



**IESE**  
Business School  
University of Navarra

**Executive  
Education**

# Food and Beverage

Industry Trends - 2015

CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO, INTERNACIONALIZACIÓN  
Y DIGITALIZACIÓN: RETOS E IMPLICACIONES

Industry Meetings

---

**Help create the future of your Industry**



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	<b>4</b>
TENDENCIAS SOCIODEMOGRÁFICAS, URBANIZACIÓN Y RETOS ALIMENTARIOS	<b>5</b>
INTERNACIONALIZACIÓN: MOTOR DE CRECIMIENTO	<b>10</b>
¿Qué mercados son atractivos hoy y cuáles son sus perspectivas a diez años vista? Índice de atractividad para alimentación y bebidas 2015	
China, el país más grande del mundo: motores de crecimiento sociodemográfico y radiografía sectorial	
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	<b>20</b>
Industria 4.0: procesos de producción inteligentes, innovación y tecnología	
El Internet de las cosas: de la casa inteligente a la cocina inteligente	
Un consumidor conectado e informado: retos para la distribución	
¿Nuestros consumidores están conectados?: de los datos masivos a los datos inteligentes	
Comercio electrónico y móvil: estrategias multicanal	
CONCLUSIONES	<b>29</b>
REFERENCIAS	<b>31</b>
19 ENCUENTRO DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS 2015	<b>32</b>
Agenda	
Dirección Académica y Coorganizador	
Ponentes	

# INTRODUCCIÓN

¿Qué cambios habrá que plantear para hacer frente al reto demográfico de las próximas décadas? ¿Cómo serán los alimentos del futuro, los llamados «alimentos 3.0»: seguiremos bebiendo leche líquida o con un comprimido al día obtendremos la misma aportación de lácteos? ¿Cuáles serán las principales innovaciones en la agricultura, la industria, la distribución y el canal horeca? ¿La demanda de alimentos orgánicos seguirá creciendo e irá en aumento la preocupación por la comida sana y saludable? ¿Tendrá el médico o el cocinero del restaurante nuestra ficha de datos personales? ¿Cómo afectará el Internet de las cosas al sector de alimentación y bebidas? ¿Hablabamos de industria 8.0 en lugar de 4.0? ¿El iPhone 14 y los sensores integrados en nuestra nevera y nuestra despensa nos avisarán cuando nos falte pasta, arroz o pollo?

La industria de alimentación y bebidas es un sector clave para la evolución de la economía y la sociedad en las próximas décadas; es por ello por lo que debe aportar soluciones a cuestiones tan importantes como la alimentación del futuro en un contexto de crecimiento demográfico; el aumento de la demanda de materias primas y la búsqueda de alternativas; el reto de la innovación, la tecnología, la digitalización y la internacionalización, o la aparición de países y mercados con nuevas clases medias crecientes, entre otros desafíos.

De todas las tendencias y cuestiones que marcarán esta industria en los próximos años, hay tres en particular que ya están teniendo un efecto directo en el sector: las perspectivas demográficas, la internacionalización y la digitalización.

En efecto, las estimaciones de crecimiento demográfico apuntan a un aumento de la población mundial del 34% para el año 2050, así como a un acelerado proceso de urbanización que dará lugar a que el 70% de la

población mundial viva en ciudades o megaciudades. Los retos para la industria alimentaria son evidentes en términos como el aumento de la demanda, la innovación en materias primas, las fuentes de nutrición y los avances tecnológicos. Además, el crecimiento demográfico de países como China, la India, Nigeria o Indonesia, entre otros, abre muchas oportunidades en mercados que en las próximas décadas presentarán unas condiciones sociodemográficas atractivas.

En este contexto de aumento de la población y de globalización, la digitalización juega un papel fundamental como motor de cambio, tanto a nivel empresarial como social. Este proceso afecta a la forma de relacionarnos, de hacer negocios, de informarnos, de comprar o de consumir. A medida que la población urbana vaya creciendo, también lo hará el número de personas conectadas, y los distribuidores tendrán que ser capaces de satisfacer las expectativas y demandas de un consumidor cada vez más digitalizado e informado.

La finalidad de nuestro informe anual de tendencias<sup>1</sup> es presentar de forma sintética las principales cuestiones que forman parte del diálogo actual de la industria de alimentación y bebidas, y que fueron motivo de debate en el 19 Encuentro de alimentación y bebidas del IESE, organizado con Deloitte. No es nuestro objetivo analizar en profundidad todas y cada una de las tendencias, sino que pretendemos, centrándonos en las tres ya señaladas (crecimiento demográfico, globalización y digitalización), ordenar y poner en relieve algunas de las reflexiones y consideraciones más relevantes.

---

1 J. Llopis y J. Gifra, "Crecimiento demográfico, internacionalización y digitalización: retos e implicaciones para el sector de alimentación y bebidas", IESE Business School, OP-274, 2015

# TENDENCIAS SOCIODEMOGRÁFICAS, URBANIZACIÓN Y RETOS ALIMENTARIOS

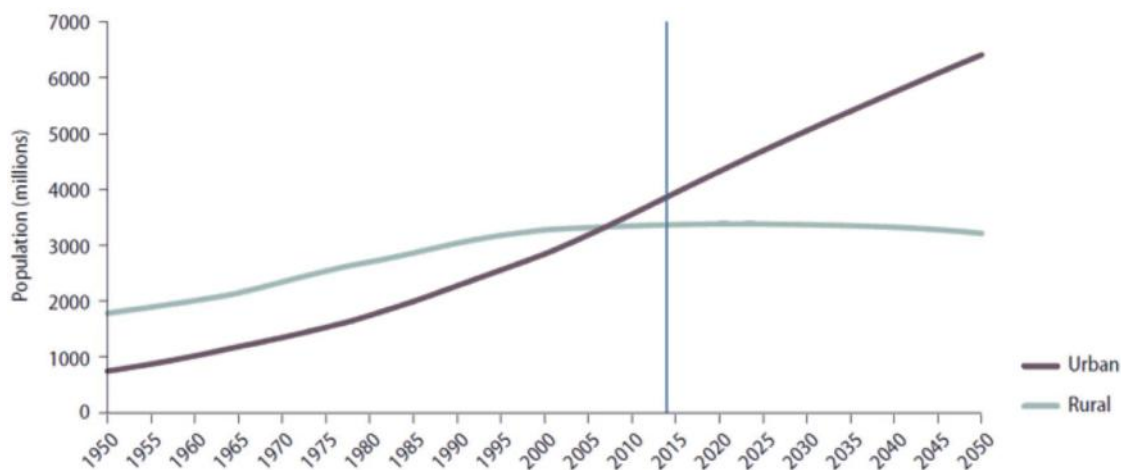
Se calcula que, en el año 2050, la población mundial alcanzará los 9.600 millones de personas<sup>2</sup>. Según las estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas, el crecimiento será desigual y variará enormemente según las regiones. Prácticamente la totalidad de este aumento de población tendrá lugar en países en desarrollo:

- África será el continente que experimentará la mitad de este crecimiento, mientras que en Europa se producirá un descenso del 14%.
- La India superará a China en número de habitantes y en juventud de la población, y la edad media de Nigeria será menor que la de Estados Unidos.

- Otros países como Indonesia, Paquistán y Filipinas también figurarán entre los más poblados.

Este contexto demográfico debe analizarse conjuntamente con el acelerado proceso de urbanización de la población mundial. En la actualidad, el 54% de la población vive en zonas urbanas, y se espera que, en el año 2050, este porcentaje alcance el 70%, aproximadamente<sup>3</sup>.

**FIGURA 1. POBLACIÓN URBANA Y RURAL EN EL MUNDO, 1950-2050**



Fuente: Organización de las Naciones Unidas, "World Urbanization Prospects"<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas (2014), «World Population Prospects: The 2012 Revision, Methodology of the United Nations Population Estimates and Projections», Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población.

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas (2014), "World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights", Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población.

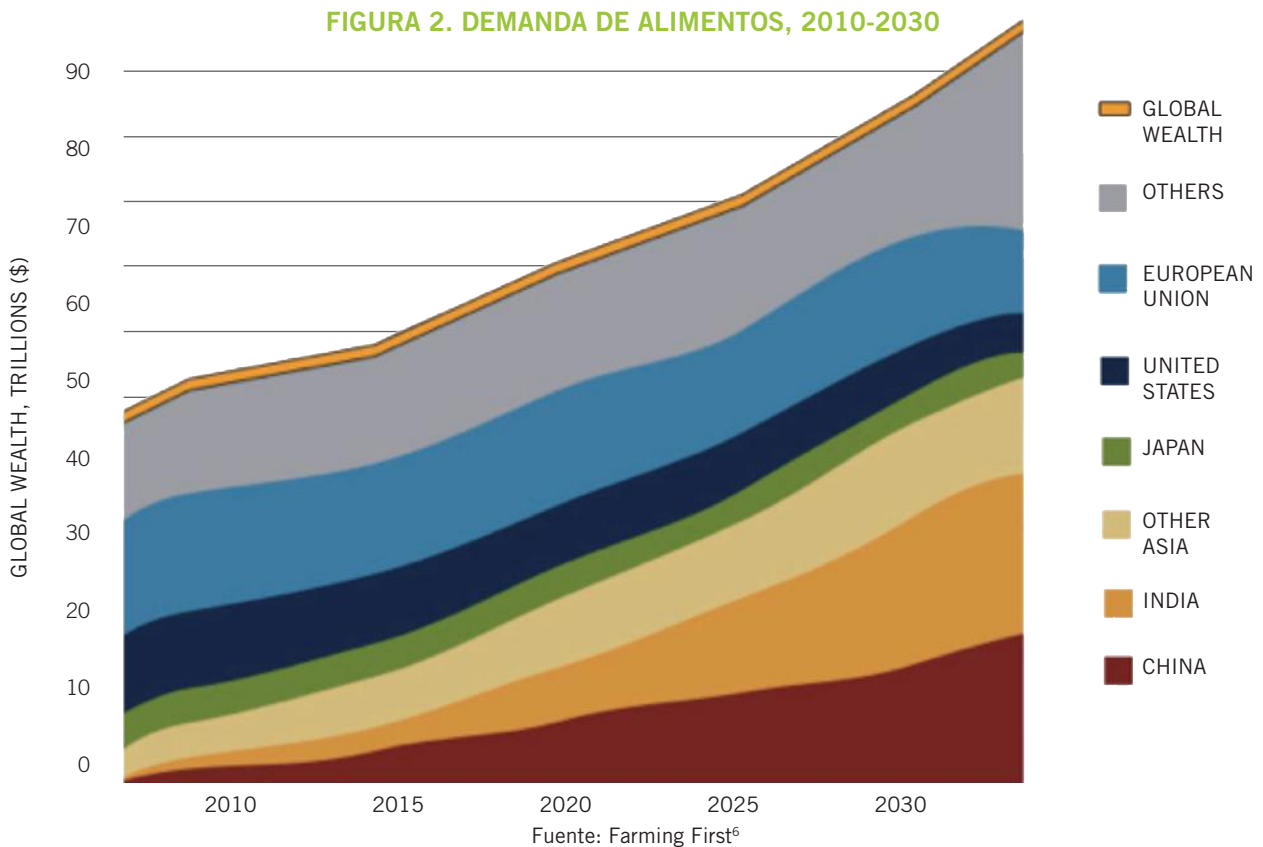
<sup>4</sup> Organización de las Naciones Unidas (2014), "World Population Prospects: The 2012 Revision, Methodology of the United Nations Population Estimates and Projections", Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población.

América es, hoy en día, la región más urbanizada del planeta (más del 80% de la población vive en zonas urbanas), mientras que en África y en Asia aproximadamente la mitad de la población habita en zonas rurales (el 40 y el 48%, respectivamente, siendo la India y China los países con mayor proporción de población rural). Sin embargo, se estima que en 2050 el porcentaje de población urbana de estos dos continentes alcance el 56 y el 64%, respectivamente. En concreto, en la India, China y Nigeria se producirá el 37% del crecimiento urbano mundial entre los años 2015 y 2050.

La mitad de la población urbana vive, actualmente, en ciudades pequeñas de menos de 500.000 habitantes. Sin embargo, la proliferación de núcleos urbanos mayores será una clara tendencia en las próximas décadas. Las previsiones de urbanización y crecimiento de megaciudades ilustran el desarrollo de urbes como

Tokio, Nueva Delhi, São Paulo, Bombay, Estambul, Chongqing, Lagos, Manila, Cantón, Kinsasa, París, Yakarta o Lima, entre otras que ocuparán las primeras posiciones en la clasificación de las 30 mayores aglomeraciones urbanas hasta el año 2030<sup>5</sup>.

Sin duda, este proceso de crecimiento demográfico y urbanización plantea numerosos interrogantes para la industria alimentaria. Para empezar, presenta la posibilidad de que surjan mercados atractivos y con potencial en los próximos años, con sus respectivas preguntas: ¿hay que centrarse en China, la India o Nigeria? ¿Qué otros mercados son atractivos hoy en día y presentan buenas perspectivas para la próxima década? En segundo lugar, las expectativas demográficas plantean el reto del crecimiento de la demanda de alimentos, tal y como refleja el siguiente gráfico: el 40% de la demanda mundial provendrá de China, la India y el resto de Asia.



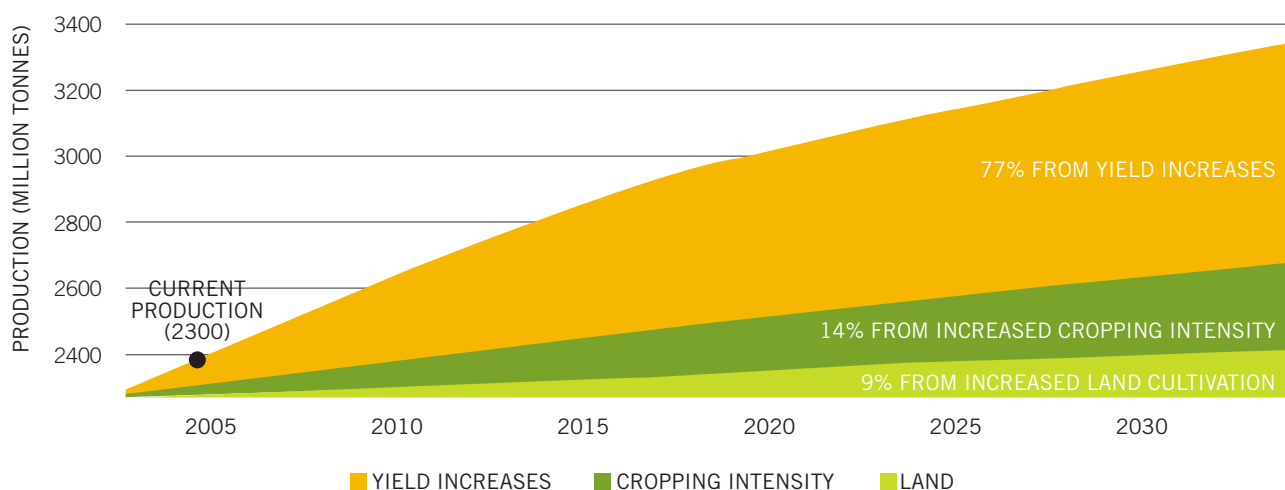
<sup>5</sup> Organización de las Naciones Unidas (2014), "World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights", Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población.

<sup>6</sup> <http://www.farmingfirst.org/Post2015-Food#2>

Con estas previsiones, ¿cómo deberá aumentar la producción de alimentos para alimentar a toda esta población más numerosa, más urbana y quizá más rica y con mayores rentas disponibles? ¿Se sustituirán las materias primas actuales por nuevas fuentes nutricionales? Teniendo en cuenta esta evolución sociodemográfica global, ¿se pueden mantener los patrones de consumo nutricional actual o hay que buscar y promover nuevos formatos?

Las estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (en adelante, FAO)<sup>7</sup> indican que la producción mundial de alimentos deberá aumentar del orden del 70%; en particular, la producción de cereales deberá pasar de los 2.100 millones de toneladas actuales hasta los 3.000 millones, y la de carne, por ejemplo, deberá aumentar de 200 millones de toneladas hasta los 470 millones. Los siguientes gráficos ilustran las tendencias de crecimiento de la producción de cultivos y de carne hasta el año 2030:

**FIGURA 3. CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CULTIVOS, 2005-2030**

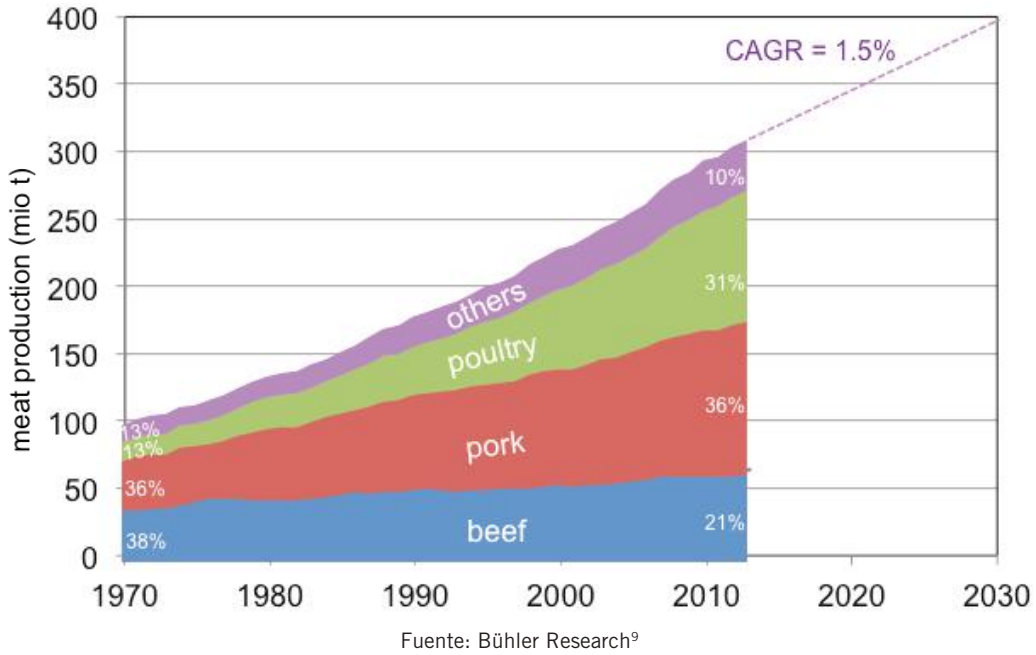


Fuente: Farming First<sup>8</sup>

7 FAO (2009), "Cómo alimentar al mundo en 2050", pp. 1-29.

8 <http://www.farmingfirst.org/Post2015-Food>. Véase también <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en> y <http://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak971e/ak971e00.pdf>

FIGURA 4. DEMANDA DE CARNE, 1970-2030



La FAO sostiene que este incremento de la producción será posible si:

- Se realizan las inversiones necesarias en innovación y tecnología.
- Se aplican las políticas adecuadas en los ámbitos de producción agrícola, sostenibilidad, medioambiente y comercio internacional, entre otros.

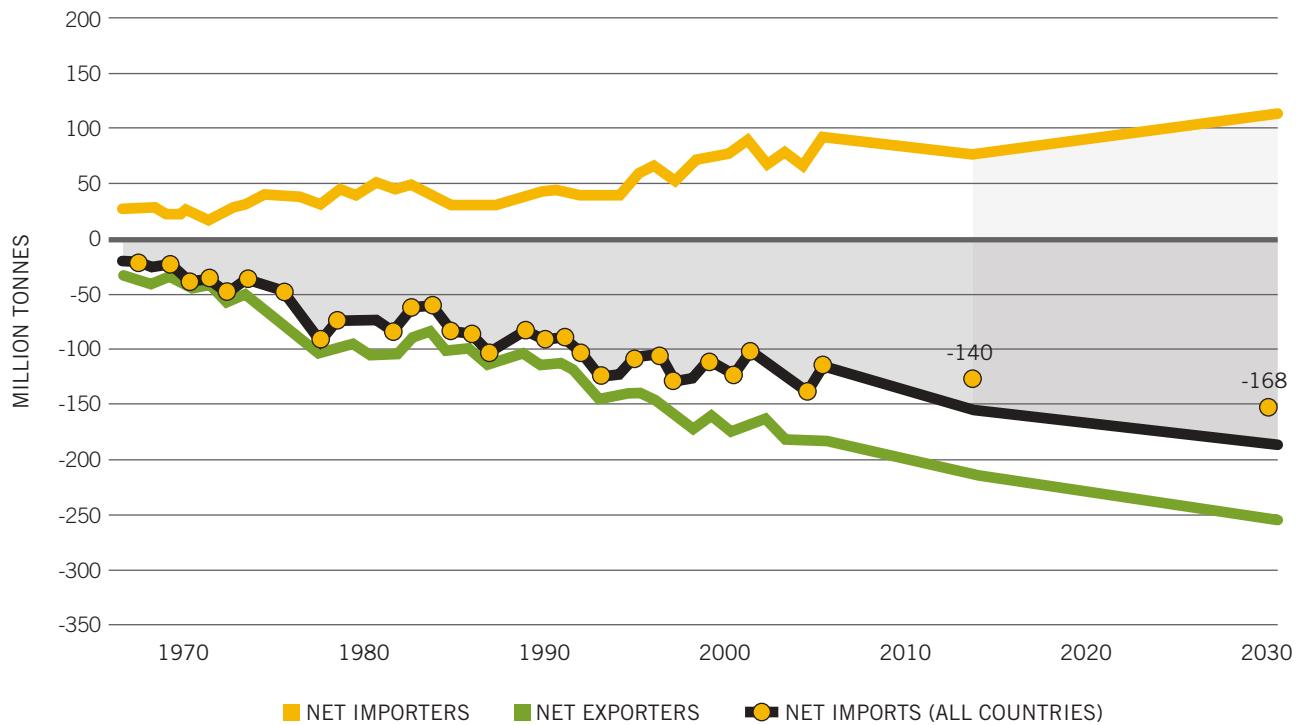
Ciertamente, el crecimiento demográfico comportará también un aumento del comercio internacional de alimentos: se calcula que en el año 2050 «las importaciones netas de cereales de los países en desarrollo se habrán multiplicado por más de dos, y habrán pasado de los 135 millones de toneladas en 2009 a los 300 millones»<sup>10</sup>. El siguiente gráfico ilustra esta tendencia hasta el año 2030:

<sup>9</sup> <http://www.buhlergroup.com>

<sup>10</sup> FAO (2009), "Cómo alimentar al mundo en 2050", p. 3.



**FIGURA 5. PAÍSES EN DESARROLLO: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO DE CEREALES, 1970-2030**



Fuente: Farming First<sup>11</sup>

Por último, el proceso de urbanización conlleva otros desafíos igualmente importantes, como los cambios en los hábitos dietéticos, las modificaciones de los hábitos de consumo y de compra debido al acceso a las nuevas tecnologías y la transformación digital, y los retos medioambientales y de sostenibilidad, entre otros.

<sup>11</sup> <http://www.farmingfirst.org/Post2015-Food#234323>

# INTERNACIONALIZACIÓN: MOTOR DE CRECIMIENTO

En este contexto de crecimiento urbanístico y demográfico cobra especial relevancia el reto de la internacionalización, ya que las empresas no podrán plantear sus estrategias de crecimiento sin considerar qué mercados, países o ciudades son y serán los más atractivos y con mayor potencial para los próximos años.

## ¿Qué mercados son atractivos hoy y cuáles son sus perspectivas a diez años vista? Índice de atraktividad para alimentación y bebidas 2015

Valorar la atraktividad de un mercado o de un país es una de las tareas imprescindibles a la hora de plantear el conjunto de decisiones que forman parte de una buena estrategia de internacionalización. Como ya mencionamos en nuestro resumen de tendencias de alimentación y bebidas del año 2014: “La internacionalización constituye uno de los elementos clave de crecimiento e impulso de esta industria”<sup>12</sup>, y sigue siendo uno de sus principales motores y su mejor garantía de crecimiento a nivel mundial. Las empresas continúan apostando decididamente por su internacionalización, y el “Vademecum on Food and Beverage Markets”<sup>13</sup>, elaborado conjuntamente por el IESE y Deloitte, es una herramienta útil y práctica en este contexto, ya que proporciona datos relevantes sobre cuáles son los mercados más atractivos.

El índice de atraktividad de países recogido en este documento valora y pondera seis indicadores: PIB per cápita, marco y seguridad legal, población, clases medias, importaciones y gasto en consumo.

Los resultados del índice de atraktividad del año 2015 reflejan el liderazgo de Estados Unidos, China y Alemania, que siguen ocupando las tres primeras posiciones de la lista. Por otra parte, la clasificación de los diez países más atractivos sólo varía en las dos últimas posiciones respecto al 2014: suben Italia y Canadá, mientras que Rusia abandona los diez primeros puestos por su descenso del PIB, la clase media, las importaciones y el gasto en consumo.

A continuación se presenta la clasificación del año 2015 en detalle, con sus puntuaciones y la comparativa con el año anterior, así como las conclusiones y consideraciones más destacadas:

**TABLA 1.**  
**ÍNDICE DE ATRACTIVIDAD DE PAÍSES PARA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS 2015**

Ranking 2015	Ranking 2014	Cambio en la posición	País	Puntuación total sobre 100
1	1	▶ 0	Estados Unidos	65,64
2	2	▶ 0	China	59,01
3	3	▶ 0	Alemania	46,92
4	4	▶ 0	Japón	39,82
5	5	▶ 0	Reino Unido	39,45
6	6	▶ 0	India	37,70
7	7	▶ 0	Francia	36,63
8	8	▶ 0	Países Bajos	34,31
9	10	▲ 1	Italia	30,76
10	11	▲ 1	Canadá	28,33
11	9	▼ -2	Rusia	28,26
12	12	▶ 0	Bélgica	28,01
13	16	▲ 3	España	26,96
14	14	▶ 0	Hong Kong	26,40
15	13	▼ -2	Noruega	26,26
16	15	▼ -1	Suiza	25,20
17	18	▲ 1	Suecia	24,57
18	17	▼ -1	Australia	23,52
19	20	▲ 1	Dinamarca	23,09
20	19	▼ -1	Corea del Sur	22,98
21	22	▲ 1	Emiratos Árabes Unidos	21,93
22	21	▼ -1	México	21,67
23	24	▲ 1	Finlandia	21,18
24	26	▲ 2	Nueva Zelanda	20,94
25	25	▶ 0	Austria	20,58
26	28	▲ 2	Irlanda	19,40
27	27	▶ 0	Singapur	18,77

12 IESE (2014), “Los I-motores del sector”, IESE Industry Meetings, p. 15.

13 IESE-Deloitte (2015), “Vademecum on Food and Beverage Markets”, IESE, mayo 2015.

TABLA 1. ÍNDICE DE ATRACTIVIDAD DE PAÍSES PARA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS 2015

Ranking 2015	Ranking 2014	Cambio en la posición	País	Puntuación total sobre 100	Ranking 2015	Ranking 2014	Cambio en la posición	País	Puntuación total sobre 100
28	30	▲ 2	Portugal	18,72	56	56	▶ 0	Egipto	11,34
29	23	▼ -6	Arabia Saudí	18,23	57	51	▼ -6	Georgia	11,15
30	32	▲ 2	Polonia	18,11	58	54	▼ -4	Macedonia	11,09
31	31	▶ 0	Israel	16,93	59	62	▲ 3	Kuwait	11,02
32	29	▼ -3	Malasia	16,57	60	61	▲ 1	Bulgaria	10,87
33	33	▶ 0	Lituania	16,12	61	74	▲ 13	Nigeria	10,85
34	37	▲ 3	Grecia	15,37	62	65	▲ 3	Vietnam	10,76
35	38	▲ 3	Estonia	15,22	63	59	▼ -4	Uruguay	10,27
36	48	▲ 12	República Checa	14,89	64	64	▶ 0	Filipinas	10,18
37	34	▼ -3	Brasil	14,77	65	66	▲ 1	Marruecos	10,06
38	39	▲ 1	Turquía	14,58	66	68	▲ 2	Guatemala	9,35
39	36	▼ -3	Catar	14,52	67	63	▼ -4	Azerbaiyán	9,23
40	41	▲ 1	Indonesia	14,43	68	76	▲ 8	República Dominicana	9,01
41	42	▲ 1	Letonia	14,20	69	73	▲ 4	Costa Rica	8,99
42	35	▼ -7	Tailandia	14,19	70	60	▼ -10	Túnez	8,94
43	45	▲	Eslovaquia	13,87	71	67	▼ -4	Ucrania	8,87
44	n/a	▲	Taiwán	13,52	72	71	▼ -1	Argentina	8,66
45	50	▲	Croacia	13,36	73	75	▲ 2	Jordania	8,42
46	53	▲	Rumanía	13,25	74	72	▼ -2	Irán	8,24
47	46	▼	Perú	13,09	75	70	▼ -5	Serbia	8,06
48	43	▼	Eslovenia	13,01	76	78	▲ 2	Venezuela	7,94
49	44	▼	Chile	12,83	77	69	▼ -8	Argelia	7,44
50	49	▼	Colombia	12,69	78	77	▼ -1	Bosnia-Herzegovina	7,24
51	40	▼	Kazajistán	12,60	79	79	▶ 0	Ecuador	6,25
52	47	▼	Sudáfrica	12,49	80	80	▶ 0	Kenia	4,63
53	52	▼	Hungría	11,62	81	81	▶ 0	Camerún	3,09
54	55	▲	Baréin	11,40	82	82	▶ 0	Bolivia	2,81
55	57	▲	Bielorrusia	11,39	58			Pakistán	

La siguiente tabla complementa de forma gráfica la clasificación y los resultados del índice. Por un lado, permite una lectura no sólo por países, sino también por regiones, y resulta interesante desde el punto de vista de las estrategias de internacionalización, que pueden plantearse con un enfoque regional. Por otro lado, ordena la distribución geográfica de los países del

índice en franjas de diez, respetando su orden original dentro de la clasificación en cada región. De esta forma se puede visualizar el peso de cada continente y se ilustra la importancia de las distintas áreas geográficas y de cada país dentro de cada región y franja. Aquellos países que han cambiado de posición o de franja respecto al año pasado están marcados con una flecha.

**TABLA 2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL ÍNDICE DE ATRACTIVIDAD 2015**

Posición en el índice	Europa	Asia	América	África y Oriente Medio	Oceanía
1-10	Alemania Reino Unido Francia Países Bajos Italia	China Japón India	EE.UU. Canadá ▲		
11-20	Rusia ▼ Bélgica España Noruega Suiza Suecia Dinamarca	Hong Kong Corea del Sur			Australia
21-30	Finlandia Austria Irlanda Portugal Polonia ▲	Singapur	México	Emiratos Árabes Unidos Arabia Saudí	Nueva Zelanda
31-40	Lituania Grecia Estonia República Checa ▲ Turquía	Malasia ▼ Indonesia ▲	Brasil	Israel Catar	
41-50	Letonia Eslovaquia Croacia Rumanía ▲ Eslovenia	Tailandia ▼ Taiwán	Perú Chile Colombia		
51-60	Hungría Bielorrusia Georgia Macedonia Bulgaria	Kazajistán ▼		Sudáfrica ▼ Baréin ▲ Egipto Kuwait	
61-70		Vietnam Filipinas Azerbaiyán	Uruguay ▼ Guatemala ▲ República Dominicana ▲ Costa Rica	Nigeria ▲ Marruecos Túnez ▼	
71-82	Ucrania ▼ Serbia Bosnia-Herzegovina	Irán	Argentina Venezuela Ecuador Bolivia	Jordania Argelia ▼ Kenia Camerún	

**Las consideraciones y conclusiones más destacadas del índice de atractividad de 2015<sup>14</sup> son:**

- Norteamérica, Asia y Europa siguen siendo las regiones con mayor potencial de atractividad, ya que ocupan toda la franja del 1 al 10.
- Estados Unidos sigue ocupando la posición número 1 (1 de 82) de la clasificación, y Canadá escala una posición, situándose en el puesto 10. Estados Unidos también es el primer país (1 de 156) en la clasificación de importaciones, y se encuentra entre los 10 primeros clasificados en el resto de indicadores, excepto en el de gasto de los consumidores (23/86).
- Haciendo una lectura regional del índice:
  - En Latinoamérica, el primer país en atractividad es México (22 de 82).
  - En el caso de África y Oriente Medio, son los Emiratos Árabes Unidos (21 de 82). Sin embargo, si analizamos sólo el África subsahariana, los países más atractivos son Sudáfrica (52 de 82) y Nigeria (61 de 82). Este último país escala trece posiciones respecto al año pasado debido, principalmente, al aumento de la clase media y las importaciones en alimentación y bebidas.
- En la franja de los puestos 11 al 20 se incorpora Oceanía con Australia (18 de 82), y Asia refuerza su potencial con Hong Kong (14 de 82) y Corea del Sur (20 de 82).
- Europa incluye 11 países de los 20 primeros:
  - Del 1 al 10: Alemania (3 de 82), Reino Unido (5 de 82), Francia (7 de 82), Holanda (8 de 82) e Italia (9 de 82)
  - Del 11 al 20: Rusia (11 de 82), Noruega (15 de 82), Bélgica (12 de 82), Suiza (16 de 82), España (13 de 82) y Suecia (17 de 82).
- Entre las posiciones 21 y 30 aparecen los primeros países de África y Oriente Medio, con los Emiratos Árabes Unidos (21 de 82) y Arabia Saudí (29 de

82), así como de Latinoamérica, con México (22 de 82), y de Asia, con Singapur, que mantiene una posición estable en nuestro índice (27 de 82).

- De los puestos 31 a 40 destaca el caso de la República Checa (36 de 82) como país de nueva incorporación en el análisis europeo, subiendo diez posiciones dentro de la clasificación. Este país ha ascendido significativamente en el índice de seguridad jurídica (más de treinta posiciones), y también sus importaciones de alimentación y bebidas han experimentado un crecimiento.
- A partir de la posición 40 se van incorporando cada vez más países latinoamericanos, como Perú (47 de 82), Chile (49 de 82) y Colombia (50 de 82).
- El peso de África y su potencial se observa con la presencia de numerosos países en la franja de los puestos 50 a 80: Egipto (56 de 82), Nigeria (61 de 82) o Marruecos (65 de 82).

Estas consideraciones deben completarse con la información disponible de cada país en el Anexo I del citado «Vademecum on Food and Beverage Markets». En dicho anexo se refleja que, si bien hay mercados que en su análisis ponderado quizá no aparecen en las primeras posiciones, pueden resultar interesantes desde la perspectiva de una variable aislada.

Así, por ejemplo, Singapur ocupa la posición 27 de 82 en nuestro índice, pero destaca por su primer puesto del índice de facilidad de hacer negocios, y, a pesar de ser un país pequeño desde el punto de vista demográfico (unos siete millones de habitantes, aproximadamente), cuenta con una clase media y unas rentas disponibles interesantes. Por ello, los primeros clasificados de cada indicador pueden ser, para algunas empresas, mercados que podrían tener en consideración en función de sus intereses y necesidades. Por otra parte, también es posible que en países que en su análisis global aparecen en posiciones elevadas y, *a priori*, presentan condiciones de atractividad haya que adoptar ciertas medidas desde la perspectiva de seguros a la exportación, protección e inversiones, propiedad intelectual, etc.

<sup>14</sup> IESE-Deloitte (2015), "Vademecum on Food and Beverage Markets", IESE, mayo 2015.

## China, el país más grande del mundo: motores de crecimiento sociodemográfico y radiografía sectorial

A fin de ilustrar el potencial de alguno de los mercados enunciados, a continuación se presenta un análisis más detallado de China (zona continental), teniendo en cuenta, no obstante, que la lectura e interpretación de cada país siempre dependerá del punto de partida y de las particularidades de cada empresa en función de su producto, su consumidor y los precios, entre muchos otros factores que se deben considerar previamente.

Se ofrece aquí una lectura socioeconómica desde el punto de vista del sector de alimentación y bebidas del gigante asiático, que ocupa la segunda posición del

índice de atractividad, el cual valora y mide, como se ha expuesto, hasta seis indicadores: PIB per cápita, facilidad y seguridad jurídica, población y clase media, gasto en consumo e importaciones. En cada uno de los indicadores analizados y ponderados la posición de China varía, y resulta interesante estudiar cada uno individualmente, así como su comparativa con los países que ocupan una posición superior e inferior en la clasificación de cada indicador.

Los principales indicadores de China se presentan de forma ilustrativa en la siguiente tabla:

**TABLA 3. CHINA: PERSPECTIVAS DEL ÍNDICE DE ATRACTIVIDAD 2015**

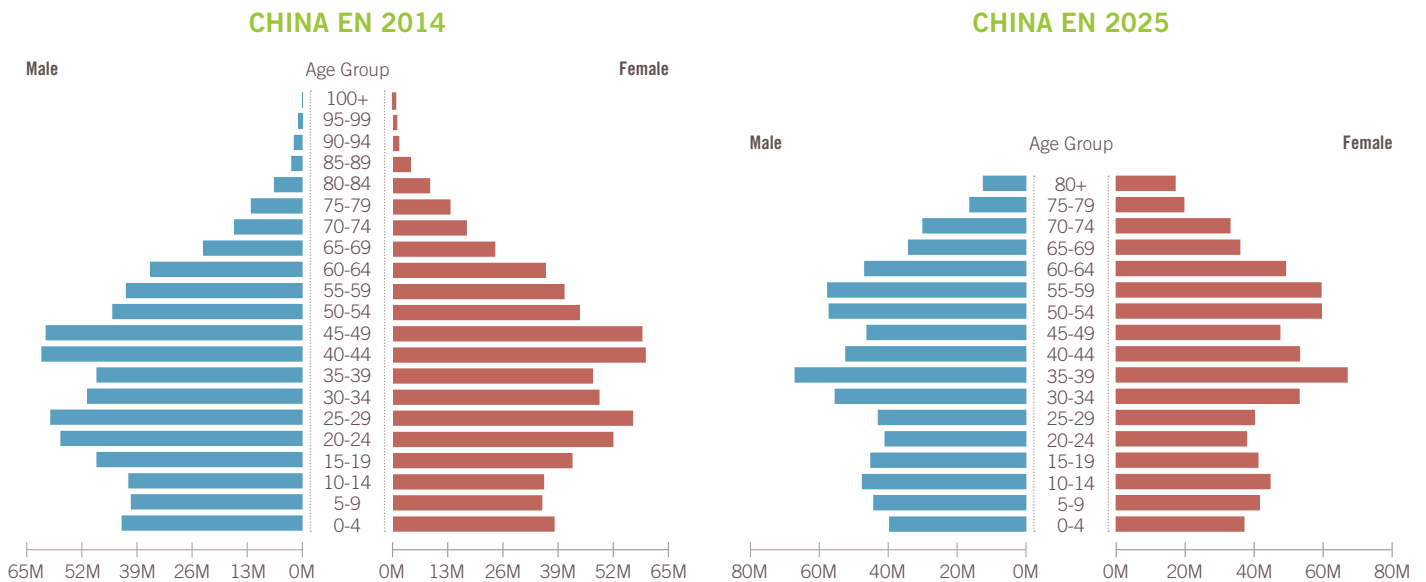
Overall			Food and Beverage Consumer Expenditure			Food and Beverage Imports		
Ranking/82	Score		Ranking/86	€ per Capita		Ranking/156	US\$ millions	
1	USA	65.64	76	Tunisia	575	6	Netherlands	48,873
2	China	59.01	77	China	558	7	China	48,487
3	Germany	46.92	78	Indonesia	510	8	Italy	39,686

Total Population		Middle Class		GDP per Capita		Legal Framework				
Ranking/186	Millions	Ranking/85	Number of Households (thousands)	Ranking/185	US\$	Ranking/189				
1	China	1,367.52	1	China	232,358	79	Bulgaria	7,648	89	Antigua and Barbuda
2	India	1,259.70	2	India	148,566	80	China	7,572	90	China
3	USA	3,18.52	3	USA	66,073	81	Montenegro	7,466	91	Serbia

En China, el país más grande del mundo con 1.367 millones de habitantes, el 73% de la población se sitúa en la franja de edad de entre 15 y 65 años, y en la actualidad el gigante asiático está viviendo un proceso de crecimiento urbanístico y de desarrollo de infraestructuras sin precedentes. Shanghái, con

23 millones de habitantes, es su ciudad más grande; seguida de Pequín, con 19,5 millones; Chongqing, con 12,9 millones, y otras como Tianjín, con 10,9 millones. La radiografía sociodemográfica de China se complementa con los siguientes datos:

**FIGURA 6. PERSPECTIVAS DEMOGRÁFICAS DE CHINA**



Fuente: Banco Mundial<sup>15</sup>

El acelerado proceso de urbanización se está produciendo en paralelo a una fuerte digitalización y un gran crecimiento de la clase media: el número de hogares que tienen una renta disponible inferior a 15.000 dólares anuales representa el 45,3% (201.745 hogares), mientras que aquéllos que cuentan con una renta disponible de más de 15.000 dólares y menos de 100.000 dólares representan el 52,2% (232.358 hogares), y han aumentado en un 10,2% respecto al año 2013<sup>16</sup>.

Aproximarse a China a través de sus principales ciudades es una forma razonable de superar la complejidad de las disparidades idiomáticas, culturales y de hábitos alimenticios existentes en un país tan grande como toda Europa y en el que todavía el 47% de su población es rural, frente al 53% de población urbana.

<sup>15</sup> Véase: <http://databank.bancomundial.org/data/databases.aspx>

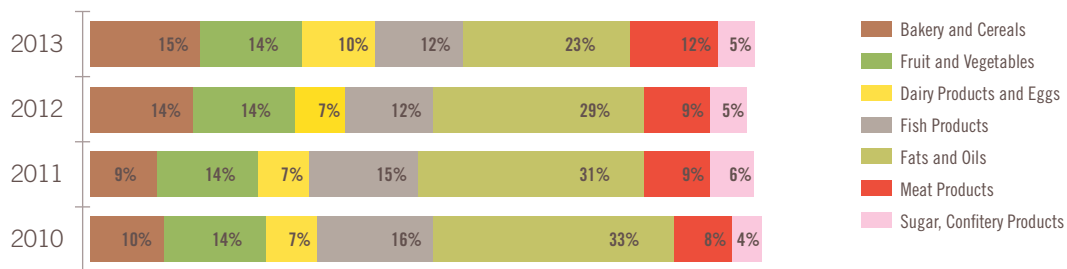
<sup>16</sup> IESE-Deloitte (2015), "Vademecum on Food and Beverage Markets", IESE, mayo 2015.



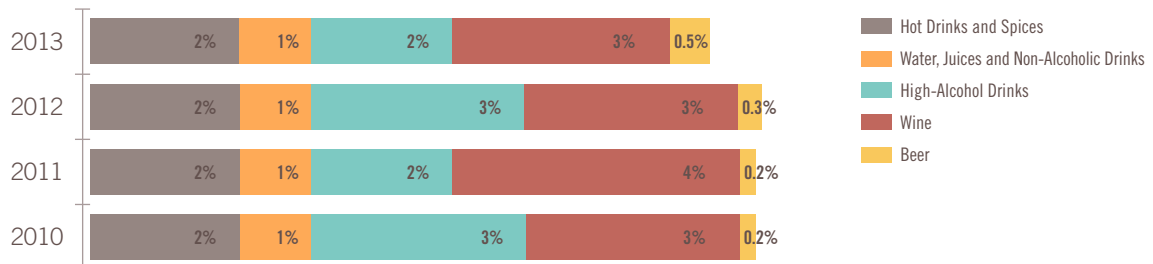
Las importaciones de alimentación y bebidas en el año 2014 ascendieron a los 48.487 millones de dólares, y

los productos y categorías que ha importado entre los años 2010 y 2013 se ilustran en las siguientes tablas:

**TABLA 4. TENDENCIAS DE IMPORTACIÓN DE ALIMENTACIÓN**



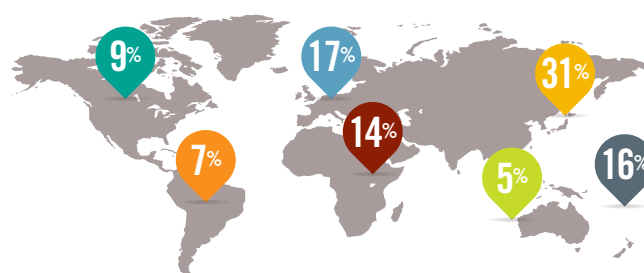
**TABLA 5. TENDENCIAS DE IMPORTACIÓN DE BEBIDAS**



Los socios y países de origen de las importaciones de China se reflejan en el siguiente esquema geográfico,

en el que Asia y Europa son sus principales áreas de influencia.

**FIGURA 7. ORIGEN DE IMPORTACIONES DE CHINA**



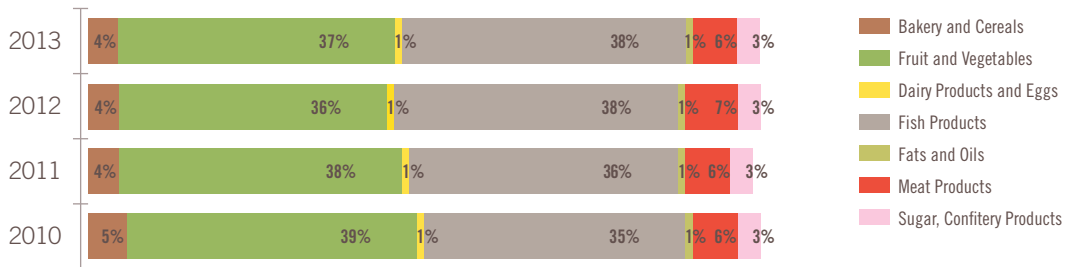
Documents to import: 5

Median time (days) to import: 3

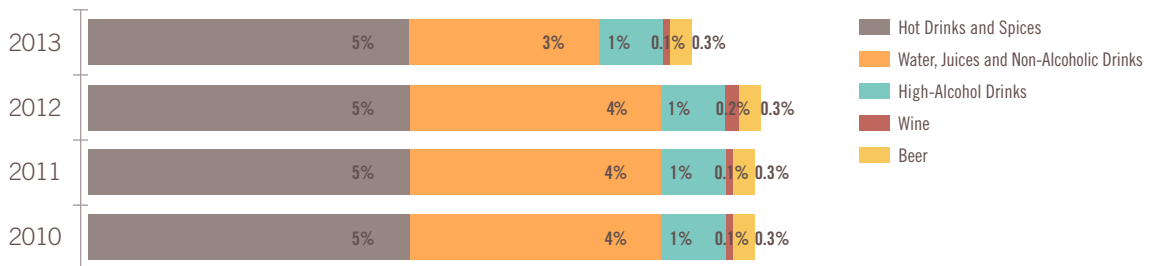
China exporta principalmente productos frescos como fruta, verdura y pescado. En el ámbito de las bebidas,

sus principales exportaciones son infusiones, zumos y bebidas no alcohólicas.

**TABLA 6. TENDENCIAS DE EXPORTACIÓN DE ALIMENTACIÓN**

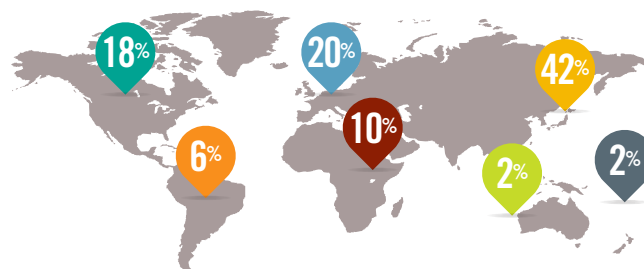


**TABLA 7. TENDENCIAS DE EXPORTACIÓN DE BEBIDAS**



Su principal destino son los países de su entorno y del Sudeste Asiático, seguidos de la Unión Europea y Norteamérica.

**FIGURA 8. DESTINO DE EXPORTACIONES DE CHINA**



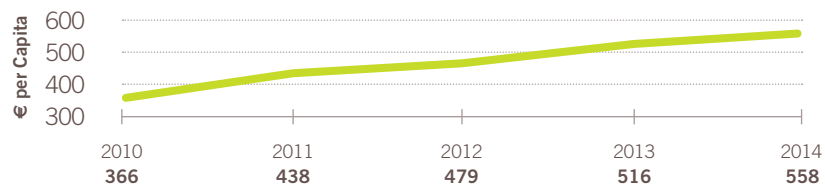
Documents to export: 8

Median time (days) to export: 2

El gasto en consumo presenta una tendencia al alza en los últimos cuatro años, tal como ilustra el siguiente gráfico de evolución:

**TABLA 8. TENDENCIAS DE CONSUMO EN ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS, 2010-2014**

2013-2014: 7.6%      2010-2014: 40.3%



En resumen, ésta es una pequeña muestra que sirve para ilustrar la importancia que tiene el análisis de los mercados potenciales a fin de aprovechar las oportunidades sociodemográficas, macroeconómicas y sectoriales de un país, en este caso China, sin dejar

de lado las muchas otras cuestiones que se deben considerar en todo proceso de internacionalización, el cual variará en función de las particularidades de cada empresa y producto.

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El proceso de crecimiento demográfico y de urbanización recién expuesto guarda una estrecha relación con el desarrollo y rendimiento de las TIC y con el proceso mundial de transformación digital, que, como se ha señalado, afecta a todos los sectores, y de forma particular, al de alimentación y bebidas.

Hay tres elementos clave para entender la transformación digital: en primer lugar, las *conexiones*, que son permanentes, en formato móvil y no sólo entre las personas, sino también con cualquier cosa. En segundo lugar, las *interacciones*, es decir, la suma de acciones recíprocas entre dos o más agentes. Y en tercer lugar, la *información* y datos que se generan en este proceso de conexiones e interacciones. La suma de estos tres elementos (conexiones, interacciones e información) es lo que los profesores del IESE Javier Zamora, Sandra Sieber y Evgeny Káganer denominan «densidad digital»<sup>17</sup>, y aquello que, finalmente, tiene un impacto transformador en la vida de las personas y en los diferentes sectores empresariales.

---

17 E. Káganer, J. Zamora, y S. Sieber, “Cinco habilidades del líder digital”, *IESE Insight*, 18, tercer trimestre de 2013.

## Industria 4.0: procesos de producción inteligentes, innovación y tecnología

Sin duda, es en el ámbito industrial donde la tecnología se ha convertido en un factor clave y transformador. La denominada “industria 4.0” incluye todos los procesos industriales inteligentes en los que los avances tecnológicos están teniendo un efecto directo en la mejora de procesos, en eficiencia y en innovación. La tecnología es la solución actual y de futuro a muchos de los retos a los que se enfrenta la industria agrícola y de alimentación y bebidas.

La conocida ilustración de Gartner<sup>18</sup>, en la que se muestra la madurez y la adopción de distintas tecnologías y aplicaciones, es también pertinente en el caso de las fábricas inteligentes: permite observar el potencial y el nivel de desarrollo de determinadas tecnologías como soluciones ante distintos retos empresariales.

Si nos centramos en la industria que nos ocupa, de todas las tecnologías emergentes cabe destacar, entre otras, el Internet de las cosas, la *data science*, la informática en la nube, los datos masivos, el reconocimiento de voz y el reconocimiento entre máquinas como motores de cambio que pueden resultar interesantes para la producción agrícola y de alimentos y bebidas.

De hecho, la aplicación de muchas de estas tecnologías en el ámbito de las fábricas y las industrias del sector ya está representando importantes avances y cambios en la capacidad y en las formas de producción, por ejemplo, a medida o a demanda. Asimismo, permite un uso más eficiente de los recursos naturales (por ejemplo, el agua) en procesos específicos, como los de triturar y moler el grano o el cereal. Estas tecnologías también posibilitan la existencia de plantas de producción y esquemas industriales que mejoran la higiene y los controles de calidad, e incorporan aplicaciones que alargan la caducidad y la vida útil de los productos. Por otro lado, a medida que algunas tecnologías como el 3D vayan alcanzando niveles

superiores de madurez, podrán realizar interesantes contribuciones, por ejemplo, en los ámbitos de las piezas de recambio, las existencias, el empaquetado o los embalajes.

La tecnología es también un factor determinante en el ámbito de la I+D, fundamental en una industria como la de alimentación y bebidas, de la que se esperan respuestas ante retos tan importantes como los alimentos del futuro, la evolución de las materias primas, su escasez y la necesidad de encontrar alternativas, entre otros.

En este sentido, la tecnología está permitiendo que actualmente se produzcan adelantos significativos en distintos ámbitos de investigación relacionados con nuevas materias primas, sabores y alimentos. Gracias a ella se pueden crear variantes de un mismo producto aplicando distintos componentes microbióticos en el proceso de producción; permite también la biotransformación de gustos, de texturas, de micronutrientes, y contribuye al desarrollo de nuevos cereales (por ejemplo, el tritordeum) con la incorporación, pruebas y mezclas de distintas materias primas de otros ámbitos.

En cuanto al futuro, y en el contexto de crecimiento demográfico, la tecnología será también un elemento crucial para experimentar, investigar y desarrollar fuentes alternativas a las proteínas animales, y/o para inventar sistemas inteligentes que permitan la extracción del valor nutricional de nuevos recursos alternativos provenientes de otras fuentes como las algas, los insectos, las nuevas legumbres, las semillas, etc. Asimismo, hay tecnologías actuales del ámbito agrícola, como las técnicas de precisión, los sistemas de irrigación o la energía solar, entre otras, que serán cruciales para garantizar los recursos de los próximos quince o veinte años.

<sup>18</sup> Gartner, “Hype Cycle for Emerging Technologies”, agosto de 2014, véase <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hypecycle.jsp>.

## El Internet de las cosas: de la casa inteligente a la cocina inteligente

La tecnología y la información no sólo están cambiando las industrias y los procesos de producción, también están cambiando las formas de comprar y de consumir, e influyen, y lo harán con más intensidad en los próximos años, en los hogares y las viviendas.

Las futuras «casas conectadas», que, más allá de la domótica, cambiarán nuestra forma de vivir. El Internet de todo, es decir, la conexión de las cosas, las personas y los datos, permitirá, entre otras transformaciones, que la logística del hogar vaya unida a sensores y aplicaciones que no sólo conecten electrodomésticos, sino también espacios vitales de la casa como el salón o la cocina, con funciones de mantenimiento, supervisión, averías, lista de la compra, recetas, etc.

El Internet de todo cambiará radicalmente los hogares y su gestión, ya que en los próximos años la interacción entre el hogar y sus ocupantes no se dará sólo en la casa, sino también con terceros ajenos pero fundamentales en el funcionamiento y necesidades de una vivienda: desde el servicio de averías hasta el supermercado o la frutería.

A modo de ejemplo, una cocina digital e inteligente permitirá facilitar el proceso de la lista de la compra a través de una tableta, sensor o dispositivo integrados, ya sea en la nevera o en algún rincón de la encimera, de modo que el consumidor o usuario podrá gestionar su compra cuando quiera a través de Internet desde su cocina o desde su móvil sincronizado. Otro ejemplo reciente de la forma en la que la tecnología llega a las cocinas de los hogares es la reciente presentación del proyecto y libro de recetas *Cognitive Cooking with Chef Watson*, fruto de la colaboración entre IBM Research y el Institute of Culinary Education, a través del cual el ya conocido ordenador inteligente de IBM, Watson, utiliza un sistema de cocina cognitiva y es capaz de entender los sabores y proponer distintas recetas gracias al aprendizaje de multitud de teorías sobre el emparejado de alimentos y compatibilidades o incompatibilidades entre sabores y texturas.

El reto será encontrar los modelos de negocio relacionados con el Internet de todo en el ámbito de las futuras casas digitales e inteligentes, con unos consumidores hiperconectados y con nuevos hábitos de compra y de consumo.

## Un consumidor conectado e informado: retos para la distribución

La digitalización genera nuevas expectativas de consumo, nuevos hábitos y nuevas demandas; sin embargo, no afecta por igual a cada empresa o industria ni conecta de la misma forma a todos los consumidores de distintos sectores.

## ¿Nuestros consumidores están conectados?: de los datos masivos a los datos inteligentes

La cuestión clave radica, precisamente, en entender cuántos de nuestros consumidores están conectados y cómo lo están, y, una vez identificados, en definir la mejor manera posible de interactuar con ellos; es decir, primero hay que conocer y medir el impacto real de la digitalización en nuestro entorno, en nuestra competencia y en nuestros clientes o consumidores, y, con base en ello, adoptar las estrategias adecuadas. En este sentido, cada empresa debe realizar sus propios estudios de conectividad.

Uno de los elementos más rompedores del proceso de digitalización es la capacidad de acceder a una gran cantidad de datos e información. Cuantas más conexiones e interacciones existan, más datos estarán disponibles. Las ventajas y el potencial de los datos masivos son ampliamente reconocidos: las empresas que sepan administrar y gestionar la información y los datos disponibles son las que ganarán en eficiencia y en ventaja competitiva. Ahora bien, los datos masivos tienen sentido si se obtienen y analizan la información relevante; es decir, el simple acceso a mucha información no tiene valor por sí mismo.

El desafío radica en filtrar la gran cantidad de datos y en sistematizarlos e interpretarlos con el fin de que se conviertan en una ventaja y se traduzcan en modelos de negocio exitosos, en estrategias de venta o en nuevos procesos más eficientes para cada empresa y sector en particular; es decir, hay que pasar de los datos masivos a los datos inteligentes, pero de la forma adecuada para cada sector y cada empresa.

Así, en el caso de los datos sobre los consumidores, el reto no se encuentra sólo en acceder a aquéllos que son relevantes para un producto y negocio, sino en ordenarlos e interpretarlos de forma correcta para entender los comportamientos y hábitos de compra, de forma que se comprenda lo que quieren los clientes y se puedan implementar mejoras en los modelos de negocio.

## Comercio electrónico y móvil: estrategias multicanal

Además, si nos centramos en el consumidor, la transparencia y la democracia son dos conceptos íntimamente vinculados a los datos masivos. Todo se puede llegar a conocer; todo el mundo puede opinar, compartir y evaluar un producto o una empresa. Lo mismo sucede a la inversa: las empresas pueden saber muchas cosas sobre sus clientes o potenciales clientes. Los datos masivos son una oportunidad y una ventaja, pero también un reto para los usuarios y para las empresas; todo depende del buen uso. Recibir y ser objeto de marketing o escoger contenidos personalizados y ajustados a los gustos personales puede ser algo bien valorado por los consumidores, cansados quizá de un exceso de información que no siempre les interesa ni les motiva; sin embargo, la incertidumbre sobre cuánta información y qué tipo de datos están disponibles puede generar mucha desconfianza en un mundo en el que, pese a la conexión permanente, las personas todavía valoran la intimidad, el anonimato y el recién acuñado «derecho al olvido».

Por otro lado, uno de los factores que resultará determinante en el ámbito de los datos y la información será el mayor desarrollo de interfaces de programación de aplicaciones, las cuales permitirán una mayor interconexión entre los datos recopilados en distintos interfaces y entornos.

Así, por ejemplo, los datos de salud de una persona podrán llegar a estar interconectados con otra información de los ámbitos de la restauración, de la nutrición, de los productos recomendados o de lo que debería o no comprar y comer aquella persona con un perfil determinado, y todo ello integrado, a su vez, en una tecnología «ponible» o en un sensor de la cocina; los consumidores podrán llegar a estar interconectados, incluso, con las tiendas o servicios que hayan predefinido. La transformación, por tanto, no sólo requiere acceder a los datos relevantes, sistematizarlos e interpretarlos, sino que también vendrá dada por una creciente integración e interconexión de datos provenientes de distintas fuentes.

El número de compañías que ofrecen a sus clientes la posibilidad de comprar a través de Internet es cada vez mayor. El comercio electrónico a nivel europeo crece a un ritmo de dos dígitos en la mayoría de los países y representa 312.000 millones de euros (en el ámbito B2C, business-to-consumer), el 3,5% del PIB europeo.

### La frontera entre el mundo físico y *online* se difumina

El impacto de la digitalización en el ámbito de la distribución es incuestionable, también en el caso particular de alimentación y bebidas, tal como ilustra el hecho de que entre las empresas que más volumen de ventas *online* generaron en el año 2012 figuran Wal-Mart, Tesco y Casino:

**TABLA 9. LOS DIEZ MEJORES: CLASIFICACIÓN DE LOS MINORISTAS MUNDIALES CON MAYORES VENTAS A TRAVÉS DE INTERNET, 2012**

	Country of origin	Retail sales (billions)
1. Amazon	US	\$51.73
2. Apple Inc./Apple stores	US	\$8.60**
3. Wal-Mart	US	\$7.50**
4. Otto (GmbH & Co. KG)	Germany	\$7.41**
5. Beijing Jingdong Century Trading (Jingdong Mall)	China	\$6.66**
6. Tesco	UK	\$4.76**
7. Liberty Interactive Corporation	US	\$4.40
8. Dell	US	\$4.37
9. Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	\$3.42**
10. Jia.com	China	\$3.20***

Note: \*out of the top 50; \*\*estimated; \*\*\*gross transaction volume  
Source: Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTL) and STORES Media, "Global Powers of Retailing 2014," Jan 10, 2014

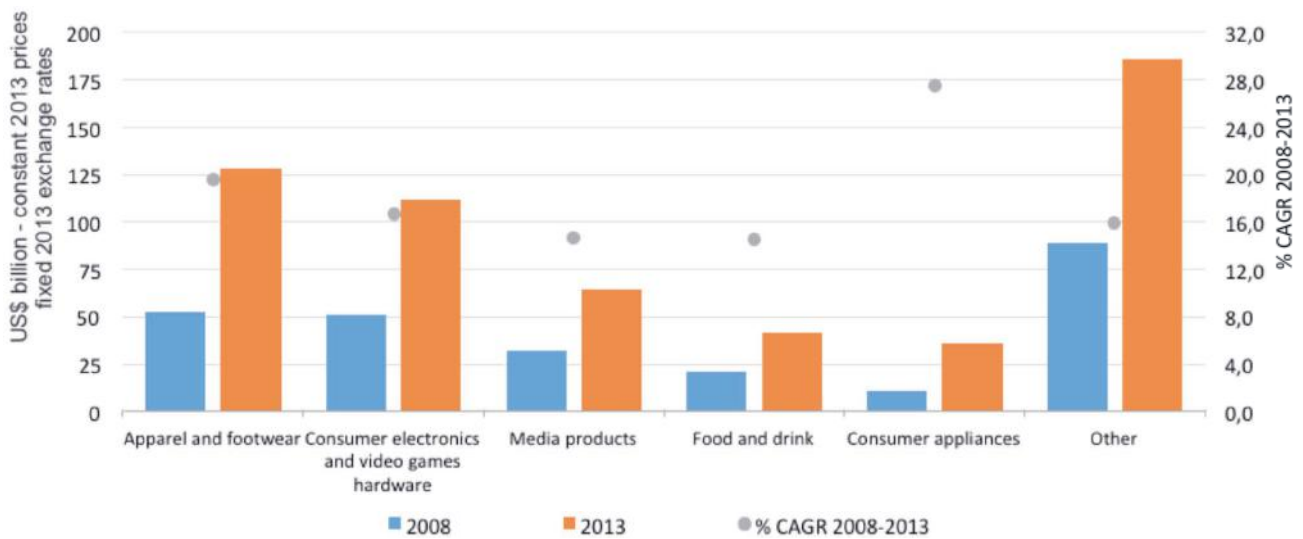
Fuente: [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)



Sin embargo, el sector de alimentación y bebidas, en general, se encuentra todavía en una etapa inicial de desarrollo del comercio en línea en comparación con

otros sectores como la electrónica u otras categorías, tal como ilustra el siguiente gráfico:

**FIGURA 9. VOLUMEN DE VENTAS MINORISTAS MUNDIALES POR CATEGORÍA, 2008-2013**

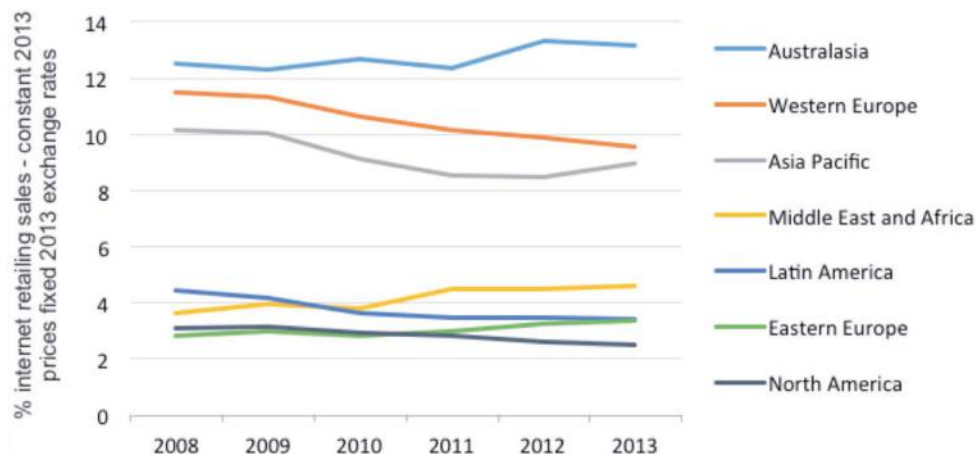


Fuente: Euromonitor International<sup>19</sup>

Igualmente, su grado de desarrollo es también dispar por regiones geográficas, siendo Oceanía y Europa occidental

las regiones en las que las ventas de alimentación y bebidas a través de Internet son mayores.

**FIGURA 10. EL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EN EL PORCENTAJE DE VENTAS AL POR MENOR EN INTERNET POR REGIÓN, 2008-2014**

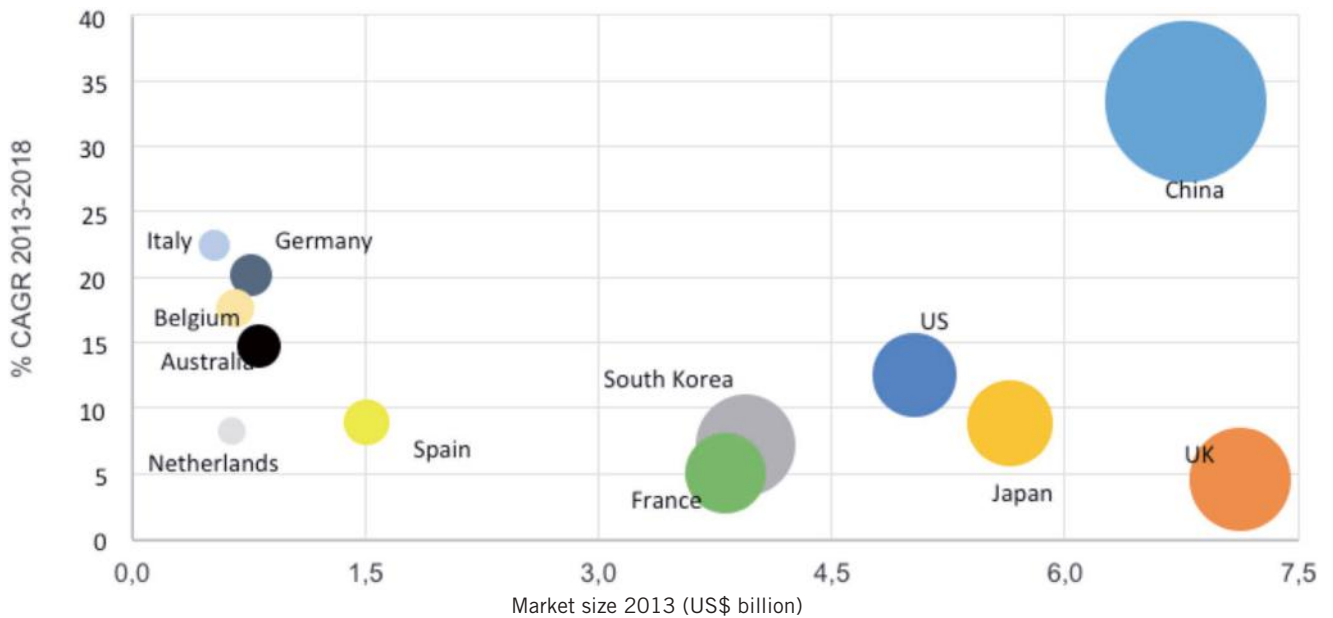


Fuente: Euromonitor International<sup>20</sup>

19 y 20 "Online Grocery: Strategies for Growth", Euromonitor International, octubre de 2014.

Entrando en detalle, entre los países que presentan mayores perspectivas de crecimiento de comercio de alimentación y bebidas en línea en los próximos años destacan China, Corea del Sur o el Reino Unido, tal como ilustra el siguiente gráfico:

**FIGURA 11. VENTAS AL POR MENOR POR INTERNET EN EL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS: TAMAÑO DE LOS MERCADOS Y PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO POR PAÍS, 2013-2018**



Fuente: Euromonitor International<sup>21</sup>

Entre los principales actores en cada uno de estos mercados destacan COFCO Womai, Yihaodian (Wal-Mart), Alibaba y JD en el gigante asiático; GS Holdings, Lotte Group, Shinsegae (E-Mart) and Tesco (Homeplus) en Corea del Sur, y este último, Sainsbury, Wal-Mart y Ocaso en el mercado británico.

Si bien no hay una estrategia única a la hora de definir la distribución en un entorno de consumidores conectados e informados, sí parece existir un consenso que determina que ésta debe ser multicanal; es decir, que debe abordar todos los canales y frentes a través de los cuales el consumidor accede, se informa y puede

<sup>21</sup> "Online Grocery: Strategies for Growth", Euromonitor International, octubre de 2014.

acabar comprando. Los límites entre lo físico y lo digital son cada vez más tenues, y las interrelaciones entre ambos entornos de consumo pasan de lo tradicional a lo digital, y viceversa. Es decir, los consumidores siguen comprando en los canales tradicionales y en tiendas físicas, pero también compran a través de Internet; no son, ni serán, canales excluyentes. Esta interconexión entre el mundo físico y el digital se ilustra de forma gráfica en un fenómeno muy extendido: los consumidores que desde la tienda física envían mensajes y chatean a través de sus teléfonos inteligentes mientras están comprando un producto determinado, comparan precios y comparten en tiempo real sus dudas o decisiones de compra en las redes sociales desde la propia tienda.

Existen distintos estudios que segmentan los diversos canales digitales en función de la edad, y parece que hay un acuerdo sobre el hecho de que los principales usuarios de teléfonos inteligentes y tabletas desde el punto de vista de las compras son los miembros de la generación Y, y que hay sectores en los que el comercio electrónico se ha impuesto de forma evidente, como los viajes o los servicios financieros. El siguiente estudio de e-Marketer<sup>22</sup> refleja esta cuestión y presenta una muestra del contexto estadounidense de los usos y compras que se realizan en función de la generación o edad, sector y dispositivo:

**TABLA 10. DISPOSITIVOS EMPLEADOS PARA COMPRAR POR LOS USUARIOS ESTADOUNIDENSES POR GENERACIÓN Y SECTOR, OCTUBRE DE 2014**

	1	2	3	4	5	6
<b>1 Auto</b>						
<b>2 Financial services</b>						
<b>3 Consumer electronics</b>						
<b>4 Consumer packaged goods (CPG)</b>						
<b>5 Wireless/cable</b>						
<b>6 Travel</b>						
<b>Millennials (18-34)</b>						
Laptop/PC	28%	31%	36%	39%	26%	28%
Smartphone	29%	25%	27%	37%	27%	29%
Tablet	12%	11%	13%	15%	7%	12%
<b>Gen X (35-50)</b>						
Laptop/PC	29%	26%	39%	49%	26%	35%
Smartphone	15%	18%	23%	27%	13%	16%
Tablet	12%	11%	16%	20%	10%	12%
<b>Baby boomers (51-69)</b>						
Laptop/PC	33%	31%	46%	54%	30%	41%
Smartphone	8%	7%	10%	18%	6%	9%
Tablet	6%	5%	12%	13%	5%	6%

*Note: among those who have shopped in each category in the past 6 months*  
*Source: Millward Brown Digital, "Getting Audiences Right: Marketing to the Right Generation on the Right Screen," Feb 5, 2015*

Fuente: [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

Estos datos son ilustrativos y pueden contribuir a definir de una forma más exacta las distintas estrategias multicanal en función de los distintos segmentos o consumidores.

22 M. Dolliver, M., et. al. (2015), "Millennials and their smartphones: How many have them and what they do with them", eMarketer, pp. 1-17.

La multicanalidad en el sector de alimentación y bebidas se puede afrontar de muchas maneras distintas: hay empresas que garantizan que los clientes puedan llegar a adquirir los mismos productos, ya sea en las tiendas físicas o a través de Internet, con la misma experiencia y servicios; otras combinan la compra en línea con la recogida en la tienda, entre otras posibilidades.

### Nuevos actores, nuevos modelos de negocio

Una tendencia estrechamente relacionada con el entorno digital y la multicanalidad es la entrada de nuevos actores en la cadena de valor. En efecto, es cada vez más frecuente observar empresas externas al sector con nuevos modelos de negocio. A modo de ejemplo, Amazon está ofreciendo a través de su sistema Amazon Dash un nuevo formato de compra en línea. También otras empresas, como Instacart, ofrecen a través de una aplicación móvil un servicio de compra por Internet y entrega a domicilio, de acuerdo con las prioridades de los clientes. Este modelo de negocio cuenta con una red de personas encargadas de hacer la compra para clientes que previamente han definido e identificado sus prioridades, gustos y tiendas.

Estos son sólo algunos ejemplos de cómo la digitalización abre la puerta a modelos de economía colaborativa y a la entrada de actores ajenos, inicialmente, al sector de alimentación y bebidas. Este sector deberá estar cada vez más ligado a empresas de otros ámbitos, especialmente, del ámbito tecnológico o pequeñas empresas emergentes con nuevas ideas y soluciones. En esta misma dirección, y en el ámbito de las sinergias existentes entre nutrición, salud y tecnología, destacan también nuevas alianzas entre actores del sector de alimentación y bebidas, tanto de la industria, el canal horeca y la venta al por menor, con los miembros del sector sanitario, así como nuevos actores del ámbito digital y tecnológico que, ajenos al sector tradicional de alimentación y bebidas, están ofreciendo soluciones o tecnologías “ponibles” vinculadas a los datos relacionados con las coordenadas de salud y sus recomendaciones nutricionales.

# CONCLUSIONES

## Retos e implicaciones del crecimiento demográfico:

- La población mundial del año 2050 será un 34% mayor que la de hoy en día, y el 70% vivirá en ciudades o megaciudades:
  - Además de China, también la India, Estados Unidos, Nigeria, Indonesia o Paquistán experimentarán procesos de crecimiento demográfico y urbanización.
  - La población de Europa decrecerá de aquí al año 2050, y se planteará el reto de la longevidad de su población.
- Este crecimiento de la población mundial se podrá atender aumentando el nivel de producción actual, pero requiere empezar a adoptar medidas ya en la actualidad:
  - Innovación y tecnología para el desarrollo de materias primas, nuevos procesos de producción, nuevos patrones de consumo.
  - Inversión y políticas públicas.
- La tecnología está permitiendo avances significativos en ámbitos de investigación relacionados con nuevas materias primas, sabores y alimentos, y será todavía más importante para experimentar, investigar y desarrollar fuentes alternativas a las proteínas animales y/o para inventar sistemas inteligentes que permitan la extracción del valor nutricional de nuevos recursos alternativos (por ejemplo, algas, insectos, nuevas legumbres, semillas, etc.).

## Retos de la internacionalización:

- En un contexto de crecimiento demográfico mundial, la internacionalización del sector de alimentación y bebidas seguirá siendo uno de sus principales motores de crecimiento en los próximos años.
- ¿Por dónde empezar? ¿Qué mercados son atractivos hoy en día y lo serán en la próxima década?

- El índice de atractividad del «Vademecum on Food and Beverage Markets» ilustra aquellos países que presentan condiciones objetivas en términos macroeconómicos, de población y de consumo. Entre los diez primeros destacan Estados Unidos, China, Alemania, Japón, el Reino Unido, Francia, los Países Bajos, Italia y Canadá.
- En clave regional:
  - Europa, Estados Unidos y Canadá presentan condiciones atractivas desde la perspectiva de gasto en consumo, importaciones e indicadores de seguridad jurídica y renta per cápita.
  - Asia presenta condiciones atractivas en términos de población, clase media en auge y perspectivas demográficas de crecimiento.
  - Latinoamérica presenta condiciones atractivas también en términos del crecimiento de la clase media.
  - África, en particular Nigeria, presenta condiciones atractivas desde la perspectiva de crecimiento del PIB, población y clases medias.

## Retos e implicaciones de la digitalización:

- La tecnología es la solución actual y de futuro a muchos de los retos a los que se enfrenta la industria de alimentación y bebidas.
- Los procesos agrícolas y de alimentación y bebidas se desarrollan cada vez más en entornos inteligentes y de innovación gracias a la tecnología y el Internet de todo:
  - Las industrias y fábricas están cada vez más conectadas y cuentan con procesos de producción inteligentes.
  - La tecnología es, y será cada vez más, un factor determinante en el ámbito de la I+D y la innovación cobrará importancia desde el punto de vista de los productos: nuevos alimentos, texturas y gustos; nuevos cereales; nuevas fuentes nutricionales; nuevas materias primas, etc.

- El Internet de todo tendrá un gran impacto en los hogares, conectados e inteligentes, que cambiarán radicalmente nuestra forma de vivir, de comprar y de consumir.
  - El reto será encontrar los modelos de negocio relacionados en el ámbito de las futuras casas digitales, con unos consumidores hiperconectados y con nuevos hábitos de compra y consumo.
  - Algunos espacios de los hogares, como la cocina, abrirán muchas posibilidades e ideas de negocio relacionadas con los centros logísticos, de compra o de decisión, estrechamente vinculados con el sector de alimentación y bebidas.
  - La sincronización de la despensa y la nevera con tiendas o supermercados de forma fácil y asequible, desde el móvil o cualquier otro dispositivo o sensor que permita gestionar la compra y otras necesidades, será una realidad en unos años.
- La densidad digital no afecta a todas las empresas o sectores del mismo modo, ni conectará por igual a todos los consumidores. La cuestión clave es entender precisamente cuántos de nuestros clientes están conectados, y, una vez identificados, definir la mejor manera posible de interactuar con ellos.
- La digitalización genera nuevas expectativas de consumo, nuevos hábitos, nuevas demandas. Asimismo, también proporciona muchos datos e información acerca del consumidor.
  - El desafío se encuentra en filtrar la gran cantidad de datos y en sistematizar e interpretar aquellos que son realmente relevantes (de los datos masivos a los datos inteligentes), a fin de que éstos se conviertan en una ventaja y se traduzcan en modelos de negocio exitosos, en estrategias de venta o en nuevos procesos más eficientes para cada empresa y sector en particular. También pueden aportar información útil en el ámbito de la salud, de la prevención y la nutrición.
  - La transformación no sólo vendrá del acceso a los datos relevantes y su interpretación, sino también de una creciente integración e interconexión de datos provenientes de distintas fuentes.
- En el ámbito de la distribución no hay una estrategia única, pero sí existe un amplio consenso sobre que ésta debe ser multicanal, es decir, debe abordar todos los canales y frentes a través de los cuales el consumidor accede, se informa y puede acabar comprando.
  - La digitalización abre la puerta a modelos de economía colaborativa y a la entrada de actores que inicialmente son ajenos al sector de alimentación y bebidas.
  - Este ámbito deberá ir cada vez más ligado a empresas de otros ámbitos, especialmente, del sector tecnológico, que aporta ideas y soluciones.

# REFERENCIAS

- Deloitte (2015), «Global Powers of Retailing 2015: Embracing Innovation», pp. 1-43
- Dolliver, M., et. al. (2015), «Millennials and their smartphones: How many have them and what they do with them», eMarketer, pp. 1-17
- E. Káganer, J. Zamora, y S. Sieber, «Cinco habilidades del líder digital», IESE Insight, 18, tercer trimestre de 2013
- FAO (2009), «Cómo alimentar al mundo en 2050», pp. 1-29
- FIAB y KMPG (2015), «Retos y perspectivas de la industria de alimentación y bebidas en España», pp. 1-27
- IESE-Deloitte (2015), “Vademecum on Food and Beverage Markets:”, IESE, mayo 2015.
- IESE (2014), «Los I-motores del sector», IESE Industry Meetings, pp.1-27
- Kasriel-Alexander, D. (2015), «Top 10 Global Consumer Trends for 2015», Euromonitor International, pp. 1-37
- «Top 10 Global Consumer Trends for 2014», Euromonitor International, pp. 1-21
- «Online Grocery: Strategies for Growth», Euromonitor International, octubre de 2014
- Organización de las Naciones Unidas (2014), «World Population Prospects: The 2012 Revision, Methodology of the United Nations Population Estimates and Projections», Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población.
- Organización de las Naciones Unidas (2014), «World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights», Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población.
- Organización de las Naciones Unidas (2014), «Informe sobre Medición de la Sociedad de la Información 2014. Resumen Ejecutivo», UIT, pp. 1-46

# 19 ENCUENTRO DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS 2015

## Agenda

### 26 de mayo de 2015

#### BIENVENIDA

Prof. Jordi Canals, director general, IESE

#### **Introducción: Programa y Vademécum 2015**

Prof. Jaume Llopis, director académico del Encuentro, IESE

Fernando Pasamón, socio de Estrategia, Industrias de Consumo y Distribución, Deloitte

#### TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS

#### **Temas Nuevos de Hoy que Configurarán el Mañana**

Prof. Antonio Argandoña, IESE

#### **Cambios en la Economía Global y sus Consecuencias para el Consumo Mundial**

Ira Kalish, economista jefe mundial, Deloitte

#### **Q&A con los Participantes**

#### FIDELIZAR A LOS CONSUMIDORES DEL MAÑANA

#### **Tendencias de Consumo Globales**

Daphne Kasriel-Alexander, consultora de Tendencias de Consumo, Euromonitor International

#### **Panel con una Nueva Generación de Consumidores**

**Moderador:** Prof. Iñigo Gallo, IESE

#### TENDENCIAS E IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA

#### **Nuevas Soluciones Industriales**

Dr. Béatrice Conde-Petit, experta en ciencia y tecnología alimentaria, Bühler

#### **Nuevas Tecnologías**

Maria Company, directora de Marketing, Impresión 3D, Hewlett-Packard

**Moderador:** Fernando Pasamón, socio, Deloitte



## TENDENCIAS E IMPLICACIONES EN EL ESTILO DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES

Miguel Ángel Fernández, director de Marketing, Electrónica y Electrodomésticos, LG Electronics Spain  
Jorge Lang, director de Innovación para el sur de Europa, Intel  
Ianko Ignatiev, cofundador, Edamam

**Moderador:** Raimon Ripoll, socio, Deloitte

## TENDENCIAS E IMPLICACIONES PARA LA DISTRIBUCIÓN

Profesora Sandra Sieber, IESE

**Interpretación y respuestas de El Corte Inglés al futuro de la distribución**

Víctor del Pozo, director de Compras de Gran Consumo, El Corte Inglés

**Moderador:** Prof. Miquel Lladó, IESE

## FOOD AND BEVERAGE GLOBAL AWARD 2015

A Georges Plassat, CEO, Carrefour

## CLAUSURA

Pedro Astals, presidente, FIAB

Alfonso Merry del Val, presidente, ANGED

Prof. Jaume Llopis, director académico del Encuentro, IESE

Fernando Pasamón, socio de Estrategia, Industrias de Consumo y Distribución, Deloitte

# DIRECCIÓN ACADÉMICA Y COORGANIZADOR

## Directores Académicos



**Jaume Llopis Casellas**  
Director Académico del Encuentro,  
IESE



**Miquel LLadó**  
Lecturer de Dirección Estratégica  
IESE

## Coorganizador



**Fernando Pasamón**  
Socio Strategy Consulting, Industrias  
de Consumo y Distribución,  
Deloitte

## Ponentes



**Antonio Argandoña**  
Profesor,  
IESE



**Maria Company**  
Directora de Marketing 3D  
Printing Business,  
Hewlett-Packard



**Pedro Astals**  
Presidente,  
FIAB



**Dr. Béatrice Conde-Petit**  
Group Expert Food Science  
& Technology,  
Bühler



**Jordi Canals**  
Director General,  
IESE



**Víctor del Pozo**  
Director de Compras  
de Gran Consumo,  
El Corte Inglés

## Ponentes



**Miguel Ángel Fernández**  
Marketing Director HE&HA,  
LG Electronics Spain



**Jorge Lang**  
Director de Innovación  
para el Sur de Europa,  
Intel



**Iñigo Gallo**  
Profesor,  
IESE



**Alfonso Merry del Val**  
Presidente,  
ANGED



**Ianko Ignatiev**  
Co-Fundador,  
Edamam



**Raimon Ripoll**  
Socio,  
Deloitte



**Ira Kalish**  
Chief Global Economist,  
Deloitte



**Sandra Sieber**  
Profesora,  
IESE



**Daphne Kasriel-Alexander**  
Consultora de Tendencias  
de Consumo,  
Euromonitor International









**A WAY TO LEARN  
A MARK TO MAKE  
A WORLD TO CHANGE**

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

---

### **Barcelona**

Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona, Spain  
(+34) 93 253 42 00

### **Madrid**

Camino del Cerro  
del Águila, 3  
28023 Madrid, Spain  
(+34) 91 211 30 00

### **New York**

165 W. 57th Street  
New York,  
NY 10019-2201 USA  
(+1) 646 346 8850

### **Munich**

Maria-Theresia-Straße 15  
81675 Munich, Germany  
(+49) 89 24 20 97 90

### **Sao Paulo**

Rua Martiniano de Carvalho,  
573 Bela Vista  
01321001 Sao Paulo, Brazil  
(+55) 11 3177 8221