

# TOMA **3** LÁCTEOS AL DÍA, Y HAZ QUE TU FORMA DE VIVIR Y ALIMENTARTE CUENTE

PROYECTO CONTINUACIÓN



PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL ORGANISMO DE EVALUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE LECHE Y LÁCTEOS EN ESPAÑA Y BÉLGICA DURANTE 2025-2026-2027

Convocatoria: AGRIP-SIMPLE -2024

AGRIP-SIMPLE-2024-IM-SUSTAINABLE  
Sustainability Friendly European Dairy  
Program 2  
Programa de continuidad 2025-2026-2027

APROBADO POR LA COMISIÓN EUROPEA  
(Reglamento UE 1144/2014)

ORGANIZACIÓN  
INTERPROFESIONAL LÁCTEA

**inlact**

Enero de 2025

## ÍNDICE

1. Sobre InLac y el sector lácteo.....	2
2. Sobre los alimentos y mensajes a promocionar.....	2
3. Propuesta de concesión.....	3
4. Objeto del procedimiento.....	4
5. Fases y requerimientos del procedimiento.....	5
6. Fechas claves del procedimiento y entregables.....	9
7. Proyecto aprobado.....	10

## 1. Sobre InLac y el sector Lácteo

La Organización Interprofesional Láctea, InLac, es la interprofesional que engloba a todo el sector lácteo y representa los intereses comunes en los sectores: vaca, oveja y cabra; diseñando, acordando e implantando medidas vinculantes dirigidas hacia su vertebración y estabilidad sectorial.

El sector lácteo español es un sector potente y estratégico para la economía y la vertebración del medio rural. La cadena de producción, transformación y comercialización del sector lácteo factura en torno a 13.000 millones de euros al año y genera más de 70.000 empleos directos. Las industrias lácteas suponen más de 10.700 millones de euros al año de volumen de negocio y emplean a unas 30.000 personas.

InLac representa a un sector comprometido con el medio ambiente, el bienestar animal, la lucha contra el despoblamiento rural, etc. Un sector que pone a disposición de los consumidores, leche y alimentos lácteos de excelente calidad y de elevadas propiedades nutricionales, que apuesta por unas prácticas dietéticas adecuadas y unos hábitos saludables relacionados con la actividad física y el deporte.

## 2. Sobre los alimentos y mensajes a promocionar

Los alimentos que se enmarcan en este programa, y que serán objeto de promoción tanto en el mercado de España como de Bélgica, son los incluidos en el TARIC 0401, 0402, 0403, 0404, 0405 y 0406.

El presente programa es una **continuación del anterior programa de promoción “Cuenta con los lácteos europeos”**, actualmente en su tercer año de ejecución, y que obtuvo una puntuación de 91 puntos. En un punto en el que la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, así como el bienestar animal, se posicionan como unas de las prioridades en el panorama agrario europeo, este proyecto destacará ante el consumidor la **sostenibilidad** del sector lácteo de la UE, ya que nuestros métodos de producción cumplen con las exigencias de la legislación más estricta del mundo en lo que se refiere al respeto al medio ambiente, trazabilidad, seguridad alimentaria y cuidado y manejo de los animales. Por tanto, es importante que los consumidores europeos conozcan cómo contribuyen nuestros medios de producción a los ambiciosos retos globales a los que nos enfrentamos y sus aspectos diferenciales respecto a las referencias importadas de terceros países. Mediante el programa europeo anterior buscamos contribuir a contrarrestar las **noticias falsas** que circulaban de forma creciente por Internet y medios de comunicación y que alertaban de presuntos problemas para la salud derivados del consumo de leche y lácteos; *fake news* que denunciaban

métodos de producción “insostenibles” y dañinos para el medio ambiente o que atentaban contra el bienestar animal, pero que no se corresponden con la realidad del sector europeo sino más bien con clichés o estereotipos. Ideas en muchos casos preestablecidas o fruto del desconocimiento o de tópicos, que estaban influyendo en la percepción de los consumidores y en sus decisiones de compra. Gracias al anterior programa europeo y a la difusión de mensajes objetivos y científicos se ha notado un cambio positivo, en la buena dirección, no obstante se considera necesario seguir trabajando para alcanzar nuevos avances positivos con la ayuda y el rigor de los expertos del Comité de Sostenibilidad Láctea, el grupo de “sabios” que asesora los mensajes y, entre otros aspectos, vigila por la veracidad y objetividad (científica y médico-nutricional) de los contenidos de los comunicados de prensa que reciben los medios informativos, en definitiva, la idea es seguir en esa misma tendencia.

Por tanto, las acciones desarrolladas en el marco de esta nueva campaña europea de continuidad seguirán poniendo en valor cómo los productores, la producción de la leche y los lácteos contribuyen a:

- **La mitigación del cambio climático.**
- **La conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos, la gestión sostenible del agua y el bienestar animal.**
- **La lucha contra la despoblación; el fomento de economía y empleo rurales; y la innovación.**
- Hacer más visible el trabajo y contribuciones a la sociedad del sector lácteo, con el fin de **dignificar y revalorizar la actividad primaria del sector**, destacando su papel estratégico y esencial, así como su relevancia para el logro de la soberanía alimentaria.
- Fomentar el **relevo generacional y el acceso de mujeres y jóvenes a la actividad.**

### 3. Propuesta de concesión

De acuerdo con la Decisión de Ejecución n.º C (2024)7881 de 18.11.2024 de la Comisión sobre la selección de los programas simples en el marco de la promoción de los productos agrícolas para 2024, de conformidad con el artículo 1, la propuesta ha sido seleccionada para recibir la contribución financiera de la Unión de acuerdo con los siguientes términos:

Paquete de trabajo 9: EVALUACIÓN						
Duración:		M05-M36		Beneficiario principal:		InLac
Objetivos						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medición y control del correcto desarrollo de las actividades.</li> <li>▪ Análisis y seguimiento de la evolución de los objetivos de sensibilización y rendimiento del programa.</li> </ul>						
Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo						
N.º	Tarea	Descripción	P.		S.	
			N.	F.		
9.1	Evaluación	<p><b>¿Qué?</b> Evaluación de la campaña y su impacto basado en el sistema de indicadores que se muestra en el apartado 2.5 del presente documento. La evaluación será realizada por un organismo independiente.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Mediante la realización de estudios e informes anuales tal y como se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Punto Cero: que servirá como base para el resto de los informes de evaluación y se realizará previo al inicio de las actividades de programa (aproximadamente mes 5).</li> <li>- Resultados año 1: se presentarán a la finalización del año (aproximadamente mes 14).</li> <li>- Resultados año 2: se presentarán a la finalización del año (aproximadamente mes 26).</li> <li>- Resultados año 3 e informe final de resultados: se presentarán a la finalización del programa (aproximadamente mes 38).</li> </ul> <p>El análisis completo del procedimiento de evaluación, así como los indicadores de referencia se encuentra detallado en el apartado 2.5 de este documento.</p> <p><b>¿Dónde?</b> En España y Bélgica.</p>	InLac	COO		
Entregables y presupuesto estimado						
Calendario	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
ENTREGABLES	Informe Evaluación Año 1		Informe Evaluación Año 2		Informe Evaluación Año 3	
PRESUPUESTO ESTIMADO	19.600,00 €		19.600,00 €		19.600,00 €	
TOTAL WP.	58.800,00 €					

El importe económico de la licitación de consultoras y disponible para la ejecución del proyecto se ajustará a lo expresado en esta tabla y con un importe de licitación máxima de **58.800,00** euros.

#### 4. Objeto del procedimiento

InLac promueve este proceso competitivo y da cumplimiento al principio de igualdad y de no discriminación exigido por la administración, evidenciando que se ha garantizado una adecuada publicidad, concurrencia, igualdad y transparencia.

Este procedimiento se realiza a posteriori de la presentación del proyecto a la Comisión Europea y de la propuesta de concesión del mismo y de acuerdo a lo indicado en las directrices para la selección de organismos de evaluación destinadas a las organizaciones proponentes que acceden a ayudas para el desarrollo de acciones de información y promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países, en el marco de programas simples del 25/11/2024 en su V.9 y en la que aplica la norma legal:

Reglamento (UE) n.º 1144/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, sobre acciones de información y de promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países, y por el que se deroga el Reglamento (CE) no 3/2008 del Consejo. Real Decreto 38/2017 de 27 de enero, sobre disposiciones de aplicación de la normativa de la UE en materia de acciones de información y promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y terceros países.

**Estará publicitado en la web de InLac y en la del propio Ministerio.**

## 5. Fases y requerimientos del procedimiento

Este procedimiento se desarrollará en dos fases:

### 1. La fase de selección o de capacitación / exclusión

Esta fase sirve para valorar la capacidad técnica, operativa, y financiera de los organismos de evaluación.

**A. Criterios relativos a la capacidad técnica.** Se deberá demostrar los recursos técnicos suficientes para llevar a cabo las acciones propuestas. Para ello se valorarán los siguientes subcriterios.

- **Criterio A1:** Se garantizará que no existe conflicto de intereses entre la organización proponente y el organismo de evaluación. Se considera que hay conflicto de intereses si hay intereses compartidos (económicos, políticos, familiares, o cualquier otro) que puedan influir en el procedimiento de adjudicación, en el precio, de forma que no fueran precios de mercado, o que puedan afectar a la ejecución imparcial, objetiva y eficaz del programa. Como **evidencia A1** se facilitará:
  - Una carta de solicitud fechada y firmada, en la que el implicado acepta las condiciones de licitación descritas anteriormente.
  - Una declaración jurada que atestigüe la ausencia de conflicto de intereses con la InLac.
  - Una declaración jurada de no estar incurso en alguno de los criterios de exclusión del artículo 71 de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público.
  - Certificados de estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.
- **Criterio A2:** El licitador deberá demostrar experiencia en la medición de campañas en el sector agroalimentario de información/comunicación. Como evidencia A2 de cumplimiento de este criterio se presentará un dossier con las campañas y a modo de

ejemplo se propone el siguiente cuadro con la información mínima que deberá aportar de cada campaña.

Título de la campaña	Descripción de la campaña y objetivos e indicadores medidos	Budget	Target groups	Periodo de campaña	Cliente y contacto para referencias
Campaña 1					
Campaña 2					
Campaña n					

**B. Criterios relativos a la capacidad operativa del equipo prestador del servicio.** Para este proyecto, las consultoras licitadoras deben garantizar la participación de los recursos necesarios y los perfiles de experiencia con el fin de ofrecer servicios/entregables de alta calidad. Si un miembro del equipo del proyecto abandona el proyecto durante la ejecución del contrato, las consultoras deben comprometerse y asegurar que se sustituirá de forma inmediata por otra persona con experiencia y conocimientos equivalentes. Como parte de los criterios de exclusión, se solicita que se especifique el equipo asignado a la cuenta. No es necesario presentar CV detallados. No obstante, InLac lo podrá solicitar a los licitadores durante el proceso de evaluación en caso de que sea necesario demostrar su capacidad.

**C. La solvencia económica y financiera** del licitador podrá acreditarse por medio de certificados de entidades financieras, por la declaración del empresario sobre el volumen de negocio o, en su caso, con el justificante de la existencia de un seguro de indemnización por responsabilidad profesional.

Los organismos de evaluación serán excluidos de participar en el proceso de selección si están incurso en algunos de los criterios de exclusión del artículo 71 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (LCSP). Para ello las empresas licitadoras, entre otros, acreditarán estar al corriente de las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social, mediante la presentación de los certificados de la Administración pública correspondiente.

Los criterios de selección son objetivos y proporcionados al proyecto que se va a desarrollar. Son asimismo no puntuables y excluyentes, de tal manera que todos los organismos de evaluación que cumplan estos criterios pasarán a la siguiente fase.

**NOTA: Es imprescindible que toda la documentación presentada por los licitadores esté firmada digitalmente.**

Para el desarrollo de esta fase, esto es, para la presentación de credenciales se establece un **plazo de 1 mes.**

La documentación presentada por los licitadores será comprobada y verificada por el equipo de InLac

(compuesto por la directora gerente, 2 técnicos y un administrativo financiero) y el resultado de esta fase del procedimiento se reflejará en un documento firmado por la directora gerente de la organización, y se publicará en la página web en la que se subió la convocatoria, además de ser comunicado a todos los participantes. En el caso de que se rechace a algún candidato se comunicará cuál de los criterios de exclusión no ha sido superado y por qué.

## **2. La fase de adjudicación.**

Los criterios de la fase de adjudicación se ajustan a lo definido en las directrices para la selección de organismos de evaluación destinadas a las organizaciones proponentes que acceden a ayudas para el desarrollo de acciones de información y promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países, en el marco de programas simples. El procedimiento se llevará a cabo en dos partes diferenciadas y excluyentes:

### **2.1. Valoración de la calidad de la propuesta técnica**

- Se valorarán las propuestas otorgándoles una **puntuación máxima de 15 puntos**.
- Se establecerá una **puntuación mínima en 10,5**. Se considerarán que no pasan esta fase, todas las propuestas que no tengan la mínima calidad exigida, siguiendo este mismo criterio y puntuación las marcadas por la propia REA para sus concursos en un 70%.
- El licitador se ajustará a los objetivos que se han de medir en el programa (objetivo de concienciación y económico). Se valorarán los siguientes criterios:
  - Soluciones innovadoras (máx. 2 puntos).
  - Mecanismos para asegurar la transparencia y coherencia en la estructura de costos y la organización de la cadena de subcontratación del proyecto si la hubiera (máx. 4 puntos).
  - Eficacia organizativa, viabilidad y la optimización de recursos en la medición del proyecto, así como las herramientas empleadas en la medición del programa (máx. 4 puntos).
  - Compromisos de plazos realistas de ejecución y capacidad de entregar hitos a tiempo (máx. 3 puntos).
  - Cumplimiento de los KPIs ya establecidos (máx. 2 puntos).

### **2.2. Valoración del precio**

- Solo las consultoras que hayan pasado la valoración de calidad se someterán a la valoración del precio.
- Se valorarán las propuestas otorgándoles una **puntuación máxima de 85 puntos**.

- La proposición económica se puntuará de acuerdo con un criterio de proporcionalidad exclusivamente respecto de la oferta más reducida, a la que se atribuye la puntuación máxima, calculando la ponderación de las demás con arreglo a la siguiente fórmula:

$$P = \text{puntuación máxima} \times (\text{oferta mínima} / \text{oferta a valorar})$$

- **P:** es la puntuación obtenida por cada una de las propuestas. Puntuación máxima: 85.
- **Oferta min:** es la oferta mínima recibida y que haya llegado a esta fase.
- **Oferta a valorar:** es la oferta correspondiente al licitador que se valora.

Las propuestas presentadas por los organismos de evaluación deberán de tener los presupuestos claros, desglosados en las actividades que van a realizar.

La oferta que supere el presupuesto máximo de licitación indicado en la convocatoria recibirá cero (0) puntos en la valoración del precio y quedará fuera del proceso.

No se aceptarán licitadores que presenten "bajas temerarias", u "ofertas anormalmente bajas", es decir, aquellas propuestas económicas que presentan un precio significativamente inferior al promedio de las ofertas recibidas, generando dudas sobre la viabilidad y capacidad del licitador para cumplir adecuadamente con las obligaciones contractuales. Dado que es un concurso abierto a más de 3 licitadores se considera anormalmente baja aquella oferta que sea inferior en más de 10 puntos porcentuales a la media aritmética del resto de ofertas presentadas.

**NOTA: Es imprescindible que toda la documentación presentada por los licitadores esté firmada digitalmente.**

Para el desarrollo de esta fase se prevé un plazo de **2 semanas** a los licitadores que pasen el corte de la fase 1.

El equipo de InLac será el responsable de evaluar las ofertas recibidas y deberá motivarlas.

Se dará fe del proceso formal de adjudicación mediante actas o extracto de esta, de las reuniones en las que se haya tomado la decisión de adjudicación y estará fechada y firmada por la directora gerente de la organización. En esta acta se aportará la pertinente tabla de valoración de cada propuesta conforme a los criterios y subcriterios de adjudicación publicados y motivarlos. El resultado de esta fase del procedimiento se publicará en la página web en la que se subió la convocatoria, además de ser comunicado a todos los participantes.

**NOTA:** Los licitadores no recibirán ninguna contraprestación económica por la presentación de sus propuestas en el concurso.

**En el caso de que ninguna de las propuestas presentadas por los licitadores superase los umbrales de calidad y precio establecidos, InLac se reserva el derecho de no adjudicar el concurso o declararlo desierto, sin**

que ello implique responsabilidad alguna para InLac.

Dado que el programa no se ha iniciado todavía, el presente Proceso de Selección del Organismo de Evaluación queda sujeto a que se firme el contrato del acuerdo de subvención entre InLac y las autoridades competentes.

## 6. Fechas claves del procedimiento y entregables

A continuación, se detallan las fechas clave y los entregables del procedimiento establecido por la InLac, asegurando la transparencia y el cumplimiento de los plazos en el proceso de selección, adjudicación y ejecución del proyecto. Así mismo se explican los requisitos asociados a cada fase y los plazos ajustados, con el objetivo de facilitar a las partes interesadas la planificación y presentación adecuada y homogénea de sus propuestas de cara a posibilitar la posterior evaluación de estas.

- Publicación de las bases del concurso: **24 de enero de 2025.**
- **Fecha límite de presentación de documentos de la fase de selección y capacitación:**
  - Las propuestas deberán ser remitidas a [inlac@inlac.es](mailto:inlac@inlac.es) con anterioridad al día **25 de febrero de 2025.**
  - La propuesta se enviará mediante un archivo digital pdf que incluya:
    - Evidencia A1
    - Evidencia A2
    - Evidencia B
    - Evidencia C
    - Carta de solicitud fechada y firmada que acepta las condiciones de licitación de la de la agencia licitante.
    - Declaración jurada de no estar incurso en alguno de los criterios de exclusión del artículo 71 de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público.
    - Certificados de estar al corriente de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.
    - Declaración/es jurada que atestigüe la ausencia de conflicto de intereses con InLac de la consultora licitante y partners participantes si los hubiera.
- **Resolución fase de selección del organismo de ejecución:**
  - El equipo de InLac valorará los criterios de exclusión de la fase de selección o de capacitación, comunicando a todos los participantes si pasan o no a la fase de adjudicación el día **27 febrero de 2025.**

- **Presentación de propuestas:**
  - Los licitadores enviarán su propuesta por correo electrónico antes del día **17 de marzo de 2025** y se diferenciarán dos carpetas que permitan la valoración independiente y objetiva de los dos criterios marcados.
    1. Para la propuesta técnica - Carpeta 1. Podrá contener todos los documentos e información que el licitador considere para la valoración del criterio de calidad técnica. Se remitirá en un archivo digital pdf. Estos documentos no podrán contener información económica de la propuesta. Cualquier información económica contenida en esta carpeta podrá suponer la descalificación de la agencia concurrente.
    2. Para la propuesta financiera - Carpeta 2: Deberá contener el presupuesto desglosado del WP9 y líneas de presupuesto de cada actividad y acción que se desarrolle para los 2 mercados y los tres años. Se remitirá en un archivo digital pdf.
- **Resolución del proceso de adjudicación:**
  - **21 de marzo de 2025**, InLac comunicará la adjudicación definitiva a todos los organismos de evaluación participantes.
- **Firmas de contrato e inicio del proyecto:**
  - Tras la selección del organismo de evaluación se procederá a la firma del contrato.
  - Fecha de inicio del proyecto 1 de marzo.
- **Resumen de Fechas Ajustadas:**
  - Publicación de bases: **24 de enero de 2025.**
  - Fecha límite presentación credenciales: **25 de febrero 2025.**
  - Resolución fase de selección: **27 de febrero de 2025.**
  - Fecha límite de presentación de propuestas: **17 de marzo de 2025.**
  - Resolución de adjudicación: **21 de marzo de 2025.**
  - Inicio del proyecto: **1 de marzo de 2025.**

## 7. Proyecto aprobado

Aquellos organismos de medición que estén interesados en participar en el concurso deberán ponerse en contacto con InLac, a través del correo: [inlac@inlac.es](mailto:inlac@inlac.es) hacerles llegar a la mayor brevedad la memoria presentada y aprobada por la Comisión Europea (**Anexo 1**).

De conformidad con la ley, en dicho **Anexo 1**, se han eliminado aquellos aspectos irrelevantes para la concurrencia del presente proceso competitivo, en particular aquellos que contengan datos profesionales y personales sujetos a protección de datos, información confidencial, derechos de propiedad intelectual, así como datos financieros o económicos sensibles de la OIA y referencias utilizadas que no sean propiedad de la organización, así como aquella información cuya publicidad pudiera suponer vulneración de normas de cualesquier naturaleza.

# ANEXO 1

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA (PARTE B)

### ÍNDICE

DESCRIPCIÓN TÉCNICA (PARTE B) .....	1
1. PERTINENCIA .....	2
1.1 Contexto y objetivos generales .....	2
1.2 Análisis de mercado y objetivos específicos del proyecto .....	6
1.3 Complementariedad con otras acciones: dimensión UE .....	29
2. CALIDAD .....	31
2.1 Concepto y estrategia de acción .....	31
2.2 Creación del consorcio .....	38
2.3 Equipos, personal y subcontratistas del proyecto .....	39
2.4 Gestión y mecanismos de toma de decisiones del consorcio .....	40
2.5 Gestión, control de calidad y seguimiento del proyecto: métodos de evaluación e indicadores del proyecto .....	40
2.6 Rentabilidad y gestión financiera .....	46
2.7 Gestión de riesgos .....	47
3. IMPACTO .....	48
3.1 Impacto y rendimiento previsto .....	48
3.2 Comunicación, difusión y visibilidad .....	49
3.3 Sostenibilidad y continuación .....	50
4. ACTIVIDADES, PAQUETES DE TRABAJO, CALENDARIO Y SUBCONTRATACIÓN .....	51
4.1 Actividades y paquetes de trabajo .....	51
Paquete de trabajo 1 .....	51
Paquete de trabajo 2 .....	52
Paquete de trabajo 3 .....	54
Paquete de trabajo 4 .....	56
Paquete de trabajo 5 .....	59
Paquete de trabajo 6 .....	61
Paquete de trabajo 9 .....	62
4.2 Calendario .....	63
5. OTROS .....	64
5.1 Ética .....	64
5.2 Protección .....	64
6. DECLARACIONES .....	64

### 1. PERTINENCIA

#### 1.1 Contexto y objetivos generales

##### Contexto y objetivos generales

##### PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROPONENTE:

- Nombre: Organización Interprofesional Láctea (InLac).
- Dirección: C/ José Abascal, 44, 1º dcha – 28003 Madrid – España
- Correo electrónico: [inlac@inlac.es](mailto:inlac@inlac.es)
- Teléfono: 00 34 91 782 57 26
- Persona de contacto: Nuria M<sup>a</sup> Arribas Vera (Directora Gerente)

La **Organización Interprofesional Láctea (InLac)**, es una organización sin ánimo de lucro que se constituyó el 20 de junio de 1997 y fue **reconocida** como organización interprofesional agroalimentaria del sector lácteo por Orden del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de 28 de septiembre de 2000, conforme establece la Ley **38/1994, de 30 de diciembre**. InLac engloba a todo el sector **pues en ella están representados los ganaderos, cooperativas e industrias transformadoras de España** a través de las siguientes organizaciones: Cooperativas Agro-Alimentarias de España, FENIL, ASAJA, COAG y UPA. Su misión es representar los intereses comunes de la cadena del sector lácteo de vaca, oveja y cabra; diseñando, acordando e implantando medidas vinculantes dirigidas hacia su vertebración y estabilidad sectorial. Asimismo, InLac se constituye como el foro estable de discusión entre todos los agentes de la cadena láctea, respetando siempre los ámbitos de actuación propios de las organizaciones miembros que la componen.

## **SECTOR REPRESENTADO Y SUS MIEMBROS:**

### **Grado de representatividad:**

- **Rama productora:** InLac representa a la mayor parte de las explotaciones ganaderas de **vacuno, de ovino y de caprino** de leche de España. Estas empresas agroganaderas están presentes en la Interprofesional a través de: ASAJA, COAG, UPA y Cooperativas Agro-Alimentarias de España.
- **Rama industrial y transformadora:** InLac representa igualmente a la mayor parte de las industrias transformadoras de **vacuno, de ovino y de caprino** de leche, a través de FENIL y Cooperativas Agro-Alimentarias de España.

### **Objetivos estratégicos:**

- **Comunicación y promoción de la leche y los productos lácteos:** con el fin de incrementar el consumo de estos productos, valorizar el sector y dar visibilidad al medio rural.
- **Vertebración sectorial:** con el objetivo de fomentar la transparencia en toda la cadena láctea, elaborando y difundiendo información de valor añadido clave para todos los agentes del sector.
- **I+D+i:** Se trabaja para poner en marcha proyectos de I+D+i de ámbito sectorial, no competitivo; contribuyendo a la sostenibilidad, modernización, profesionalización y desarrollo tecnológico del sector.

## **LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA ENTIDAD PROPONENTE**

El sector lácteo es un **sector estratégico** por su relevancia económica y su **contribución al desarrollo y a la fijación de la población rural**, así como por la inversión en bienes de equipo, publicidad e I+D+i, además de por el desarrollo de **sistemas de seguridad alimentaria, calidad y trazabilidad**.

La **estructura** del sector es compleja pero muy diversa y rica, ya que integra a ganaderos y ganaderas, cooperativas e industrias, a lo que debe sumarse la distribución y un gran número de empresas auxiliares y de servicios. En general, la cadena de producción, transformación y comercialización del sector factura en torno a **13.000 millones de euros** al año y **genera más de 60.000 empleos directos**. Las **industrias lácteas** suponen más de 9.500 millones de euros al año de volumen de negocio y emplean a **más de 30.000 personas**. Disponemos de **más de 1.500 centros autorizados para la recogida y transformación** de leche y más de **600 industrias lácteas**. Contamos con **20.600 ganaderos** de los cuales 12.500 son de vaca, 3.300 ganaderos de oveja y 4.800 de cabras. (*Datos de InLac – MAPA 2024*)

## **InLac A NIVEL EUROPEO**

InLac forma parte a través de sus asociaciones miembro en las siguientes organizaciones a nivel europeo:

1. Food Drink Europe, Federación Europea de Industrias de Alimentación y Bebidas.
2. IFCN Dairy Research Network.
3. Copa-Cogeca representa la voz unida de los agricultores y de las cooperativas agrarias en la UE.
4. European Dairy Association (EDA)
5. European Technology Platform (ETP) 'Food for Life'.
6. Federación Internacional de Lechería (FIL).
7. Entidad representante de las organizaciones agrarias europeas (COPA-COGECA).
8. Consejo Europeo de la Agricultura (CEA).
9. Comités Consultivos de la UE.

## **PRODUCTOS A PROMOCIONAR**

Los productos que se enmarcan en este programa, y que serán objeto de promoción tanto en el mercado de España como de Bélgica, son los incluidos en el TARIC 0401, 0402, 0403, 0404, 0405 y 0406.

## **ADECUACIÓN A LA CONVOCATORIA PROPUESTA**

El presente programa es una continuación del anterior programa de promoción "Cuenta con los lácteos europeos", actualmente en su tercer año de ejecución, y que contó con una puntuación de 91 puntos. En un punto en el que la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, así como el bienestar animal, se posicionan como una de las prioridades en el panorama agrario europeo, este proyecto destacará ante el consumidor la **sostenibilidad** del sector lácteo de la UE, ya que nuestros métodos de producción cumplen con la legislación más estricta del mundo en lo que se refiere al respeto al medio ambiente, trazabilidad, seguridad alimentaria y cuidado y manejo de los animales. Por tanto, es importante que los consumidores europeos conozcan cómo contribuyen nuestros medios de producción a los ambiciosos retos globales a los que nos enfrentamos y sus aspectos diferenciales respecto a las referencias importadas de terceros países.

Mediante el programa europeo anterior buscamos contribuir a contrarrestar las **noticias falsas** que circulaban de forma creciente por Internet y medios de comunicación y que alertaban de presuntos problemas para la salud derivados del consumo de leche y lácteos; *fake news* que denunciaban métodos

de producción “insostenibles” y dañinos para el medio ambiente o que atentaban contra el bienestar animal, pero que no se corresponden con la realidad del sector europeo sino más bien con clichés o estereotipos. Ideas en muchos casos preestablecidas o fruto del desconocimiento o de tópicos, que estaban influyendo en la percepción de los consumidores y en sus decisiones de compra. Gracias a anterior programa europeo se ha notado un cambio positivo en la buena dirección, gracias a la difusión de mensajes objetivos y científicos, pero habría que seguir tratando de dar nuevos avances positivos, con la ayuda y el rigor de los expertos del Comité de Sostenibilidad Láctea, el grupo de “sabios” que asesora los mensajes y, entre otros aspectos, vigila por la veracidad y objetividad (científica y médico-nutricional) de los contenidos de los comunicados de prensa que reciben los medios informativos, y la idea es seguir en esa misma tendencia. Por tanto, las acciones desarrolladas en el marco de esta nueva campaña europea de continuidad seguirán poniendo en valor cómo los productores, la producción de la leche y los productos lácteos contribuyen a:

- **La mitigación del cambio climático.**
- **La conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos, la gestión sostenible del agua y el bienestar animal.**
- **La lucha contra la despoblación; el fomento de economía y empleo rurales; y la innovación.**
- También se hará más visible el trabajo y contribuciones a la sociedad del sector lácteo, con el fin de **dignificar y revalorizar la actividad primaria del sector**, dado su papel estratégico y esencial, siendo además muy relevantes para la soberanía alimentaria.
- Fomentar el **relevo generacional y el acceso de mujeres y jóvenes a la actividad.**

#### Alineación con la nueva PAC, “Pacto Verde” y “De la Granja a la Mesa”

Este proyecto europeo mostrará los compromisos del sector lácteo europeo para implementar y cumplir los objetivos marcados en la PAC, el Pacto Verde y Estrategia «De la Granja a la Mesa».

Una parte esencial de la **nueva PAC** actual consiste en la protección del medio ambiente y del clima. El sector lácteo está firmemente comprometido con estos principios y, de hecho, desde la interprofesional InLac se ha trabajado en diferentes documentos, a demanda del sector, con el fin de proporcionarles herramientas que permitan hacer uso de las mejores técnicas en la gestión de sus ganaderías.

Por su parte, el **Pacto Verde Europeo** es la estrategia de crecimiento destinada a transformar la UE en una sociedad equitativa y próspera, con una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, en la que no habrá emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050 y el crecimiento económico estará disociado del uso de los recursos, de acuerdo con los planes de la Comisión Europea. El sector lácteo alinea sus planes de acción de los próximos años a este pacto que permitirá dar pasos de gigante en la sostenibilidad.

Mientras tanto, en la Estrategia «**de la granja a la mesa**» -elemento esencial del Pacto Verde-, se tratan ampliamente los desafíos de los sistemas alimentarios sostenibles y se reconocen los vínculos entre personas sanas, sociedades sanas y un planeta sano. La Estrategia también es un componente fundamental de la agenda de la Comisión para alcanzar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas**. El sector lácteo en su conjunto trabaja para garantizar una producción alimentaria sostenible y segura tanto en la producción como en la transformación de la leche y los alimentos lácteos, en el comercio mayorista y minorista, en la hostelería y en los servicios alimentarios. Nuestro sector promueve el consumo sostenible de alimentos y facilita la transición a dietas saludables y sostenibles. Además, está comprometido en reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos y lucha contra el fraude a lo largo de toda la cadena de suministro.

#### Lucha contra el cambio climático

El sector lácteo desempeña un papel fundamental en la protección de la biodiversidad en toda la UE, gestionando el territorio, evitando la erosión, conservando hábitats vegetales y avifauna y previniendo incendios forestales. El proyecto europeo permitirá mostrar a los consumidores que el sector lácteo en su conjunto está comprometido con la correcta gestión de los recursos naturales y desarrolla una ambiciosa “hoja de ruta” para ser más respetuosos con el Planeta y lograr la **neutralidad climática**.

Las prácticas y compromisos del sector incluyen, por ejemplo, la reducción de las emisiones de amoníaco y la lixiviación de nitratos, el aumento de la cantidad de proteínas procedentes de las tierras locales, la obtención sostenible de soja, así como las prácticas destinadas a la gestión y renovación del suelo (por ejemplo, lograr un impacto positivo en el suelo y mantener los pastizales) sin olvidar la protección y conservación de la naturaleza y la flora y avifauna en estos ecosistemas rurales.

El proyecto europeo comunicará los esfuerzos del sector lácteo para reducir su impacto ambiental. El sector lácteo contribuye al mantenimiento de zonas rurales seguras y sostenibles. La gestión eficiente del pastoreo es un claro ejemplo. También la industria láctea desempeña un papel clave en la recuperación de los pastos, el secuestro de carbono en los suelos y la reducción de la deforestación a través de la agrosilvicultura. El sector trabaja igualmente para reducir la emisión de gases de efecto invernadero con medidas como: la modificación de las dietas, la mejora de la gestión de los purines y la reducción del número de animales por granja.

En el documento titulado “Informe de la revisión de las mejores técnicas disponibles potencialmente

aplicables para la reducción de las emisiones de amoníaco y gases de efecto invernadero del sector lácteo en España”, elaborado por InLac en 2021, se han identificado varias MTDs (Mejores técnicas disponibles) para la reducción del uso de fertilizantes químicos, en beneficio de propuestas orgánicas o de baja emisión.

#### [Sostenibilidad económica y social](#)

Según la FAO el desarrollo del sector lácteo es vital como “un instrumento sostenible, equitativo y poderoso para lograr el crecimiento económico, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza” porque la actividad láctea “es una fuente regular de ingresos; proporciona alimentos nutritivos; diversifica los riesgos; mejora el uso de los recursos; genera empleo en la explotación y fuera de ella; crea **oportunidades para las mujeres**; proporciona estabilidad financiera y posición social”.

Y todos estos son pilares fundamentales del proyecto europeo, que serán trasladados al consumidor para que sea consciente de la importancia de este sector alimentario. Así, InLac está muy comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Unos objetivos universales que ofrecen al mundo un camino sostenible para mejorar la vida de todos los pueblos, acabar con la pobreza y garantizar un planeta mejor para las generaciones futuras.

#### [Lucha contra la despoblación rural](#)

El sector lácteo contribuye a la fijación de población en las zonas rurales puesto que arraiga y asienta a actores clave para el territorio. Las vacas, ovejas y cabras tienen que ordeñarse todos los días del año y precisan cuidados específicos y constantes, por lo que los ganaderos deben vivir en estos entornos rurales. Esto es aplicable también a los fabricantes de alimentos lácteos, que recogen leche a diario y la llevan a los centros de transformación que suelen estar ubicados alrededor de los núcleos de producción, lo que contribuye a generar empleo en estas zonas donde no hay otras actividades económicas.

Según apunta un dictamen del **Comité de las Regiones**, la tendencia actual detectada demuestra que hay un aumento de la concentración de la población en algunas zonas urbanas mientras que hay una despoblación de algunas zonas rurales. Un claro ejemplo de ello sería el avance de la “España Vacía” tras un constante éxodo en los últimos años del campo a la ciudad. Frente al actual crecimiento urbano y abandono de los pueblos, el sector lácteo contribuye al mantenimiento de zonas rurales seguras, resilientes y sostenibles y desempeña un papel clave en la reversión de la degradación de la tierra, restauración de pastizales y secuestro del carbono en el suelo.

Sin duda, este sector en crecimiento es uno de los pilares que sustentan la economía tanto europea como española, pero, sobre todo, la de las zonas rurales. La industria láctea, así como la agricultura y la producción de alimentos son sus actividades principales y aquéllas que contribuyen a hacer de las aldeas y pueblos unos lugares de residencia en los que vale la pena vivir.

Para estas regiones, el sector lácteo es responsable de la **cohesión social, económica y territorial**, de la subsistencia de muchas familias, de la ordenación, ocupación y protección del territorio y de la conservación de las prácticas culturales y tradicionales. El sector lácteo ha configurado paisajes culturales centenarios en esas regiones, creando una base importante para el turismo rural. Y, en suma, el abandono de la producción lechera en estas regiones equivale a un abandono de los pueblos europeos.

#### [Bienestar animal](#)

La preocupación por el bienestar animal es uno de los aspectos que definen al sector, tanto por convencimiento propio como en respuesta a la sensibilidad social sobre los derechos animales, que se plasma en la calidad de sus productos, de tal forma que el sector ha ido consiguiendo e implementando certificaciones muy ambiciosas. El bienestar animal es, asimismo, imprescindible para garantizar la productividad y rentabilidad de las granjas, por lo que los ganaderos son los primeros interesados en respetar las normas. El proyecto europeo contribuirá a dar a conocer las exigentes normativas europeas que luchan contra cualquier negligencia en el cuidado del ganado.

El concepto de bienestar animal incluye tres elementos: el funcionamiento adecuado del organismo (lo que entre otras cosas supone que los animales estén sanos y bien alimentados), el estado emocional del animal (incluyendo la ausencia de emociones negativas tales como el dolor y el miedo crónico) y la posibilidad de expresar algunas conductas normales propias de la especie. Cuando está sano, confortable y bien alimentado, puede expresar su comportamiento innato, y no sufre dolor, miedo o estrés.

#### [Revolución “Bio”: promoción de la ganadería y lácteos ecológicos](#)

El nuevo programa europeo contribuirá a visibilizar **la oferta de alimentos ecológicos**. De acuerdo con las perspectivas de la CE hasta 2030, el mercado de la leche líquida seguirá a la baja, pero menos que en el periodo 2010–2020, y probablemente se beneficie de una mayor segmentación. Para la leche ecológica, la Comisión augura un importante crecimiento, hasta alcanzar una cuota de mercado del 10% en el 2030. El sector debe seguir fomentando, como hasta ahora, la producción ecológica, no sólo porque es más sostenible y respetuosa con el medio ambiente sino también porque puede ofrecer mayor valor añadido a ganaderos, cooperativas y fabricantes y responde a una creciente demanda de los consumidores en el mercado europeo e internacional. Además, las nuevas demandas de los consumidores también brindarán oportunidades para los alimentos lácteos producidos en sistemas de producción no convencionales, como a base de pastos, y alimentos libres de transgénicos.

### Nutrición y dietas saludable

El sector lácteo promueve el consumo sostenible de alimentos, fomenta las **dietas saludables como la Mediterránea o la atlántica y la actividad física** regular, y está firmemente comprometido con la reducción del desperdicio de alimentos. Conviene recordar que los productos lácteos concentran entre el 9% y el 16% de las recomendaciones nutricionales diarias y constituyen una gran fuente de proteínas y calcio.

Todos los mensajes de consumo sostenible y salud enmarcados en los programas europeos de promoción están amparados por la reglamentación marcada por los **European Food based dietary** y las normas de los estados miembros. Para los programas de Mercado Interior es vital no perder el eje de fomento del lifestyle europeo y de unas condiciones de vida y alimentación saludables para nuestra población.

Por tanto, con este nuevo proyecto se pretende que el consumidor sea consciente de la importancia de mantener una dieta equilibrada y que valore todo lo que hay detrás de la leche y los alimentos lácteos como el queso y el yogur que encuentra en el lineal de su supermercado más cercano, y sea partícipe y responsable de su decisión de compra, ya que su forma de vivir y alimentarse cuenta.

El nuevo proyecto de promoción seguirá contando con la participación de grandes expertas del Comité de Sostenibilidad Láctea, del ámbito de la nutrición y la medicina en este caso, como Rosaura Leis o Rosa María Ortega, con el objetivo de poner en valor los beneficios de consumir una media de tres lácteos al día, entre leche, queso y yogur, contrarrestando así todos los bulos y fake news que proliferan en Internet y redes sociales y que animan constantemente a la población a no consumir lácteos e incluso advierten de posibles enfermedades y problemas de salud inexistentes o amparados en argumentos acientíficos.

### Nuevas tecnologías e inteligencia artificial

El sector primario en general y el lácteo en particular ofrecen grandes oportunidades de desarrollo y creación de empleo y actividad empresarial, tal como destaca el doctor en Veterinaria David Yáñez, investigador científico del CSIC y miembro del Comité de Sostenibilidad Láctea, el órgano científico asesor de la campaña “Cuenta con los productos lácteos europeos” impulsada por la Organización Interprofesional Láctea (InLac) con apoyo de la UE. En las ganaderías se están implantando tecnologías digitales y la inteligencia artificial para seguir estrictamente a los animales desde su nacimiento, permitiendo una gestión eficiente según sus necesidades individuales. Además, se generalizan los sensores que permiten detectar y anticiparse ante posibles problemas ambientales, asegurar el bienestar de los animales y la adecuada sanidad de las cabañas. Un ejemplo de estos sensores puede ser los ‘collares de actividad’, que alertan de cualquier anomalía en el comportamiento alimenticio de los animales y permiten controlar con mejor precisión sus necesidades reproductivas.

Todas estas tecnologías tienen un recorrido muy amplio, y se están empezando a implantar y generalizar en las ganaderías de leche. Se trata de una interesante vía de emprendimiento, aunque conviene recordar siempre que, para que estas actividades sean viables, debe garantizarse al profesional ganadero que cubre necesidades y gastos, que recibe un precio justo por la leche.

La nueva campaña quiere potenciar un debate más profundo en la sociedad, con el objetivo de poner en contexto los impactos ambientales de la ganadería porque no sería justo contabilizar solamente los aspectos negativos y sus emisiones contaminantes, sino que también debe tenerse en cuenta en el balance, y potenciar, los beneficios que aporta para el medio ambiente, para la regeneración de suelos, para la conservación de masas forestales y para el mantenimiento de los ecosistemas “vivos”.

Y es que, tal y como subrayan los expertos del Comité de Sostenibilidad Láctea, mediante el pastoreo se modela el paisaje y se incrementa la capacidad de captar carbono, a lo que se suma el aporte nutricional como abono de los excrementos de vacas, ovejas o cabras sobre los suelos. Asimismo, el pastoreo permite a los animales alimentarse de material vegetal que no tiene otros aprovechamientos y así reducir la biomasa en zonas con alto riesgo de incendios. La ganadería bien gestionada es uno de los mejores cortafuegos que existe, basado en la prevención, que ha mostrado su eficacia en amplias zonas de Europa y España.

Además, la gestión del pastoreo es ahora más eficiente gracias a la implantación de tecnologías digitales e IA (GPS, drones, imágenes por satélite) que permiten conocer la localización en tiempo real del ganado en la montaña, el estado de la biomasa vegetal y así asignar la carga ganadera más adecuada en cada momento.

## **1.2 Análisis de mercado y objetivos específicos del proyecto**

### **Análisis de mercado y objetivos específicos**

El mercado europeo de productos lácteos se destaca como uno de los más influyentes en el escenario global. Su diversidad de productos y mercados brinda una amplia gama de productos de alta calidad, siempre producidos con el máximo respeto por el medio ambiente y el bienestar animal. Dentro de este marco, surgen dos mercados prominentes: el español y el belga, cuya relevancia ha ido en aumento con el transcurso de los años. En este análisis, examinaremos en términos generales la situación del mercado de

lácteos tanto a nivel mundial como en la Unión Europea, para luego enfocarnos en el estudio individualizado de los mercados español y belga, dos de los mayores productores lácteos de la UE, y en el caso concreto de Bélgica, por su posición de influencia dentro de la Unión, se posiciona como un mercado vital para crear tendencia en toda Europa.

#### Mercado de lácteos a nivel mundial:

La Unión Europea es una potencia y figura entre los grandes exportadores de mantequilla, leche en polvo y queso mundiales, en un mercado global donde también encontramos destacados países como China, EE. UU., Nueva Zelanda, Bielorrusia, Rusia, Australia, Argentina, India, Japón o Brasil.

La producción mundial de leche es de aproximadamente el 81% de leche de vaca, el 15% de leche de búfala y el 4% de leche de cabra, oveja y camella combinadas, de acuerdo con el informe “Consumo de leche y productos lácteos” de la Subdirección General de Producciones Ganaderas y Cinegéticas, Dirección General de Producciones y Mercados Agrarios (Mapa).

Se espera que el consumo de lácteos aumente a medio plazo sobre todo en aquellas regiones donde aumentan tanto la población como los ingresos. La creciente demanda de productos lácteos en India, Pakistán y África augura un incremento del consumo a nivel mundial. En particular, se espera que el consumo per cápita aumente un 0,4% anual hasta 2031 en países con altos ingresos, mientras que se prevé que el consumo per cápita en los países con ingresos bajos-medios se incremente un 2,0% anual y para los países con ingresos bajos este incremento rondará el 1,5%.

Además, si bien algunas regiones son autosuficientes, como India y Pakistán, se espera que el consumo total de lácteos en África, los países del sudeste asiático y el cercano Oriente y norte de África crezca más rápido que la producción, lo que conducirá a un aumento en las importaciones de lácteos.

No obstante, según el Dairy Report 2022 de IFCN (International Farm Comparison Network), en 2022 la demanda mundial de leche crece un 0,8% en relación con 2021, aunque el consumo per cápita se reduce un 0,2%. En la Unión Europea el consumo en 2022 se incrementó un 1,7% en relación con 2021.

Respecto a 2024, la producción mundial de leche podría alcanzar los 552 millones de toneladas en 2024, según las previsiones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) recogidas por Agropopular, lo que supondría un ligero aumento del 0,4% respecto al volumen obtenido en 2023. A ello contribuirá un también ligero incremento de la cabaña de vacas lecheras, que llegará a los 141,7 millones de cabezas. En la Unión Europea, sin embargo, el censo de estos animales continúa a la baja.

Los datos del USDA muestran que la cabaña mundial de vacas lecheras registra una tendencia al alza en los últimos años, a la que han contribuido principalmente la India y Brasil. Por el contrario, la tendencia es a la baja en la Unión Europea, donde el año que viene se limitaría a 20 millones de animales. Las cifras que maneja el USDA son superiores a las de la Comisión Europea. *Fuente: USDA/Agropopular*

#### Número de vacas lecheras y producción de leche a nivel mundial

	Número de vacas lecheras (miles de cabezas)				Producción de leche vaca (miles de toneladas)				
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	
India	58.000	59.500	61.000	61.500	UE	144.833	144.378	144.800	144.600
UE	20.514	20.213	20.088	20.000	EEUU	102.646	102.722	102.921	103.874
Brasil	16.646	16.896	17.065	17.300	India	96.000	97.000	99.000	99.500
EEUU	9.449	9.402	9.400	9.360	China	36.830	39.200	41.000	41.500
Méjico	6.600	6.650	6.700	6.750	Rusia	32.020	32.150	32.300	32.500
China	6.200	6.400	6.500	6.450	Brasil	24.845	23.660	24.700	25.200
Rusia	6.495	6.430	6.350	6.290	N. Zelanda	21.995	21.051	21.300	21.200
N. Zelanda	4.904	4.875	4.800	4.750	R. Unido	15.428	15.447	15.500	15.600
R. Unido	1.856	1.867	1.856	1.840	Méjico	12.850	12.980	13.250	13.500
Argentina	1.562	1.546	1.530	1.499	Argentina	11.900	11.904	11.700	11.500
Bielorrusia	1.480	1.475	1.470	1.465	Canadá	10.157	10.178	10.265	10.310
Ucrania	1.722	1.591	1.400	1.300	Australia	9.067	8.450	8.400	8.500
Australia	1.365	1.335	1.270	1.250	Bielorrusia	7.830	7.910	7.980	8.050
Canadá	980	975	970	970	Japón	7.515	7.630	7.250	7.230
<b>TOTAL</b>	<b>138.779</b>	<b>140.173</b>	<b>141.391</b>	<b>141.704</b>	<b>TOTAL</b>	<b>545.212</b>	<b>544.957</b>	<b>549.768</b>	<b>552.031</b>

Fuente: USDA. Informe completo en: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy.pdf>

#### EL SECTOR LÁCTEO EUROPEO – ANÁLISIS GENERAL

Los principales productores son Alemania, Francia, Polonia, Países Bajos, Italia e Irlanda. Juntos, representan casi el 70% de la producción de leche de la UE. Durante los últimos años, la cabaña lechera de la UE ha ido disminuyendo al haber mejorado el rendimiento de leche por vaca.

**Producción.** Las entregas de leche de vaca a industrias se mantuvieron prácticamente estables en la Unión

Europea en 2023 con respecto al año anterior. Según los datos publicados por la Comisión Europea, se situaron en 144,71 millones de toneladas, lo que supone un ligero incremento del 0,1% respecto a los 144,61 millones de 2022. La evolución por Estados miembros no fue uniforme. Entre los grandes productores de leche de la UE, el primero, Alemania, registró un incremento del 1,5% respecto a 2022 y también aumentaron las entregas en los Países Bajos y en Polonia. En España se mantuvo en un nivel muy similar al del año anterior, en 7,3 millones de toneladas. Por el contrario, disminuyó la producción en Francia y en Irlanda. En España se mantuvo en un nivel muy similar al del año anterior, en 7,3 millones de toneladas.

En cuanto a los productos lácteos, sólo bajó a nivel comunitario la producción de leche en polvo desnatada. **Censos.** En su último informe sobre perspectivas de los mercados a corto plazo, el USDA recoge que la cabaña comunitaria de vacas lecheras se situó ya ligeramente por debajo de los 20 millones de animales en 2021 y que desde entonces ha mantenido un goteo a la baja en el número de efectivos, hasta 19,7 millones de animales estimados en 2023 y una previsión de 19,6 millones de cara a 2024.

**Tendencia en la oferta para 2024.** En cuanto a las previsiones de producción de leche, el USDA apunta a un descenso en la UE en 2024 respecto al año pasado. Sus cifras no coinciden con las que maneja la Comisión Europea, que son algo más elevadas y muestran ligeros incrementos en las entregas de leche a industrias en los últimos años por la mejora de los rendimientos por vaca. La Comisión estima que en 2024 podrían obtenerse en la UE 145,6 millones de toneladas (frente a los 145,3 millones estimados en 2023 y los 144,8 millones de 2022).

En la siguiente tabla se muestran los datos de producción láctea (1.000t) para cada uno de los países de la UE-26 desde 2018 a 2022.

ESTADO MIEMBRO	2018	2019	2020	2021	2022	Var. (nº) 22/18	Var. (%) 22/18
Alemania	32.491	32.442	32.552	31.942	31.947	-544	-2%
Francia	24.623	24.618	24.685	24.316	24.164	-459	-2%
Países Bajos	13.881	13.802	13.987	13.687	13.869	-12	0%
Italia	12.071	12.086	12.556	13.042	12.992	921	8%
Polonia	11.953	12.183	12.465	12.521	12.816	863	7%
Irlanda	7.813	8.226	8.542	9.021	9.090	1.277	16%
España	7.117	7.251	7.450	7.477	7.321	204	3%
Dinamarca	5.615	5.615	5.666	5.644	5.664	49	1%
Bélgica	4.179	4.288	4.431	4.381	4.513	334	8%
Austria	3.183	3.140	3.137	3.154	3.248	65	2%
República Checa	3.033	3.073	3.192	3.129	3.173	140	5%
Suecia	2.760	2.704	2.773	2.782	2.765	5	0%
Finlandia	2.354	2.330	2.362	2.272	2.216	-138	-6%
Portugal	1.867	1.901	1.922	1.920	1.854	-12	-1%

Hungría	1.535	1.576	1.626	1.739	1.700	165	11%
Lituania	1.367	1.358	1.360	1.349	1.363	-3	0%
Rumanía	1.120	1.125	1.132	1.128	1.135	15	1%
Eslovaquia	817	814	832	824	823	6	1%
Letonia	781	785	791	813	811	30	4%
Estonia	748	763	788	799	800	52	7%
Bulgaria	643	652	681	665	648	5	1%
Grecia	621	633	653	666	643	22	4%
Eslovenia	571	564	580	589	575	4	1%
Croacia	453	436	434	429	405	-48	-11%
Chipre	228	239	275	298	287	59	26%
Malta	40	41	42	40	39	-1	-4%
<b>UE-26</b>	<b>141.864</b>	<b>142.646</b>	<b>144.912</b>	<b>144.627</b>	<b>144.862</b>	<b>2.998</b>	<b>2%</b>

Tabla 20. Producción de leche de vaca en los estados miembros UE-26 desde 2018 a 2022.

Fuente: MAPA.

**Comercio (intercambios intracomunitarios).** Los intercambios intracomunitarios para la UE-27 en el año 2022 comparados con 2021 mostraron para mantequilla un descenso del 5% (780.478 t) siendo el principal país importador Francia y exportador Países Bajos. Los intercambios de queso experimentaron una subida del 4% (4.374.909 t) siendo Alemania el principal país exportador e importador. En cuanto a los intercambios de LDP se produjo un aumento del 4,9% (670.552 t) siendo el principal exportador Alemania e importador Países Bajos, y para la LEP se observó un descenso del 3% (253.806 t) siendo el principal exportador Países Bajos e importador Alemania. En 2023 los datos (MMO) de intercambios intracomunitarios para el período enero-noviembre muestran las siguientes variaciones: +7% para mantequilla (749.655 t; principal origen Países Bajos y destino Francia), +6% para queso (4.259.491 t; principal origen y destino Alemania), -1% para LDP (615.928 t; principal origen Alemania y destino Países Bajos), -4% para LEP (224.366 t; principal origen y destino Alemania). (Fuente: Informe coyuntura MAPA marzo 2024)

**En cuanto al comercio exterior de la UE-27,** las principales variaciones producidas en 2022, comparado con 2021, fueron las siguientes: Las exportaciones desde UE-27 (sin RU) a terceros países descendieron un 2% para mantequilla (219.832 t; principal destino Reino Unido), un 10% para la leche desnatada en polvo (710.826 t; principal destino Argelia) y un 1% para leche entera en polvo (241.233 t; principal destino Omán). Las exportaciones de queso descendieron un 3% (1.338.877 t; principal destino Reino Unido). Las importaciones de UE-27 (sin RU), aumentaron un 65% para mantequilla (principal origen Reino Unido) y disminuyeron un 5% las de queso (principal origen Reino Unido).

En el período enero-noviembre de 2023 los datos (MMO) de intercambios extracomunitarios muestran las siguientes variaciones: Las exportaciones desde UE-27 a terceros países (sin RU) aumentan un 15% para mantequilla (234.317 t; principal destino Reino Unido), un 13% para LDP (728.341 t; principal destino Argelia), un 11% para LEP (242.532 t; principal destino Omán) y aumenta ligeramente (3%) para queso (1.269.966 t; principal destino Reino Unido).

**Importaciones.** En cuanto a las compras de UE-27 (sin RU), disminuyen en un 24% (29.314 t) para mantequilla (principal origen Reino Unido) y descienden en un 8% las de queso (158.314 t), siendo Reino Unido el principal origen. (Fuente: Informe coyuntura MAPA marzo 2024).

**Tendencias en producción, mercado y consumo.** De acuerdo con el informe "EC 2021 EU Agricultural outlook for markets, income and environment 2021-2031" (European Commission, DG Agricultura and Rural Development, Brussels), aumentarán los sistemas de producción alternativos en relación con los sistemas convencionales. Los sistemas extensivos basados en pastos, que actualmente representan alrededor del 19% de la producción de leche de la UE y la producción de **leche orgánica**, crecerán, generando mayor valor económico, mejoras ambientales, de la biodiversidad y del bienestar animal. También reducirá significativamente el uso de antibióticos. Todos estos factores lentificarán el crecimiento de la producción de leche al 0,5% anual y se alcanzarán alrededor de 162 millones de toneladas para 2031.

La demanda y la producción de leche ecológica ganará mundialmente y en Europa de forma muy evidente (del 3,5% al 8% del total producido hasta el año 2031), duplicándose el número de reses por las inquietudes de la sociedad por la ética, la seguridad alimentaria, la salud y el bienestar animal. Aunque este tipo de producción está más expuesta a las variaciones del clima, la disponibilidad de alimentos y a costes más elevados en comparación con las granjas lecheras no orgánicas (+18% en sistemas intensivos y 3% en sistemas extensivos), se espera que la cadena alimentaria valore los beneficios existentes de este tipo de producción, se mejore su etiquetado, su conocimiento y el consumo de lácteos orgánicos, considerando

que un 44% de los consumidores europeos ya buscan activamente este tipo de productos. También otros sistemas de producción podrán plantearse como alternativa para los agricultores, con un reconocimiento relativamente alto por parte de los consumidores (por ejemplo, de alimentos libres de transgénicos). Aunque la UE se beneficiará de la creciente demanda orgánica del mercado mundial, este mercado seguirá dominado por los Estados Unidos, y China quedará como el país que registrará el crecimiento más alto (estimado en 2 dígitos).

**Alimentos infantiles.** En el futuro cercano también se espera un crecimiento potencial para los lácteos en el mercado de fórmulas infantiles orgánicas, para el que la demanda de importación podría crecer en China, pese a caer en la categoría convencional. En consecuencia, también podría haber oportunidades considerables para los productos lácteos orgánicos de la UE en el contexto del comercio global mundial. Durante este periodo la UE será líder en la comercialización de productos lácteos de calidad (30% del comercio mundial de productos lácteos en 2031), aunque, en lo que respecta a la producción, su crecimiento se situará entre Nueva Zelanda (+0,2% anual) y EE. UU. (+1,2%).

**Nuevos focos de consumo.** Los países en desarrollo crecerán más, incrementando considerablemente los efectivos de su cabaña, lo que puede alterar el balance global de emisión de los gases de efecto invernadero (GEI) a nivel mundial. La demanda de productos lácteos será más fuerte en Asia (más del 17% anual, excluida India), por el aumento de los ingresos y la occidentalización de sus dietas, seguida de África (14% anual), respaldada por el crecimiento de su población y su poder adquisitivo, aunque el consumo per cápita será muy inferior a los niveles tradicionales de consumo de lácteos (europeos y norteamericanos principalmente). Las exportaciones aumentarán fundamentalmente en los quesos, los productos lácteos frescos, las fórmulas para lactantes y el suero en polvo.

Las cualidades nutricionales y saludables de estos alimentos permitirán a los fabricantes crear nuevos productos que atraigan a los consumidores. Aunque **el queso** en la UE es el producto que crea mayor valor añadido, las cualidades nutricionales y saludables de estos alimentos lácteos permitirán a los fabricantes crear nuevos productos que atraigan a los consumidores. Como en el pasado, el queso se beneficiará más de la leche producida adicionalmente en la UE para 2031 (+0,7% por año, cerca del 40%), generando el valor más alto (alrededor de 40.000 millones de euros). **La leche desnatada en polvo y el suero en polvo** le seguirán de cerca en términos de contribución al crecimiento en términos de volumen, pero con una brecha de valor más alta (5 mil millones y 3,5 mil millones de euros, respectivamente).

**Alimentos funcionales.** Se espera que la nutrición y los alimentos funcionales impulsen la demanda de lácteos de la UE (añadido de un ingrediente lácteo a diferentes productos alimenticios, la innovación en sabores y texturas, los usos diferenciados en la cocina o los servicios alimentarios, la presencia de productos a base de plantas (como almendras, avena, guisantes...) o los lácteos nutricionales y clínicos con necesidades de salud específicas).

La compra de **lácteos tradicionales** permanecerá estable, con un crecimiento del consumo interno per cápita limitado (2 kg menos que en 2011-2021), dado el nivel ya alto que existe. El incremento de las exportaciones beneficiará la producción de quesos y productos lácteos frescos.

Concretamente, la proyección para estos 10 años es que más de la mitad (57%) de la producción de queso de la UE (0,7% anual) podría ser absorbida por las exportaciones crecientes (3% anual), lo que permitiría a la UE seguir siendo el mayor exportador de queso mundial (47%). También se espera llegar a un pico de exportación en los productos lácteos frescos, llegando en el año 2031 alrededor de los 1,8 millones de toneladas (ralentizándose el consumo en este periodo del -0,2% frente al -0,5%). Se estima que los productos orgánicos y otros productos diferenciados apoyen el consumo de leche y yogur, mientras que la cocina casera podría favorecer el **consumo de nata**. La compra de **mantequilla** en los países europeos será estable, pero aumentará la demanda fuera del ámbito europeo, ya que el comercio mundial de mantequilla continuaría creciendo a un ritmo similar al de 2011-2021 (+10 % en comparación con el año 2021).

La UE seguirá siendo muy competitiva en el comercio mundial de leche en polvo, que aumentará su procesamiento por la creciente demanda de importación de ingredientes de alta calidad y el déficit de leche existente en algunos mercados en expansión, aunque en menor medida que en el periodo 2011-2021. En concreto, para la leche desnatada en polvo, el principal estímulo provendrá del crecimiento de las exportaciones (más de 1 millón de toneladas para el año 2031, +2% por año).

Los usos domésticos impulsarán el crecimiento de la producción de suero en polvo en un 70% en el año 2031. También podría aumentar el uso de **leches en polvo orgánicas en productos nutricionales y clínicos** (como fórmulas para diferentes edades).

**Precios.** El precio de la leche cruda en la UE aumentará por la mayor demanda mundial de proteínas lácteas, los productos de alto valor añadido, la diferenciación del mercado en productos de calidad y la fuerte valorización sostenida de la grasa láctea, que se estima que compensarán el aumento de los precios de la energía y los piensos.

## EL MERCADO EN ESPAÑA

El sector lácteo en España se está viendo afectado por una **fuerte reconversión**, acelerada en los últimos años por la **falta de rentabilidad** para todos los operadores. La **destrucción de valor** es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el sector en estos momentos, suponiendo un riesgo para la viabilidad económica, tanto para los ganaderos como para sus cooperativas y los fabricantes. La leche se sigue utilizando como producto “gancho” o reclamo para atraer consumidores y hay una elevada cuota de ventas de marca blanca, que no generan valor añadido. El auge de bebidas vegetales alternativas y las modas alimentarias que prescinden de productos de origen animal han confluído a la desestabilización e incertidumbre en el mercado. En suma, el sector necesita de nuevos apoyos y estímulos que empiezan por **visibilizar de forma positiva a los productores y su trabajo** frente al consumidor.

De hecho, en 2023 se percibió un estancamiento en el consumo de alimentos lácteos en España, mientras que crecen las importaciones y se dispara el consumo de alimentos lácteos de marca del distribuidor. Los hogares españoles consumieron en el año 2023 un total de 4.233 millones de toneladas de leche y lácteos, lo que representa una discreta variación de +0,16% respecto al año anterior, según los datos elaborados por Circana (antes IRI). Si bien las ventas totales crecieron en valor debido al aumento de precios, el sector observa con preocupación el cambio que se está produciendo en los patrones de consumo.

Por categorías, el volumen de ventas de **yogures y postres** cayó un 3,1%, así como los batidos, que bajaron un 2,5%. La leche líquida experimentó una subida del 1,8% y, aunque el conjunto de quesos creció un 1,1%, el volumen de las ventas de queso tradicional español cayó por encima del 3%.

El contexto inflacionario propicia que los consumidores se refugien en la marca blanca y en las importaciones de quesos de bajo valor añadido. La situación de crisis inflacionaria que viene afrontando la UE y España desde 2022 ha convertido a la **marca del distribuidor (MDD)**, también conocida como «marca blanca», en un refugio para los consumidores. Prueba de ello es que, en la práctica totalidad de categorías lácteas, su cuota de mercado ya supera a las marcas de fabricante (MDF) en volumen. En el caso de la leche líquida clásica, la MDD obtuvo el año pasado un 58%, mientras que en yogures y quesos esa cuota rozó el 70%.

En cuanto a las **importaciones de leche y lácteos**, en el 2023 se comercializaron en España un total de 890.000 toneladas provenientes del extranjero, el dato más alto de los últimos 10 años, frente a las 510.000 exportadas por las industrias nacionales. En el pasado, España solía importar leche cruda como materia prima para su industria láctea, mientras que, en la actualidad, las importaciones se centran en productos terminados de bajo valor añadido, como quesos procedentes de Alemania o Países Bajos.

Este hecho pone en peligro al sector quesero nacional, formado por medianas y pequeñas empresas familiares, que observa cómo se está expulsando del lineal de las grandes superficies y de los mercados de exportación. Aunque el consumo de quesos en su conjunto creciera el año pasado en torno al 1%, la evolución fue diferente por subcategorías: aumentaron las ventas de queso importado, entre los que se incluyen también los rallados y fundidos, mientras que cayeron las de quesos tradicionales y frescos.



La industria láctea española, y más aún la PYME, afronta momentos de gran incertidumbre, pues ha asumido la mayor parte del incremento de los costes de producción derivado de la crisis inflacionaria (energía, transporte, materias primas...). El sector lácteo español recuerda que la competitividad es un factor fundamental para no destruir tejido ganadero e industrial.

## LA OFERTA

Las entregas totales de leche cruda en España durante 2023 ascendieron 7.330.574 t, lo que supone un aumento del 0,1% respecto a 2022, según cálculos hechos a partir de los datos de INFOLAC (MAPA). Además, en 2022 se declararon a INFOLAC un total de 59.696 t de leche de vaca que los productores destinaron directamente al consumidor o a la elaboración de productos lácteos de vaca en la explotación (venta directa), lo que supone un 2,0% más que en 2021. En enero de 2024 se han declarado 629.248 t de leche, lo que supone un aumento del 1,2 % en relación con lo alcanzado el mismo mes del año anterior.

Evolución de la producción de leche en España (miles de litros)									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
vacuno	6.793.703	6.888.611	7.020.885	7.120.799	7.234.963	7.405.216	7.477.221	7.323.653	7.330.268
ovino	440.915	497.016	517.229	513.746	511.987	508.300	511.434	503.003	485.647
caprino	434.973	460.291	479.931	481.210	475.430	468.677	469.408	437.483	425.247
<b>TOTAL</b>	<b>7.669.591</b>	<b>7.845.918</b>	<b>8.018.045</b>	<b>8.115.755</b>	<b>8.222.380</b>	<b>8.382.193</b>	<b>8.458.063</b>	<b>8.264.139</b>	<b>8.241.162</b>

Fuente: MAPA.

Producción de leche por CCAA en 2023	Vacuno		Ovino		Caprino	
	Miles de litros	(%) producción	Miles de litros	(%) producción	Miles de litros	(%) producción
Andalucía	549.704	7,50%	11.048	2,27%	196.767	46,27%
Aragón	172.321	2,35%	3.136	0,65%	879	0,21%
Asturias (P. de)	524.051	7,15%	5	0,00%	1.262	0,30%
Baleares (Illes)	36.708	0,50%	0	0,00%	0	0,00%
Canarias	48.403	0,66%	622	0,13%	27.564	6,48%
Cantabria	397.360	5,42%	91	0,02%	369	0,09%
Castilla – La Mancha	290.685	3,97%	165.615	34,10%	67.744	15,93%
Castilla y León	916.059	12,50%	265.859	54,74%	27.298	6,42%
Cataluña	738.900	10,08%	988	0,20%	4.778	1,12%
Extremadura	18.098	0,25%	8.392	1,73%	34.438	8,10%
Galicia	3.001.683	40,95%		0,00%	0	0,00%
Madrid (C. de)	54.690	0,75%	3.568	0,73%	4.369	1,03%
Murcia (R. de)	63.752	0,87%	2.387	0,49%	49.521	11,65%
Navarra (C.F. de)	261.692	3,57%	16.530	3,40%	422	0,10%
País Vasco	154.869	2,11%	4.321	0,89%	684	0,16%
Rioja (La)	24.470	0,33%	732	0,15%	1.016	0,24%
Valencia	76.823	1,05%	2.355	0,48%	8.136	1,91%
<b>TOTAL</b>	<b>7.330.268</b>	<b>100%</b>	<b>485.647</b>	<b>100%</b>	<b>425.247</b>	<b>100%</b>

Fuente: MAPA

**Producción industrial.** La producción industrial se mantiene estable en los últimos años, aunque ha pasado de 7,5 millones de toneladas en 2013 a 8 millones en 2022, en un ranking que lidera ampliamente la leche líquida (3,3 millones de toneladas en 2022).

PRODUCCION INDUSTRIAL TODO TIPO DE LECHE (Miles toneladas)													
Productos obtenidos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Leche líquida	3.518,10	3.611,70	3.492,10	3.669,30	3.521,20	3.690,30	3.405,80	3.538,00	3.292,22	3.184,15	3.504,50	3.403,51	3.347,48
Yogur y LF	760,80	788,40	820,10	897,00	801,50	787,90	822,90	1.022,40	1.021,87	957,12	903,30	981,68	1.054,18
Queso	335,70	341,40	347,00	409,00	435,80	467,10	461,00	481,10	474,70	442,23	471,60	548,31	613,78
Nata	118,20	111,50	153,40	128,40	100,50	127,40	107,40	119,50	96,94	125,21	171,40	115,73	121,28
Mantequilla	37,90	42,10	36,70	35,50	39,80	40,70	42,10	49,60	48,82	46,04	46,60	49,11	44,53
Otros	2.182,70	2.132,20	2.093,10	2.421,70	2.512,50	2.627,00	2.584,10	2.663,20	2.866,81	2.586,03	2.436,60	3.106,30	2.842,91
<b>TOTAL</b>	<b>6.953,40</b>	<b>7.027,30</b>	<b>6.942,40</b>	<b>7.560,90</b>	<b>7.411,30</b>	<b>7.740,40</b>	<b>7.423,30</b>	<b>7.873,80</b>	<b>7.801,36</b>	<b>7.340,77</b>	<b>7.534,00</b>	<b>8.204,64</b>	<b>8.024,15</b>

Fuente: MAPA.

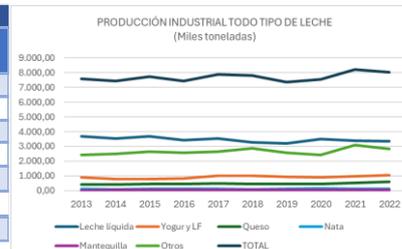
Para calcular el valor (miles de euros) que será objeto del objetivo económico de este proyecto, se calcula la serie histórica por el valor medio de. Aquí el ejemplo del año 2021 y 2022:

AÑO 2021					
Producto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Precio medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
<b>Total leche líquida</b>	3.260.407,26	2.266.026,31	0,70	70,43	48,95
<b>Queso</b>	362.962,76	2.779.015,74	7,66	7,84	60,03
<b>Leches fermentadas</b>	660.692,86	1.462.071,90	2,21	14,27	31,58
<b>Mantequilla</b>	18.607,21	136.680,72	7,35	0,40	2,95
<b>Nata</b>	49.334,00	141.356,35	2,87	1,07	3,05
<b>Otros</b>	696.679,86	1.784.036,08	2,56	15,05	38,54
<b>Total</b>	<b>5.048.683,94</b>	<b>8.569.187,10</b>	<b>1,70</b>	<b>109,06</b>	<b>185,11</b>

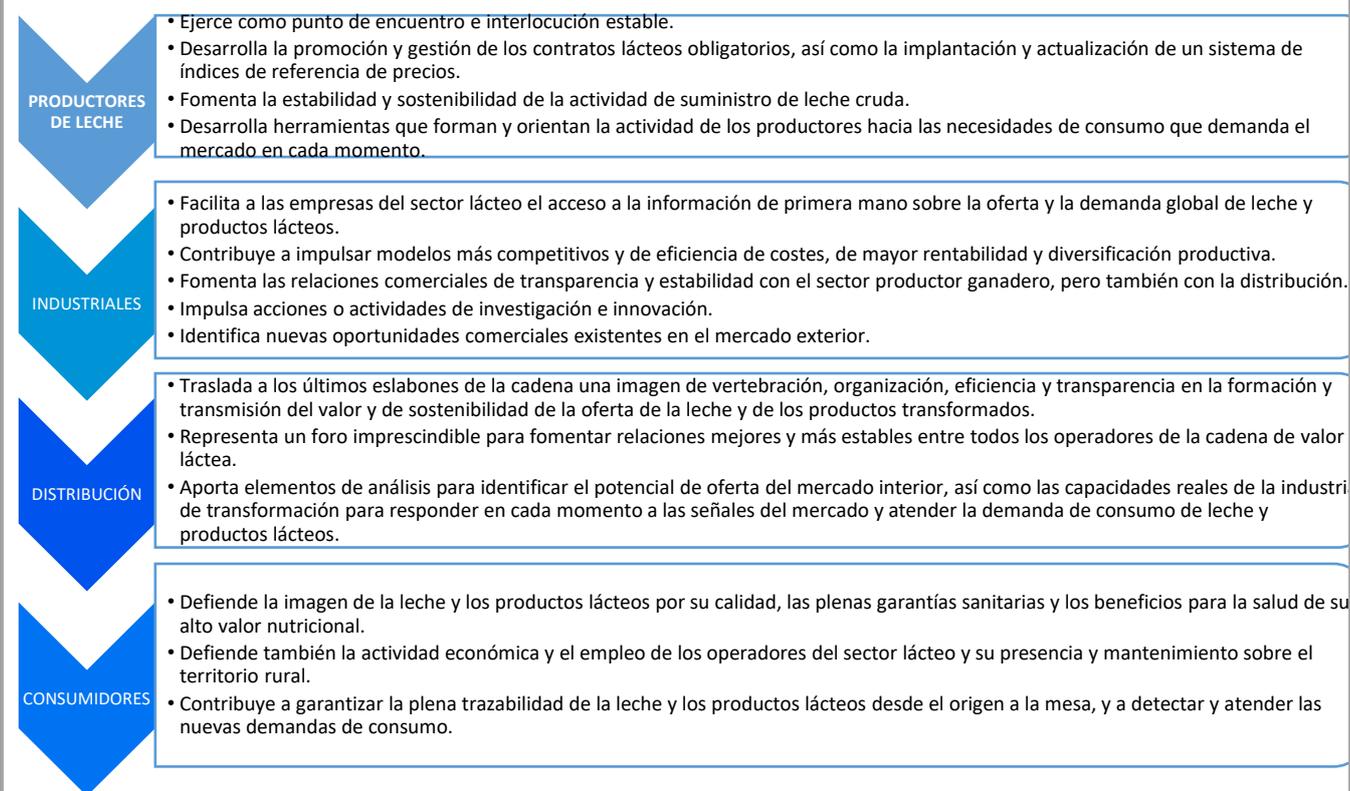
Fuente: MAPA.

AÑO 2022					
Producto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Precio medio (kg)	Consumo per cápita (kg-l)	Gasto per cápita (€)
<b>Total leche líquida</b>	3.025.977,86	2.523.561,96	0,83	65,42	54,56
<b>Queso</b>	346.606,14	2.981.581,23	8,60	7,49	64,46
<b>Leches fermentadas</b>	600.380,26	1.465.694,50	2,44	12,98	31,69
<b>Mantequilla</b>	16.447,96	152.134,68	9,25	0,36	3,29
<b>Nata</b>	44.702,39	152.199,12	3,40	0,97	3,29
<b>Otros</b>	641.098,23	1.802.825,19	2,81	13,86	38,98
<b>Total</b>	<b>4.675.212,84</b>	<b>9.077.996,68</b>	<b>1,942</b>	<b>101,08</b>	<b>196,27</b>

Fuente: MAPA.



La estructura de mercado del sector lácteo español queda reflejada en el siguiente esquema, siendo InLac, la organización que engloba al sector productor y elaborador, ejerciendo un papel fundamental con cada uno de los eslabones de la cadena del sector lácteo.



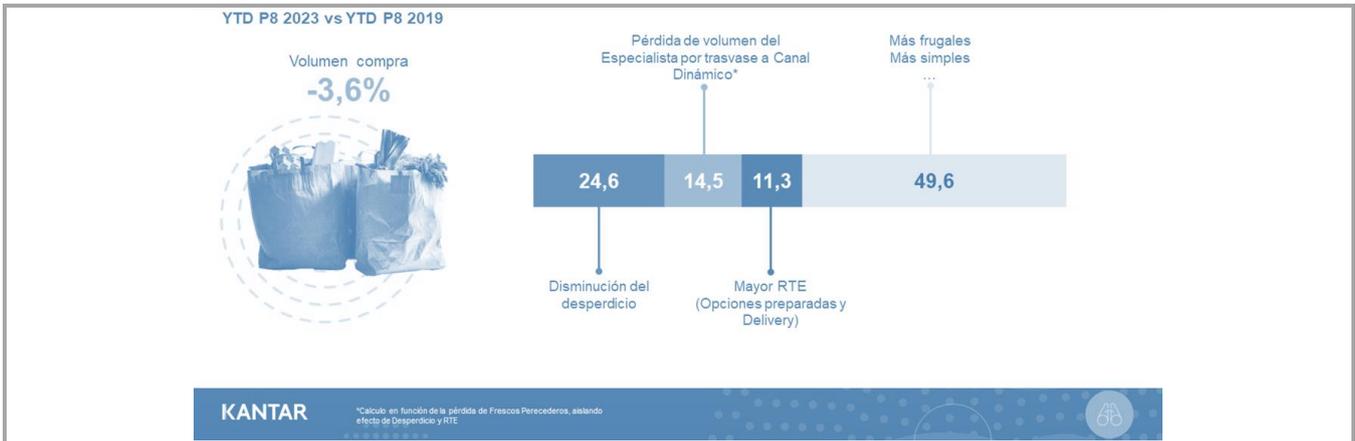
### El gran consumo inicia un nuevo ciclo

Tras los vaivenes que ha vivido el gran consumo en los últimos años, las perspectivas para 2024 apuntan al inicio de un nuevo ciclo que estará marcado por la estabilidad. Volumen estable, crecimiento moderado de la marca de la distribución y recuperación de tendencias que ya venían construyéndose desde antes de la pandemia resumen el horizonte del año recién comenzado, según el webinar 'Los grandes retos del 2024' de Worldpanel.

Por un lado, el volumen en 2023 apenas ha decrecido un -0,2%, una cifra más habitual que las vistas en años recientes dado que el mercado de gran consumo se caracteriza por su gran estabilidad. No obstante, el volumen sigue siendo un 3,6% inferior a 2019. Si la recuperación del volumen pre-pandemia no ha sido posible es debido a la convergencia de tendencias subyacentes que vienen de largo con otros cambios de hábito propios de los tiempos de crisis.

Entre las tendencias de largo plazo tenemos el trasvase de volúmenes de venta del canal especialista al canal dinámico, la disminución del desperdicio o la consolidación progresiva de las opciones preparadas y el *delivery*. Del total volumen perdido por el gran consumo, el 14,5% se produce por el trasvase continuo de ventas del canal especialista y pequeño retail al canal dinámico, tendencia que viene de muy atrás y que se espera que se mantenga en 2024 y sucesivos años. La reducción del desperdicio, que es una noticia excelente, está detrás del 24,6% de reducción de volúmenes de compra que antiguamente acababa en la basura y, finalmente, la macrotendencia a comprar opciones de platos preparados o semipreparados implica una reducción de volúmenes del 11,3%. La suma de los tres factores explica aproximadamente la mitad de la reducción de volúmenes siendo la otra mitad consecuencia de cambios de hábito más temporales y asociados a momentos de crisis, como ser menos impulsivo o, por ejemplo, ceñirse a la lista de la compra.

**Marca blanca.** La estabilidad llegará a la marca de la distribución, que alcanzó en 2023 una cuota récord del 43,7%, pese a haber incrementado su precio más que la del fabricante. Si bien su crecimiento no se va a detener, las previsiones de Worldpanel apuntan a que lo hará de una manera más moderada como parte de este nuevo escenario de estabilidad. 3 efectos destacados: cambio en el mix canales, menor desperdicio y cambios de hábitos.



**Principales Competidores: Auge de alimentos plant-based y boom de bebidas vegetales**

Los principales competidores del sector son los productos sustitutos lácteos que son principalmente las bebidas vegetales. Todos los productos derivados de bebidas vegetales que intentan sustituir un producto lácteo. El mercado de las bebidas vegetales en España supera ya los 350 millones de euros, ganando más de diez puntos de penetración hasta llegar al 40% de los hogares españoles, lo que supone, aproximadamente, un total de 7,2 millones de hogares, según datos de Nielsen y anunciados por Liquats Vegetals (octubre 2023). Mientras las ocasiones de consumo de leche animal caen dentro del hogar y fuera —un 5% y un 25%, respectivamente, entre 2019 y 2022—, las ocasiones de consumo de bebidas vegetales crecen en ambos escenarios —un 20% y un 73%, respectivamente, en este periodo—, según datos de Kantar. Los principales motivos de los consumidores para decantarse por este tipo de bebidas son la salud, la sostenibilidad, la contribución al bienestar animal y los sabores de la categoría. Además, con un 97,7% se trata del alimento plant-based más consumido por los españoles, seguido de los yogures y helados con un 46,7%, tal y como revela el ‘Observatorio de Consumo de la Alimentación Plant-Based en España 2022’.



Fuente: MAPA

Los **retos a futuro** que enfrenta el sector lácteo son principalmente crear valor siendo competitivos tanto en el mercado nacional, que sigue siendo el más importante, como en el mercado exterior promoviendo la internalización y diversificación de los mercados.

**La balanza comercial láctea en España**

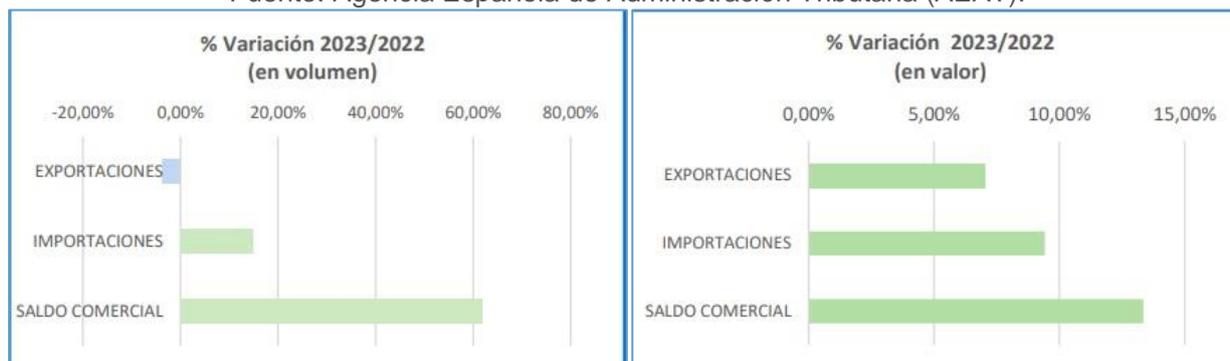
España soporta desde hace años un fuerte déficit del saldo comercial de lácteos. En 2023 puede observarse que las exportaciones han disminuido en volumen en un 3,62% aunque han aumentado en valor en un 7,04%. Por su parte, las importaciones han aumentado tanto en volumen (14,81%) como en valor (9,42%) si se compara con el año anterior. El saldo comercial exterior del sector lácteo continúa siendo negativo tanto en volumen como en valor, y 2023 se cierra en -939.776 t y -1.065.201 miles de euros, lo que supone un incremento del 60,73% en valor y un 13,35% con respecto al año 2022 (Fuente: Inlac con datos de la AEAT).

En definitiva, y a la vista del comportamiento del comercio exterior del sector lácteo español, puede afirmarse que se mantienen la tendencia que se viene observando en los últimos años de un crecimiento de las exportaciones en valor (9,53%); no obstante, en 2023, las importaciones sectoriales también se han incrementado en un 9,53%; lo que supone un aumento del saldo comercial negativo del sector, que a diciembre de 2023 ha sido de -1.147.979 miles de euros, un 15,50% más con respecto al año 2022.

COMERCIO EXTERIOR SECTORIAL	2022	2023	% Variación 2023/2022
<b>EXPORTACIONES</b>			
En volumen (toneladas)	558.467	538.266	-3,62%
En valor (miles €)	1.552.941	1.662.325	7,04%
<b>IMPORTACIONES</b>			
En volumen (toneladas)	777.865	893.103	14,81%
En valor (miles €)	2.492.716	2.727.525	9,42%
<b>SALDO COMERCIAL</b>			
En volumen (toneladas)	-219.398	-354.837	61,73%
En valor (miles €)	-939.776	-1.065.201	13,35%

Fuente: Elaborado por InLac a partir de los datos de la Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT)

Fuente: Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT).



Fuente: Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT).

En el capítulo de **LECHE Y NATA** en 2023 se puede comprobar que las importaciones han aumentado en volumen (23,40%) y en valor (27,44%); en cambio, las exportaciones han disminuido en tanto volumen (-12,62%) como en valor (-0,77%) con respecto al 2022. Esto ha supuesto que el saldo comercial a cierre de 2023 sea negativo en volumen (-31.818 t) y positivo en valor (135.753 miles de euros).

En 2023 para el capítulo de **LECHE EN POLVO** se puede advertir una ligera subida de las exportaciones en volumen (-0,43%) y una disminución de un 6,45% en valor; las importaciones, también, se han incrementado en volumen (21,83%) y disminuido en valor (-2,43%) si se compara con el año anterior. Esto implica que, a diciembre de 2023, en este capítulo siga existiendo un importante saldo comercial negativo tanto en volumen (-77.483 t) como en valor (-193.025 miles de euros).

En el capítulo de **YOGUR Y LECHE FERMENTADAS** se puede ver en el periodo analizado que las exportaciones han aumentado en volumen en un 3,13% y en valor en un 20,32% si las comparamos con el año 2022. Las importaciones también han aumentado en volumen (12,15%) y en valor (23,95%); esto ha supuesto que el saldo comercial para este capítulo, a cierre de 2023, sea negativo tanto en volumen como en valor (-4.838 t; -22.154 miles de euros).

El capítulo de **QUESOS** tiene un gran peso y relevancia en el conjunto del comercio exterior sectorial. En 2023, las exportaciones han aumentado en volumen en un 0,58% y en valor en un 14,21%, a su vez, las importaciones también han aumentado en volumen (10,66%) y en valor (7,44%) con respecto al año anterior. Así las cosas, el saldo comercial haya aumentado tanto en volumen (16,26%) como en valor (2,29%) con respecto a 2022, y a cierre de 2023 exista un saldo comercial negativo en volumen (-244.304 t) y en valor (-947.861 miles de euros).

### Estrategias y valor añadido

El reto del sector lácteo es crear valor siendo competitivos tanto en el mercado nacional, que sigue siendo el más importante, como en el exterior promoviendo la internacionalización y diversificación de los mercados. Añadiendo una transformación tecnológica que le permita atender las necesidades que el nuevo consumidor demanda.

Las estrategias de comercialización en el sector lácteo radican en informar sobre cómo el consumo de lácteos europeos favorece una vida saludable, tanto por su valor nutricional de los productos como la aportación de los lácteos en el deporte. Unas de las estrategias de comercialización ha sido la creación campañas en los últimos años (como "súmate a la generación láctea" y más recientemente "Cuenta con los productos lácteos europeos"). En estas campañas de promoción, apoyadas por la Unión Europea (UE), se potenció el consumo de tres lácteos al día.

Las ventajas competitivas que tiene la entidad proponente es representar los intereses comunes de la cadena del sector lácteo de vaca, oveja y cabra; diseñando, acordando e implantando medidas vinculantes dirigidas hacia su vertebración y estabilidad sectorial.

Las principales diferencias con respecto a los competidores son: la mejor calidad de nuestra materia prima para la transformación en todos sus derivados lácteos, y nuestros esfuerzos y colaboración para llegar a un objetivo común, que se resume en la mejor calidad al mejor precio.  
 Los retos logísticos existentes a los que se enfrenta el sector lácteo son: una transformación ineludible que le permita atender las necesidades de productos, formatos y entregas que el nuevo consumidor demanda y abordar procesos tanto de producción, como de transporte, logística y de venta final.

**Estructura y funcionamiento de los canales de distribución**

El siguiente gráfico pone de manifiesto el canal de distribución de la leche y los productos lácteos.

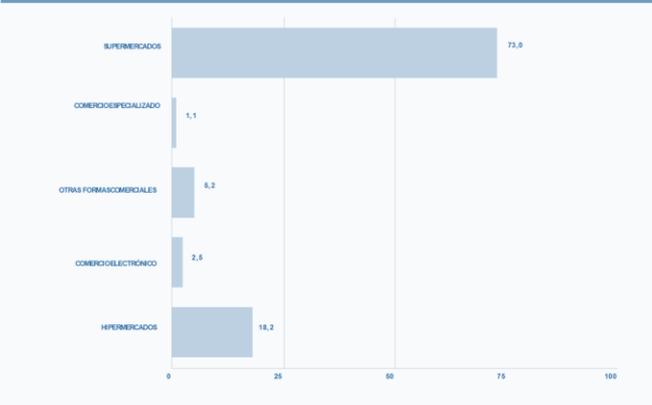


FUENTE: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente (datos publicados en 2012).

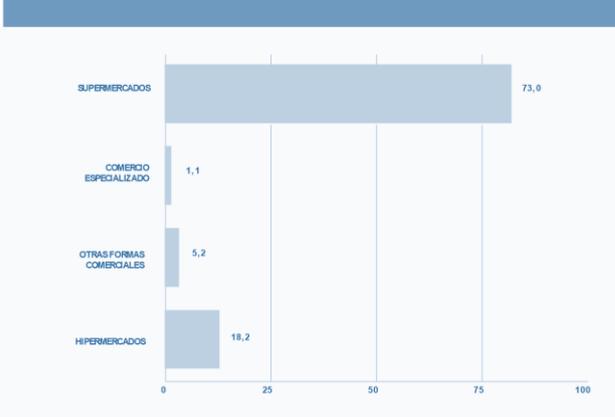
**Distribución por canales según el tipo de derivados lácteos.**

La plataforma de distribución favorita para la compra del sector lácteo es el supermercado y autoservicio, con una participación en volumen del 58,4% sobre el total de los kilolitros, aunque pierde el 2,3% de las compras con respecto al año anterior, según constata el Informe Anual del Consumo Alimentario 2022. Aunque, otros canales dinámicos como son hipermercado y tienda de descuento retroceden en volumen a un ritmo inferior (11,0% y 19,6 % respectivamente), siendo también responsables de una parte significativa del volumen de la categoría (16,1% y 16,3% respectivamente). Por su parte, la tienda tradicional y el e-commerce tampoco evolucionan de forma favorable perdiendo el 13,9% y el 15% del volumen

CUOTA DE MERCADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LECHE LÍQUIDA POR FORMATOS PARA HOGARES (%), 2019



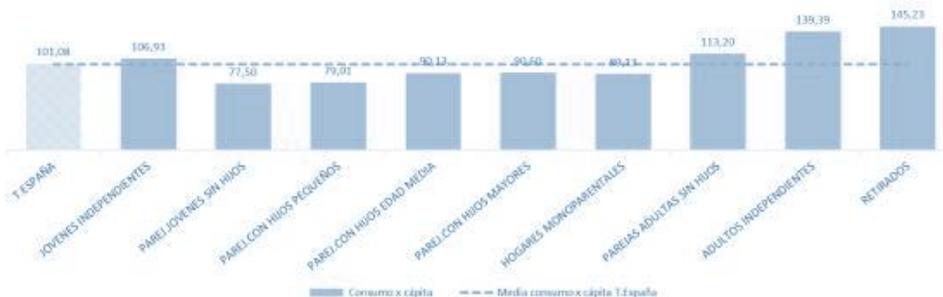
CUOTA DE MERCADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS POR FORMATOS PARA HOGARES (%), 2019



respectivamente.

**LA DEMANDA**

El perfil intensivo en la compra del sector lácteo se corresponde con un hogar con niños, especialmente medianos y mayores, ya que la proporción de volumen comprado supera ampliamente el peso que representan como población, según constata el panel alimentario del MAPA. Es importante destacar que el 23,88% del consumo del sector se centraliza en hogares formados por retirados (jubilados), no siendo un perfil intensivo en la compra del segmento debido a que el peso que representan en población es superior (24,77%).



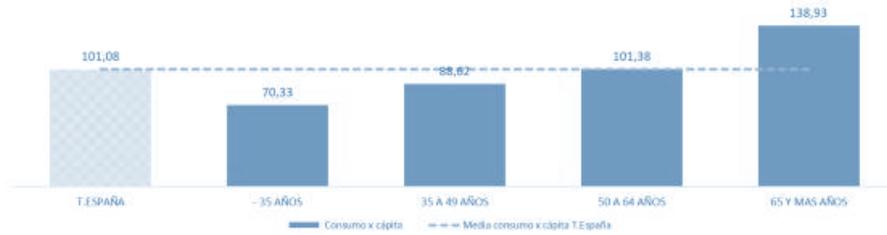
Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA)

Los hogares cuyo responsable de las compras mantienen una edad comprendida entre 35 y 64 años, es el comprador intensivo del sector lácteo. Por su parte, hogares formados por adultos de más de 65 años y menores de 35 años, realiza una menor compra, en proporción a lo que representan en población.



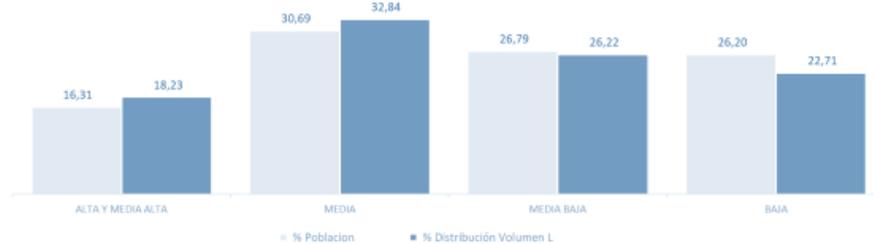
Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA)

Los individuos mayores de 50 años son quienes consumen una cantidad por persona del segmento lácteo superior a la media (101,08 kilolitros/persona/año), concretamente los mayores de 65 con una ingesta de 138,93 kilolitros por persona durante el año. Por su parte, son los individuos más jóvenes quienes realizan una ingesta más baja del sector, con una ingesta de 70,33 kilolitros/persona/año.



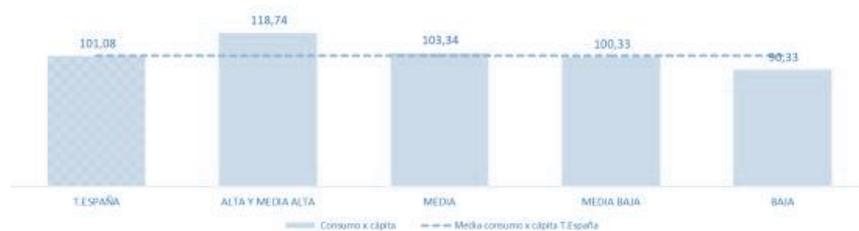
Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA)

El perfil intensivo del segmento por tipología de hogar en relación con su posición socioeconómica se centra en clase media y alta y media alta, debido a que la distribución del volumen que mantienen supera la distribución de compradores.



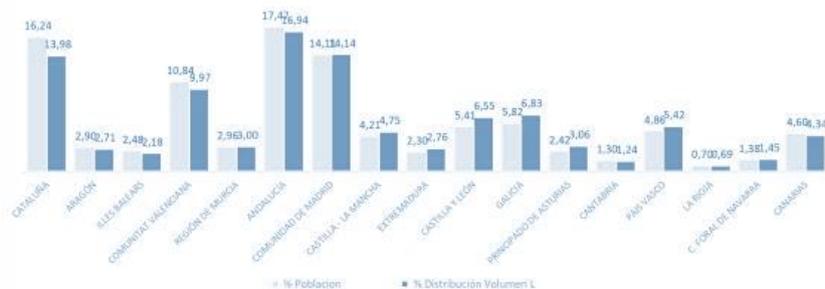
Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA)

El consumo per cápita cierra el año 2022 en 101,08 kilolitros por persona, cifra superada por los hogares de clase socioeconómica media y alta y media alta, concretamente estos últimos con una ingesta de 118,74 kilolitros por persona al año



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA)

El perfil intensivo en la compra de esta categoría, entre los que se incluyen leche líquida, otras leches, derivados, así como preparados lácteos, por CCAA se concentra especialmente en Galicia, Principado de Asturias, Castilla y León, Castilla La-Mancha, Extremadura y País Vasco, pues su distribución en volumen supera la proporción en población. Por el contrario, la vertiente mediterránea, con Cataluña, Baleares, Valencia, así como Madrid, Canarias y Andalucía, son menos intensivas en la compra de esta categoría.



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA)

La leche y los productos lácteos, que **forman parte de la ingesta diaria de las pirámides de alimentación saludable como la dieta Mediterránea**, constituyen el grupo de alimentos más completo y valioso ya que aportan proteínas e hidratos de carbono, fundamentalmente en forma de lactosa, además de calcio, potasio, fósforo, zinc y otros minerales, así como como vitamina A, D, B<sub>2</sub> y B<sub>12</sub>.

La **‘Guía de la Alimentación Saludable’** elaborada por la **Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC)** con contenidos técnicos basados en evidencia científica, **aconseja “consumir de 2 a 3 raciones de lácteos al día, según nuestra edad y situación fisiológica”**. Si bien esta cantidad asciende hasta 3 y 4 raciones diarias en colectivos con necesidades especiales como adolescentes, mujeres durante el embarazo y lactancia, ancianos y los deportistas. Unos beneficios que confirman otras guías internacionales como las del Instituto de Medicina de Estados Unidos y organizaciones como la Fundación Española de la Nutrición (FEN); la Fundación Española del Corazón (FEC) o la Academia Española de Nutrición y Dietética. Sin embargo, el informe de consumo de 2022 del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (MAPA), muestra que no todos los individuos llegan a la cantidad diaria recomendada.

**Resultados totales.** Se reduce la compra de la leche y los derivados lácteos un 7,4% a cierre de año 2022. No obstante, el valor del mercado crece un 5,9%, como consecuencia del incremento en el precio medio (14,4%), que cierra a 1,94 €/kilolitro, lo que supone pagar 0,24 €/ kilolitro más que en 2021. Con respecto a 2019, la tendencia es la misma, el volumen se reduce un 6,3%, y el crecimiento del 16,1% del precio medio hace que la facturación cierre un 8,8% más alta. Los hogares españoles destinan el 12,29% del presupuesto total destinado a la compra de alimentación y bebidas a la compra estos productos lácteos, lo que supone un 17,32 % de volumen sobre el total de la cesta de los hogares españoles a cierre de año 2022. En promedio, cada individuo español realiza un consumo medio aproximado por persona y año de 101,08 kilos o litros, una cantidad inferior al 2021 en 7,3%, y al 2019 en 6,6%. Por su parte, el gasto realizado por individuo alcanza la cifra de 196,27 €, un gasto un 6,0% más alto que el de 2021 y un 8,5% más alto que el de 2019.

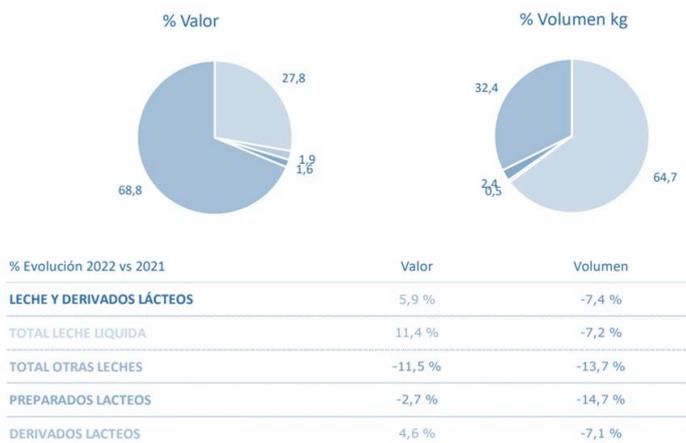
A cierre de 2022, leche líquida es el segmento que cuenta con la mayor proporción de volumen de la categoría (64,7%), aunque pierde el 7,2% de los kilolitros con respecto al año anterior. En cuanto al valor, hay que destacar que representa un 27,8% sobre el total del mercado, cifra inferior a la que representa en volumen, debido a que el precio de leche líquida es menor al resto de productos lácteos (0,83 €/ kilolitro vs 1,94 €/ kilolitro del resto del mercado).

	Consumo doméstico de Leche y Derivados Lácteos	% Variación 2022 vs. 2021	% Variación 2022 vs. 2019
Volumen (miles l)	4.675.212,84	-7,4 %	-6,3 %
Valor (miles €)	9.077.996,68	5,9 %	8,8 %
Consumo x cápita (l)	101,08	-7,3 %	-6,6 %
Gasto x cápita (€)	196,27	6,0 %	8,5 %
Parte de mercado volumen (%)	17,32	0,26	-0,08
Parte de mercado valor (%)	12,29	0,79	0,28
Precio medio (€/l)	1,94 €	14,4 %	16,1 %

Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA).

Los derivados lácteos son el segundo segmento con mayor proporción de volumen de la categoría (32,4%), aunque es el segmento con mayor proporción de valor (68,8%), debido a que, al contrario que leche líquida, los derivados lácteos ofrecen un precio medio superior al del resto del mercado, 4,12 €/kilolitro vs 1,94 €/kilolitro. Este segmento tampoco evoluciona de forma favorable en volumen, pues pierde el 7,1% de las compras, aunque crece un 4,6% en valor. Por su parte, preparados lácteos y otras leches representan

menos de 3,0% en volumen entre los dos y menos de 4,0 % del valor. Además, estos dos segmentos, no crecen ni en volumen ni en valor.



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA).

Durante los últimos doce meses, los individuos residentes en España realizan un consumo de 101,08 kilolitros de leche y derivados lácteos, una cantidad un 7,3% inferior a la de 2021. El segmento que cuenta con mayor volumen ingerido es la leche líquida (65,42 kilolitros por persona y año), cantidad que también cae (7,1%). Por su parte, decrece la cantidad ingerida de derivados lácteos un 7%, siendo el consumo per cápita de esta categoría de 32,72 kilolitros por persona y año. El resto de los tipos de elaborados lácteos, tales como preparados lácteos, así como otras leches, ven reducida su ingesta media por persona a un ritmo inferior (13,7% y 14,7% respectivamente).

	Consumo per cápita (kg)	
	2021	2022
<b>TOTAL BEBIDAS</b>	<b>109,06</b>	<b>101,08</b>
TOTAL LECHE LIQUIDA	70,43	65,42
TOTAL OTRAS LECHES	0,62	0,54
PREPARADOS LACTEOS	2,81	2,40
DERIVADOS LACTEOS	35,20	32,72

Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2022 (MAPA).

## ANÁLISIS DAFO DEL MERCADO ESPAÑOL

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento por parte del consumidor del sector lácteo y todo lo que hay detrás de la producción de la leche y los productos lácteos.</li> <li>Necesidad de dignificación de la profesión ganadera.</li> <li>Sector asociado a una elevada emisión de gases de efecto invernadero.</li> <li>Disminución del consumo en los últimos años, aunque poco a poco parece observarse un ligero aumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sector de gran <b>relevancia</b> a nivel nacional y europeo.</li> <li><b>Generador</b> y motor de <b>empleo</b>.</li> <li>Promover el <b>desarrollo</b> de las zonas rurales.</li> <li>Sector <b>comprometido</b> con el medioambiente y el cambio climático.</li> <li>Dar valor al trabajo de los <b>ganaderos</b> y al bienestar animal</li> <li>Los productos lácteos están en la base de la pirámide nutricional, de alto valor biológico, fuente de proteínas, hidratos de carbono, vitaminas y minerales como el calcio.</li> <li>Cuentan con el <b>aval</b> de la comunidad científica.</li> <li>Elevados <b>estándares</b> de calidad y <b>seguridad</b> alimentaria de sus productos.</li> <li>Sector innovador tanto en desarrollo de procesos como en productos.</li> <li><b>Diversificación</b> de productos.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Despoblamiento de las zonas rurales.</li> <li>Disminución del número de explotaciones ganaderas.</li> <li>Aumento constante del precio de materias primas como precios e insumos.</li> <li>Normativas medioambientales e incertidumbre legislativa</li> <li>Falta de relevo generacional en el sector productor.</li> <li>Movimiento animalistas.</li> <li>Consumidores con nuevos hábitos alimentarios (veganos).</li> <li>Fake news del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidor <b>concienciado</b> con el medio ambiente, el cambio climático, el bienestar animal y el desperdicio alimentario.</li> <li>Aprovechar las corrientes a favor de los lácteos generadas tras los programas llevados a cabo por la interprofesional.</li> <li><b>Implementación</b> del Pacto Verde y de la estrategia de "la Granja a la mesa".</li> </ul>

## EL MERCADO EN BÉLGICA

El sector lácteo belga, con un fuerte enfoque en la calidad y la sostenibilidad, produce una amplia gama de productos lácteos reconocidos por su excelencia en todo el mundo. Además, contribuye significativamente al desarrollo regional y a la preservación del paisaje rural. Sin embargo, a la hora de analizar los números, nos damos cuenta de que el sector se encuentra en una fase transitoria. En este sentido, las **entregas de leche**, el **número de vacas** o las **exportaciones** de lácteos son algunos de los aspectos que más se han visto afectados a lo largo de los últimos años, tanto en Bélgica en el grueso de la UE. Existen diversos motivos que nos llevan a esta situación, pero, por norma general, estos son los cambios en las tendencias de consumo en la población europea y el auge de corrientes contrarias al sector y productos sustitutivos. Una muestra la encontramos en cómo en el año 2021 el número de explotaciones que producen leche disminuyó más de un **7% en la UE-27**. Así, en prácticamente todos los países de la UE, incluido Bélgica, han disminuido el número de productores de leche, un fiel reflejo de la situación actual. *(Fuente: Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea)*.

Así, en el caso concreto de Bélgica, con una facturación de **75,9 mil millones de euros en 2022**, la industria alimentaria se convierte en el principal sector industrial. El 10% de este volumen de negocios (es decir, un volumen de negocios de **7,1 mil millones de euros**) lo genera la industria láctea. Además, la industria láctea cuenta con una balanza comercial positiva de **488 millones de euros**, lo que refleja la salud económica del sector. En este contexto, las empresas lácteas no sólo son fuente de empleo (**6.270**) e inversiones (nada menos que **180 millones de euros en 2022**), sino que pertenecen, como productoras de los lácteos cotidianos, al sector alimentario esencial. *(Fuente: Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea)*.

La importancia de lo local: con la leche como materia prima, el sector lácteo belga tiene un fuerte arraigo local. Los productores y procesadores de lácteos son como vasos comunicantes: no hay procesamiento sin leche y no hay leche sin procesamiento. Además, Bélgica es autosuficiente en productos lácteos. Por tanto, continuar fortaleciendo la sostenibilidad del sector lácteo es una máxima prioridad para la industria láctea del país. Por este motivo, las empresas lácteas no sólo invierten en fortalecer la sostenibilidad del eslabón de procesamiento (eficiencia energética, reutilización de agua, envases reciclables y renovables, reducción del desperdicio de alimentos, reducción de CO<sub>2</sub>, etc.), sino que también trabajan de la mano con los productores de lácteos dentro de sector para fortalecer aún más la sostenibilidad. *(Fuente: Mémoire 2024 - Confédération Belge de l'Industrie Laitière)*.

Por otro lado, en 2022, los belgas gastaron un total de **3200 millones de euros** en productos lácteos, un aumento del **4%** en comparación con 2021. Además, el **83%** de los belgas piensa que los productos lácteos son un componente clave de una dieta saludable y el **81%** de ellos los consume regularmente. La leche es también un pilar de la agricultura en Bélgica, un producto básico que sus habitantes aprecian cada día en todas sus formas: yogures, helados, quesos e incluso mantequillas aromatizadas. Una muestra la encontramos en cómo sólo el **1% de los belgas** afirma no consumir nunca productos lácteos. Además, la producción de leche ecológica sigue avanzando en Bélgica, con un **aumento del 7% en 2022** en el volumen de leche ecológica entregada. Las leches de origen vegetal también están ganando terreno, sobre todo con la creciente demanda de este tipo de producto por parte de las generaciones más jóvenes. *(Fuente: Team France Export)*.

## LA OFERTA

Según el Informe Anual 2023 realizado por la Confederación Belga de la Industria Láctea, en 2022 el volumen de leche entregada a aumentó nuevamente: **4,3 mil millones de litros de leche** se entregaron, lo que representa un incremento del **3,1%** respecto al año anterior. Este aumento se explica por los altos precios de la leche en 2022. Sin embargo, el número de proveedores lácteos se está viendo reducido: en 2022 hubo un **3,8% menos de proveedores de leche que en 2021**. Se trata de una ligera caída inferior al año anterior (**-4%**). Esto va acompañado de un aumento en la producción de mantequilla. Por categorías, la producción de leche disminuye hasta un punto. En la categoría de leche blanca, la leche entera está aumentando, en detrimento de la de leche desnatada. En la categoría de productos lácteos frescos, la producción de yogur aumenta casi un 4%. Por tanto, continúa la tendencia existente. La producción de crema y los postres también aumentaron, un 2% y un 9% respectivamente.

Asimismo, en el año 2022, como se puede apreciar en la tabla inferior, el número de vacas lecheras a nivel nacional aumentó ligeramente en comparación con respecto al año anterior, concretamente **el 1,2%**.

Este aumento se debió principalmente a un aumento en **Flandes (+1,7%)**. Sin embargo, el número de vacas lactantes disminuyó **un 2,6% respecto a 2021**. (Fuente: *Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea*).

Por último, destacar que, atendiendo al mismo informe, en el año 2021 las entregas de leche disminuyeron por primera vez respecto al año anterior desde 2012 (**-0,3%**). (Fuente: *Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea*) En 2021, el mayor crecimiento se observó en la categoría de quesos: la proporción de quesos en transformación ascendía entonces al 23%, cayendo al 19% en 2022. Por tanto, **el queso es el mayor perdedor en 2022 (-0,9%)**. La leche de consumo también muestra una clara tendencia a la baja. La proporción de consumo de leche cayó un 0,8% en comparación con 2021. La proporción de nata también disminuye, concretamente un 0,7%. (Fuente: *Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea*).

### La balanza comercial láctea en Bélgica

El sector lácteo belga, gracias a la importancia de sus exportaciones, cuenta con un destacado superávit que le permite posicionarse como un sector rentable. Así, **en términos de volumen, incluyendo el tránsito, las importaciones de productos lácteos experimentaron un notable crecimiento del 7,7% en 2022**. Esta cifra es particularmente significativa en comparación con el aumento del 2,5% registrado en 2021. El principal impulsor de este crecimiento fue el aumento de las importaciones de leche condensada, leche, nata y leche en polvo. **Del mismo modo, las importaciones de mantequilla han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años**. Este crecimiento se debe principalmente a su importancia como materia prima para la transformación posterior en la industria láctea o en otros sectores como la panadería o la fabricación de chocolate. La mantequilla también se importa para su posterior exportación.

**En términos de valor, las importaciones mostraron un aumento aún más significativo, del 26%**. Los precios de los productos lácteos experimentaron un aumento considerable en 2022, lo que llevó a una disminución en el valor de las importaciones solo para los productos de suero. Así, se observa un aumento en la participación de la leche en polvo y la mantequilla en las importaciones totales de productos lácteos, mientras que la participación del queso disminuye. (Fuente: *Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea*).

#### Production laitière en Belgique

(en 1.000 litres ou tonnes)	2010	2015	2019	2020	2021	2022	22/21 %
<b>LAIT DE CONSOMMATION (1.000 l)</b>							
LAIT BLANC	672.793	686.191	673.693	716.715	649.376	646.048	-0,5
- lait entier	158.881	184.871	228.184	237.808	223.721	225.595	0,8
- lait demi-écrémé	441.304	435.719	383.515	407.862	364.213	358.869	-1,5
- lait écrémé	53.158	46.809	44.145	49.892	40.889	38.791	-5,1
- lait battu	19.450	18.792	17.850	21.153	20.553	22.793	10,9
BOISSONS LACTEES	105.960	179.381	184.220	176.271	181.511	171.797	-5,4
° lait chocolaté	75.881	140.190	141.177	146.382	159.359	153.251	-3,8
° avec vitamines	30.079	39.191	43.043	29.890	22.152	18.546	-16,3
TOTAL	778.753	865.572	857.913	892.986	830.887	817.845	-1,6
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS (1.000 l)</b>							
- yaourt	50.695	35.307	46.986	49.699	51.754	53.736	3,8
- lait fermenté	239.493	202.866	248.188	262.038	273.177	255.094	-6,6
- crème de consommation	151.741	218.872	247.180	227.309	251.146	256.931	2,3
- desserts (panade, lait gélifié, ...)	88.669	91.147	107.079	93.575	107.015	116.783	9,1
TOTAL	530.598	548.192	649.433	632.620	683.091	682.545	-0,1
<b>BEURRE (tonnes)</b>							
- beurre de laiterie	31.651	45.856	64.494	63.124	67.445	73.534	9,0
- retravaillé	43.392	35.412	31.652	31.912	23.230	-	-
TOTAL	75.043	81.268	96.146	95.036	90.675	-	-
<b>POUDRE DE LAIT (tonnes)</b>							
- non-écrémé	69.212	39.722	51.644	70.395	40.408	26.979	-33,2
- écrémé	78.034	153.295	163.644	156.342	156.000	198.190	27,0
TOTAL	147.246	193.017	215.288	226.737	196.408	225.169	14,6
<b>FROMAGE (tonnes)</b>							
- fromage frais	11.242	12.819	7.300	7.491	12.364	12.981	5,0
- fromage nature	59.275	84.426	98.817	99.760	99.827	98.310	-1,5
° Gouda	5.254	5.531	8.415	10.078	10.470	8.679	-17,1
° Cheddar	2.369	1.257	1.280	3.763	3.189	1.805	-43,4
° autres pâtes dures et demi-dur	24.476	24.074	28.029	25.207	23.556	19.219	-18,4
° Italien (Mozzarella, ...)	27.176	53.564	61.093	60.711	62.613	68.606	9,6
- fromage fondu	-	-	24.098	12.425	13.084	11.459	-12,4
TOTAL	70.517	97.245	130.216	119.676	125.275	122.750	-2,0
TOTAL (sauf fromage fondu)	70.517	97.245	106.117	107.251	112.191	111.291	-0,8
EVAP + CONCENTRE	-	-	47.467	65.570	77.660	57.641	-25,8
CREME GL & GLACE AU LAIT	84.994	71.148	66.389	63.629	63.843	63.314	-0,8

--: non disponible

Importaciones por volumen							
(1.000 toneladas)	2005	2010	2015	2020	2021	2022 % 22/21	
Leche y crema	874,4	791,3	1.285,0	1.006,6	933,2	1.082,1	16,0
leche en polvo	80,5	131,7	123,2	124,8	160,4	184,3	14,9
Productos fermentados	169,3	135,6	134,0	135,4	145,9	131,5	- 9,8
Mantequilla y mantequilla concentrada	106,9	111,9	157,0	137,1	144,2	128,7	- 10,7
Queso	243,8	271,9	278,1	362,6	410,1	424,8	3,6
Suero y lactosa	118,2	160,5	148,2	119,9	105,3	81,7	- 22,4
Leche condensada	34,1	48,9	74,7	79,3	89,2	113,3	26,9
Bebidas lácteas	-	-	20,9	32,0	29,6	31,6	6,7
Helado y helado de leche	26,6	16,5	18,7	17,9	23,2	23,0	- 0,9
Otras preparaciones lácteas	11,2	20,0	38,2	58,4	46,3	46,8	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>1.665,0</b>	<b>1.688,2</b>	<b>2.277,9</b>	<b>2.073,9</b>	<b>2.087,4</b>	<b>2.247,9</b>	<b>7,7</b>

- datos desconocidos Fuente: Eurostat (vía VLAM)

Importaciones en valor							
(millones de euros)	2005	2010	2015	2020	2021	2022 % 22/21	
Leche y crema	495,7	479,4	556,1	740,0	739,5	986,5	33,4
leche en polvo	183,3	290,7	266,2	288,9	360,0	565,2	57,0
Productos fermentados	146,3	141,1	170,9	192,2	202,1	207,0	2,4
Mantequilla y mantequilla concentrada	305,8	378,9	503,1	501,4	586,7	833,6	42,1
Queso	844,3	969,6	1.114,6	1.465,5	1.627,8	1.898,7	16,6
Suero y lactosa	62,4	83,9	111,4	102,5	115,5	104,0	- 10,0
Leche condensada	34,6	47,0	74,7	82,7	101,6	147,9	45,5
Bebidas lácteas	30,9	26,0	36,1	49,6	54,3	61,4	13,1
Helado y helado de leche	46,7	42,8	53,0	60,8	64,7	74,6	15,3
Otras preparaciones lácteas	24,2	29,1	52,9	90,5	73,7	82,9	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>2.174,2</b>	<b>2.488,4</b>	<b>2.939,0</b>	<b>3.574,1</b>	<b>3.925,9</b>	<b>4.961,8</b>	<b>26,4</b>

- datos desconocidos Fuente: Eurostat (vía VLAM)

En cuanto a las exportaciones, se observa una caída notable en las exportaciones de mantequilla en volumen. Esta tendencia ya se había observado en el año anterior. El mayor aumento se observa en las exportaciones de leche y crema. En general, las exportaciones de productos lácteos aumentaron en volumen un 3,8%, en comparación con un aumento del 7,5% en 2021. **Las exportaciones expresadas en valor aumentaron en un 29,7%, al igual que las importaciones, pero en una medida mucho mayor.** Este considerable aumento de los precios es la causa principal de la gran diferencia entre las exportaciones expresadas en volumen y en valor. El valor de las exportaciones no disminuyó para ningún producto lácteo, siendo los aumentos más fuertes los de la mantequilla, la leche en polvo, la leche y la nata y la leche condensada, con un crecimiento superior al 30% para cada producto. El menor aumento se observó en la nata congelada. Por tanto, al analizar la composición de las exportaciones de productos lácteos, se observa que **el mayor aumento se produjo en la mantequilla, seguida de la leche, la nata y la leche en polvo.** Sin embargo, la participación del queso y los productos fermentados está disminuyendo. (Fuente: Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea).

Exportaciones en volumen							
(1.000 toneladas)	2005	2010	2015	2020	2021	2022 % 22/21	
Leche y crema	668,1	891,7	1.006,4	861,3	991,9	1.117,0	12,6
leche en polvo	163,2	248,2	243,1	283,4	247,7	241,1	- 2,7
Productos fermentados	328,7	295,8	213,3	257,5	292,0	282,9	- 3,1
Mantequilla y mantequilla concentrada	136,9	130,7	133,7	155,4	161,6	146,1	- 9,6
Queso	132,8	161,6	197,3	263,4	298,1	304,4	2,1
Suero y lactosa	71,7	69,4	130,4	182,6	161,7	168,9	4,5
Leche condensada	58,4	74,3	82,1	129,4	157,9	159,9	1,2
Bebidas lácteas	-	-	160,0	155,1	169,9	165,0	- 2,9
Helado y helado de leche	94,5	74,4	34,8	30,0	34,8	34,4	- 0,9
Otras preparaciones lácteas	32,2	17,8	44,4	60,9	66,9	61,3	- 8,4
<b>TOTAL</b>	<b>1.686,4</b>	<b>1.963,8</b>	<b>2.245,5</b>	<b>2.378,9</b>	<b>2.582,4</b>	<b>2.681,1</b>	<b>3,8</b>

- datos desconocidos Fuente: Eurostat (vía VLAM)

Exportaciones en valor							
(millones de euros)	2005	2010	2015	2020	2021	2022 % 22/21	
Leche y crema	315,3	447,2	557,8	646,1	752,9	1.027,0	36,4
leche en polvo	325,1	608,0	503,1	679,6	619,3	849,6	37,2
Productos fermentados	267,3	251,4	217,8	264,5	305,5	343,7	12,5
Mantequilla y mantequilla concentrada	376,7	492,5	463,5	615,2	690,5	986,0	42,8
Queso	474,2	594,9	740,7	963,0	1.099,5	1.359,7	23,7
Suero y lactosa	28,9	40,1	39,9	45,6	52,4	59,4	13,3
Leche condensada	73,0	93,9	145,8	226,0	278,7	372,3	33,6
Bebidas lácteas	96,1	92,0	113,0	112,8	128,0	142,8	11,6
Helado y helado de leche	185,5	131,6	101,3	102,7	109,0	118,4	8,7
Otras preparaciones lácteas	63,3	50,9	82,1	159,1	165,3	191,0	15,5
<b>TOTAL</b>	<b>2.206,4</b>	<b>2.802,5</b>	<b>2.965,1</b>	<b>3.814,6</b>	<b>4.201,2</b>	<b>5.449,7</b>	<b>29,7</b>

- datos desconocidos Fuente: Eurostat (vía VLAM)

En definitiva, **el superávit comercial belga de productos lácteos ha ido aumentando desde 2016. En 2022, el superávit comercial ascendió a casi 500 millones de euros (480 millones).** Se espera que las exportaciones de productos lácteos continúen aumentando a un ritmo mayor que las importaciones. En definitiva, la balanza comercial sigue siendo claramente positiva para la leche de consumo y los productos lácteos belgas. La balanza comercial más negativa se observa en la nata a granel, mientras que el año anterior era ligeramente positiva. El comercio de leche entera en polvo, que ya era negativo en 2021, se volvió aún más negativo en 2022 (Fuente: Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea).

Balance comercial	2010	2015	2020	2021	2022 % 22/21	
La leche de consumo	194	184	423	553	434	- 21,6
crema de consumo	15	44	42	58	62	6,6
Productos fermentados	160	79	122	146	151	3,6
Mantequilla y concentrado de mantequilla	19	- 23	18	17	17	0,0
La leche desnatada en polvo	56	84	114	89	89	- 0,9
La leche entera en polvo	60	36	45	- 2	- 32	- 1563,2
suero en polvo	-	- 54	- 38	- 48	- 23	52,3
Leche condensada	-	7	50	69	47	- 32,2
Queso	- 110	- 82	- 99	- 112	- 120	- 7,5
leche a granel	- 43	- 516	- 584	- 553	- 379	- 31,5
crema a granel	-	10	- 26	1	- 82	- 8250,0

- datos no disponibles Fuente: Marktbilanz Milch, ZMB

Cabe destacar que la balanza comercial negativa para la leche y la nata a granel es en realidad positiva, ya que se trata de importaciones destinadas a ser procesadas en el propio país.

## LA DEMANDA

La pandemia de COVID-19 generó un efecto positivo en el

consumo interno de productos lácteos durante 2020, debido principalmente al cierre del sector de hostelería y restauración. A partir de 2021, con la implementación de confinamientos reducidos, se observa un retorno gradual a la situación anterior a la pandemia en el consumo de productos lácteos. **En 2022, el consumo doméstico se estabilizó, sin efectos significativos del COVID-19:** se observa una caída continua del consumo de leche en los hogares, con **una reducción del 4% en 2022** en comparación con 2019, tal y como vemos en el gráfico. El consumo de mantequilla en los hogares también presenta una disminución clara, con **una caída del 9% en 2022 respecto a 2019.** En contraste, el consumo de nata en los hogares

ha experimentado un **aumento del 6% en 2022** en comparación con 2019. El consumo de queso en los hogares también ha mostrado un **crecimiento del 3%** durante el mismo período.

Por tanto, en términos generales, se observa una tendencia a la baja en el consumo de leche y mantequilla en los hogares belgas, mientras que el consumo de nata y queso ha experimentado un crecimiento en los últimos años. La evolución del consumo de leche en polvo también presenta contrastes. El consumo de leche en polvo desnatada ha experimentado un crecimiento notable, con un **aumento del 4,7%**. Sin embargo, se observa una disminución en el consumo de leche condensada, con **una caída del 1,8%**. (Fuente: *Informa Anual 2023 – Confederación Belga Industria Láctea*).

### Estructura del mercado -

Bélgica es un país es extremadamente adecuado para los productores de leche gracias al sutil clima marino y a las lluvias suficientes. Más de una cuarta parte de todas las tierras de cultivo siguen siendo un prado permanente. Esencialmente, la leche ha formado parte de su entidad cultural y

gastronómica durante siglos en todos los grupos de edad. El sector lácteo belga se basa en sus raíces independientes y familiares. A diferencia de los productores alemanes más industriales, los productos lácteos belgas se definen por sus instalaciones a menor escala. A menudo generación tras generación, los valores tradicionales siguen siendo una parte integral.

En cuanto a la facturación, hablamos de un mercado muy dinámico y activo, hasta tal punto que la industria láctea belga experimentó un **notable crecimiento del 30% en 2022**, superando por primera vez el hito de los **5.500 millones de euros**. Este significativo aumento se atribuye exclusivamente a un efecto precio, ya que el volumen de leche procesada se contrajo un **1%** durante el mismo período. En comparación con el conjunto de la industria alimentaria belga, la industria láctea evidenció un crecimiento de la facturación considerablemente superior. Como resultado, la participación de la industria láctea en la facturación total de la industria alimentaria belga se **incrementó hasta alcanzar el 10,5%**, un fiel reflejo de su importancia para la economía del país.

Por su parte, el empleo en la industria láctea belga **creció en 2022 casi un 2%**, un ritmo ligeramente inferior al del año anterior (**+3%**). Este crecimiento se asemeja al observado en la industria alimentaria en su conjunto. Si ponemos el foco en 2010, el empleo en la industria láctea belga ha experimentado un **aumento acumulado de casi el 10%**. Por otro lado, tras un período de inversiones récord entre 2011 y 2015 (más de 700 millones de euros, con un promedio anual superior a 140 millones de euros) para aumentar la capacidad de producción en la era posterior a las cuotas, el ritmo de inversión se había estabilizado a un nivel normal de alrededor de 90 millones de euros en 2018. Sin embargo, desde entonces las inversiones han experimentado un repunte considerable. En 2022, se registró un crecimiento del **7%**, alcanzando los **95 millones de euros**. A pesar de este aumento, la participación de la industria láctea en la inversión total de la industria alimentaria belga se ha mantenido relativamente estable en torno al 5,2%. Por tanto, como se puede observar, en general, la industria láctea belga ha experimentado un desempeño positivo en 2022, con un notable crecimiento de la facturación impulsado por el aumento de los precios, lo que demuestra que actualmente goza de buena salud. El empleo se ha mantenido en una tendencia de crecimiento, aunque a un ritmo ligeramente inferior al del año anterior. Las inversiones han repuntado significativamente, situándose en un nivel similar al de la industria alimentaria en su conjunto.

**Principales Retos y nuevas estrategias de comercialización** – El sector lácteo belga, por su propia naturaleza, se enfrenta a una serie de desafíos que abarcan diversos aspectos de distinta naturaleza (sostenibilidad, volatilidad de los precios, nuevas regulaciones, etc.) y requieren un esfuerzo conjunto por parte de todos los actores de la industria para asegurar un futuro próspero ya que, de un modo o de otro, todos se encuentran inmersos en los mismos objetivos: el desarrollo del sector”. Para ello, los retos más destacados a los que tiene que hacer frente el sector son:

- **Rentabilidad:** La volatilidad de los precios de la leche dificulta la planificación financiera para los productores. Diversificar los productos y mercados puede ayudar a mitigar el impacto de esta volatilidad. El aumento de los costes de producción exige mejorar la eficiencia y la productividad del sector. Por tanto, la innovación, la automatización y la digitalización son herramientas clave para alcanzar este objetivo.

Consumo total de productos lácteos en los hogares en Bélgica

(l o kg per cápita)	2000	2010	2015	2019	2021	2022 22/21%	
Leche total (1)	64,20	51,85	48,64	40,75	42,14	39,16	- 7,1
° Suero de leche	1,40	0,70	0,52	0,46	0,36	0,32	- 11,1
° Leche chocolatada	3,20	3,50	3,80	3,37	3,39	3,08	- 9,1
Yogur	10,40	10,70	10,44	9,94	10,18	9,52	- 6,5
Crema	1,90	2,50	2,62	1,94	2,26	2,05	- 9,3
Manteca	3,20	2,40	2,31	1,63	1,66	1,49	- 10,2
Queso (2)	14,90	15,90	14,92	13,98	14,86	14,40	- 3,1
° Queso blanco fresco	4,00	3,70	2,96	2,51	2,50	2,46	- 1,6
° Queso derretido	1,20	1,20	1,12	0,85	0,91	0,88	- 3,3
° Otros quesos	9,70	11,00	10,85	10,62	11,45	11,06	- 3,4

(1) Incluye leche fermentada y excluye sucedáneos de la leche

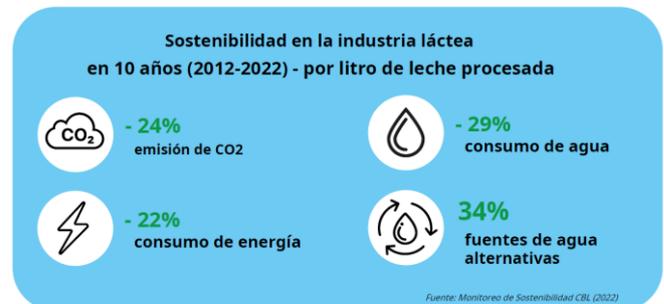
(2) Incluye queso fresco y queso fundido Fuente: GfK via

- **Demanda y consumo:** Los cambios en los hábitos de consumo, como la tendencia hacia productos alternativos a la leche y la disminución del consumo de lácteos, obligan al sector a desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores. Promover el consumo de leche y productos lácteos, comunicando de manera efectiva sus beneficios nutricionales, versatilidad y sostenibilidad, es fundamental para mantener la demanda.
- **Competencia:** El crecimiento de la competencia global exige al sector lácteo belga diferenciarse de sus competidores. La creación de valor añadido, la calidad, el origen y la marca son factores que pueden ayudar a diferenciar los productos lácteos belgas en el mercado global. Desarrollar estrategias de marketing y comunicación efectivas a través de un plan de promoción es esencial para llegar a los consumidores objetivo y destacar en un mercado competitivo.
- **Innovación:** La innovación es clave para el crecimiento y la competitividad del sector lácteo. Desarrollar nuevos productos, como alimentos funcionales, y aplicar nuevas tecnologías, como la biotecnología y la impresión 3D, pueden abrir nuevas oportunidades para la industria. Mejorar la eficiencia de la cadena de valor a través de la trazabilidad, la automatización y la gestión de datos es otro objetivo importante. La implementación de la Industria 4.0, con tecnologías como la inteligencia artificial, la robótica y el big data, puede ayudar a mejorar la productividad y la competitividad del sector.

El reto de la **sostenibilidad**, que merece una mención aparte, se ha convertido en parte de nuestra vida diaria. El calentamiento global, las emisiones de gases de efecto invernadero, la huella ecológica, la biodiversidad y otras cuestiones aparecen regularmente en los medios de comunicación relacionadas con el sector lácteo. Es por eso por lo que el sector lácteo belga quiere contribuir a un futuro más sostenible y se enfrenta a los siguientes retos:

#### 1. Reducción de la huella ambiental:

- Emisiones de gases de efecto invernadero: Disminuir las emisiones de metano.
- Uso del agua: Optimizar el uso del agua en la producción de leche, incluyendo la implementación de tecnologías eficientes de riego y tratamiento de aguas residuales.
- Gestión de residuos: Desarrollar estrategias eficientes para la gestión y valorización de residuos como estiércol y aguas residuales, buscando alternativas como la generación de biocombustibles o fertilizantes orgánicos.



#### 2. Implementación de prácticas agrícolas sostenibles:

- Agricultura de precisión: Implementar tecnologías como sensores y drones para optimizar el uso de recursos como fertilizantes y agua, y reducir el impacto ambiental.
- Bienestar animal: Garantizar el bienestar de las vacas lecheras a través de prácticas que brinden espacio adecuado, acceso a pastoreo y manejo responsable.
- Uso eficiente de recursos: Optimizar el uso de recursos como la tierra, el agua y la energía para mejorar la sostenibilidad de la producción de leche.

#### 3. Adaptación al cambio climático:

- Sequías e inundaciones: Implementar medidas para mitigar el impacto de eventos climáticos extremos como sequías e inundaciones, incluyendo la diversificación de cultivos y la construcción de infraestructura resiliente.
- Aumento de la temperatura: Desarrollar estrategias para adaptar la producción de leche a temperaturas más elevadas, como el uso de razas de vacas más resistentes al calor y la construcción de establos con sistemas de enfriamiento.

#### 4. Promoción de la sostenibilidad entre los consumidores:

- Comunicación efectiva: Informar a los consumidores sobre los beneficios de la leche y productos lácteos producidos de manera sostenible.
- Etiquetado transparente: Implementar un sistema de etiquetado que permita a los consumidores identificar fácilmente productos lácteos sostenibles.
- Incentivos para el consumo responsable: Fomentar el consumo responsable de productos lácteos, promoviendo el consumo moderado y la elección de productos sostenibles.
- Abordar estos retos de manera efectiva y proactiva será crucial para que el sector lácteo belga pueda asegurar un futuro sostenible a largo plazo.

En este sentido, continuar fortaleciendo la sostenibilidad del sector lácteo debe ser una máxima prioridad para la industria láctea, y los resultados poco a poco se van viendo reflejados. En este sentido, las empresas lácteas no sólo invierten en fortalecer la sostenibilidad del eslabón de procesamiento (eficiencia energética, reutilización de agua, envases reciclables y renovables, reducción del desperdicio de alimentos, reducción de CO<sub>2</sub>, etc.), sino que también trabajan de la mano con los productores de lácteos dentro de sector para

fortalecer aún más la sostenibilidad. De hecho, un estudio reciente realizado por ILVO demuestra que nuestra leche belga se encuentra entre las más respetuosas con el clima del mundo. **Es importante, por tanto, comunicar con eficacia todos los avances y tratar de llegar a todo el grueso de la población.**

### **Estructura y el funcionamiento de los canales de distribución y del sector minorista: principales cadenas minoristas, cuota de mercado por canal de distribución, importancia del comercio especializado y del canal de hostelería**

El sector lácteo belga, por su propia naturaleza, es un sector complejo y dinámico, con una oferta muy variada de productos de calidad, y una variedad de canales de distribución que buscan satisfacer todas las necesidades de los consumidores belgas. En este contexto, comprender los diferentes canales de distribución y las tendencias de consumo que los atraviesan es crucial para llegar a los consumidores por el camino correcto. Así, los canales de distribución más destacados son:

- **Supermercados:** Dominan el mercado con una cuota de mercado del 65%. Las principales cadenas son Colruyt, Delhaize, Carrefour y Aldi.
- **Tiendas de descuento:** Ofrecen productos básicos a precios bajos. Lidl es el líder del mercado.
- **Tiendas especializadas:** Se centran en productos lácteos de alta calidad, como quesos artesanales o yogures ecológicos.
- **Mercados locales:** Ofrecen productos frescos y locales, como leche fresca o queso de granja.
- **Venta online:** Su crecimiento es constante, con Colruyt Collect como líder del mercado.

En cuanto al funcionamiento del mercado, por norma general los mayoristas suministran a los minoristas, quienes luego venden los productos a los consumidores finales. Los supermercados y las tiendas de descuento suelen tener sus propios centros de distribución, mientras que las tiendas más pequeñas se abastecen de mayoristas. Así, las principales cadenas minoristas son:

- **Colruyt:** Es la cadena líder en Bélgica, con una cuota de mercado del 27%. Se caracteriza por sus precios bajos y su amplia gama de productos de marca propia, incluyendo una amplia variedad de productos lácteos.
- **Delhaize:** Es la segunda cadena más grande, con una cuota de mercado del 21%. Se enfoca en productos frescos y de alta calidad, incluyendo una selección de quesos premium y yogures con ingredientes naturales.
- **Carrefour:** Es la tercera cadena más grande, con una cuota de mercado del 14%. Ofrece una amplia gama de productos a precios competitivos, incluyendo una variedad de productos lácteos de marcas nacionales e internacionales.
- **Aldi:** Es la cadena de descuento líder, con una cuota de mercado del 11%. Ofrece productos básicos a precios muy bajos, incluyendo leche, queso y yogur de marca propia.

**La importancia de las tiendas especializadas:** algunos productos como quesos, yogures y otros productos lácteos ofrecen una experiencia de compra única y personalizada, con productos de alta calidad y un servicio al cliente experto. Son importantes para la diversificación del mercado y la satisfacción de las necesidades de los consumidores más exigentes.

**Importancia del canal de hostelería:** es un importante cliente para el sector lácteo belga. Este canal representa una oportunidad para la industria de ofrecer productos lácteos de alta calidad y valor añadido.

En resumen, el sector minorista belga de lácteos es dinámico y competitivo. Los supermercados dominan el mercado, pero las tiendas especializadas y el canal de hostelería también son importantes. La venta online está creciendo y es importante que la industria láctea belga se adapte a este nuevo canal de distribución para poder abarcar la máxima cuota de mercado posible.

**ANÁLISIS DAFO MERCADO BELGA**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los últimos 10 años, tendencia a la baja en el consumo de productos lácteos</li> <li>• Mercado pequeño y altamente competitivo</li> <li>• Márgenes de beneficio estrechos, debido a precios relativamente bajos, lo que dificulta la rentabilidad</li> <li>• Dificultad para conseguir empleo joven</li> <li>• Escasa comunicación positiva en torno al sector</li> <li>• Deficiencias en la gestión</li> <li>• Volatilidad de precios en los productos lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en cuanto a unas regulaciones nacionales e internacionales cada vez más estrictas.</li> <li>• Impacto negativo de las crisis económicas en el consumo de productos lácteos</li> <li>• Auge de movimientos activistas contrarios al sector que lo posiciona como uno de los más contaminantes</li> <li>• Incremento de consumidores veganos contrarios al consumo de productos de origen animal (productos sustitutivos)</li> <li>• Volatilidad de los precios mundiales</li> <li>• Aumento constante de los precios de las materias primas, como piensas e insumos (especialmente con el inicio de la guerra de Ucrania)</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de los belgas consume leche regularmente (al menos una vez a la semana), y más del 70% queso y mantequilla, lo que demuestra que siguen siendo productos de uso diario</li> <li>• Los productos lácteos belgas son reconocidos por su alta calidad y sabor, y cuentan con una imagen positiva en el mercado internacional</li> <li>• 7 de cada 10 belgas consideran necesario preservar la producción lechera local</li> <li>• Mejora de la visión del sector a nivel local</li> <li>• Percepción sobre la producción lechera positiva, por estar sujeta a una estricta gestión de la calidad y trazabilidad</li> <li>• Innovación permanente en el sector para desarrollar nuevos productos</li> <li>• Creciente compromiso con la producción sostenible y prácticas respetuosas con el medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación: 7 de cada 10 considera que el sector debería comunicar más sobre las iniciativas adoptadas para reforzar la sostenibilidad del sector lácteo</li> <li>• Poner el foco en la sostenibilidad, ya que constituye un elemento interesante para mantener o incluso mejorar la imagen del sector</li> <li>• La leche se considera un producto básico para cocinar: nicho por explotar</li> <li>• La leche sigue estando presente en el desayuno y en el desarrollo de familias, así como de los más pequeños, gracias a sus propiedades nutricionales</li> <li>• Crecimiento del mercado lácteo en países emergentes, especialmente Asia</li> <li>• Importancia del modelo europeo: fiabilidad del producto belga y europeo frente a otros problemas de bioseguridad surgidos en otros países</li> </ul>

**CONCLUSIÓN:**

En conclusión, un nuevo programa europeo contribuiría a **comunicar de forma proactiva y efectiva** los valores del sector lácteo europeo, como la calidad, la tradición, la sostenibilidad y el compromiso con el bienestar animal. Se debe revalorizar la leche y sus derivados, enfatizando sus beneficios nutricionales y su papel en una dieta equilibrada, contrarrestando las campañas negativas con información veraz. A su vez, la **colaboración** entre empresas, asociaciones e instituciones es fundamental para afrontar los retos del sector de forma conjunta, compartiendo conocimiento, experiencias y mejores prácticas para mejorar la eficiencia y la competitividad. Además, la **internacionalización** es clave para expandir la presencia de los productos lácteos europeos en mercados internacionales con alto potencial de crecimiento, adaptando los productos y estrategias de marketing a las necesidades de cada mercado.

La **implementación de prácticas responsables con el medio ambiente** a lo largo de toda la cadena de valor (y la adecuada comunicación de estas) también es crucial para reducir la huella de carbono del sector lácteo, ofreciendo productos ecológicos y sostenibles que satisfagan la demanda de los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente. Asimismo, el sector debe **monitorizar las tendencias del mercado** y adaptar la oferta a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores, desarrollando estrategias de marketing y comunicación segmentadas para llegar a diferentes targets y ofrecer una mayor variedad de productos y formatos. Por último, es importante **participar activamente en el debate sobre la regulación** del sector lácteo para defender los intereses del sector, abogando por una regulación justa y equilibrada que no suponga una carga excesiva para las empresas, colaborando con las autoridades para encontrar soluciones a los desafíos del sector. En definitiva, el programa europeo permitirá mejorar la información en el mercado, con total transparencia, dignificar la profesión ganadera y de los fabricantes lácteos, estimular la demanda y aportar valor añadido para los productores y transformadores, como factores imprescindibles que contribuyan a la generación de actividad económica y empleo.

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA

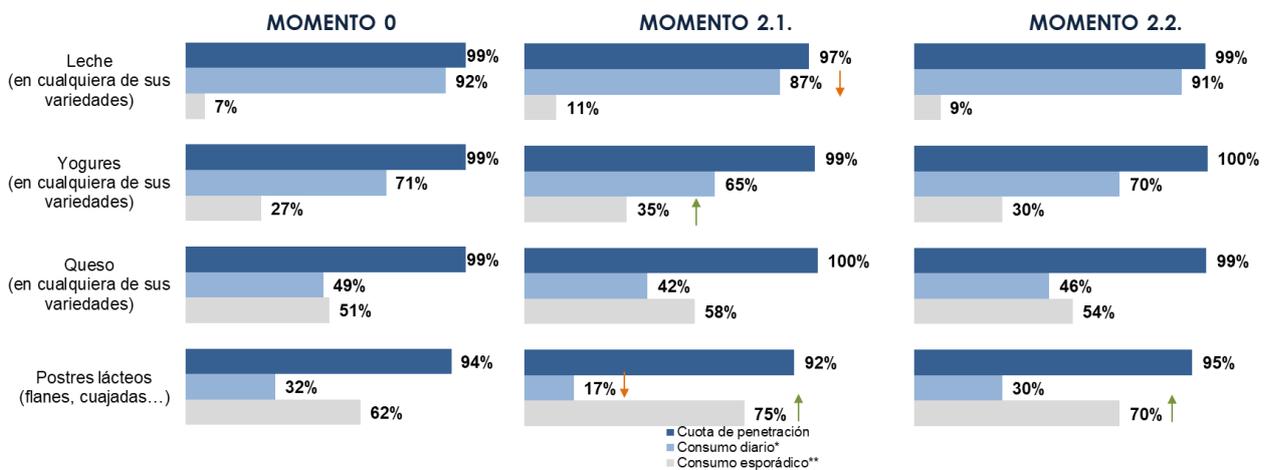
Para la definición de los objetivos europeos del programa, partimos del último ESTUDIO BÁSICO realizado para el desarrollo de la estrategia: “Post test de la campaña europea de productos lácteos”

#### Post test de la campaña europea de productos lácteos

Como resultado del desarrollo del proyecto “SEP- 101046103- EU\_SUSTAINABILITY\_DIARY” cofinanciado por la UE (programa simple de promoción de la Leche y los productos lácteos en el marco de unas prácticas dietéticas adecuadas: 2022-2024); en 2023 se realizó un Post Test de la campaña de promoción con más de 250 Entrevistas Online a responsables de compra de hogares consumidores actuales o potenciales de productos lácteos. Los resultados de este estudio son básicos para la determinación de los objetivos del nuevo proyecto y **extrapolables para el mercado español y belga**. Revisemos las principales conclusiones:

#### El Consumo:

- El **consumo** de productos lácteos en los hogares entrevistados es universal (98,25%).
- Los **yogures, la leche** (en cualquiera de sus variedades) y el queso **están presentes en la práctica totalidad de los hogares entrevistados. El consumo diario de leche se incrementa ligeramente** situándose por encima del 90%. Respecto a los yogures, los datos no sufren variaciones respecto a la anterior toma de datos: una presencia global y un consumo diario por parte de más dos de cada tres personas aproximadamente.
- El **queso** también mantiene una **elevada cuota de penetración** en los hogares entrevistados, aunque su **consumo diario es mucho menor** que el de la leche y los yogures. Tanto en su versión en fresco como en curado o semi mantienen su cuota de penetración, así como su consumo diario que permanece en valores cercanos al 10%.



Esta diferencia entre el consumo de queso curado y de queso fresco no se analiza en el estudio actual de Inlac.

- Mientras que la **leche** y los **yogures** son productos que habitualmente se **consumen diariamente** en los hogares, el **queso** pasa a un segundo plano y **su consumo diario es más reducido**. Sin embargo, en la mayor parte de los hogares se consumen estos productos, aunque **los quesos acumulan una intensidad de consumo semanal menor que la leche y los yogures**.



	CONSUMO DIARIO			CONSUMO ESPORÁDICO	
	A diario	4 ó 5 días a la semana	De 1 a 3 días a la semana	Con menor frecuencia	No consumo este producto lácteo
Leche (en cualquiera de sus variedades)	84%	3%	3%	5%	5%
Yogures (en cualquiera de sus variedades)	60%	13%	15%	9%	2%
Queso semicurado o curado	13%	15%	41%	27%	4%
Queso fresco	7%	6%	27%	48%	12%

### La Cantidad Diaria Recomendada (CDR)

- Se mantienen los porcentajes de los entrevistados que perciben tomar 3 o más raciones así como los de aquellos que perciben consumir una cantidad diaria inferior a 3 raciones sobre la Cantidad Diaria Recomendada de productos lácteos para los diferentes grupos de edad. El consumo de la CDR tiende a incrementarse en aquellos hogares con presencia de hijos y tiende a ser minoritaria en aquellos hogares sin presencia de hijos.

	Momento 0		Momento 2.1.		Momento 2.2.	
	CANTIDAD DIARIA RECOMENDADA*	CANTIDAD DIARIA INSUFICIENTE**	CANTIDAD DIARIA RECOMENDADA*	CANTIDAD DIARIA INSUFICIENTE**	CANTIDAD DIARIA RECOMENDADA*	CANTIDAD DIARIA INSUFICIENTE**
Personas adultas (n=256)	31%	66%	28%	71%	29%	69%
Niños/as de hasta 12 años (n=114)	24%	75%	26%	74%	37% ↑	63% ↓
Niños mayores de 13 a 18 años (n=92)	37%	63%	23% ↓	77% ↑	38%	61% ↓
Adultos mayores de 60 años (n=31)	23%	76%	32% ↑	67% ↓	23%	72%

\* Consumo diario de al menos 3 raciones de lácteos al día: "3 o más de 3"  
 \*\* Consumo diario que no alcanza al menos los 3 lácteos diarios  
 ↑ Aumento estadísticamente significativo vs Momento 0  
 ↓ Disminución estadísticamente significativo vs Momento 0

### Los Drivers de Consumo:

Si nos centramos en los drivers:

- Con un porcentaje de acuerdo superior al 89% destaca la imagen que tienen los productos lácteos por:
  - Son de calidad (95%)
  - Aportan calcio proteínas y vitaminas (94%)
  - Son productos básicos en la alimentación (93%)
  - Son productos de confianza (91%)
  - Son sanos, saludables y equilibrados (90%)
  - Son seguros (91%)
- Ningún elemento acumula porcentajes inferiores al 70% excepción hecha del "precio de los productos lácteos es digno para los ganaderos" (38%).
- Por lo tanto, se observa una mejoría global en la imagen de los productos lácteos en materia de sostenibilidad debida a la influencia de la campaña de publicidad de REA y por eso queremos continuar trabajando con vosotros! :- ) de cara a consolidar la importancia de la sostenibilidad en el sector lácteo europeo.
- Se han testado también drivers relacionados con:
  - Importancia de la Sostenibilidad medioambiental.
    - Son productos sostenibles (80%).
  - Importancia del respeto al Bienestar animal.
    - Respeto y preocupación por el BA (74%).
  - Sostenibilidad social y económica.
    - Sostenibilidad Social (87%).
    - Sostenibilidad Económica (60%).

*Estos drivers serán los OBJETIVOS en este programa europeo y se incluirán en el nuevo momento 0 del proyecto determinándose para España Y Bélgica.*

### DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos del programa se han definido en función de la situación y del análisis de mercado establecido en el punto anterior, así como de las actividades, que se han ajustado a lo especificado en el análisis DAFO. De este modo, establecemos los siguientes objetivos específicos de conformidad con el anexo del Reglamento 1144/2014. El objetivo de esta propuesta es realizar un proyecto de continuidad, que siga trabajando sobre los objetivos del anterior proyecto:

#### OBJETIVO 1

#### Objetivo de concienciación

Medir el grado de conocimiento que tienen los consumidores españoles y belgas sobre la producción sostenible de leche y productos lácteos, estableciendo el grado de impacto de los mismo sobre la decisión de compra.

Para ello, es necesario activar los drivers de consumo para generar un entorno positivo al consumo a la leche y los productos lácteos sostenibles. Es necesario ampliar los drivers ya estudiados con los motivacionales de sostenibilidad incluyendo:

- Importancia de la Sostenibilidad medioambiental.
- Importancia del respeto al Bienestar animal.
- Sostenibilidad social y económica

<b>Objetivos secundarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en valor aspectos ligados al producto y a su entorno medioambiental y social.</li> <li>• Incrementar el conocimiento diferencial de los distintos tipos de leches, quesos y yogures existentes en el mercado.</li> <li>• Aumentar el conocimiento sobre los atributos, características y propuesta de valor de la leche y los productos lácteos como producto de la UE.</li> <li>• Poner en valor el Modelo Europeo de Producción en base al ejemplo de la sostenibilidad, implicación medioambiental, defensa del bienestar animal, trazabilidad, calidad, seguridad y etiquetado.</li> <li>• Cambiar la percepción de los consumidores sobre todos estos aspectos socioculturales y medioambientales ligados al sector lácteo y que hoy en día no conoce.</li> </ul>
<b>Drivers</b>	Para lograr estos objetivos, comunicaremos teniendo en cuenta los principales impulsores (producto y emocional) que fomentan el consumo y que han sido analizados en el estudio de mercado y seguimiento de la campaña (teniendo como punto de partida el Momento 2 del anterior programa europeo).
<b>Resultados esperados</b>	<p><b>Que al menos un 50% de los consumidores impactados, consideren como positivo</b> (de acuerdo o muy de acuerdo) que la sostenibilidad medioambiental, el respeto al Bienestar animal y Sostenibilidad social y económica son drivers importantes a la hora de la decisión de compra de un producto lácteo europeo.</p> <p><b>Aumentar al final de los tres años un 10% el grado “de acuerdo” de los drivers motivacionales de la tabla de arriba.</b></p>
<b>Preguntas sobre el método de evaluación</b>	<p>P.1 ¿Con qué frecuencia consumís en tu hogar los siguientes productos lácteos?</p> <p>P.2 ¿Qué características atribuirías a los productos lácteos? ¿Cómo motivan tu compra?</p> <p>P.3 ¿En qué medida aspectos como los siguientes: sostenibilidad medioambiental, respeto al bienestar animal, sostenibilidad social y económica influyen en su toma de decisiones de consumir productos lácteos?</p> <p>* preguntas finales a definir por el organismo de evaluación.</p>

<b>OBJETIVO 2</b>	<p><b>Objetivo económico</b></p> <p><b>En un mercado que vislumbra una leve tendencia decreciendo</b> (por todo lo analizado en el estudio de mercado y las nuevas tendencias de consumo) <b>el objetivo pasa por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En España, frenar la tendencia y corregir en positivo el valor de ventas en un 0,25% en los próximos tres años.</b></li> <li>• <b>En Bélgica, ayudar a frenar la tendencia decreciente (incremento al final de los tres años de un 0,15%) y reforzar los objetivos de sensibilización y comunicación.</b></li> </ul>																																																																																																																																																																																																	
<b>Objetivos secundarios</b>	<p>Concretamente en cómo la leche y los productos lácteos europeos contribuyen a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar las cantidades diarias recomendadas de consumo de leche en los hogares españoles y belgas en función de las recomendaciones nutricionales establecidas.</li> <li>• Mostrar la amplia variedad de productos lácteos sostenibles existentes para poder llegar a alcanzar de una manera fácil esas recomendaciones diarias de consumo.</li> <li>• Apoyar económicamente al sector facilitando así su sostenibilidad económica y social.</li> </ul>																																																																																																																																																																																																	
<b>Resultados esperados</b>	Frenar la tendencia decreciente del -0,05 en al año 1, -0,10 en año 2 y -0,15 en año 3 para corregir e incrementar el consumo en general de lácteos en un 0,5% en España y en un 0,15% en Bélgica.																																																																																																																																																																																																	
<b>Punto de partida</b>	<p><b>ESPAÑA:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="12">ESPAÑA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2024-2027</th> <th>2022-2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LECHE</td> <td>2.206.619 €</td> <td>2.202.405 €</td> <td>2.363.645 €</td> <td>2.266.026 €</td> <td>2.523.562 €</td> <td>2.523.562 €</td> <td>2.523.562 €</td> <td>2.523.200 €</td> <td>2.519.778 €</td> <td>2.515.999 €</td> <td>2.519.259 €</td> <td>2.525.657 €</td> </tr> <tr> <td>QUESO</td> <td>2.617.025 €</td> <td>2.693.875 €</td> <td>1.528.499 €</td> <td>2.779.016 €</td> <td>2.981.581 €</td> <td>2.981.581 €</td> <td>2.981.581 €</td> <td>2.980.090 €</td> <td>2.977.110 €</td> <td>2.972.645 €</td> <td>2.976.615 €</td> <td>2.984.057 €</td> </tr> <tr> <td>YOGUR</td> <td>1.463.632 €</td> <td>1.459.062 €</td> <td>1.398.938 €</td> <td>1.462.072 €</td> <td>1.465.695 €</td> <td>1.465.695 €</td> <td>1.465.695 €</td> <td>1.464.962 €</td> <td>1.463.497 €</td> <td>1.461.301 €</td> <td>1.463.253 €</td> <td>1.466.911 €</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>6.287.277 €</td> <td>6.355.342 €</td> <td>5.291.083 €</td> <td>6.507.114 €</td> <td>6.970.838 €</td> <td>6.970.838 €</td> <td>6.970.838 €</td> <td>6.967.352 €</td> <td>6.960.385 €</td> <td>6.949.944 €</td> <td>6.959.227 €</td> <td>6.976.625 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>-0,05%</td> <td>-0,10%</td> <td>-0,15%</td> <td></td> <td>0,25%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>BÉLGICA:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="12">BÉLGICA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2024-2027</th> <th>2022-2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LECHE</td> <td>712.068 €</td> <td>712.068 €</td> <td>741.178 €</td> <td>689.627 €</td> <td>678.841 €</td> <td>678.841 €</td> <td>678.841 €</td> <td>678.841 €</td> <td>678.472 €</td> <td>677.793 €</td> <td>676.777 €</td> <td>677.684 €</td> </tr> <tr> <td>QUESO</td> <td>1.119.858 €</td> <td>1.119.858 €</td> <td>1.029.214 €</td> <td>1.077.365 €</td> <td>1.055.650 €</td> <td>1.055.650 €</td> <td>1.055.650 €</td> <td>1.055.129 €</td> <td>1.054.967 €</td> <td>1.052.486 €</td> <td>1.052.486 €</td> <td>1.052.473 €</td> </tr> <tr> <td>YOGUR</td> <td>1.584.617 €</td> <td>1.584.617 €</td> <td>1.542.861 €</td> <td>1.666.742 €</td> <td>1.665.410 €</td> <td>1.665.410 €</td> <td>1.665.410 €</td> <td>1.664.577 €</td> <td>1.662.913 €</td> <td>1.660.418 €</td> <td>1.662.636 €</td> <td>1.665.130 €</td> </tr> <tr> <td>MANTERULLA</td> <td>889.351 €</td> <td>889.351 €</td> <td>879.083 €</td> <td>838.744 €</td> <td>680.190 €</td> <td>680.190 €</td> <td>680.190 €</td> <td>679.849 €</td> <td>679.170 €</td> <td>678.151 €</td> <td>679.057 €</td> <td>680.075 €</td> </tr> <tr> <td>TOTALES</td> <td>4.305.892 €</td> <td>4.305.892 €</td> <td>4.192.336 €</td> <td>4.272.478 €</td> <td>4.080.061 €</td> <td>4.080.061 €</td> <td>4.080.061 €</td> <td>4.078.021 €</td> <td>4.073.943 €</td> <td>4.067.832 €</td> <td>4.073.265 €</td> <td>4.079.375 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0,00%</td> <td></td> <td>-0,05%</td> <td>-0,10%</td> <td>-0,15%</td> <td></td> <td>0,15%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Método de evaluación</b></p> <p><i>Análisis de las series históricas y datos de consumo de las fuentes oficiales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes propias de InLac</li> <li>- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA)</li> <li>- Statbel</li> <li>- Eurostat</li> </ul>	ESPAÑA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)													2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2022-2024	LECHE	2.206.619 €	2.202.405 €	2.363.645 €	2.266.026 €	2.523.562 €	2.523.562 €	2.523.562 €	2.523.200 €	2.519.778 €	2.515.999 €	2.519.259 €	2.525.657 €	QUESO	2.617.025 €	2.693.875 €	1.528.499 €	2.779.016 €	2.981.581 €	2.981.581 €	2.981.581 €	2.980.090 €	2.977.110 €	2.972.645 €	2.976.615 €	2.984.057 €	YOGUR	1.463.632 €	1.459.062 €	1.398.938 €	1.462.072 €	1.465.695 €	1.465.695 €	1.465.695 €	1.464.962 €	1.463.497 €	1.461.301 €	1.463.253 €	1.466.911 €	TOTAL	6.287.277 €	6.355.342 €	5.291.083 €	6.507.114 €	6.970.838 €	6.970.838 €	6.970.838 €	6.967.352 €	6.960.385 €	6.949.944 €	6.959.227 €	6.976.625 €									-0,05%	-0,10%	-0,15%		0,25%	BÉLGICA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)													2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2022-2024	LECHE	712.068 €	712.068 €	741.178 €	689.627 €	678.841 €	678.841 €	678.841 €	678.841 €	678.472 €	677.793 €	676.777 €	677.684 €	QUESO	1.119.858 €	1.119.858 €	1.029.214 €	1.077.365 €	1.055.650 €	1.055.650 €	1.055.650 €	1.055.129 €	1.054.967 €	1.052.486 €	1.052.486 €	1.052.473 €	YOGUR	1.584.617 €	1.584.617 €	1.542.861 €	1.666.742 €	1.665.410 €	1.665.410 €	1.665.410 €	1.664.577 €	1.662.913 €	1.660.418 €	1.662.636 €	1.665.130 €	MANTERULLA	889.351 €	889.351 €	879.083 €	838.744 €	680.190 €	680.190 €	680.190 €	679.849 €	679.170 €	678.151 €	679.057 €	680.075 €	TOTALES	4.305.892 €	4.305.892 €	4.192.336 €	4.272.478 €	4.080.061 €	4.080.061 €	4.080.061 €	4.078.021 €	4.073.943 €	4.067.832 €	4.073.265 €	4.079.375 €							0,00%		-0,05%	-0,10%	-0,15%		0,15%
ESPAÑA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)																																																																																																																																																																																																		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2022-2024																																																																																																																																																																																						
LECHE	2.206.619 €	2.202.405 €	2.363.645 €	2.266.026 €	2.523.562 €	2.523.562 €	2.523.562 €	2.523.200 €	2.519.778 €	2.515.999 €	2.519.259 €	2.525.657 €																																																																																																																																																																																						
QUESO	2.617.025 €	2.693.875 €	1.528.499 €	2.779.016 €	2.981.581 €	2.981.581 €	2.981.581 €	2.980.090 €	2.977.110 €	2.972.645 €	2.976.615 €	2.984.057 €																																																																																																																																																																																						
YOGUR	1.463.632 €	1.459.062 €	1.398.938 €	1.462.072 €	1.465.695 €	1.465.695 €	1.465.695 €	1.464.962 €	1.463.497 €	1.461.301 €	1.463.253 €	1.466.911 €																																																																																																																																																																																						
TOTAL	6.287.277 €	6.355.342 €	5.291.083 €	6.507.114 €	6.970.838 €	6.970.838 €	6.970.838 €	6.967.352 €	6.960.385 €	6.949.944 €	6.959.227 €	6.976.625 €																																																																																																																																																																																						
								-0,05%	-0,10%	-0,15%		0,25%																																																																																																																																																																																						
BÉLGICA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)																																																																																																																																																																																																		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2022-2024																																																																																																																																																																																						
LECHE	712.068 €	712.068 €	741.178 €	689.627 €	678.841 €	678.841 €	678.841 €	678.841 €	678.472 €	677.793 €	676.777 €	677.684 €																																																																																																																																																																																						
QUESO	1.119.858 €	1.119.858 €	1.029.214 €	1.077.365 €	1.055.650 €	1.055.650 €	1.055.650 €	1.055.129 €	1.054.967 €	1.052.486 €	1.052.486 €	1.052.473 €																																																																																																																																																																																						
YOGUR	1.584.617 €	1.584.617 €	1.542.861 €	1.666.742 €	1.665.410 €	1.665.410 €	1.665.410 €	1.664.577 €	1.662.913 €	1.660.418 €	1.662.636 €	1.665.130 €																																																																																																																																																																																						
MANTERULLA	889.351 €	889.351 €	879.083 €	838.744 €	680.190 €	680.190 €	680.190 €	679.849 €	679.170 €	678.151 €	679.057 €	680.075 €																																																																																																																																																																																						
TOTALES	4.305.892 €	4.305.892 €	4.192.336 €	4.272.478 €	4.080.061 €	4.080.061 €	4.080.061 €	4.078.021 €	4.073.943 €	4.067.832 €	4.073.265 €	4.079.375 €																																																																																																																																																																																						
						0,00%		-0,05%	-0,10%	-0,15%		0,15%																																																																																																																																																																																						

Todos estos objetivos específicos responden al análisis SMART de los mismos:

OBJETIVOS		Los objetivos marcados se han cuantificado en cada uno de los casos:	
		Objetivos de Comunicación	Objetivos de Negocio
S	Específicos	Que al menos un <b>50% de los consumidores impactados</b> , consideren como <b>positivo</b> (de acuerdo o muy de acuerdo) que la sostenibilidad medioambiental, el respeto al Bienestar animal y Sostenibilidad social y económica son drivers importantes a la hora de la decisión de compra de un producto lácteo europeo. Aumentar al final de los tres años un <b>10% el grado "de acuerdo" de los drivers motivacionales</b> de la tabla de arriba.	- En España, frenar la tendencia y corregir en positivo el valor de ventas en un <b>0,5%</b> en los próximos tres años. - En Bélgica, ayudar a frenar la tendencia decreciente (incremento al final de los tres años de un <b>0,15%</b> ) y reforzar los objetivos de sensibilización y comunicación.
M	Medibles	A través de un análisis comparativo de la situación pre y post campaña para cada uno de los objetivos de cara a detectar posibles desviaciones, en función de las siguientes variables: Grado de Conocimiento, Intención de compra, Consumo per cápita	
A	Alcanzables	Los objetivos marcados son alcanzables en función de: Análisis de mercado, Tendencias previstas, Presupuesto del proyecto, Tiempo marcado de desarrollo	
R	Resultados	Todos ellos están centrados en conseguir los resultados detallados y con un <b>ROI positivo previsto de 9,46</b> del total programa	
T	Tiempo	Están acotados temporalmente para su consecución en el periodo total del 3 años que dura el programa y anualmente de acuerdo con los cronogramas de actuaciones	

### 1.3 Complementariedad con otras acciones: dimensión UE

Complementariedad con otras acciones (incluida la continuación de campañas anteriores)						
Nuestra nueva propuesta responde a información que hemos obtenido en distintas campañas que ha venido realizando la interprofesional desde hace años tanto con fondos propios como cofinanciadas y más específicamente a las siguientes campañas:						
	Campaña	Duración	Mercados	Fondos	Drivers sobre los que trabaja	Acciones
	"Dí que sí (Proyecto: 734451 - Lácteos di que sí)"	2 años, 2017-2018	España	Cofinanciado UE	Valores nutricionales de la leche y los productos lácteos, percepciones de los consumidores y prescriptores de estos productos	Relaciones públicas, online, publicidad, eventos (encuentros saludables y congresos médicos), promoción in store
	"Generación Láctea (Proyecto: 824814 - Dairy Generation)"	2 años, 2019-2020	España	Cofinanciado UE	Aumento en el conocimiento de la Cantidad Diaria Recomendada (CDR) y cambio de sensibilidad / visión del consumidor sobre los valores asociados a los lácteos	Relaciones públicas, online, publicidad eventos (encuentros saludables), promoción punto venta (consultas médicas)
	"Teléfono Lácteo"	2020	España	Propios	Dignificar y revalorizar la actividad primaria del sector lácteo poner en valor aspectos relacionados con la sostenibilidad del sector lácteo"	Digital y social media (acuerdos con los grandes grupos comunicación) refuerzo campaña vuelve al día al cole con las ayudas necesarias para impulsar dieta equilibrada
	3 Lácteos al día	2019-2020-2021	España	Propios	Aumento en el conocimiento de la Cantidad Diaria Recomendada (CDR)	Televisión convencional, digital (YT), punto de venta
	Cuenta con los productos lácteos europeos	2022-2023-2024	España y Bélgica	Cofinanciado UE	Dignificar y revalorizar la actividad primaria del sector lácteo poner en valor aspectos relacionados con la sostenibilidad del sector lácteo	Relaciones públicas, online, publicidad eventos (encuentros saludables), promoción punto venta (consultas médicas)
	Cheesestories	2023-2024-2025	EE.UU	Cofinanciado UE	Dignificar y revalorizar la actividad primaria del sector quesero europeo para poner en valor aspectos relacionados con la sostenibilidad del sector	Relaciones públicas, online, publicidad eventos (encuentros saludables), promoción punto venta (consultas médicas)
	Cuenta con los productos lácteos europeos	2022	España	Propios	Dignificar y revalorizar la actividad primaria del sector quesero europeo para poner en valor aspectos relacionados con la sostenibilidad del sector	Se amplifica la campaña Europea con fondos propios de la interprofesional en una oleada en TV y medios digitales
	Quesea	2023	España	Propios	Poner en valor los quesos ligados al territorio y al origen, especialmente las 150 variedades de quesos y las 27 DOP y IGP existentes en España	Relaciones públicas, colaboraciones con Gen X, Soportes exterior espectacular, patrocinios, eventos y proyecto de IA aplicada al consumidor de quesos
	Te lo agradece	2024	España	Propios	Cuando tomas 3 lácteos al día, tu cuerpo te lo agradece, y si además son de origen español, también te lo agradece JAVI. Él y todos los que quieren ser la nueva generación de ganaderos y ganaderas de nuestro país. Porque cuando eliges lácteos españoles, estás dando futuro a nuestros pueblos, a miles de familias y a un sector principal de nuestra economía	TV, Relaciones públicas, digital, promoción punto venta.

Este programa de continuidad responde a una línea estratégica seguida por la Interprofesional para poner en valor la importancia de la **defensa de la sostenibilidad social, económica y medioambiental del sector**. Como se ve por las campañas realizadas el compromiso de la organización con estos mensajes es manifiesto. Se seguirán apoyando las campañas cofinanciadas por la UE con iniciativas privadas con fondos propios de la organización.

**La coordinación de las actividades y tiempos de ejecución de las distintas campañas será llevada a cabo por el coordinador del programa asegurando la perfecta convivencia entre ellas y el mantenimiento de una comunicación continua con el consumidor.**

### Dimensión UE

La dimensión europea de este programa se adquiere para **COMPARTIR PROBLEMAS Y SOLUCIONES EN TODA LA UE** y un **OBJETIVO GLOBAL** que muestra **CUESTIONES COMUNES** con respecto al consumo de leche y productos lácteos y las tendencias comunes en actitudes y formas de comunicarse.

- La **disminución del consumo** de leche y productos lácteos entre nuestro target está aumentando
- El modelo de producción europeo implica un aumento de los costes de producción que deben ser valorados por los consumidores para que elijan los productos de la UE antes que los importados de otros países.
- Cumpliendo estas estrictas normas, se garantiza a los consumidores europeos que la producción de leche y productos lácteos cumple con un escrupuloso respeto por el medio ambiente y el bienestar animal, además de los más altos estándares en seguridad alimentaria, trazabilidad y salud animal.
- Estos **métodos de producción tan exigentes y el compromiso global con la sostenibilidad, benefician a todos los productores de la UE** ya que estamos en un mercado fuertemente interconectado, **y los consumidores deben ser conscientes**. Por poner un ejemplo, mejorar la imagen de los quesos en España y Bélgica, beneficiará al resto de productores de la UE como pueden ser el Emental francés, el Parmigiano italiano o el Feta griego, que son los quesos más conocidos y vendidos en estos dos países.
- Este programa **divulgará en todo momento la información sobre las diferentes normas europeas de producción** que garantizan el cumplimiento de las normas de garantía de la calidad de los productos, seguridad alimentaria y trazabilidad.
- El enfoque adoptado por la campaña honesto y directo "Haz que tu forma de vivir y alimentarte Cuenté" hace que sea fácil de entender para la gente de toda Europa.
- Los mensajes que contiene la campaña son claros y directos y apoyan en todo momento la estrategia de **sostenibilidad** marcada por el sector lácteo europeo.
- Además, la campaña hace referencia en todo momento a unas **prácticas dietéticas** adecuadas dentro de una alimentación saludable con una recomendación de consumo basada en lo indicado por la **FBDG (Food Based Dietary Guidelines)** siendo común el **mensaje europeo de Tres lácteos al día** y su comunicación en global ayudará a crear una conciencia a todos los consumidores europeos.
- La iniciativa se lleva a cabo en dos Estados miembros de la UE, pero todo el material es fácilmente adaptable a cualquier otro país para que pueda ser utilizado a nivel europeo.
- Para darle dimensión global en el mundo digital. A nivel de toda Europa creamos y dinamizamos los   
#EUAgriPromo #ecofriendly #sostenibilidad #hazquecuenta #treslacteosal día #mediorural #asmujerescuentan #productoslacteos #desperdiciocero #hazqueelconsumososteniblecuenta #hazquetomartreslacteosal día #hazqueelbienestaranimalcuenta #consumosostenible #hazquedefenderlabiodiversidadcuenta; #ecofriendly #durabilité #faisqueçacompte #troisproduitslaitiersparjour #labiodiversité #lesfemmescomptent #lesproduitslaitiers #faitesquelenvironnementcompte #dèchetzero #consommationdurable #faitesquelaconsommationdurablecompte #faitesquedèfendrelabiodiversitécompte #faitesquepariersurlenvironnementcompte
- Como se indica más adelante, la aplicación del programa y el cumplimiento de los objetivos presentados tendrían **repercusiones en el empleo y revitalización de las grandes zonas rurales**.
- Nuestro proyecto va en concordancia con todos los puntos de la PAC y el Pacto Verde siendo un compromiso de todo el sector lácteo europeo con esta nueva política.

Además, este programa afectará a un **importante número de consumidores** (más de 13 millones), especialmente jóvenes de 25-45 años en España y Bélgica. Su cobertura se extenderá a toda Europa mediante la comunicación online. Y especialmente significativo es para lograr dar dimensión UE las importantes acciones que se realizarán dirigidas a los **stakeholders en Bruselas** (más de 41.000) que ayudarán a que nuestra campaña y nuestro compromiso se conozca por representantes sociales y políticos de todos los EEMM.

Por otro lado, el concepto estratégico desarrollado para la campaña permite la inclusión de cualquier aspecto de sostenibilidad que se considere necesario y su adaptación a cualquier mercado de la UE que lo solicite. En el **apartado 2.5 de este documento se detallan los impactos potenciales previstos** en los mercados de referencia.

## El mensaje de la UE

De acuerdo con los artículos 2 y 3 de la regulación UE nº1144/2014 y con el fin de asegurar la visibilidad de la financiación de la UE, nuestra campaña cumplirá con los requerimientos de esta legislación en los siguientes términos:

- Mensaje de la UE: la campaña continuará con el titular “Cuenta con los alimentos lácteos europeos”, destacando tanto por tamaño como por resalte de texto la palabra “europeos”. Además, no se incluirá el país de origen en nuestra comunicación.
- Inclusión del emblema de la UE
- Inclusión de la firma “Enjoy it’s from Europe” así como el descargo de responsabilidad
- Inclusión de la línea temática que acompaña la firma “Enjoy”: La Unión Europea respalda las campañas que promueven la calidad de los productos agrícolas”

El mensaje principal de la campaña estará basado en la calidad de los productos europeos, en el consumo sostenible y las aportaciones que los mismos hacen a aspectos medioambientales, y estará presente tanto a nivel visual como escrito o sonoro. La dimensión europea estará explícitamente reflejada en todas las piezas de la campaña.

## 2. CALIDAD

### 2.1 Concepto y estrategia de acción

#### Concepto y estrategia de acción

Nuestra estrategia de acción está basada en el análisis de mercado presentado en la sección 1.2 de este documento, así como en los análisis del consumidor realizados tanto para España como para Bélgica; y más específicamente en los siguientes aspectos:

- El sector: Existe un fuerte **desconocimiento** entre los consumidores de la actividad que el sector lleva a cabo, que supone que no se valore su **papel social, económico y estructural**. El sector lácteo español es un sector **estratégico** para la economía y vertebración del **medio rural**, contribuye a la mitigación del **cambio climático**, a la conservación de la **diversidad** y el **uso sostenible** de recursos o a concienciar sobre un **consumo sostenible** y la reducción del desperdicio de alimentos, entre otros.
- El Mercado: La categoría **lácteos** ha estado decreciendo hasta 2019 donde empieza a volver a valores de 2015 (2020 no se toma de referencia por la influencia de la pandemia en el consumo) en todas las subcategorías. Una caída provocada principalmente por la **pérdida de frecuencia** / penetración semanal.
- El Consumidor: **la mayor parte de los consumidores NO son conscientes de esa reducción del consumo**. Existe un desconocimiento de la **Cantidad Diaria Recomendada** de lácteos.

Con la realización de las campañas presentadas anteriormente se ha avanzado mucho y el consumidor empieza a conocer la CDR, pero este es un trabajo a largo plazo... y hay que trabajar sobre cada uno de los frenos al consumo que van apareciendo. Ahora mismo se pone encima de la mesa aspectos que frenan el consumo y que antes no lo hacían, como el bienestar animal, el medio ambiente, la sostenibilidad... Por eso, InLac quiere solicitar un nuevo programa UE. Un programa cuyo objetivo principal sea seguir incidiendo en la recuperación del consumo y el conocimiento del CDR de lácteos (3 al día) **PERO APORTANDO MUCHO MÁS** y con un giro Estratégico acorde a la Nueva Política de promoción de la UE, poniendo en primer plano la importancia de la sostenibilidad del sector lácteo:

- Como su contribución a la mitigación del cambio climático.
- Y a la conservación de la diversidad y el uso sostenible de recursos.

Un programa conforme a las nuevas políticas de promoción de la UE, que trabajará sobre nuevos drivers importantes para el consumidor a la hora de elegir los productos lácteos europeos, frente a productos lácteos de países terceros o alternativas nuevas al consumo como las bebidas vegetales.

El consumidor debe entender que al consumir productos lácteos europeos está ayudando a preservar la conservación de la **biodiversidad** y el uso **sostenible** de los recursos (por ejemplo, la vida silvestre, el paisaje, los recursos genéticos) ya que la agricultura y la ganadería lo hace con el máximo respecto a los **ecosistemas**.

Que al consumir productos lácteos europeos está apoyando a los agricultores que trabajan bajo los métodos más sostenibles y eficientes en términos de **emisiones de carbono** para la producción ganadera. Y que se esfuerzan por la a gestión sostenible del **agua** (por ejemplo, eficiencia en el uso del agua, reducción de la carga de nutrientes o de plaguicidas) y por una gestión sostenible del **suelo** (por

ejemplo, control de la erosión, equilibrio de nutrientes, prevención de la acidificación, salinización y reducción de plaguicidas).

El sector lácteo europeo se marca compromisos importantes sobre todo en la producción de leche, la reducción del uso de **antimicrobianos**, el respeto total a los tiempos de espera y el máximo compromiso con el **Bienestar animal**.

Y por último siempre fomentando el consumo sostenible bajo dos premisas:

- La **defensa de los productos locales** y de **proximidad** con un **consumo responsable sostenible** de leche y productos lácteos de al menos 3 raciones al día de acuerdo con las indicaciones de las **pautas dietéticas basadas en alimentos (FBDG)**.
- Y un nuevo compromiso adquirido: la reducción de la pérdida y el **desperdicio de alimentos** y el proyecto desperdicio cero en todo lo que es el **enfoque gastronómico y culinario del proyecto**.

**Y por supuesto algo que está por encima de la PAC que es la igualdad entre el hombre y la mujer y la diversidad cultural y sexual.**

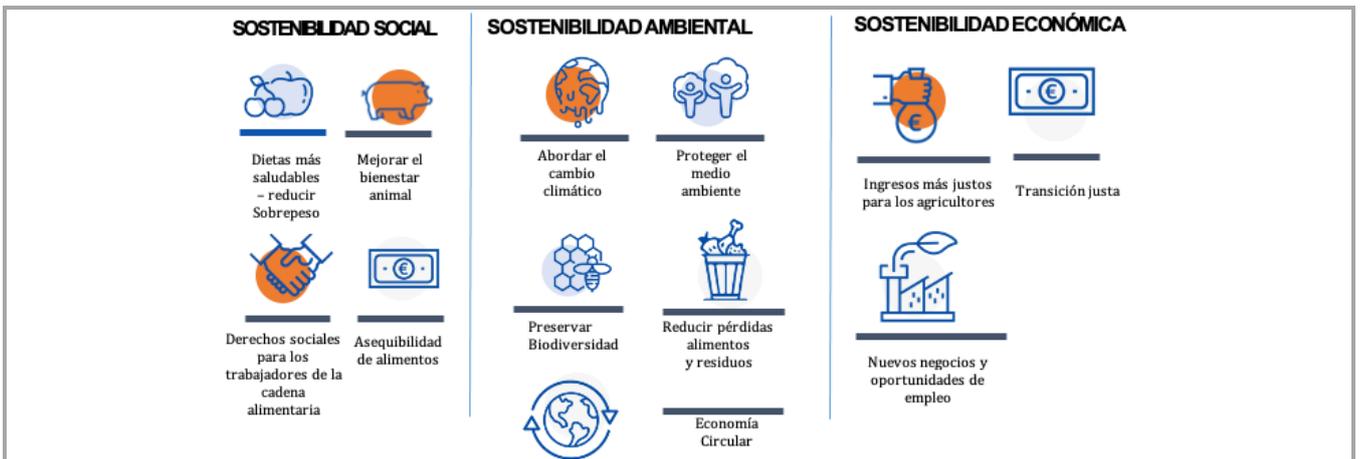
Este segundo programa de continuidad del **SUSTAINABILITY FRIENDLY EUROPEAN DAIRY PROGRAM 2** quiere ratificar su un compromiso con la sostenibilidad y la ecología en tres aspectos durante los próximos tres años:

1. **Sumarnos al Pacto Verde Europeo para mejorar el bienestar de los ciudadanos y la preservación del medio ambiente.** Entre nuestros objetivos de comunicación, persigue que Europa sea climáticamente neutral para 2050. Para ello en nuestra comunicación y mensajes hablaremos de: cómo se trabaja en el sector lácteo desde el punto de vista de la defensa del medio ambiente; qué iniciativas se están desarrollando en materia de apoyo a la sostenibilidad; cómo se está apostando por el empleo de la energía limpia; cómo se desarrolla una buena gestión de los recursos como agua y tierra; apoyando un consumo sostenible y responsable de 3 lácteos del día; fomentando el desperdicio cero.
2. Comunicando que hace el sector lácteo europeo por **apoyar la estrategia “De la Granja a la Mesa”**: mostrando la máxima garantía de calidad en todos nuestros productos; explicando al consumidor en que consiste la trazabilidad y seguridad alimentaria de los productos lácteos europeos; incidiendo en la Sostenibilidad medioambiental de la producción ganadera; mostrando mediante ejemplos reales nuestro compromiso por el bienestar animal.
3. Apoyando un consumo sostenible en base a lo establecido en **las prácticas dietéticas nutricionales**. Las pautas dietéticas basadas en alimentos (FBDG) se han descrito como recomendaciones basadas en la ciencia en forma de pautas para una alimentación saludable. Están destinados principalmente a la información del consumidor y, como tales, deben ser apropiadas para la región o el país, culturalmente aceptables y prácticos de implementar. Además, deben ser coherentes, fáciles de entender y memorables (EFSA, 2010).

En la siguiente tabla se describe el resumen de las recomendaciones de FBDG para leche y productos lácteos para la UE, Islandia, Noruega, Suiza y el Reino Unido. A continuación, les presentamos la información agrupada y resumida para los **dos Estados Miembros** objetivos del programa, revisadas y ajustadas de acuerdo con las dos autoridades nacionales de salud pública del Ministerio Belga y Español de Sanidad y consumo.

País	Recomendaciones cantidad	Recomendaciones calidad	Tamaño de la porción
Bélgica	2-3 veces/día leche y bebidas vegetales alternativas enriquecidas con calcio	<b>Leche:</b> favorecer los lácteos desnatados o semidesnatados, naturales o ligeramente endulzados (máx. 7% de azúcares añadidos). Tolerado: lácteos enteros, sin azúcar o máx. 12% azúcares añadidos. Ocasionalmente: lácteos enteros, endulzados. <b>Quesos:</b> favorecer la menor cantidad de grasas saturadas por porción. Tolerado: queso con contenido intermedio de grasa total y saturada. Ocasionalmente: queso con alto contenido de grasa total o saturada.	1 vaso de leche (250ml.), 1 yogur de 200ml o 2 yogures de 100ml.; 30g. queso curado o semi-curado; 60 gr. de queso suave
España	3 veces al día	Los productos lácteos están en la base de una dieta equilibrada y deben ser consumidos diariamente.	1 vaso de leche (250ml.), 1 yogur de 200ml o 2 yogures de 100ml.; 30g. queso curado o semi-curado; 60 gr. de queso suave

Nuestro Proyecto por tanto asume los mensajes de los grandes retos para el sistema alimentario de la UE.



Posicionando la leche y los productos lácteos de Europa como un producto que encaja en un sistema alimentario sostenible que:

- Tenga un impacto ambiental neutro o positivo: preserve y restaure los recursos terrestres y marítimos; mitigue el cambio climático y se adapte a su impacto; y revierta la pérdida de biodiversidad.
- Garantice la seguridad alimentaria y la salud pública: acceso de todos a alimentos suficientes, nutritivos y sostenibles; altos estándares de seguridad y calidad, sanidad vegetal, salud animal y bienestar.
- Preserve la asequibilidad de los alimentos, mientras que: genere rendimientos económicos justos y fomente un sector competitivo promueva el comercio justo y lidere una transición global hacia la sostenibilidad, salvaguarde la salud y la seguridad en el trabajo garantizando la integridad del mercado único.

Y con la seguridad alimentaria como piedra angular de nuestro sistema alimentario.

Con esta propuesta que les presentamos para financiación incluimos todos estos aspectos en una estrategia de posicionamiento en la comunicación de InLac y del sector lácteo español y europeo que a largo plazo que refuerce **TODLO QUE HAY DETRÁS DE CONSUMIR 3 LÁCTEOS AL DÍA**.

## GRUPOS DESTINATARIOS DEL PROGRAMA

### 1. Consumidor final.

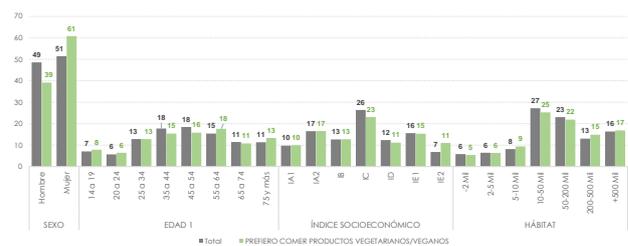
Los estudios realizados previamente, nos permiten obtener una imagen bastante clara de nuestro público objetivo. A nivel **cuantitativo**, debemos tener en cuenta la influencia de las corrientes veganas cada vez más importante en los dos países analizados.

Según el estudio 'The Green Revolution' elaborado por la consultora de innovación Lantem, **el 7,8% de la población residente mayor de 18 años es veggie** (6,3% flexitarianos; 1,3% vegetarianos; 0,2% veganos). Las corrientes veganas y vegetarianas tienen mayor penetración en millennials mientras que la flexitariana no está tan asociada con una edad concreta habiendo muchos mayores de 50 años que se acercan a esta tendencia. Son mayoritariamente urbanos y responde a un status, siendo la opción nutricional de las nuevas clases medias. Las principales motivaciones para seguir estas corrientes son: **la sostenibilidad, la salud y el respeto a los animales**.

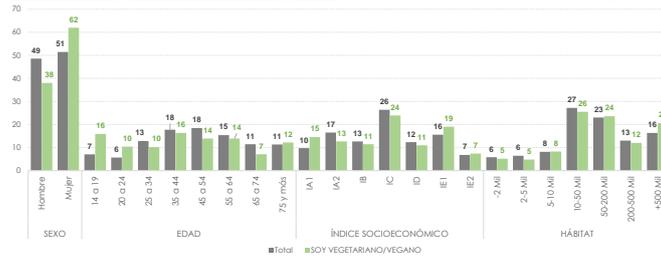
**Perfil Flexitariano:**  
"Tiendo a eliminar la carne de mi dieta"



**Perfil Flexitariano - Vegetariano:**  
"Prefiero comer productos"



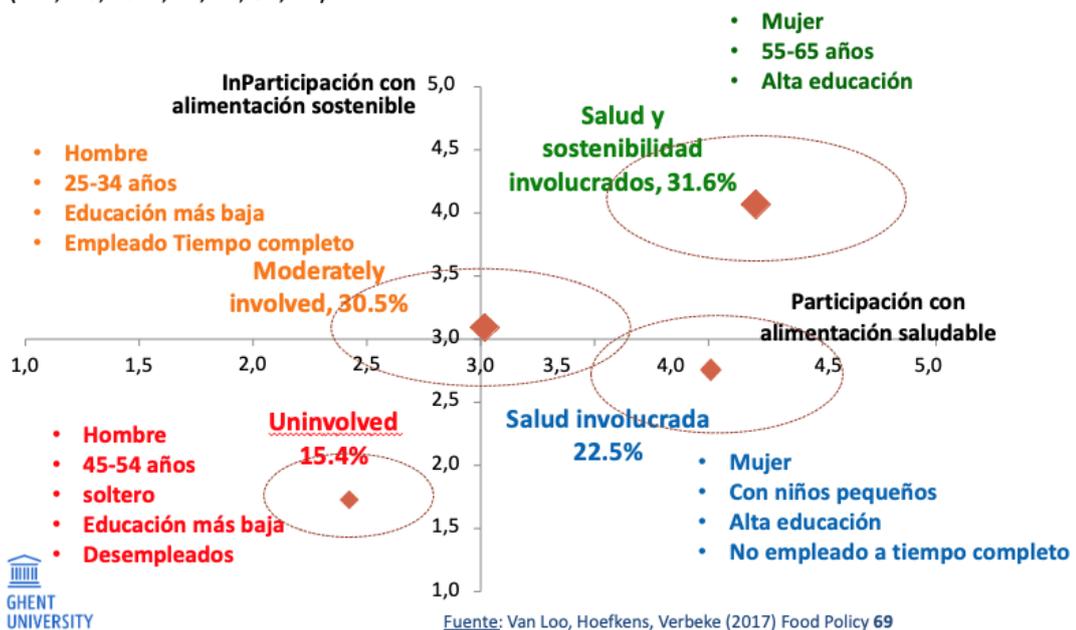
Perfil Vegetariano-Vegano: "Soy vegetariano/vegano"



\* Fuente: AIMC Marcas 2020

Estos datos se ven igualmente reflejados en el estudio de Van Loo, Hoefkens y Verbeke (2017) Food Policy para la Ghent University realizado para Bélgica, Holanda, UK y Alemania y que son por tanto extrapolables a Europa:

Perfiles de segmento (n=2,720; 2014; BE, NL, UK, DE)



Fuente: Van Loo, Hoefkens, Verbeke (2017) Food Policy 69

Cruzando todo esto nos llevan a hacer un **definición cualitativa y cuantitativa del target** para los dos mercados objetivos **España y Bélgica**.

*Hombre y mujer, 25-45 años, urbanos, jóvenes y "abandonistas" inconscientes del consumo de leche y productos lácteos que siguen tendencias entre las que encontramos las "Veggies", con valores asociados a la sostenibilidad, salud y el respeto a los animales; sin clase social porque hablamos de una actitud, un "status" que no responde a índices socioeconómicos. Mas en concreto, cuantitativamente:*

- España son 12.674.000 personas
- Bélgica son 3.070.000 personas

CUANTIFICACIÓN IND. 25-45 habitat +10 MIL												
País	Población Total	Población ind 16-45, 10K HAB	Población ind 16-45, 10K HAB%	SEXO		ÍNDICE SOCIOECONÓMICO					25-34 %	35-45 %
				% Hombres	% Mujeres	IA1 IA2 %	IB %	IC %	ID %	IE1 IE2 %		
ESPAÑA	45.665.000	12.674.000	27,8%	42,6%	41,8%	27,3%	11,8%	22,7%	10,4%	12,1%	34,1%	50,3%

Fuente Kantar Mar 2024

CUANTIFICACIÓN IND. 25-45 habitat +10 MIL											
País	Población Total	Población ind 16-45, 10K HAB	Población ind 16-45, 10K HAB%	SEXO		ÍNDICE SOCIOECONÓMICO **/**				25-34 %	35-45 %
				% Hombres	% Mujeres	Grupo 1+2 %	Grupo 3+4 %	Grupo 5+6 %	Grupo 7+8 %		
BÉLGICA	9.387.500	3.070.000	32,7%	48,9%	59,1%	25,4%	24,3%	23,1%	24,1%	49,9%	50,1%

Fuente CIM 2024

## 2. Stakeholders.

Aunque nuestra comunicación va principal y esencialmente dirigida al **consumidor final**, en el caso de **Bélgica ES VITAL PARA ESTE PROYECTO explicar que nos dirigimos también a los STAKEHOLDERS** y líderes sociales y políticos de la UE. Todos ellos mueven y generan opinión y tendencia en sus países y por eso trabajaremos **acciones especiales** para ellos especialmente en el barrio europeo de Bruselas (bicis ecológicas, tranvías...) y directamente en las instituciones europeas a través de foros y encuentros.

**Cuantificación:** Los nuevos objetivos de sostenibilidad requieren de un importante trabajo previo de concienciación de los más de **705 Europarlamentarios, 32.000 trabajadores de la comisión europea, 5.000 trabajadores del parlamento europeo**, o los más de **3.500 miembros del consejo europeo**, así como de las asociaciones presentes en Bruselas y los cerca de **189.000 habitantes de la ciudad de Bruselas**.

Dentro de este análisis de target es necesario establecer una **adecuación de los mensajes**. Y es que el interés por la sostenibilidad no puede darse por sentado y generalizarse. Los consumidores no son todos iguales y la percepción de la sostenibilidad en función de los mercados es muy heterogénea.

Los consumidores asocian muchos atributos de productos entre sí, al tiempo que son conscientes de algunas compensaciones inevitables

"Más atención al bienestar animal producirá productos que son más / tienen mejor ..."

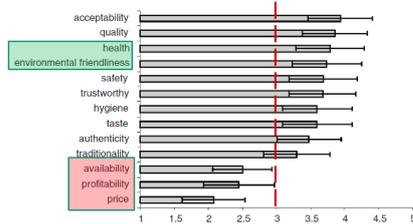


Fig. 1 Association of higher welfare with other product attributes. Mean scores above 3 correspond with positive associations, mean scores below 3 with negative associations



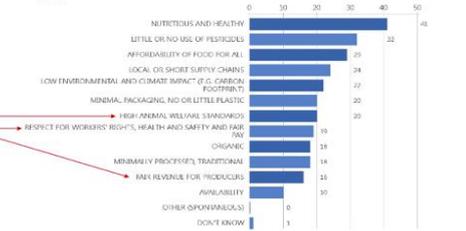
Fuente: Vanhonacker et al. (2010) J Agricultural & Environmental Ethics 23



Los consumidores asocian múltiples atributos con la "sostenibilidad" ...

Q827 Which of the following do you consider to be the most important characteristic of "sustainable" food? (Final) And third (MAX. 3 ANSWERS) (N = 50)

Animal y/vs. Bienestar de los agricultores



Base: all respondents (n = 27,257)

Source: EUROBAROMETER 505 (2020)

## ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD

Bajo el bajo el criterio de **máxima optimización de los materiales ya producidos** este programa pretende dedicar la mayor parte del importe económico a lo que es la difusión. En este sentido nos encontramos que a lo largo de los últimos dos años se han producido los siguientes materiales. Disponemos de seis vídeos sobre las escapadas al mundo rural en el que una presentadora de informativos de una cadena líder española viaja durante una semana a compartir las experiencias sociales económicas y medioambientales de ganaderos en El Mundo rural todas ellas las pueden ver en la web del proyecto. Asimismo, se han generados diálogos del sector lácteo en el que esta misma periodista entrevistaba a miembros del comité de la sostenibilidad láctea del anterior proyecto entre ellos a Rosaura Leis presidenta de la Asociación Española de nutrición a Pepa Muñoz presidenta de la Real Academia de gastronomía española y a David Yáñez presidente del comité investigador de la Universidad De Valencia. Todos estos vídeos serán objeto de una **nueva redifusión en el marco de este proyecto**.

Así mismo se han preparado diez videos con las **HISTORIAS QUE CUENTAN**, donde el **sector lácteo** tiene mucho que decir sobre la diferencia entre los **alimentos lácteos españoles** y los del resto del mundo.

Por eso, le hemos dado la palabra a las personas que más tienen que contar sobre ellos: **los profesionales del sector lácteo**, es decir, **nuestros ganaderos, ganaderas, fabricantes, veterinarios y científicos**.

A través de ellos, hemos dado **respuesta a grandes preguntas** planteadas por **los consumidores** sobre los productos lácteos: ¿Qué aporta la ganadería a la sociedad y al medio rural? ¿Tiene algo que decir el sector lácteo sobre la España vaciada? ¿Cómo ha evolucionado el cuidado de los animales en los últimos años? ¿Cuál es el papel de la mujer en la ganadería? ¿Cómo garantizan los productores y la industria la seguridad y la calidad de la leche y los alimentos lácteos hasta que llega al consumidor final? Éstas han sido algunas de las preguntas, ¿Quieres conocer las respuestas? ¡**Todas ellas se seguirá pudiendo descubrir a través de una serie de historias que cuentan!**

**Estos materiales se encuentran producidos tanto en español como el francés y se volverán a difundir.**

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Teniendo en cuenta la situación de mercado, los objetivos marcados y la definición del target (especialmente la definición cualitativa), podemos ver que nos dirigimos a un consumidor con características nuevas, con nuevas metas y con nuevas formas de percibir el mundo que le rodea.

Por todo ello es clave **CONTINUAR** con la **relación con el consumo de tres lácteos al día** y sus ventajas y valores nutricionales hablando de la **sostenibilidad**. HEALTHY SUSTENIBILITY VS NUTRICIONAL ASPECT. Ligar una actitud frente a la vida y el llevar una alimentación sana y saludable al consumo sostenible de determinados productos los llamados: DAIRY FRIENDLY PRODUCT, ANIMAL FRIENDLY PRODUCT, SUSTAINABILITY FRIENDLY PRODUCT.

Por eso **el RETO** de este programa continúa siendo **recuperar** a los consumidores abandonista inconscientes, **informando** de la importancia de consumir 3 lácteos al día, **contándoles**, no solo valores nutricionales del producto, sino también el compromiso de todo el sector lácteo europeo y español en concreto con la sostenibilidad y todo lo que esta implica...

Y es que el consumidor europeo cada vez más está cambiando. Ya no piensa como consume, ahora **consume como piensa**. Ha pasado de "compro este producto porque esta marca me inspira / porque me sienta mejor" a... "compro este producto porque va **en línea con mis valores**".

Esto nos ha llevado a plantearnos, ¿Qué podemos hacer por ellos? - Creemos que hay que seguir demostrándoles que su poder está en su consumo; que **cuando consumen deciden, apuestan, actúan**. Vamos a **empoderarles** y a reconocer su papel crucial en el futuro del planeta. Vamos a **informarles** para hacerles consumidores libres. Vamos a seguir **ayudarles** a apostar por elecciones sostenibles y responsables. Vamos a **concienciarles** de que su consumo cuenta y que cada vez que consumen 3 alimentos lácteos de origen europeo su decisión cuenta para apoyar la sostenibilidad social, económica y medioambiental del sector. Porque **cuenta, y mucho**:

- Porque cuando consumen al menos tres lácteos al día, están apoyando una **alimentación sana y equilibrada**.
- Porque cuando consumen lácteos de Europa, están apoyando a un sector comprometido con la **sostenibilidad**, el **uso responsable de los recursos** y que **cuida al planeta** y a nuestros **animales**. Porque a Europa y a los europeos nos importa, y mucho, la **preservación del medioambiente**.
- Porque cuando consumen productos lácteos europeos, están apoyando a una **juventud** que lucha por la **igualdad de género** y contribuyen a desarrollar el **empleo** y economía del desarrollo en las **zonas rurales**.

Estes es un **proyecto de CONTINUIDAD** y **vamos a seguir comunicando bajo el mismo mensaje y la misma creatividad**:

TOMA 3 LACTEOS AL DÍA, Y HAZ QUE TU FORMA DE VIVIR Y ALIMENTARTE CUENTE  
 PRENDS 3 PRODUITS LAITIERS PAR JOUR ET FAIS EN SORTE  
 QUE TA MANIÈRE DE VIVRE ET DE TE NOURRIR COMPTE





### ESTRATEGIA DE ACTIVIDADES

Las acciones a desarrollar para la consecución de los objetivos han sido determinadas por el organismo de ejecución seleccionado, teniendo en cuenta la situación del mercado y las recomendaciones de los estudios de mercado que concluyeron la necesidad de orientar la comunicación y enfocar los mensajes de las acciones hacia la sostenibilidad.

Siguiendo la estrategia de comunicación y con el fin de llegar al mayor número de consumidores posible explicándoles porque su consumo CUENTA, la propuesta de actividades presenta un foco principal de publicidad (tanto de acciones especiales como de exterior), así como con un refuerzo de la actividad del gabinete de prensa que nos permitirá conseguir tener una relación fluida con los medios y generar contenido editorial.

Como se verá a continuación **todas las actividades propuestas se refuerzan unas a otras** creando sinergia con la estrategia definida para conseguir un óptimo cumplimiento de los objetivos de programa y nos permitirán tener **presencia** en los principales momentos del día a día del consumidor.

La **inclusión de un roadshow en nuestra estrategia de comunicación representa un paso significativo hacia el contacto directo con los ciudadanos europeos**. Sin embargo, para maximizar el alcance y la efectividad de nuestras acciones, es crucial destacar la importancia tanto de la publicidad en línea como de la publicidad generalista. Estos canales nos permiten optimizar las piezas publicitarias previamente producidas, asegurando que lleguen a una audiencia amplia y diversa. La combinación de publicidad online y generalista no solo refuerza nuestra presencia en el mercado, sino que también nos posiciona de manera efectiva para transmitir nuestro mensaje y generar un impacto duradero en la conciencia del consumidor europeo.

La **población de España** se estima en alrededor de **47 millones de habitantes**, mientras que la **población de Bélgica** alcanza aproximadamente los **11,5 millones de personas**. Esto significa que **España** representa aproximadamente el **6,29% de la población total de Europa**, mientras que **Bélgica** representa alrededor del **1,54%**. Ahora, en relación con el mercado objetivo, el total del **target en España** comprende alrededor de **12,6M personas**, mientras que en **Bélgica** alcanza aproximadamente **3,07M**. Estos números representan aproximadamente el **26,98% de la población total de España** y el **26,70% de la población total de Bélgica**.

Estos datos subrayan la relevancia y la proporcionalidad del target en relación con la población general de cada país. Además, respaldan la conclusión de que el mix de acciones propuesto es adecuado y está en sintonía con las características de cada mercado, lo que garantiza una estrategia bien definida y dirigida a los segmentos específicos de la población objetivo. El presupuesto asignado, con un **80% destinado a España y un 20% a Bélgica**, se considera equilibrado y adecuado para llevar a cabo estas acciones y alcanzar al público objetivo en ambos mercados de manera efectiva.

Con estas actividades queremos estar donde está el consumidor en su día a día (**B2C**), mediante acciones diferentes que llamen más la atención de nuestro target. **Generando notoriedad**: a través de la creatividad y mensajes claves de campaña.

Generando conocimiento y difusión logrando **AWARENESS** alcanzando los niveles óptimos de cobertura y **POSICIONAMIENTO** favoreciendo el conocimiento y notoriedad de los mensajes de la campaña. Una campaña de:

- **ALCANCE**: Generando conocimiento y difusión logrando:
- **AFINIDAD**: Optimización presupuestaria a través de la máxima eficacia sin desperdiciar impactos.
- **RECUERDO**: Dando continuidad y Frecuencia efectiva que nos ayude en el recuerdo de la comunicación.
- **IMAGEN EUROPA**: Dando notoriedad y visibilidad gracias al uso cualitativo y diferenciador de los medios.

Con una **estrategia de publicidad basada anclada en el uso de audiovisual híbrido** y hablamos de TV Híbrida porque vamos a activar las diferentes formas de consumo audiovisual actual del target poniendo el foco en la televisión “tradicional” como dispositivo a través del cual nos impacte la comunicación de Inlac pero también a través de Acciones en digital orientadas a dar visibilidad a la campaña y segmentar para dirigirnos en exclusiva a nuestro core target y por supuesto con su reflejo en todo lo que es el mundo del Social Media. Una innovadora campaña sinérgica e integrada para optimizar el uso de los medios. En el que la TV lineal aporta la notoriedad el prestigio y el alto impacto mediante mientras que la televisión digital permite la amplificación del alcance la alta capacidad de segmentación para llegar a nuestro público objetivo y la optimización mediante la no saturación publicitaria por último este 1:3 se complementa con la televisión social mediante el uso de distintas redes sociales como plataformas.

Pero nuestra campaña **no sólo busca llegar al consumidor final**, también queremos acercarnos a los **stakeholders**, por eso hemos realizaremos un potente plan de **relaciones públicas y oficina de prensa continua** así como acuerdos con **KOL y KOC** para la difusión y amplificación de la campaña.

De cara a conectar con el público objetivo final en el momento de compra planeamos llevar a cabo un **ROADSHOW** que fusiona la sostenibilidad ambiental con la promoción en distintas ciudades del medio rural llegando así a urbes menos importantes que las grandes ciudades.

Por último, pero no menos importante, contaremos tanto con las herramientas **digitales** necesarias para la correcta difusión de los mensajes de campaña (sitio web y redes sociales) como con un **gabinete de prensa y relaciones públicas** permanente que nos aportará una relación fluida con los medios y generará contenido editorial. Además, se apoyará en **video comunicados** y **ruedas de prensa** para amplificar los mensajes de campaña.

## 2.2 Creación del consorcio

Cooperación del consorcio y división de funciones (NO procede)

### 2.3 Equipos, personal y subcontratistas del proyecto

Equipos y personal del proyecto		
Nombre y función	Organización	Función/tareas/perfil profesional y experiencia
Nuria M <sup>a</sup> Arribas Vera (Directora Gerente)	InLac	<b>DATOS CONFIDENCIALES NO RELEVANTES PARA EL CONCURSO DE AGENCIAS</b>
Maria García Adán (Técnico)	InLac	<b>DATOS CONFIDENCIALES NO RELEVANTES PARA EL CONCURSO DE AGENCIAS</b>
Gemma Gómez (Técnico)	InLac	<b>DATOS CONFIDENCIALES NO RELEVANTES PARA EL CONCURSO DE AGENCIAS</b>
Grupo de Trabajo de Comunicación		<b>DATOS CONFIDENCIALES NO RELEVANTES PARA EL CONCURSO DE AGENCIAS</b>

#### Recursos externos (subcontratación, personal en desplazado, etc.)

##### Proceso de selección Organismo de Ejecución

**ELIMINADO**

##### Organismo de Evaluación

De conformidad con el Reglamento 2015/1831 de la UE y, en particular, con el marco común para evaluar el impacto de las campañas de información y promoción basadas en un sistema de indicadores, se ha aplicado un enfoque detallado para evaluar el impacto de la campaña de información y promoción. *La metodología propuesta está detallada en el punto 2.5 de este documento.*

Este procedimiento será desarrollado por un **evaluador independiente que será seleccionado a posteriori de la adjudicación del proyecto.**

## 2.4 Gestión y mecanismos de toma de decisiones del consorcio

### Gestión y mecanismos de toma de decisiones del consorcio – NO APLICA

## 2.5 Gestión, control de calidad y seguimiento del proyecto: métodos de evaluación e indicadores del proyecto

### Gestión, control de calidad y seguimiento del proyecto

La **coordinación del proyecto** será realizada por la Directora Gerente de InLac (Nuria M<sup>a</sup> Arribas Vera), por un técnico a cargo del seguimiento diario de las actividades (María García Adán), por un controller administrativo-financiero (Gema Gómez) y por el Grupo de Trabajo de Comunicación constituido a tal efecto. De este modo el coordinador del programa estará encargado en todo momento de **supervisar** la correcta ejecución del programa en su conjunto (realizada por el Organismo de Ejecución), del control y supervisión del mismo y de su **control** y **justificación** económica. **El coordinador no delegará ninguna de sus funciones.**

El proceso de coordinación se realizará a través de:

#### REUNIONES

Tipo	Tarea	Periodicidad	Participantes
Kick Off España	Lanzamiento de la campaña	1 reunión al año	Equipo Coordinación + Grupo de Comunicación + Organismo Ejecución + Organismo Evaluación
Kick Off Bélgica	Lanzamiento de la campaña	1 reunión al año	Equipo Coordinación + Grupo de Comunicación + Organismo Ejecución + Organismo Evaluación
Reunión de coordinación parcial	Realizar un seguimiento de las acciones de la campaña	10 reuniones al año	Equipo Coordinación + Organismo Ejecución
Reunión de coordinación parcial	Realizar un seguimiento de la evaluación de las acciones	3 reuniones al año	Equipo Coordinación + Organismo Evaluación
Reuniones globales	Revisión de los cierres periódicos de las acciones de la campaña y cierre anual	2 + 1 reunión al año	Equipo Coordinación + Grupo de Comunicación + Organismo Ejecución + Organismo Evaluación

#### Documentos justificativos

- Informes, actas de reuniones, mensuales y después de las reuniones.
- Informes periódicos y presentación de facturas, gráficos y materiales producidos, según entregables.
- Comunicados de prensa durante la campaña.
- Cuadros de medición de resultados.
- Supervisión in situ del proyecto.
- Revisión al final de cada año para mejorar el programa y lograr objetivos.

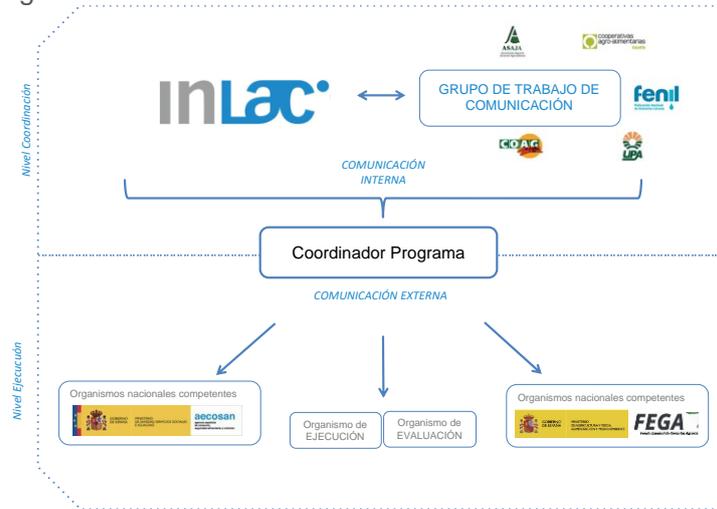
#### Mecanismos de control

- Supervisión creativa y de artes finales.
- Control de materiales de producción.
- Clippings de prensa.
- Informes de planes de medios.
- Planificación online mensual.
- Calendarios.

Con el fin de asegurar la correcta ejecución del programa, se firmará un contrato entre la entidad proponente y el organismo de ejecución en el que se establecerán los servicios a realizar, procedimientos de trabajo, obligaciones, presupuesto, remuneración, pagos, así como controles técnicos y contables, confidencialidad, exclusividad, etc. Todo ello establecerá el nivel de calidad que permitirá demostrar si ha habido una violación de los términos o un rendimiento insuficiente por parte del organismo de ejecución y tomar las medidas necesarias.

### PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN Y NIVELES DE COMUNICACIÓN

Para la correcta supervisión del programa, hemos establecido distintos niveles de comunicación para el éxito de la coordinación del programa:



### PROCESOS DE MONITORIZACIÓN Y MECANISMOS DE CONTROL

Con el fin de asegurar que el programa se desarrolla en tiempo y dentro de los márgenes del presupuesto acordado, seguiremos la siguiente hoja de ruta:

DEFINIR		PLANIFICAR		EJECUTAR		REPORTAR	
Tarea	Responsable	Tarea	Responsable	Tarea	Responsable	Tarea	Responsable
Definir tamaño de Actividades	Org. Proponente Org. Ejecución	Crear Calendarios	Org. Proponente Org. Ejecución Org. Evaluación	Ejecutar reuniones kick off	Org. Proponente Org. Ejecución Org. Evaluación	Presentación Informes Actividad	Org. Proponente Org. Ejecución
Organizar Actividades	Org. Proponente Org. Ejecución	Fase de Planificación	Org. Proponente Org. Ejecución	Ejecutar actividades	Org. Proponente Org. Ejecución	Presentación Resultados	Org. Proponente Org. Ejecución Org. Evaluación
Desarrollar Estrategia	Org. Proponente Org. Ejecución	Preparación calendarios pagos	Org. Proponente Org. Ejecución	Producir materiales	Org. Proponente Org. Ejecución	Análisis de cambios	Org. Proponente Org. Ejecución Org. Evaluación
Desarrollar Creatividad	Org. Proponente Org. Ejecución	Búsqueda ubicaciones	Org. Proponente Org. Ejecución	Control de actividades	Org. Proponente Org. Ejecución	Análisis de objetivos	Org. Proponente Org. Ejecución Org. Evaluación
Implementar procesos	Org. Proponente Org. Ejecución	Revisión riesgos	Org. Proponente Org. Ejecución	Seguimiento de resultados	Org. Proponente Org. Ejecución	Cierre presupuestario	Org. Proponente
				Control presupuestario	Org. Proponente Org. Ejecución	Análisis Evolución Riesgos	Org. Proponente Org. Ejecución Org. Evaluación

- Informes de reuniones
- Informes de actividades previstos
- Supervisión del estado de las actividades
- Horarios
- Estado de facturación
- Lista de verificación
- Informes de ejecución de actividades
- Informes de fotos/vídeos
- Informes de resultados
- Informes de facturas
- Evaluación
- Aprendizajes y conclusiones

### Métodos de evaluación e indicadores del proyecto

**1. Fase de la Investigación:** A continuación, avanzamos las etapas/fases en las que se estructura la presente investigación:



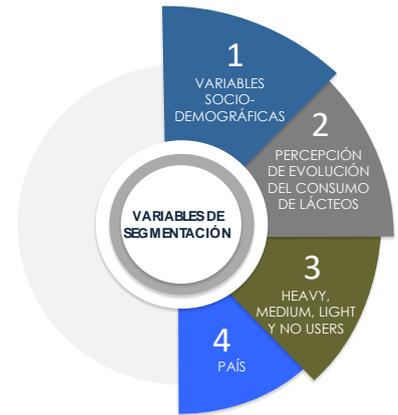
### 2. Contexto y objetivos de la Investigación

- **Duración del contrato:** Trienio 2025-2027.
- **Países objetivos:** España y Bélgica.
- **Target principal:** Consumidores/as de 25 o más años de edad, especialmente concienciados con los valores de sostenibilidad y de la incidencia de nuestros comportamientos en el medio ambiente.
- **Olas de control:** Habrá 4 tomas de datos, dos correspondientes al Momento 0 y 1 (2025), otra ola de control en 2026 y una última en 2027.
- **Tipo de estudio:** Estudios de carácter cuantitativo.

**El estudio que aquí planteamos contempla los siguientes dos grandes bloques de Objetivos clave de evaluación:**

1. **Monitorización de las actividades del programa:** Proponemos la realización de un control continuo de todas las acciones del programa que estará a disposición de la Interprofesional a través de una aplicación. Esta herramienta entendemos que facilitará a la Interprofesional el control directo y actualizado del propio programa y la gestión inmediata de las desviaciones que se perciban respecto del mismo.

- Realización de cada W.P.
- Nivel de cumplimiento de los indicadores de cada actividad,
- Este nivel irá evolucionando conforme vaya avanzando el programa.
- Nivel o grado de cumplimiento de los indicadores de resultados de cada una de las actividades.
- Lógicamente conforme avance el programa los niveles de cumplimiento se irán actualizando de tal forma que la Interprofesional dispondrá en todo momento de una foto donde quede reflejado el status y la evolución del programa en cada momento.



2. **Evolución de los objetivos del programa** A la finalización de la campaña se analizará el impacto que haya podido generar el programa en cuanto a los objetivos de concienciación, de rendimiento y de incremento de menciones positivas de la leche y los productos lácteos en relación con las diferentes vertientes de la sostenibilidad. Se analizará en qué medida el desarrollo del programa ha contribuido a alcanzar los objetivos específicos estimados, y en el caso de que esto no haya sido así, analizar los motivos por los que no se habrían alcanzado tales objetivos.

**Qué se va a medir:**

- **Hábitos de consumo**
  - Análisis del consumo de productos lácteos y principales motivos de consumo.
  - Número medio de lácteos consumidos diariamente.
  - Conocimiento de la CDR en el consumo de lácteos.
  - Evolución del consumo de los productos lácteos respecto del pasado (últimos 3-4 años) y perspectivas a futuro.
- **Análisis de la imagen del producto lácteo en aspectos tales como:**
  - Producto necesario en una alimentación sana y equilibrada.
  - Aportan calcio y vitaminas.
  - Responde a los estándares de calidad de la UE, los más exigentes en cuanto a control, seguridad alimentaria, calidad...
  - Su consumo se percibe como sano y saludable.
  - Son apropiados para el crecimiento de los niños/as.
  - Son productos de calidad y seguros.
- **La campaña**
  - Análisis de los diferentes índices de notoriedad de la campaña (Top Mind, espontánea, sugerida...).
  - Medios en los que la recuerda y principales mensajes transmitidos.
  - Valoración global de la campaña y motivos que justifican las distintas valoraciones.
  - Análisis de las actitudes generadas por la campaña:
  - Percepción del cambio de imagen de nuestro producto.
  - Predisposición al consumo y a la recomendación.
  - Capacidad para fortalecer su posicionamiento en el eje sostenibilidad.

**Planteamiento metodológico.** De acuerdo con los objetivos clave de información a obtener (KPI's) proponemos el control de las acciones que se van a realizar a través de las siguientes técnicas. A continuación, profundizaremos en las características técnicas y metodológicas vinculadas a cada solución técnica (Monitorización, Cuestionario Online al consumidor, Cuestionario para eventos presenciales y Social Listening).



### CUADRO DE MONITORIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

ACTIVIDADES	INDICADORES	OBJETIVO	OK	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADORES DE RESULTADOS	OBJETIVO	OK	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
W.P.2.2.1 Oficina de prensa	Oficina RRPP permanente							
	Notas de prensa	18	3	<div style="width: 17%;"></div>				
	Convocatorias a eventos	9	6	<div style="width: 67%;"></div>	Impactos	9.000.000	5.000.000	<div style="width: 56%;"></div>
	Clippings de prensa	102	50	<div style="width: 49%;"></div>				
	Kick off meetings	6	3	<div style="width: 50%;"></div>				
	Acuerdos con bloggers	3	3	<div style="width: 100%;"></div>				
W.P.2.2.2 Eventos para la prensa	Acto de presentación	3	1	<div style="width: 33%;"></div>	Impactos	4.500.000	2.000.000	<div style="width: 44%;"></div>
	Media Influencers Events	6	2	<div style="width: 33%;"></div>	Impactos	4.500.000	2.500.000	<div style="width: 56%;"></div>
W.P. 3 Website and SoMe	Creación Web + contenidos y mantenimiento				Sesiones	150.030	72.654	<div style="width: 48%;"></div>
	Perfil Facebook				Post publicados	1.170	500	<div style="width: 43%;"></div>
	Perfil Instagram				Impactos	22.635.000	3.965.012	<div style="width: 17%;"></div>
	Big Data: análisis de huella digital (estudios)	6	2	<div style="width: 33%;"></div>	No aplica			
	Monitorización y métricas				Informes métricas X mes	36	30	<div style="width: 83%;"></div>
PRENSA: Inserciones en HORECA y Trade		21	15	<div style="width: 71%;"></div>	Impactos	1.168.695	896.524	<div style="width: 77%;"></div>

### CUESTIONARIO ONLINE AL CONSUMIDOR

- TIPO DE ESTUDIO: Cuantitativo.
- UNIVERSO DE ANÁLISIS: Consumidores/as de 25 o más años de edad, especialmente concienciados/as con los valores de sostenibilidad y de la incidencia de nuestros comportamientos en el medio ambiente, preocupados/as por los alimentos que consume, el cuidado de los animales y del medio ambiente, que usa transporte público y ecológico, que intenta utilizar el menor plástico posible...
- TECNICA: Proponemos la realización de Entrevistas Online a partir de un cuestionario estructurado de en torno a 10-12 minutos y que será, lógicamente, consensuado con Vds.
- Esta técnica es idónea en la medida en que, por un lado, permite diversificar fácilmente los puntos de muestreo y, por otro, permite también la muestra de estímulos, como por ejemplo (fotos de carteles de campaña exterior, anuncios en Tv, contenidos en redes sociales, ...). Esta es una ventaja clave en la medición del impacto.
- DETALLE METODOLÓGICO: A continuación, mostramos la estructura muestral y los errores muestrales para el conjunto del programa: Las entrevistas serán distribuidas entre las diferentes áreas geográficas en las que se estructura cada uno de los dos países intervinientes en el estudio.

MERCADO INTERNO (MUESTRA)					MERCADO INTERNO (ERROR MUESTRAL)				
AÑO	MOMENTO	ESPAÑA	BÉLGICA	TOTAL	AÑO	MOMENTO	ESPAÑA	BÉLGICA	TOTAL
AÑO 2022	Momento 0	n=600	n=600	n=1.200	AÑO 2022	Momento 0	e=+4,1%	e=+4,1%	e=+2,9%
AÑO 2022	Momento 1				AÑO 2022	Momento 1			
AÑO 2023	Momento 2				AÑO 2023	Momento 2			
AÑO 2024	Momento 3	n=600	n=600	n=1.200	AÑO 2024	Momento 3	e=+4,1%	e=+4,1%	e=+2,9%
TOTAL		n=1.200	n=1.200	n=2.400	TOTAL		e=+2,9%	e=+2,9%	e=+2,1%

### RENDIMIENTO ECONÓMICO – IMPACTO SOBRE LAS VENTAS

Este programa de promoción prevé un rendimiento económico que será calculado en base a las series históricas presentadas. La base de nuestra hipótesis calcula que habría pasado en caso de ausencia de un programa de promoción y que pasará en caso de tener programa de promoción. Para el cálculo de estas hipótesis nos basamos en la evolución de ventas de leche y productos lácteos desde 2018 y mantenemos una progresión lineal estimando los datos para 2023 hasta 2027.

#### Serie histórica de España

ESPAÑA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)												
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2022-2024
LECHE	2.206.619 €	2.202.405 €	2.363.645 €	2.266.026 €	2.523.562 €	2.523.562 €	2.523.562 €	2.522.300 €	2.519.778 €	2.515.998 €	2.519.359 €	2.525.657 €
QUESO	2.617.025 €	2.693.875 €	1.528.499 €	2.779.016 €	2.981.581 €	2.981.581 €	2.981.581 €	2.980.090 €	2.977.110 €	2.972.645 €	2.976.615 €	2.984.057 €
YOGUR	1.463.632 €	1.459.062 €	1.398.938 €	1.462.072 €	1.465.695 €	1.465.695 €	1.465.695 €	1.464.962 €	1.463.497 €	1.461.301 €	1.463.253 €	1.466.911 €
TOTAL	6.287.277 €	6.355.342 €	5.291.083 €	6.507.114 €	6.970.838 €	6.970.838 €	6.970.838 €	6.967.352 €	6.960.385 €	6.949.944 €	6.959.227 €	6.976.625 €
								-0,05%	-0,10%	-0,15%		0,25%
								sin campaña			CON PROMOCIÓN UE	

#### Serie histórica de Bélgica

BÉLGICA - VALOR DE LAS VENTAS EN HOGAR de Leche y productos lácteos (Miles €)												
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2022-2024
LECHE	712.068 €	712.068 €	741.178 €	689.627 €	678.811 €	678.811 €	678.811 €	678.472	677.793	676.777	677.681	678.697
QUESO	1.119.858 €	1.119.858 €	1.029.214 €	1.077.365 €	1.055.650 €	1.055.650 €	1.055.650 €	1.055.122	1.054.067	1.052.486	1.053.892	1.055.473
YOGUR	1.584.617 €	1.584.617 €	1.542.861 €	1.666.742 €	1.665.410 €	1.665.410 €	1.665.410 €	1.664.577	1.664.913	1.660.418	1.662.636	1.665.130
MANTEQUILLA	889.351 €	889.351 €	879.083 €	838.744 €	680.190	680.190	680.190	679.849	679.170	678.151	679.057	680.075
<b>TOTALES</b>	<b>4.305.892 €</b>	<b>4.305.892 €</b>	<b>4.192.336 €</b>	<b>4.272.478 €</b>	<b>4.080.061 €</b>	<b>4.080.061 €</b>	<b>4.080.061 €</b>	<b>4.078.021 €</b>	<b>4.073.943 €</b>	<b>4.067.832 €</b>	<b>4.073.265 €</b>	<b>4.079.375 €</b>
						0,00%		-0,05%	-0,10%	-0,15%		0,15%
								sin campaña				CON PROMOCIÓN UE

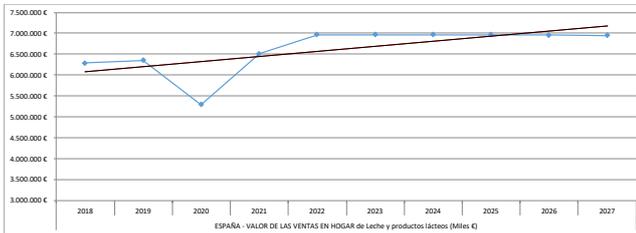


Gráfico de evolución y tendencia España

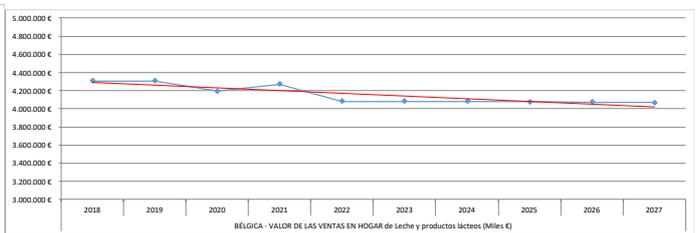


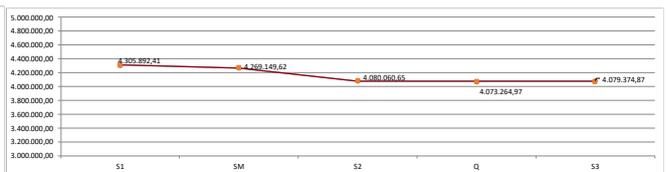
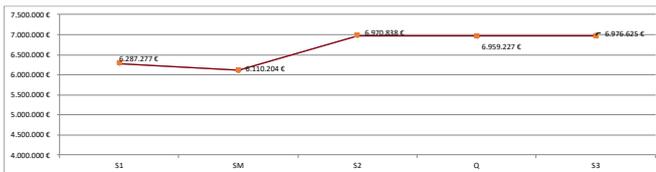
Gráfico de evolución y tendencia Bélgica

A continuación, analizamos la previsión de los 3 años de campaña (2025-2027), la progresión lineal del mercado sin realizar campaña de promoción y lo comparamos con la proyección de lo que se prevé sucederá gracias a la realización de la campaña al final del 2027:

**Estimaciones de ventas con y sin campaña España    Estimaciones de ventas con y sin campaña Bélgica**

VALOR DE LAS VENTAS de Leche y productos lácteos (€)					respecto Q	respecto S2
S1	SM	S2	Q	S3		
6.287.277 €	6.110.204 €	6.970.838 €	6.959.227 €	6.976.625 €	0,25%	0,08%
2018	2018-2021	2012-2025	2025-2027 sin	2025-2027 con		

VALOR DE LAS VENTAS de Leche y productos lácteos (€)					respecto Q	respecto S2
S1	SM	S2	Q	S3		
4.305.892,41	4.269.149,62	4.080.060,65	4.073.264,97	4.079.374,87	0,15%	-0,02%
2018	2018-2021	2012-2025	2025-2027 sin	2025-2027 con		



**INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD, RESULTADOS E IMPACTO** - A continuación, se detallan los indicadores y resultados de la campaña que serán medidos por el organismo de evaluación.

**Indicadores de productividad y de resultados sobre las actividades del IB**

WP	Indicadores de productividad			Indicadores de resultados
	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	TOTAL
Paquete de trabajo 2	1 strategic report 2 Digital Q&A on sustainability 3 NdP 15 Local NdP 3 Distribution 2 Collaboration 1 Clipping	4 NdP 15 Local NdP 4 Distribution 5 Collaboration 2 Clipping	4NdP 4 Distribution 6 Collaboration 2 Clipping	30.000.000 impactos mediante acciones de gabinete de prensa (10M anuales)
	2 Influencers report 14 KOC agreements 2 KOL agreements	2 Influencers report 14 KOC agreements 3 KOL agreements	2 Influencers report 12 KOC agreements 2 KOL agreements	
Paquete de trabajo 3	1 adaptación microsite 1 adaptación en francés microsite	2 mantenimientos anuales	2 mantenimientos anuales	30.000 visitas al site (10.000 anuales)
	2 SOME 2 Social media strategy reports (Esp&Fr) 60 SOME 1 Community manager 2 Report	2 Social media strategy reports (Esp&Fr) 77 SOME 1 Community manager 2 Report	2 Social media strategy reports (Esp&Fr) 67 SOME 1 Community manager 2 Report 3 Carrying out dynamization contests	

	3 Carrying out dynamization contests	3 Carrying out dynamization contests		
Paquete de trabajo 4			12.000.000 contactos	12.000.000 <i>contactos.</i>
	3 Internal Moments 1.000.0000 9.000.000 impresiones	3 Internal Moments 1.000.0000 9.000.000 impresiones		2.000.0000 contactos 18.000.000 impresiones
	1 TV Digital Campaign 2.780K views	1 TV Digital Campaign 2.595K views	1 TV Digital Campaign 2.430K views	7.805K views TV Digital
	1 Connected TV campaign Esp(3Mviews) BI(1Mviews)	1 Connected TV campaign Esp(3Mviews) BI(1Mviews)	1 Connected TV campaign Esp(3Mviews) BI(1Mviews)	12.000.000 views Connected TV
	1 Programatic/Youtube campaign Esp(3,1Mviews) BI(200K)	1 Programatic/Youtube campaign Esp(2,85Mviews) BI(185K)	1 Programatic/Youtube campaign Esp(2,65Mviews) BI(170K)	9.155.000 views Programatic/Youtube
	1 TV Social FB/IG campaign Esp(5Mviews) BI(1M)	1TV Social FB/IG campaign Esp(4,6Mviews) BI(930K)	1TV Social FB/IG campaign Esp(4,2Mviews) BI(869K)	13.800.000 impresiones SocialFB/IG views
	1Tik Tok Video campaign Esp(150K)	1Tik Tok Video campaign Esp(150K)	1Tik Tok Video campaign Esp(150K)	2.790.000 vies. SocialFB/IG views
	1 Spotify campaign Esp(500K)	1Spotify campaign Esp(460K)	1Spotify campaign Esp(425K)	420.000 views Tik Tok Video
1 Paid Media Meta campaign Esp(20Mv) BI(6M)	1 Paid Media Meta campaign Esp(20Mv) BI(6M)	1 Paid Media Meta campaign Esp(20Mv) BI(6M)	1.385.000 impresiones Spotify	
			1 campaña de cine para 1M de espectadores	1.000.000 M contactos en cine
			1 OOH 1M contactos	3.000.000 contactos
Paquete de trabajo 5	13 kits de influencers 18.000 uds. Merchan 13 shipping	13 kits de influencers 18.000 uds. Merchan Roadshow 13 shipping	13 kits de influencers 13 shipping	Los generados en las actividades de campaña
	Renovación derechos piezas audiovisuales España y Bélgica 1 vídeo infográfico sector lácteo 1 adaptación a francés vídeo infográfico			Los generados en las actividades de campaña

Paquete de trabajo 6	1 Roadshow en 30 cities	1 Roadshow en 30 cities		36.000 participantes 2.352.000 contactos
Indicadores de impacto sobre la comunicación y sensibilización				
Descripción	Base de referencia		Final del programa	
<p><b>Indicador de impacto 1 concienciación</b>  <i>Medir el grado de conocimiento que tienen los consumidores españoles y belgas sobre la producción sostenible de leche y productos lácteos, estableciendo el grado de impacto de los mismo sobre la decisión de compra.</i></p>	<p>Que al menos un <b>50% de los consumidores impactados</b> (efectividad de la campaña del 51%) <b>consideren como positivo</b> (de acuerdo o muy de acuerdo) <b>que la sostenibilidad medioambiental, el respeto al Bienestar animal y Sostenibilidad social</b> y económica son drivers importantes a la hora de la decisión de compra de un producto lácteo europeo.</p>		<p><b>121.022.250 contactos sensibilizados</b> el total de los 3 años.</p> <p>Todos los <b>drivers por encima del 70%</b>.</p> <p>Driver de sostenibilidad incrementarlos en un <b>10%</b> sobre la base que se establezca.</p>	

## 2.6 Rentabilidad y gestión financiera

### Rentabilidad y gestión financiera

#### LOGRO OBJETIVOS

Para lograr los objetivos y los resultados propuestos de la acción del modo más rentable se realizará un proceso de selección del organismo de ejecución basado en criterios de calidad – precio.

#### CAPACIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA

Tal y como se detalla en el apartado 2.3 del presente documento, InLac cuenta con personal a disposición del proyecto cualificado para llevar a cabo y realizar el correcto seguimiento de las actividades descritas en el programa. Así mismo cuenta con experiencia probada en ejecución de proyectos financiados por la UE como se detalla en el Anexo 3 de la parte B: Información Adicional de este programa. Y con recursos financieros suficientes tal y como se detalla en los Informes Anuales de Actividad del mismo Anexo 3.

Para la correcta ejecución y los compromisos adquiridos por InLac, la organización cuenta con la **Extensión de Norma** que es una orden ministerial de obligado cumplimiento con Orden APA/1225/2022, de 1 de diciembre, por la que se extiende el acuerdo de la Organización Interprofesional Láctea, al conjunto del sector, y se fija por la que se extiende el acuerdo de la Organización Interprofesional Láctea, INLAC, al conjunto del sector y se fija la aportación económica obligatoria, para realizar actividades de comunicación y promoción de la leche y los productos lácteos, fomentar la transparencia en la cadena láctea, contribuir a la vertebración sectorial e impulsar la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en el sector lácteo, durante un período de cuatro años. En el **artículo 3** de dicha normativa se fijan los objetivos de la extensión de norma. En el punto 4. Promoción y comunicación apartado 1. letra g), se recoge expresamente que los fondos de esta Extensión de Norma se destinarán entre otras cosas a la **participación en los programas de Información y Promoción de Productos Agrícolas de UE**.

**La garantía financiera viene marcada por tanto por los fondos con los que se ejecutará el programa y que vienen de las recaudaciones de la Extensión de Norma.** Este programa se financiará gracias a las aportaciones económicas a las que están obligados los productores y transformadores del sector lácteo, en virtud del mecanismo de extensión de norma. Es importante destacar que los fondos de InLac no se

obtienen como consecuencia de la prestación de una serie de servicios, sino por la **aportación de todos los operadores del sector** lácteo de España y están sujetos a posibles sanciones interpuestas por el Organismo Competente.

#### DATOS CONFIDENCIALES

#### ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

Como puede verse a continuación, el auto análisis de viabilidad financiera es positivo.

#### DATOS CONFIDENCIALES

## 2.7 Gestión de riesgos

Riesgos críticos y estrategia de gestión de riesgos			
Nº	Descripción del riesgo	Nº WP	Medidas propuestas de mitigación del riesgo
I	<p>Se trata de riesgos muy bajos o mínimos en la afectación del programa, pero bastante probables. Son muy gestionables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de personal y oficina.</li> <li>- Cambios en calendarios de actividades</li> <li>- Cambios en medios (cambio de impactos, nuevos medios...)</li> <li>- Ajustes presupuestarios dentro del mismo WP. Costes extra, pagos de anticipos.</li> <li>- Retrasos de campaña, ...</li> </ul>	<p>WP1, WP2, WP3, WP4, WP5, WP6, WP7, WP8, WP9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de personal al frente.</li> <li>- Ajuste de calendarios.</li> <li>- Ajuste de planes de medios para alcanzar el mismo target.</li> <li>- Revisión de plazos.</li> <li>- Reajustes de presupuesto.</li> <li>- Cambio de proveedores.</li> </ul>
II	<p>Se trata de riesgos bajos en la afectación del programa, pero probables. Son gestionables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre de soportes de medios.</li> <li>- Cancelación de emisiones.</li> <li>- Problemas con proveedores.</li> <li>- Actividades que no se pueden ejecutar, ...</li> </ul>	<p>WP1, WP3, WP4, WP5, WP9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste de planes de medios para alcanzar el mismo target.</li> <li>- Ajustes de calendarios.</li> <li>- Revisión de plazos.</li> <li>- Cambio de proveedores.</li> <li>- Ajustes en la producción de materiales, en el número y/o tipo de eventos.</li> </ul>
III	<p>Se trata de riesgos moderados en la afectación del programa y menos probables. Son gestionables. Suelen ser riesgos financieros:</p>	<p>WP1, WP2, WP3, WP4,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte de las organizaciones miembro para pagos extra.</li> <li>- Contribuciones adicionales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de financiación.</li> <li>- Aumentos o disminución de los costes de las actividades.</li> </ul>	WP5, WP6, WP7, WP8, WP9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustes de calendario teniendo en cuenta la viabilidad financiera.</li> </ul>
<b>IV</b>	<p>Se trata de riesgos altos en la afectación del programa y poco probables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la estructura del organismo solicitante.</li> <li>- Problemas con el organismo de ejecución.</li> <li>- Problemas graves en España y/o Bélgica.</li> <li>- Afectación del target de campaña.</li> <li>- Alteraciones importantes en el consumidor de productos lácteos.</li> <li>- Grandes Fake news o bulos informativos con respecto a la leche y productos lácteos.</li> <li>- Ataques animalistas importantes y no justificados.</li> <li>- Crisis lácteas o industriales que afecten al consumo.</li> </ul>	WP1, WP2, WP3, WP4, WP5, WP6, WP7, WP8, WP9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuciones adicionales del resto de organizaciones para soportar estos cambios.</li> <li>- Búsqueda de nuevo organismo de ejecución.</li> <li>- Reorganización del programa y sus objetivos.</li> <li>- Reenfoque de los mensajes.</li> <li>- Ajustes de las actividades del programa.</li> </ul>
<b>V</b>	<p>Se trata de riesgos muy altos en la afectación del programa y muy poco probables. Requieren de una comunicación y adendas importantes o cancelaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermedad grave que afecte a la producción láctea y a la distribución de productos lácteos al consumidor.</li> <li>- Crisis sociales que afecten al consumo.</li> <li>- Crisis sanitarias que afecten al consumo.</li> <li>- Problemas de viabilidad del sector.</li> <li>- Alteraciones importantes del mercado.</li> <li>- Crisis Europeas o Mundiales no definibles.</li> </ul>	WP1 (con consecuencias en el resto de paquetes de trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gabinete de crisis en búsqueda de soluciones.</li> <li>- Gabinete de crisis, ajustes de actividades y tiempos.</li> <li>- La Organización Proponente tiene fondos suficientes para cumplir con los pagos del programa.</li> <li>- Adenda o modificación muy sustancial del proyecto.</li> <li>- Cancelación por causas de fuerza mayor.</li> </ul>

### 3. IMPACTO

#### 3.1 Impacto y rendimiento previsto

##### Impacto y rendimiento previsto

##### **BENEFICIOS DEL PROGRAMA PARA EL SECTOR EN LA UE**

El mercado europeo opera bajo un sistema de libre circulación de mercancías y personas. Esta libertad también se extiende a los productos lácteos, con restricciones principalmente relacionadas con la salud. Incluso en caso de un brote grave de enfermedad, se aplicaría el principio de regionalización, que define las áreas afectadas y las que no lo están, así como los países que mantienen el comercio abierto. Por lo tanto, es fácil comprender que cualquier cambio en las condiciones del mercado en un país específico afecta inmediatamente a todo el mercado europeo. En el caso de este programa, nuestro objetivo será aumentar el consumo en un 1,5% en los países participantes y el impacto en el mercado europeo será el siguiente:

- Europa produce 155 millones de toneladas de leche al año (*Fuente: Comisión Europea*).
- España produce 8,2 toneladas de leche al año (*Fuente: Fondo Español de Garantía Agraria*).
- Bélgica produce 4 toneladas de leche al año (*Fuente: elaborado a partir de Statbel*).

Esto supone que los dos países destinatarios juntos producen 13.100.000 toneladas anuales lo que corresponde a un 8,3% de toda la producción europea. Un incremento del 0,5% en el consumo llevaría a un incremento en la demanda a nivel europeo del 7,8% que por sí mismo supone un cambio en las condiciones del mercado.

Asimismo, y como se ha comentado anteriormente los exigentes métodos de producción europeos benefician a todos los productores de la UE ya que estamos en un mercado fuertemente interconectado. Realizar acciones para mejorar la imagen de los productos lácteos en dos países europeos beneficia al resto de productores lácteos europeos ya que incide en un mejor conocimiento de estos productos por parte de los consumidores.

### **IMPACTO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE SOSTENIBILIDAD**

El Pacto Verde, las estrategias de biodiversidad y de la granja a la mesa apuntan a un nuevo y mejor equilibrio de la naturaleza, los sistemas alimentarios y la biodiversidad; proteger la salud y el bienestar de nuestra población europea y, al mismo tiempo, aumentar la competitividad y la resiliencia de la UE, es un **compromiso que siempre ha transmitido el sector lácteo**. Como resumen final, hay que indicar que entre los objetivos:

**Como sector contribuimos:** respetando al 100% al normas de bienestar animal (certificado AENOR de Bienestar Animal), siendo el primer sector comprometido con la seguridad y trazabilidad del producto al 100%, contribuyendo notablemente a reducir el uso de plaguicidas químicos y más peligrosos en un 50% y a la reducción de fertilizantes en al menos un 20%; disminuyendo las emisiones de gases de efecto invernadero como el metano por debajo del 25%, reduciendo los contaminantes derivados de las deyecciones ganadera en más de un 65% y disminuyendo el uso de antimicrobianos para animales de granja. Trabajamos para impulsar notablemente la ganadería ecológica y los productos lácteos sostenibles. Trabajamos por lograr al 100% los niveles planteados por el **Plan de Acción 2021-2027** lanzado por la UE.

**Con este proyecto contribuimos:** trabajando por la promoción y la comunicación de la leche y los productos lácteos europeos en genérico aumentando todos los drivers motivacionales al consumo que tienen como base el respeto por la sostenibilidad y aumentando las conversaciones tanto en el entorno periodísticos como en el entorno digital en todo lo referentes a la importancia del sector lácteo europeo sobre la sostenibilidad medioambiental, social y económica logrando que el crezcan en más del 30% el número de menciones en el social listening y siendo más de un 20% de estas menciones sean positivas, siendo un 50% las menciones que tratan aspectos de sostenibilidad medioambientales, sostenibilidad económica y sostenibilidad social y alcanzar al menos un 20% de estas menciones sean positivas.

### **RENDIMIENTO ECONÓMICO**

Para calcular el rendimiento económico del programa trabajaremos con valor de ventas (€). Para conseguir nuestro objetivo de incremento del consumo de leche y productos lácteos en un **0,25% en España y un 0,15% en Bélgica** (frenando así la tendencia de caída), calculamos la eficiencia de las acciones previstas a través de la fórmula:

**ROI total de la inversión = Incremento de ventas previsto/gasto del programa**

Lo que en nuestro caso será: 9,46

### **RENDIMIENTO INFORMATIVO**

El rendimiento informativo del programa se medirá mediante el siguiente estudio que será desarrollado por el Organismo de Evaluación como parte de sus funciones:

Objetivo de comunicación	Respuesta Mostrada	Respuesta Deseada
P.1 ¿Con qué frecuencia consumís en tu hogar los siguientes productos lácteos?	Número exacto de raciones consumidas	> 2 veces al día
P.2 ¿Qué características atribuirías a los productos lácteos? ¿Cómo motivan tu compra?	Drivers de consumo: alimentación sana, imprescindibles, aportan energía, calcio; para deportistas...	+10% en grado de acuerdo con los drivers motivadores de compra
P.3 ¿En qué medida aspectos como la sostenibilidad medioambiental, el respeto al bienestar animal, la sostenibilidad social y económica influyen en su toma de decisiones de consumir productos lácteos?	Porcentaje de influencia de los factores presentados	+5% de los valores positivos marcados en el punto cero

## **3.2 Comunicación, difusión y visibilidad**

**Comunicación, difusión y visibilidad de la financiación (No procede)**

### 3.3 Sostenibilidad y continuación

#### Sostenibilidad, impacto a largo plazo y continuación

**Sostenibilidad a corto y medio plazo:**  
 La finalidad última de las **Organizaciones Interprofesionales** es la promoción de los productos agroalimentarios que representan y como tal desde 2017 InLac tiene un demostrado **compromiso con la promoción** de la Leche y los Productos Lácteos hacia la sociedad española y europea en general trabajando sobre la necesidad de **conocimiento de la Cantidad Diaria Recomendada de lácteos** (siempre dentro de unas prácticas dietéticas adecuadas) y sobre la base de que para ello es necesario ir **activando distintos drivers** que motiven al consumidor en la compra. Desde los más puramente ligados al producto y organolépticos hasta los relacionados con un mayor conocimiento de la actividad que el sector lácteo realiza en términos de **sostenibilidad medioambiental, social y económica** como el proyecto Teléfono lácteo. InLac desarrolla proyectos con fondos propios y con fondos comunitarios, representando la inversión en promoción el 75% de la inversión anual sobre los presupuestos totales de esta organización. Este compromiso es constante y anual.

InLac ha desarrollado ya con éxito tanto de ejecución (**100% de los proyectos ejecutados**) y de financiación (ha recibido el **100% de financiación**) de la financiación en los tres proyectos anteriores que ha solicitado a CHAFEA (**ID 734451, ID 824814 e ID 101046103**). Con este cuarto proyecto no solo ratificamos nuestro compromiso hacia REA, sino nuestro interés en apostar por sus nuevas líneas de promoción, y así lo seguiremos haciendo.

**Sostenibilidad a largo plazo:**  
 Llevamos trabajando en dar a conocer todo ello al consumidor y este es un trabajo que requiere una **estrategia a largo plazo** con el fin de asentar en la mente del consumidor los principales conceptos que queremos transmitir, especialmente en términos de sostenibilidad del sector lácteo ya que es un pilar fundamental para el sector y para el consumidor.

El sector lácteo europeo tiene por tanto importantes retos como la mejora ambiental, adecuando sus métodos de elaboración y productos a los nuevos retos y demandas sociales. Pero también debe comunicar más y mejor a los consumidores, que se ven bombardeados por mensajes contrarios (**bulos y fake news**) al consumo de los lácteos (por razones que ligan a salud, éticas o medioambientales) que empiezan a **afectar de forma grave a su comercialización** de nuestros lácteos europeos en beneficio de productos alternativos como las bebidas vegetales. Debemos trabajar por **diferenciar aún más nuestros productos lácteos europeos** para ganar valor añadido en un contexto de despoblación del medio rural, bajos precios en destino y caída constante de las ventas en los últimos años, agravada con el cierre de bares y restaurantes durante la pandemia.



**Conclusión final:**  
 Este programa necesita continuidad porque los cambios en la percepción y el hábito llevan tiempo y necesitamos profundizar la tendencia de mejora iniciada incidiendo ahora sobre los valores de la sostenibilidad y el medio ambiente. Pondremos en valor el Modelo Europeo de Producción en base al ejemplo de la sostenibilidad, implicación medioambiental, defensa del bienestar animal, trazabilidad, calidad, seguridad y etiquetado. E informaremos a los consumidores sobre todos estos aspectos socioculturales y medioambientales ligados al sector lácteo y que hoy en día no conoce.

**4. ACTIVIDADES, PAQUETES DE TRABAJO, CALENDARIO Y SUBCONTRATACIÓN****4.1 Actividades y paquetes de trabajo***Paquete de trabajo 1*

Paquete de trabajo 1: COORDINACIÓN					
Duración:	M01-M36	Beneficiario principal:	InLac		
Objetivos					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar y gestionar el programa manteniendo comunicación constante con el Grupo de Trabajo de Comunicación, así como con los organismos de ejecución y evaluación.</li> </ul>					
Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo					
N.º	Tarea	Descripción	P.		S.
			N.	F.	
1.1	Coordinación	<b>CONFIDENCIAL.</b>	InLac	COO	No aplica
Entregables y presupuesto estimado					
Calendario	AÑO 1: Desde Firma contrato a DIC 2025		AÑO 2: ENERO a DIC 2026		AÑO 3: ENERO a DIC 2027
ENTREGABLES	<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>		<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>		<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>
PRESUPUESTO ESTIMADO	<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>				
TOTAL AÑO.	<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>		<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>		<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>
TOTAL WP.	<b>DATOS CONFIDENCIALES</b>				

**Paquete de trabajo 2**

Paquete de trabajo 2: RELACIONES PÚBLICAS					
<b>Duración:</b>	M05-M36	<b>Beneficiario principal:</b>	InLac		
<b>Objetivos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la cobertura y la notoriedad de los productos lácteos europeos, potenciando las ventajas que aportan a sus consumidores, sus atributos y usos.</li> <li>Reforzar la notoriedad de los productos lácteos europeos, potenciando las ventajas que aportan a sus consumidores, sus atributos y sus distintos usos.</li> </ul>					
<b>Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo</b>					
N.º	Tarea	Descripción	P.		S.
			N.	F.	
2.1	Gabinete de prensa	<p><b>¿Qué?</b> Contacto permanente con medios de comunicación para dar a conocer el proyecto. Se trata de una actividad que genera estrategia de manera eficiente y clara, ya que nos permite convertir a los medios e influencers en los mejores prescriptores de nuestros mensajes. Creará sinergia con otras actividades del programa, y a través de las convocatorias y notas de prensa, lograremos la asistencia de la prensa a las ruedas de presentación y también nos ayudarán a difundir otras acciones de campaña. Se aprovechará la presencia en diferentes ciudades españolas para el lanzamiento de notas de prensa con carácter local y de esta forma maximizar el impacto.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Elaborará un calendario editorial y será el responsable del lanzamiento de las notas de prensa en España y en Bélgica cada año, en las que colaborará nuestro comité de sostenibilidad láctea que abalará todos los mensajes transmitidos. Con el fin de crear notoriedad mediática realizaremos acciones especiales de PR cada año con las que implicaremos a los periodistas y al consumidor en la campaña europea, además de establecer acuerdos de colaboración con agencias de noticias y medios de comunicación específicos adaptados a nuestro target.</p> <p>Nuestro gabinete monitoreará continuamente la campaña y medirá el impacto y la cobertura de la actividad con la elaboración de clippings, en los que recogeremos las publicaciones en los diferentes medios, valorando tanto el número de impactos como el valor económico de los artículos. Además, se aprovechará la presencia en diferentes ciudades españolas para el lanzamiento de notas de prensa con carácter local.</p> <p><b>¿Quién?</b> Medios de comunicación e Influencers.</p> <p><b>¿Dónde?</b> En España y Bélgica.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución Europe
2.2	Colaboraciones con influencers	<p><b>¿Qué?</b> Realizaremos un acuerdo de colaboración con microinfluencers relevantes en el ámbito de la alimentación, la salud y el estilo de vida para trasladar la realidad del sector lácteo en el ámbito de la sostenibilidad. Asimismo, se establecerán acuerdos de colaboración con 'Key Opinion Leaders', fundamentales para alcanzar a ciertos públicos, relevantes en el ámbito de la alimentación la salud y el estilo de vida para trasladar la realidad del sector lácteo en el ámbito de la sostenibilidad a un público más masivo.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Contando con destacados influencers en España y Bélgica, que a través de sus cuentas en redes sociales transmitirán a sus seguidores los distintos pilares sobre los que se construye la campaña. Crearemos un concepto común para la campaña: "Cuenta con los lácteos europeos"; que nos permitirá aglutinar todos los contenidos y concienciar sobre la importancia de seguir una alimentación sostenible y equilibrada consumiendo al menos tres lácteos al día.</p> <p><b>¿Quién?</b> Perfiles de Influencers: periodistas, escritores, deportistas, actores....</p> <p><b>¿Dónde?</b> En redes sociales en España y Bélgica.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución Europe
<b>Entregables y presupuesto estimado</b>					
<b>Calendario</b>	AÑO 1: MAYO a DIC 2024		AÑO 2: ENERO a DIC 2025		AÑO 3: ENERO a DIC 2026

ENTREGABLE S	2.1	1 strategic report 2 Digital Q&A 3 NdP 15 Local NdP 3 Distribution 2 Collaboration 1 Clipping & Compilative Tracking anual	4 NdP 15 Local NdP 4 Distribution 5 Collaboration 2 Clipping & Compilative Tracking anual	4NdP 4 Distribution 6 Collaboration 2 Clipping & Compilative Tracking anual															
		2.2	2 Influencers report 14 KOC agreements 2 Agreements with KOL	2 Influencers report 14 KOC agreements 3 Agreements with KOL	2 Influencers report 12 KOC agreements 2 Agreements with KOL														
PRESUPUESTO ESTIMADO		YEAR 1			AÑO 1			YEAR 2			YEAR 2			YEAR 3			YEAR 3		
		SPAIN			BELGIUM			SPAIN			BELGIUM			SPAIN			BELGIUM		
		Uds.	€/day	Total €	Uds.	€/day	Total €	Uds.	€/day	Total €	Uds.	€/day	Total €	Uds.	€/day	Total €	Uds.	€/day	Total €
<b>WP 2 PUBLIC RELATIONS</b>																			
<b>2.1 PRESS OFFICE</b>																			
Press Office Activations, including:																			
Communication strategy																			
Press dossier																			
Q&A sustainability																			
NdP																			
Local NdP																			
Distribution																			
Collaboration press																			
Collaboration segmented press																			
Collaboration radio																			
Collaboration video																			
Coordination																			
Diets and trips																			
Clipping																			
Subtotal																			
Fees																			
TOTAL																			
<b>2.2 INFLUENCERS MARKETING</b>																			
Report																			
Marketing Manager																			
KOC agreements																			
KOL agreements																			
Subtotal																			
Fees																			
TOTAL																			
<b>TOTAL ACTIVITY WP 2 - PUBLIC RELATIONS</b>																			
<b>TOTAL AÑO.</b>		<b>78.027,00 €</b>						<b>89.914,00 €</b>						<b>81.902,00 €</b>					
<b>TOTAL WP.</b>		<b>249.843,00 €</b>																	

**Paquete de trabajo 3**

Paquete de trabajo 3: SITE Y MEDIOS SOCIALES						
Duración:		M05-M36	Beneficiario principal:		InLac	
Objetivos						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar a los usuarios del mundo digital y redes sociales de la campaña mostrándoles contenidos atractivos.</li> <li>Dar difusión a las actividades realizadas durante el programa.</li> </ul>						
Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo						
N.º	Tarea	Descripción	P.		S.	
			N.	F.		
3.1	Microsite	<p><b>¿Qué?</b> Con la vista puesta en plasmar de manera visual la evolución, el año 1 de campaña evolucionaremos el microsite actual de campaña (<a href="http://cuentaconloslacteos.eu">cuentaconloslacteos.eu</a>), adaptándolo a la nueva estrategia y creatividad, y adaptándolo a francés para el público belga.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Mantendremos el contenido presente que aporte valor los nuevos usuarios de la web basándonos en los resultados del informe analítico de las secciones más visitadas a lo largo de los 2 años de la campaña Dairy Generation (descrita previamente en el apartado 1.3). A lo largo del proyecto, haremos <u>actualizaciones periódicas</u> de las distintas secciones del site donde contaremos las acciones de campaña detalladamente, el programa europeo, así como los distintos pilares de la sostenibilidad láctea abalados por nuestro comité. El nuevo site estará disponible en <u>2 idiomas (español y francés)</u> para que pueda ser consultado a nivel europeo por todos los usuarios interesados. Se realizarán <u>informes de resultados</u> periódicos de microsite donde monitorizaremos las visitas y tráfico que se ha generado para poder optimizar la campaña.</p> <p><b>¿Quién?</b> Nos dirigiremos a nuestro target: hombres y mujeres menores de 45 años.</p> <p><b>¿Dónde?</b> En España, Bélgica, Europa.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución	
3.2	Medios sociales	<p><b>¿Qué?</b> Migraremos el contenido existente a un nuevo microsite. Además, continuaremos generando contenido de calidad e interés para nuestros perfiles de <u>Facebook e Instagram</u>, en la que transmitiremos nuestros mensajes a través de perfiles conocidos en esta red.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Realizaremos una <u>estrategia</u> y comunicación más sostenible apoyando en todo momento los pilares de la campaña europea y dotándola de notoriedad. Contaremos también con <u>sorteos</u> mensuales para captar seguidores de forma orgánica y mantener nuestra comunidad. En ambas redes tendremos una <u>comunicación constante</u> con nuestros fans ya que contamos con un Community Manager que responderá a las preguntas y comentarios que plantee nuestra comunidad. Toda la actividad de las redes sociales será monitorizada para medir los resultados y tomar medidas de corrección cuando sea necesario. Además, contaremos con posts en francés en ambas redes segmentados al público belga.</p> <p><b>¿Quién?</b> Nos dirigiremos a nuestro target: hombres y mujeres menores de 45 años.</p> <p><b>¿Dónde?</b> En España y Bélgica</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución	
Entregables y presupuesto estimado						
Calendario		AÑO 1: MAYO a DIC 2024	AÑO 2: ENERO a DIC 2025	AÑO 3: ENERO a DIC 2026		
ENTREGABLES 3.1		1 microsite 1 adaptación en francés microsite	2 mantenimientos anuales	2 mantenimientos anuales		

<b>ENTREGABLE ES 3.2</b>	2 SOME 2 Social media strategy reports (Esp&Fr) 60 SOME 1 Community manager 2 Report: 'Follow-up and analysis of strategic 3 Carrying out dynamization contests			2 Social media strategy reports (Esp&Fr) 77 SOME 1 Community manager 2 Report: 'Follow-up and analysis of strategic 3 Carrying out dynamization contests			2 Social media strategy reports (Esp&Fr) 67 SOME 1 Community manager 2 Report: 'Follow-up and analysis of strategic 3 Carrying out dynamization contests						
	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	<b>WP 3 SITE &amp; SOCIAL MEDIA</b>											
<b>3.1 CREATION, UPDATE AND MAINTENANCE</b>													
Microsite		1	500 €	500 €	1	500 €	500 €						
Website		1	2.500 €	2.500 €	1	2.500 €	2.500 €						
Upgrade & Maintenance								1	1.500 €	1.500 €	1	1.500 €	1.500 €
Subtotal				3.000 €			3.000 €			1.500 €			1.500 €
Fees				390 €			390 €			195 €			195 €
TOTAL				3.390 €			3.390 €			1.695 €			1.695 €
<b>3.2 SOCIAL MEDIA</b>													
IG		1	300 €	300 €	1	300 €	300 €						
Social media strategy		1	1.000 €	1.000 €	1	1.000 €	1.000 €	1	1.000 €	1.000 €	1	1.000 €	1.000 €
IG content posts		40	130 €	5.200 €	20	130 €	2.600 €	52	130 €	6.760 €	25	130 €	3.250 €
Community manager		1		9.540 €	1		5.400 €	1		9.540 €	1		5.400 €
Report: 'Follow-up and analysis of strategic		1	520 €	520 €	1	520 €	520 €	1	520 €	520 €	1	520 €	520 €
Carrying out dynamization contests		2	1.540 €	3.080 €	1	1.540 €	1.540 €	2	1.540 €	3.080 €	1	1.540 €	1.540 €
Subtotal			19.640 €			11.360 €			20.900 €			11.710 €	
Fees			2.553 €			1.477 €			2.717 €			1.522 €	
TOTAL			22.193 €			12.837 €			23.617 €			13.232 €	
<b>TOTAL WP ACTIVITY 3 - SITE &amp; SOCIAL MEDIA</b>													
			25.583 €			16.227 €			25.312 €			14.927 €	
<b>TOTAL AÑO.</b>	<b>41.810,00 €</b>			<b>40.239,00 €</b>			<b>38.770,00 €</b>						
<b>TOTAL WP.</b>	<b>120.820,00 €</b>												

**Paquete de trabajo 4**

Paquete de trabajo 4: PUBLICIDAD						
Duración:		M05-M36	Beneficiario principal:		InLac	
Objetivos						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la notoriedad de la campaña utilizando medios dirigidos al gran público logrando así una mayor difusión de la misma.</li> <li>Crear una acción sinérgica global</li> <li>Esta acción tiene un objetivo de potenciación de la información al consumidor por lo que el sector mercado objetivo 1 es España. En el caso de Bélgica las acciones se van a centrar en stakeholders por ello, la comunicación masiva estará centrada en acciones de exterior en el barrio europeo de Bruselas.</li> </ul>						
Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo						
N.	Tarea	Descripción	P.			S.
			N.	F.	S.	
4.	Televisión	<p>¿<b>Qué?</b> Realizaremos una campaña de televisión que buscará alcanzar y optimizar cobertura y, a su vez, poder conectar de forma masiva y eficaz con los consumidores más cercanos a nuestro target. Es un medio fundamental, ya que nos permite impactar a los consumidores de manera directa.</p> <p>¿<b>Cómo?</b> La campaña en televisión contará con una acción principal</p> <p>¿<b>Quién?</b> Dirigida a nuestro core target de campaña: hombres y mujeres de 25-45 años.</p> <p>¿<b>Dónde?</b> En España. En los canales de televisión de los principales grupos de comunicación: Mediaset y Atresmedia.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución	
4.4	Digital Media	<p>¿<b>Qué?</b> El desarrollo de acciones online es vital para poder explicar a los consumidores la sostenibilidad láctea y llegar a nuestro target de forma cercana y diferente.</p> <p>¿<b>Cómo?</b> Proponemos implementar diversas acciones online, apoyándonos en servicios de contenido audiovisual en internet para TV, accesibles desde cualquier dispositivo, ya sea Smart TV, TV conectada a un ordenador, portátil, consola, Blue-Ray, Set Top Box, etc. Para garantizar los impactos, utilizaremos algunas de las plataformas de transmisión de contenido online más relevantes. Estas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Campaña Digital TV</b></li> <li>- <b>Youtube:</b> Para maximizar el impacto de la campaña, utilizaremos la notoriedad de Youtube</li> <li>- <b>Connected TV:</b> Realizaremos una acción de mantenimiento para amplificar la cobertura.</li> <li>- <b>Campaña Spotify:</b> Lanzaremos una campaña que ofrece a nuestra audiencia 30 minutos de música sin anuncios a cambio de ver el vídeo de la campaña de 20 segundos.</li> <li>- <b>Campaña Paid Social:</b> Proporcionaremos apoyo económico a la campaña en <b>Tik Tok, Facebook e Instagram</b> para aumentar el alcance de los perfiles, captar fans, generar interacciones con las publicaciones y, en el caso de España, generar reproducciones de vídeo para aumentar el alcance y la visibilidad de la campaña.</li> </ul> <p>¿<b>Quién?</b> Dirigida a nuestro core target de campaña: hombres y mujeres de 25-45 años.</p> <p>¿<b>Dónde?</b> En plataformas digitales en España y Bélgica.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución	

4.5	OOH Y CINE	<p><b>¿Qué?</b> Para hacer promociones de manera sostenible, en Bélgica hemos seleccionado medios sostenibles en los que exhibir nuestra campaña. La publicidad exterior es una excelente plataforma visual, que maximiza cobertura e impactos publicitarios, generando notoriedad y recuerdo de marca, un medio eficaz con el que optimizar inversiones y sin generar ningún tipo de contaminación añadida. Se llevará a cabo también una acción de difusión de la campaña en cines de España.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Vamos a desarrollar una acción de promoción en exterior.</p> <p><b>¿Quién?</b> Nuestro target de campaña: hombres y mujeres menores de 45 años.</p> <p><b>¿Dónde?</b> Bruselas (Bélgica) y cines de las principales ciudades de España.</p>	InLac	COO	Organismo de elección
<b>Entregables y presupuesto estimado</b>					
Calendario	AÑO 1: MAYO a DIC 2024	AÑO 2: ENERO a DIC 2025	AÑO 3: ENERO a DIC 2026		
ENTREGABLES	<p><b>TV:</b> 3 Internal Moments 1.000.0000</p> <p><b>DIGITAL:</b> 1 TV Digital Campaign 2.780K views 1 Connected TV campaign Esp(3Mviews) BI(1Mviews)</p> <p><b>SOCIAL:</b> 1 Programatic/Youtube campaign Esp(3,1Mviews) BI(200K) 1 TV Social FB/IG campaign Esp(5Mviews) BI(1M) 1 Tik Tok Video campaign Esp(150K) 1 Spotify campaign Esp(500K) 1 Paid Media Meta campaign Esp(20Mv) BI(6M)</p> <p><b>OOH:</b> 1 M contactos</p>	<p><b>TV:</b> 3 Internal Moments 1.000.0000</p> <p><b>DIGITAL:</b> 1 TV Digital Netflix Campaign 2.595K views 1 Connected TV campaign Esp(3Mviews) BI(1Mviews)</p> <p><b>SOCIAL:</b> 1 Programatic/Youtube campaign Esp(2,85Mviews) BI(185K) 1 TV Social FB/IG campaign Esp(4,6Mviews) BI(930K) 1 Tik Tok Video campaign Esp(150K) 1 Spotify campaign Esp(460K) 1 Paid Media Meta campaign Esp(20Mv) BI(6M)</p> <p><b>OOH:</b> 1 M contactos</p>	<p><b>TV:</b> 12M contactos</p> <p><b>DIGITAL:</b> 1 TV Digital Netflix Campaign 2.430K views 1 Connected TV campaign Esp(3Mviews) BI(1Mviews)</p> <p><b>SOCIAL:</b> 1 Programatic/Youtube campaign Esp(2,65Mviews) BI(170K) 1 TV Social FB/IG campaign Esp(4,2Mviews) BI(869K) 1 Tik Tok Video campaign Esp(150K) 1 Spotify campaign Esp(425K) 1 Paid Media Meta campaign Esp(20Mv) BI(6M)</p> <p><b>OOH:</b> 1M contactos 1 Cinema 1M espectadores</p>		

PRESUPUESTO ESTIMADO	<b>WP 4 ADVERTISING</b>																							
	<b>4.2 TELEVISION</b>																							
	Linear TV																							
	Internal Moments						3	17.000 €	51.000 €				3	18.000 €	54.000 €				180.000 €			0 €		
	Media services						1	5.865 €	5.865 €				1	5.865 €	6.210 €				20.700 €			0 €		
	Subtotal								56.865 €			0 €			60.210 €			0 €			200.700 €	0 €		
	Fees								2.843 €			0 €			3.011 €			0 €			10.035 €	0 €		
	TOTAL								59.708 €			0 €			63.221 €			0 €			210.735 €	0 €		
	<b>4.2 RADIO</b>																							
	Subtotal																							
	Fees																							
	TOTAL																							
	<b>4.4 DIGITAL MEDIA</b>																							
	<b>DIGITAL TV Environment</b>																							
	TV Digital						2780k	0,09 €	58.400 €				2595l	0,096 €	58.400 €				2430k	0,097 €	58.400 €			
	Connected TV						3M	0,030 €	90.000 €	1M	0,025 €	25.000 €	3M	0,030 €	90.000 €	1M	0,025 €	25.000 €	3M	0,030 €	90.000 €	1M	0,025 €	25.000 €
	Media services						1	17.066 €	17.066 €	1 €	2875	2.875 €			17.066 €			2.875 €			17.066 €			2.875 €
	Subtotal								165.466 €			27.875 €			165.466 €			27.875 €			165.466 €			27.875 €
	Fees								8.273 €			1.394 €			8.273 €			1.394 €			8.273 €			1.394 €
	TOTAL								173.739 €			29.269 €			173.739 €			29.269 €			173.739 €			29.269 €
	<b>TV SOCIAL MEDIA Environment</b>																							
	Programatic/YouTube						3,1M	0,008 €	25.000 €	200K	0,060 €	12.000 €	2,85M	0,009 €	25.000 €	185K	0,065 €	12.000 €	2,65M	0,009 €	25.000 €	170K	0,071 €	12.000 €
TV Social FB/IG views						5M	0,001 €	6.500 €	1M	0,027 €	25.000 €	4,6M	0,007 €	6.500 €	930Kvs	0,027 €	25.000 €	4,2M	0,001 €	25.000 €	869Kvs	0,029 €	6.500 €	
Tik Tok Video						150K	0,040 €	6.000 €				140K	0,043 €	6.000 €				130K	0,046 €	6.000 €				
Spotify						500K	0,008 €	4.000 €				460K	0,009 €	4.000 €				425K	0,009 €	4.000 €				
Meta						20M	0,001 €	10.000 €	6M	0,001 €	6.000 €	20M impr.	0,001 €	10.000 €	6M	0,001 €	6.000 €	20M impr.	0,001 €	10.000 €	6M	0,001 €	6.000 €	
Media services								5.923 €	1		2.127 €			5.923 €			4.945 €			8.050 €			2.818 €	
Subtotal								57.423 €			45.127 €			57.423 €			47.945 €			78.050 €			27.318 €	
Fees								2.871 €			2.256 €			2.871 €			2.397 €			3.903 €			1.366 €	
TOTAL								60.294 €			47.383 €			60.294 €			50.342 €			81.953 €			28.683 €	
<b>4.5 OOH AND CINEMA</b>																								
Cinema campaign																								
OOH campaign									1	43.000 €	43.000 €				1	43.000 €	43.000 €			1	43.500 €	43.500 €		
Media services								0 €	1	4.945 €	4.945 €				1	4.945 €	4.945 €				8.900 €	1	5.003 €	5.003 €
Subtotal								0 €			47.945 €			0 €			47.945 €			66.900 €			48.503 €	
Fees								0 €			2.397 €			0 €			2.397 €			3.345 €			2.425 €	
TOTAL								0 €			50.342 €			0 €			50.342 €			70.245 €			50.928 €	
<b>TOTAL ACTIVITY WP 4 - ADVERTISING</b>								293.741 €			126.994 €			297.253 €			129.953 €			536.672 €			108.880 €	
<b>TOTAL AÑO</b>						<b>420.736,00 €</b>						<b>427.207,00 €</b>						<b>645.552,00 €</b>						
<b>TOTAL WP.</b>						<b>1.493.494,00 €</b>																		

**Paquete de trabajo 5**

Paquete de trabajo 5: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN					
<b>Duración:</b>	M05-M36	<b>Beneficiario principal:</b>	InLac		
<b>Objetivos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar nuestros mensajes de campaña en un soporte físico que se entregará tanto a prensa como a los asistentes a las distintas actividades.</li> <li>Explicar a los consumidores todos los mensajes de la campaña de forma visual.</li> <li>Dar soporte a las distintas actividades de campaña.</li> </ul>					
<b>Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo</b>					
N.	Tarea	Descripción	P.		S.
			N.	F.	
5.	Kits de prensa y artículos promocionales	<p><b>¿Qué?</b> Desarrollaremos <u>kits sostenibles</u> para entregar a influencers en los diferentes eventos que organicemos. Para poder ofrecer información de interés y comunicar nuestros mensajes de campaña en un soporte físico, entregaremos los kits de prensa, que crearán sinergia con el gabinete de relaciones públicas convirtiéndose en una herramienta de trabajo fundamental. Asimismo, durante el "Roadshow Cuenta con los lácteos europeos", se repartirán materiales físicos que informarán de nuestra campaña, así como de la sostenibilidad en el sector lácteo, con el fin de generar recuerdo y notoriedad entre los participantes.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Elaboración y entrega de kits con material corporativo con material sostenible relativo a la campaña de promoción en el sector lácteo, así como elementos promocionales durante el Roadshow que se realizará durante los dos primeros años de campaña.</p> <p><b>¿Quién?</b> Nuestro target de campaña: hombres y mujeres menores de 45 años. Profesionales especializados en sostenibilidad y periodistas.</p> <p><b>¿Dónde?</b> Se distribuirán en los eventos planificados en España y Bélgica.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución
5.2	Piezas audiovisuales	<p><b>¿Qué?</b> Se creará un vídeo infográfico para explicar a los consumidores los esfuerzos de la industria láctea por ser más sostenibles en los últimos años. La producción del video será desarrollada en español y flamenco para su difusión en ambos mercados.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Realizaremos la producción de <u>un vídeo en función de la temática que se desee cubrir. Posibles temáticas: sostenibilidad en la granja lechera, uso eficiente de recursos, reducción de emisiones...</u></p> <p>Todas las piezas audiovisuales se producirán y editarán durante el primer año de campaña y se usarán durante los 3 años de programa. En año 2 y 3 se renovararán los derechos.</p> <p><b>¿Quién?</b> Nuestro target de campaña: hombres y mujeres menores de 45 años.</p> <p><b>¿Dónde?</b> En España y Bélgica. Se usarán en publicidad (Televisión y campaña digital) en la página web, redes sociales y prensa.</p>	InLac	COO	Organismo de ejecución

5.3	e Estrategia, creatividad instrumentos	<p>¿Qué? Desarrollaremos una estrategia de campaña, así como de las creatividades necesarias para la correcta implementación y el desarrollo de las actividades.</p> <p>¿Cómo? Mediante la preparación en una primera fase la estrategia de campaña; que posteriormente se aplicará a todas las creatividades. Y el desarrollo de las creatividades ad hoc para llegar a nuestro público objetivo en los distintos formatos seleccionados en las actividades del programa, para conseguir cambiar la percepción de los consumidores sobre el sector lácteo y su implicación en el desarrollo sostenible. Implementaremos nuestra estrategia creativa bajo el claim “CUENTA CON LOS LÁCTEOS EUROPEOS”.</p> <p>¿Quién? La población en general tanto de España como de Bélgica, con especial hincapié en la prensa como prescriptores de nuestros mensajes.</p> <p>¿Dónde? En el estudio de diseño del organismo de ejecución en España.</p>	InLac	COO	de																																																																																																																																					
<b>Entregables y presupuesto estimado</b>																																																																																																																																										
Calendario	<b>AÑO 1: MAYO a DIC 2024</b>		<b>AÑO 2: ENERO a DIC 2025</b>		<b>AÑO 3: ENERO a DIC 2026</b>																																																																																																																																					
ENTREGABLES	13 kits de influencers 18.000 uds. Merchan Roadshow 13 shipping Renovación derechos piezas audiovisuales España y Bélgica 1 vídeo infográfico sector lácteo 1 adaptación a francés vídeo infográfico		13 kits de influencers 18.000 uds. Merchan Roadshow 13 shipping		13 kits de influencers 13 shipping																																																																																																																																					
PRESUPUESTO ESTIMADO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">WP 5 COMMUNICATION TOOLS</th> </tr> <tr> <th colspan="7">5.1 PROMOTIONAL ITEMS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Influencer Kit</td> <td>13</td> <td>50 €</td> <td>650 €</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Merchan Tier 1</td> <td>15.000</td> <td>1 €</td> <td>15.000 €</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Merchan Tier 2</td> <td>3000</td> <td>3 €</td> <td>9.000 €</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Shipping, handling and logistical costs</td> <td>13</td> <td>30 €</td> <td>390 €</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Subtotal</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>25.040 €</b></td> <td></td> <td><b>0 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Fees</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>3.255 €</b></td> <td></td> <td><b>0 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>28.295 €</b></td> <td></td> <td><b>0 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="7">5.2 AUDIOVISUAL PIECES</th> </tr> <tr> <td>Renewal of right of the audiovisual piece</td> <td>1</td> <td>9.000 €</td> <td>9.000 €</td> <td>1</td> <td>9.000 €</td> <td>9.000 €</td> </tr> <tr> <td>Creation of an infographic video in Fr. or Fl.</td> <td>1</td> <td>6.000 €</td> <td>6.000 €</td> <td>1</td> <td>1.500 €</td> <td>1.500 €</td> </tr> <tr> <td>Making a video case in Fr. or Fl.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Subtotal</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>15.000 €</b></td> <td></td> <td><b>10.500 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Fees</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>1.950 €</b></td> <td></td> <td><b>1.365 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>16.950 €</b></td> <td></td> <td><b>11.865 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="7">5.3. STRATEGY, CREATIVITY AND INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT</th> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>29.267 €</b></td> <td></td> <td><b>16.329 €</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL ACTIVITY WP 5 - COMMUNICATION TOOLS</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>74.512 €</b></td> <td></td> <td><b>28.194 €</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					WP 5 COMMUNICATION TOOLS							5.1 PROMOTIONAL ITEMS							Influencer Kit	13	50 €	650 €				Merchan Tier 1	15.000	1 €	15.000 €				Merchan Tier 2	3000	3 €	9.000 €				Shipping, handling and logistical costs	13	30 €	390 €				<b>Subtotal</b>			<b>25.040 €</b>		<b>0 €</b>		<b>Fees</b>			<b>3.255 €</b>		<b>0 €</b>		<b>TOTAL</b>			<b>28.295 €</b>		<b>0 €</b>		5.2 AUDIOVISUAL PIECES							Renewal of right of the audiovisual piece	1	9.000 €	9.000 €	1	9.000 €	9.000 €	Creation of an infographic video in Fr. or Fl.	1	6.000 €	6.000 €	1	1.500 €	1.500 €	Making a video case in Fr. or Fl.							<b>Subtotal</b>			<b>15.000 €</b>		<b>10.500 €</b>		<b>Fees</b>			<b>1.950 €</b>		<b>1.365 €</b>		<b>TOTAL</b>			<b>16.950 €</b>		<b>11.865 €</b>		5.3. STRATEGY, CREATIVITY AND INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT							<b>TOTAL</b>			<b>29.267 €</b>		<b>16.329 €</b>		<b>TOTAL ACTIVITY WP 5 - COMMUNICATION TOOLS</b>			<b>74.512 €</b>		<b>28.194 €</b>	
WP 5 COMMUNICATION TOOLS																																																																																																																																										
5.1 PROMOTIONAL ITEMS																																																																																																																																										
Influencer Kit	13	50 €	650 €																																																																																																																																							
Merchan Tier 1	15.000	1 €	15.000 €																																																																																																																																							
Merchan Tier 2	3000	3 €	9.000 €																																																																																																																																							
Shipping, handling and logistical costs	13	30 €	390 €																																																																																																																																							
<b>Subtotal</b>			<b>25.040 €</b>		<b>0 €</b>																																																																																																																																					
<b>Fees</b>			<b>3.255 €</b>		<b>0 €</b>																																																																																																																																					
<b>TOTAL</b>			<b>28.295 €</b>		<b>0 €</b>																																																																																																																																					
5.2 AUDIOVISUAL PIECES																																																																																																																																										
Renewal of right of the audiovisual piece	1	9.000 €	9.000 €	1	9.000 €	9.000 €																																																																																																																																				
Creation of an infographic video in Fr. or Fl.	1	6.000 €	6.000 €	1	1.500 €	1.500 €																																																																																																																																				
Making a video case in Fr. or Fl.																																																																																																																																										
<b>Subtotal</b>			<b>15.000 €</b>		<b>10.500 €</b>																																																																																																																																					
<b>Fees</b>			<b>1.950 €</b>		<b>1.365 €</b>																																																																																																																																					
<b>TOTAL</b>			<b>16.950 €</b>		<b>11.865 €</b>																																																																																																																																					
5.3. STRATEGY, CREATIVITY AND INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT																																																																																																																																										
<b>TOTAL</b>			<b>29.267 €</b>		<b>16.329 €</b>																																																																																																																																					
<b>TOTAL ACTIVITY WP 5 - COMMUNICATION TOOLS</b>			<b>74.512 €</b>		<b>28.194 €</b>																																																																																																																																					
TOTAL AÑO.	102.706,00 €		95.700,00 €		71.970,00 €																																																																																																																																					
TOTAL WP.	270.375,00 €																																																																																																																																									

**Paquete de trabajo 6**

Paquete de trabajo 6: EVENTOS											
Duración:		M05-M36	Beneficiario principal:			InLac					
Objetivos											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar al público profesional mediante los Foros lácteos aumentando el conocimiento de la sostenibilidad láctea.</li> <li>Dar visibilidad al programa europeo entre consumidores y profesionales.</li> <li>Informar sobre la sostenibilidad láctea.</li> </ul>											
Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo											
N.º	Tarea	Descripción	P.		S.						
			N.	F.							
6.1	Roadshow "Cuenta con los alimentos lácteos"	<p>¿Qué? Un autobús en circuito itinerante conectará el mundo rural de las granjas con las ciudades más estratégicas, ofreciendo al público urbano información relevante. Busca acercar la realidad del mundo rural, y del sector lácteo, a entornos urbanos poco acostumbrados a esta información. Desarrollo de actividades relacionadas con el entorno rural para acercar la responsabilidad de las granjas en sostenibilidad y respeto del medio ambiente. Asimismo, para el inicio del RoadShow, se desarrollará un evento a modo de punto de partida en sede de MAPA.</p> <p>¿Cómo? Se desarrollarán talleres sobre sostenibilidad en el campo; juegos didácticos y dinámicos para que el público de ciudad, establecer juegos de motivación y concursos de preguntas y respuestas con premio con el fin de dinamizar la formación; establecer incentivos para fomentar la participación y, además, incrementar el conocimiento.</p> <p>¿Quién? Nuestro target de campaña: hombres y mujeres menores de 45 años.</p> <p>¿Dónde? 15 ciudades de España</p>							InLac	COO	Organismo de ejecución
Entregables y presupuesto estimado											
Calendario		AÑO 1: MAYO a DIC 2024			AÑO 2: ENERO a DIC 2025			AÑO 3: ENERO a DIC 2026			
EN		1 evento de presentación Roadshow 1 roadshow por 15 Ciudades			1 roadshow por 15 Ciudades						
PRESUPUESTO ESTIMADO	WP 6 EVENTS										
	6.1. ROADSHOW "CUENTA CON LOS ALIMENTOS LÁCTEOS EUROPEOS"										
	Government permits	15	1.500 €	22.500 €				15	1.500 €	22.500 €	0 €
	Vehicle rental for 15 cities and 30 days	1	57.000 €	57.000 €				38	1.500 €	57.000 €	
	Decoration	1	15.000 €	15.000 €				1	15.000 €	15.000 €	0 €
	Material	1	7.500 €	7.500 €				1	5.000 €	7.500 €	
	Staff	1	38.740 €	38.740 €				1	38.740 €	38.740 €	0 €
	Support Van	1	4.500 €	4.500 €				30	300 €	4.500 €	0 €
	Product	1	1.920 €	1.920 €				1	1.920 €	1.920 €	0 €
	Reporting photo and video	1	900 €	900 €				1	900 €	900 €	0 €
	PR event	1	8.000 €	8.000 €							
	Contingencies	1	3.000 €	3.000 €				1	2.335 €	2.335 €	0 €
	Services	1	11.700 €	11.700 €				1	11.700 €	11.700 €	0 €
	Subtotal		170.760 €			0 €			162.095 €		0 €
	Fees		22.199 €			0 €			21.072 €		0 €
	TOTAL		192.959 €			0 €			183.167 €		0 €
	TOTAL ACTIVITY WP 6 - EVENTS		192.959 €			0 €			183.167 €		0 €
TOTAL AÑO.		192.959,00 €			183.167,00 €			0,00 €			
TOTAL WP.		376.126,00 €									

**Paquete de trabajo 9**

Paquete de trabajo 9: EVALUACIÓN					
<b>Duración:</b>	M05-M36	<b>Beneficiario principal:</b>	InLac		
<b>Objetivos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición y control del correcto desarrollo de las actividades.</li> <li>Análisis y seguimiento de la evolución de los objetivos de sensibilización y rendimiento del programa.</li> </ul>					
<b>Actividades (qué, cómo, donde) y divisiones de trabajo</b>					
N.º	Tarea	Descripción	P.		S.
			N.	F.	
9.1	Evaluación	<p>¿<b>Qué?</b> Evaluación de la campaña y su impacto basado en el sistema de indicadores que se muestra en el apartado 2.5 del presente documento. La evaluación será realizada por un organismo independiente.</p> <p>¿<b>Cómo?</b> Mediante la realización de estudios e informes anuales tal y como se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Punto Cero: que servirá como base para el resto de los informes de evaluación y se realizará previo al inicio de las actividades de programa (aproximadamente mes 5).</li> <li>Resultados año 1: se presentarán a la finalización del año (aproximadamente mes 14).</li> <li>Resultados año 2: se presentarán a la finalización del año (aproximadamente mes 26).</li> <li>Resultados año 3 e informe final de resultados: se presentarán a la finalización del programa (aproximadamente mes 38).</li> </ul> <p>El análisis completo del procedimiento de evaluación, así como los indicadores de referencia se encuentra detallado en el apartado 2.5 de este documento.</p> <p>¿<b>Dónde?</b> En España y Bélgica.</p>	InLac	COO	
<b>Entregables y presupuesto estimado</b>					
<b>Calendario</b>	<b>AÑO 1: MAYO a DIC 2024</b>		<b>AÑO 2: ENERO a DIC 2025</b>		<b>AÑO 3: ENERO a DIC 2026</b>
<b>ENTREGABLES</b>	Informe Evaluación Año 1		Informe Evaluación Año 2		Informe Evaluación Año 3
<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	19.600,00 €		19.600,00 €		19.600,00 €
<b>TOTAL WP.</b>	58.800,00 €				

**4.2 Calendario**

Calendario																														
PAQUE DE TRABAJO	MESES																													
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30
<b>1 – COORDINACIÓN</b>																														
Coordinación																														
<b>2 – RELACIONES PÚBLICAS</b>																														
2.1 Gabinete prensa																														
2.2 Influencers																														
<b>3 – SITE Y REDES SOCIALES</b>																														
3.1 Microsite																														
3.2 Redes sociales																														
<b>4 – PUBLICIDAD</b>																														
4.1 TV																														
4.2 Digital TV																														
4.3 Social Digital																														
4.4 OOH & Cinema																														
<b>5 – HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN</b>																														
5.1 Kit prensa																														
5.2 Audiovisuales																														
<b>6 – EVENTOS</b>																														
6.1 Roadshow																														
<b>9 – EVALUACIÓN</b>																														
Evaluación																														

## 5. OTROS

### 5.1 Ética

Ética
No procede

### 5.2 Protección

Protección
No procede

## 6. DECLARACIONES

Doble financiación	
Información relativa a otras subvenciones de la UE para este proyecto ⚠ Tenga en cuenta que existe una prohibición estricta de doble financiación con cargo al presupuesto de la UE (excepto en el marco de las convocatorias de sinergias de la UE).	SÍ/NO
Confirmamos que, según nuestro leal saber y entender, ni el proyecto en su conjunto ni ninguna parte del mismo se han beneficiado de ninguna otra subvención de la UE (incluida la financiación de la UE gestionada por las autoridades de los Estados miembros de la UE u otros organismos de financiación, como los fondos regionales de la UE, los fondos agrícolas de la UE, el Banco Europeo de Inversiones, etc.). En caso negativo, explique por qué y facilite detalles.	SI
Confirmamos que, según nuestro leal saber y entender, ni el proyecto en su conjunto ni ninguna parte del mismo se presentan (ni se van a presentar) a ninguna otra subvención de la UE (incluida la financiación de la UE gestionada por las autoridades de los Estados miembros de la UE u otros organismos de financiación, como los fondos regionales de la UE, los fondos agrícolas de la UE, el Banco Europeo de Inversiones, etc.). En caso negativo, explique por qué y facilite detalles.	SI

<b>Ayuda financiera a terceros</b> <i>Si, en su proyecto, el importe máximo por tercero va a ser superior al importe mínimo fijado en el documento de convocatoria, justifique y explique por qué el importe más elevado es necesario para cumplir los objetivos de sus acciones.</i>
Nuestro importe máximo de terceros no supera el importe mínimo de convocatoria.