN ESPAÑA	9
2. EL CONSUMIDOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	10
3. EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LAS DECISIONES DEL SECTOR	17
4. EL FUTURO DEL SECTOR	26
CONCLUSIONES	29
ANEXO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
ANEXO 2: ENCUESTA	34
BIBLIOGRAFÍA	38

Resumen ejecutivo

El impacto de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas ha supuesto un enorme desafío para una industria que ya asume, de forma habitual, un elevado sentido de responsabilidad hacia la sociedad. La pandemia ha planteado retos y ha traído muchos aprendizajes, tanto en el ámbito del consumidor como en el de las decisiones estratégicas y de gobernanza empresarial, así como en la visión de futuro del sector, además de a título personal.

- El consumidor ha definido su prioridad por la seguridad, tanto alimentaria como de suministro, y el sector ha respondido a esta preocupación ganándose su confianza. El canal *online*, lo saludable, el medioambiente, las marcas con valores y cercanas y en "tiendas" de proximidad se han configurado como factores clave en las decisiones de los consumidores; de hecho, algunos de estos elementos ya venían configurándose de este modo antes de la irrupción de la COVID-19, pero ahora se reafirman con nuevos matices. El factor precio determinará el mayor o menor potencial de estas tendencias en el comportamiento del consumidor durante los próximos años.
- Las decisiones de inversión, en términos generales, han estado protagonizadas por la transformación digital. Ahí se han centrado los esfuerzos y las prioridades de las empresas del sector, en particular, de la industria y la distribución. Por el contrario, la innovación de producto y las inversiones de capital y en formación de personas se han resentido durante la pandemia.
- El comercio exterior, las ventas y el empleo presentan sesgos negativos y desiguales. La hostelería y la restauración son, claramente, el eslabón más afectado por la pandemia, mientras que el sector primario mantiene una apreciable robustez respecto al ciclo económico y la recesión actual.
- El futuro del sector se vislumbra, desde la prudencia, con más operaciones corporativas de fusiones y adquisiciones, y con la agenda de sostenibilidad como eje central, que, lejos de contraerse en tiempos de recesión, se presenta como un vector fundamental de recuperación y crecimiento, íntimamente vinculado a la agenda del plan Next Generation EU (NGEU) de la Comisión Europea (CE).
- La importancia de la persona como tal, tanto desde la perspectiva empresarial del directivo y empleado como en su dimensión personal, en cuanto que consumidor y dentro de su entorno íntimo y familiar, es, sin duda, uno de los principales aprendizajes adquiridos durante la pandemia, y así se refleja en los datos cualitativos recogidos en nuestra investigación.

Introducción

Estamos en medio de uno de esos infrecuentes momentos de la historia en los que toda la humanidad sufre en forma simultánea cambios disruptivos e inesperados. Cambios de los que emergen grandes desafíos económicos, políticos y sociales de impacto global que exigen respuestas inmediatas. Cambios que se han sumado y han alterado la dinámica de los grandes desafíos globales preexistentes, como el cambio climático o la urgente necesidad de reducir las desigualdades sociales entre países y dentro de la inmensa mayoría de ellos. La nueva realidad impuesta por la pandemia de la COVID-19 desde marzo del 2020 ha puesto a prueba a Gobiernos, empresas y organizaciones sociales de prácticamente todo el mundo. En estos tiempos difíciles, las personas esperan respuestas de las organizaciones que las ayuden a sobrellevar con más tranquilidad la gran incertidumbre que las rodea.

Dentro de esta amplísima realidad fuertemente cambiante, en este trabajo hemos puesto el foco en cómo la pandemia del coronavirus ha afectado al sector que acompañamos con nuestro trabajo académico, esto es, el de alimentación y bebidas. La pandemia ha constituido un fortísimo desafío para este, poniendo a prueba su resiliencia como nunca antes en las décadas recientes. En los ya relativamente lejanos días de comienzo de la crisis del coronavirus en España, el sector demostró ser capaz de cumplir con su misión bajo un nivel de presión extrema en cuanto a demanda, a la vez que satisfacía los altos requerimientos sanitarios exigidos a sus operaciones de industria y distribución. Sin duda, esto no habría sido posible de no ser por el alto grado de profesionalización con el que el sector opera y la gran capacidad de sus actores para coordinar sus acciones de forma eficaz y solidaria, bajo una enorme presión, unidos por el objetivo común de cumplir debidamente su función esencial en la sociedad.

Esta respuesta del sector ha sido ampliamente reconocida y valorada por la sociedad, que ha visto cómo este ha conseguido garantizar la normalidad de la cadena alimentaria y su seguridad en situaciones de confinamiento, lidiando con el cierre de fronteras y dedicando muchas energías a moderar el impacto de las restricciones sanitarias que han obligado a muchos operadores, especialmente en el segmento de la hostelería y el de sus proveedores especializados, a reducir, y hasta interrumpir, sus operaciones durante largas semanas.

En el contexto pandémico, este y todos los demás retos preexistentes han situado al sector frente a la necesidad de tener una visión clara del futuro del negocio y una estrategia para alcanzarla, ambas inspiradas en un claro propósito corporativo. Para ello, el sector de alimentación y bebidas debe responder a las preguntas clásicas ligadas al liderazgo estratégico: ¿Qué factores clave del sector, vigentes en el escenario pre-COVID-19, siguen siendo relevantes hoy (y con qué prioridad)? ¿Cuáles han dejado de ser relevantes? Y, finalmente, ¿qué nuevas prioridades y urgencias nos presenta el mundo pospandemia?

Con el fin de avanzar en el esclarecimiento de estas cuestiones, hemos realizado el estudio aquí presentado, que tiene como objetivo pulsar la opinión de los líderes empresariales de esta industria, acerca del impacto de la COVID-19 en el sector y sus empresas, y conocer su visión de futuro ante los retos anteriores y los nuevos planteados a raíz de la pandemia. Para ello, el informe se nutre de las opiniones de altos directivos de 185 empresas relacionadas con al sector de alimentación y bebidas, y se ha enriquecido y complementado con información estadística y empresarial reciente vinculada a estas realidades.

Nuestra muestra está compuesta por empresas de todos los eslabones de la cadena de valor (véase la **Figura 1**), tanto de capital nacional (69%) como extranjero (31%) (véase la **Figura 2**), que se integran en una amplia variedad de tamaños (véanse las **Figuras 3 y 4**).

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario.

Figura 1. Segmentos de la cadena de valor en los que operan las empresas encuestadas

- ¿Cuál es el segmento del sector de alimentación y bebidas en el que opera principalmente su empresa? (N=185)

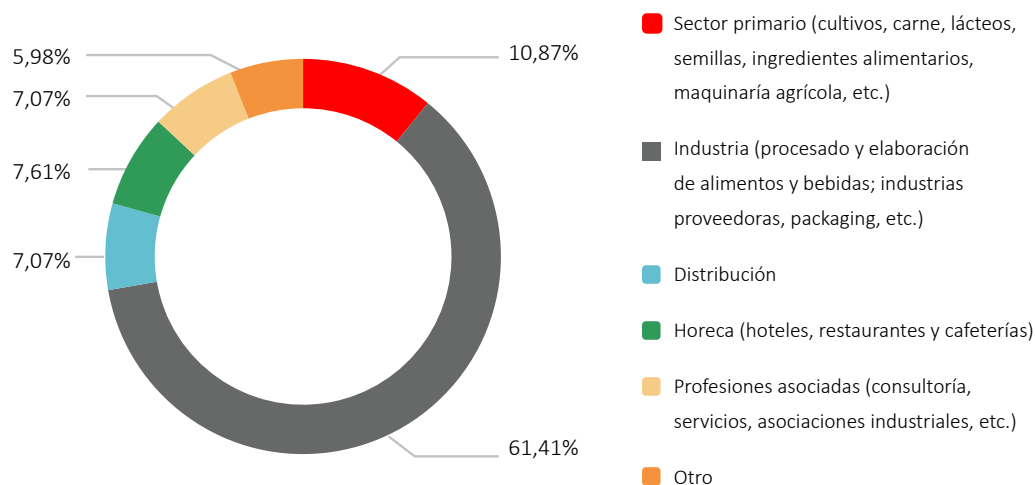


Figura 2. Segmentos de la cadena de valor y origen de la propiedad de las empresas encuestadas

- ¿Cuál es el segmento del sector de alimentación y bebidas en el que opera principalmente su empresa? (N=185)

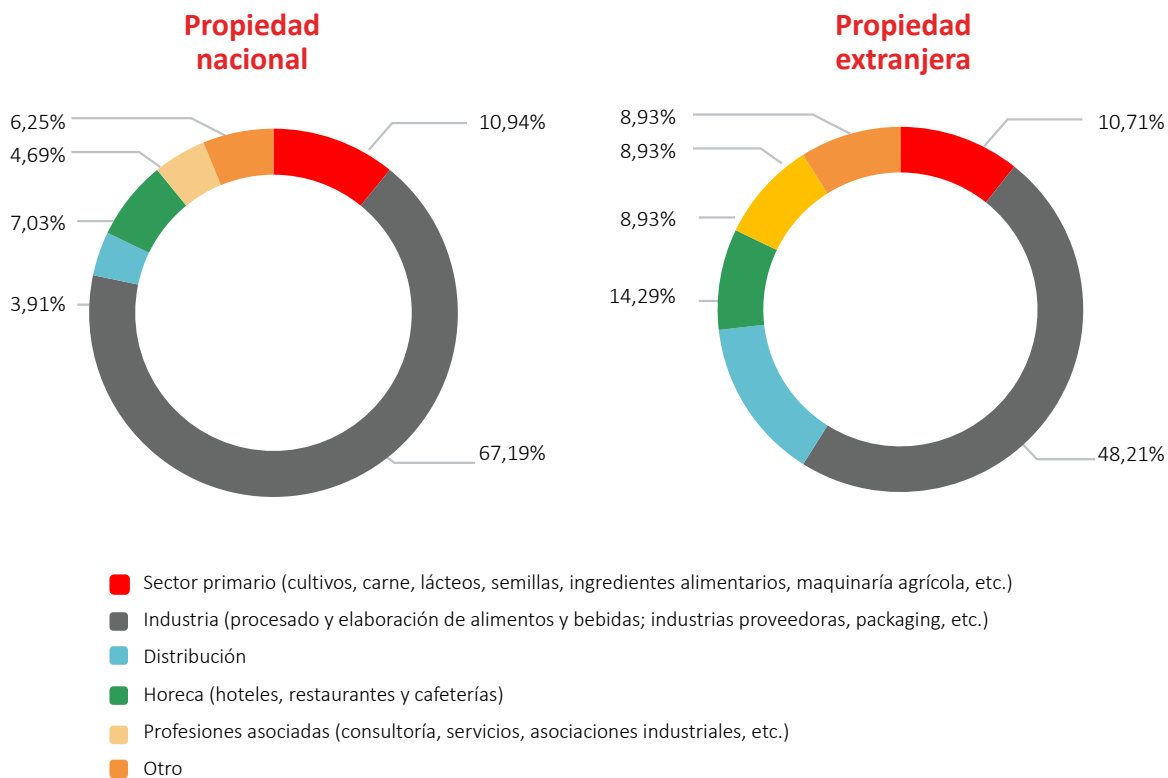


Figura 3. Ventas de las empresas encuestadas (en MM de euros)

- Indique el rango que representa mejor la facturación de su empresa a finales del 2019 (en millones de euros). (N=185)

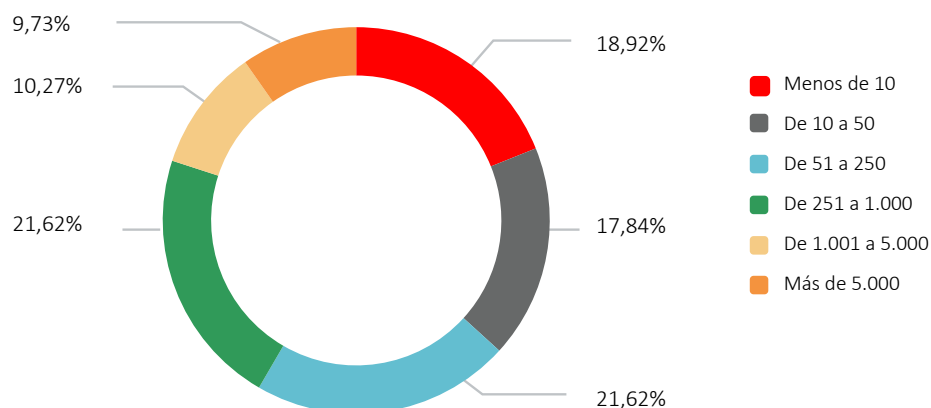
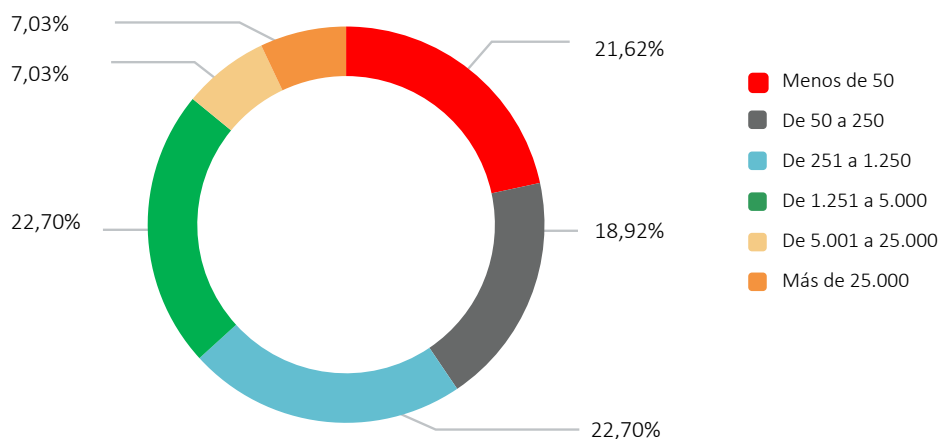


Figura 4. Número de empleados de las empresas encuestadas

- Indique el rango que representa mejor el número de trabajadores de su empresa a finales del 2019. (N=185)



Tal como hemos señalado, el análisis de las opiniones de las empresas del sector alimentación y bebidas recopilados en la encuesta se complementa con datos estadísticos recientes que reflejan, también, el impacto de la COVID-19 en el comportamiento del consumidor y las propias compañías del sector. Conviene apuntar que los datos disponibles están parcialmente fragmentados e incompletos en algunos temas –lo cual permite hacer algunas inferencias, pero siempre de manera prudente, reconociendo limitaciones. A pesar de ello, este ejercicio permite identificar tendencias y señalar posibles desarrollos con el fin de arrojar luz a la situación actual y dar una perspectiva lo más completa posible.

El trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero se centra en el análisis del impacto de la pandemia de la COVID-19 sobre la economía en general, en la Unión Europea (UE) y en España en particular. En el segundo, analizamos sobre cómo evolucionará el comportamiento del consumidor en el contexto de esta nueva normalidad, abordándose aspectos tales como sus criterios de compra, sus preferencias a nivel de canal y sus hábitos de ocio. En el tercero, nos centramos en reflexionar acerca del impacto concreto de esta pandemia en las empresas del sector, analizamos su efecto en el comercio exterior, las inversiones, el empleo y los salarios, y valoramos las reflexiones de los directivos acerca de las lecciones que ha dejado el coronavirus a nivel de gestión y liderazgo. En el cuarto, recogemos la visión de los directivos acerca del futuro, analizando cómo esperan que evolucione el sector tras el fuerte *shock* provocado por la pandemia. Finalmente, presentamos las principales conclusiones del estudio.

1. La crisis de la COVID-19

1.1 El impacto económico de la pandemia en Europa

En el momento de elaborar este informe, el mundo enfrentaba un gran nivel de incertidumbre y riesgo asociado a la situación epidemiológica. Tras experimentar la mayor recesión de la historia de la UE durante el primer semestre del 2020, seguida de una fuerte recuperación durante el tercer trimestre, el resurgimiento de la pandemia durante el mes de octubre y su agravamiento desde mediados de diciembre en muchos países europeos ha interrumpido este proceso, creando nuevas situaciones de disrupción e incertidumbre aún lejos de resolverse a principios de 2021. Si bien ha surgido una renovada esperanza alrededor de las flamantes vacunas recientemente aprobadas o proceso de aprobación en la mayoría de los países no se espera que su notable contribución en la lucha contra la pandemia llegue hasta bien entrado 2021, y muy probablemente, sólo en la segunda mitad del año.

Los pronósticos de la Comisión Europea (CE) publicados en otoño del 2020 proyectaban una caída del PIB del 7,4% para la economía de la Unión, seguida de subidas del 4,1% en el 2021 y del 3% en el 2022. Las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM) apuntaban en la misma dirección de recesión de la economía a nivel mundial, a corto plazo.

Tanto el impacto económico de la pandemia como las perspectivas de recuperación varían significativamente entre los países miembros de la Unión. Esta variación depende tanto del grado de expansión del virus como de las medidas de salud públicas tomadas para contenerlo, la composición sectorial de las economías nacionales y la fortaleza y eficacia de las respuestas en el ámbito de políticas públicas.

Las políticas llevadas adelante por los países, junto con algunas iniciativas de la UE, han permitido morigerar muy significativamente el impacto de la crisis en el empleo. Se espera que la tasa de desempleo en la UE crezca desde el 6,7% registrado en el 2019 hasta un 8,4% a finales del 2020 y un 8,6% en el 2021, antes de descender de nuevo hasta el 8% en el 2022.

Por su parte, el incremento en el gasto público ha elevado significativamente los déficits públicos de los Estados miembros de la UE, desde un 0,6% del PIB hasta nada menos que un 8,8% en el 2020, cayendo, según las previsiones, al 4,7% en el 2022. Reflejando esta situación, la deuda pública de los Estados miembros como porcentaje del PIB se disparó desde un 85,9% del PIB hasta el 101,7% en el 2020, con una previsión de crecimiento leve hasta el 2022.

En este contexto, la UE ha aprobado el histórico paquete económico de recuperación NGEU, por un monto de 750.000 millones de euros, para brindar apoyo a las regiones y sectores más castigados.

1.2 La situación en España

La pandemia de la COVID-19 y las estrictas medidas de confinamiento puestas en práctica en España han llevado a una caída de la actividad económica sin precedentes. El PIB descendió un 22,1% interanual durante el primer semestre del 2020 y el rebote de la economía durante el tercer trimestre permite pronosticar una contracción interanual del 12,5% para todo el 2020. Sin embargo, cabe esperar una recuperación durante el 2021 y el 2022, equivalentes al 5,4% y al 4,8%, respectivamente, sin perjuicio de lo cual, la actividad económica, a finales del 2022, continuará un 3% por debajo de los niveles prepandémicos. Al respecto, se espera que el consumo sea el *driver* de la recuperación durante los años 2021 y 2022, durante los cuales la inflación permanecerá aún por debajo del 1% anual.

Por su parte, medidas como los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) y las ayudas a los autónomos han contribuido a reducir muy significativamente el incremento de la tasa de desempleo, que prevé sea del 16,7% a finales del 2020 y se mantenga en torno al 17% hasta finales del 2022.

Asimismo, el Gobierno fortaleció la liquidez de las empresas a través de su programa de garantías públicas a los nuevos préstamos y mediante el otorgamiento de moratorias. Esta política ha constituido una ayuda

muy importante para compensar la drástica caída en la demanda, a pesar de lo cual se espera un incremento muy significativo de las insolvencias empresariales para principios del 2021.

Como resultado de la caída en la recaudación fiscal y el fuerte incremento del gasto público destinado a paliar los efectos de la pandemia en la economía, el déficit fiscal del Estado cerrará en el 2020 en un equivalente al 12% del PIB (2,9% en el 2019) reduciéndose gradualmente hasta el 8,5% en el 2022.

Por último, cabe citar el impacto del paquete de recuperación europeo aprobado, del cual España recibirá hasta 140.000 millones de euros, y que podría contribuir a elevar el del PIB del 2021 en hasta un 2,5%, mejorando a su vez las perspectivas generales en los demás indicadores de la economía.

2. El consumidor de alimentos y bebidas

Uno de los puntos más importantes de nuestro estudio interpela a los líderes del sector acerca de cuál creen que será la evolución esperada en el comportamiento del consumidor como resultado del impacto de la COVID-19 en los hábitos y en las posibilidades económicas de la población. En particular, nos interesaba revelar, tal como señalábamos en la introducción, si los grandes temas en los que se centraba la agenda del sector antes de la pandemia continuarían siendo prioritarios o no y si cabía esperar la emergencia de nuevas prioridades del consumidor a atender en los nuevos tiempos asociados a la pandemia.

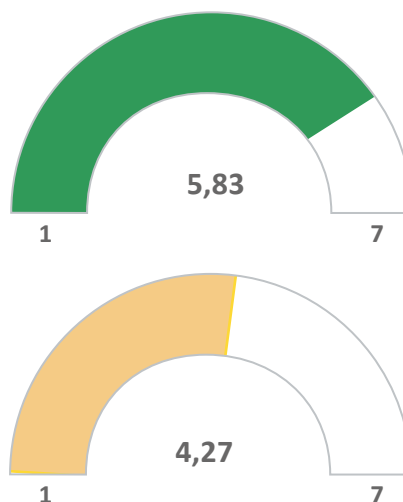
Sin duda, la crisis del coronavirus ha creado una nueva urgencia a las empresas en su necesidad de entender al consumidor. Un consumidor que, en términos generales, sigue inmerso en un esquema global de urbanización y digitalización, y que, teniendo presente los matices y los distintos estratos socioeconómicos, está dispuesto a valorar otros atributos de producto que complementan y se añaden al siempre determinante factor precio.

En cierto modo, tal como se observará a continuación, los estilos de vida y las tendencias en el mundo del consumo mantienen el perfil de un consumidor informado, más digitalizado y que presta más atención a lo que compra, tanto desde el punto de vista del producto (ingredientes naturales, saludables...) como respecto de los valores que exige a la distribución y a la industria (modelos de negocio éticos, alineados con el medioambiente; el bienestar animal...). Tal como se podrá observar en nuestro estudio, estas tendencias se consolidan.

Al respecto de todo ello, la COVID-19 parece haber moderado algunas tendencias que se observaban antes de su aparición. Así, por ejemplo, la búsqueda de la experiencia de compra alrededor del producto y de la tienda con base en conceptos relacionados con el poco tiempo disponible, el disfrute en la compra, la proximidad o la mezcla con espacios de ocio personal ha quedado en un segundo plano frente a otras prioridades como la seguridad. Todo ello sin perjuicio de que los cambios acelerados en el ámbito laboral, en las formas de trabajar y en el nuevo equilibrio entre oficinas y terceros espacios de teletrabajo, que pueden ser tanto el domicilio como otro lugar probablemente, traerán consigo cambios en los hábitos de consumo de alimentación y bebidas que todavía no se reflejan en nuestro estudio, pero que cabrá investigar oportunamente.

Figura 2.1. La seguridad y el suministro alimentario como nueva y gran preocupación

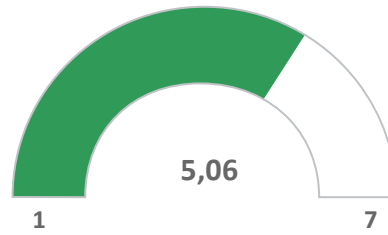
- Incrementará su sensibilidad a la seguridad de los productos (promedio, N = 165)
- Acopiará más alimentos en casa que antes de la pandemia (promedio, N = 165)



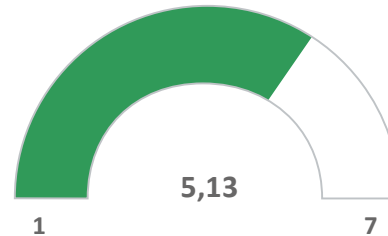
Entre las tendencias destacadas por los encuestados figura, en primer lugar, la sensibilidad de los consumidores a la seguridad alimentaria (5,83 puntos sobre un máximo de 7). Este aspecto no constituía una prioridad explícita y significativa para el consumidor pre-COVID, quizá porque se daba por descontada, pero lo cierto es que la realidad de la pandemia ha hecho despertar una nueva conciencia respecto de este factor. Al respecto, el sector ha respondido con mucha efectividad a este nuevo desafío, sufriendo roturas de stock de forma muy limitada durante el confinamiento, lo cual fue percibido y apreciado por el consumidor. En este sentido y de forma complementaria, los datos del estudio realizado a finales de mayo por varias asociaciones de consumidores (Mesa Participación Asociaciones de Consumidores [MPAC], 29 de mayo del 2020) revelan, precisamente, que la mayoría de los consumidores valora muy positivamente el esfuerzo de todos los actores de la cadena agroalimentaria (productores primarios, industria y distribución) por mantener a la población abastecida en condiciones de máxima seguridad e higiene. Un 87% de los encuestados valoró muy positivamente el papel de la cadena agroalimentaria en un momento tan delicado y nada menos que un 67% señaló que su percepción de esta ha mejorado respecto de la que tenía antes de la crisis. Tal vez es esta confianza en el sistema de producción y distribución de alimentos lo que ocasiona que no se espera que los consumidores incrementen significativamente sus hábitos de acopio de alimentos en casa, fenómeno que se manifestó solamente durante un plazo muy breve, al inicio del estado de alarma, en marzo del 2020.

Figura 2.2. Marcas con valores, «nuestras» y compradas en tienda local

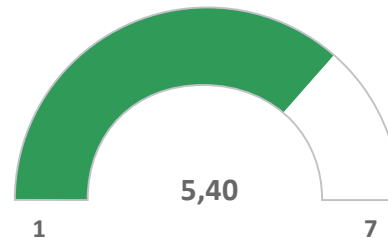
- Se inclinará más fuertemente por el producto nacional frente al importado (promedio, N = 165)



- Reforzará su interés por las marcas de fabricante/ cadenas de distribución en las que reconozca un compromiso importante y genuino con la comunidad en la que desarrollan sus actividades (promedio, N = 165)



- Incrementará su preferencia por los productos de proximidad (promedio, N = 165)



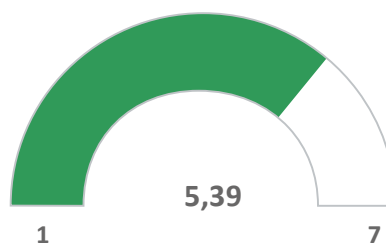
Una segunda tendencia asociada al consumidor en tiempos de pandemia es su preferencia por las marcas nacionales frente a las importadas (5,06 puntos). Este dato coincide con el reflejado en otros estudios recientes que también señalan la prioridad por las marcas nacionales durante el confinamiento. Unido a ello, cabe apuntar que la pandemia también consolida otra tendencia que, sin ser novedosa, se ve reforzada: la compra en tiendas de proximidad con mayor frecuencia y asiduidad, tendencia que el sector vislumbra que llegó para quedarse (5,40).

Algo similar sucede con la preferencia del consumidor por las marcas de fabricante y de cadenas de distribución en las que reconozcan un claro compromiso con la comunidad en la que desarrollan sus operaciones (5,13). Esta percepción, más extendida entre las empresas grandes que entre las pequeñas, se enmarca en una tendencia más amplia ya existente a favor de las marcas con valores intrínsecos a esta. El consumidor valora cada vez más las marcas que muestran coherencia entre mensaje, marca y realidad.

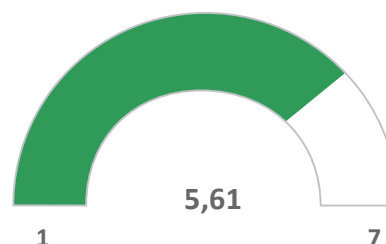
A nivel de canal, la pandemia también ha dado un gran impulso a las compras online, y se espera que su peso relativo como canal siga creciendo (5,58 puntos).

Figura 2.3. Salud y medioambiente, pero a precios bajos (N = 165)

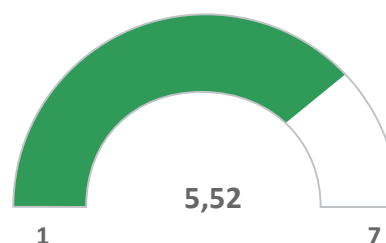
- Incrementará su sensibilidad por el cuidado del medioambiente (por ejemplo, reducir el consumo de productos embalados con plástico) (promedio, N = 165)



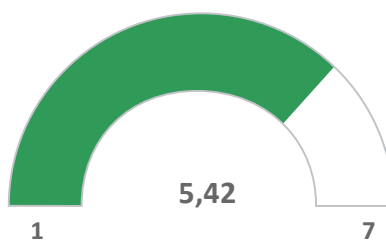
- Mostrará una mayor inclinación por los productos saludables (promedio, N = 165)



- La variable precio tendrá mayor importancia que antes de la pandemia (promedio, N = 165)



- Cambiará la composición de la cesta de la compra prepandémica para reducir gastos (promedio, N = 165)

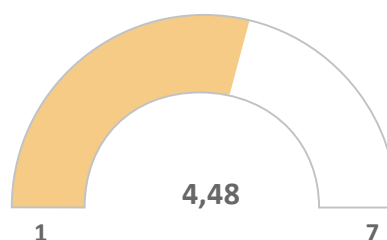


En paralelo con estas nuevas sensibilidades del consumidor por cuestiones ligadas a la seguridad y las reforzadas preferencias por las tiendas de proximidad y las marcas locales con valores reales, se mantienen otras dos tendencias que ya venían manifestándose con gran centralidad durante los últimos años. La primera es la creciente inclinación por los productos saludables (5,61 puntos), ahora reforzada por el interés en que la dieta fortalezca el sistema inmunológico. La segunda es la priorización de propuestas sensibles al cuidado del medioambiente (5,39). En relación con este último punto, por ejemplo, el estudio de la MPAC antes citado señala que la inmensa mayoría de la población ha mantenido sus hábitos de separación de residuos durante el confinamiento domiciliario.

Pese a la confianza que muestra el sector en la persistencia de los valores asociados a la salud y la sostenibilidad en la preferencia de los clientes, no podemos dejar de mencionar que los encuestados manifiestan, a la vez, un claro convencimiento de que la retracción económica asociada a la COVID-19, que, como hemos visto, persistirá hasta al menos 2023, impactará en las decisiones de los consumidores en la variable precio (5,52 puntos) y en la composición de su cesta de la compra, al buscar reducir gastos (5,42 puntos). La tantas veces mencionada dificultad en incorporar los atributos de producto ligados a la salud y a la sostenibilidad sin alterar los precios nos abre un signo de interrogación acerca de la posibilidad real de que ambas tendencias convivan durante los dos próximos años. Al respecto, opinamos que, si bien crecerán ciertos nichos de mercado ligados a la salud y la sostenibilidad, la crisis dificultará que la demanda de estos productos se generalice.

Figura 2.4. Marcas de fabricante y marcas de distribuidor

- Intensificará sus compras de marcas de distribuidor respecto de marca de fabricante (promedio, N = 165)



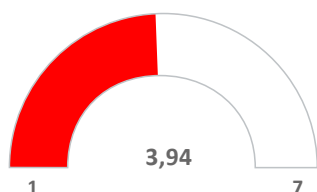
Otra consideración interesante respecto a esta cuestión es la clásica dicotomía entre la marca de fabricante y la marca de distribuidor. A pesar de que los encuestados señalan que es bastante probable un mayor control de gastos y que existe la posibilidad de que la marca de distribuidor se refuerce, esta tendencia no está entre las más altamente ponderadas (4,48).

Durante la anterior crisis del 2008, la marca de distribuidor se expandió de forma notable en el mercado español y ha representado un 36-40% en el 2020 (porcentaje variable, según la fuente). Sin embargo, la crisis actual quizá no parece dar tanto margen al incremento de la marca blanca y se abre de nuevo el interrogante sobre si ha tocado techo o todavía tiene recorrido para crecer. Si bien es cierto que algunos distribuidores como Mercadona y Lidl han aumentado la cuota de su propia marca en el surtido durante el confinamiento, también hay que tener en cuenta los cambios producidos en el comportamiento de compra de los consumidores durante la pandemia, con el refuerzo de cuota de las tiendas locales y regionales, en las que la marca blanca no está tan altamente representada.

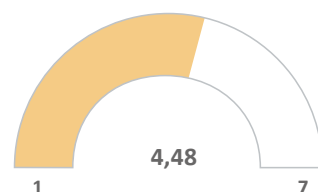
Figura 2.5. Marcas de fabricante y marcas de distribuidor según eslabones de la cadena de valor

- Intensificará sus compras de marcas de distribuidor respecto de marca de fabricante (promedio por sector, N = 165)

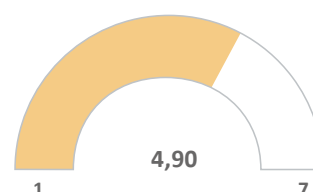
Sector primario (cultivos, carne, lácteos, semillas, ingredientes alimentarios, maquinaria agrícola, etc.)



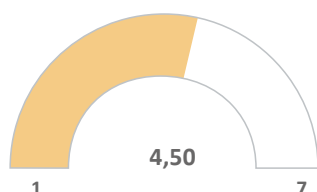
Industria (procesado y elaboración de alimentos y bebidas; industrias proveedoras, packaging, etc.)



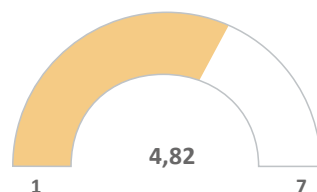
Distribución



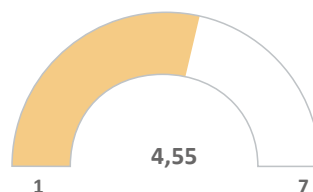
Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías)



Profesiones asociadas (consultoría, servicios, asociaciones industriales, etc.)



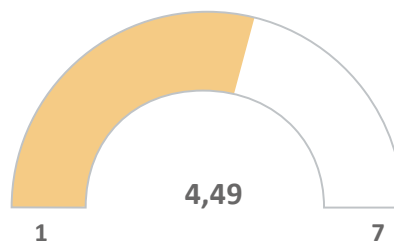
Otro



Esta incertidumbre queda reflejada en la disparidad de opiniones de los representantes de distintos sectores en nuestra encuesta: mientras los segmentos primario e industrial del sector ven con más escepticismo el crecimiento de las marcas de distribuidor (3,94 y 4,48 respectivamente), la distribución lo considera más factible, con una nota media de 4,9.

Figura 2.6. Del productor al consumidor

- *Comprará más productos frescos directamente a agricultores / cooperativas de agricultores (promedio, N = 165)*

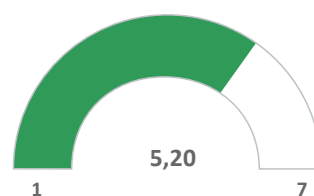
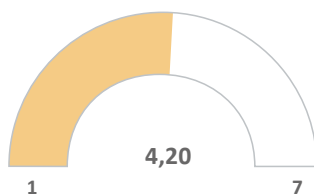
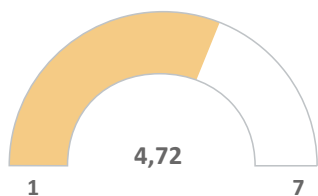


- *Comprará más productos frescos directamente a agricultores / cooperativas de agricultores (promedio por sector, N = 165)*

Sector primario (cultivos, carne, lácteos, semillas, ingredientes alimentarios, maquinaria agrícola, etc.)

Industria (procesado y elaboración de alimentos y bebidas; industrias proveedoras, packaging, etc.)

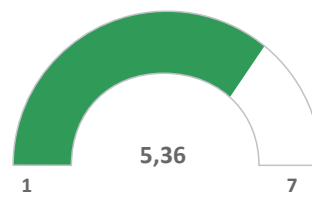
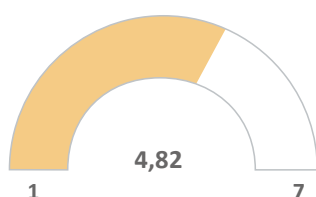
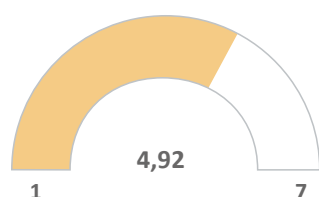
Distribución



Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías)

Profesiones asociadas (consultoría, servicios, asociaciones industriales, etc.)

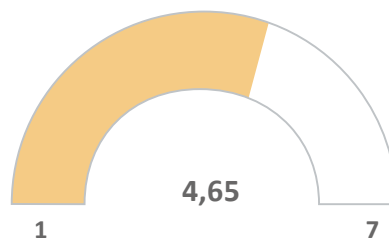
Otro



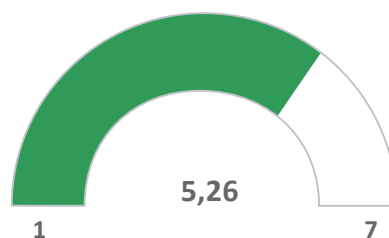
Otro tema que ha sido objeto de gran atención durante la pandemia es el posible crecimiento del bypass a la distribución, debido a las ventas directas realizadas desde el sector primario hasta el consumidor. Preguntados sobre esta cuestión, los directivos no han otorgado una valoración tan alta a esta realidad como nueva preferencia del consumidor (4,49 puntos). Sin embargo, es remarcable que existen diferencias significativas en las respuestas dadas por los profesionales de la industria (4,20 puntos) respecto de las dadas por los de otros eslabones de la cadena, como pueden ser la distribución, los productores primarios, los del segmento horeca y los profesionales especializados (consultores, asociaciones industriales, etc.). La media para estos últimos es de 5,2 puntos, valor muy superior al otorgado por sus pares de la industria, siendo la diferencia estadísticamente significativa.

Figura 2.7. El consumidor y la hostelería

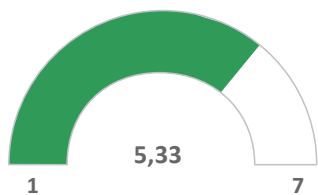
- Retomará sus hábitos de asistencia a bares y restaurantes previos al confinamiento (promedio, N = 165)



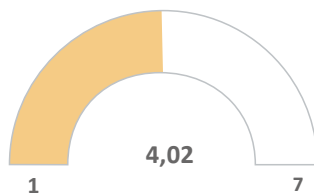
- Se intensificarán las reuniones sociales en casa en detrimento de las salidas (promedio, N=165)



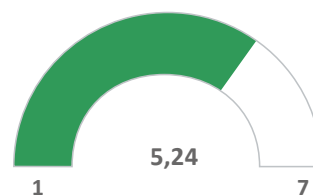
Por una nueva sensibilidad por la seguridad



Por un resurgir del gusto por estar en casa, a partir de los hábitos desarrollados durante el confinamiento



Por razones económicas



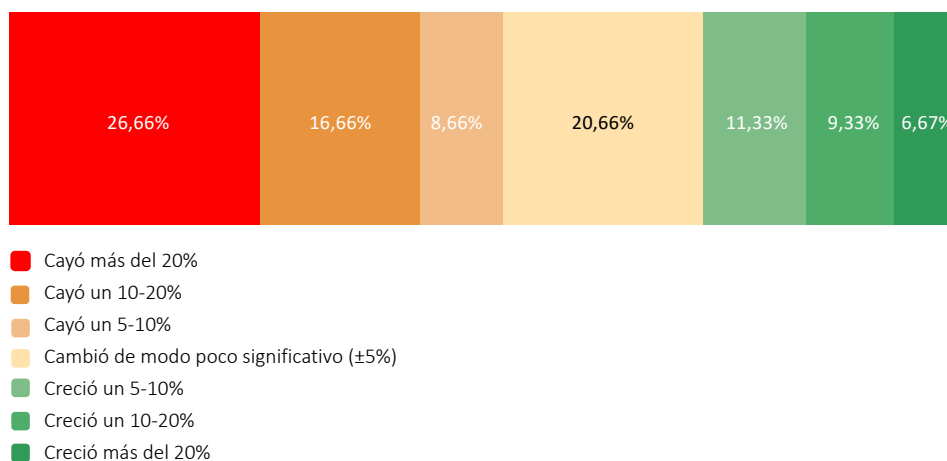
Sin duda, la gran fuente de preocupación en el sector de alimentación y bebidas es el sector de la hostelería, afectado por la pandemia de modo realmente dramático y, como consecuencia de ello, causando un fuerte impacto negativo en los fabricantes de bebidas y de algunos alimentos de fuerte demanda en este canal. Nuestra encuesta revela que los directivos del sector no ven claro que, a corto plazo, los consumidores retomen de modo muy activo sus hábitos de salida (4,65), indicando mayor probabilidad de incremento de reuniones en casa (5,26), debido a una combinación de una mayor preocupación por la seguridad (5,33 puntos) con razones económicas (5,24). El algunas veces postulado cambio de hábitos de ocio resultante en una nueva preferencia por las reuniones en el hogar no parece tomarse como una posibilidad demasiado real por parte del sector (4,02 puntos). Asimismo, hay que considerar el cansancio y las ganas del consumidor por volver no solo a la nueva normalidad, con las medidas restrictivas con las que deberemos convivir en el corto y medio plazo, sino incluso también a la situación pre-COVID-19, que puede llevar a algunos segmentos de la sociedad a prescindir de las preocupaciones de seguridad, cuestión que se vio reflejada nítidamente durante las festividades de Navidad y Año Nuevo.

3. El impacto de la COVID-19 en las decisiones del sector

Tomando en consideración las principales tendencias y hábitos de consumo que acabamos de repasar, conviene ahora centrarnos en el impacto de la COVID-19 en las decisiones del sector. Al respecto, la drástica caída en la actividad que tuvo lugar en la economía española durante el primer semestre del 2020 afectó al sector de alimentación y bebidas de modo dispar. Esta situación se refleja, en nuestro estudio, en los datos que presentamos a continuación, referidos a la evolución de la facturación, el comercio exterior, el empleo y las inversiones de las empresas del sector (véanse las Figuras 3.1 y 3.2)

Figura 3.1. Evolución de la facturación en España durante el estado de alarma (marzo-junio del 2020)

- Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Facturación en España (N = 150).



Ventas. Un impacto asimétrico, con sesgo negativo. El sector de alimentación y bebidas se ha visto afectado de modo muy desigual por la pandemia. La reducción drástica del turismo, sumada a las restricciones y prohibiciones en la actividad de bares y restaurantes, ha afectado seriamente a este subsector y a las empresas especializadas en proveerlos. Datos suministrados por la patronal Marcas de Restauración (KPMG, 2020) proyectaban una caída de entre el 40% y el 47% en la facturación de la restauración durante el 2020, equivalentes a entre 15.000 y 17.000 millones de euros. Por el contrario, se esperaba que la distribución de alimentación acabase el 2020 con un crecimiento en facturación del 7%, al capturar demanda de alimentos en sustitución a la hostelería.

Nuestros datos revelan estas fuertes diferencias. A nivel de facturación, nada menos que el 50% de las empresas encuestadas reportan caídas significativas de ventas (esto es, superiores al 5%) en el mercado local, siendo un 25% las que sufrieron retracciones por encima del 20%. En el otro extremo, un 26% de las compañías manifestó incrementos significativos en su facturación en España. Finalmente, un 20% señaló que no había sufrido variaciones apreciables en sus ventas.

Un segundo nivel de análisis en el ámbito de las ventas muestra la gran diferencia del impacto de la COVID-19 en los distintos eslabones de la cadena de valor. El segmento industrial esperaba acabar el 2020 con una caída global de ventas del orden del 3,6%, explicada por el fuerte descenso del canal horeca, que comentaremos más adelante, pues sus ventas a hostelería equivalen a cerca del 30% del total en valor, en el segmento de los productos de mayor valor. Un componente clave con efecto dominó, provocado por la fuerte caída del sector horeca, es el correspondiente descenso que han sufrido los formatos de más margen –los de consumo individual– frente a los *multipacks* y el formato familiar. Así, productos como el cava, los vinos de calidad o los quesos han sufrido especialmente por las restricciones impuestas a bares y restaurantes. Sin embargo, una parte de ese consumo interrumpido o fuertemente reducido del sector hostelero fue sustituido por una mayor demanda de productos para su consumo en el hogar. Al respecto, la FIAB ha informado de que, entre los meses de febrero y octubre del 2020, habían cerrado sus puertas 1.800 empresas del sector industrial alimentario, un 6,8% del total (García Roper, 9 de diciembre del 2020).

En el segmento de distribución, durante el confinamiento las tiendas tradicionales han ganado cuota, pasando del 13,3% del 2019 al 15,2% del 2020, según los datos de MAPA (MAPA, 2020). En el transcurso de la pandemia, el hipermercado había reducido su cuota del 13,2% en el 2019 al 12,2% en el 2020, y el supermercado había ganado un punto, pasando del 48% al 49%, siendo las tiendas regionales (Consum, Ahorramás o Bonpreu) las que habrían ganado más peso (Blázquez, 2020).

La pandemia también nos ha traído el tantas veces anunciado, pero solo ahora concretado, «despegue» del canal *online*, que ha aumentado del 1,6% al 2,4%. Los datos de Kantar Worldpanel (Blázquez, 2020) referidos al periodo de confinamiento apuntan a un pico de ventas *online* del 3,6% durante la última semana de abril, frente al 1,5% del mismo periodo del 2019 (Gispert, 25 de mayo del 2020), siendo las grandes ciudades donde este tipo de comercio ha llegado a alcanzar el 5% durante algunos periodos. Adicionalmente, la cuota de consumidores que utiliza tanto internet como el canal físico ha crecido desde el 22,3% hasta el 27,5%, según Asedas (Puelles, 2020). A finales de diciembre del 2020, transcurridos más de seis meses desde que se impusieron las medidas de confinamiento, la pregunta clave seguía abierta: ¿Cuál es el futuro de canal *online*? Y, al respecto, ¿los clientes que han empezado a utilizar internet para hacer compras de alimentación lo incorporarán de forma regular a sus hábitos de compra?

El segmento horeca ha sido, indudablemente, el gran perjudicado por las medidas sanitarias tomadas con el fin de contener la pandemia. El sector acabaría el 2020 con una pérdida estimada en su facturación de entre 15.000 y 17.000 millones de euros, lo que representa un descenso de entre el 40% y el 47%. A finales del 2020, habían cerrado sus puertas cerca de 65.000 establecimientos, ocasionando la pérdida de 350.000 empleos.

Otro ámbito destacado de nuestra encuesta guarda relación con el impacto de la COVID-19 en el comercio exterior, que se vio claramente afectado, aunque también de forma desigual. Así, las exportaciones del sector sufrieron un fuerte impacto, con un 45% de las empresas que realizan ventas internacionales reportando caídas significativas, y un 23%, aproximadamente, reportando incrementos. A nivel de importaciones, un 41% de las compañías del sector que habitualmente importan insumos y productos revelaron una caída significativa en sus compras, contrapuesta por solamente un 14% de las que reportaron un incremento de sus compras en el extranjero.

A nivel agregado, según los últimos datos provisionales del 2020 de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) (Agencia Estatal de Administración Tributaria, 2020), las exportaciones del sector alimentario para el citado año han crecido un 6,90%, cerca 52.469 millones de euros, mientras que las importaciones han descendido un 1,90%, hasta los 35.922 millones de euros para el mismo periodo.

Entre los segmentos destacados de crecimiento podemos citar el de carne de porcino, que se incrementó un 11%, impulsado por las exportaciones récord a China durante el primer semestre del año. Además, el brote de peste porcina africana surgido en Alemania en septiembre del 2020 podría haber ampliado aún más las exportaciones de carne de porcino a los mercados asiáticos. En sentido contrario, la incertidumbre del Brexit y el alza de aranceles al sector alimentario español en Estados Unidos tuvieron un efecto negativo en las ventas externas.

Figura 3.2. Cambios en facturación en exportaciones desde España

- Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Facturación por exportaciones desde España (N = 123)

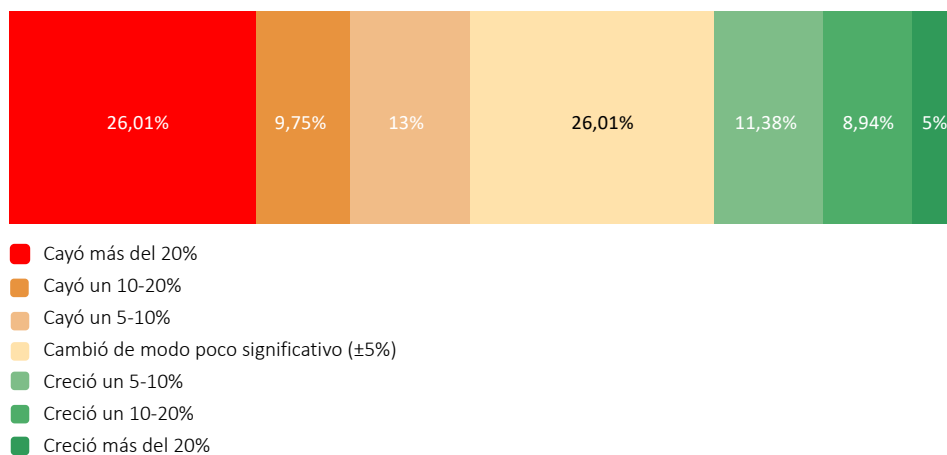
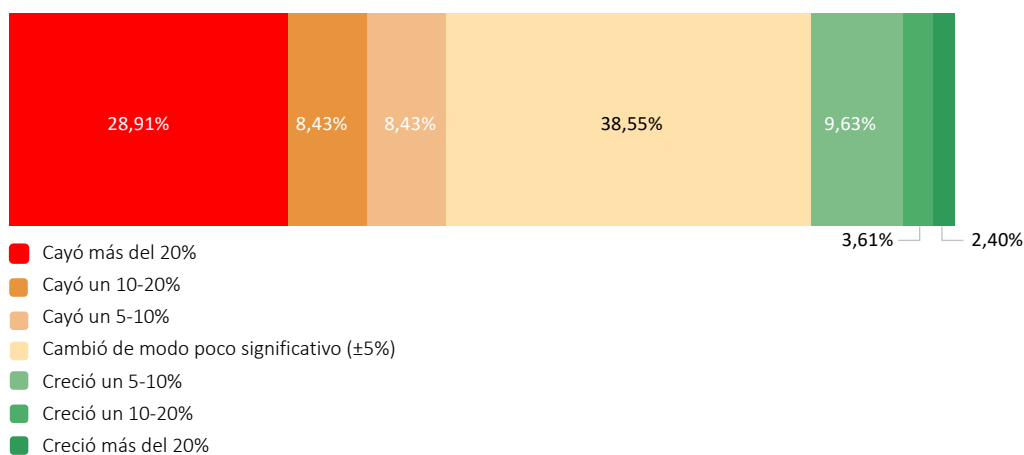


Figura 3.3. Cambios en facturación en importaciones de productos para comercializar en España

- Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Importaciones de productos para comercializar en España (N = 83)



Los ERTE como mitigadores de la caída

Al igual que sucedió a través de toda la economía, los ERTE han funcionado como un extraordinario mecanismo amortiguador de lo que, de otro modo, hubiera sido una fuerte caída en el empleo y los salarios.

En nuestra encuesta, más de la mitad de las empresas del sector (56%) han reportado que no alteraron significativamente sus plantillas durante los meses de confinamiento total, mientras que un 15% ha señalado incrementos del 5% o más en el tamaño de sus plantillas para responder a los incrementos de demanda y un 20% ha manifestado reducciones, destacando un 9,5% de las compañías que informaron de reducciones superiores al 20% de la plantilla (véase la **Figura 3.4.a**). Este 9,5% incluye al 42% de los encuestados de canal horeca, que revelaron las reducciones más drásticas (véase la **Figura 3.4.b**). A nivel salarial, más de dos tercios de las empresas no alteraron las remuneraciones, mientras que, aproximadamente, un 10% reportó bajas, y un porcentaje similar informó de subidas salariales. A finales de noviembre, la FIAB estimaba la cifra de trabajadores del segmento industrial en ERTE en torno a 9.700 (FIAB Comunicación, 11 de noviembre del 2020).

Figura 3.4.a. Cambios en el número de empleados como consecuencia de la crisis de la COVID-19

- Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Número de empleados (N = 145)

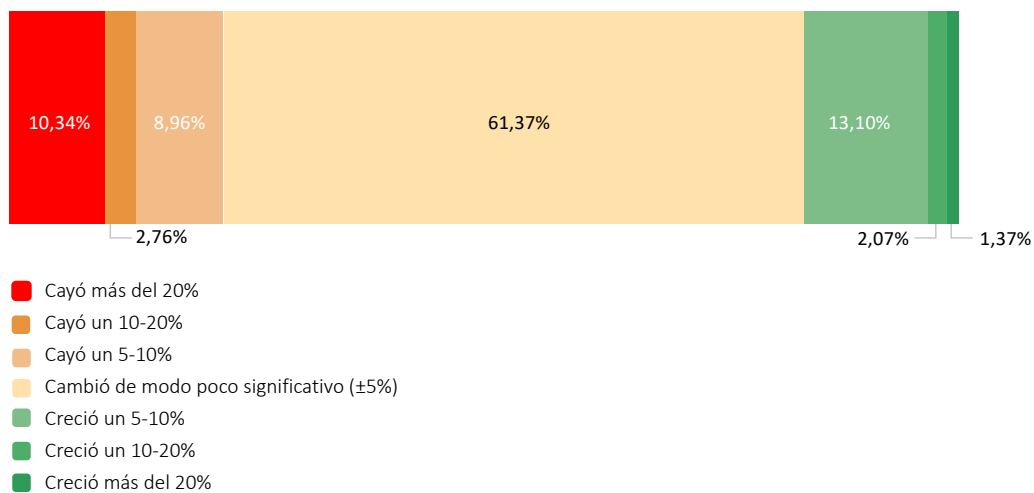


Figura 3.4.b. Cambios en la variación de salarios como consecuencia de la crisis de la COVID-19

- Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Variación de salarios (N = 136)

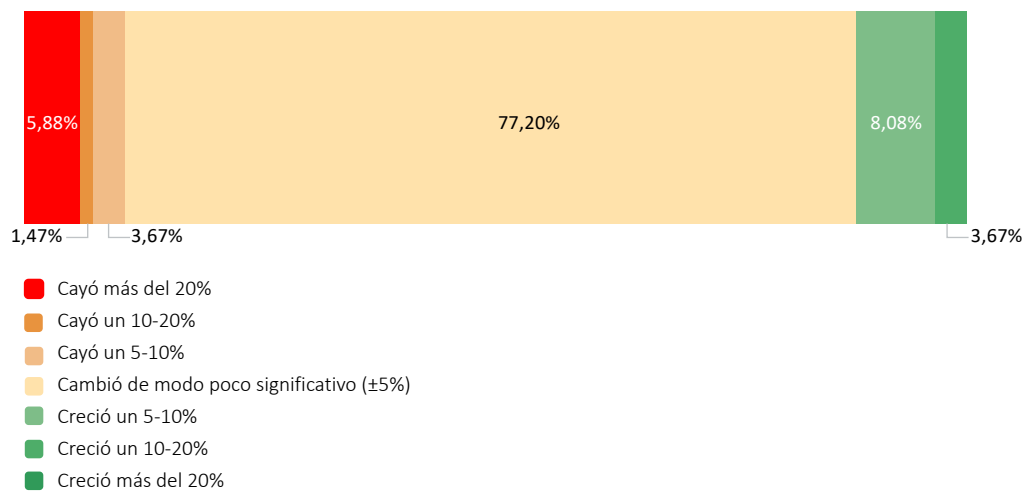
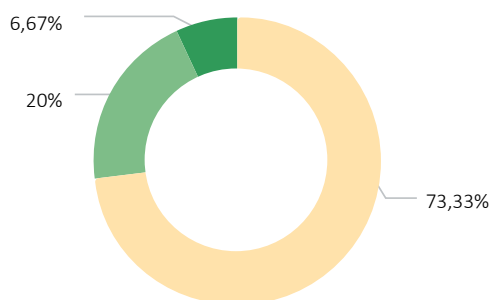


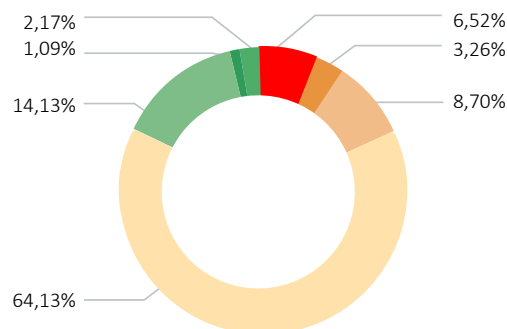
Figura 3.4.c. Cambios en el número de empleados y variación de salarios como consecuencia de la crisis de la COVID-19, según eslabones de la cadena de valor

- Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Número de empleados (frecuencia por sector, N = 145)

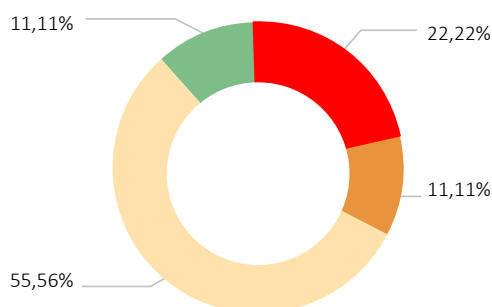
Sector primario (cultivos, carne, lácteos, semillas, ingredientes alimentarios, maquinaria agrícola, etc.)



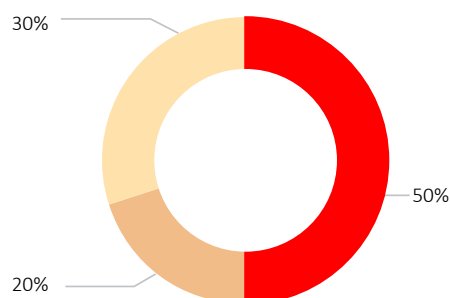
Industria (procesado y elaboración de alimentos y bebidas; industrias proveedoras, packaging, etc.)



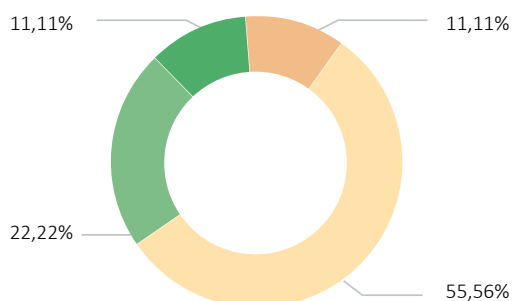
Distribución



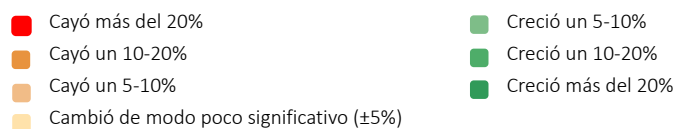
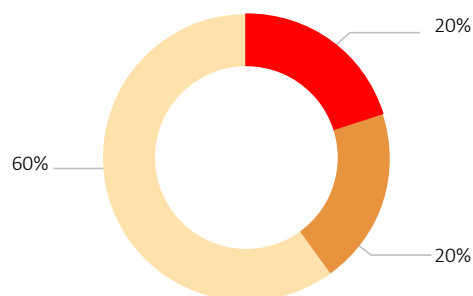
Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías)



Profesiones asociadas (consultoría, servicios, asociaciones industriales, etc.)



Otro



Siguiendo con este nivel de análisis y descomponiendo el empleo a nivel sectorial, los datos oficiales de la Encuesta de Población Activa (EPA), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), reflejan cambios importantes provocados por la pandemia: durante el primer y el segundo trimestre del 2020, el número de trabajadores ocupados dentro del sector primario cayó drásticamente un 6% respecto a los mismos trimestres del 2019. En el tercer trimestre, la situación mejoró en relación con el número de ocupados, con solo un 2% menos que en el trimestre correspondiente del 2019. Dicho sector se vio perjudicado por la falta de jornaleros en algunas actividades desarrolladas habitualmente llevadas a cabo por personal inmigrante (principalmente de Marruecos, Rumanía, Bulgaria, Ucrania y Polonia) debido a los cierres de fronteras. Esta situación se tradujo en un aumento de los costes o en la imposibilidad misma de llevar a cabo esos trabajos. A su vez, las campañas de frutas y hortalizas del verano se vieron afectadas por la falta de más de 100.000 jornaleros extranjeros, si bien la posibilidad de emplear a trabajadores nacionales parados o estudiantes permitió mitigar este déficit.

En el caso del segmento industria, la situación estaba evolucionando al revés durante el primer trimestre del 2020: el número de ocupados aumentó casi un 9% frente al mismo periodo del 2019; en el segundo trimestre, el crecimiento ya era mucho más leve, alcanzando tan solo un 0,5%; y, en el tercer trimestre, el número de ocupados era ya un 3% inferior que el del mismo periodo del año anterior. Ello no obstante, si atendemos a los datos a nivel agregado para los primeros nueve meses, la tasa de empleo en este segmento refleja una tendencia positiva de crecimiento de casi un 2%.

Contrariamente, y tal como hemos apuntado antes, es en el canal horeca donde se refleja el impacto más significativo a nivel de empleo. Durante los primeros nueve meses del 2020, la caída de este indicador en este segmento alcanzó el 13%, siendo el segundo y el tercer trimestre los más negativos, con caídas en el número de ocupados del 21% y el 16%, respectivamente. Sin embargo, esta destrucción de empleo aún no se percibe en su totalidad, ya que, alrededor del 65% de los trabajadores del sector de la hostelería se encontraba en régimen de ERTE a finales del tercer trimestre del 2020.

En síntesis, tanto a nivel de empleo como de salarios, el sector primario es el que refleja unas cifras más positivas, seguida de la industria. En el otro extremo, destacan las fuertes caídas reportadas por el canal horeca, siendo particularmente aguda la reducción en el empleo y algo menos marcada la salarial.

Otro ámbito relevante del análisis de nuestra encuesta es el relativo a las inversiones. Aquí, la principal conclusión que ya podemos avanzar son las inversiones y los avances producidos en transformación digital. En efecto, durante la pandemia, han sido habituales los testimonios de directivos y empresarios en los que reflexionaban, con una mezcla de orgullo y asombro, acerca de la rapidez con la que sus organizaciones desarrollaron capacidades ligadas a la tecnología digital durante ese periodo. Nuestros datos validan esta fuerte percepción, al comprobar que, en el sector de alimentación y bebidas, las empresas reforzaron sus inversiones en proyectos ligados a la transformación digital. En concreto, un 39% de ellas incrementó significativamente sus inversiones en este segmento, frente a tan solo un 16% que reportó una caída en ellas. Estos datos destacan frente al comportamiento de las inversiones en nuevos productos, en bienes de capital y en formación de personas.

Figura 3.5.a. Cambios en el volumen de inversiones de capital como consecuencia de la crisis de la COVID-19

- Indique en cuánto ha cambiado en su empresa el volumen de inversiones como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Inversiones de capital previstas vs. 2019 (N = 141)

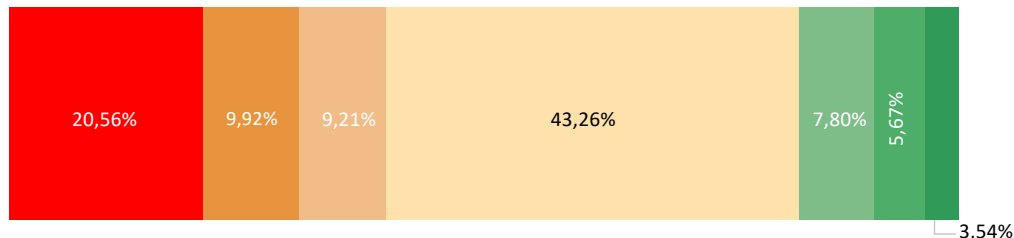


Figura 3.5.b. Cambios en el volumen de inversiones en proyectos de transformación digital como consecuencia de la crisis de la COVID-19

- Indique en cuánto ha cambiado en su empresa el volumen de inversiones como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Inversiones en proyectos de transformación digital (N = 147)

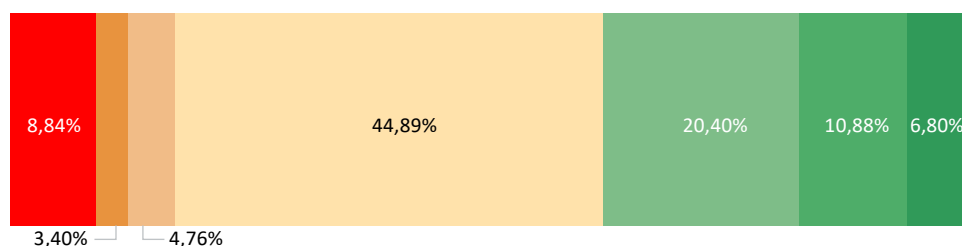
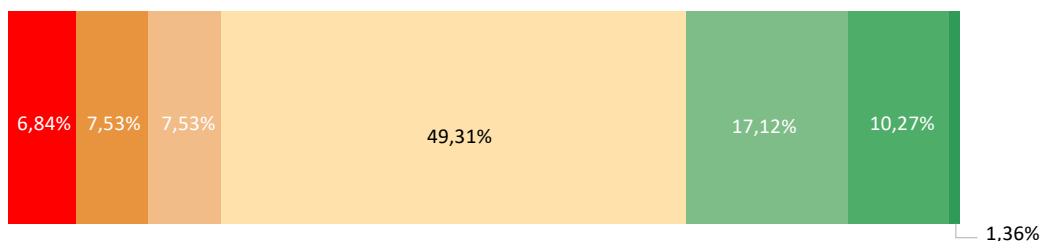


Figura 3.5.c. Cambios en el volumen de inversiones en desarrollo de nuevos productos como consecuencia de la crisis de la COVID-19

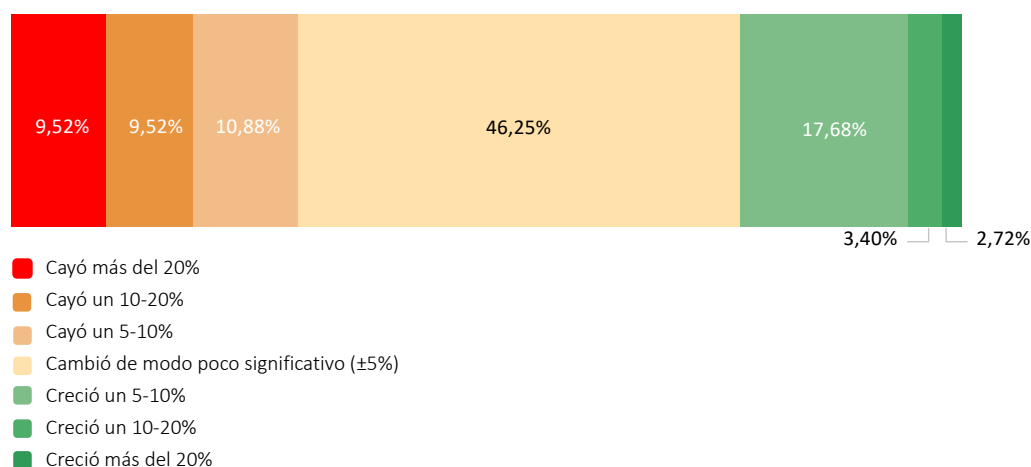
- Indique en cuánto ha cambiado en su empresa el volumen de inversiones como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Inversiones en desarrollo de nuevos productos vs. 2019 (N = 146)



- Cayó más del 20%
- Cayó un 10-20%
- Cayó un 5-10%
- Cambió de modo poco significativo (±5%)
- Creció un 5-10%
- Creció un 10-20%
- Creció más del 20%

Figura 3.5.d. Cambios en el volumen de inversiones en formación de personal como consecuencia de la crisis de la COVID-19

- Indique en cuánto ha cambiado en su empresa el volumen de inversiones como consecuencia de la crisis de la COVID-19: Inversiones en formación de personal vs. 2019 (N = 147)



Entre las inversiones en transformación digital, destacan los esfuerzos realizados por los *retailers* tradicionales para reforzar sus canales digitales, ante el brusco y fuerte incremento de las ventas a partir de marzo del 2020. También han sido muchos los fabricantes y las cadenas de restauración que han buscado dar el salto al *e-commerce*, bien mediante sus redes comerciales (aprovechando, en muchos casos, el parón de su fuerza de reparto al segmento *horeca*), bien a través de acuerdos con plataformas de *delivery*. Finalmente, no debemos olvidar a aquellas empresas dedicadas a poner en marcha rápidamente las rutinas de teletrabajo.

En el ámbito de los nuevos productos, aun estando lejos de los registros obtenidos en transformación digital, cabe remarcar que también observamos un sesgo levemente positivo: un 26% de las empresas reportó incrementos significativos en sus inversiones previstas respecto a las del 2019, frente a un 20% que optó por reducir las de forma considerable.

Por su parte, las inversiones en formación se vieron claramente impactadas por la pandemia, aunque de modo desigual: mientras que un 30% de las empresas reportó recortes en este capítulo, un 22% optó por reforzarlas, aprovechando la ventaja de la mayor disponibilidad de tiempo de muchos empleados como consecuencia del confinamiento. La importante oferta de formación digital preexistente, que se vio reforzada por un gran número de nuevas alternativas durante el confinamiento, resultó de ayuda, al ofrecer soluciones compatibles con esta circunstancia, y que, además, son económicamente mucho más accesibles.

Finalmente, el segmento de bienes de capital fue el más castigado por las decisiones de ajuste de las empresas. En concreto, un 35% de ellas declara haber aplicado recortes significativos, y tan solo un 15% optó por incrementar sus inversiones respecto a las efectuadas en el 2019; la mitad de estas compañías declaró que dicho aumento consistió en un pequeño porcentaje situado entre el 5% y el 10%.

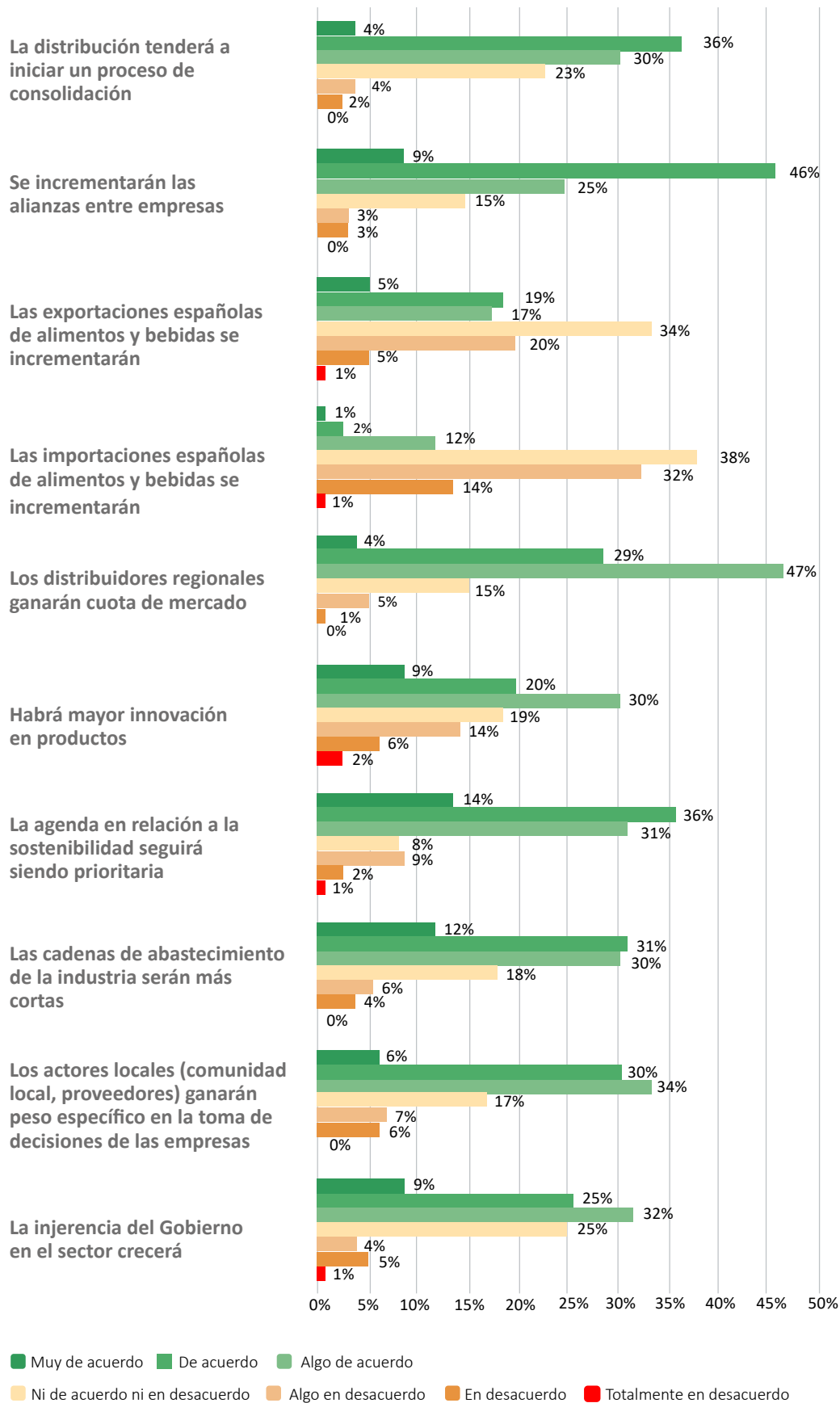
4. El futuro del sector

Tras este análisis del impacto de la COVID-19 en las decisiones del sector, ahora conviene adentrarse en los retos de futuro y cómo se dibuja su evolución.

La pandemia del coronavirus ha sido, posiblemente, el factor que, por sí mismo, más ha impactado los entornos de negocios a nivel global en varias décadas. La caída sin precedentes de prácticamente todas las economías importantes del mundo de forma simultánea, la disrupción física de muchas cadenas de abastecimiento otrora seguras, los cambios de hábitos forzados por los severos confinamientos y el súbito incremento de la dependencia de los agentes económicos respecto del Estado son fenómenos, resultantes de la pandemia, que han incrementado de forma considerable los niveles de incertidumbre y riesgo de la mayoría de los sectores económicos. En este *brave new world* será clave, para las empresas, elevar la mirada por encima de la coyuntura y tratar de responder a las clásicas preguntas de estrategia empresarial en periodos de cambio o crisis: ¿Debo cambiar mi estrategia o simplemente he de «atravesar la tormenta» y prepararme para una normalización a uno o dos años vista? Si tuviera que cambiar, ¿deberé ajustarme hacia una menor ambición consistente con un entorno mucho menos favorable o, por el contrario, dar el paso al frente para ser el ganador en un juego con nuevas reglas? La respuesta a este tipo de preguntas dependerá de la apreciación que cada compañía haga de su propia situación ante las nuevas condiciones. Para ello, es importante contar con opiniones cualificadas sobre lo que vendrá y, con este objetivo, hemos pedido a los directivos entrevistados en nuestro estudio su opinión acerca de posibles desarrollos futuros del sector, en un conjunto de temas relevantes para el mismo. Las respuestas están sintetizadas en la **Figura 4.1**.

Figura 4.1. El futuro del sector de alimentación y bebidas

- Indique su opinión respecto de las siguientes afirmaciones acerca de posibles desarrollos futuros en el sector de alimentación y bebidas (frecuencia por opción, N = 162)



Una de las tendencias especialmente destacada por los profesionales consultados tiene que ver con el incremento de movimientos corporativos. Al respecto, se espera que el sector de distribución avance en un proceso de consolidación y que se produzca un incremento de las alianzas entre empresas. Ejemplos recientes de este tipo de iniciativas son la compra de Supersol por parte de Carrefour, con la idea de reforzar su posicionamiento de proximidad. Además, se han producido alianzas en el sector de la distribución con empresas de reparto, como en el caso de las firmadas por Glovo, tanto con Carrefour como con Burger King. También se esperan fuertes movimientos corporativos en el sector hostelero que se traducirían en un sector más concentrado y profesionalizado. En el caso de la restauración, se espera un incremento relativo de la organizada frente a la independiente.

Dentro del segmento de la distribución, es mayoritaria la opinión de que los operadores regionales continuarán ganando cuota de mercado a expensas de los grandes operadores nacionales, tal como ha sucedido durante los últimos años. Un dato que parece favorecer esta tendencia es el esperado crecimiento del peso relativo de los actores locales (comunidades locales y proveedores) en los procesos de toma de decisiones de las empresas. Esta tendencia se vincula con los cambios en el comportamiento del consumidor ya comentados en el capítulo 2 de este trabajo, que incluyen una mayor exigencia de propósitos de valor intrínseco a las empresas combinada con una creciente preferencia por el producto de proximidad.

Del lado de la oferta, los directivos y empresarios del sector esperan que la cadena de valor de este se acorte, en consonancia con la tendencia reportada también en otros sectores industriales que buscan evitar futuras disrupciones de suministro, como la experimentada a principios del 2020, sobre todo respecto de productos e insumos procedentes del continente asiático.

También en el capítulo 2 destacábamos la esperable persistencia del foco en la sostenibilidad por parte del consumidor. En el pasado, los tiempos de crisis como el actual actuaron como frenos para la agenda ligada a la sostenibilidad, al plantearse un dilema entre su deseabilidad y la dificultad de asumir su mayor coste en épocas difíciles. Sin embargo, este no parece ser el caso con la crisis de la COVID-19. Los profesionales consultados coinciden ampliamente en que la agenda de la sostenibilidad es irreversible. Por ello, el conocido desafío para la industria de conciliar las iniciativas ligadas a aquella con la contención de costes redobla su importancia ante la coyuntura económica actual. Por ejemplo, los retos asociados a la estrategia europea para los plásticos en una economía circular que obligan a las empresas del sector, a partir de finales del 2020, a dejar de utilizar los plásticos de un solo uso, como pajitas, platos, cubiertos, plásticos oxodegradables y envases de poliestireno expandido para alimentos, y recipientes y vasos para bebidas. Asimismo, habrá que tener en cuenta que, en el futuro más cercano, se encuentran otras regulaciones, aún con espacio por definir, como los esquemas de Responsabilidad Extendida del Productor para el año 2024 o las restricciones del mercado al consumo de envases de alimentos y vasos para bebidas para el año 2026.

Volviendo al tema del rol del Gobierno, que ya ha actuado con la gestión de los ERTE, el sector espera un incremento significativo de la intervención de la Administración pública, por ejemplo, en la reactivación de sector horeca.

Los cambios anhelados hacen que no deba sorprender la expectativa sectorial de que se acelere la innovación de producto. En el capítulo anterior, comentábamos que las inversiones en este segmento habían aumentado durante el 2020 respecto del 2019, pese a que no había sido la principal inversión durante este periodo, que, como hemos visto, ha estado protagonizada por la transformación digital. Es decir, que la crisis, lejos de aletargar o llevar a las empresas a enfoques defensivos, ha generado un renovado dinamismo en la búsqueda de nuevas propuestas para el consumidor.

Finalmente, donde no parecen esperarse grandes cambios es en el comercio exterior. Aunque se prevé un mayor dinamismo de las exportaciones, el nivel de consenso al respecto no es tan elevado como en las tendencias antes citadas y, en el lado de las importaciones, no se esperan cambios dignos de mención

Conclusiones

Nuestra exploración del impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas nos ha permitido contar con información de tipo cuantitativo y cualitativo procedente de 185 directivos a cargo del gobierno y la alta dirección de organizaciones presentes en todos los eslabones de la cadena de valor. Sus respuestas nos han ayudado a entender con más precisión cuál ha sido el impacto real de la crisis en el sector. Nuestro trabajo pretendía entender qué cambios se produjeron en el sector como consecuencia de la crisis y averiguar si los temas que ocuparon el centro de gravedad de su agenda, hasta el mes de marzo del 2020, mantuvieron su vigencia o la perdieron eclipsados por la coyuntura vigente. Consideramos que solo este renovado entendimiento, basado en datos significativos que exceden lo anecdótico, permite plantear con cierta confianza escenarios futuros y estrategias consecuentes con estos. Así las cosas, a continuación, presentamos las principales conclusiones obtenidas tras el análisis presentado en los capítulos anteriores.

Del primer ámbito de estudio de nuestro informe, sobre los cambios esperados en los hábitos del consumidor como consecuencia de la COVID-19, cabe destacar la seguridad y el suministro alimentario como nuevas y grandes preocupaciones, así como el buen comportamiento del sector y la confianza generada en la valoración del consumidor. Ello se observa tanto en el hecho de que el consumidor parece preferir las marcas nacionales frente a las importadas como en el de que la primera reacción de acopio y almacenamiento de alimentos no se ha mantenido de forma constante durante todo el largo periodo de pandemia, sino que se concentró en un momento inicial y no se observa como un cambio persistente en el tiempo. La eficaz respuesta dada por el sector en las semanas más difíciles de esta crisis, tranquilizando a la población, ha contribuido a que así fuera.

Por otro lado, algunas tendencias preexistentes se han consolidado en el contexto actual. Así, por ejemplo, a nivel de canal, la pandemia ha dado un gran impulso a las compras online, y se espera que su peso relativo como canal siga creciendo, aunque con un dinamismo difícil de prever. Otra tendencia que ya existía y se consolida es la preferencia de los consumidores por las marcas, tanto de fabricante como de cadenas de distribución, en las que reconozcan un claro compromiso con la comunidad en la que operan; esta tendencia mantiene su prioridad en el comportamiento del consumidor. Este aprecia las marcas con valores, validando las estrategias que, en este sentido, venían desarrollando muchas empresas durante los últimos años. Asimismo, se mantienen los referentes de salud y medioambiente en las decisiones de compra. Y, en relación con estas, se observa una tendencia, quizá modesta en las etapas anteriores pero que podría cobrar más fuerza en el comportamiento del consumidor actual: las ventas online directas efectuadas desde el sector primario hasta el consumidor.

Estas tendencias vinculadas a la salud y al medioambiente o al consumo directo de productos sin intermediarios se mantienen, pero se matizan también por el factor precio, otro vector claro y muy prioritario en el consumidor post-COVID-19. En este sentido, se puede concluir que los valores, la salud y el medioambiente son muy apreciados por el consumidor, pero solo si se mantienen a precios razonables o bajos. Es en relación con el factor precio donde cabe plantear también la clásica dicotomía sobre el recorrido y el crecimiento que tienen o tendrán las marcas blancas frente a las marcas de fabricante. Aquí conviene apuntar un cambio interesante planteado a raíz de la pandemia: el mayor peso de las tiendas de proximidad y de los hábitos del consumidor por realizar las compras en este tipo de comercios, en los que, por otro lado, no hay tanto surtido de marca blanca.

Finalmente, hay una última tendencia en la que las personas encuestadas muestran sus dudas: la relativa al comportamiento del consumidor en relación con el ocio y la restauración. En general, hay dudas sobre la posibilidad de que los consumidores retomen sus hábitos de ocio y salida de forma muy activa o a los mismos niveles pre-COVID-19, principalmente por razones económicas. En este sentido, será vital para este segmento contar con ayudas oficiales —sobre cuya naturaleza y alcance aún persistía la incertidumbre a principios de 2021—, para evitar la extensión de los masivos cierres de empresas acontecidos durante ese año y su impacto en las cerca de 30.000 empresas asociadas a este segmento del sector de alimentación y bebidas.

En cuanto a las decisiones del sector, segundo ámbito de análisis de nuestro informe, cabe destacar, en primer lugar, el impacto de la COVID-19 en las ventas y el empleo, que ha tenido un sesgo negativo y ha

sido muy asimétrico. El eslabón más afectado ha sido, claramente, el de la hostelería, mientras que el sector primario ha sufrido un impacto más limitado; de forma particular, tanto a nivel de producción como de empleo, el sector agrícola ha conseguido mantener una cierta independencia respecto del ciclo económico y la recesión actual. La esperada prolongación de los ERTE más allá de enero del 2021 abría la expectativa de que muchos empleos afectados puedan salvarse a partir de la nueva esperanza creada por el inicio del proceso de vacunación.

Otro tema analizado en nuestro informe es el del comercio exterior, que, en líneas generales, presenta un impacto también desigual. En el caso de las exportaciones, un 45% de las empresas con ventas internacionales reportan caídas significativas en estas y un 23%, aproximadamente, revelan incrementos. En cuanto a las importaciones, un 41% de las compañías del sector que habitualmente importan insumos y productos reportan una caída significativa en sus compras, contrapuesta por solamente un 14% de las que manifiestan un incremento de sus adquisiciones en el extranjero. En este sentido, un aprendizaje asociado a la reciente crisis tiene que ver con la importancia de que las empresas de los segmentos primario e industrial cuenten con una comercialización diversificada, con el objetivo de evitar ser arrastradas por una crisis como la experimentada por el sector hostelero, la cual llevó al cierre de casi 1.800 de sus proveedores durante el 2020.

Finalmente, el informe estudia también los cambios y el impacto de la COVID-19 en las decisiones de inversión, obteniendo como principal conclusión el incremento de inversiones y avances en el ámbito de la transformación digital, quedando en un segundo plano las inversiones efectuadas en innovación de producto y, en último lugar, las realizadas en bienes de capital y en formación de personas.

Respecto de las preguntas relacionadas con el futuro del sector, cabe destacar como principales conclusiones la expectativa generalizada de que crecerán los movimientos corporativos de fusiones y adquisiciones, lo cual redundará en una mayor concentración dentro del sector. Las implicaciones de este proceso solo podrán evaluarse dentro de un tiempo, teniendo en cuenta que se trata de un sector en el que, en cuanto a industria, no cuenta con un número de empresas referentes de gran tamaño con el que sí cuentan otros países de nuestro entorno. La reciente crisis ha evidenciado la importancia del tamaño empresarial, no solamente para resistir el impacto de este tipo de coyunturas, sino también por la capacidad de las compañías grandes de promover iniciativas de valor sectorial.

La COVID-19 también ha despertado la alerta sobre las cadenas de valor y las dependencias de terceros mercados, y ello hace pensar que, en un futuro, cabe esperar que los actores locales aumenten su peso relativo y las cadenas de valor se acorten. Esto, a su vez, nos lleva a destacar la gran importancia de contar con una producción nacional de alimentos del volumen, la variedad y la calidad existentes en España. La pandemia ha dejado claro que las largas cadenas de abastecimiento que han caracterizado a muchas industrias durante los últimos años se revelaron muy frágiles ante las restricciones al movimiento internacional de mercaderías e insumos. Esta situación podría volver a repetirse en el futuro ante otros episodios de la naturaleza de la COVID-19 o por otras razones como conflictos comerciales e incluso bélicos, en un mundo en el que, indudablemente, las relaciones internacionales han incrementado su nivel de tensión, poniendo en crisis equilibrios geopolíticos que parecían muy sólidos hasta hace poco tiempo. A finales de 2020 parte de esta incertidumbre se vio reducida por el acuerdo “in extremis” entre UE y Reino Unido para regular las relaciones comerciales pos-Brexit y a principios de enero se mantenía la expectativa acerca del futuro de la política arancelaria de Estados Unidos tras el cambio de Gobierno.

Otra importante conclusión es que, pese a las dificultades que aparecen en el contexto de fuerte recesión económica, la agenda de la sostenibilidad es irreversible y habrá que conciliarla con la agenda de recuperación y salida de la crisis. En esta dirección, se apunta el hecho de que precisamente la crisis, lejos de aletargar o llevar a las empresas a enfoques defensivos, las llevará a generar un renovado dinamismo en la búsqueda de nuevas propuestas para el consumidor. Aunque la agenda NGEU ligada a la sostenibilidad no sitúa en el centro al sector de alimentación y bebidas, será importante que este sea capaz de encontrar un espacio relevante entre los proyectos que presente España durante los próximos meses.

A modo de cierre, queremos destacar una vez más que la respuesta brindada por el sector durante los meses de pandemia ha confirmado su dinamismo y su importancia como motor económico creador de riqueza genuina a través de todo el territorio nacional. Su resiliencia ha permitido asumir los fuertes picos de demanda de marzo y abril de un modo muy eficaz. En el segmento cualitativo de la encuesta, muchos directivos han mencionado el rápido y gran aprendizaje que sus organizaciones han sido capaces de llevar a

cabo en pocas semanas acerca de cómo gestionar en una situación de crisis extrema “sin libro de instrucciones para pandemias”. También muchos han destacado cómo, a través de la comunicación transparente y la valorización del trabajo de las personas, fue posible conseguir niveles de cohesión y respuesta extraordinarios, que explican la *performance* antes referida. Finalmente, la necesidad de profesionalizar la gestión de riesgos y la creación de planes de contingencia para escenarios extremos, aunque parezcan improbables, es una lección extraída de este difícil 2020.

Adicionalmente, es destacable que, durante toda la pandemia, los segmentos primario e industrial del sector han sido capaces de reforzar sus exportaciones rápidamente, permitiendo, de ese modo, mitigar la fuerte caída de su demanda local procedente del castigado segmento hostelero y, así, mantener casi intactos sus niveles de actividad y empleo de un modo excepcional dentro del panorama nacional.

Estas evidencias ameritan una reflexión seria acerca de la importancia del sector de alimentación y bebidas, que lo hace merecedor de políticas que permitan potenciar, a largo plazo, su natural dinamismo empresarial. En este sentido, consideramos vitales dos tipos de iniciativas: las primeras, enfocadas en salvar situaciones coyunturales muy difíciles originadas por la pandemia alrededor del segmento de la hostelería, con el fin de evitar que muchas empresas sanas y competitivas se queden en el camino; las segundas, coincidentes con la visión de muchos líderes del sector que destacan su importancia, dirigidas a apoyar los esfuerzos exportadores de sus empresas. En tiempos de gran fragilidad económica mundial, los países deben impulsar la búsqueda de soluciones comenzando, en primer lugar, por potenciar rápidamente sus fortalezas, entre las que se encuentra el sector de alimentación y bebidas. Llevar al máximo su potencial de triunfo en el mundo, gracias a su genuina competencia profesional y su probada competitividad es, sin duda, uno de los principales caminos a seguir.

Anexo 1

Metodología de la investigación

La metodología seguida para realizar el diagnóstico se ha basado en la exhaustiva encuesta efectuada a los directivos de sector de alimentación y bebidas. Esta constaba de dos elementos básicos: parte cuantitativa, que incluía preguntas de valoración numérica, y parte cualitativa, con preguntas abiertas. De esta forma, la información cualitativa permitía ampliar y matizar la recogida en la parte cuantitativa.

La encuesta constaba de cinco apartados:

- **Primero:** Información general
- **Segundo:** Impactos de la COVID-19 en el comportamiento del consumidor durante los próximos 12 meses
- **Tercero:** Futuro del sector tras la crisis
- **Cuarto:** Impacto de la crisis en su empresa y perspectivas futuras
- **Quinto:** Reflexiones personales

Su realización se llevó a cabo durante el mes de julio del 2020. Para ello, se contactó con los directivos del sector de alimentación y bebidas de la red de contactos del IESE y la FIAB. En total, se obtuvieron 185 respuestas. La mayoría de las empresas participantes en esta encuesta son de propiedad nacional, pertenecientes a todos los eslabones de la cadena de valor del sector y de todos los tamaños, incluyendo, por ejemplo, 13 de más de 5.001 trabajadores y otras 13 con más de 25.000, demostrando la clara relevancia de esta muestra de empresas en el sector alimentación y bebidas. Lo más notable, sin embargo, es que el sector industrial está sobrerrepresentado en la muestra, lo cual supone una clara limitación de los resultados y sugiere que los hallazgos deben tomarse con cautela.

Cargo en la empresa	Opciones	Número	Porcentaje
	Presidente	11	5,9
	Miembro del Consejo	12	6,5
	Director general	49	26,5
	Director de negocio	22	11,9
	Director funcional	47	25,4
	Jefe de sección	24	13,0
	Otro	20	10,8
	Total	185	100,0

Categoría de la propiedad de la empresa	Opciones	Número	Porcentaje
	Nacional	128	69,2
	Extranjera	57	30,8
Total	185	100,0	

Anexo 1 (continuación)

Rango de la facturación de la empresa a finales del 2019 (en millones de euros)	Opciones	Número	Porcentaje
	Menos de 10	35	18,9
	De 10 a 50	32	17,3
	De 51 a 250	40	21,6
	De 251 a 1.000	41	22,2
	De 1.001 a 5.000	19	10,3
	Más de 5.000	18	9,7
	Total	185	100,0

Rango que representa el número de trabajadores de la empresa a finales del 2019	Opciones	Número	Porcentaje
	Menos de 50	40	21,6
	De 50 a 250	34	18,4
	De 251 a 1.250	42	22,7
	De 1251 a 5.000	43	23,2
	De 5.001 a 25.000	13	7,0
	Más de 25.000	13	7,0
	Total	185	100,0

Segmento del sector de alimentación y bebidas en el que opera principalmente la empresa	Opciones	Número	Porcentaje
	Sector primario (cultivos, carne, lácteos, semillas, ingredientes alimentarios, maquinaria agrícola, etc.)	20	10,8
	Industria (procesado y elaboración de alimentos y bebidas; industrias proveedoras, <i>packaging</i> , etc.)	113	61,1
	Distribución	14	7,6
	Horeca (hoteles, restaurantes, cafeterías)	14	7,6
	Profesiones asociadas (consultoría, servicios, asociaciones industriales, etc.)	13	7,0
	Otro	11	5,9
	Total	185	100,0

Para el análisis de los datos cuantitativos, se ha aplicado el análisis estadístico. Los resultados básicos de la muestra se han resumido mediante el análisis de la distribución de frecuencias, que incluye medidas de localización, como la media, y a través del análisis de tabulación cruzada. Para evaluar la significación estadística de las diferencias en las medias, se ha utilizado el análisis de la varianza. Finalmente, para juzgar la significación de las diferencias en las medias, se ha empleado un nivel de significación del 1% a $P < 0,01$.

Anexo 2

Encuesta

La crisis de la covid-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro

Primera parte: información general

Q1 ¿Qué cargo ocupa en su empresa?

- *Presidente*
- *Miembro del Consejo*
- *Director general*
- *Director de negocio*
- *Director funcional*
- *Jefe de sección*
- *Otro* _____

Q2 Indique cuál de las siguientes categorías describe mejor la propiedad de su empresa:

- *Propiedad nacional*
- *Propiedad extranjera*

Q3 Indique el rango que representa mejor la facturación de su empresa a finales del 2019 (en millones de euros):

- *Menos de 10*
- *De 10 a 50*
- *De 51 a 250*
- *De 251 a 1.000*
- *De 1.001 a 5.000*
- *Más de 5.000*

Q4 Indique el rango que representa mejor el número de trabajadores de su empresa a finales del 2019:

- *Menos de 50*
- *De 50 a 250*
- *De 251 a 1.250*
- *De 1.251 a 5.000*
- *De 5.001 a 25.000*
- *Más de 25.000*

Q5 ¿Cuál es el segmento del sector de alimentación y bebidas en el que opera principalmente su empresa?

- *Sector primario (cultivos, carne, lácteos, semillas, ingredientes alimentarios, maquinaria agrícola, etc.)*
- *Industria (procesado y elaboración de alimentos y bebidas, industrias proveedoras, packaging, etc.)*
- *Distribución*
- *Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías)*
- *Profesiones asociadas (consultoría, servicios, asociaciones industriales, etc.)*
- *Otro* _____

Anexo 2 (continuación)

Segunda parte: impactos de la covid-19 en el comportamiento del consumidor en los próximos 12 meses

Cambios de preferencias del consumidor

Q6 Exprese su grado de acuerdo: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 7 (Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Incrementará su preferencia por los productos de proximidad							
Comprará más productos frescos directamente a agricultores / cooperativas de agricultores							
Intensificará sus compras de marcas de distribuidor respecto de marca de fabricante							
Se inclinará más fuertemente por el producto nacional frente al importado							
Mostrará una mayor inclinación por los productos saludables							
Reforzará su interés por las marcas de fabricante / cadenas de distribución en las que reconozca un compromiso importante y genuino con la comunidad en la que desarrollan sus actividades							
Incrementará su sensibilidad por el cuidado del medioambiente (ej.: reducir el consumo de productos embalados con plástico)							
Incrementará su sensibilidad a la seguridad de los productos							

Canales de compra

Q7 Exprese su grado de acuerdo: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 7 (Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Mantendrá la tendencia a comprar más frecuentemente y en comercio de cercanía							
Recuperará el hábito de hacer grandes compras poco frecuentes desplazándose en coche							
Acopiará más alimentos en casa que antes de la pandemia							
La compra online de alimentos crecerá muy significativamente							

Precio

Q8 Exprese su grado de acuerdo: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 7 (Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
La variable precio tendrá más importancia que antes de la pandemia							
Cambiará la composición de la cesta de la compra prepandémica para reducir gastos							

Anexo 2 (continuación)

Ocio

Q9 Exprese su grado de acuerdo: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 7 (Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Retomará sus hábitos de asistencia a bares y restaurantes previos al confinamiento							
Se intensificarán las reuniones sociales en casa en detrimento de las salidas							
- Por una nueva sensibilidad por la seguridad							
- Por un resurgir del gusto por estar en casa, a partir de los hábitos desarrollados durante el confinamiento							
- Por razones económicas							

Tercera parte – el futuro del sector tras la crisis

Q10 Indique su opinión respecto de las siguientes afirmaciones acerca de posibles desarrollos futuros en el sector de alimentación y bebidas: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 7 (Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
La distribución tenderá a iniciar un proceso de consolidación							
Se incrementarán las alianzas entre empresas							
Las exportaciones españolas de alimentos y bebidas se incrementarán							
Las importaciones españolas de alimentos y bebidas se incrementarán							
Los distribuidores regionales ganarán cuota de mercado							
Habrà más innovación en productos							
La agenda en relación a la sostenibilidad seguirá siendo prioritaria							
Las cadenas de abastecimiento de la industria serán más cortas							
Los actores locales (comunidad local, proveedores) ganarán peso específico en la toma de decisiones de las empresas							
La injerencia del Gobierno en el sector crecerá							

Q11 ¿Hay algún otro aspecto o cuestión relacionada con el futuro del sector que considere relevante mencionar?

Anexo 2 (continuación)

Cuarta parte: impacto de la crisis en su empresa y perspectivas futuras

Q12 Indique en cuánto han cambiado en su empresa los siguientes indicadores como consecuencia de la crisis de la COVID-19: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 7 (Muy de acuerdo)

	Cayó más del 20%	Cayó un 10-20%	Cayó un 5-10%	Cambió de modo poco significativo (menos del \pm 5%)	Creció un 5-10%	Creció un 10-20%	Creció más del 20%	N/A
Facturación en España								
Facturación por exportaciones desde España								
Importaciones de productos para comercializar en España								
Número de empleados								
Variación de salarios								

Q13 Indique en cuánto ha cambiado en su empresa el volumen de inversiones como consecuencia de la crisis de la COVID-19.

	Cayó más del 20%	Cayó un 10-20%	Cayó un 5-10%	Cambió de modo poco significativo (menos del \pm 5%)	Creció un 5-10%	Creció un 10-20%	Creció más del 20%	N/A
Inversiones de capital previstas vs. 2019								
Inversiones en proyectos de transformación digital								
Inversiones en desarrollo de nuevos productos vs. 2019								
Inversiones en formación de personal vs. 2019								

Reflexiones personales

Q14 A su modo de ver, ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas de la crisis iniciada en marzo del 2020?

A título personal _____

En su empresa _____

A nivel sectorial _____

Agradecemos mucho su contribución con este estudio. Si desea recibir un resumen de los resultados de la encuesta, escriba su dirección de correo electrónico a continuación y se lo haremos llegar oportunamente.

Dirección de *email*: _____

Bibliografía

AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (AEAT) (2020) Estadísticas de Comercio Exterior. Principales resultados. https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/datosabiertos/catalogo/hacienda/comercio_exterior/datos_estadisticos/principales_resultados.shtml datos descargados el 18 de noviembre del 2020

BLÁZQUEZ, Pilar (17 de septiembre 2020). Mercadona, Carrefour y Dia pierden cuota de mercado por el impacto de la Covid19. Informe De Kantar Worldpanel. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200917/483521340448/mercadona-carrefour-dia-supermercados-consumo-kantar.html>

FIAB COMUNICACIÓN (11 de noviembre del 2020). *La industria de alimentación y bebidas resiste como sector estratégico el impacto del COVID-19*.

GARCÍA ROPERO, J. (9 de diciembre del 2020). La industria alimentaria ingresará 4.300 millones menos este año por la crisis de la hostelería. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/09/companias/1607521719_682644.html

GISPERT, B. (25 de mayo del 2020). El comercio electrónico vive una maduración exprés con la pandemia. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200525/481374074471/comercio-electronico-e-commerce-online-alimentacion-moda-restauracion.html>

KPMG. (2020, October). *III Anuario restauración de marca en España*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/10/3-anuario-marca-restauracion.pdf>

MPAC (29 de mayo del 2020). *El consumidor en tiempos de COVID*. https://www.mesaparticipacion.com/_el_consumidor_en_tiempos_de_covid19

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPA) (25 de junio 2020). Informe del Consumo Alimentario en España 2019 Efecto del estado de alarma. *Presentación de Sr. Mistro*. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/presentaciondatosconsumo_vf_ok_tcm30-540247.pdf

PUELLES, M., Moreno, G., Medina, F., (1 de Julio 2020). Observatorio para la evolución del comercio electrónico de alimentación 2020: Hacia la proximidad digital. *Asedas*. <http://www.asedas.org/wp-content/uploads/2020/07/Presentacion-PRENSA-2020-ASEDAS.pdf>

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.