



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA REINVENCIÓN DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS ANTE LA PANDEMIA COVID-19. EL CASO DE CALIDAD PASCUAL.

Autor: Leticia Picón Lorenzo

Director: María Guadalupe Esteban Cerezo

RESUMEN

Este trabajo analiza el impacto de la pandemia COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas española. En concreto, se estudian los cambios en la demanda y en la oferta de la industria, prestando especial atención a su carácter como sector de consumo. Para ello, se utiliza una investigación cualitativa a partir de informes oficiales y fuentes secundarias. A través de la investigación, se puede comprobar como el impacto de la crisis sanitaria en el sector ha acentuado la digitalización, el cambio de prioridades personales, la sostenibilidad y la revolución de los jugadores digitales. Además, se plantea un análisis DAFO del momento actual para las empresas del sector. Para ilustrar prácticamente la materia, se presenta el caso de estudio de la empresa Calidad Pascual, incluyendo dos entrevistas con empleadas de la compañía. Las entrevistas ayudan a entender cómo está sucediendo la renovación de la Industria de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19. Finalmente, se concluye el trabajo con posibles recomendaciones para las empresas del sector, teniendo en cuenta el periodo actual de recuperación post-pandemia.

Palabras clave: *COVID-19, Industria Alimentación y Bebidas, consumidor, Calidad Pascual*

ABSTRACT

This paper analyzes the impact of the COVID-19 pandemic on the Spanish Food and Beverage Industry. Specifically, it studies the changes in demand and supply of the industry, paying special attention to its character as a consumer sector. To do this, a qualitative research is carried out from official reports and secondary sources. Through research, it can be seen how the impact of the health crisis on the sector has accentuated digitalization, a change in personal priorities, sustainability and the revolution of digital players. In addition, a SWOT analysis of the current situation for companies in the sector is proposed. To back the analysis up, a case study of the Calidad Pascual company is presented, including two interviews with employees of the firm. These interviews help us understand how the renewal of the Food and Beverage Industry is happening after COVID-19. Finally, the paper is concluded with proposed recommendations for companies in the sector, taking into account the current period of post-pandemic recovery.

Keywords: *COVID-19, Food and Beverage Industry, consumer, Calidad Pascual*

ÍNDICE DE TEMAS

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
a. Estado de la cuestión y contextualización	7
b. Objetivo del TFG	8
c. Justificación del tema	8
d. Metodología	8
e. Estructura	9
 2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	10
a. Contexto general de la Industria de Alimentación y Bebidas	10
b. La Industria de Alimentación y Bebidas en España	11
 3. CAPÍTULO III: LA PANDEMIA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EN ESPAÑA	14
a. La pandemia COVID-19	14
b. Cambios provocados por la COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas. Datos clave.....	16
i. Impacto de la COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas.....	16
ii. Cambios provocados por la COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas como sector de consumo	17
 4. CAPÍTULO IV: CAMBIOS EN LA DEMANDA Y EN LA OFERTA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS POR LA COVID-19....	20
a. Cambios en la demanda	20
i. Cambios en el pensamiento del consumidor	20
ii. Cambios en los patrones de consumo	24
b. Cambios en la oferta	30
i. Cambios en la producción	30
ii. Cambios en el envasado y el transporte.....	32
iii. Cambios en la distribución	34
1. Cambios en la distribución tradicional.....	34
2. Cambios en la distribución HoReCa	40

5. CAPÍTULO V: COVID-19 PARA LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: ¿AMENAZA U OPORTUNIDAD?	44
a. Los precios en la Industria de Alimentación y Bebidas	44
b. Análisis DAFO	45
6. CAPÍTULO VI: EL CASO DE CALIDAD PASCUAL.....	48
a. Calidad Pascual antes de la pandemia COVID-19.....	48
b. Impacto de la COVID-19 en Calidad Pascual	49
i. Contexto general del impacto	49
ii. Entrevistas e <i>insights</i>	51
7. CAPÍTULO VII: EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
8. BIBLIOGRAFÍA	62
9. ANEXOS	68
a. ANEXO I: Guión entrevistas	68
b. ANEXO II: Entrevista 1	69
c. ANEXO III: Entrevista 2.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1 Infografía del sector de Alimentación y Bebidas 2019	11
Figura 2 Evolución PIB 2020 España vs Unión Europea (% cambio respecto al periodo anterior)	15
Figura 3 Evolución volumen de consumo dentro del hogar vs fuera del hogar 2020... 19	
Figura 4 Cuadro resumen principales <i>pure players</i> de distribución en España	42
Figura 5 Línea de productos de Calidad Pascual por categoría	49
Figura 6 Crecimiento “tiendas de descuento” 2020 vs 2021	54
Figura 7 Retorno del gasto publicitario antes y después de la pandemia	57

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Movimientos saludables popularizados tras la pandemia.....	23
Ilustración 2 Etiquetado NutriScore	32
Ilustración 3 Lola Market – Página web y trabajador	39
Ilustración 4 Nuevo producto Pascual: Caja de agua de 8L Bezoya	55

TABLAS

Tabla 1 Diferencia del consumo/gasto per cápita 2019 vs 2020	17
Tabla 2 Variación del consumo “dentro del hogar”/“fuera del hogar” 2019 vs 2020... 18	
Tabla 3 Principales marcas blancas en el mercado distribución alimentaria español... 25	
Tabla 4 Categoría de Alimentos y Bebidas con mayor aumento del volumen de consumo en el 2020 con respecto al periodo anterior	27
Tabla 5 Evolución del <i>e-commerce</i> a nivel mundial	35
Tabla 6 Variación de las ventas de la IAB al canal HoReca 2019 vs 2020	40
Tabla 7 DAFO para las empresas de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19	46
Tabla 8 Datos clave Calidad Pascual 2019 vs 2020	50
Tabla 9 Principales resultados Entrevistas Pascual	51
Tabla 10 Evolución presión publicitaria en los últimos años	56

LISTADO DE ABREVIATURAS

AESAN: Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición

CIS: Centro de Investigación Sociológica

COVID-19: Coronavirus Disease 2019

FAO: *Food and Agricultural Organization*

FIAB: Federación española de Industrias de Alimentación y Bebidas

HoReCa: Hoteles, Restaurantes y Cafeterías

IAB: Industria Alimentación y Bebidas

INE: Instituto Nacional de Estadística

IPC: Índice de Precios al Consumidor

MDD: Marca de Distribuidor

OCU: Organización de Consumidores y Usuarios

OMS: Organización Mundial de la Salud

PYMES: Pequeñas y Medianas empresas

TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

UE: Unión Europea

VAB: Valor Añadido Bruto

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

a. Estado de la cuestión y contextualización

En los últimos años, la Industria de Alimentación y Bebidas ha vivido una transformación radical en todo el mundo. En España, esta Industria se posiciona como uno de los sectores industriales con mayor peso en la economía nacional. La cadena de valor de la Industria es extensa y comprende las actividades de producción, envasado y distribución de alimentos y bebidas. No sólo se trata de un sector industrial, sino que también forma parte del sector de Gran Consumo, por lo que el desarrollo de su actividad se considera insustituible y esencial para los ciudadanos.

La pandemia COVID-19 supuso un punto de inflexión para la Industria de Alimentación y Bebidas. Las circunstancias ligadas a esta emergencia sanitaria, cuarentenas domiciliarias, restricciones de aforo y movilidad, e intensificación de medidas sanitarias condicionaron en gran medida el desarrollo de la actividad de la Industria.

El consumidor se vio obligado a modificar su comportamiento de compra habitual, adoptando nuevas tendencias que persisten a día de hoy. La digitalización se alzó como la gran solución y adquirió un papel predominante en el día a día. Por otra parte, la oferta de la producción y la distribución de alimentos y bebidas, tuvieron que apostar por la resiliencia y la creatividad para adaptar sus modelos de negocio a las exigencias del nuevo contexto. El proceso de transformación aún está en curso y es que las consecuencias de la COVID-19 continúan condicionando la actividad de esta industria. En definitiva, la Industria de Alimentación y Bebidas está atravesando un periodo de cambio y renovación, acentuado principalmente por la emergencia sanitaria.

Si bien todavía es pronto para establecer con exactitud cuáles son las tendencias que marcarán la Industria en el futuro, un estudio del momento presente permite anticipar aquellas circunstancias que se mantendrán en el tiempo y determinarán la renovación del sector.

b. Objetivo del TFG

El objetivo principal del presente trabajo es entender cómo ha afectado la pandemia COVID-19 a la Industria de Alimentación y Bebidas en España. Para ello, se analiza la Industria de Alimentación y Bebidas, focalizando el cuerpo del análisis en identificar los cambios que han acontecido en el sector a causa de la pandemia. Ya que esta industria es muy amplia, este documento centra su estudio en su carácter como sector de consumo. Asimismo, para llevar el análisis a la práctica, el trabajo examina el caso de la empresa Calidad Pascual, y describe cómo ésta ha respondido al impacto de la crisis y ha adaptado su modelo de negocio al nuevo entorno. Finalmente, se determinan conclusiones y recomendaciones para la Industria de Alimentos y Bebidas.

c. Justificación del tema

La elección de este tema viene dada por varias razones. En primer lugar, con la pandemia COVID-19 en proceso de remisión a nivel mundial, considero de gran utilidad cualquier estudio que aporte análisis sobre el impacto que ha tenido la crisis sanitaria en la actividad económica y, con personal interés, en la española. Así, de entre todas las industrias, la Industria de Alimentación y Bebidas española llama especialmente mi atención. Su actividad lo posiciona como un sector de consumo clave y es un reflejo de los hábitos de la ciudadanía española. Como consumidora, y por ende protagonista de este sector, considero interesante entender cuáles son los patrones de consumo pasados, presentes y futuros en que la industria observa, así como los factores que han provocado el cambio en ella.

d. Metodología

El documento presenta un trabajo de investigación que combina una aproximación cuantitativa y cualitativa. Por una parte, se aprovechan datos de fuentes primarias para entender la importancia de la Industria de Alimentación y Bebidas en España, así como para medir el impacto que la pandemia COVID-19 ha tenido en ésta. Asimismo, se utilizan fuentes secundarias para documentar la cuestión. Por otra parte, una investigación cualitativa en base a entrevistas con miembros de la empresa Calidad Pascual permite

profundizar sobre la reinvención de su modelo de negocio tras la pandemia, y ayuda a identificar futuras tendencias de renovación para el sector.

e. Estructura

El trabajo se estructura en siete capítulos principales:

CAPÍTULO I: Incluye el estado de la cuestión y su contextualización, así como los objetivos del trabajo. Asimismo, presenta la justificación del tema elegido y la metodología empleada para su estudio.

CAPÍTULO II: Se presenta la Industria de Alimentación y Bebidas y consta de dos partes. La primera introduce la Industria de Alimentación y Bebidas como sector industrial y destaca el papel de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. La segunda presenta la Industria de Alimentación y Bebidas en España.

CAPÍTULO III: Introduce la pandemia COVID-19 y el impacto de la emergencia sanitaria en la Industria de Alimentación y Bebidas desde un punto de vista cuantitativo.

CAPÍTULO IV: Comprende el cuerpo del análisis y se divide en dos apartados principales. El primero detalla los cambios producidos en la demanda de la industria por la COVID-19 y el segundo trata los cambios en la oferta.

CAPÍTULO V: Explica el contexto actual de inflación para la Industria de Alimentos y Bebidas e incluye un análisis DAFO para las empresas del sector.

CAPÍTULO VI: Se trata el caso de la empresa Calidad Pascual. Se introduce la empresa y, seguidamente, se hace un análisis de las entrevistas realizadas a miembros de la compañía para entender el impacto de la pandemia en su modelo de negocio.

CAPÍTULO VII: Finalmente, el último capítulo establece las conclusiones del trabajo y ciertas recomendaciones para la renovación de la Industria de Alimentación y Bebidas.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

a. Contexto general de la Industria de Alimentación y Bebidas

La Industria de Alimentación y Bebidas es una industria que podemos encontrar en cualquier parte del mundo. Cada país o región ha desarrollado esta industria de acuerdo con sus circunstancias específicas. No obstante, todas las naciones emprenden actividades de producción, envasado y distribución de alimentos y bebidas. Así, **la Industria de Alimentación y Bebidas incluye a cualquier empresa que esté involucrada en la cadena de transformación de materias primas alimentarias hasta la comercialización de dichos productos para el consumidor final.**

La globalización ha provocado que ésta Industria comparta patrones en todo el mundo. Como **organismo internacional** destaca la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, más conocida como *Food and Agriculture Organization* (FAO en adelante, por sus siglas en inglés), de la que son parte más de 130 países. De acuerdo con su página web oficial, el objetivo de la FAO es “lograr la seguridad alimentaria para todos, y al mismo tiempo garantizar el acceso regular a alimentos suficientes y de buena calidad para llevar una vida activa y sana” (FAO, 2022).

Con la irrupción de la pandemia COVID-19 en 2020, la seguridad alimentaria de la FAO ha pasado a estar en boca de todos y se ha convertido en una prioridad en la Industria de la Alimentación y Bebidas. El efecto que ha tenido la crisis sanitaria en esta Industria ha quedado visible en el **nuevo Marco Estratégico 2022-2031 de la FAO**, presentado en junio de 2021 y organizado en torno a 4 objetivos principales. De acuerdo con la FAO (2021), éstos son: (i) una **mejor producción**, una (ii) **mejor nutrición**, (iii) un **mejor medio ambiente** y (iv) **una vida mejor** (crecimiento económico inclusivo). Asimismo, el Marco Estratégico destaca 4 “aceleradores” para conseguir estos objetivos: la tecnología, la innovación, los datos y los complementos (Marco Estratégico 2022-2031, 2021).

El Marco Estratégico 2022-2031 es un reflejo del impacto de la COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas, y resalta las tendencias que marcarán el futuro del sector en todo el mundo. Existe una **conexión entre las distintas industrias de Alimentación y**

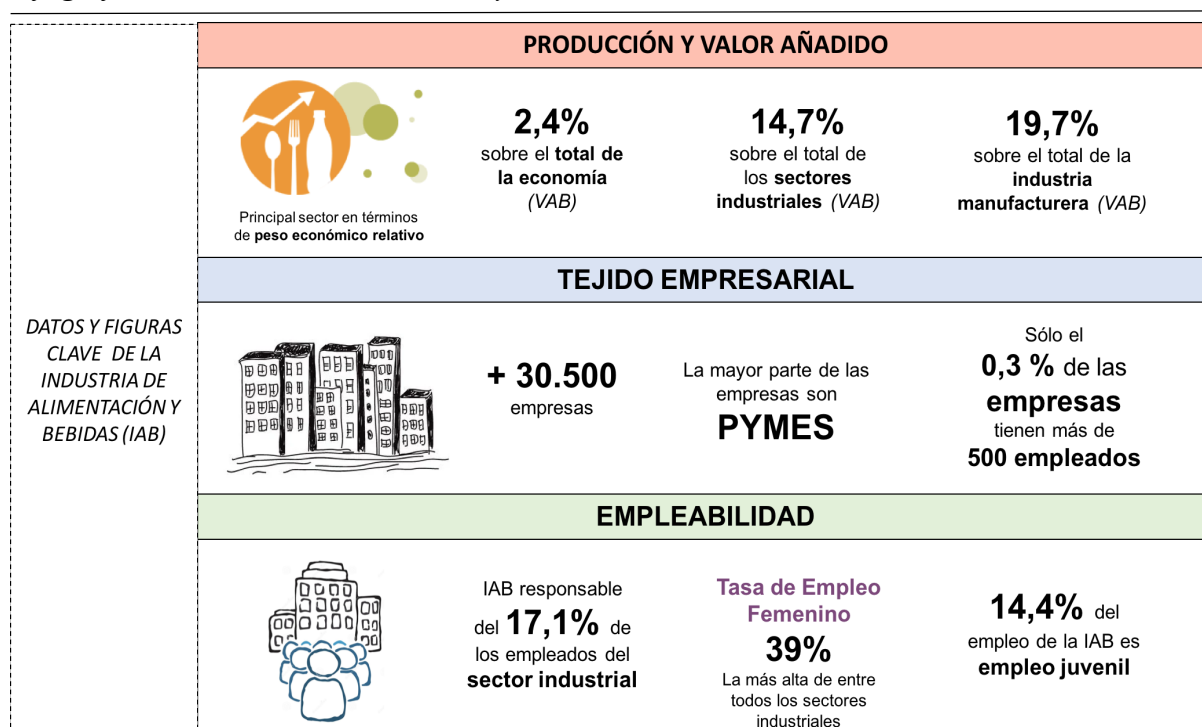
Bebidas del mundo y se produce un “**efecto contagio**” cuando se trata de nuevas tendencias o cambios en el sector. No obstante, tratar el sector como un único conjunto global puede resultar extenso e incluso poco adecuado, dados los matices que diferencian a las distintas regiones del mundo. En consecuencia, el presente trabajo centrará su estudio en la Industria de Alimentación y Bebidas en España, con el objetivo de poder profundizar con más detalle en las características específicas de ésta.

b. La Industria de Alimentación y Bebidas en España

La Industria de Alimentación y Bebidas es uno de los sectores industriales clave para la economía española. A continuación, se muestra una infografía con los datos claves del sector en este país.

Figura 1

Infografía del sector de Alimentación y Bebidas 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de FIAB (2020)

La Industria está representada desde 1977 por la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB, en adelante), cuyos componentes suponen el 90% del volumen de negocio del sector de alimentos y bebidas en España.

De acuerdo con la FIAB, la Industria de Alimentación y Bebidas presenta algunas características únicas que le otorgan un papel protagonista en la economía española. A continuación, se destacan a continuación las principales:

- Se trata de un **sector presente** en la mayoría del **conjunto del territorio nacional**. Así, afecta enormemente al nivel de desarrollo económico de muchas unidades poblacionales del país.
- Es un sector característico por producir el conocido “**efecto arrastre**” en otras industrias, entendiendo éste como la **capacidad de extender la actividad económica sobre otras actividades productivas diferentes**. Destaca su estrecha relación con la producción agropecuaria (producción del sector agrícola y ganadero).
- Es un sector con **alta productividad** (el nivel supera en más del 10% a la media española) y **alta competitividad**, en comparación con otros países de la UE.
- Tiene una **doble exposición a la economía española**: por el canal de **distribución tradicional** (supermercados o comercios locales) y por el **canal HoReCa** (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías).

En los últimos años, la Industria de Alimentación y Bebidas contaba con un crecimiento sostenido y continuado. En cuanto a los **márgenes de beneficio** del sector, es preciso diferenciar entre las tres categorías principales de productos de la industria:

- **Alimentos:** Los **márgenes de beneficios** para este tipo de productos **no son muy elevados**, debidos sobre todo a una **fuerte competencia**. De acuerdo con CSI Market, en el año 2019 el margen de beneficio neto fue de un 5,2%.
- **Bebidas no alcohólicas:** El **margen de beneficio** neto para bebidas no alcohólicas fue **sustancialmente más elevado**, un 15,6% en 2019 (CSI Market). Así, este tipo de productos son más atractivos de cara a obtener un mayor retorno.
- **Bebidas alcohólicas:** Las bebidas alcohólicas también presentan **márgenes elevados**, con un margen de beneficio neto de 15,3% en 2019 (CSI Market). Además, se trata de un mercado de difícil acceso, por las **barreras regulatorias de entrada** impuestas al alcohol.

En suma, podemos observar que las bebidas presentan márgenes de beneficio mucho más elevados que los alimentos. Habitualmente, estos márgenes no se ven afectados por cambios en la economía, ya que se suele considerar que los alimentos y bebidas forman

parte de un sector no cíclico. No obstante, es preciso diferenciar entre (i) sector de alimentos y bebidas para consumo en el hogar y (ii) sector de alimentos y bebidas para consumo en el canal hostelero. Mientras el primero no responde a los ciclos económicos y apenas varía, el segundo se encuentra estrechamente ligado a fluctuaciones en la economía, por lo que puede verse muy afectado negativamente si la economía pasa por un momento de recesión.

Asimismo, cabe mencionar que los márgenes del sector se pueden ver amenazados por subidas en el **precio de los costes** necesarios para la producción o comercialización de alimentos y bebidas (materias primas, costes de transporte o factores relevantes en la cadena de suministro, entre otros). Si bien en los últimos años los márgenes eran estables, se ha podido apreciar una subida de precio en las materias primas, derivada de una crisis de peste porcina en China en 2018. No obstante, en 2019 esta crisis no suponía una amenaza “real” para el sector, pues los precios de los alimentos y bebidas llevaban mucho tiempo en mínimos históricos, y las empresas disfrutaban de amplios márgenes.

Por otra parte, el sector de Alimentación y Bebidas siempre se ha caracterizado por ser un sector con alta competencia. En los últimos años, observábamos en España dos tendencias que afectaban a esta competencia:

1. **Creciente poder de los grandes distribuidores.** Los grandes distribuidores (conocidos como *retailers*) ocupaban la mayor parte de la cuota del mercado y ejercían poder frente a las marcas proveedoras. Su acceso a un gran número de clientes es una ventaja competitiva ante pequeñas marcas o comercios, que no pueden conseguir esta exposición por sí mismos.
2. **Importancia de la marca blanca.** La marca blanca penetraba en el mercado español ganando cada vez más protagonismo. Los productos de marca blanca tienen un precio más bajo y suponen un menor coste para el consumidor. Por ello, en momentos de incertidumbre económica cuando el precio pesa más, adquieren mayor importancia.

En el comienzo de 2020, la Industria de Alimentación y Bebidas parecía tener unas pautas claras de cara a los años futuros, sostenida por un positivo crecimiento de los resultados económicos. No obstante, la llegada de la pandemia COVID-19 ha trastocado este rumbo y presenta retos desafiantes para todo el sector.

3. CAPÍTULO III: LA PANDEMIA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EN ESPAÑA

a. La pandemia COVID-19

La pandemia COVID-19 tiene su origen en la infección por el virus SARS-CoV-2, notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. El virus constituye una enfermedad altamente infecciosa que provoca síntomas gripales, así como dificultades respiratorias que pueden resultar muy graves para determinados individuos.

La rápida propagación mundial de este virus hizo que **el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declarase la pandemia COVID-19** (“Se cataloga como pandemia cuando los contagios se producen por transmisión comunitaria en más de un continente” (OMS, 2020)). Esta situación derivó en una emergencia sanitaria global, con consecuencias devastadoras. Los gobiernos mundiales instauraron medidas con intención de contener la propagación del virus, incluyendo confinamientos domiciliarios, restricciones de movilidad o cuarentenas preventivas. Estas medidas trataban de buscar un equilibrio entre el problema sanitario y el económico.

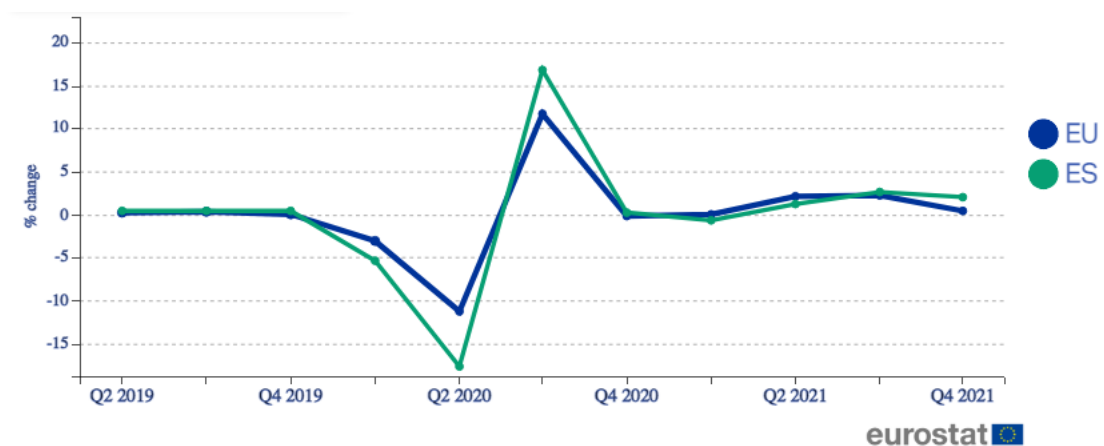
En España se decretaron medidas similares a las de otros países. El 14 de marzo de 2020 se declaró el “estado de alarma” como consecuencia de la propagación de la pandemia por el territorio del país. El estado de alarma, según establece la Ley Orgánica 4/1981, tiene vigencia “cuando circunstancias extraordinarias hiciesen imposible el mantenimiento de la normalidad mediante los poderes ordinarios de las autoridades competentes” (Boletín Oficial del Estado, 1981). De esta manera, el Gobierno instauró el confinamiento total de la ciudadanía española en sus domicilios, situación que se prolongó desde el 14 de marzo de 2020 hasta el 23 de mayo de 2020.

A fecha actual, marzo de 2022, las víctimas mundiales por COVID-19 ascienden a más de 6 millones, mientras que las víctimas en España ascienden a más de 100 mil personas. Además del gran número de víctimas mortales, las consecuencias de la pandemia son notables en dos áreas principales: económica y social.

Desde un punto de vista económico, podemos anticipar que los efectos negativos de la pandemia han tomado un cauce de recuperación entre el año 2021 y el comienzo del año 2022. No obstante, el impacto económico ha tenido un grave efecto en las economías mundiales, y especialmente en la española. **En el año 2020, la pandemia provoca un descenso de la actividad económica productiva del 4,4% en el orden mundial.** En España, el Fondo Monetario Internacional (FMI) establece la caída de la economía española en un -12,8%, más intensa que la media de la zona euro, que se trata de un -8,3% (FIAB, 2020).

Figura 2

Evolución PIB 2020 España vs Unión Europea (% cambio respecto al periodo anterior)



Fuente: Adaptación a partir de European Statistical Recovery Dashboard (2022)

Por otra parte, los **efectos sociales han sido enormes y, en muchas ocasiones, irreversibles**. Estos efectos cambian los patrones de todas las industrias, entre ellas la de Gran Consumo. El confinamiento total de la ciudadanía, con las consiguientes restricciones de movimiento, y limitaciones de aforo, afectó de manera directa a los consumidores. La psicología del consumidor cambia, se acentúa la digitalización y surge un nuevo orden de prioridades interno, con la salud a la cabeza. Asimismo, los hábitos de compra se modifican, dando lugar a unos nuevos patrones que las empresas deben satisfacer a fin de sobrevivir y recuperar los resultados previos a la crisis sanitaria.

b. Cambios provocados por la COVID-19 en la industria de Alimentación y Bebidas. Datos clave.

i. Impacto de la COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas

Como hemos venido recalcando, la pandemia COVID-19 supuso un punto de inflexión en la Industria de Alimentos y Bebidas. De cara a conocer en detalle el impacto que ha tenido la crisis sanitaria, resulta conveniente conocer brevemente el impacto económico general en el sector español.

Tras la pandemia, el Valor Añadido Bruto (VAB) de la Industria de Alimentos y Bebidas ha experimentado un descenso del 8,4% con respecto al 2019. No obstante, el peso del VAB de los alimentos y bebidas sobre el total de la economía española se ha mantenido en torno al 2,4% y en el 14,8% del total de la industria, lo cual resalta el **carácter estratégico y esencial de los alimentos y bebidas** (FIAB, 2021).

Asimismo, es importante destacar que la Industria de Alimentación y Bebidas no sólo se desarrolla en el territorio nacional, sino que tiene un **pequeño porcentaje de actividad en el exterior**. En este respecto, FIAB señala que las exportaciones en términos absolutos no se han visto afectadas por la pandemia COVID-19, gracias al aumento de exportaciones de productos cárnicos a China, principalmente. Sin embargo, se aprecia una reducción de ventas del 1,1% a la UE. (FIAB, 2020).

Comentábamos antes que la Industria de Alimentación y Bebidas tiene una **doble exposición a la economía**: por medio del canal de distribución tradicional y por medio del canal HoReCa. Esta característica es importante para entender el resultado del impacto económico que ha tenido la COVID-19 en la Industria, determinado por el equilibrio entre dos fenómenos. En primer lugar, tenemos un **aumento considerable del consumo en el hogar**, que se traduce en una subida de las ventas en el canal de alimentación tradicional e impulsa la facturación. No obstante, este incremento no es suficiente como para compensar el **drástico descenso que sufre el canal HoReCa**, castigado por la COVID-19 y las restricciones de movilidad y aforo.

ii. Cambios provocados por la COVID-19 en la Industria de Alimentación y Bebidas como sector de consumo

Los Informes de Consumo Alimentario realizados por FIAB permiten observar los datos más significantes de sector relativos al consumo de los individuos.

Estos informes realizan un análisis del consumo total y per cápita de la población española, en términos de volumen y gasto. En la siguiente tabla, se muestra una comparación entre el consumo per cápita (*en kg*) y el gasto per cápita (*en miles de euros*) de los ciudadanos españoles en 2019 y en 2020.

Tabla 1

Diferencia del consumo/gasto per cápita 2019 vs 2020

Informe Consumo Alimentario	2019	2020	Variación
Consumo per cápita (kg-l)	758,19	774,29	+ 2,1%
Gasto per cápita (miles de €)	2.567,17	2.383,49	- 7,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de Consumo Alimentario (2019 y 2020)

Atendiendo a los datos, observamos que el consumo per cápita aumentó mientras que el gasto per cápita disminuyó. El aumento responde al hecho de que las ocasiones de consumo fueron mayores por el traslado del consumo fuera del hogar a dentro del hogar. Por otra parte, la disminución se corresponde con una tendencia de ahorro, provocada por la incertidumbre económica del momento. En definitiva, los ciudadanos españoles optaron por **comprar más cantidad, pero a un menor precio**.

Asimismo, el Informe realiza una división entre consumo “dentro del hogar” y “fuera del hogar”, entendiendo como consumo “dentro del hogar” el que se realiza dentro de las residencias de los ciudadanos españoles y “fuera del hogar” el derivado de la actividad

HoReCa. Debajo, se muestra una tabla que presenta el porcentaje de consumo dentro del hogar y fuera del hogar en 2019, así como la variación de este porcentaje en 2020.

Tabla 2

Variación del consumo “dentro del hogar” y “fuera del hogar” 2019 vs 2020

Informe Consumo Alimentario	2019 <i>(% volumen / total alimentos y bebidas)</i>	Variación 2020 <i>(% variación respecto a 2019)</i>
Consumo dentro del hogar	86,1%	+ 11,2%
Consumo fuera del hogar	13,9%	- 37,7%

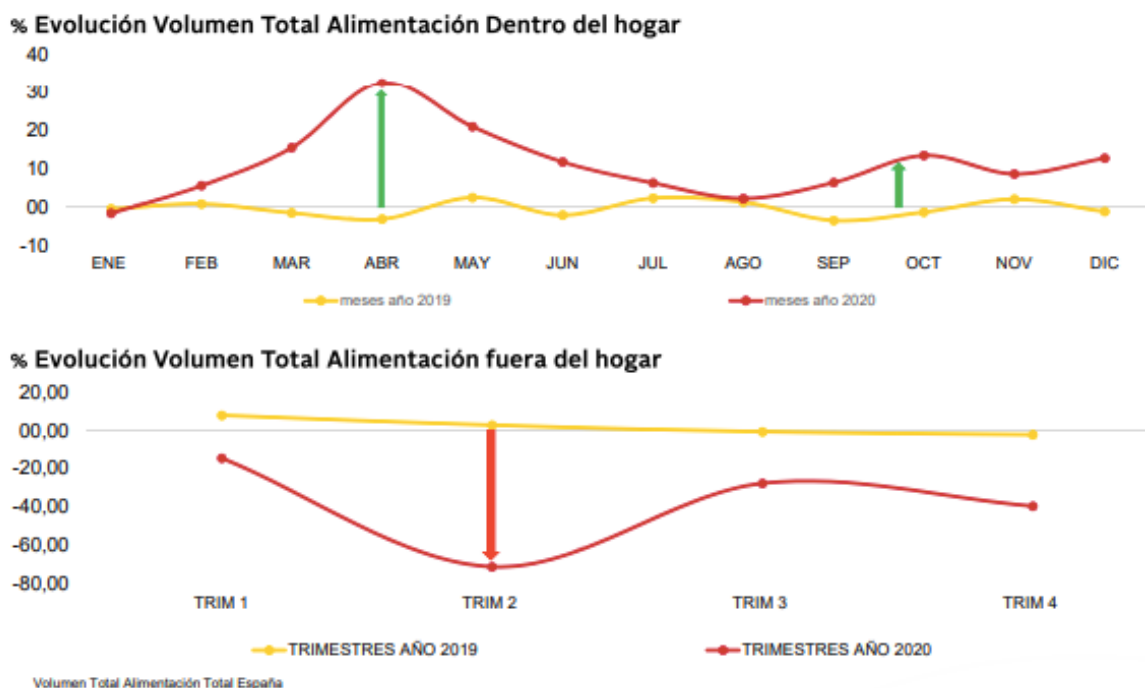
Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de Consumo Alimentario (2019 y 2020)

En cuanto a estos datos, se puede apreciar un aumento significativo del consumo dentro del hogar, frente a una caída más acentuada del consumo fuera del hogar. Una vez más, esto se debe al cierre de la hostelería durante el periodo de confinamiento y la sustitución de las ocasiones de consumo fuera del hogar por ocasiones de consumo dentro del hogar.

Si bien el cómputo general del año 2020 ha mostrado este resultado, el comportamiento del consumo no ha sido el mismo durante todo el año. Es importante resaltar que entre marzo y mayo se produjo un cierre casi total de la hostelería, que se fue recuperando gradualmente a partir de junio. A continuación, se muestra un gráfico que detalla la evolución del consumo dentro del hogar vs fuera del hogar durante los distintos meses de 2020.

Figura 3

Evolución volumen de consumo dentro del hogar vs fuera del hogar 2020



Fuente: Informe de Consumo Alimentario (2020)

En definitiva, la COVID-19 ha provocado una clara interferencia en el sector de alimentos y bebidas. Si bien es cierto que el primer impacto tuvo un efecto negativo, actualmente se está consolidando la recuperación del sector. No obstante, la pandemia ha dado lugar a cambios irreversibles.

A continuación, se procede a analizar aquellos cambios (originados en gran medida por la COVID-19) en la Industria de Alimentación y Bebidas que han calado en la sociedad española, y ya están redefiniendo el futuro del sector. Para un fácil entendimiento, el estudio divide esos cambios en: “cambios en la demanda”, entendiendo por esta la protagonizada por el consumidor; y “cambios en la oferta”, recorriendo así todos los eslabones de la cadena de valor de la industria. Sin embargo, es importante señalar que la Industria de Alimentación y Bebidas se nutre de una relación bilateral entre demandantes y oferentes, y el cambio se produce y origina en ambas direcciones con un efecto de retroalimentación continuado.

4. CAPÍTULO IV: CAMBIOS EN LA DEMANDA Y EN LA OFERTA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS POR LA COVID-19

a. Cambios en la demanda

Como se mencionaba anteriormente, el consumidor es el protagonista de la industria de consumo y el principal responsable de su demanda. El comportamiento del consumidor depende tanto de factores internos como de factores externos. Los factores internos se corresponderían con los factores sociales o culturales, la demografía o el nivel de ingresos de un individuo. Por otra parte, los factores externos son todos aquellos que tienen que ver con las circunstancias externas que influyen en el ambiente en el que se encuentra un consumidor en un determinado momento (Casco, 2020).

De esta manera, la COVID-19 constituyó un cambio radical para el consumidor. Son muchos los que afirman que la pandemia ha dejado un “nuevo consumidor” y, por ende, una nueva demanda en el sector.

Para analizar los cambios en el consumidor, éstos se han dividido en: **cambios en el pensamiento del consumidor y cambios en los patrones de consumo.**

i. Cambios en el pensamiento del consumidor

El consumidor guía su comportamiento de compra por su pensamiento, entendiendo éste como “un conjunto de ideas propias de una persona, de una colectividad o de una época” (DRAE, 2020). Por ello, cuando ocurre un hecho tan inusual como una pandemia mundial, el pensamiento de los individuos se ve modificado y, por consiguiente, la forma en la que un consumidor aborda el proceso de compra. Con la COVID-19, dos factores pasan a protagonizar la mente del consumidor: **la digitalización y la reordenación de las prioridades personales.**

- **Consumidor digitalizado**

La digitalización es un fenómeno que ya se preveía como uno de los grandes factores disruptivos de la industria antes de la pandemia. No obstante, **la llegada de la COVID-**

19 ha supuesto un incremento exponencial en el uso y adopción de la tecnología en la sociedad. Con el confinamiento total, los medios digitales se convirtieron en el principal punto de contacto con el exterior y permitieron desarrollar el trascurso “normal” de las actividades diarias de los ciudadanos. Así, los teléfonos móviles y sus videollamadas fueron los facilitadores de las relaciones sociales. Las actividades académicas y profesionales descubrieron el mundo del teletrabajo / colegio *online* / universidad *online*; y el consumo esencial (y no tan esencial) pasó a tener lugar a través “*de un click*”. La empresa Kantar (2020), afirmaba que, durante el inicio de la emergencia sanitaria, la frecuencia de búsquedas *online* por españoles aumentó en un 75%.

Si bien el confinamiento supuso el auge de la tecnología y el tráfico de información llegó a máximos históricos, la digitalización es un proceso que ha llegado para quedarse. **Actualmente, nos encontramos con un consumidor “hiperconectado”, que pasa más de 74 horas semanales en la red, es decir, aproximadamente el 44% de su tiempo.** Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) han reforzado su papel en diversos ámbitos, siendo parte de la vida diaria de la mayoría de los seres humanos (Lalao et al., 2021).

En referencia a la Industria de Consumo de Alimentación y Bebidas, ésta también se trasladó del plano presencial al digital. Por ello, la psicología del consumidor en el proceso de compra se ve totalmente influenciada por la tecnología. En primer lugar, el consumidor se expone en todo momento a la publicidad por medio de los medios digitales, con un papel predominante de la influencia de las redes sociales. De hecho, muchos consumidores modifican su dieta en función de lo que observan en las redes sociales que comen las personas a las que siguen (Financial Food, 2021). Asimismo, el consumidor ha maximizado su carácter de “consumidor informado, conocedor y crítico”; aprovechando y familiarizándose con todas las fuentes de información que ofrece la red para tomar su decisión de compra. Los comparadores *online* o las plataformas multimarca, incitan al consumidor a buscar los productos con mejor relación calidad-precio, aumentando la exigencia natural del comprador. Por otra parte, los medios digitales permiten al consumidor un proceso de compra sencillo y rápido, por el que obtienen sus productos con el mínimo esfuerzo.

En definitiva, **la digitalización eleva el proceso de compra a otro nivel** y ha reforzado de manera vertiginosa el carácter del nuevo consumidor:

Una persona bien informada, que se aburre rápidamente y es bastante inmune a la publicidad obvia, busca información innovadora y experiencias diferentes. Los nuevos consumidores están conectados permanentemente, tienen mayor poder de decisión, más posibilidad de elección y son demandantes de información más que nunca (Cáceres et al., 2017, p 15).

- **Nuevas prioridades personales: consumo saludable e imagen de marca**

Por otra parte, la pandemia contribuye en la popularización de la comida saludable con el auge de las tendencias ecológicas y orgánicas, y otros movimientos saludables como el “RealFooding”.

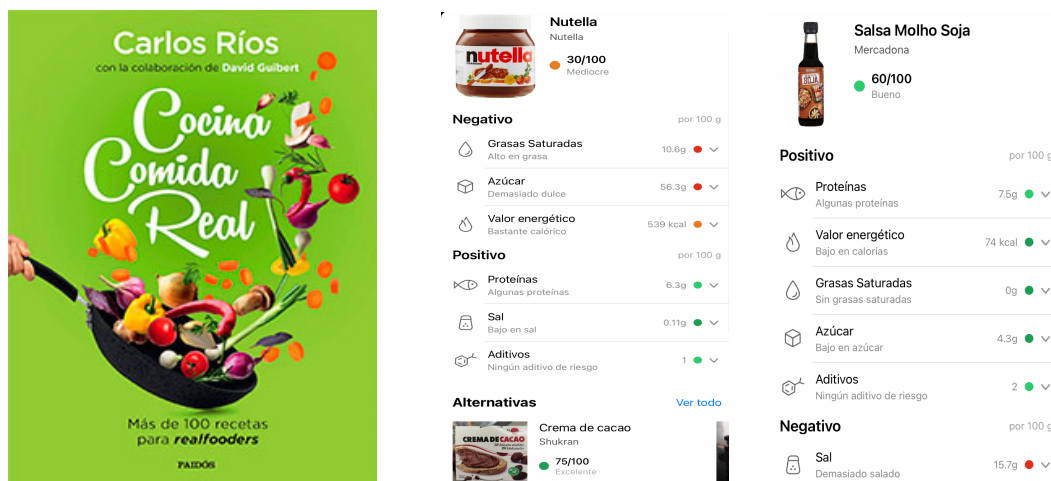
En los últimos años, los patrones de alimentación de los españoles cambiaban hacia un consumo más saludable, priorizando los productos naturales y descendiendo el consumo de productos procesados. Con la llegada de la pandemia, se pone de manifiesto la necesidad del **bienestar físico y mental, y la gran influencia de la alimentación para lograr este estado**. Se ha acelerado una tendencia que ya estaba presente entre los consumidores: el cuidado personal y el equilibrio entre el cuerpo y la mente (BBVA, 2020). En el informe *Future Consumer Index* (2021) de la consultora EY Parthenon, un 30% de los encuestados afirmaba que, durante la pandemia, gastaban más dinero en “productos saludables/buenos para mí” y un 34% de ellos afirmaba que lo harían una vez se superase la crisis.

El consumo saludable se vio favorecido por el confinamiento y el tiempo en casa, que provocó una mayor atención de las redes sociales hacia este tipo de movimientos. **El confinamiento español hizo que se incrementasen las búsquedas en Google o redes sociales relacionadas con alimentación saludable**. Por ello, Youtube lanzó la iniciativa #TendenciaAlCambio (La Vanguardia, 2020). Esta iniciativa, protagonizada por el movimiento “Realfooding” y el dietista y nutricionista Carlos Ríos, es una campaña que, de acuerdo con el perfil de Youtube de *RealFooding*, tiene como objetivo crear contenido digital que fomente los hábitos saludables. Tal y como afirma su creador, Carlos Ríos, la tendencia *Realfooding* se basa en consumir comida “real” y abandonar el consumo de

productos ultra procesados (Carlos Ríos, 2013). Actualmente, el movimiento cuenta con más de 1,6 millones de seguidores en Instagram y una aplicación propia “*MyRealFood*”. Esta aplicación lee las etiquetas de los productos alimenticios e indica su composición, para así poder organizar los alimentos en función de si son comida real, procesada o ultra procesada (La Razón, 2021). “*MyRealFood*” se une a otras aplicaciones como *Yuka* o *El CoCo*, que escanean los códigos de barras de los productos, y obtienen la valoración de éstos en el momento de compra (Revista Aral, 2020).

Ilustración 1

Movimientos saludables popularizados tras la pandemia



Movimiento *Realfooding*

Aplicación *Yuka*

Fuente: Página web oficial *RealFooding* (2022) y elaboración propia

Por otra parte, la COVID-19 pone de manifiesto la creciente **importancia** que da el consumidor a la **marca** que consume, atendiendo especialmente a las prácticas sostenibles, sociales y éticas. De acuerdo con el informe *Future Consumer Index* (EY, 2021), el 51% de los preguntados dejaría de consumir productos de una empresa que realizase prácticas sociales o medioambientales inapropiadas. Asimismo, en relación con el cambio de prioridades tras la pandemia, un 51% daba más importancia a la sostenibilidad, un 47% al empaquetado sostenible, un 42% al origen sostenible, 42% al origen ético y un 29% a los valores de la organización. Además, Financial Food (2021) afirma que, tras la pandemia, un tercio de los consumidores piensa que es preferible elegir compañías que son respetuosas con el medioambiente y la sociedad, y que el 14% de los

consumidores han disminuido el desperdicio de productos (Financial Food, 2021). Tras la COVID-19, también adquiere importancia el concepto de seguridad y las marcas asociadas a éste. La sociedad contempla las marcas como un pilar de estabilidad y seguridad en momentos de crisis y, por ende, **aquellas marcas que potencien la sensación de calma y bienestar provocarán conexiones emocionales más positivas con los usuarios** (Llorente y Cuenca, 2020).

ii. Cambios en los patrones de consumo

Los cambios en la psicología del consumidor se trasladan a sus hábitos de compra. Dos años después del inicio de la pandemia no existe un único estudio común que establezca cuáles han sido los cambios en los patrones de demanda de la industria de Alimentación y Bebidas (*qué, cómo, cuánto y dónde*). En el siguiente apartado, se procede a exponer aquellas modificaciones que sí parecen haber calado en la sociedad y ayudan a desarrollar el panorama actual de la Industria de Alimentación y Bebidas.

- **¿Qué** se consume tras la COVID-19?

El consumo de productos alimentarios y bebidas se considera consumo esencial, por lo que se podría considerar que el contenido de la cesta de productos no debería de verse afectado por ninguna circunstancia. No obstante, el periodo de confinamiento domiciliario fue un hecho sin precedentes en la sociedad española moderna y tuvo consecuencias en todos los ámbitos.

Es importante señalar que, durante el comienzo de la pandemia, el factor económico tuvo un impacto relevante en el gasto general. Durante los primeros meses de emergencia sanitaria, protagonizados por la alarma y la inseguridad, se produjo un descenso del gasto de los consumidores que, de acuerdo con CaixaBank (2020), llegó al alcanzar el 40%. En términos generales, esta reducción del consumo no se vio ligada a una reducción de los ingresos, sino a los recortes relacionados principalmente con el ocio y la restauración. Asimismo, ante la incertidumbre del mercado y la salud económica del país, muchas familias optaron por elevar el nivel de ahorro y priorizar el consumo esencial. No obstante, el avance del año 2021 deja un claro signo de recuperación económica y la vuelta a los niveles previos de gasto de consumo. Esta recuperación económica se refleja

en el informe de Kantar de 2021 en el que se concluye que un 70,2% de los consumidores no ha visto afectado su nivel de ingresos tras la pandemia y tiene una perspectiva optimista con respecto a su futuro económico.

El impacto económico de la COVID-19 ha acentuado la **popularización de las marcas blancas entre los consumidores**. Las marcas blancas o Marcas de Distribuidor (MDD) son marcas que los propios distribuidores crean para comercializar sus productos, frente a los productos de Marca de Fabricante. España es un país en el que es bastante popular el consumo de marcas blancas, siendo el segundo de la UE por detrás de Reino Unido de acuerdo con Kantar (Kantar, 2021). Debajo podemos observar una tabla con las principales marcas blancas en el mercado de distribución alimentaria español.

Tabla 3

Principales marcas blancas en el mercado de distribución alimentaria español

DISTRIBUIDOR	MARCA BLANCA
	
	
	
	 
	 
	  
	
	 

Fuente: Elaboración propia

Durante los primeros meses de confinamiento, el 33% de los consumidores afirmaba haber consumido más productos de este tipo de marcas con respecto al periodo anterior (La Vanguardia, 2020). El auge de las marcas blancas se debe a una intención de ahorro por parte de los compradores, sobre todo por aquellos que han visto más afectados sus ingresos durante la pandemia. Asimismo, en los últimos años los distribuidores han

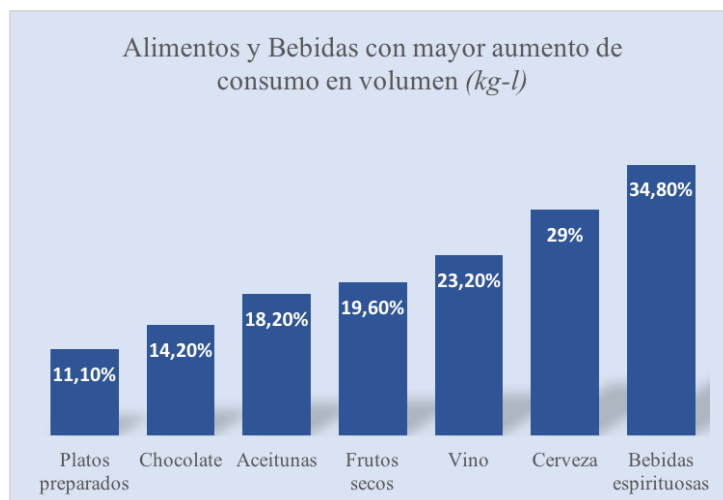
reforzado mucho el posicionamiento de este tipo de marcas, invirtiendo en su calidad y en la variedad del surtido de productos. De acuerdo con un informe de Kantar, **en 2021 el 40% del presupuesto de la cesta de la compra de los españoles era para productos de marca blanca y el gasto que realizaban en este tipo de marcas incrementó un 13% desde 2018 hasta 2021** (Expansión, 2021).

Por otra parte, podemos observar ciertos datos que muestran un **cambio en la cesta de productos**. Un estudio de la revista *Nutrients* realiza un análisis del impacto inicial de la COVID-19 en la cesta de los españoles. El estudio afirma que las legumbres aumentaron un 62% durante el mes de marzo respecto al periodo anterior y en abril incrementaron un 75% el consumo de bebidas alcohólicas y un 60% el de los aperitivos (The Conversation, 2021). Esto se puede explicar porque las comidas que habitualmente se realizaban “fuera del hogar” pasaron a realizarse “dentro del hogar”, por lo que tiene sentido que **se popularizaran productos que habitualmente se consumían en situaciones de ocio**. Asimismo, se mencionaba anteriormente la popularización de las tendencias saludables. No obstante, estas tendencias no supusieron un cambio en la calidad nutricional de la cesta de la compra. Se comprobó que, por ejemplo, en abril los hidratos de carbono representaban un 42%, mientras que la proteína ocupaba un 14,6 %, la grasa un 39,8 % y el alcohol un 1,9 % del total de la cesta de la compra (The Conversation, 2021).

Aunque estos fueron los resultados inmediatos durante los meses de confinamiento, a finales de 2020 el resultado absoluto del año es distinto. El consumo de todos los productos habituales de la cesta de los españoles aumentó, principalmente por el hecho de que muchas ocasiones de consumo pasaron a tener lugar dentro del hogar. La categoría de alimentos más consumida en todo el año fueron las frutas y las verduras. No obstante, destacan algunas categorías por ser las que más incrementaron con respecto al periodo anterior. Entre ellas, encontramos aquellas relacionadas con las ocasiones de aperitivo, como las aceitunas (+18,2%), los frutos secos (+19,6%) o la cerveza (+29%). Asimismo, destaca el consumo de vino (+23,2%) y de bebidas espirituosas (+34,8%). Por último, también es importante señalar el aumento de compra de platos preparados (+11,1%), que se alzó como gran solución para todas aquellas personas que no querían o no podían cocinar y optaron por la comodidad de estos platos (Informe Consumo Alimentario, 2020). A continuación, se muestra un gráfico con las categorías de productos cuyo consumo aumentó más en 2020.

Tabla 4

Categoría de Alimentos y Bebidas con mayor aumento del volumen de consumo en el 2020 con respecto al periodo anterior



Nota: El % corresponde al aumento de consumo (en volumen) en 2020 con respecto al año 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de Consumo Alimentario 2020

- **¿Cómo** se consume tras la COVID-19?

En cuanto a la forma de consumir, se trataba anteriormente el auge de la digitalización en la sociedad española que claramente ha tenido un impacto en el método de consumo. En España, el consumo *online* se ve más acentuado en otras categorías como viajes, *retail* u ocio; y no tanto en el consumo de alimentos y bebidas. En el caso de la compra de alimentos y bebidas, tras el periodo inicial de confinamiento (en el que claramente aumentaron las ventas por el canal digital) se observa una vuelta gradual a los supermercados. Este retorno a lo presencial depende en gran medida de la edad de los compradores. Por generaciones, las mujeres *baby-boomers* (entre los 55 y 75 años), protagonizan el retorno a los establecimientos presenciales, mientras que los más jóvenes y digitales, utilizan en mayor medida la compra *online* (El Periódico de España, 2021). En la población más senior se vive el auge más importante ya que las ventas dirigidas a este grupo de edad se han cuadruplicado y su facturación ha crecido un 62% (Financial Food, 2021).

No obstante, en términos generales sí que ha aumentado el papel de la compra *online* tras la COVID-19: **después de la pandemia, aumenta en un 20% los individuos que hacen la compra de forma *online*.**

- **¿Cuánto** se consume tras la COVID-19?

Mientras la frecuencia de la compra ha disminuido, la cantidad que se consume en cada ocasión de compra ha aumentado. De acuerdo con Kantar (2021), **la frecuencia de compra disminuye un 2,7%, mientras que los compradores ven un aumento en sus cestas de un 14,1%.**

El **incremento en la cantidad de productos** que se adquiere en cada ocasión de consumo tiene su origen en una tendencia que empezó con el estado de alarma y ha continuado en los meses posteriores. En un primer momento de urgencia, se manifestó un miedo al desabastecimiento de los supermercados por parte de los españoles. Esta urgencia repentina se conoce como la “semana de la histeria”, protagonizada por las grandes colas de supermercados o negocios esenciales, en la que los españoles hacían acopio de productos básicos. Durante esta semana, el producto más popular en la cesta de la compra fue el papel higiénico y, posteriormente, las legumbres, la cerveza y los productos de higiene (Pérez-Rodrigo, et al., 2020). En las primeras semanas de marzo el ticket medio del ciudadano español aumentó un 42% respecto al mismo periodo del año anterior (Kantar, 2020). Esta tendencia se ha mantenido en el tiempo ya que se percibe una mayor sensación de seguridad al hacer provisión de productos y se reduce el número de veces que hay que interactuar con el exterior. De acuerdo con Kantar, actualmente visitamos menos veces los supermercados, pero cada vez que lo hacemos gastamos más, exactamente un 37% (Kantar, 2021). Asimismo, gran parte del consumo “fuera del hogar” (en bares, restaurantes o en el lugar de trabajo) se ha trasladado a “dentro del hogar”, lo que también explica el aumento de consumo de productos alimentarios. En el 2020, las veces que consumimos estos productos dentro del hogar subieron un 13% a nivel mundial (Kantar, 2021).

Por otra parte, la **reducción de la frecuencia de compra** viene dada por factores externos e internos del consumidor. Como factores externos al consumidor, destacan, entre otros, el confinamiento inicial, las medidas restrictivas de movimiento y el límite de aforo en

espacios cerrados que reducen automáticamente las visitas de la gente a los lugares de compra presenciales. Como factor interno al consumidor, las personas reducen el número de ocasiones que interaccionan con el exterior con el objetivo de disminuir los contactos con desconocidos y evitar el contagio del virus. De cada 10 consumidores españoles, 8 siguen comprando alimentos y bebidas semanalmente, lo que supone un 13% menos que durante el confinamiento (Kantar, 2020).

- **¿Dónde** se consume tras la COVID-19?

Centrándonos únicamente en los puntos de venta presenciales, se observan modificaciones en los lugares de compra habitual a raíz de la pandemia. No obstante, aún es pronto para determinar una tendencia clara, y los estudios no muestran resultados concluyentes. Las hipótesis sobre los cambios son variadas. Algunos afirman que el lugar de consumo es el mismo pero que la frecuencia es menor. Otros, en cambio, indican que se han popularizado los pequeños comercios, teniendo en cuenta que éstos se beneficiaban de las medidas de confinamiento y restricción al estar cerca de las residencias de los consumidores (Del Pozo et al., 2021)

A pesar de que no haya consenso, el **auge de los negocios de proximidad** es una clara consecuencia de la COVID-19. España ha sido el país del sur de Europa que más ha incrementado sus compras en comercios locales, un 77%. Asimismo, un 76% de los consumidores cree que los productos locales dan mayor confianza (Financial Food, 2021).

Por otra parte, antes explicábamos que se ha producido una clara popularización del canal digital. Esta popularización ha supuesto un crecimiento del canal no solo en frecuencia, sino también en forma. Es decir, **el canal digital ha crecido no sólo por el número de usuarios que lo utilizan, sino también por los servicios que ofrece**. Con la crisis sanitaria, se han popularizado nuevos medios de compra digitales, como los “supermercados fantasma”, que han revolucionado la forma de hacer la compra del consumidor. En el apartado “nuevos canales de venta”, se describe más exhaustivamente esta revolución digital.

En definitiva, la pandemia COVID-19 ha provocado **cambios** importantes en la **demanda de la Industria de Alimentación y Bebidas**. A modo de conclusión, podríamos decir que éstos son los siguientes:

- Penetración exponencial de la **digitalización** en la sociedad.
- Reordenación de las prioridades personales, con la **salud y la seguridad** a la cabeza.
- Popularización de los **movimientos saludables**.
- Auge definitivo de la **marca blanca** como alternativa para fomentar el ahorro.
- Cambios en las ocasiones de compra: **más productos**, pero con **menos frecuencia**.
- Auge del **negocio de proximidad**.

b. Cambios en la oferta

En la Industria de Alimentación y Bebidas, las modificaciones experimentadas a consecuencia de la COVID-19 no sólo han afectado a la demanda, sino que también han causado cambios radicales en toda la cadena de valor de la industria. Por ello, con el fin de estudiar los cambios acontecidos en la oferta de la Industria de Alimentos y Bebidas, resulta útil **analizar los eslabones principales de la cadena de valor de dicha industria: producción, envasado y transporte; y distribución**.

La cadena de valor industrial, según Porter (1998), puede resumirse en “el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales” (Moreno et al, 2014). Para profundizar en los cambios producidos en la oferta de dicho sector industrial, se analizará primero el cambio en la producción de alimentos y bebidas, para seguir con las palancas claves en el envasado y transporte para, finalmente, acabar con la comercialización o distribución del producto por medio del canal tradicional del canal HoReCa.

i. Cambios en la producción

La producción en la Industria de Alimentación y Bebidas venía siendo caracterizada en los años anteriores a la pandemia por la **innovación**. Esta innovación se tradujo en el año 2018 en la inversión de 940 millones de euros en actividades innovadoras, un 10,2% del

total del desembolso en innovación nacional. El sector pudo aprovechar esta inversión durante la pandemia y apostar por procesos productivos más sostenibles y tecnológicos, así como impulsar la seguridad alimentaria.

Como se viene recalcando en este trabajo, a raíz de la pandemia COVID-19 el consumidor presta especial importancia a la sostenibilidad del producto, siendo ésta un sinónimo de seguridad. Con la emergencia sanitaria, aumenta la confianza en aquellos productos que demuestran unos **métodos de producción “seguros”, desde un punto de vista sanitario y social**. A pesar de que los alimentos y bebidas no hayan sido en ningún caso fuente de contagio, la seguridad alimentaria ha incrementado.

Como hemos señalado, el “consumidor informado” es el nuevo protagonista, y asume un alto nivel de exigencia hacia la producción de los alimentos. En consecuencia, tiene especial importancia la trazabilidad y los códigos de identificación en los productos. Gracias a éstos, el consumidor puede comprobar la calidad y obtener información transparente sobre la elaboración del producto y los ingredientes utilizados. (Pieratti, 2020). Así, tras la COVID-19 se produce el **auge del etiquetado del producto**, que informa al consumidor de todas las características sociales, nutritivas o medioambientales que éste pueda requerir. HEALabel o Carbonfact son ejemplos de iniciativas pioneras a nivel mundial en materia de información al consumidor. Algunas etiquetas incluyen, a parte del factor ambiental, valoraciones que tienen en cuenta el impacto ético o social (AZTI, 2021).

En España, tras la pandemia la **Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) lanza el modelo de etiquetado Nutri-Score**, que trata de ofrecer información nutricional al consumidor y favorecer así el consumo saludable de alimentos y bebidas (AESAN, 2021). Nutri-Score es un sistema de etiquetado de productos a modo “semáforo” que determina como de saludable es un producto (Verde muy saludable y Rojo no saludable).

Ilustración 2

Etiquetado NutriScore



Fuente: Centro de Investigación Biomédica en Red (2019)

Por otra parte, la digitalización ha tenido un fuerte impacto en la Industria de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19, acentuando su carácter transformador. La pandemia ha resultado un punto de inflexión para el impulso de la **“Foodtech”** (AZTI, 2021). La *foodtech*, que fusiona las palabras inglesas *food* (comida) y *technology* (tecnología), responde a un fenómeno de transformación tecnológica en la producción alimentaria. Se trata de implementar las nuevas tecnologías para mejorar todas las etapas de la cadena de valor de la producción de alimentos y bebidas (Iberdrola, 2022).

Manuel Bruscas, el co-fundador de *Food for Thought* (compañía dedicada a acelerar la transformación digital en el sector de la alimentación) afirma que el gasto en *agtech* (tecnologías aplicadas a los sistemas agropecuarios) ha incrementado hasta en un 370% durante los últimos tiempos. En España existen 400 empresas de *FoodTech* y un 17% de ellas se especializan en tecnologías para la agricultura (Financial Food, 2021).

ii. Cambios en el envasado y el transporte

Uno de los aspectos de la cadena de valor que mayor cambio ha experimentado a raíz de la pandemia ha sido la **transformación de los envases**. Con la COVID-19, los envases han pasado a ser herramientas clave para mantener la seguridad de los alimentos y, por ende, de los consumidores (GARDE, 2020). De acuerdo con Financial Food (2020), las nuevas tendencias en el envasado tras la pandemia COVID-19 son las siguientes:

- (i) **“Mayor variedad de tamaños y formatos”** con el objetivo de respetar las nuevas tendencias de los consumidores. Los paquetes pequeños e individuales de alimentos y bebidas ayudan al consumidor a reforzar su experiencia de protección ante la COVID-19 (RotoAtlántica, 2021). Asimismo, los paquetes en formato ahorro son bienvenidos por las familias que quieren reducir el gasto.
- (ii) **“Envasado transparente”** con el objetivo de satisfacer las exigencias del consumidor informado que desea ser conocedor del producto que consume. Asimismo, este tipo de envasados contribuyen al ya mencionado movimiento *Realfooding*, en el que el producto “real” es el principal protagonista del consumo.
- (iii) **“Sostenibilidad y respeto por el medioambiente”**. El envasado con materiales 100% reciclables se alza como una de las tendencias ganadoras de la pandemia. Asimismo, esta línea de sostenibilidad tiene como objetivo cumplir con la normativa europea y los objetivos de la Agenda 2030. “Se apuesta por envases de cartón con certificación FSC (*Forest Stewardship Council*), PET (plástico) 100% reciclado y productos que deriven de la economía circular para la búsqueda de soluciones que muestren su compromiso con el cuidado del medio ambiente” (RotoAtlántica, 2021). Este tipo de envasado es especialmente popular en las bebidas, productos que tradicionalmente habían sido envasados en plástico (lácteos, zumos, bebidas gaseosas etc).
- (iv) **“Personalización de la experiencia”**. Con la popularización del canal digital, aumenta la competencia y, por tanto, la necesidad de las empresas por hacer notar su producto. En este aspecto, el envasado también juega un papel importante, influyendo en el momento de compra. Los negocios que se dedican al envasado invierten en diseños que logran aumentar el atractivo de sus productos frente a los de la competencia, para así fomentar la identificación de marca y crear valor para el consumidor dando importancia a aspectos como la higiene y la protección. (RotoAtlántica, 2021).

Asimismo, es importante mencionar el problema que ha supuesto la COVID-19 para las cadenas de suministro de la industria. Si bien no se ha producido ningún cambio como tal, éstas han tenido que adaptarse a un entorno nada favorable. Con las restricciones de movimiento, las empresas de alimentación y bebidas que operaban en más de un país han visto muy dificultado su funcionamiento. Ésto ha sido causado por el desabastecimiento de materias primas o por retrasos en las entregas de suministros (Delgado, 2020). Así, ha

sido difícil mantener el stock de productos en línea con la demanda creciente. En consecuencia, los negocios de alimentación han tenido que apostar por renovar sus cadenas de suministro de la manera más resiliente posible. Una vez más, la tecnología ha cobrado un papel importante en este aspecto. Asimismo, la dificultad para el funcionamiento de cadenas de suministro extensas y globales ha hecho que las empresas buscasen alternativas, favoreciendo así el producto local.

iii. Cambios en la distribución

En la Industria de la Alimentación y Bebidas, los canales de distribución principales se dividen en: canales tradicionales de alimentación (supermercados, hipermercados, etc.) y el canal HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías). Los estudios difieren en si el canal *online* supondría un nuevo canal en sí mismo o formaría parte de los anteriores. Para el objeto de estudio de este trabajo, se mantendrán los dos canales principales y se asumirá que el canal *online* es una extensión alternativa de ambos.

Como consecuencia de la COVID-19, los canales de distribución de alimentos y bebidas se han visto fuertemente afectados, pero en direcciones opuestas. El canal tradicional se ha visto favorecido por el mayor consumo en el hogar y la pandemia ha supuesto un momento de renovación para este, impulsando nuevas tendencias. Por otra parte, el canal HoReCa ha sido uno de los grandes perjudicados de la crisis sanitaria debido a las restricciones de movilidad y de aforo que ésta implicaba.

1. Cambios en la distribución tradicional

En la Industria de Alimentación y Bebidas, los canales tradicionales han sufrido una evolución con respecto al periodo anterior. Teniendo en cuenta los siguientes canales: supermercados, hipermercados, tiendas tradicionales o de proximidad y *e-commerce*, llama la atención un aumento de la cuota de volumen de las tiendas de proximidad en un 14.7% y del *e-commerce* con un aumento de cuota de un 60% respecto al año 2019. De acuerdo con el CIS (Centro de Investigación Sociológica), un 18.8% de españoles ha consumido en tiendas de proximidad durante la cuarentena, lo que implica un aumento de 6 puntos porcentuales frente a antes de ésta. Asimismo, el CIS destaca que el establecimiento preferido para la compra de alimentos y bebidas por los españoles ha

seguido siendo el supermercado en el 67,4% de los casos, habiendo perdido únicamente cuatro décimas frente al comercio de proximidad. Dentro de los grandes establecimientos de alimentación, el hipermercado ha sido el que más ha sufrido, pasando a ser utilizado por los españoles en un 10,1% de las ocasiones, frente al 15,8% del periodo pre-crisis. (CIS, 2021).

En conclusión, **la proximidad y el canal *online* son los grandes vencedores de la pandemia** en cuanto a distribución alimentaria se refiere y marcan el futuro del sector en este aspecto (AliMarket, 2020).

- Auge del canal *online*

El auge del canal *online* y por ende del *e-commerce* es una de las consecuencias más relevantes de la COVID-19. En la situación pre-pandemia, el comercio *online* se posicionaba como una tendencia en alza, pero su presencia no se había consolidado en el sector español de Alimentos y Bebidas. La crisis sanitaria provocó una aceleración exponencial de dicho fenómeno. Numerosas empresas del sector se han visto obligadas a aumentar sus equipos y renovar sus plataformas *online* y muchas otras cerraron por falta de adaptación al nuevo entorno digital (Agencia Raw, 2021). En los datos publicados por Kantar, podemos observar el comportamiento del *e-commerce* con la pandemia.

Tabla 5

Evolución del e-commerce a nivel mundial

EVOLUCIÓN E-COMMERCE	Compras de alimentos mediante <u>e-commerce</u> a nivel mundial (% sobre total de compras)
<i>Antes de la pandemia</i>	8,7%
<i>Cuarto trimestre 2020</i>	15,1%
<i>Primer semestre 2021</i>	13,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar (2021)

En el caso de España, la COVID-19 provocó en 2020 un aumento del *e-commerce* que le llevó a obtener una cuota anual del 3,6% (Kantar, 2020) e incrementó la frecuencia

de compra de los españoles en este canal un 27%. Tras el primer confinamiento, la compra *online* se mantuvo en auge y, a pesar de que su crecimiento ha frenado, el nivel actual es muy superior al anterior a la crisis (Agencia Raw, 2021). El comercio *online* no sustituirá al presencial, pero los negocios de distribución alimentaria tendrán que adaptar su operativa a un modelo híbrido en el que convivan ambos canales (Pozo, 2021). Así es que, actualmente, un **48% de los consumidores alternan el canal físico y el digital**.

El canal digital puede implicar, o bien la web digital propia de la empresa o la subcontratación de un agente externo que preste el servicio de entrega a domicilio. En el caso de la compra de alimentos y bebidas para el consumo en el hogar, las grandes cadenas de supermercados han desarrollado sus propias plataformas digitales para aproximarse a los consumidores por el medio digital. Asimismo, existen otro tipo de plataformas que juegan un papel clave en la compra de alimentos y bebidas, que se desarrollan en detalle en el apartado “nuevos canales”.

Es importante destacar el caso de las bebidas, que sufrieron una situación muy particular con la llegada de la pandemia. Habitualmente, el consumo de las bebidas estaba ligado principalmente al canal HoReCa. Con el cierre estricto de la hostelería durante el confinamiento domiciliario y las posteriores restricciones de movilidad y aforo, el **canal *online* para la venta de bebidas** se alzó como alternativa. Del 2019 al 2020, las búsquedas *online* sobre la adquisición de bebidas crecieron un 50% (1.250.000 de búsquedas medias mensuales). Destaca el papel del vino, cuya demanda *online* aumentó un 60% en 2020, convirtiéndolo en una de las bebidas más consumidas durante la pandemia (El Economista, 2021).

- Auge de las tiendas de proximidad

Por otra parte, **la pandemia hizo que aumentasen las compras en las llamadas “tiendas o supermercados de proximidad”**. Con el confinamiento inicial, los españoles querían realizar las menores salidas posibles para hacer la compra, por lo que optaban por los comercios de proximidad ubicados en barrios y pueblos. Asimismo, como hemos mencionado, con la crisis sanitaria la logística de los almacenes se vio perjudicada por las restricciones de movilidad y dificultó las operaciones de las grandes cadenas, por lo que el comercio local se alzó como alternativa. El confinamiento hizo que los negocios

de proximidad aumentarían su cuota de mercado con un 15,5% de las ventas totales de gran consumo en las primeras semanas de marzo (Kantar, 2021). Así, este tipo de comercios ha sabido aprovechar el momento de crisis para ofrecer una experiencia de compra valiosa para el consumidor.

Tradicionalmente, los comercios de proximidad consolidaban su éxito en base a cinco características (Externalia, 2019): (i) ser espacios cómodos y accesibles en los que el consumidor encuentra fácilmente los productos que quiere, (ii) ser comercios cercanos al consumidor, con atención personalizada; (iii) vender un producto fresco y, en muchas ocasiones, local; (iv) mostrar una mayor concienciación con el medio ambiente al generar menos residuos plásticos y (v) tener la capacidad de ser más flexibles que las grandes marcas en la oferta y poder ofrecer un surtido de productos adaptado a las preferencias de los consumidores.

En definitiva, este tipo de comercios ofrecen una **experiencia de compra fácil y rápida, personalizada y en línea con la sostenibilidad y el respeto al medioambiente**. Por ello, no es de extrañar que, tras la pandemia, su tendencia al alza se haya consolidado y hayan conseguido retener a los consumidores. Un estudio realizado por el Observatorio de Comercio de Euskadi (2021) afirma que un 81% de consumidores continuará comprando y apoyando a los establecimientos en los que compró durante la pandemia. Asimismo, el 74% de los consumidores dijo que realizarían la compra en más ocasiones en establecimientos cercanos a su domicilio, con la intención de que estos siguiesen abiertos (Cámara Bilbao, 2021).

- Nuevos canales: *pure players*

Antes de la pandemia, comenzaba a resonar en España el término ***pure player***. Éste es un tipo de comercio *online* que ha revolucionado por completo el mercado de la alimentación y bebidas, esencialmente en el plano de entrega a domicilio. Los **pure players son plataformas dedicadas exclusivamente al comercio *online* o *e-commerce***, sin ningún punto de venta presencial (Cyberclick, 2021).

La COVID-19 impulsó de manera acelerada la llegada de este tipo de plataformas a España, que ya se estaban consolidando en otros países. El panorama de *pure players* en

España es aún muy reciente y desconocido por muchos, por lo que resulta interesante diferenciar entre los dos tipos principales de jugadores:

- (i) Servicios de entrega a domicilio que compran productos a terceros (supermercados existentes)

Este tipo de negocios son **empresas de entrega a domicilio que compran los productos en supermercados existentes y actúan como transportistas**. Estos servicios juegan un papel importante para establecimientos pequeños, como supermercados de barrio que no pueden permitirse desarrollar sus propias plataformas digitales por cuestiones logísticas o económicas.

En España, uno de las empresas de este tipo que mayor fuerza tiene es Glovo, con presencia en más de 400 ciudades. En su página web, describen su modelo de negocio de la siguiente manera: “Glovo ofrece un exclusivo servicio de entregas a domicilio de lo que se te ocurra, pueden ser productos de alimentación (...) etc. Logramos acercarte las compras del supermercado, ofreciéndote opciones de gran calidad” (Glovo, 2021). La pandemia duplicó la facturación de Glovo, pasando de 182 Millones de euros en 2019 a 360 Millones en 2020 (Business Insider, 2021).

Asimismo, en la pandemia se popularizó Lola Market, una página web de entrega a domicilio. De acuerdo con El Español (2019), Lola Market es un *marketplace* (plataforma de compra *online*) que permite al consumidor hacer la compra en los supermercados habituales (Mercadona, El Corte Inglés, Dia etc), o en comercios más pequeños especializados. Esta plataforma se caracteriza por ofrecer los productos originales de las cadenas “de siempre”, al mismo precio y en tan solo 1 hora. Fue tal el auge de este tipo de negocios durante la pandemia que Glovo compró Lola Market en octubre de 2021 para poder así unirse al servicio de entrega a domicilio *express* y ofrecer a sus consumidores los principales establecimientos de alimentación y bebida españoles.

Ilustración 3

Lola Market – Página web y trabajador



Página web de Lola Market



Repartidor de Lola Market en el supermercado Lidl

Fuente: Página web de Lola Market (2021) e Intexia (2020)

(ii) Servicios de entrega a domicilio que utilizan “supermercados fantasma”

Por otra parte, la pandemia supuso el crecimiento de los “supermercados fantasma” en España. Los “supermercados fantasma”, conocidos como “*dark stores*”, se tratan de almacenes o locales que satisfacen pedidos *online*. Es decir, **son supermercado online que no tienen tienda física a la que puedan acudir los consumidores, simplemente ofrecen el servicio de pedidos de entrega a domicilio** (Dir&Ge, 2021).

La principal ventaja de este tipo de negocios es el rápido tiempo de entrega que, en la mayoría de los casos, presume de ser menor que 10 minutos. Como ejemplos de estos “supermercados fantasma” en España, destacan Dija, Blok o Gorillaz, que cada vez afianzan más su posición y expanden su actividad a otras áreas del país. Estos servicios de “entrega a domicilio *exprés*” están revolucionando el sistema logístico de la distribución del sector alimentario, principalmente en las grandes ciudades.

a. Cambios en la distribución HoReCa

El canal HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) ha sido el más castigado por la pandemia COVID-19. Con el confinamiento domiciliario, los lugares de ocio y restauración vieron reducida su actividad casi por completo. Asimismo, con el fin de la cuarentena, las restricciones de aforo y movilidad dificultaron la recuperación del sector.

A esto se le unía un sentimiento de miedo al contagio por la ciudadanía española, por lo que el consumo dentro del hogar primaba sobre el consumo fuera del hogar.

Tabla 6

Variación de las ventas de la IAB al canal HoReCa 2019 vs 2020

Ventas de la IAB al canal HoReCA	2019	2020	Variación
<i>Millones de euros</i>	20.900	9.200	- 56%

Fuente: Elaboración propia a partir de FIAB (2020)

Actualmente, el canal HoReCa se encuentra en un lento proceso de recuperación. En 2021, el número total de establecimientos hosteleros era un 14% menos que el año anterior (InfoHoreca, 2021). No obstante, este tipo de negocios trataron de reconvertirse durante la pandemia con el objetivo de lograr su supervivencia. En este canal, destacan dos tendencias principales: la entrega a domicilio (*e-commerce*) y las “cocinas fantasma”.

- *E-commerce*: entrega a domicilio

Las entregas de restaurantes a domicilio se vieron precipitadas por la COVID-19. Durante la cuarentena inicial, la entrega a domicilio parecía la única opción de supervivencia para la hostelería. Los españoles confiaron en las medidas de seguridad tomadas por los restaurantes e hicieron uso de este tipo de servicios. En España, **el 45% de los ciudadanos pidieron comida a domicilio 1 o 2 veces por semana durante la cuarentena domiciliaria y actualmente el 19% lo sigue haciendo** (Food Retail, 2021). Un factor que ha acelerado enormemente esta tendencia ha sido el teletrabajo. El 63% de los españoles que teletrabajan son usuarios del servicio de entrega a domicilio (Food Retail, 2021). Mientras que antes este tipo de servicio era utilizado mayoritariamente por jóvenes, ahora se ha popularizado entre todos los grupos de edad.

La COVID-19 puede haber acelerado esta tendencia, pero todo parece indicar que ha llegado para quedarse. Actualmente, es casi imposible pensar en un restaurante que no tenga la opción de entrega a domicilio. No solo es una opción para establecimientos

pequeños, pues tras la pandemia también se han unido restaurantes de alto perfil e incluso cocineros con Estrella Michelin (El Economista, 2020).

Para llegar a los consumidores, los restaurantes pueden optar por dos opciones: servicio propio de entrega a domicilio o subcontratación de terceros. El servicio propio supone un mayor coste, pues hay que invertir en transporte, logística y equipo humano; pero también un mayor margen de beneficio. Por otra parte, la subcontratación implica un margen elevado de cada pedido para las plataformas de entrega a domicilio (entre el 20% y el 30%) pero también proporciona al negocio una presencia en el mercado digital que por sí mismo sería difícil de obtener. En España destacan como principales empresas de entrega a domicilio Uber Eats, Just Eat y Glovo. Desde 2020, el número de restaurantes que se ha unido a las plataformas de entrega a domicilio se ha duplicado (Efe Agro, 2021).

- *E-commerce*: entrega a domicilio – cocinas fantasma

Hoy en día, de todos los pedidos de comida a domicilio en España, el 25% tiene su origen en una **“cocina fantasma”** (Economía 3, 2021). Las “cocinas fantasma”, en inglés *“dark kitchens”*, son el equivalente a los “supermercados fantasma” pero en el canal hostelero. Son modelos de negocio que cuentan con un único **local no abierto al público, que se utiliza exclusivamente para preparar comida que satisfecerá pedidos *delivery*** (La Razón, 2021).

Al contar únicamente con una única cocina en la que se preparan los pedidos, este tipo de modelo de negocio permite **reducir los costes de inversión y ahorrar en personal**. Asimismo, el bajo coste en que incurren este tipo de negocios los permite ser competitivos a nivel de precios y, sobre todo, en los servicios de entrega. Este tipo de comercios están aumentando su popularidad gracias a sus **cortos tiempos de entrega**, su gran ventaja competitiva. El modelo de negocio se establece con el objetivo de **maximizar la rentabilidad, ahorrando en inversión inicial y gastos fijos**.

Por el momento, la mayoría de “cocinas fantasma” se afilian a las plataformas típicas de *delivery* como una marca más e impulsan su negocio a través de ellas. Así, un usuario que acceda a las plataformas *delivery* en ocasiones no sabe que está pidiendo comida de una “cocina fantasma”, pues su presencia ante el público por el medio digital es exactamente

la misma que la de un restaurante convencional. Asimismo, son los propios Glovo o Uber Eats los que abren estas “cocinas fantasma”. Gracias a la gran cantidad de datos que poseen, son capaces de analizar y determinar si en algún barrio o zona falta algún tipo de comida y establecen un negocio para cubrir esa necesidad de los usuarios.

En definitiva, los nuevos canales digitales están revolucionando la distribución de alimentos y bebidas. Como mencionábamos antes, su presencia en el mercado español es aún muy prematura y pocos conocen con exactitud qué son y a qué se dedican este tipo de negocios. Por ello, a continuación se presenta un cuadro con los principales *pure players* que están penetrando en el mercado de distribución alimentaria española. El cuadro incluye tanto los *pure players* propios del canal de distribución alimentario tradicional, como los *pure players* del canal HoReCa.

Figura 4

Cuadro resumen principales pure players de distribución en España

			Año Fundación	Descargas*	Logo
DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	Supermercados fantasma	Dija	2021 (comprada por Gopuff en 2021)	+1 M	
		Gorillas	2021	+ 1 M	
	Lola Market		2015 (comprada por Glovo en 2021)	+ 100 K	
	Glovo		2015	+ 50 M	
DISTRIBUCIÓN HORECA	Uber Eats		2014	+100 M	
	Just Eat		2001 (fusión con TakeAway en 2019)	+ 5 M	

Nota: Las descargas corresponden al número de descargas mundiales realizadas a través de Google Play Store para dispositivos Android. Los datos del Apple App Store son privados.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, resulta útil realizar un breve resumen de los **cambios** acontecidos en la **oferta de la Industria de Alimentación y Bebidas** a consecuencia de la COVID-19:

- En el área de producción, destacan **los métodos de producción** basados en la **seguridad alimentaria** y en las nuevas **tecnologías**.
- En el envasado, se apuesta por **envases sostenibles** y adaptados a las necesidades del consumidor. Asimismo, se produce una **renovación de la cadena de suministro** con foco en la agilidad y la resiliencia.
- Por último, la **distribución** se ve fuertemente afectada, con gran protagonismo de los **nuevos jugadores digitales** que revolucionan todo el sector.

5. CAPÍTULO V: COVID-19 PARA LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS: ¿AMENAZA U OPORTUNIDAD?

La COVID-19 ha tenido un claro impacto en la Industria de Alimentación y Bebidas. Tras haber estudiado en detalle los cambios producidos en la oferta y la demanda, resulta interesante valorar la crisis como una oportunidad de crecimiento para las empresas del sector.

Además de los cambios ya mencionados, es importante tener en cuenta el impacto que tiene en el momento actual la variable del **precio** en el sector. Si bien el cambio en el precio no es un impacto directo de la pandemia COVID-19, afecta enormemente a la renovación de los negocios de la Industria, condicionando así sus márgenes de beneficio.

a. Los precios de la Industria de Alimentación y Bebidas

Actualmente estamos viviendo una **subida de precios de los alimentos y bebidas**. A comienzos del 2022, la FAO avisó de una tendencia inflacionista en el sector de la alimentación. Esta subida de precios, de acuerdo con el FMI (2021), viene determinada por los siguientes factores (El Economista, 2021):

- **Altos costes de envío y de transporte**, disparados por la **subida** en el **precio del petróleo**
- **Altos precios de las materias primas**
- Medidas de contención de la pandemia: **restricciones a las exportaciones**
- **Roturas en la cadena de suministro** provocadas por brotes de la COVID-19

Asimismo, es importante precisar que esta subida de precios ya venía dándose desde antes de la pandemia, específicamente desde el año 2018 con la crisis porcina china, tal y como se mencionó en la introducción del trabajo. Esta crisis aumentó el precio de muchos alimentos, empezando con los países a los que exportaba el país asiático, y produciendo un efecto arrastre en el resto del mundo. Si bien esta situación no suponía una amenaza antes de la COVID-19, la subida de precios ha sido acentuada cada vez más con las circunstancias actuales, poniendo en peligro los márgenes de los negocios del sector.

En el caso particular de España, según el INE, los precios de los alimentos subieron en enero de 2022 un 4,8% con respecto a enero de 2021. Asimismo, la Organización de

Consumidores y Usuarios (OCU), realizó un estudio en diciembre de 2021 y pudo comprobar que la mayoría de los productos de la cesta de la compra se había encarecido con respecto al periodo anterior (13 productos de 23 habían subido de precio). No obstante, este aumento de los precios no iguala al IPC general (6,1% en enero) porque las grandes cadenas de distribución tratan de mantener clientes reduciendo sus márgenes (El País, 2022). En suma, **por el momento la subida de precios está más relacionada con el encarecimiento de las materias primas que con el precio que se traslada al consumidor final**. No obstante, esta situación podría cambiar en el futuro próximo.

Con previsión a este año que acaba de comenzar, se espera que los precios mantengan su comportamiento actual. El presidente ejecutivo de la cadena de distribución DIA, Stephan DuCharme, afirmaba lo siguiente: “El contexto inflacionario que hemos vivido en 2021 – marcado por el alza de los precios de la energía eléctrica, los carburantes y las materias primas – y que se prevé se extienda durante gran parte del año 2022, está generando tensiones inflacionistas en el sector (DIA, 2021)”.

En conclusión, **la subida de precios de las materias primas en el sector de la alimentación se presenta como una gran amenaza, que pone en peligro la recuperación del sector**.

b. Análisis DAFO

A continuación, se muestra un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), conocido por su utilidad para evaluar el entorno externo e interno relativo a una industria. Para el presente trabajo, se ha realizado un **análisis DAFO de la Industria de Alimentación y Bebidas española tras la pandemia COVID-19**, teniendo en cuenta el contexto actual de renovación del sector.

Tabla 7

DAFO para las empresas de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19

DEBILIDADES	FORTALEZAS
- Vulnerabilidad de la distribución: escasa fidelización del consumidor, con solo un 7% de compradores dedicando su presupuesto a una única cadena. - Vulnerabilidad de la producción: falta de formación en los negocios de áreas rurales - Sector muy atomizado, con muchos oferentes (+30 k) y demandantes - Dependencia de grandes plataformas que dominan el mercado digital y marcan las nuevas tendencias del consumo digital (Ej: Amazon) - Dependencia del canal HoReCa y vulnerabilidad de dicho sector a la crisis sanitaria - Dependencia del marco comunitario de la UE	- Alimentación y Bebidas como sector estratégico de consumo esencial (no es sustituible) - Producto local de calidad, reconocido a nivel internacional - Apoyo del Gobierno de España para/con el sector - Alta conciencia innovadora - Alta capacidad de resiliencia
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Incertidumbre sobre (i) la consolidación de la recuperación económica del país, y (ii) nuevas olas de la pandemia COVID-19 - Creciente inflación en el sector de la alimentación y bebidas - Recuperación lenta del sector de hostelería - Nuevas normativas a nivel europeo (Marco Estratégico 2022-2031 y Objetivos de Desarrollo Europeo) - Riesgo de quedarse fuera de los nuevos canales digitales pure players. - Rápido ritmo de transformación impuesto por la digitalización - Amenaza de la “marca blanca”	- Consumidor abierto al cambio - Desarrollo del canal de proximidad - Crecimiento de la digitalización (ahorro de costes y potencial de crecimiento de nuevas herramientas digitales) - Creciente sensibilidad del consumidor hacia la nutrición saludable y equilibrada - Estrategia de promoción del (i) consumo sostenible, (ii) consumo saludable y (iii) consumo social - Oportunidad presentada por los nuevos canales digitales pure players para ofrecer nuevas vías de distribución.

Fuente: Elaboración propia

Es evidente que la Industria de Alimentación y Bebidas se encuentra en un momento de cambio, con ciertas oportunidades y amenazas. Como principales, destaca la incertidumbre que supone que la COVID-19 aun esté en curso y el desconocimiento sobre cuáles son las futuras consecuencias que pueda suponer. El aumento de los precios del sector, como se ha explicado en detalle, supone también una gran amenaza para los márgenes de las compañías.

Por otra parte, el momento de cambio se puede traducir en una oportunidad para los negocios de alimentación y bebidas. El auge de la digitalización debe ser una herramienta para modernizar sus modelos de negocio y la popularización de los movimientos saludables un factor que impulse el cambio. La Industria debe aprovechar este momento de transformación para solventar debilidades del pasado y afianzar aquellas fortalezas que les permita triunfar en el futuro.

La renovación de la Industria de Alimentación y Bebidas es algo que ya está en curso. Para ilustrar este fenómeno, el presente trabajo procede a analizar la situación específica de la compañía Calidad Pascual.

6. CAPITULO VI: EL CASO DE CALIDAD PASCUAL

a. Calidad Pascual antes de la pandemia COVID-19

Calidad Pascual pertenece a la Corporación Empresarial Pascual S.L. y fue fundada en 1969 por Tomás Pascual. La Corporación tiene dos líneas principales de negocio: Calidad Pascual S.A.U., que se dedica al sector de Alimentación y Bebidas; y Kampinas S.L.U., dedicada al sector inmobiliario. No obstante, esta última representa menos del 4% del importe neto de la cifra de negocios total de la Corporación y no resulta de utilidad para nuestro objeto de análisis: entender el impacto concreto de la COVID-19 en una compañía española relevante de la Industria de Alimentación y Bebidas. En consecuencia, de ahora en adelante trataremos en exclusiva el negocio de Calidad Pascual.

Calidad Pascual (en adelante, Pascual), se dedica a la “**elaboración, envasado, comercialización y distribución** de productos lácteos, bebidas vegetales, productos funcionales, café, productos derivados del huevo y envasado de agua mineral natural” (Informe No financiero, 2019). De esta manera, la actividad de Pascual comprende todos los eslabones de la cadena de valor de la oferta de la Industria de Alimentación y Bebidas: producción, envasado y distribución. La empresa, con sede en Burgos y oficinas en Madrid, está presente en más de 70 países, aunque principalmente desarrolla su actividad en España. Desde su fundación, Pascual ha apostado por la **diversificación de su producto** y actualmente desarrolla su actividad en torno a **5 marcas principales**:

- **Leche Pascual:** Es su marca más grande en términos de importancia económica y también la más conocida. Comercializa **productos lácteos y derivados**. Actualmente tiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad y el bienestar animal.
- **Bezoya:** Nace en 1974 gracias a la compra de varios manantiales e implica la comercialización de **agua**.
- **Bifrutas:** Nace en 1997 y está dedicada a la comercialización de **batidos de zumo y leche**.
- **Vivesoy:** Nace en 2002 por la apuesta por productos más saludables e implica la comercialización de **bebidas vegetales**.
- **Mocay Caffè:** Marca de **café** que se incorpora a Pascual, por medio de una adquisición, con el objetivo de reforzar su posición en el canal HoReCa.

Figura 5

Línea de productos de Calidad Pascual por categoría

				
 Leche en distintos formatos Batidos  Mantequillas Nata  Yogures Postres y Hostelería	 Agua en botellas de plástico 100% reciclado en distintos formatos  Agua en botellas de vidrio en distintos formatos	 Bifrutas Original  Bifrutas con ingredientes 100% Natural	 Gama Soja Gama Avena  Gama Almendras Gama Frutos Secos  Gama Zumos con Soja Gama Sabores Soja	 Gamas Maestro, Profesional y Barista  Café de especialidad  Café para llevar  Capsulas de café

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web oficial de Leche Pascual, Bezoya, Bifrutas, ViveSoy y Caffè Mocay

Gracias a su portfolio de productos diversificado, Pascual obtiene una **doble exposición** en el sector de la Industria y la Alimentación: a través del **canal de distribución tradicional o retail** (grandes distribuidores) y a través del **canal HoReCA**. Esta exposición, de acuerdo con una de las entrevistadas es de “un 60% a clientes de *retail* (Carrefour, Alcampo, Mercadona...) y un 40% a clientes de hostelería” (Entrevista 1, 2022).

b. Impacto de la COVID-19 en Calidad Pascual

i. Contexto general del impacto

En el año 2019 se cumplían 50 años desde la fundación de la empresa y se presentó el nuevo Marco Estratégico 2020-2023. Con este nuevo marco estratégico se instauraba el nuevo propósito de la compañía que sigue vigente a día de hoy: “*Dar lo mejor para el futuro de la Alimentación*” (Calidad Pascual, 2020). Esta nueva estrategia, de acuerdo

con su presidente Tomás Pascual, se centraba en la “**sostenibilidad integral**” de la compañía. El hecho de que se presentase el nuevo marco estratégico en 2019 es especialmente relevante ante la COVID-19, ya que anticipaba muchas de las tendencias que se vieron reforzadas por la pandemia. Entre ellas, destaca la **apuesta por la sostenibilidad, el bienestar animal, la seguridad alimentaria** y el aprovechamiento de **producción local o de proximidad**.

De acuerdo con el periódico *Cinco Días-El País* (2022), que tuvo acceso a las cuentas consolidadas de Pascual, en el año 2020 **la pandemia provocó una caída de un 11% en la facturación de la empresa**. Al ser una empresa expuesta a la totalidad del sector de alimentación y bebidas, ha seguido un comportamiento similar al sector en su conjunto: aumenta el consumo de alimentación y bebidas en los canales tradicionales, pero no es lo suficientemente fuerte como para paliar el descenso sufrido en el canal de hostelería. Para Pascual, sus ventas totales en hostelería cayeron un 40%. Su marca *Mocay* es especialmente relevante en este canal ya que solo se comercializa en él. El producto que mejor se comportó respecto al periodo anterior fue el agua de *Bezoya*, manteniendo los mismos resultados. Por otra parte, los lácteos sufren una caída del 11% y los zumos de un 13,6%.

Tabla 8

Datos clave Calidad Pascual 2019 vs 2020

	2019	2020
Empleados	2.363	2.346
Ingresos por ventas (en millones de euros)	724	646
Referencias de productos	500	500

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe No financiero Calidad Pascual 2019, 2020

Como se puede observar a través de los resultados publicados, el impacto económico fue grande en un primer momento. No obstante, hemos podido realizar dos entrevistas a dos

trabajadoras de Pascual para poder conocer con más profundidad cuál ha sido el impacto de la COVID-19 en la compañía.

ii. Entrevistas e *insights*

A continuación, se muestra una tabla con los principales resultados de las entrevistas. Para preservar el anonimato de las entrevistadas, haremos referencia a ellas como “Elena L.” y “Mercedes C.”. La tabla recoge las ideas principales, entrecomillando las palabras textuales de las entrevistadas.

Tabla 9

Principales resultados Entrevistas Pascual

	Entrevista 1: Elena L.	Entrevista 2: Mercedes C.
¿Cómo considera que ha impactado la COVID-19 al sector de la Alimentación y Bebidas?	Aspectos positivos: - <i>Retailers</i>: aceleración de la digitalización “pasando a participar de un 1% a casi un 5%” - Proveedores: optimización del stock Aspectos negativos: - Caída canal de hostelería - Irregularidades en las ventas (c/p) del canal <i>retail</i>	- Cambio en los hábitos de compra (“menor número de actos, pero mayor volumen por acto”) - Apuesta por marcas de fabricante “los consumidores, buscan la protección y confianza de los productos de siempre”
Al desarrollar <i>Calidad Pascual</i> una actividad esencial, ¿Cómo cambio su trabajo durante los meses de confinamiento?	- Teletrabajo - Medidas de higiene - Prohibición de viajes - Cambio en las prioridades: ○ Productos básicos ○ Ayuda a clientes ○ Suministro de mercancías	- Garantizar el suministro de productos - Reajuste de los planes de marketing

En estos primeros meses, ¿Qué dificultades atravesaron como empresa y cómo las hicieron frente?	- Falta de operarios “<i>el perfil de los operarios de producción es muy cualificado y no es fácil remplazarlo</i>” - Caída canal hostelería: “<i>la primera medida que tomamos fue destinar nuestros recursos de hostelería al canal de retail (tanto en personal como en producto)</i>” “<i>Ésto se suele gestionar en 3-4 semanas, y en esa época se hizo en cuestión de 3-4 días</i>”	- Caída canal hostelería - “<i>Ajustes en fábrica para hacer frente a la demanda de la gran distribución</i>”
Dos años después de la pandemia, ¿Cuáles diría usted que son los retos principales que ha supuesto la COVID-19 para la compañía?	- Modificación del modelo de negocio para conseguir mayor flexibilidad - Diversificación de productos en ambos canales (<i>retail</i> y hostelería)	- Productos más saludables y sostenibles - Amenaza de las “marcas blancas”
Dentro de estas tres áreas de actividad: producción, transformación y distribución, ¿Cuál cree usted que es la que ha cambiado más en <i>Calidad Pascual</i> desde la pandemia y por qué?	- Producción “<i>se han renovado gran parte de las maquinarias para acortar plazos de producción y que sean más eficientes</i>”	- Distribución - o Crecimiento de los “hard discounters” (Lidl, Aldi) - o Tensión ejercida por la distribuidora líder Mercadona
¿Ha cambiado el consumidor de <i>Calidad Pascual</i> desde la pandemia? Si es así, ¿Cómo considera que ha cambiado?	- Fidelización de clientes “<i>ahora muchos clientes que no compraban Pascual, en los momentos de mayor falta de mercancía han decidido comprarla y probarla, y les hemos fidelizado.</i>” - Amenaza de la marca blanca	- Consumidores más exigentes “<i>Ya no solo basta el “qué”, sino que se exige un “cómo” determinado</i>” - Clara apuesta por los productos sostenibles

De las medidas aplicadas por la compañía para hacer frente a la COVID-19, ¿Cuál destacaría usted y por qué?	- Flexibilidad “nos hemos convertido en una compañía muy flexible en cuanto al empleado (horarios, teletrabajo etc.) como con los clientes (menos normas de compañía y más intentar adecuarnos a cada cliente)”	- “Sentimiento de unidad y pertenencia” - “Trabajo hacia el cuidado de los consumidores a través de nuestras marcas” - “Desde el punto de vista de un trabajador es un orgullo que la compañía en la que trabaja se tomen medidas que van más allá de la facturación y de la imagen pública”
---	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas llevadas a cabo

En primer lugar, las entrevistas nos confirman el impacto económico de la caída de ventas por el cierre del canal hostelero. No obstante, Pascual contaba con un portfolio de productos diversificado, por lo que ha podido hacer frente a la pandemia redirigiendo y ajustando su selección de productos en cada canal.

Asimismo, ambas empleadas destacan la **importancia del suministro de mercancías** ante la creciente demanda que vivieron las grandes distribuidoras en los primeros meses de confinamiento. Pascual priorizó “la ayuda a los clientes (a nivel reposición de mercancía en las tiendas) puesto que tenían muchas bajas por COVID-19, el suministro de mercancía y la selección de los clientes/tiendas más críticas por falta de mercancía” (Entrevista 1- Pascual, 2022).

Por otro lado, las entrevistas nos dan visiones muy interesantes con respecto al impacto de la pandemia en la batalla **Marca de Fabricante vs Marca de Distribuidor**. Nos encontramos con dos tendencias opuestas:

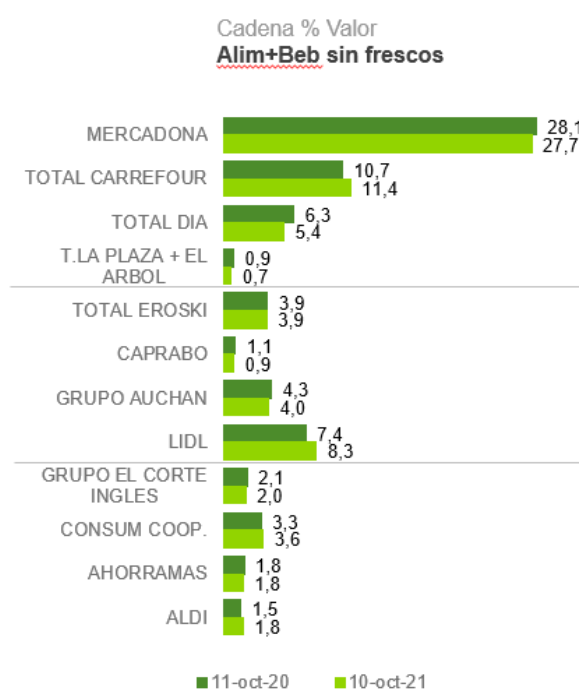
- Por una parte, **la pandemia ha favorecido a la Marca de Fabricante**, en este caso Pascual, por varias razones. En primer lugar, por “la **mayor capacidad de abastecimiento de las marcas de fabricante**” (Entrevista 2 - Pascual, 2022). Al ser empresas más grandes con estructuras de producción más sólidas, pudieron responder mejor al impacto inicial. En el caso de Pascual, Elena destaca como “**muchos clientes** que no compraban Pascual, en los momentos de mayor falta de mercancía **han**

decidido comprarla y probarla, y los hemos fidelizado” (Entrevista 1- Pascual, 2022). En segundo lugar, por “el **valor emocional de las marcas** para los consumidores, que buscan la “protección” y “confianza” de los **productos “de siempre” en momentos de incertidumbre**” (Entrevista 2- Pascual, 2022). Estas ideas apoyan nuestra investigación del nuevo cambio de prioridades de algunos consumidores que ahora también se fijan en factores más “emocionales” a la hora de tomar sus decisiones de compra.

- Por otra parte, sucede la tendencia opuesta: en momentos de crisis económica, la **Marca de Distribuidor** suele ser preferida por los consumidores que “busquen **reducir el valor de su cesta de la compra**” (Entrevista 2- Pascual, 2022). A esto se le suma el **crecimiento** que han vivido en los últimos años en España los “*hard discounters*”, conocidos como “**tiendas de descuento**” (Lidl o Aldi). Este tipo de establecimientos son un tipo de **gran distribuidor o retailers** y son conocidos por ofrecer sus propios productos de marca de fabricante de manera temporal, consiguiendo un surtido de productos muy grande. En este gráfico facilitado por una de las entrevistadas podemos observar el crecimiento de este tipo de establecimientos.

Figura 6

Crecimiento “tiendas de descuento” 2020 vs 2021



Fuente: Kantar, 2021

Con referencia al **impacto de la pandemia en el consumidor**, en la entrevista confirmamos algo que hemos visto durante toda la investigación: el **consumidor es mucho más exigente y demanda opciones sostenibles**. Mercedes nos explica un ejemplo de cómo Pascual ha respondido a esta exigencia, introduciendo en 2021 la nueva caja de 8L de agua Bezoya, que reduce el uso del plástico un 60% por litro.

Ilustración 4

Nuevo producto Pascual: Caja de agua de 8L Bezoya



Promoción oficial nuevo envase Bezoya



Nuevo envase Bezoya

Fuente: Elaboración propia a partir de página web oficial Calidad Pascual

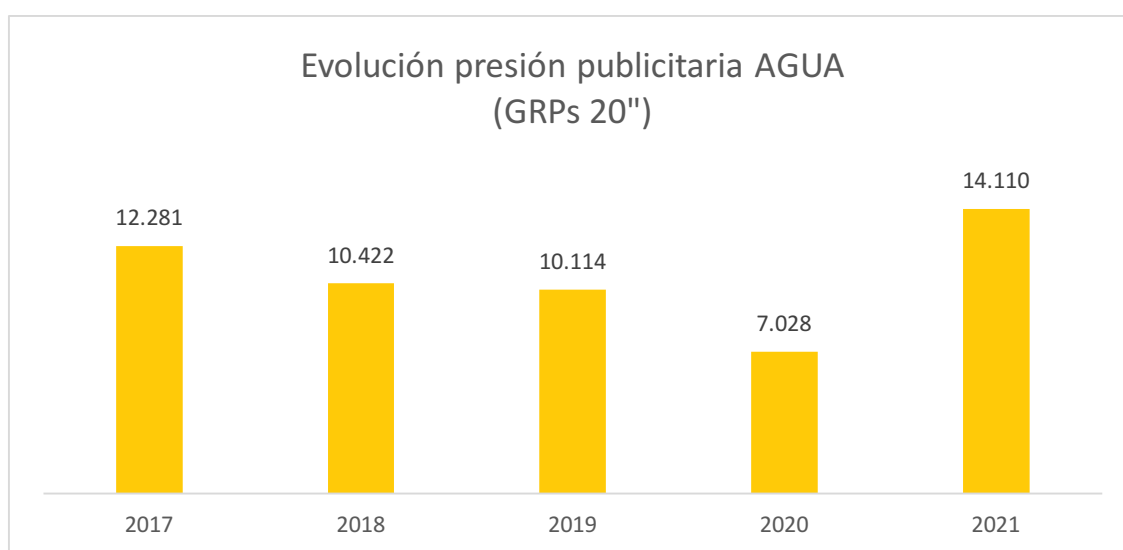
Este nuevo producto está teniendo una muy buena acogida en el mercado. “La respuesta de los consumidores ha sido positiva y esta referencia se ha convertido en la número 3 en las ventas de la marca. Ha obtenido numerosos reconocimientos, entre los que cabe destacar el premio a la Innovación de Carrefour” (Entrevista 2- Pascual, 2022). El agua de Bezoya no es el único producto que ha visto una transformación en su envase, también en los productos lácteos de Pascual han introducido cambios: un nuevo brik de leche que viene de un 89% de fuentes renovables y una nueva botella con un 28% de caña de azúcar (Entrevista 2 - Pascual, 2022).

Además, la compañía quiere aprovechar este momento para **explotar su “diferencial claro de calidad”** (Entrevista 1- Pascual, 2022). Para ello, se está poniendo **foco en la comunicación y publicidad** con el objetivo de trasladar la propuesta de diferenciación de las marcas de la empresa y reforzar esos vínculos emocionales que se han puesto de manifiesto durante la pandemia. Esta tendencia no es única de Pascual y es que “la vuelta

a la normalidad post-pandemia ha impulsado a las marcas a **reforzar el vínculo con el consumidor a través de la publicidad**, como demuestra el incremento de inversión publicitaria producido en 2021” (Entrevista 2- Pascual, 2022). Para ilustrar esta idea, una de las entrevistadas nos facilita el siguiente gráfico en el que se puede observar un aumento del 35% en presión publicitaria en el mercado de agua en 2021 vs 2019.

Tabla 10

Evolución presión publicitaria en los últimos años



Nota: La presión publicitaria se mide con la ratio GRP (*Gross Rating Point*) que evalúa los (impactos sobre el target / total individuos del target) x 100

Fuente: Carat (2021), gráfico facilitado por Mercedes (Entrevista 2, 2022)

En esta línea, Kantar (2022) destaca que aquellas marcas de gran consumo que invirtieron en publicidad durante la pandemia han visto un aumento significativo del retorno de su inversión (medido con la ratio ROAS, del inglés *Return On Advertising Spend*). Como se puede comprobar en la siguiente figura, el incremento de la inversión en publicidad es una tendencia global que ha seguido un comportamiento similar en España.

Figura 7

Retorno del gasto publicitario antes y después de la pandemia



Fuente: Kantar (2022)

El auge de la penetración de la tecnología en la sociedad ha supuesto una ventaja para las compañías que invirtieron y siguen invirtiendo en publicidad ya que aumentan su exposición y pueden lanzar campañas más especializadas y efectivas. Por ello, las compañías pueden apostar por la publicidad para incrementar sus ventas.

Volviendo al impacto de la pandemia COVID-19 a Calidad Pascual, también ha jugado un papel importante la gestión interna de la compañía durante la crisis sanitaria. La página “Seguridad Laboral” publicó en junio de 2020 una entrevista realizada a Tania Moral Puente, coordinadora de salud y seguridad en Calidad Pascual. En ella, Tania destacaba la **comunicación interna de la compañía como clave para afrontar el impacto de la crisis sanitaria**. Así, en Pascual se instauró un “**comité de crisis**” como **área experta**. Al preguntar a las entrevistadas por la función de este comité, destacan su labor como “organismo de toma de decisiones diarias” (Entrevista 1 - Pascual, 2022), asegurándose de que todos los trabajadores tuviesen los medios necesarios para desempeñar su trabajo. Asimismo, afirman que “la función principal del Comité fue garantizar el funcionamiento “normal” de las distintas áreas de la compañía, minimizando cualquier riesgo a los grupos de interés (proveedores, clientes, consumidores, empleados)” (Entrevista 2 - Pascual, 2022).

Uno de los mayores éxitos de Pascual a la hora de hacer frente a la COVID-19 ha sido la **flexibilidad en el modelo de negocio**, algo totalmente indispensable para afrontar circunstancias inesperadas. Mercedes afirma que “el foco de la compañía siempre ha sido seguir sirviendo al mercado todos los productos que fabricamos, garantizando los máximos estándares de calidad” (Entrevista 2- Pascual, 2022).

En suma, Pascual es un gran ejemplo del impacto que ha tenido la pandemia en una empresa del sector de Alimentación y Bebidas, y las pautas que han seguido en el periodo post-pandemia nos dan una idea sobre lo que va a ser el futuro del sector. En el caso de Pascual, su Marco Estratégico presentado un año antes de la COVID-19 fue un gran acierto, pues anticipaba las tendencias que se vinieron a confirmar después, convirtiéndose incluso en más apreciadas por los consumidores. Así, podemos concluir que, dentro de la dificultad evidente que ha supuesto la pandemia, Pascual ha fortalecido su modelo de negocio e incluso esto podría llegar a significar un aumento de cuota de mercado en el medio/largo plazo.

7. CAPÍTULO VII: EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las principales conclusiones del trabajo. Incluye los principales retos a los que se enfrentan los negocios de la Industria de Alimentación y Bebidas y las consiguientes recomendaciones para dichos negocios.

Conclusión 1: Auge de la digitalización

A lo largo del trabajo, hemos podido comprobar que el auge de la digitalización ha sido una de las consecuencias más relevantes de la pandemia. Esta digitalización facilita el proceso de compra para el consumidor, pero también le aporta mucha más información y le convierte en un consumidor mucho más exigente. Asimismo, la tecnología se traslada a la cadena de valor, mejorando los métodos de producción con las *foodtech*. Por último, se produce una revolución en los canales de venta digitales con la **llegada definitiva de los *pure players* a España.**

Recomendación:

- Para los negocios de la distribución tradicional/retail:
 - **Potenciar la presencia en los canales digitales:** Publicidad y exposición en las redes sociales, inversión en las plataformas webs para facilitar el proceso de compra a los consumidores y asociación con *pure players* para alcanzar el número máximo de consumidores. Aquellas marcas/distribuidores que no tengan presencia en RRSS están perdiendo clientes potenciales y arriesgándose a quedar en el olvido.
- Para los negocios hosteleros:
 - **Presencia en los canales digitales.** Los negocios hosteleros que cuenten con una cuenta en RRSS pueden ganar una exposición mucho mayor. Asimismo, la difusión por medio de personajes públicos y/o *influencers* es muy positiva y atrae mucho público. El **posicionamiento digital** es clave en estos tiempos, por lo que se recomienda un estudio de mercado previo e incluso recurrir a asesoramiento por parte de empresas especializadas para poder realizar un posicionamiento efectivo y eficaz.

- **Inversión en la entrega a domicilio (*delivery*)** ya sea por gestión propia o con una asociación con los principales jugadores del sector (Glovo y Uber Eats, entre otros).

Conclusión 2: Nuevas prioridades personales

La pandemia ha puesto de manifiesto otro tipo de **prioridades “más emocionales”** entre los consumidores. Éstas han hecho que el consumidor preste atención a otro tipo de factores presentados por las compañías, entre ellos, la sostenibilidad, el compromiso ético y social y la sensación de seguridad.

Recomendación:

En este aspecto, los negocios deberían apostar por un fuerte **posicionamiento de marca e inversión en la experiencia de cliente**. Sobre todo, este aspecto es una oportunidad para las Marcas de Fabricante que pueden ser percibidas como “más caras” por el consumidor. Es el momento adecuado para aludir a factores más emocionales que también tienen impacto en el cliente, a fin de lograr una fidelización mayor. Asimismo, la apuesta por alternativas de productos sostenibles tiene que ser una elección definitiva por las compañías. Para aludir a estas nuevas prioridades, la publicidad cobra una gran importancia. Se ha demostrado que, **tras el periodo de la COVID-19, las campañas publicitarias de gran consumo son más persuasivas y tienen un mayor retorno de inversión**, por lo que las empresas deberían aprovechar esta característica para incrementar sus ventas.

Conclusión 3: Entorno económico actual incierto

Por último, es importante recalcar que la renovación del sector depende en gran medida de la evolución económica del país. Como se ha recalcado anteriormente, se espera que la tendencia inflacionista siga creciendo. Este hecho pone de manifiesto:

- **La importancia de la marca blanca.** Mientras la crisis económica perdure, los consumidores se verán más inclinados a apostar por marcas blancas. Ante esta situación, las compañías del sector de alimentación y bebidas tienen dos opciones:
 - **Competir con las marcas blancas en precios** y sacrificar márgenes.

- Invertir en el **posicionamiento de marca** y priorizar calidad vs precio.

Cada empresa deberá analizar cuál es la situación que más se adecue a sus circunstancias específicas y ofrezca un mayor beneficio potencial.

- **La potencial pérdida de márgenes.** Ante una tendencia inflacionista de las materias primas que no hace más que continuar, los negocios tienen dos opciones:
 - **Trasladar la subida de precios al consumidor final**, aun sabiendo que esto les costará clientes.
 - Tratar de contener esa subida de precios disminuyendo sus márgenes y tratando de **minimizar el impacto económico negativo**. Para ello:
 - **Incrementar el volumen de clientes** y, para ello, invertir en la experiencia de cliente previamente mencionada
 - **Optimizar el surtido de productos**. Como ejemplo, se podría potenciar más la venta de bebidas, dado su margen elevado en comparación con los alimentos.
 - **Medidas para incrementar la productividad** y ser más eficientes.

En definitiva, el futuro de la Industria de Alimentación y Bebidas aún es incierto. Si bien hemos puntualizado en este trabajo las principales tendencias que marcarán el rumbo del sector, todavía existen muchas incógnitas. No obstante, es innegable que la pandemia COVID-19 ha transformado la industria. El panorama actual presenta una oportunidad para los negocios del sector, para conocer en mayor profundidad a sus consumidores y acercarse a ellos de la manera más efectiva posible, optimizando sus métodos de producción y comercialización. A pesar de que el camino a la recuperación completa aún está en curso, la COVID-19 ha puesto de manifiesto que **la resiliencia y la flexibilidad son cualidades indispensables para cualquier negocio, y la Industria de Alimentación y Bebidas está siendo un gran ejemplo de ello.**

8. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Raw. (2021). *El impacto del COVID sobre la digitalización del sector de alimentación y bebidas*. Obtenido en <https://www.agenciaraw.com/lab/pdf/IMPACTO-COVID-SECTOR-ALIMENTARIO-FEBRERO-2021-RAW.pdf>

Agronegocios. (16 de febrero, 2021). El e-commerce despegó de forma definitiva con un 62% de crecimiento en el Gran Consumo. *Economía*. Obtenido en <https://www.agronegocios.es/el-e-commerce-despega-de-forma-definitiva-con-un-62-de-crecimiento-en-el-gran-consumo/>

Asociación de Fabricantes y Distribuidores. (10 de febrero, 2021). La distribución española cerró 2020 con una disponibilidad de productos en los lineales del 95.2%. *AECOC INFO*. Obtenido en <https://www.aecoc.es/noticias/aecoc-info-la-distribucion-espanola-cerro-2020-con-una-disponibilidad-de-productos-en-los-lineales-del-952>

Azti Innova. (s.f.). Nuevo consumo post-covid: ¿Qué innovaciones darán forma al sistema alimentario del futuro?. *AZTI innova*. Obtenido en <https://www.azti.es/aztinnova/noticia/nuevo-consumo-post-pandemia-innovaciones-sistema-alimentario/>

Beetrack. (s.f.). Dark kitchen: ¿qué es y por qué son tan eficientes estos e-commerce?. *Beetrack – ecommerce*. Obtenido en <https://www.beetrack.com/es/blog/dark-kitchen>

Brines, J. (5 de octubre, 2021). La “marca blanca” ya representa más de la mitad de la cesta de la compra. *Expansión*. Obtenido en <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2021/10/05/61571ac7468aeb8b6e8b4577.html>

Cáceres, G., Perea da Silva, T., Vázquez, M., & Torres, M. (2017). *El impacto de los influencers de instagram en la decisión de compra de indumentaria de los jóvenes* (tesis de pregrado). Universidad Argentina de la Empresa UADE. Obtenido en <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/6331>

Calidad Pascual (2020). *Estado de Información No Financiera 2010*. Obtenido en <https://www.calidadpascual.com/data/pdf/informe-no-financiero-2019.pdf>

Calidad Pascual (2021). *Estado de Información No Financiera 2020*. Obtenido en <https://www.calidadpascual.com/data/pdf/informe-no-financiero-2020.pdf>

Cámara Bilbao. (9 de junio, 2021). La pandemia ha reforzado el vínculo con el comercio de proximidad. *Cámara Bilbao – Retail*. Obtenido en <https://www.camarabilbao.com/retail/pandemia-ha-reforzado-vinculo-comercio-proximidad-202106091337/>

Canal Hogar Mapfre. (13 de junio, 2021). ¿Por qué triunfan las marcas blancas?. *Blogs Mapfre*. Obtenido en <https://www.hogar.mapfre.es/hogar/ahorro-en-el-hogar/por-que-triunfan-las-marcas-blancas/>

Centro de Investigación Biomédica en Red. (14 de junio, 2019). El etiquetado NutriScore ayuda a la toma de decisiones saludables en la compra de alimentos. *Ciber*. Obtenido en <https://www.ciberobn.es/noticias/el-etiquetado-nutriscore-ayuda-a-la-toma-de-decisiones-saludables-en-la-compra-de-alimentos>

Coca, M. (29 de abril, 2020). ¿Cómo ha cambiado la forma de consumir durante la crisis del coronavirus?. *BBVA – Sostenibilidad*. Obtenido en <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-ha-cambiado-la-forma-de-consumir-durante-la-crisis-del-coronavirus/>

Cotos, C. (28 de Mayo, 2020). El confinamiento revoluciona el consumo de los hogares. *Kantar*. Obtenido en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-confinamiento-revoluciona-el-consumo-de-los-hogares>

CSI Market. (2019). Food & Beverages Profitability. *Profitability Information & Trends*. Obtenido en https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=914&hist=8

del Pozo de la Calle, S., Alonso Ledesma, I., Nuñez, O., Castelló Pastor, A., Lope Carvajal, V., Fernández de Larrea Baz, N., Pérez-Gómez, B., Pollán, M., Ruiz Moreno, E. (2021). Composition and Nutritional Quality of the Diet in Spanish Households during the First Wave of the COVID-19 Pandemic. *Nutrients*. Obtenido en <https://www.mdpi.com/2072-6643/13/5/1443>

Delgado, F. (3 de abril, 2020). El Covid-19 y sus impactos en la cadena de suministro. *Generix Group*. Obtenido en <https://www.generixgroup.com/es/blog/covid-19-impacto-cadena-suministro>

Día (2021). *Avance de ventas 2021*. Obtenido en <https://diacorporate.com/avance-de-ventas-2021/>

Economía 3. (29 de marzo, 2021). La expansión de las marcas blancas. *Economía 3-Economía*. Obtenido en <https://economia3.com/la-expansion-de-las-marcas-blancas/>

Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. (s.f.). *Central American Journals Online*. Obtenido en <https://www.camjol.info/index.php/INNOVARE/article/view/10208>

Efre Agro. (30 de noviembre, 2021). La pandemia impulsó un 40% los pedidos de comida a domicilio. *Efe Agro*. Obtenido en <https://www.efeagro.com/noticia/la-pandemia-impulso-un-40-los-pedidos-de-comida-a-domicilio/>

El Economista. (25 de febrero, 2021). La venta online de alimentación y bebidas, al rescate de la economía durante la pandemia. *El Economista*. Obtenido en <https://www.eleconomista.es/saludable/noticias/11070422/02/21/La-venta-online-de-alimentacion-y-bebidas-al-rescate-de-la-economia-durante-la-pandemia.html>

El Economista. (28 de junio, 2021). El FMI avisa de que la subida de precios de los alimentos solo acaba de empezar para los consumidores. *El Economista – Economía*. Obtenido en <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11296904/06/21/El-FMI-avisa-de-que-la-subida-de-precios-de-los-alimentos-solo-acaba-de-empezar-para-los-consumidores.html>

Europa Eurostat Recovery Dashboard. (2022). Quarterly GDP growth. *Eurostat*. Obtenido en <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>

Externalia. (14 de marzo, 2019). 5 factores que explican el auge del comercio de proximidad. *Externalia – Gestión Punto de Venta*. Obtenido en <https://externalia.es/5-factores-que-explican-auge-del-comercio-de-proximidad/>

EY Parthenon. (2021). *Future Consumer Index – Deconstruyendo al consumidor en un entorno posvacuna*. Obtenido en https://www.ey.com/es_es/el-consumidor-una-perspectiva-global/future-consumer-index-deconstruyendo-al-consumidor-en-un-entorno-posvacuna

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (11 de mayo, 2021). La Industria de alimentación y bebidas resiste el impacto del COVID-19 mejor que el conjunto de la economía. *FIAB Comunicación*. Obtenido en <https://fiab.es/la-industria-de-alimentacion-y-bebidas-resiste-el-impacto-del-covid-19-mejor-que-el-conjunto-de-la-economia/>

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2021). *Informe económico 2020*. Obtenido en https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFECO_FIAB_2020.pdf

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2020). *Impacto de la crisis del COVID-19 en la industria de alimentación y bebidas española*. Obtenido en https://fiab.es/es/archivos/documentos/Impacto_COVID_industria_alimentaci%C3%B3n_bebidas.PDF

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2020). Diagnóstico de las necesidades de las PYMES de la industria de Alimentación y Bebidas. Obtenido en https://fiab.es/es/archivos/documentos/Informe_Diagnostico_de_las_necesidades_de_las_pymes_de_alimentacion_y_bebidas_2020_FIAB_MAPA.pdf

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (9 de diciembre, 2020). El COVID-19 hace caer la producción de la industria de alimentación y bebidas. *FIAB Comunicación*. Obtenido en <https://fiab.es/el-covid-19-hace-caer-la-produccion-de-la-industria-de-alimentacion-y-bebidas/#:~:text=Mientras%20que%20en%202019%20las,representar%209.200%20millones%20de%20euros.>

Financial Food. (22 de febrero, 2021). El gran consumo se erige como uno de los sectores con mayor capacidad para el cambio. *Distribución*. Obtenido en <https://financialfood.es/el-gran-consumo-se-erige-como-uno-de-los-sectores-con-mayor-capacidad-para-el-cambio/>

Folch, J. (22 de Septiembre, 2021). El consumidor español quiere volver a la normalidad y recuperar algunos hábitos prepandemia. *Kantar*. Obtenido en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-consumidor-espanol-quiere-volver-a-la-normalidad>

Food Retail & Shoppers. (17 de agosto, 2021). 2 de cada 10 españoles siguen pidiendo comida a domicilio después de la pandemia. *Food Retail & Shoppers*. Obtenido en https://www.foodretail.es/shoppers/comida-domicilio-delivery-pandemia-tendencias_0_1575442450.html

Galindo, C. (20 de febrero, 2022). Hacer la compra ya es más caro: “Hay productos que están subiendo y claro que se nota”. *El País*. Obtenido en <https://elpais.com/economia/2022-02-20/hacer-la-compra-ya-es-mas-carro-hay-productos-que-estan-subiendo-y-claro-que-se-nota.html>

García Ropero, J. (17 de enero, 2022). Calidad Pascual prevé volver a los ingresos pre-Covid este año. *El País*. Obtenido en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/14/companias/1642187632_086426.html

Gil A, y Barroso P. (25 de octubre, 2021). Ranking de Alimentación y Bebidas: ¿qué empresas dominan el sector en España?. *Economía*. Obtenido en <https://economia3.com/2021/10/13/463530-ranking-de-alimentacion-y-bebidas-que-empresas-dominan-el-sector-en-espana/>

Gonzalez M. y Moreno F. (28 de marzo, 2022). Por qué la publicidad de gran consumo nunca ha sido más efectiva. *Kantar*. Obtenido de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/publicidad-y-medios/publicidad-publicidad-gran-consumo>

Goñalons, LL. (s.f.). La última milla “Lo quiero rápido, antes y gratis”. *Asociación de Fabricantes y Distribuidores*. Obtenido en <https://www.aecoc.es/articulos/c84-la-ultima-milla-lo-quiero-rapido-antes-y-gratis/>

Iberdrola. (s.f.). 'Foodtech', la transformación tecnológica del sector alimentario. *Innovación-Foodtech*. Obtenido en <https://www.iberdrola.com/innovacion/foodtech>

InfoHoreca. (6 de septiembre, 2021). La pandemia ha cerrado un 14% de establecimientos hosteleros en el último año. *InfoHoreca*. Obtenido en <https://www.fohoreca.com/noticias/20210906/cuantos-bares-restaurantes-y-alojamientos-han-cerrado-durante-la-pandemia-informe-uve-market#.YhZdYZNKgUs>

Intexia. (12 de mayo, 2020). Intexia colabora con Lola Market. *Intexia*. Obtenido en <https://www.intexia.com/mochila-isoterma-nixus-lola-market-servicio-a-domicilio/>

Lalaleo-Analuisa, F., Bonilla-Jurado, D., Robles-Salguero, R., Lalaleo-Analuisa, F., Bonilla-Jurado, D. and Robles-Salguero, R. (2022). *Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica*. Obtenido en http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000100147#ref21

Lalaleo-Analuisa, F.R., Bonilla-Jurado, D.M., y Robles-Salguero, R.E. (2021). Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, pp. 147-164. Obtenido en <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.09>.

Larracoechea, I. (20 de diciembre, 2019). La importancia de las marcas de gran consumo, primer sector industrial. *Cotizalia Economía*. Obtenido en https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2019-12-20/gran-consumo-marcas-fabricante-mdf-innovacion_2350659/

Ley Orgánica 4/1981, de 1 de junio, de los estados de alarma, excepción y sitio. *Boletín Oficial del Estado*, 134, del 6 de junio de 1981, 1981-12774. Obtenido en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1981-12774#:~:text=Art%C3%ADculo%20primero.,ordinarios%20de%20las%20Autoridades%20competentes>

Llorente y Cuenca. (2020). *CONSUMIDORES Y MARCAS EN TIEMPOS DEL COVID-19*. Obtenido en https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/03/IDEAS_consumidores_y_marcas_COVID_ESP.pdf

Martínez, J. (13 de octubre, 2021). Por un sistema agroalimentario sostenible: se incrementa el consumo de proteína de origen vegetal. *Ainia*. Obtenido en <https://www.ainia.es/ainia-news/sistema-agroalimentario-sostenible-consumo-proteina-origen-vegetal/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020). *Informe del consumo de alimentación en España 2019*. Obtenido en https://www.mapa.gob.es/en/alimentacion/temas/consumotendencias/informe2019_v2_tcm38-540250.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). *Informe del consumo alimentario en España 2020*. Obtenido en https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Documents/2021/030621_Consumo_alimentario_2020_dossier_prensa.pdf

Moreno, M. (22 de septiembre, 2021). Glovo duplicó facturación en plena pandemia hasta los 360 millones de euros. *Business Insider*. Obtenido en <https://www.businessinsider.es/glovo-duplico-facturacion-plena-pandemia-360-millones-935757>

Moreno, M., Coromoto M., Gavidia M. y Martin, A. (2014). Analisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas. *Revista Agroalimentaria, volumen 20*. Obtenido de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=googlescholar&id=GALE|A450362798&v=2.1&it=r&sid=IFME&asid=26059d66>

Olcese, A. (11 de enero, 2022). El precio de los alimentos seguirá subiendo este año después de marcar máximos de una década en 2021. *El Mundo*. Obtenido en <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/01/11/61dc5ff7fdddf260c8b4592.html>

Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *Marco estratégico para 2022-2031*. Obtenido en <https://www.fao.org/strategic-framework/strategic-framework/es>

Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). *La Seguridad Alimentaria: información para la toma de decisiones*. Obtenido en <https://www.fao.org/3/al936s/al936s00.pdf>

Sánchez S. (17 de enero, 2022). Mercadona, Lidl, Dia... ¿Quién hay detrás de todas las marcas blancas de los súper?. *La información*. Obtenido en <https://www.lainformacion.com/empresas/mercadona-lidl-dia-carrefour-marcas-blancas-supermercados/2857499/?autoref=true>

Sánchez, A. (15 de febrero, 2022). El IPC cierra enero en el 6,1% tras el contagio a más productos de la cesta de la compra. *El País*. Obtenido en <https://elpais.com/economia/2022-02-15/la-inflacion-se-dispara-al-61-en-enero-tras-el-contagio-a-mas-productos-de-la-cesta-de-la-compra.html>

Seguridad Laboral. (17 de junio, 2020). Entrevista Tania Moral Puente. *Seguridad Laboral*. Obtenido en https://www.seguridad-laboral.es/entrevistas/la-creacion-de-los-nuevos-departamentos-de-crisis-y-la-comunicacion-interna-nos-han-permitido-la-rapida-toma-de-decisiones-para-contrarrestar-el-impacto-del-virus_20200617.html

Tomas, D. (5 de julio, 2021). ¿Qué son los pure players?. *Cyberclick – online marketing & digital marketing*. Obtenido en <https://www.cyberclick.es/que-es/pure-players>

Traders Studio (28 de febrero, 2021). Márgenes de beneficio para el sector de alimentos y bebidas. *Traders Studio – Sectors & Industries Analysis*. Obtenido en <https://traders.studio/margenes-de-beneficio-para-el-sector-de-alimentos-y-bebidas/>

9. ANEXOS

a. ANEXO I: Guión entrevistas

Buenos días, mi nombre es Leticia Picón Lorenzo y actualmente curso el último año de ADE + RRII en ICADE. Para mi Trabajo de Fin de Grado, estoy realizando un estudio sobre la renovación del Sector de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19, y me gustaría entender el impacto que ha tenido la pandemia en *Calidad Pascual*.

Por ello, agradecería mucho si pudiese ayudarme con estas preguntas.

1. Desde su experiencia personal, ¿cómo considera que ha impactado el COVID-19 al sector de Alimentación y Bebidas?
2. Cuando comenzó la emergencia sanitaria, *Calidad Pascual* instauro un “Comité de Crisis”, ¿Cuál era su función?
3. Al desarrollar *Calidad Pascual* una actividad esencial, ¿Cómo cambio su trabajo durante los meses de confinamiento?
4. En estos primeros meses, ¿Qué dificultades atravesaron como empresa y cómo las hicieron frente?
5. Dos años después de la pandemia, ¿Cuáles diría usted que son los retos principales que ha supuesto la COVID-19 para la compañía?
6. Dentro de estas tres áreas de actividad: producción, transformación y distribución, ¿Cuál que cree usted que es la que ha cambiado más en *Calidad Pascual* desde la pandemia y por qué?
7. ¿Ha cambiado el consumidor de *Calidad Pascual* desde la pandemia? Si es así, ¿Cómo considera que ha cambiado?
8. De las medidas aplicadas por la compañía para hacer frente a la COVID-19, ¿Cuál destacaría usted y por qué?

Muchas gracias por su colaboración.

b. ANEXO II: Entrevista 1

En el ANEXO II se incluye la Entrevista 1, realizada a Elena L.

Entrevista 1:

Buenos días, mi nombre es Leticia Picón y actualmente curso el último año de ADE + RRII en ICADE. Para mi Trabajo de Fin de Grado, estoy realizando un estudio sobre la renovación del Sector de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19, y me gustaría entender el impacto que ha tenido la pandemia en *Calidad Pascual*.

Por ello, agradecería mucho si pudiese ayudarme con estas preguntas.

9. Desde su experiencia personal, ¿cómo considera que ha impactado el COVID-19 al sector de Alimentación y Bebidas?

- **Aspectos positivos:**

Por un lado, ha acelerado todo el proceso de online de todos los retailers (pasando a participar de un 1% a casi un 5%).

Por otro lado, ha provocado a los proveedores, tener un mayor stock de seguridad para que en situaciones extremas, no tener faltantes de mercancía.

- **Aspectos negativos:**

En general la mayoría de las empresas que trabajan en alimentación, trabajan en 2 canales: Canal de retail (Carrefour, Alcampo etc.) como canal de hostelería: bares y restaurantes.

Las empresas que tenían mucha dependencia de la hostelería han sufrido mucho... especialmente las pequeñas pymes que no podían mantener los empleados. En cambio, las que no dependían prácticamente de la hostelería, han vendido más que nunca (siendo ventas que no se van a repetir, son solo temporales), es decir, beneficios a C/P.

10. Cuando comenzó la emergencia sanitaria, *Calidad Pascual* instauró un “Comité de Crisis”, ¿Cuál era su función?

El análisis de la situación y la toma de decisiones diarias. Se sustituyó por el organismo de gestión habitual.

Este organismo instauró medidas como: Teletrabajo, medidas de higiene en las distintas plantas, eliminación de los viajes, la compra de material de oficina acorde para el teletrabajo (no todos los empleados tenían portátil), la incorporación de Teams como nuevo método de comunicación.

11. Al desarrollar *Calidad Pascual* una actividad esencial, ¿Cómo cambio su trabajo durante los meses de confinamiento?

- Se instauraron medidas de higiene en las plantas, llevándonos a todos a teletrabajar en la mayor parte del tiempo.
- Se prohibieron los viajes entre las delegaciones, sedes, almacenes.
- Mi principal función es la negociación de los acuerdos con los clientes: Carrefour, Alcampo etc. Esa función pasó a ser secundaria, pasando a priorizar la ayuda a los clientes (a nivel reposición de mercancía en las tiendas) puesto que tenían muchas bajas por covid, el suministro de mercancía y la selección de los clientes/tiendas más críticas por falta de mercancía.
- Cambiaron las prioridades de servicio, y pasamos a priorizar los productos básicos de primera necesidad como la leche.
- Pasamos a tener un escenario distinto cada día, y nos llevó a adoptar una flexibilidad a la que no estábamos acostumbrados.

12. En estos primeros meses, ¿Qué dificultades atravesaron como empresa y cómo las hicieron frente?

- La principal dificultad fue la mayor falta de operarios para mantener las líneas de producción en marcha, el perfil de los operarios de producción es muy cualificado y no es fácil remplazarlo.
- Otra de las dificultades fue el canal de hostelería. Nuestro negocio (Calidad Pascual) da servicio a dos tipos de canales: un 60% a clientes de retail (Carrefour, Alcampo, Mercadona...) y un 40% a clientes de hostelería (principalmente bares y restaurantes).

Como los bares y restaurantes estaban cerrados y en los retailers estaban con falta de mercancía, la primera medida que tomamos fue destinar nuestros recursos de hostelería al canal de retail (tanto en personal como en producto).

Los productos que se trabajan en ambos canales son distintos, por lo que tuvimos que llevar a cabo negociaciones muy rápidas, para poder dar de alta los productos, y adecuar ese surtido (códigos etc...) al canal de retail. Normalmente esto se suele gestionar en 3-4 semanas, y en esa época se hizo en cuestión de 3-4 días.

13. Dos años después de la pandemia, ¿Cuáles diría usted que son los retos principales que ha supuesto la COVID-19 para la compañía?

- Modificar nuestro modelo de negocio para tener una mayor flexibilidad a futuro en situaciones extremas

- Intentar tener repartidos los huevos en todas las cestas, es decir, que todos los productos los trabajemos en ambos canales para que, en situaciones extremas, no tengamos que tirar el producto.
14. Dentro de estas tres áreas de actividad: producción, transformación y distribución, ¿Cuál que cree usted que es la que ha cambiado más en *Calidad Pascual* desde la pandemia y por qué?
El de producción, se han renovado gran parte de las maquinarias para acortar plazos de producción y que sean más eficientes.
15. ¿Ha cambiado el consumidor de *Calidad Pascual* desde la pandemia? Si es así, ¿Cómo considera que ha cambiado?
- Sí. Por un lado, antes nos veían como una marca más cara sin ver el diferencial claro de calidad, y ahora muchos clientes que no compraban Pascual, en los momentos de mayor falta de mercancía han decidido comprarla y probarla, y les hemos fidelizado.
 - Por otra parte, en momentos de crisis, el cliente siempre prefiere comprar marca blanca (por el precio), por lo que ahora con la nueva crisis de Ucrania estamos perdiendo de nuevo clientes.
16. De las medidas aplicadas por la compañía para hacer frente a la COVID-19, ¿Cuál destacaría usted y por qué?
- La flexibilidad, nos hemos convertido en una compañía muy flexible en cuanto al empleado (horarios, teletrabajo etc.) como con los clientes (menos normas de compañía y más intentar adecuarnos a cada cliente).

Muchas gracias por su colaboración.

c. ANEXO III: Entrevista 2

En el ANEXO III se incluye la Entrevista 2, realizada a Mercedes C.

Entrevista 2:

Buenos días, mi nombre es Leticia Picón y actualmente curso el último año de ADE + RRII en ICADE. Para mi Trabajo de Fin de Grado, estoy realizando un estudio sobre la renovación del Sector de Alimentación y Bebidas tras la COVID-19, y me gustaría entender el impacto que ha tenido la pandemia en *Calidad Pascual*.

Por ello, agradecería mucho si pudiese ayudarme con estas preguntas.

1. Desde su experiencia personal, ¿cómo considera que ha impactado el COVID-19 al sector de Alimentación y Bebidas?

Durante la pandemia se produjo un cambio en los hábitos de compra de los consumidores: un menor número de actos de compra (menos visitas a los puntos de venta) pero un mayor volumen por acto (mayor acopio en el momento de la compra). Es decir, los consumidores se volvieron más intensivos. Este comportamiento se ha mantenido en la etapa post-pandemia y vuelta a la normalidad.

Por otra parte, la pandemia generó una apuesta por las marcas de fabricante en el sector que responde a dos factores clave: en primer lugar, la mayor capacidad de abastecimiento de las marcas de fabricante en situaciones de tensión en la distribución como es el caso de los meses álgidos de pandemia, con temor al desabastecimiento y acopio masivo de productos de primera necesidad; en segundo lugar, por el valor emocional de las marcas para los consumidores, que buscan la “protección” y “confianza” de los productos “de siempre” en momentos de incertidumbre. La vuelta a la normalidad post-pandemia ha impulsado a las marcas a reforzar el vínculo con el consumidor a través de la publicidad, como demuestra el incremento de inversión publicitaria producido en 2021 (ejemplo: +35% presión publicitaria en el mercado de Aguas en 2021 vs 2019; fuente CARAT).

2. Cuando comenzó la emergencia sanitaria, *Calidad Pascual* instauró un “Comité de Crisis”, ¿Cuál era su función?

La función principal del Comité fue garantizar el funcionamiento “normal” de las distintas áreas de la compañía, minimizando cualquier riesgo a los grupos de interés (proveedores, clientes, consumidores, empleados). El foco de la compañía siempre ha sido seguir sirviendo al mercado todos los productos que fabricamos, garantizando los máximos estándares de calidad.

3. Al desarrollar *Calidad Pascual* una actividad esencial, ¿Cómo cambio su trabajo durante los meses de confinamiento?

Durante los meses de confinamiento el foco principal de la compañía fue garantizar el suministro de productos al mercado. En el caso de los equipos responsables de las marcas, el principal cambio fue el reajuste de los planes de marketing para dar respuesta a las necesidades de un consumidor confinado.

4. En estos primeros meses, ¿Qué dificultades atravesaron como empresa y cómo las hicieron frente?

Pascual tiene hoy en día dos grandes líneas de negocio: por un lado, la fabricación de productos bajo distintas marcas comerciales en dos grandes canales (retail y HORECA); por otro, la distribución de productos de terceros (ejemplo: marcas de alcohol, salsas, productos de cuarta gama, aceite, etc) con foco en Hostelería. Para ambos objetivos la compañía cuenta con una amplia red comercial de campo. Durante los meses de confinamiento, y en los meses posteriores, los cierres y restricciones de la Hostelería provocaron la necesidad de paralizar temporalmente la actividad de estos equipos, ligada a un cese de la comercialización de productos en el canal. Ligado a la situación de la Hostelería, fue necesario realizar ajustes en fábrica para hacer frente a la fuerte demanda de la gran distribución.

5. Dos años después de la pandemia, ¿Cuáles diría usted que son los retos principales que ha supuesto la COVID-19 para la compañía?

La COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de cuidar la salud y la necesidad de cuidar el planeta. Por lo tanto, en la etapa post-pandemia los consumidores exigen a las marcas comerciales alternativas cada vez más saludables y sostenibles. Por otra parte, la situación económica generada por la pandemia y la actual crisis de suministros e incremento de costes provoca que los consumidores busquen reducir el valor de su cesta de la compra a través de productos de la marca de la distribución (“marca blanca”).

Teniendo ambos factores en cuenta, el principal foco de Pascual es ofrecer al mercado propuestas saludables, para lo cuál hemos mejorado los perfiles nutricionales de todos nuestros productos en términos de naturalidad y valores nutricionales óptimos, y sostenibles, con búsquedas activas de alternativas a los envases tradicionales. En relación a esto último, destaca el nuevo brik de leche Pascual que procede en un 89% de fuentes renovables, la nueva botella de leche con un 28% de caña de azúcar, o la totalidad de botellas de Bezoya que están hechas en su totalidad con 100% plástico reciclado y reciclable. Además, la compañía está realizando un esfuerzo en comunicación para trasladar la propuesta diferenciador y relevante a los consumidores.

6. Dentro de estas tres áreas de actividad: producción, transformación y distribución, ¿Cuál que cree usted que es la que ha cambiado más en *Calidad Pascual* desde la pandemia y por qué?

Desde mi punto de vista, la pandemia ha tambaleado principalmente la distribución. En el caso de la gran distribución (ej. CRF, Mercadona, Dia...), tras la pandemia se ha acelerado el crecimiento de los “hard discounters” (Lidl, Aldi) como se puede observar en el siguiente gráfico (fuente: Kantar, TAM T3 21):

Este tipo de retailers apuestan principalmente por sus marcas propias e introducen productos de marca de fabricante de manera temporal (es lo que se conoce como “In&Out”). El gran crecimiento de estas cadenas está haciendo que los fabricantes incorporen estos In&Out como una parte clave de la estrategia comercial para ganar volumen y distribución con los distintos productos.

Por otra parte, cabe destacar también la situación de tensión que se vive a día de hoy con el retailer líder en la distribución: Mercadona. Este retailer, que ofrece en sus lineales un pequeño porcentaje de marcas (normalmente marcas líderes en una categoría), tiene como objetivo lograr propuestas con su marca propia que

ofrezcan a su consumidor los mismos beneficios que la marca de fabricante; así, cada vez más está suprimiendo las marcas de sus lineales (ejemplo: recientemente ha eliminado la marca de Agua FontVella de la mayor parte de áreas geográficas de España). Debido al gran peso que representa Mercadona dentro del panorama de la distribución, y la gran dependencia de volumen que ha generado en las marcas, las decisiones unilaterales de salida provocan pérdidas considerables de volumen y facturación en las marcas afectadas.

7. ¿Ha cambiado el consumidor de *Calidad Pascual* desde la pandemia? Si es así, ¿Cómo considera que ha cambiado?

Nuestros consumidores demandan a las marcas comerciales alternativas sostenibles. Ya no solo basta el “qué”, sino que se exige un “cómo” determinado. De esta manera, desde las marcas trabajamos para adaptarnos y cubrir las necesidades de nuestros consumidores. Un ejemplo relevante y de éxito es el caso de la caja de 8L de Bezoya, que da respuesta a una preocupación real de los consumidores por el uso del plástico en el envasado de Agua Mineral; con este nuevo envase de gran capacidad la marca reduce el uso de plástico en un 60% por litro respecto a la media de mercado. Además, se trata de un formato cómodo y práctico, que incorpora un grifo dispensador y permite dispensar el Agua sin necesidad de cargar peso. La respuesta de los consumidores ha sido positiva, y esta referencia se ha convertido en la número 3 en las ventas de la marca. Ha obtenido numerosos reconocimientos, entre los que cabe destacar el premio a la Innovación de Carrefour.

8. De las medidas aplicadas por la compañía para hacer frente a la COVID-19, ¿Cuál destacaría usted y por qué?

Durante los meses más duros de la pandemia desde la compañía se fomentó el sentimiento de unidad y pertenencia. Nuestros productos forman parte de la “cesta de productos esenciales” y desde el primero momento se enfocó el trabajo hacia el cuidado de los consumidores a través de nuestras marcas, en un momento especialmente duro. La compañía colaboró además con hospitales e instituciones sociales (Cáritas, Cruz Roja) para ayudar a los colectivos más castigados. Desde el punto de vista de un trabajador es un orgullo que la compañía en la que trabaja se tomen medidas que van más allá de la facturación y de la imagen pública.

Muchas gracias por su colaboración.