



MAPEIG DEL SECTOR DE LA FLECA I LA PASTISSERIA INDUSTRIAL A CATALUNYA



1. Introducció al projecte	3
2. Mapeig del sector	8
3. Anàlisi de negoci	19



1. INTRODUCCIÓ AL PROJECTE



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Climàtica,
Alimentació i Agenda Rural

 **Prodeca**
Promotora dels aliments catalans

1.1 OBJECTIU FINAL

1



Mapejar i caracteritzar el sector de **la pastisseria i fleca industrial** a Catalunya.

2



Realitzar una **anàlisi estratègica** del negoci i detectar els principals **reptes** estratègics de les empreses.

1.2 ACTIVITATS REALITZADES

1



Realització d'**entrevistes a empreses i entitats de referència** del sector a Catalunya.

2



Mapeig del sector de Catalunya, identificant i quantificant de les empreses a Catalunya que es dediquen a aquest sector amb l'elaboració de la base de dades i dimensionament del sector a Catalunya.

3



Classificació de les empreses identificades al mapeig segons **estratègia**, categoria de productes i altres aspectes estratègics.

1.2 ACTIVITATS REALITZADES

4



Caracterització qualitativa del sector a Catalunya i identificació de casos de referència a Catalunya.

5



Anàlisi estratègica identificant els principals **canvis al negoci**.

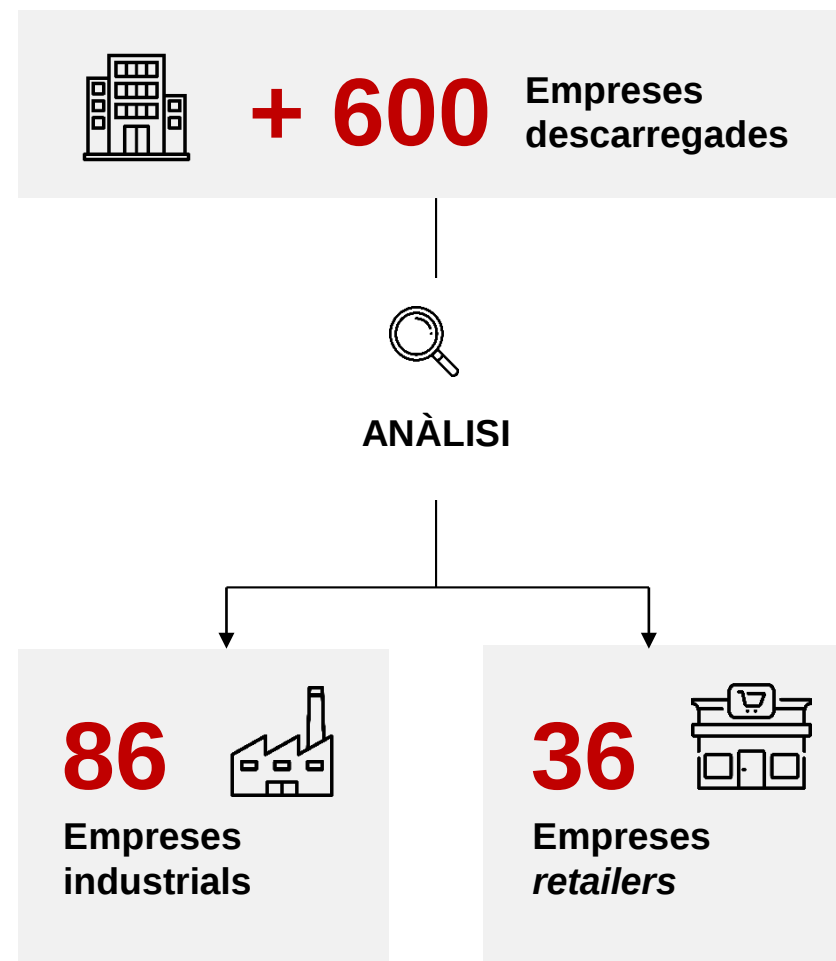
6



Identificació dels reptes estratègics per a les empreses i **possibles àrees de treball** per a **Prodeca**.

1.3 CREACIÓ DE LA BBDD

- S'han descarregat del SABI Online – Registre Mercantil més de 640 **societats mercantils potencials que realitzin activitats pròpies de fleca i pastisseria industrial.**
- **S'han descartat un total de 421 empreses:**
 - ✓ No vinculades al sector (78).
 - ✓ Forns i pastisseries independents (343) amb enfocament venda en comerç propi local i menys de 3 botigues.
- De les 122 empreses restants,
 - ✓ S'ha analitzat i segmentat **86 empreses vinculades al sector de la fleca i pastisseria industrial.**
 - ✓ Addicionalment, s'ha elaborat una llista separada amb les 36 societats retailers que segueixen una estratègia centrada en venda de producte únicament en botiga pròpia i amb més de 3 botigues (tinguin obrador propi o no).





2.

MAPEIG DEL SECTOR



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Climàtica,
Alimentació i Agenda Rural

 **Prodeca**
Promotora dels aliments catalans

2.1 DIMENSIONAMENT DEL SECTOR DE LA FLECA I PASTISSERIA INDUSTRIAL A CATALUNYA

DADES GENERALS



1.001 M€

Estimat fleca i pastisseria (*)

(69% del total de facturació de les empreses).



86

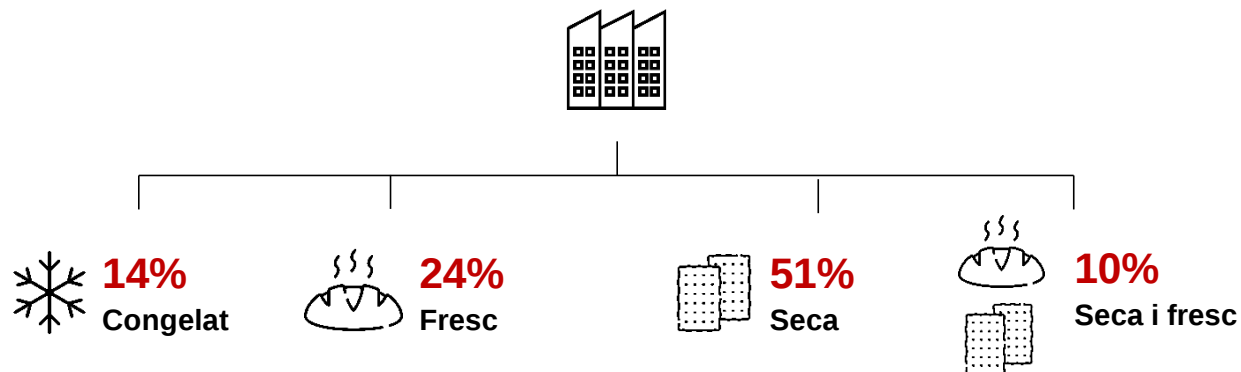
Empreses.



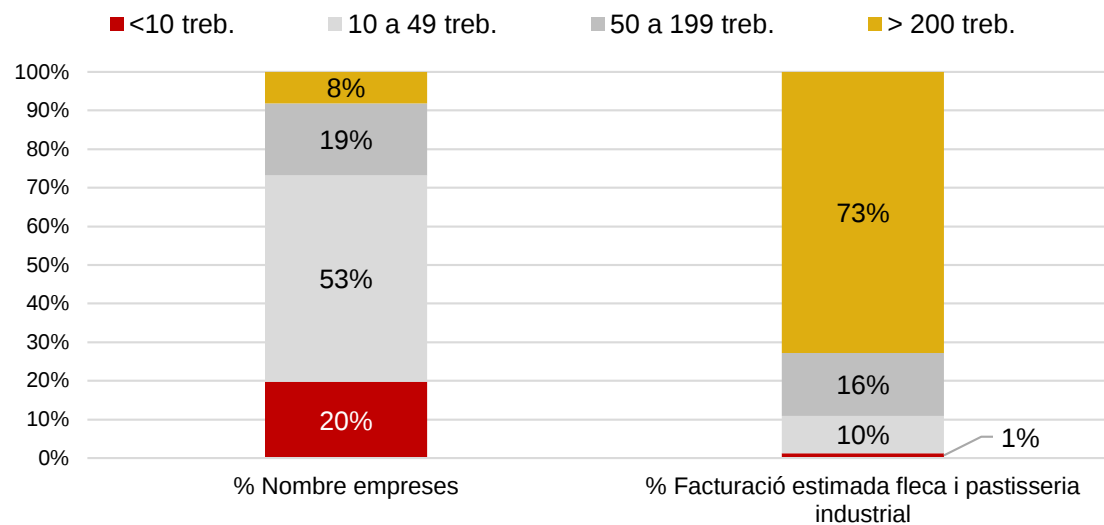
7.393

treballadors (*).

(*) No s'ha tingut en compte el total de volum dels grups amb seu a Catalunya, com Europastry. En cas de comptar el 100%, les dades pujarien a una facturació en fleca i pastisseria de 1.540 M€ i un volum d'ocupació de més d'11.000 treballadors.



73% de la facturació es concentra en 16 empreses



Font: Elaboració pròpia segons la base de dades d'empreses realitzada i analitzada del sector a Catalunya, amb dades del registre mercantil (SabiOnline) i categorització pròpia. 2021-2020

2.2 APUNT ADDICIONAL A LA CARACTERITZACIÓ: LES CADENES DE FLECA



251,96 M€ (*)



36

Empreses.

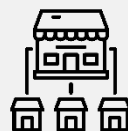


4.145

treballadors (*).

(*) Les dades s'han elaborat a partir de la informació obtinguda a través de l'aplicació Sabi. Les empreses de major dimensió tenen sovint una estratègia de franquícia que fa que el volum total de negoci generat i persones ocupades no estiguin incloses en les dades de l'empresa matriu. 2021-2020

Les cadenes de fleca identificades es poden diferenciar en **dues tipologies**:



Cadenes amb model de franquícia – bakery coffee, model creixent els darrers anys i que es reproduïx sobretot en àmbit urbà.



Petites cadenes locals (forns rellevants d'una població que han crescut obrint nous punts de venda a la mateixa localitat i voltants), que poden arribar a sumar més de 15 forns i acostumen a tenir obrador propi.

- Addicionalment, es podrien sumar almenys una desena d'empreses de fleca industrial que a més de tenir obrador per tercers, també tenen una estratègia clara de retail.
- En total, s'estima que poden arribar a concentrar més de 500 forns.

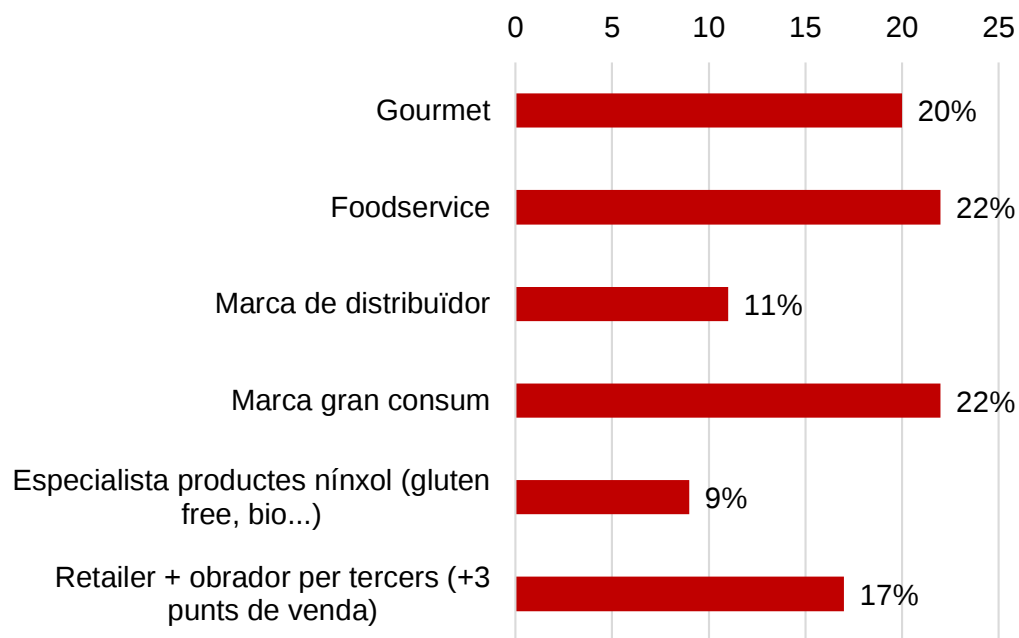
2.3 TOP 15 EMPRESES CADENES DE FLECA

SOCIETAT (MARCA CADENA)	NOMBRE TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI M €
DIALYPA SL (MACXIPAN)	846	43,25
CONSUPAN SL (GRANIER)	118	32,34
IME MIL SL (BELLAPAN, DYNOPAN)	400	20,86
TURRIS PANEM SL (TURRIS)	321	19,03
ROSENDO MILA SL (EL FORNET)	451	18,43
SILEMA BCN SL (365)	102	17,31
FORN DE CABRIANES SL (FORN DE CABRIANES)	152	8,28
PA BACH SL (PANET)	160	7,3
DESIREE Y CARLOS PANADERIAS SL (MACXIPAN)	109	7,02
LA FLECA DE L'EMPORDA SA (LA FLECA)	100	6,52
FACTORIA BALUARD SL (BALUARD)	79	6,18
FORNS ENRICH SL (FORNS ENRICH)	110	5,85
PANIFICADORA VALERO SA (VALERO)	89	5,59
FLECA DETALL SL (LA FLECA)	73	4,34
PA IGUALADA (FORN ALEMANY)	80	4,12

Font: Elaboració pròpia segons la base de dades d'empreses realitzada i analitzada del sector a Catalunya, amb dades del registre mercantil (SabiOnline) i categorització pròpia 2021-2020

2.4 CARACTERITZACIÓ DEL SECTOR DE LA FLECA I LA PASTISSERIA INDUSTRIAL A CATALUNYA SEGONS ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

% empreses segons estratègia

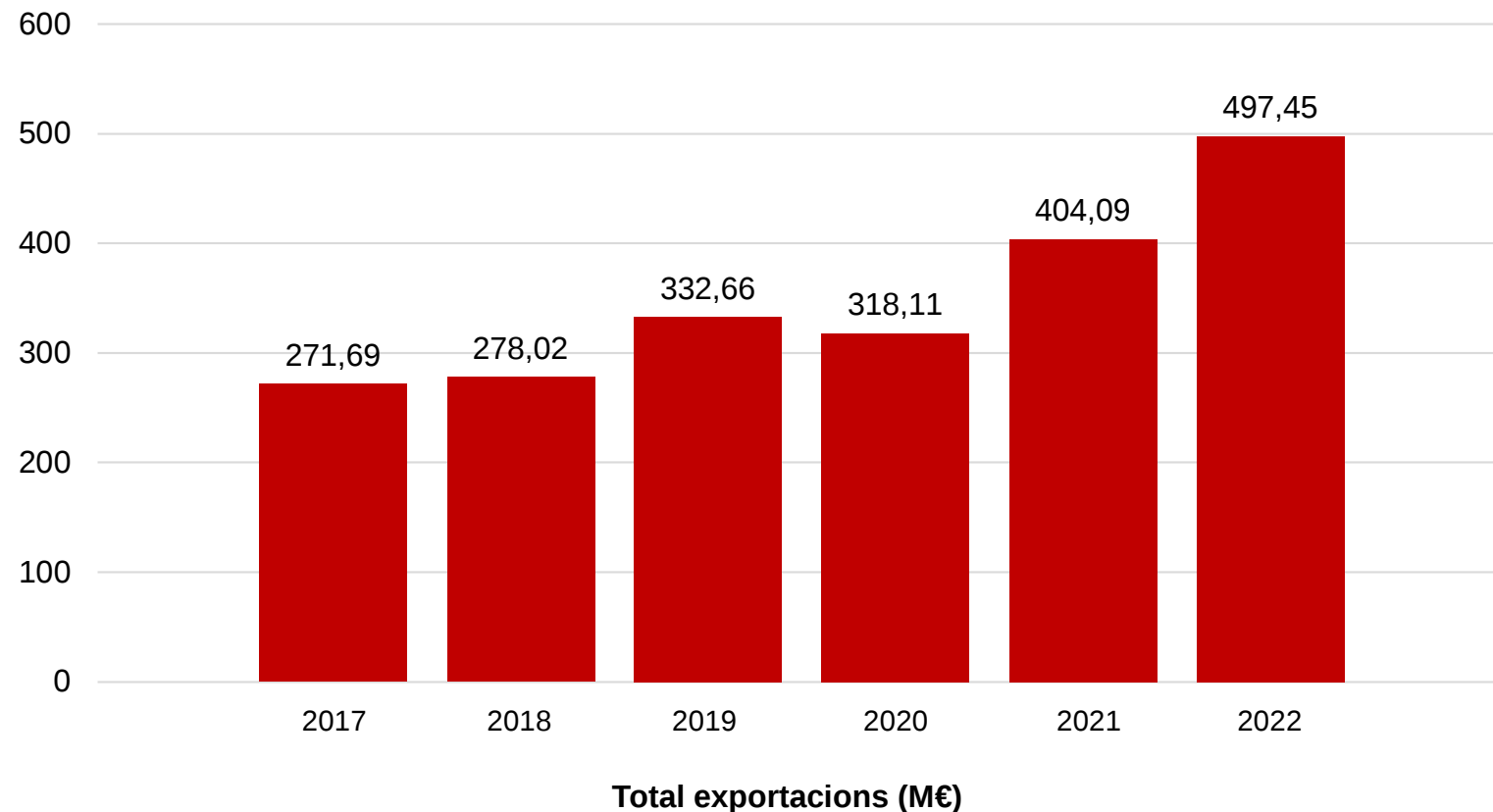


- Les **estratègies predominants** son les de foodservice, marca gran consum i gourmet.
- Destaca la rellevància d'empreses amb **estratègia d'enfocament en segment nínxol** (com productes sense gluten, productes ecològics, etc.) així com empreses que combinen venda a tercers amb venda en canal propi.
- La **mitjana del creixement** promig anualitzat de les empreses és d'un 2%.
- La majoria d'estratègies tenen creixement al voltant d'aquest rati excepte l'**estratègia d'especialista**, que té un creixement promig anualitzat de gairebé el 30% (vinculat a alt creixement d'empreses creades recentment).

Font: Elaboració pròpia segons la base de dades d'empreses realitzada i analitzada del sector a Catalunya, amb dades del registre mercantil (SabiOnline) i categorització pròpia. Dades no úniques (algunes empreses poden estar en més d'una estratègia) 2021-2020

2.5 EXPORTACIONS CREIXENTS

Evolució exportacions productes de fleca i pastisseria industrial des de Catalunya a escala mundial



Font: Datacomex, 2022 TARIC: 1905



Més del 45%

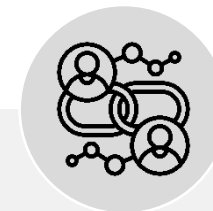
de les vendes es destinen als mercats internacionals, amb una evolució creixent els darrers anys.

2.6 CARACTERITZACIÓ QUALITATIVA DE LA FLECA I PASTISSERIA INDUSTRIAL A CATALUNYA

INNOVACIÓ	PRODUCCIÓ	COMERCIALITZACIÓ
• Empreses masses congelades lideren inversió en innovació. • Alimentació saludable com a línia estratègica, buscant productes que combinin l'eix de la salut amb l'eix d'indulgència que busca el consumidor en aquesta categoria. • S'amplia portafoli amb línies sense gluten, ecològic, etc. però només fabricació pròpia si es busca especialització, sinó compra a tercers. ✓ Algunes línies es desenvolupen amb proveïdors especialitzats, sigui des de producció o també cara al mercat, per tenir major credibilitat cara al consumidor. • Col·laboració amb associacions, divulgadors de referència en alimentació saludable per a donar a conèixer producte saludable. • Industrialització del procés productiu sense perdre característiques producte.	• Diferenciació segons antiguitat de l'empresa: ✓ Empreses històriques lligades a capacitats productives tradicionals vs. ✓ Empreses que creixen a partir d'ampliar gamma buscant proveïdors tercers especialitzats. • Impacte producte estacional. Forces productes del sector tenen vendes molt estacionalitzades, coques, torrons altres dolços... • Empreses masses congelades lideren inversions en àmbit productiu (Europastry i Pastisart). • Producció, internacionalització i obertura nous mercats condicionada per la temperatura conservació de producte. ✓ Congelació pot permetre arribar mes enllà, però requereix instal·lacions costoses i potser no rendibles en obertura nous mercats.	• Exportacions: ✓ Màxim pes en empreses com Inpanasa o Europastry, amb volum més industrial però màxim 20-30%. ✓ Resta empreses entre 5-10%, dificultat d'aconseguir dubtes posicionament diferencial en determinats mercats. • % venda online és residual, excepte casos startup. • Control retail físic permet tenir coneixement del consumidor final, des de la indústria (Vicens) o des d'origen (Turris). • Estratègia venda productes complementaris per a maximitzar impacte xarxa comercial pròpia. • Algunes empreses creixement amb entrada retail internacional. • Fires, aposten per generalistes com Alimentaria, ANUGA i SiAl, o bé segons segment de mercat (ecològic: Biofach) o per producte, exemple IISM fira Galetes a Alemanya.

2.7 CADENA DE VALOR, ECOSISTEMA I MAPA D'AGENTS

A) RELACIÓ AMB ALTRES BAULES DE LA CADENA DE VALOR.

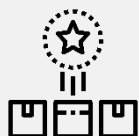


Elements a destacar:



Proveïdors com a impulsors innovació en producte:

- Presència de **proveïdors estratègics multinacionals** de referència a Catalunya, que sovint són les empreses amb capacitat d'innovar i incorporar al mercat nous ingredients que donin resposta a tendències com la salut + indulgència (Exemple T-Puratos).
- Proximitat amb aquests proveïdors afavoreix l'accés a **nous ingredients** per al desenvolupament de nous productes.



Rol estratègic de demanda sofisticada local:

- Cadenes de retail producte alimentari catalanes que lideren innovació i creixement en categories clau com **alimentació saludable**, i noves referències en la categoria de fleca i pastisseria, comprant a proveïdors locals i afavorint el seu creixement (exemple: Casa Ametller amb La Granja Foods o Impossible Bakers).
- Cadenes de forns i cafeteries: la majoria compren a tercers però algunes d'elles també tenen **obrador** i poden afegir valor al conjunt del sector amb capacitats de desenvolupament de producte propi.

2.7 CADENA DE VALOR, ECOSISTEMA I MAPA D'AGENTS

B) ESPAIS DE TROBADA.



No existeix un únic espai de referència per al conjunt del sector.



Grans empreses formen part de **grans associacions o patronals** a escala estatal com Produce (dolços) o Asemac (masses congelades).



Clúster Gourmet, de referència per unes quantes empreses del sector que segueixen estratègies de diferenciació al mercat (galetes, dolços, torrons).



Gremi de pastissers, gremi de flequers, interessos a vegades contraposats comerç vs fabricants industrials.

2.8 POSICIONAMENT ESTRATÈGIC DE LES EMPRESES

1

DOS SEGMENTS ESTRATÈGICS DIFERENCIATS: PRODUCTE FRESC VS PRODUCTE CONGELAT

- L'estructuració del negoci i les regles del joc en els **dos segments** son completament diferents:
 - ✓ **Masses ultracongelades**: grans volums, centrats en retail i producte per a bakery, forns i restauració. Capacitat d'internacionalització per característiques de conservació de producte.
- **Lideratge d'empreses amb seu a Catalunya**. 4 dels top10 a Espanya se situen a Catalunya, destacant Europastry, líder també internacional, així com Patisart i Atrian Bakers. Altres empreses com Panamar i Monbake han adquirit plantes de producció a Catalunya i tenen també una presència significativa econòmica al país.

2

PRINCIPALS EMPRESES DEL SECTOR DESTAQUEN PER ESTRATÈGIES DE DIFERENCIACIÓ AL MERCAT

- **Gourmet de creixement**. Empreses amb volum industrial però amb característiques i posicionament de producte una mica per sobre de la mitjana de la categoria, amb preus 20-30% per sobre mitjana, especialment en torrons i galetes (Birba, Trias, Vicens, Virginias, Carolina Honest..).
 - ✓ Líders en aproximació al **segment turístic**, mitjançant entrada en punts de venda en zones turístiques, tan propis com de tercers (aeroports) i reforçant idea de producte gourmet local com a souvenir.
- **Retail**: empreses de referència amb origen en el punt de venda – el forn com a espai de coneixement del producte (Turris, Coques Perafità, Airos...).
- Fabricació de marca del distribuïdor amb una forta **orientació al servei** (Delicat): treball per estoc, personalització de producte i envàs segons client .

2.8 POSICIONAMENT ESTRATÈGIC DE LES EMPRESES

3

POLARITZACIÓ ENTRE EMPRESES QUE SE CENTREN EN ESPECIALITZACIÓ DE PRODUCTE VS CENTRE EN LA MARCA, AMPLIANT GAMMA

- Algunes empreses aposten per centrar-se en **especialització** en la seva categoria (galetes, torrons) mentre que d'altres busquen créixer amb **gamma a partir tecnologia** (masses ultracongelades) o **segment més nínxol** (sense gluten).
- Moltes empreses aposten per **productes “de referència”**, pels quals son distintius (biscuit INPANASA, mini magdalenes La Granja..) i que els serveixen per obrir i créixer en **mercats internacionals**.



3.

ANÀLISI DE NEGOCI



Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Climàtica,
Alimentació i Agenda Rural

 **Prodeca**
Promotora dels aliments catalans

3.1 PRINCIPALS CANVIS AL NEGOCI

INDÚSTRIA	CANALS DE VENDA	CONSUMIDORS I MERCAT
• Grans players industrials en àmbit masses congelades (món completament diferent producte fresc). • Nous models de negoci pur players online. • Impacte increment de preus de matèries primeres. • Opcions més nínxol es treballen a partir partenariats (tenir opció però no és necessari fabricar directament). • Innovació alimentació saludable de la mà d'indulgència (clean labels, nous ingredients..). • Sostenibilitat. Més des de concepte km 0 i en envasat: reducció de plàstics, matèries reciclades. Repte materials sostenibles (exemple: No hi ha MP sostenible que pugui suportar temperatura congelada.	CANAL DE VENDA - CLIENTS • Grans superfícies, dediquen més espai a àmbit fleca i brioixeria (a partir sobretot producte congelat). • ..però en casos en què hi havia producció pròpia, com Mercadona es busca proveïdor especialitzat. • Creixement rellevància Bakery + cadenes especialitzades tipus Casa Ametller. • .	CONSUMIDOR • Creix productes saludable (sense sucres, menys greixos...) però amb mateix plaer – indulgència Des de grans marques o conceptes més industrials, menys credibilitat. • Sense gluten com a opció, però mercat molt petit (1%). • Veganisme, massa oferta per poca demanda que hi ha. • Sostenibilitat, criteri addicional, no prioritari. MERCAT • Fleca baixa, tant aquí com a escala internacional (venint de nivells molt alts de consum). • Creix fleca especialitats (cereals, rústics, baguette era 50% i rar és 5%. • Però creix snacks salats, pastisseria, brioixeria... • Rellevància vendes segment congelats (problemàtica personal).

3.2 CANVIS AL MERCAT

INDÚSTRIA	CANALS DE VENDA	CONSUMIDORS I MERCAT
• Grans players industrials en àmbit masses congelades (món completament diferent producte fresc). • Nous models de negoci pur players online. • Impacte increment de preus de matèries primeres. • Opcions més nínxol es treballen a partir partenariats (tenir opció però no és necessari fabricar directament). • Innovació alimentació saludable de la mà d'indulgència (clean labels, nous ingredients..). • Sostenibilitat. Més des de concepte km 0 i en envasat: reducció de plàstics, matèries reciclades. Repte materials sostenibles (exemple: No hi ha MP sostenible que pugui suportar temperatura congelada.	CANAL DE VENDA - CLIENTS • Grans superfícies, dediquen més espai a àmbit fleca i brioixeria (a partir sobretot producte congelat). • ..però en casos en què hi havia producció pròpia, com Mercadona es busca proveïdor especialitzat. • Creixement rellevància Bakery + cadenes especialitzades tipus Casa Ametller.	CONSUMIDOR • Creix productes saludable (sense sucres, menys greixos...) però amb mateix plaer – indulgència Des de grans marques o conceptes més industrials, menys credibilitat. • Sense gluten com a opció, però mercat molt petit (1%). • Veganisme, massa oferta per poca demanda que hi ha. • Sostenibilitat, criteri addicional, no prioritari. MERCAT • Fleca baixa, tant aquí com a escala internacional (venint de nivells molt alts de consum). • Creix fleca especialitats (cereals, rústics, baguette era 50% i rar és 5%. • Però creix snacks salats, pastisseria, brioixeria... • Rellevància vendes segment congelats (problemàtica personal).

3.2 CANVIS AL MERCAT



Major preocupació per productes saludables

(més fibra, menys sucres, menys greixos, clean label...)



“62% dels consumidors millenial europeus creuen que els millors productes de fleca i pastisseria son els que incorporen més ingredients com fibra, proteïna, cereals enters o els anomenats superfoods”.



“55% dels consumidors que compren productes amb cereals integrals ho fan perquè creuen que és una opció més saludable”.



“un 74% de les persones que analitzen les etiquetes nutricionals ho fan buscant % sucres i un 65% busquen els additius que incorporen els productes”.



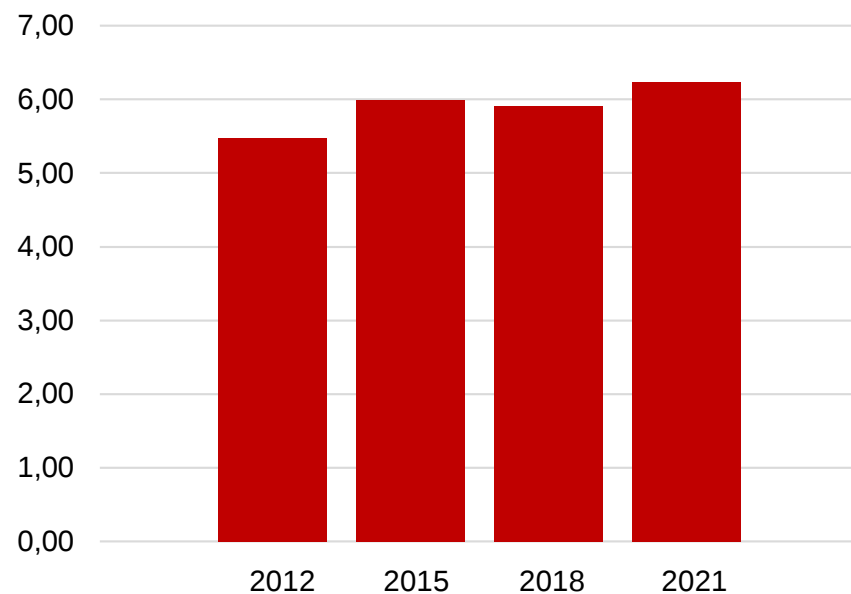
“24% de les persones preveu comprar més productes vegans a futur”

3.2 CANVIS AL MERCAT

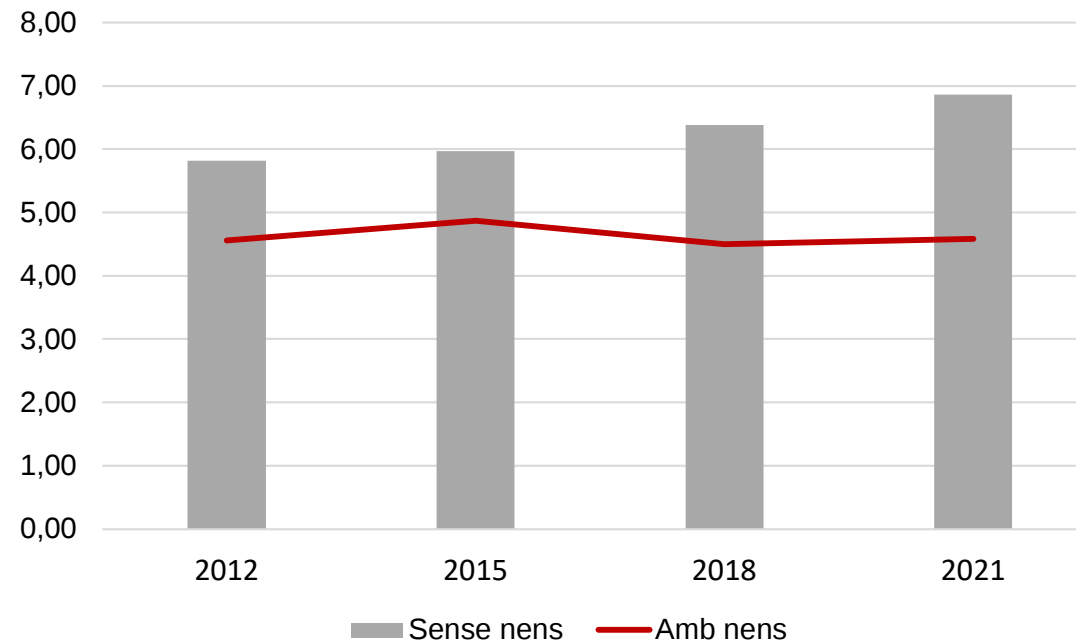


...però el consum de productes creix a Espanya...

Evolució del consum de pastisseria industrial a Espanya (kg)



Comparativa de l'evolució del consum de pastisseria industrial per càpita a les llars espanyoles (kg)



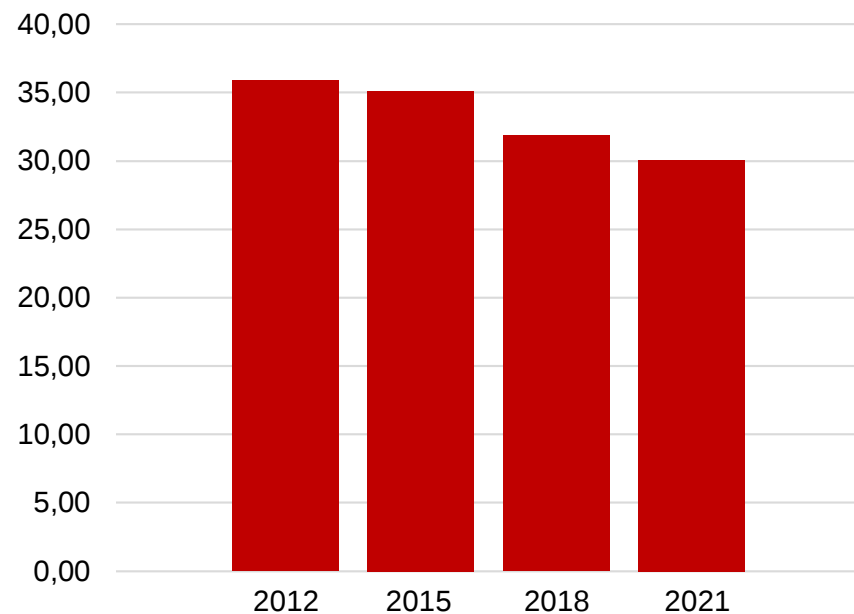
Font: Dades MARM 2012-2021

3.2 CANVIS AL MERCAT

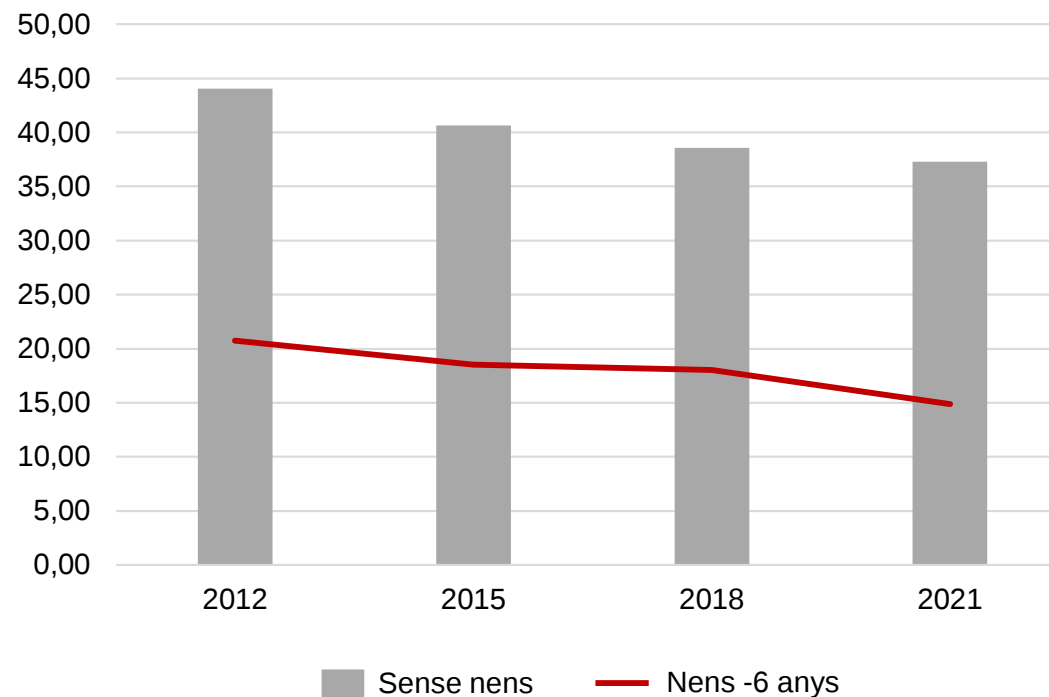


...amb l'única excepció del pa

Evolució del consum per càpita de pa a Espanya (kg)



Comparativa de l'evolució del consum per càpita de pa a les llars espanyoles (kg)



Font: Dades MARM 2012-2021

3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA

INDÚSTRIA	CANALS DE VENDA	CONSUMIDORS I MERCAT
• Grans players industrials en àmbit masses congelades (món completament diferent producte fresc). • Nous models de negoci pur players online. • Impacte increment de preus de matèries primeres. • Opcions més nínxol es treballen a partir partenariats (tenir opció però no és necessari fabricar directament). • Innovació alimentació saludable de la mà d'indulgència (clean labels, nous ingredients..). • Sostenibilitat. Més des de concepte km 0 i en envasat: reducció de plàstics, matèries reciclades. Repte materials sostenibles (exemple: No hi ha MP sostenible que pugui suportar temperatura congelada.	CANAL DE VENDA - CLIENTS • Grans superfícies, dediquen més espai a àmbit fleca i brioixeria (a partir sobretot producte congelat). • ..però en casos en què hi havia producció pròpia, com Mercadona es busca proveïdor especialitzat. • Creixement rellevància Bakery + cadenes especialitzades tipus Casa Ametller. • .	CONSUMIDOR • Creix productes saludable (sense sucres, menys greixos...) però amb mateix plaer – indulgència Des de grans marques o conceptes més industrials, menys credibilitat. • Sense gluten com a opció, però mercat molt petit (1%). • Veganisme, massa oferta per poca demanda que hi ha. • Sostenibilitat, criteri addicional, no prioritari. MERCAT • Fleca baixa, tant aquí com a escala internacional (venint de nivells molt alts de consum). • Creix fleca especialitats (cereals, rústics, baguette era 50% i rar és 5%. • Però creix snacks salats, pastisseria, brioixeria... • Rellevància vendes segment congelats (problemàtica personal).

3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA



**Grans superfícies
dediquen més espai a
fleca i brioixeria...**

Font: <https://www.thegrocer.co.uk/tesco/tesco-trials-new-the-bakery-concept-in-biggest-stores/670930.article>

TESCO

Tesco trials new The Bakery concept in biggest stores

By Ian Quinn | 30 August 2022



3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA



...i busquen aprovisionament estratègic proveïdors

Retailers com
Mercadona que havien
optat per fabricació
propia del pa, opten
per **externalitzar tota
la producció** amb
proveïdors de
referencia.

Mercadona externalizará toda su producción de panadería fresca

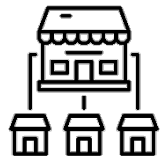
Noticias de Alimentación > Distribución Base Alimentaria | 28/09/2022 | MILAGROS RODERO



La optimización de los procesos de fabricación, así como generar una mayor eficiencia y rentabilidad, son las razones por las que Mercadona ha iniciado ...

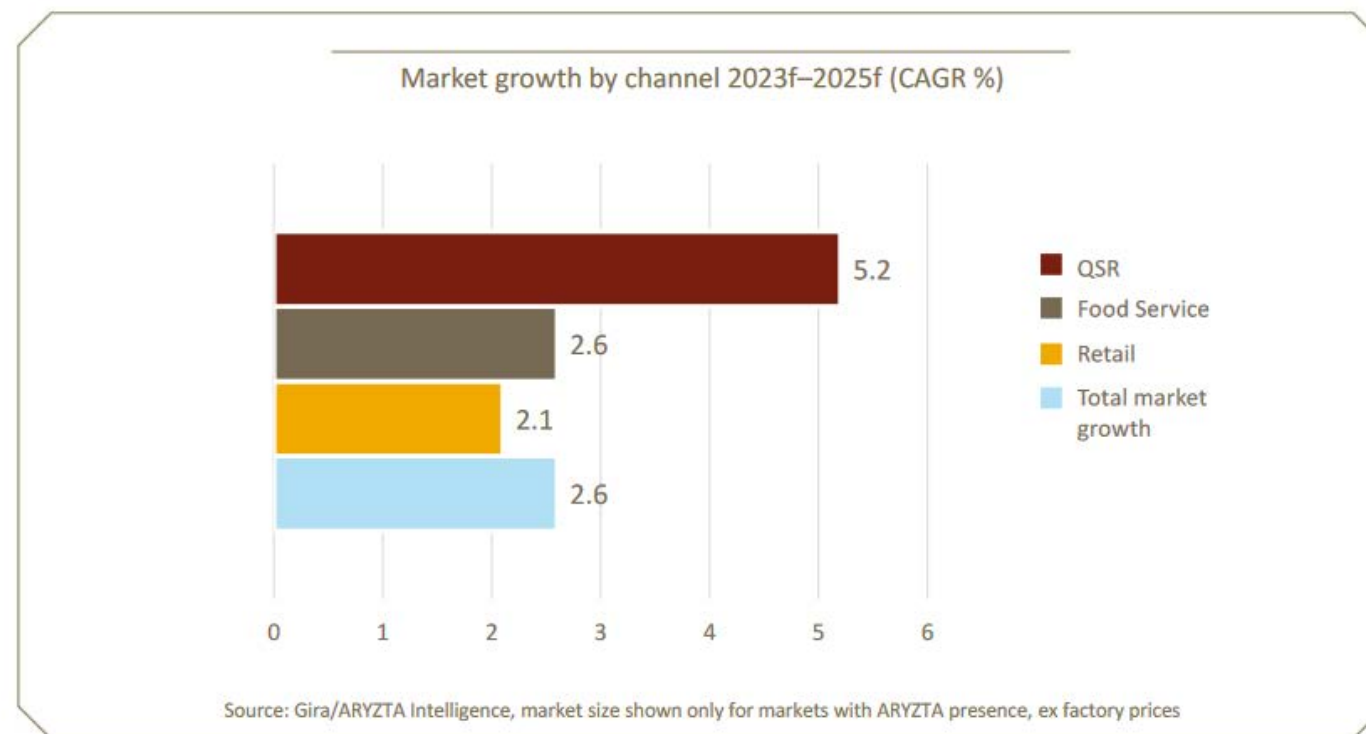
Leer noticia completa

3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA

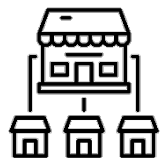


Creix la venda a través de cadenes de forns o bakery coffees i model bake-off del retail gran distribució

Major creixement en termes de canal de venda ve de la part de **restauració ràpida** (bars, cafeteries, bakery shops...) sobretot després impacte pandèmia.



3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA



Creix la venda a través de cadenes de forns o bakery coffees i model bake-off del retail gran distribució

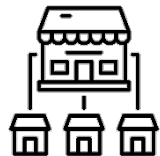
Ranking de las principales Cadenas de Bakery Coffee por número de establecimientos en 2021 (*)

Enseña (**)	Grupo	Total	Enseña (**)	Grupo	Total
GRANIER	GRANIER	318	SANTOMÁS	GRUPO MÁS	11
SANTAGLORIA	FOODBOX	91	MÁS	GRUPO MÁS	10
PANARIA	COMPAÑIA DEL TRÓPICO	85	EL HORNO	EL FORNET	9
TAHONA	BERTIZ	85	FIBONACCI	FIBONACCI	9
VIVARI	VIVARI	79	JULIETTAS	JULIETTAS	9
365 OBRADOR	365 OBRADOR	66			
TABERNA	BERTIZ	51	LA MANON	LA MANON	9
BERTIZ	BERTIZ	48	DON LEÓN	DON LEÓN	8
EL FORNET	EL FORNET	46	PDEPÀ	PDEPÀ	8
HORNO SANBRANDÁN	HORNO SANBRANDÁN	46	0% GLUTEN	0% GLUTEN	7
			BALUARD	BALUARD	7
MANOLO BAKES	MANOLO BAKES	29	BM	BERTIZ	7
TRADICIONARIUS	TRADICIONARIUS	28	CELICIOSO	CELICIOSO	7
PANNUS	PANNUS	24	ALTRIGO	GRUPO MÁS	6
GALLOFA & CO.	GALLOFA & CO.	20	DONA VANIRI	DONA VANIRI	6
GALLOFA BAKERY	GALLOFA & CO.	18	EL FORN DEL POBLE	EL FORN DEL POBLE	6
EL MOLÍ PAN Y CAFÉ	EL MOLÍ PAN Y CAFÉ	17			
PANISHOP	FRANQUIPAN	17	L'OBRADOR	FOODBOX	6
ROLDÁN	ROLDÁN	16	LA CROISSANTERÍA PARÍS	JN MANAGEMENT PROYECTS CONSULTING	6
BUENAS MIGAS	BUENAS MIGAS	15	BAKERY&CAKES	OVERPANI	5
ENRICH	ENRICH	15	BRUNCHIT	BRUNCHIT	7
IAIA'NITA	IAIA'NITA	14	CRUSTÓ	CRUSTÓ	5
			GAVILLA	BERTIZ	5
MOLINO	BERTIZ	14	HORNO ARTESANO	BERTIZ	5
BOLDÚ	BOLDÚ	11	PANISIMO	VIVARI	5
LA CANASTA	LA CANASTA	11			
LA COLEGIALA	LA COLEGIALA	11			
OVERPANI	OVERPANI	11			

(*) Datos a 20/09/2021

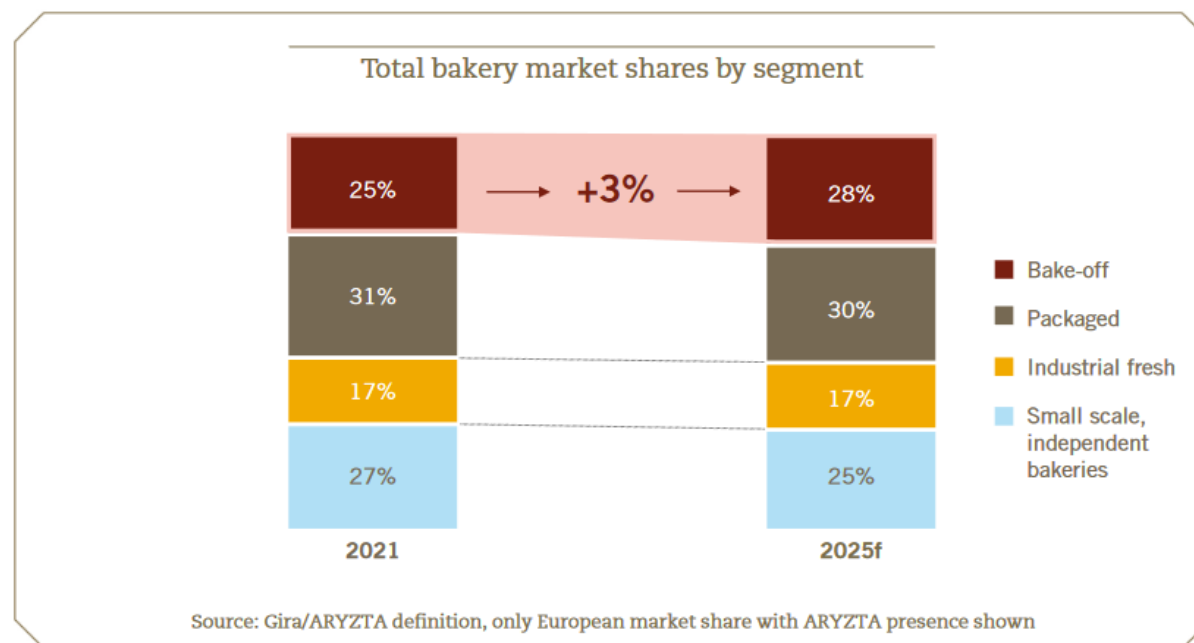
Fuente: Censo Alimarket Restauración Organizada

3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA



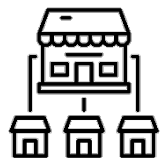
Creix la venda a través de cadenes de forns o bakery coffees i model bake-off del retail gran distribució

El canal de venda de les cadenes de bakery o models bakery del retail es converteix en **la principal categoria del mercat a escala internacional** (impulsant segment masses congelades).



- Bake-off is expected to grow **2-3% annually**
- Bake-off is expected to increase share to c. **28%**
- Total bakery market growth **c. 1% annually**

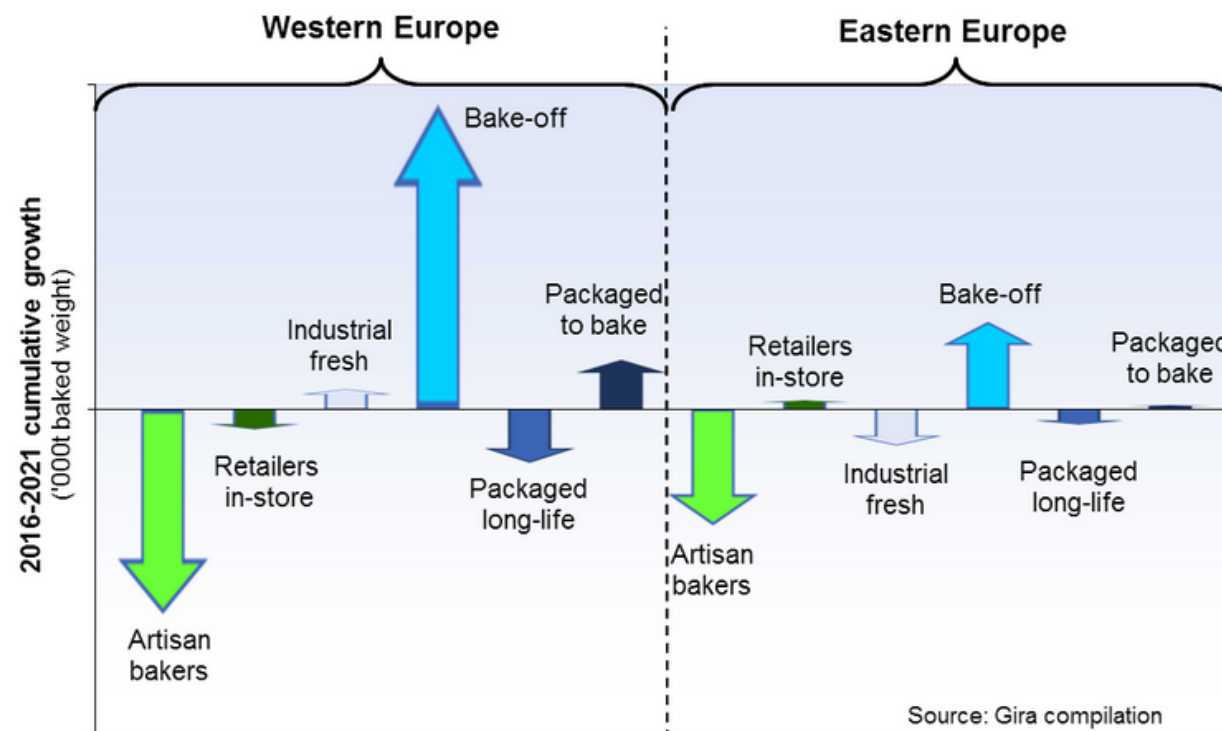
3.3 CANVIS AL CANAL DE VENDA



Creix la venda a través de cadenes de forns o bakery coffees i model bake-off del retail gran distribució

Aquest canvi es produeix especialment en **països** principals **europeus** (versus clara davallada dels forns independents – artesanals)

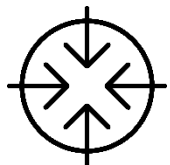
Figure: Bakery products consumption cumulative growth by supply origin and by region – 2016/2021f



3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA

INDÚSTRIA	CANALS DE VENDA	CONSUMIDORS I MERCAT
• Grans players industrials en àmbit masses congelades (món completament diferent producte fresc). • Nous models de negoci pur players online. • Impacte increment de preus de matèries primeres. • Opcions més nínxol es treballen a partir partenariats (tenir opció però no és necessari fabricar directament). • Innovació alimentació saludable de la mà d'indulgència (clean labels, nous ingredients..). • Sostenibilitat. Més des de concepte km 0 i en envasat: reducció de plàstics, matèries reciclades. Repte materials sostenibles (exemple: No hi ha MP sostenible que pugui suportar temperatura congelada.	CANAL DE VENDA - CLIENTS • Grans superfícies, dediquen més espai a àmbit fleca i brioixeria (a partir sobretot producte congelat). • ..però en casos en què hi havia producció pròpia, com Mercadona es busca proveïdor especialitzat. • Creixement rellevància Bakery + cadenes especialitzades tipus Casa Ametller.	CONSUMIDOR • Creix productes saludable (sense sucres, menys greixos...) però amb mateix plaer – indulgència Des de grans marques o conceptes més industrials, menys credibilitat. • Sense gluten com a opció, però mercat molt petit (1%). • Veganisme, massa oferta per poca demanda que hi ha. • Sostenibilitat, criteri addicional, no prioritari. MERCAT • Fleca baixa, tant aquí com a escala internacional (venint de nivells molt alts de consum). • Creix fleca especialitats (cereals, rústics, baguette era 50% i rar és 5%. • Però creix snacks salats, pastisseria, brioixeria... • Rellevància vendes segment congelats (problemàtica personal).

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



Grans players industrials en masses congelades, alt nivell de concentració.

Procés de concentració no s'atura, algunes de les **empreses TOP a Espanya es plantejan adquisicions** com a via de creixement al mercat.

TOP 5
44%
del sector a Espanya.

TOP 10
69%
del sector a Espanya.

Principals fabricants i distribuïdors de masses congelades a Espanya

Empresa	Localidad	Volumen (t)		Fac. (M€)	Marcas
		2020	2021	2021	
1 EUROPASTRY (GRUPO)	Barberá del Vallés (B)	300.193	347.400	845,0	Chousa, Cristallino, Dots, Frida, Fripán, Gran Reserva, Kentes, Koama, Olive, Saint Honoré, Sélection d'Or, Viennoiserie Sophie, Yaya María
2 PANAMAR BAKERY GROUP	Albuixech (V)	224.000	248.500	338,0	Cobopa, Delicium, Hoops, La Panacea, Pacrfren, Panamar, Pan Origen, Pan Salud, Panusa
3 MONBAKE GRUPO EMPRESARIAL	Alcobendas (M)	167.556	183.000	294,0	Bellsolà, Berlys, Betina, Bouquet, Cinco Espigas, Körfest, Nature, Origen, Orio, Pannier, Ylisto
4 MERCADONA (DIV. MASAS CONGELADAS)	Tavernes Blanques (V)	125.000 (*)	125.000 (*)	100,0 (*)	Hacendado
5 PASTISART	Terrassa (B)	26.973	55.000	50,0	Pastisart
6 GRUPO GOURMET OKIN	Hernani (GUI)	48.000	50.600	44,0	Eficol, Eko, Koskor, Okin, Paillasse, Premiere, Zereal +
7 ATRIAN BAKERS	Castellgalí (B)	16.500	19.400	36,4	Ancien, Atrian, B-Ready, Nature, Pain Sublime
8 BAKER & BAKER SPAIN	Sant Joan Despí (B)	15.800	18.000 (*)	30,0 (*)	Croexa
9 ARYZTA BAKERIES IBERIA	Daganzo de Arriba (M)	20.000	18.000 (*)	20,4	Aryzta, Coup de Pates, McDonal's
10 PANIFICADORA DE ALCALA	Alcalá de Henares (M)	15.000	18.000 (*)	53,0	Hacendado, Panalca
11 INDUSTRIALES PANADEROS AGRUPADOS	A Coruña	10.200	12.000 (*)	18,0 (*)	Panes de Artesa, Sanbrandán
12 MASAS CONGELADAS	Oviedo (AS)	8.900	10.000 (*)	13,0	Alimerka
13 FAPANYS	Sevilla	8.800	9.000 (*)	16,0 (*)	Polvillo
14 MONDAT BAKER	Monda (Málaga)	7.600	9.000	14,0	Doré, Easy Bread, Monda
15 PANADERIA MILAGROS DIAZ	Oliás del Rey (TO)	7.500	8.200 (*)	40,0 (*)	Pan Milagros
16 VANDEMOORTELE IBERICA	Sant Just Desvern (B)	6.382	7.326	87,0 (1)	BakeUp, Banquet D'or, Lanterna, La Patisserie du Chef, Les Pains Pérènes de Roland Cottés, My Originals, Panavi

Font: Alimarket

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



S'inverteix en alimentació saludable anant de la mà de la indulgència.

Empreses aposten per innovació en **productes més saludables** però sense perdre part indulgència, gust i **experiència** cara al consumidor final (artesanal, nous sabors i formes, moments de consum...).



STRATEGY 2023f – 2025f
ARYZTA's
premiumization /
innovation in savoury

INNOVATION

New healthy bread concept adding protein, fibre and reducing carbohydrate level with a proprietary process

INNOVATION

New plant-based snacking concepts (vegetarian, vegan)

INNOVATION

New on-the-go snacking concepts with new fillings and shapes

INNOVATION

New look and taste pastries with exciting new fillings and flavors

INNOVATION

New loaves/rolls with hand-crafted look, roasted aroma, crispy crust and long freshness from longer matured dough

INNOVATION

Baguette: New artisanal look and taste with stone-oven process, longer matured dough and hand-crafted finish

INNOVATION

White rolls: new artisanal look and intense flavor, adding raisins and seeds with a gentle process in stone oven

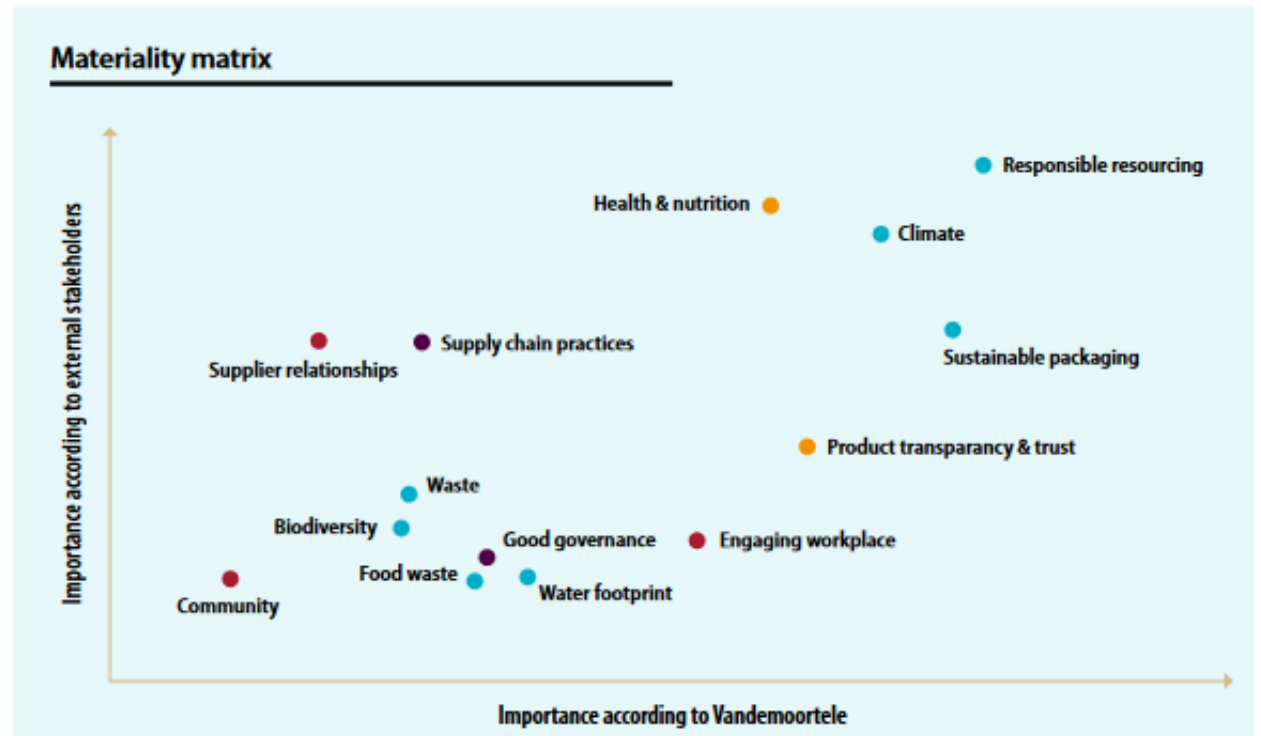
Font: Investor relations Aryzta

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



Aposta per la sostenibilitat

Empreses aposten per **innovació en sostenibilitat**, tant en **processos productius** com en propi desenvolupament de **producte** i els seus **envasos**.



Font: Investor relations Vandemoortele

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



Innovació també ve de la mà de grans proveïdors MNC



TASTE TOMORROW



Iniciativa per identificar **canvis i noves preferències** per part dels consumidors finals i exercir d'observatori amb els seus clients per al desenvolupament de producte.

SENSOVAN



Iniciativa per **testejar nous productes** i determinar diferències en les preferències en àmbit sensorial en diferents zones geogràfiques.

Serveis de category Management per a empreses clients: gap analysis, propostes de millora en la categoria, redisseny de la categoria de bakery per a retailers, etc.

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



Empreses de masses congelades lideren la inversió en innovació i millores en àrees de producció...

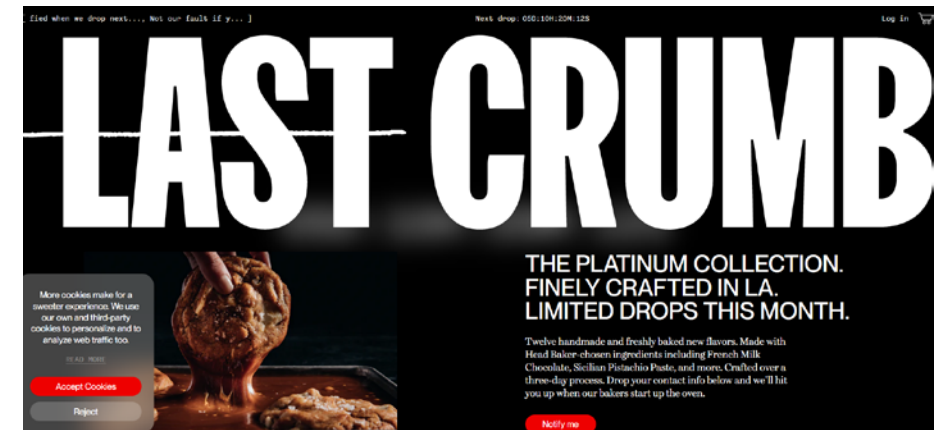
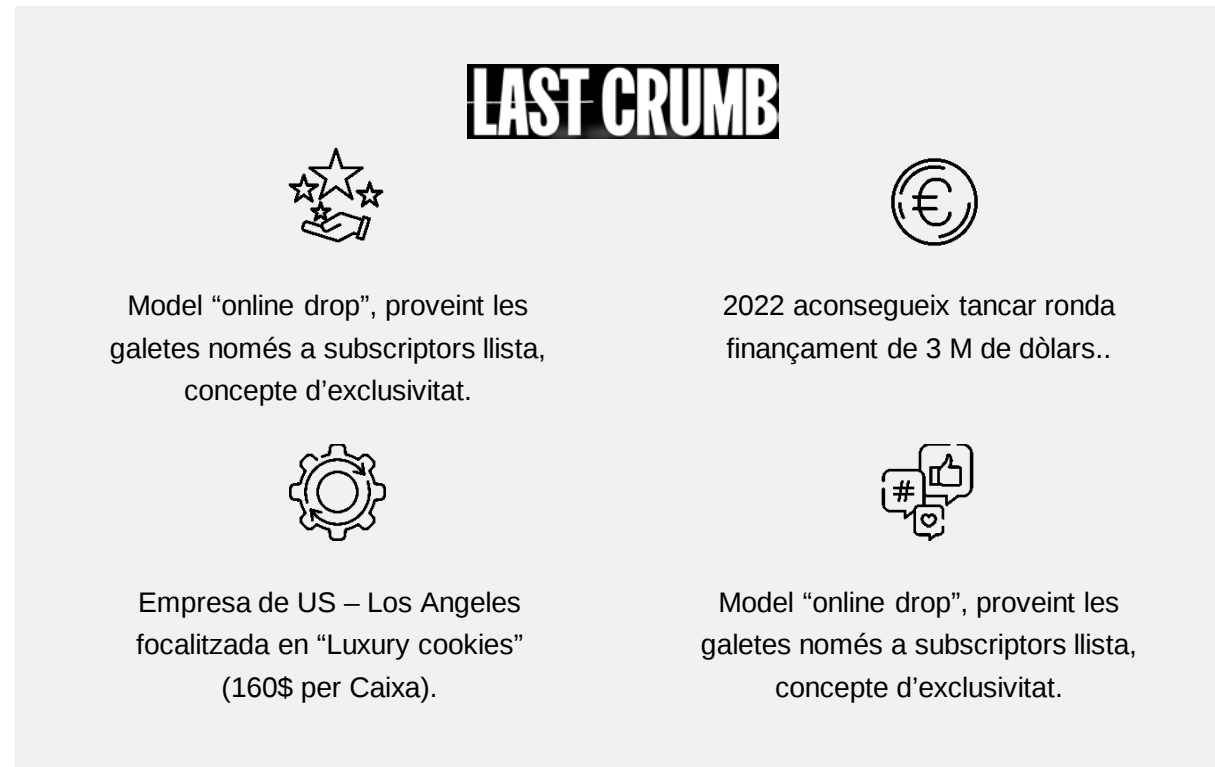
EUROPASTRY	• Capacitat d'inversió anual en noves capacitats productives = 70 M €. ✓ Construcció nova planta amb primera línia "carbon neutral" (30 M€). ✓ Posada en marxa noves línies productives (40 €). • Automatització del magatzem de referència. • Àrea R+D amb 40 persones i 4 centres d'innovació (cereal labs): projectes 2022 plant-based, productes saludables amb ingredients integrals i substitutius sucre. • Programa Baking The Future, col·laboració amb startups buscant model innovació oberta.
PASTISART	• Inversió en millores àrees operatives: 5 M€ sistemes de visió artificial, automatització i digitalització de les fàbriques i creixement capacitat productiva. • Innovació en games ready to eat, pastisseria salada.
PANAMAR	• Inversió 50 M€ en ampliació de capacitats productives: ampliació instal·lacions productives, ampliació capacitat logística i desenvolupament de noves línies productives.
MONBAKE	• Inversió 20 M€ en automatització magatzems logístics M€. • Automatització plantes productives i incorporació de noves referències.

Font: Alimarket 2021.

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



...però també apareixen nous models on producció perd i centre és la connexió amb consumidor final i models de venda online.

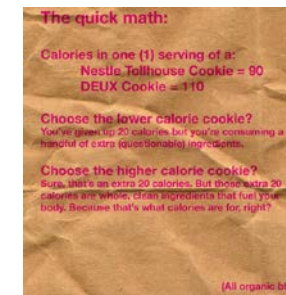
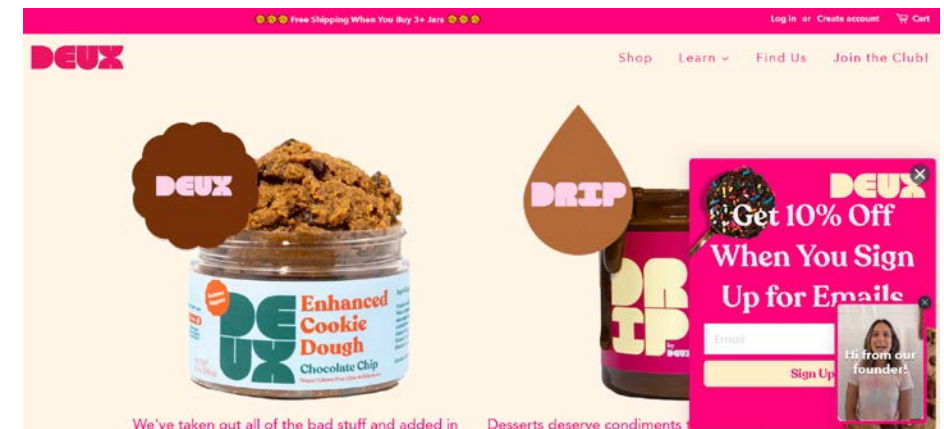


Font: Webs de les empreses

3.4 CANVIS A LA INDÚSTRIA



...però també apareixen nous models on producció perd i centre és la connexió amb consumidor final i models de venda online.



Font: Webs de les empreses

3.5 PALANQUES DE CREIXEMENT AL SECTOR



Innovació en producte que respongui a **salut + indulgència**.



Desenvolupament **mercat turístic** per a productes de referencia locals.



Industrialització de producte sense perdre característiques diferencials.



Contacte i comercialització directa cap al **consumidor**.

3.6 PRINCIPALS REPTES ESTRATÈGICS IDENTIFICATS



INNOVACIÓ

En producte més saludable

- Productes baixos en **sucre** i en **greixos**.
- Productes en segments més **nínxol** com a estratègia de **diferenciació**: baixos en hidrats de carboni, sense gluten, opcions veganes.
- Productes **clean label** (menys additius).
- Col·laboració amb **altres empreses especialitzades** per al desenvolupament de nous productes en segments més nínxol.



DESENVOLUPAMENT

De millores en transformació de producte i industrialització de producte

- Productes amb **major temps de caducitat** per facilitar entrada nous mercats.
- Desenvolupament de nous sistemes. d'**emmagatzematge i envasat** (exemple congelats).
- **Industrialització** de producte sense impactar en característiques organolèptiques.



POTENCIAR MARCA

Com a eina de contacte i vincle amb el consumidor final

- Ús **xarxes socials** i noves estratègies comunicatives per arribar a diferents públics.
- Desenvolupar accions amb **vincl consumidor – experiència** (esdeveniments, punts de venda, online...) per a facilitar contacte directe consumidor.
- **Retail** propi com a eina posicionament marca.

3.6 PRINCIPALS REPTES ESTRATÈGICS IDENTIFICATS



DESENVOLUPAMENT

De mercats internacionals i segment turístic a escala local

- **Productes referents - tradicionals locals**, aposta per segment turístic i identificació mercats origen amb major interès i adaptació gust.
- Adaptació formulacions i receptes a **preferències mercats internacionals**.



APLICACIÓ D'ESTRATÈGIES

Amb menor impacte mediambiental

- **Ecodisseny d'envasos** que compleixin necessitats de temperatura i transport dels productes.
- **Estratègies d'aprovisionament local**.

