



ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2025

PATROCINADORES



BAJO EN
CALORÍAS

SABOR
ORIGINAL

Ahora el
sabor de
siempre
solo está en
**fuze
tea®**



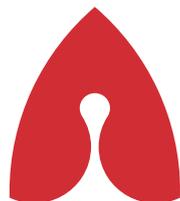
SABOR ORIGINAL

BAJO EN CALORÍAS
**fuze
tea®**

Limón



UN REFRESCO DE TÉ
DE LA FAMILIA
Coca-Cola®



ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2025

El mejor análisis para crecer en gran consumo



FOOD RETAIL & SERVICE

CON EL APOYO DE



PATROCINADORES





ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2025

Nº 7 • Mayo 2025



Editor: Carlos Azofra

Directora: Mar Calderón

Redactora-jefe: Maite M. Vendrell

Asesor editorial: Jean-Marie Benaroya

Redacción: Víctor Olcina, Arantxa Mateos, María Teresa de Luis, Javier C. Jiménez, María Dolores Romero y Lucía García

Publicidad / Branded Content: Mar Calderón y Mónica González

Diseño y maquetación: JM - Diseño gráfico y Multimedia

Participantes (por orden de aparición): Carlos Azofra, José Miguel Herrero, José María Bonmatí, Mauricio García de Quevedo, Matilde García Duarte, Ignacio García Magarzo, Emilio Gallego Zuazo, José Antonio Latre, Maite M. Vendrell, Horacio González Alemán, Miguel Hernández, Jorge Jordana, María J. Herrero, Silvia Ros, Eusebio Martínez de la Casa, Elodie Perthuisot, Carlos Martín, Rosa Carabel, José M^a Rodríguez, Tomás Pascual, César Valencoso, Malwine Steinbock, Beatriz Romanos, Enrique Porta, Juan Rojas, Antonio Sánchez Boned, Laureano Turienzo, Diego Crespo, Andrea Gutiérrez, Pablo de la Rica, Luis Miguel Espejel, José Miguel Flavián, Edurne Uranga, José María Cervera, Luis Martínez, Javier Pérez de Leza y Xavier Cros.

EDITA

INFOCAP
Información B2B de valor

INFOCAP COMMUNICATION & PUBLISHING, S.L.

Oficinas centrales: C/ Albasanz, 35. 3º. 28037 Madrid

☎ 913 603 173

www.infocap.es

infocap@infocap.es

© 2025 Infocap Communication & Publishing, S.L.
Todos los derechos reservados.

SOCIOS Y VENTA DE EJEMPLARES:

Javier Arribas (administracion@infocap.es)

PRECIO ESPAÑA:

Socios (suscripción con domiciliación): 61 €

Ejemplar suelto: 73 €

(*) 21% de IVA no incluido. Envío gratuito.

Socios Protectores (suscripciones colectivas): consultar

Impresión: Monterreina

Depósito Legal: M-4703-2020

Printed in Spain 05/2024

Miembro de Club Abierto
de Editores (CLABE)



conetia
1925 - 2025



CARTA DEL EDITOR

Marcas aún en modo avión

Algunas “grandes” marcas están más desnortadas en materia de comunicación que un influencer en modo avión. Salvo honrosas excepciones, aún creen que comunicar es lanzar una nota de prensa al vacío o montar una presentación, cruzar los dedos y esperar a que se obre el milagro: que los medios en los que no invierten corran a difundir sus novedades corporativas por amor al arte, como si no tuvieran información más relevante que ofrecer a sus lectores.

Viven en una realidad paralela en la que sus marcas valen más de lo que el consumidor está dispuesto a pagar. Pero el mercado — el jefe—, que no perdona fantasías, les ha dado una buena sacudida. Como quien pone el piloto automático y se despierta en la parada equivocada, se han encontrado con la tortilla dada la vuelta. Menos presencia en los lineales y una cuota que se escapa, silenciosa pero constante, hacia la marca de distribución (MDD).

Durante años, el **cortoplacismo** ha sido su brújula. Proteger el margen, mantener precios elevados, ignorar las señales del entorno... Solo ahora, cuando el viento sopla fuerte y el barco empieza a cruzir, **algunas marcas han empezado a reaccionar bajando precios, lanzando formatos híbridos entre marca y MDD o acelerando las promociones**, en un intento desesperado por recuperar el terreno perdido.

El consumidor de hoy, pragmático y empoderado, ya no compra promesas envueltas en celofán. “No me renta”, dicen los nuevos compradores, que miden con lupa el valor de cada euro en su cesta. Y seguramente no les falte razón: el diferencial de precio entre algunas marcas y su equivalente en MDD ya no se justifica ni con fuegos artificiales. “Son precios aberrantes fuera de

mercado”, me comenta el director comercial de una de las principales cadenas de distribución.

Tampoco han entendido que su éxito depende de hacer más competitivo al *retail* que las acoge. No han sabido jugar en equipo. Fueron lanzando productos sin ton ni son, creando surtidos hipertrofiados que confunden más que enamoran. Han vivido de una inercia heredada de otros mercados, como si España fuera una maqueta en miniatura de sus sedes centrales.

Como consecuencia, **están floreciendo marcas nacionales más ágiles** que están entendiendo mejor al consumidor y al distribuidor. Y ahí están, ocupando sin pedir permiso ese hueco en el lineal que algunas multinacionales daban por suyo, como quien cree que una toalla en la hamaca basta para reservarla el día entero.

Como decía al inicio, importantes fabricantes de marca están pagando el haber **menospreciado durante años la comunicación sectorial**, la conexión a través de los medios que articulan el pulso del *retail* y que les ofrecen una ventana directa y diaria con quienes deciden. Dejaron de ser protagonistas en sus páginas para convertirse en meros figurantes. Y ahí comenzaron su caída.

Es hora de despertar. Mientras algunos siguen anclados en la nostalgia, entretenidos en achacar al *retail* todos sus males, otros —más rápidos, más despiertos y más conectados— ya están diseñando el futuro. En este tablero, quien no comunica no existe; y quien no justifica su valor se borra solo. ●

Carlos Azofra

Editor de **FRS** Food Retail & Service

[in](https://www.linkedin.com/in/carlos-azofra-lopez-angulo/) > [linkedin.com/in/carlos-azofra-lopez-angulo/](https://www.linkedin.com/in/carlos-azofra-lopez-angulo/)



TRIBUNAS



10	José Miguel Herrero (MAPA) / <i>Innovación y tecnología alimentaria: claves para un futuro sostenible</i>
12	José María Bonmatí (Aecoc) / <i>Impulsando un ecosistema empresarial innovador</i>
14	Mauricio García de Quevedo (Fiab) / <i>Innovación, llave para el presente de la industria de alimentación y bebidas</i>
16	Matilde García Duarte (La Distribución Anged) / <i>El reto de formar a un millón de profesionales en la próxima década</i>
18	Ignacio García Magarzo (Asedas) / <i>La competitividad como factor de innovación</i>
20	Emilio Gallego Zuazo (Hostelería de España) / <i>La búsqueda de experiencias únicas: el valor añadido para seguir avanzando</i>

CONTEXTO



22	José Antonio Latre / <i>Y después del “Día de la Liberación”, ¿qué?</i>
28	Carlos Azofra – Maite M. Vendrell / <i>Fabricantes y distribución mueven ficha: nace la alianza que gestionará el SDDR</i>
34	Horacio González Alemán (Thoffood) / <i>El año en que vivimos peligrosamente</i>
36	Miguel Hernández (Institut Cerdà) / <i>La colaboración como eje de la innovación</i>
38	Jorge Jordana / <i>A vueltas con la innovación en la industria alimentaria</i>
42	María J. Herrero – Silvia Ros (Comunidad DAS) / <i>Retail alimentario ante la nueva Ley 1/2025: prevención, donación y responsabilidad compartida</i>
48	Eusebio Martínez de la Casa (Recircula) / <i>El largo recorrido de la legislación ambiental en la Unión Europea</i>

CASOS DE INNOVACIÓN



LÍDERES	
54	Elodie Perthuisot (Carrefour España) / <i>Innovar para impulsar el futuro de la alimentación</i>
56	Carlos Martín (Coca-Cola Iberia) / <i>Innovar con sentido, y para los sentidos</i>
58	Rosa Carabel (Eroski) / <i>Innovar para transformar</i>
60	José M^a Rodríguez (Euromadi) / <i>La innovación de procesos y servicios en pro de los socios, nuestra fuente de diferenciación</i>
62	Tomás Pascual (Pascual) / <i>Destrucción creativa</i>
64	Alcampo / <i>Tecnología y formación para plantar cara al desperdicio alimentario</i>
66	Caprabo / <i>Diez años tejiendo proximidad</i>
68	Eroski / <i>“La empresa del futuro en el retail alimentario será predominantemente tecnológica o no será”</i>
70	Mercadona / <i>Marcas líderes fabricadas por proveedores líderes</i>
72	Juver / <i>Reinventando el consumo de fruta con cuatro propuestas clave</i>
74	Patatas Meléndez / <i>Liderar con propósito: el valor que transforma el retail</i>
76	Sigma-Campofrío / <i>Reinventando nuevas formas de saborear lo auténtico</i>
78	Tastech by Sigma / <i>Impulsando el futuro de la alimentación a través del emprendimiento</i>
80	Heineken / <i>La innovación también se bebe</i>

PRODUCTO



82	Novedades destacadas
92	César Valencoso (Kantar) / <i>20 años de innovación: así hemos cambiado</i>
94	Malwine Steinbock (Food Republik) / <i>Tendencias clave en alimentación 2025: las innovaciones que marcan el futuro del sector</i>
98	Beatriz Romanos / <i>La inversión agri-foodtech toma un respiro y mira al mar</i>

ESTRATEGIA EMPRESARIAL



102	Enrique Porta – Juan Rojas (KPMG) / <i>Hacia un retail alimentario más inteligente</i>
104	Antonio Sánchez Boned (SDG Group) / <i>El relato no es un buen compañero de viaje del dato: la oportunidad que nos ofrece la IA</i>
106	Laureano Turienzo / <i>Convivencia en los lineales: ¿de eso se trataba el retail actual, no?</i>
110	Diego Crespo – Andrea Gutiérrez (Marimón Abogados) / <i>La compartimentación del mercado europeo frente a la presión integradora: desafíos actuales</i>
116	Pablo de la Rica (Aecoc) / <i>Tendencias del retail 2025: transparencia, autenticidad y experiencias memorables</i>
120	Luis Miguel Espejel / <i>Innovación retail 2025: la alquimia que evoluciona la experiencia de compra</i>
124	José Miguel Flavián (GM&Co) / <i>Gran consumo y restauración en UK: competencia por la cuota de estómago</i>
128	Eduarne Uranga (Circana) / <i>Food Service en España: competir por el share of wallet y el share of clock</i>
132	José María Cervera (Food Service Institute) / <i>La innovación se cocina en las personas</i>
136	Luis Martínez / <i>Distribución española: potencial de los supermercados regionales</i>
140	Maite M. Vendrell / <i>La importancia de la comunicación: el CEO y las redes sociales</i>
144	Javier Pérez de Leza (Future Retail) / <i>De vendedor de libros a líder mundial: ¿quién puede frenar a Amazon?</i>
148	Xavier Cros (Across The Shopper) / <i>No es solo cuestión de creatividad</i>
150	Maite M. Vendrell / <i>Etiquetado en braille: ¿revolución inclusiva o desafío empresarial insostenible?</i>

Duplo

El primer empujador automático modular y convertible, dos en uno.

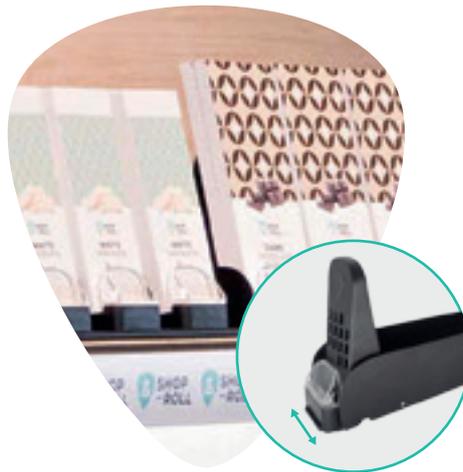


3 CLAVES DE Duplo



1 Modular

Ofrece multitud de posibilidades de configuración adaptados a cada formato de tienda, sector y variedad de producto.



2 Ajustable

Permite adaptar la anchura, evitar espacios entre productos y adaptarse al mix de producto necesario.



3 Convertible

Piezas desmontables para reconvertir el sistema y adaptarlo a la situación del momento.



TRIBUNAS

10	José Miguel Herrero (MAPA) / <i>Innovación y tecnología alimentaria: claves para un futuro sostenible</i>
12	José María Bonmatí (Aecoc) / <i>Impulsando un ecosistema empresarial innovador</i>
14	Mauricio García de Quevedo (Fiab) / <i>Innovación, llave para el presente de la industria de alimentación y bebidas</i>
16	Matilde García Duarte (La Distribución Anged) / <i>El reto de formar a un millón de profesionales en la próxima década</i>
18	Ignacio García Magarzo (Asedas) / <i>La competitividad como factor de innovación</i>
20	Emilio Gallego Zuazo (Hostelería de España) / <i>La búsqueda de experiencias únicas: el valor añadido para seguir avanzando</i>

PATROCINADORES





José Miguel Herrero – Director general de Alimentación (MAPA) ✍️

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA ALIMENTARIA: CLAVES PARA UN FUTURO SOSTENIBLE

La innovación y la tecnología son pilares fundamentales para el futuro del sector agroalimentario en España. No son una opción, sino una necesidad. Nos encontramos en un momento de transformación sin precedentes, en el que la **digitalización** y la **biotecnología** no solo mejoran la **productividad** y la **competitividad**, sino que también permiten ofrecer alimentos más sostenibles, seguros y adaptados a las necesidades de los consumidores.

La **Estrategia Nacional de Alimentación (ENA)** fue presentada el 6 de febrero por el presidente del Gobierno en un acto celebrado en las instalaciones de la Vega Innova del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Se trata del resultado de **un proceso de escucha activa que ha involucrado a todos los actores de la cadena alimentaria, desde productores hasta consumidores**, mediante tres foros, nueve reuniones monográficas, cuarenta encuentros de trabajo y 110 contribuciones recibidas a través del buzón habilitado.

La misión de la ENA es **articular un sistema alimentario integral, sostenible y competitivo, arraigado en el territorio y basado en la diversidad, la producción de alimentos saludables y accesibles, y la garantía de alta calidad** reconocida a nivel internacional.

Para alcanzar este objetivo, se han definido seis grandes desafíos:

1. Abastecimiento estratégico.
2. Sistemas alimentarios sostenibles.
3. Desarrollo de áreas rurales y costeras altamente dependientes.
4. Alimentación saludable.
5. Innovación y tecnología en la alimentación.
6. Información alimentaria para el consumidor.

Dentro de este marco, el quinto desafío se centra en la implementación de **innovaciones digitales y tecnológicas** a través de cuatro medidas clave:

- Fomento de la **innovación en alimentos**, procesos productivos y sistemas de distribución. Se busca impulsar el desarrollo de nuevos alimentos, la biotecnología y las técnicas genómicas avanzadas para mejorar la producción y sostenibili-



- dad del sector agroalimentario y pesquero.
- Digitalización de los **modelos de producción**. La aplicación de tecnologías digitales permitirá optimizar la eficiencia y sostenibilidad de la industria, reducir el consumo energético, mejorar las cadenas de producción y aumentar la capacidad de respuesta a la demanda del mercado.
- Creación y fortalecimiento de estructuras para la **transferencia de conocimiento**. Se potenciarán iniciativas que faciliten la generación y transferencia de innovaciones en el sector productivo e industrial, con

énfasis en la formación, capacitación y asesoramiento para la adopción de tecnologías avanzadas.

- Inversión en **investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)**. El futuro del sistema alimentario depende de la inversión en I+D+i y de la creación de un marco regulatorio adecuado para la modernización del sector agroalimentario y pesquero.

Los alimentos españoles destacan por su **calidad, seguridad e innovación**. **La transformación tecnológica y digital del sector agroalimentario y pesquero está diseñada para afrontar los desafíos actuales**, como la mejora de la productividad y competitividad, la provisión de alimentos nutritivos y sostenibles para una población en crecimiento, la protección del medio ambiente y la adaptación a las nuevas demandas de los consumidores.

En conclusión, el ejercicio de prospectiva realizado para la elaboración de la ENA no tiene precedentes y ha servido de inspiración para la Comisión Europea en la redacción del documento "Visión de la Unión Europea (UE) para la agricultura y la alimentación". **La ENA establece una hoja de ruta clara para garantizar la competitividad y sostenibilidad del sector alimentario en los próximos años.** 🍎

NOS ENCONTRAMOS EN UN MOMENTO DE TRANSFORMACIÓN SIN PRECEDENTES, EN EL QUE LA DIGITALIZACIÓN Y LA BIOTECNOLOGÍA NO SOLO MEJORAN LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD, SINO QUE TAMBIÉN PERMITEN OFRECER ALIMENTOS MÁS SOSTENIBLES Y SEGUROS



NO ^{ES} UN SAVOR
CUALQUIERA





José Mª Bonmatí – Director general de AECOC ✍️

IMPULSANDO UN ECOSISTEMA EMPRESARIAL INNOVADOR

El nuevo entorno económico, social y tecnológico hace que la capacidad de adaptación y la apuesta por la innovación sean factores determinantes para la **mejora competitiva** de las empresas y el mejor instrumento **no solo para responder con rapidez, sino incluso para anticiparse a las nuevas tendencias del mercado y los cambios del consumidor.**

Las empresas del gran consumo son plenamente conscientes de ello y, por esa razón, se apoyan en la innovación en busca de soluciones en todas aquellas áreas que marcan el futuro de los negocios (la **sostenibilidad**, el

intercambio de **información** entre las partes, la **comunicación** con el consumidor o la **diferenciación** de su propuesta de valor más allá del precio).

Y es que, a pesar de la incertidumbre económica, la demanda de productos innovadores sigue creciendo. Según estudios recientes de la plataforma **AECOC Shopperview hasta un 64% de los consumidores ha incorporado un producto nuevo en su última compra, lo que evidencia el papel clave de la innovación en la decisión de compra.**

Además, el estudio destaca que los consumidores valoran

especialmente aquellas innovaciones que mejoran la **calidad** y el **sabor** de los productos, así como aquellas que garantizan un impacto positivo en la **salud** y en la **sostenibilidad**. Estos datos subrayan la necesidad de que las empresas orienten sus estrategias de innovación hacia el desarrollo de productos y servicios que respondan a estas expectativas, para consolidar así su posicionamiento en el mercado.

EJE ESTRATÉGICO. En AECOC, la innovación constituye un eje estratégico fundamental. A través de su **Proyecto de Innovación Abierta (PIA)**, la asociación impulsa la colaboración entre empresas ya consolidadas

y ecosistemas emergentes, como *startups* y aceleradoras, a fin de abordar desafíos clave en distintos sectores. Iniciativas como el **PIA Challenge**, en el que participan buen número de empresas líderes, facilitan la conexión entre compañías y soluciones tecnológicas avanzadas, permitiendo a las empresas la optimización de los procesos, la mejora de la **experiencia de compra** y el fortalecimiento de la **propuesta de valor de las marcas.** **Este enfoque colaborativo no solo acelera la implementación de innovaciones disruptivas, sino que también fomenta una cultura de transformación continua dentro de las organizaciones.**

No en vano, en AECOC estamos convencidos del rol estratégico de la innovación y de la importancia de que tanto el sector público como la empresa privada apuesten e inviertan en **I+D+i** para aumentar la competitividad del tejido empresarial y contribuir al **crecimiento sostenible** de nuestro país. Es imprescindible trabajar desde la colaboración el impulso de un ecosistema empresarial que aproveche los **nuevos desarrollos tecnológicos para compatibilizar el crecimiento empresarial con el bienestar social y la mejora de la calidad de vida de las personas.** Ese es el verdadero desafío. 🎯



A TRAVÉS DE SU PROYECTO DE INNOVACIÓN ABIERTA (PIA), AECOC IMPULSA LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS YA CONSOLIDADAS Y ECOSISTEMAS EMERGENTES, COMO STARTUPS Y ACELERADORAS, A FIN DE ABORDAR DESAFÍOS CLAVE EN DISTINTOS SECTORES

hacemos crecer tu negocio.



metodología
talento
tecnología

A través de nuestras soluciones
de venta en el canal:

- logística promocional
- reposición
- gestión en el punto de venta
- promoción



descubre
todas
nuestras
soluciones



Mauricio García de Quevedo – Director general de FIAB ✍

INNOVACIÓN, LLAVE PARA EL PRESENTE DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

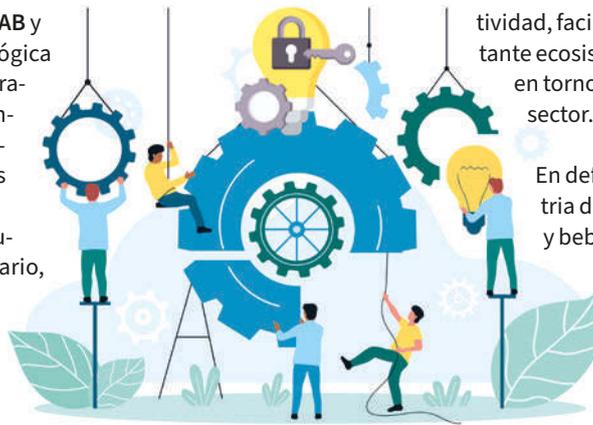
La innovación es la palanca que impulsa la transformación, el liderazgo y la competitividad de nuestra industria, un lema que es aún más necesario en medio de tiempos turbulentos como los actuales. A los retos habituales del sector se une un contexto global inestable, con conflictos internacionales aún abiertos y el desequilibrio comercial, así como las tensiones derivadas del cambio climático. **El sector alimentario no puede afrontar estos escenarios sin el conocimiento, las tecnologías y las mejores prácticas disponibles que permite la innovación.**

En la última década, la innovación ha experimentado un gran cambio con la incorporación de tecnología clave basada en gemelos digitales, procesos automatizados, robótica, ciberseguridad, *big data*, personalización de la oferta, etc. Y es ahora cuando estamos en un momento crucial donde **la innovación va a sufrir una profunda transformación impulsada por la irrupción de la Inteligencia Artificial en todas y cada una de las áreas de trabajo de las compañías.** Es crucial que las pequeñas y medianas empresas se sumen a esta tendencia

imparable y desde FIAB y la Plataforma Tecnológica Food for Life-Spain trabajamos para que ninguna de nuestras empresas se quede atrás en esta **apuesta estratégica** para su futuro, siendo más necesario, precisamente, en estos escenarios tan impredecibles para la economía mundial.

La innovación es un deber no solo desde un punto de vista de avance técnico para ser **más eficientes** y ahorrar **costes y recursos**, sino también por la oportunidad que supone para ellos la tecnología basada en datos y en predicciones, que permiten anticiparse a los **riesgos** y convertirlos en **oportunidades**. Por ejemplo, mejora en las rutas comerciales, optimización de la logística, prever la demanda de productos o adelantarse a posibles efectos en la industria derivados de episodios tensos del cambio climático, entre otras cuestiones.

Todo esto se conjuga con la atención que mantenemos hacia el consumidor para cubrir todos los perfiles y necesidades. **Desde la industria se**



trabaja por la diversificación de su oferta en respuesta a nuevas demandas, en ocasiones incluso casi personalizadas, enfocándose en la salud, sostenibilidad y conveniencia. Entre las tendencias actuales se han desarrollado nuevas categorías como alimentos funcionales, las alternativas vegetales y proteínas de origen no animal, un incremento en el consumo de comida “para llevar” o el impulso de lo ecológico y la revalorización de subproductos. En todo ello la innovación actúa de motor.

En definitiva, la industria de alimentación y bebidas tiene claro que la inversión en innovación es fundamental para la consolidación de un sector alimenta-

rio más moderno, competitivo y adaptado a las exigencias del presente. Por ello, **es urgente incentivar a las empresas con ayudas y marcos jurídicos y fiscales estables** para que estas puedan abordar una mejora de sus instalaciones, apoyadas en la rápida evolución tecnológica y digital. Solo desde un entorno político, social y económico predecible, basado en la ciencia y favorable a la innovación, se puede dar un acceso más rápido a tecnología y **herramientas digitales**, al mismo tiempo que evitar una **fuga de cerebros** e inversiones fuera de España.

Para finalizar, es un placer anunciar que **ya está disponible la nueva Agenda Estratégica de Investigación e Innovación 2023-2024 de Food for Life-Spain**, plataforma presidida por la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. En ella se muestran las principales líneas de investigación desarrolladas durante los últimos dos años dentro de nuestra red de socios. ●

ES URGENTE INCENTIVAR A LAS EMPRESAS CON AYUDAS Y MARCOS JURÍDICOS Y FISCALES ESTABLES PARA QUE ESTAS PUEDAN ABORDAR UNA MEJORA DE SUS INSTALACIONES, APOYADAS EN LA RÁPIDA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y DIGITAL



Somos una firma global especializada
en IA, Data & Analytics.

Ayudamos a nuestros clientes a transformar
sus datos en activos estratégicos
para tomar las mejores decisiones de negocio.

WE ARE RECOGNIZED BY:

Gartner

PENEO

 **Analytics Insight**

 **Everest Group**

**Are you ready
to go beyond?**



Matilde García Duarte – Presidenta de LA DISTRIBUCIÓN ANGED ✍️

EL RETO DE FORMAR A UN MILLÓN DE PROFESIONALES EN LA PRÓXIMA DÉCADA

El liderazgo empresarial se construye sobre la innovación. Desde los hipermercados, pasando por los súper, un espacio *gourmet* de un gran almacén o una tienda de conveniencia en una estación de servicio, las empresas de **distribución alimentaria** que forman parte de Anged ofrecen la oferta más amplia y que mejor se adapta a las necesidades de cada consumidor. Esta apuesta se traduce en una **mayor variedad** de marcas, productos y servicios que, en definitiva, son el resultado de una cadena de valor agroalimentaria eficiente y competitiva.

Toda esta innovación pasa por las **personas**. Las empresas de la distribución son conscientes de que para seguir avanzando en las áreas críticas de sus **planes estratégicos**, como

pueden ser la digitalización, la IA, la ciberseguridad, la sostenibilidad o la logística, necesitan preparar a sus equipos, abordar un cambio de la cultura corporativa y atraer **nuevos perfiles profesionales**.

Por eso, la inversión en el talento es la mejor garantía de innovación empresarial. **Son las compañías con mejores equipos profesionales las que son capaces de entender mejor su entorno, anticipar las necesidades de los consumidores y ser más eficientes.** El talento es sinónimo de **crecimiento y productividad**.

Sin embargo, como hemos venido advirtiendo últimamente en Anged, nuestro mercado laboral padece un **preocupante desajuste** entre la formación reglada y la realidad de las empresas. Según datos de Caixa-

Bank Dualiza, el número de **vacantes de empleo** sin cubrir por falta de cualificación alcanza su máximo en 10 años, hasta las 150.000. Una cifra que no deberíamos permitirnos en el país con la tasa de **paro juvenil** más alta de la UE.

El Observatorio de la FP prevé que el comercio, primer empleador privado en España, va a necesitar más de un millón de profesionales en la próxima década. De hecho, el 65% de los puestos de trabajo hoy ya demandan algún tipo de **formación profesional**.

La formación es, por tanto, uno de los ejes sobre los que pivota nuestro **futuro económico**. Tiene un impacto directo en el **bienestar social**, porque a través de la formación podemos mejorar el acceso al mercado laboral y el desarrollo de una

carrera profesional a miles de personas; e incide directamente en la capacidad de innovación y la mejora de la **productividad** de las empresas.

Desde Anged hemos demandado una **estrategia global que aglutine a las distintas administraciones con competencias en educación, además de las organizaciones sectoriales y sindicatos para avanzar en cuestiones clave** como: diseñar **itinerarios profesionales** comunes y alineados con las empresas; adaptar las prácticas de la **Formación Dual** para que tenga más retorno para empresas y alumnos; y más apoyo a los programas de **formación interna**.

La proximidad de la distribución con el día a día de la sociedad es un incentivo para la **mejora constante** de productos y servicios, la modernización de la red comercial, la eficiencia de las cadenas de valor y la incorporación de tecnologías que impulsen la competitividad. El éxito de todas estas innovaciones pasa por la extraordinaria **cantera de talento** que tiene nuestro sector. 🌟

EL TALENTO ES SINÓNIMO DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD. SIN EMBARGO, COMO HEMOS VENIDO ADVIRTIENDO ÚLTIMAMENTE EN ANGED, NUESTRO MERCADO LABORAL PADECE UN PREOCUPANTE DESAJUSTE ENTRE LA FORMACIÓN REGLADA Y LA REALIDAD DE LAS EMPRESAS



SI ESTÁ BUENÍSIMA, SE DICE Y PUNTO



NUEVA BEBIDA DE CENTENO

100% cultivada **en España.**

Ignacio García Magarzo – Director general ASEDAS 



LA COMPETITIVIDAD COMO FACTOR DE INNOVACIÓN

La innovación es un **factor de competitividad** en cuanto pilar estratégico para cualquier organización que quiera responder a los retos del sector del gran consumo. Esta visión, expresada por Miguel Hernández, director general del Institut Cerdà, en la presentación de la 8ª Edición del Observatorio de Innovación en Gran Consumo en España, es uno de los factores que, en mi opinión, ha convertido este informe en el mejor termómetro de la evolución de la innovación en el ámbito del gran consumo en España desde 2018. Asumir juntos que los **motores de la innovación** son la eficiencia de la cadena, la sostenibilidad, la cohesión social y territorial y el foco en el consumidor nos ayuda a **ampliar la visión sobre el significado profundo y transformador de la innovación como elemento de avance económico y social.**

Analizar la ya amplia evolución de este Observatorio ayuda a detectar los problemas a los que el gran consumo debe hacer frente, como son el cambio climático, el relevo generacional, la información que demanda el consumidor o la digitalización, entre otros. Y demuestra que, a pesar de que **innovar es muy difícil** en alimentación, hay empresas que lo hacen muy bien. Son, además, empresas de todo tipo: grandes, pequeñas, de la distribución, de la industria, etc. Si observamos de cerca las menciones otorgadas en esta última edición, descubrimos también que **la innovación solo puede ser colaborativa, a través de un esfuerzo compartido entre los eslabones de**

la cadena, el ámbito público y privado, entre sectores diferentes, etc. Basten algunos ejemplos de ello: el premio a “Espacios Cerebroprotegidos” a **Campofrío** y la organización **Freno al Ictus**, que impacta en la protección de la salud del personal de la compañía; el premio “Identificación individual de producto mediante código QR” a **Aecoc** y **Mercadona**, que avanza en la trazabilidad; o el premio “UB-Focus Inno-Food” a la **Universitat de Barcelona** y **TransXforma Food**, que profundiza en la transferencia de conocimiento de la universidad a la empresa.

La mejora de los complejos procesos de la producción y distribución de alimentación tiene, necesariamente, un impacto en el consumidor. Por ello, **la innovación útil y positiva pasa, para ser significativa, por el análisis de las tendencias y los cambios sociales de las personas** que cada día hacen la compra en el supermercado. Algunos ejemplos responden a una demanda di-

recta del consumidor, como el proyecto “Sabrosas sobras”, de **Aldi**, que utiliza la inteligencia artificial para generar recetas culinarias a partir de las sobras; o el proyecto “Bestdate” del **Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (Irta)** para ayudar a los fabricantes con las fechas de caducidad y/o consumo preferente. Otros le afectan de una forma más indirecta, pero responden a una clara preocupación social o medioambiental, como puede ser el proyecto “Agrolife”, de **Smurfit Westrock**, para incrementar la vida útil de frutas y verduras; o los “Bioplásticos compostables a temperatura ambiente”, de **Pack2earth**.

EL RETO DEL AUTÉNTICO VALOR. Sin duda, la gran prueba de la innovación está en el **análisis de los actos de compra** del consumidor. Él mismo

SIN DUDA, LA GRAN PRUEBA DE LA INNOVACIÓN ESTÁ EN EL ANÁLISIS DE LOS ACTOS DE COMPRA DEL CONSUMIDOR. ÉL MISMO NOS INDICA CON SUS PASOS DÓNDE ESTÁ EL VALOR AUTÉNTICO DE LA INNOVACIÓN

nos indica con sus pasos dónde está el valor auténtico de la innovación. Por ello, la estructura de distribución alimentaria de proximidad que tenemos en España, con varias opciones donde elegir hacer la compra con solo cruzar la acera o girar la esquina, fomenta una **competi-**

vidad extrema que invita a los operadores a esmerarse para que su surtido y sus acciones como empresa tengan todo lo realmente innovador y significativo para el cliente. Para que este esfuerzo en innovación –sin duda costoso– sea sostenible, **no es posible tener o hacer nada que no aporte un valor auténtico porque el –siempre limitado– espacio en las tiendas es necesario para promover la innovación real.**

El 8º Observatorio de la Innovación en Gran Consumo es un ejemplo de la necesidad, y sobre todo de la utilidad, de superar viejas visiones de enfrentamiento y colaborar para atender las necesidades de un **consumidor cambiante**. Éste se enfrenta, además, a un entorno cada vez más complejo en el que para cubrir sus exigencias de alimentación toma en consideración no solo aspectos nutricionales, de conveniencia o de placer, sino también el impacto social, económico y medioambiental de sus actos de compra. 🍎



CRIANZA O SALVAJE

SIEMPRE ACIERTAS



EN LA PESCADERÍA DE MAKRO ENCONTRARÁS
**LA DISPONIBILIDAD
DEL PESCADO
DE CRIANZA Y
LA VARIEDAD
DEL PESCADO
SALVAJE**

makro



Emilio Gallego Zuazo – Secretario general de Hostelería de España ✍

LA BÚSQUEDA DE EXPERIENCIAS ÚNICAS: EL VALOR AÑADIDO PARA SEGUIR AVANZANDO

La hostelería en 2024 mostró una tendencia hacia la recuperación de su ritmo de crecimiento habitual, tras los **fuertes incrementos** de los años anteriores que se derivaron de la adaptación a los efectos de la pandemia y la recuperación económica. **A pesar de la moderación del ritmo de crecimiento durante los últimos meses del año, el balance general fue positivo, impulsado principalmente por el dinamismo en el comienzo del año.**

Para mantener esta evolución favorable, uno de los principales retos que enfrenta el sector sigue siendo recuperar completamente la **rentabilidad** de los negocios, que se ha visto afectada por el incremento generalizado de los **costes operativos**.

El futuro de la hostelería depende de su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores. La reinención será esencial para ofrecer soluciones alineadas con las **tendencias emergentes**. Aunque el turismo extranjero muestra un fuerte impulso, la demanda interna muestra signos de



debilidad, ralentizándose el dinamismo que surgió tras la pandemia, lo que subraya la necesidad de captar **nuevas oportunidades** en un panorama cambiante. En este sentido, **la innovación no solo se presenta como una herramienta de adaptación, sino como un factor diferenciador que permitirá a los negocios mantenerse competitivos y relevantes.**

OFRECER ALGO MÁS. Los consumidores de 2025 estarán más preocupados por racionalizar su gasto, a consecuencia de la **inflación**, pero a su vez seguirán buscando **experiencias enriquecedoras**. Para satisfacer esta demanda, los establecimientos deberán ofrecer algo más que productos y servicios; deben proporcionar experiencias únicas que generen valor añadido y justifiquen

el gasto. **La clave estará en ofrecer momentos especiales, personalizados y diferenciados que conecten emocionalmente con los clientes.**

La **digitalización**, la **sostenibilidad** y el uso de **tecnologías emergentes** no son solo tendencias del mercado, sino áreas donde la innovación puede marcar la diferencia. La integración de nuevas tecnologías y el compromiso con prácticas sostenibles no solo responden a las demandas de los consumidores, sino que también ofrecen una **ventaja competitiva** crucial para aquellos que logren destacar-se en estos aspectos.

El sector tendrá que ofrecer **valor añadido**, proporcionando no solo productos y servicios, sino **experiencias únicas** que justifiquen el gasto. La capacidad de adaptación a un consumidor más exigente será clave para seguir siendo competitivo.

Asimismo, **la profesionalización y cualificación continua de los trabajadores será un factor esencial para garantizar la calidad del servicio y cumplir con las crecientes expectativas del cliente.** Solo mediante la combinación de **innovación, adaptabilidad y formación constante**, el sector podrá seguir avanzando y ofrecer un valor real a los consumidores de cara al futuro. 🍎

LA DIGITALIZACIÓN, LA SOSTENIBILIDAD Y EL USO DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES NO SON SOLO TENDENCIAS DEL MERCADO, SINO ÁREAS DONDE LA INNOVACIÓN PUEDE MARCAR LA DIFERENCIA



CONTEXTO

22	José Antonio Latre / <i>Y después del "Día de la Liberación", ¿qué?</i>
28	Carlos Azofra – Maite M. Vendrell / <i>Fabricantes y distribución mueven ficha: nace la alianza que gestionará el SDDR</i>
34	Horacio González Alemán (Thoffood) / <i>El año en que vivimos peligrosamente</i>
36	Miguel Hernández (Institut Cerdá) / <i>La colaboración como eje de la innovación</i>
38	Jorge Jordana / <i>A vueltas con la innovación en la industria alimentaria</i>
42	María J. Herrero – Silvia Ros (Comunidad DAS) / <i>Retail alimentario ante la nueva Ley 1/2025: prevención, donación y responsabilidad compartida</i>
48	Eusebio Martínez de la Casa (Recircula) / <i>El largo recorrido de la legislación ambiental en la Unión Europea</i>

PATROCINADORES



Y DESPUÉS DEL “DÍA DE LA LIBERACIÓN”, ¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?



El cierre del año 2024 y el arranque de 2025 tenían lugar en el escenario de coyuntura económica más favorable de los últimos años para el gran consumo en España, con todos los indicadores macroeconómicos convergiendo hacia niveles que podríamos calificar casi de “idílicos”, lo que iba a permitir a las empresas del sector orientar sus esfuerzos a la inversión, la creación de empleo y el fortalecimiento de su posición competitiva en un entorno de estabilidad.

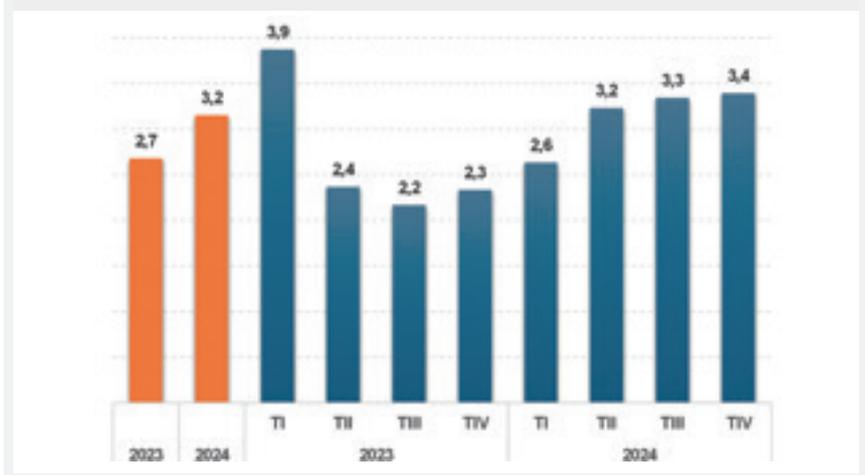


José Antonio Latre – Consejero y senior advisor del sector Retail y Consumo 

El PIB cerraba el año 2024 con un **crecimiento anual del 3,2%** (gráfico 1) y el cuarto trimestre mostraba un crecimiento del **0,8% en tasa intertrimestral** y del **3,4% en tasa interanual**, lo que refleja que la actividad económica sigue mostrando un **elevado dinamismo**; el Banco de España en sus proyecciones de marzo 2025 revisaba el **PIB de 2025** hasta el **2,7%**, dos décimas por encima de su anterior previsión.

Por otra parte, el **consumo privado** de los hogares y la **inversión**, los componentes del PIB más rezagados en trimestres anteriores, se aceleraban hasta el **3,8%** y el **3,2%**, respectivamente, tomando el relevo al **gasto público** y al **sector exterior**,

1.- Evolución del PIB (2023-2024: % variación anual)



Fuente: Contabilidad Nacional; INE

que ya venían mostrando síntomas de desaceleración y configurando así una composición del PIB más sostenible a medio plazo.

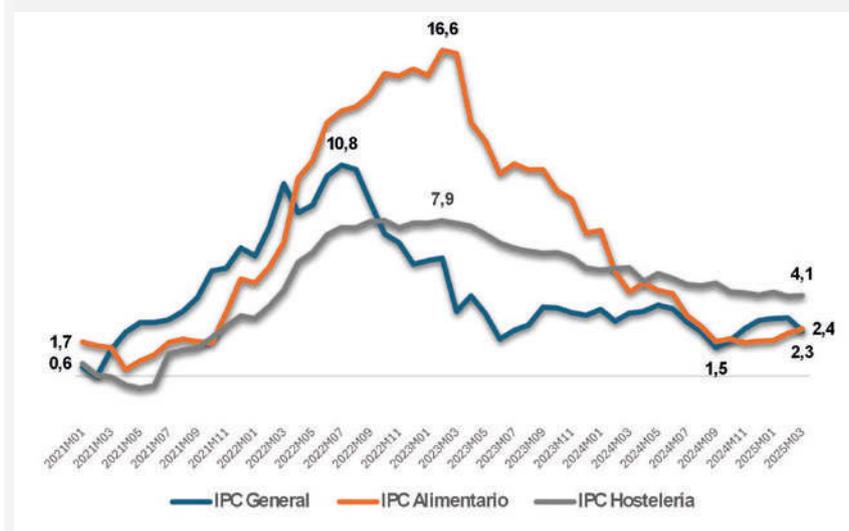
Las bases que sostienen la recuperación del consumo privado de los hogares, crecimiento de la **población** residente, crecimiento del **turismo**, dinamismo del **mercado laboral** y **situación financiera** de los hogares siguen mostrando resultados positivos; así, **la renta bruta disponible de los hogares superó por primera vez en 2024 el billón de euros (EUR 1,03 b) tras un crecimiento del 8,7%**.

Por otra parte, la **inflación** (gráfico 2) que había marcado la coyuntura económica del gran consumo desde 2022 sigue controlada. El IPC de marzo de 2025 se situó en el 2,3% en su índice general, el IPC alimentario fue del 2,4% y el IPC de hostelería del 4,1%. Las previsiones de inflación del Banco de España para 2025 han sido revisadas al alza hasta el 2,5% (cuatro décimas más que en su previsión anterior), debido a la volatilidad de los precios energéticos. Sin embargo, el control de la inflación es un fenómeno generalizado en toda Europa y esto ha permitido que el **Banco Central Europeo** haya acometido seis bajadas de **tipos de interés** desde junio de 2024, dejando su facilidad de depósito en el 2,50% en su última revisión de marzo.

En resumen, un escenario de coyuntura económica muy favorable para el gran consumo después de las sucesivas crisis de la Covid-19 y de la inflación de costes posterior. Sin embargo, parece que no es posible encadenar dos ejercicios tranquilos en lo que se refiere al entorno económico y geopolítico, ya que el **miércoles 2 de abril de 2025, “Día de la Liberación”** según el presidente Trump, se concretaron las medidas arancelarias que ya se venían anunciando... y la realidad superó todas las expectativas negativas que los agentes económicos hubieran podido prever. **Los riesgos que ya se anticipaban se han materializado y el entorno económico posterior al 2 de abril va a ser sin duda peor del que veníamos disfrutando.**

En este artículo no pretendo realizar previsiones macroeconómicas del impacto de los **aranceles** sobre la economía española o global, ni siquiera los institutos de

2.- Evolución del IPC (Ene.21 - Mar.25; % variación anual)



Fuente: IPC; INE

previsión económica más reputados como el Banco de España se atreven a hacerlas en estos momentos. Lo que busco es describir **cuatro escenarios**, del más benigno al más perjudicial, que podrían suceder en los próximos meses para que cada cual disponga de elementos propios de análisis. El curso de los acontecimientos nos dirá cuál de ellos va tomando forma y cómo impacta en la actividad económica. Sí que anticipo que, al menos en mi opinión, no todos son igualmente probables; **desgraciadamente el escenario más benigno creo que es altamente improbable, si bien también pienso que lo es el escenario más catastrófico.**

ESCENARIO 1: UNA “OTAN DE LIBRE COMERCIO”

La política arancelaria de Trump parte de algunos datos objetivos, el más importante de ellos es sin duda el **déficit comercial** estructural (gráfico 3) que EE. UU. arrastra desde los años 70's y que ha promediado un -4,9% del PIB en el siglo XXI, alcanzando el -4,5% en 2024 en lo que se refiere a la balanza de bienes. Es cierto que EE. UU. presenta superávit en su balanza de servicios (293.300 millones \$ en 2024), pero que no compensa ni lejanamente el déficit de la balanza de bienes (1,2 billones \$). Los países o regiones con los que EE. UU. mantiene un **mayor déficit comercial** son, por este orden, **China, la Unión Europea, México y Canadá.**

El déficit comercial es el resultado de un volumen de importaciones superior a las exportaciones que, en el plano **microeconómico**, refleja una **menor competitividad global** de las empresas industriales de EE. UU., pero –y esto es muy importante entenderlo–, **desde el punto de vista macroeconómico, un déficit comercial es el resultado de una economía, la americana, que gasta (tanto en consumo como en inversión) más de lo que produce** o, dicho de otra forma, una **economía que no ahorra**. Volveremos más tarde sobre este punto, pero si nos quedamos en el plano microeconómico, la pregunta que nos podemos hacer es: ¿imponen otros países aranceles superiores a los productos de EE. UU. que los aranceles que EE. UU. impone a estos países? Es difícil responder con datos incontestables, pero es cierto que los aranceles existen y también existen otras barreras no arancelarias que dificultan el comercio internacional.

Por consiguiente, **EE. UU. podría tratar de negociar con la Unión Europea (UE) una reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias para favorecer el comercio transatlántico**. De hecho, la UE ya ha ofrecido a EE. UU. **aranceles “cero por cero”** para los bienes industriales en una de sus respuestas iniciales a los “aranceles recíprocos” de Trump. Este enfoque de liberalización debería ir acompañado en el caso de la UE de una revisión profunda de las **barreras no arancelarias** (técnicas y de otro tipo) que impiden

CONTEXTO

que podamos hablar hoy de un verdadero mercado único en la UE, sobre todo en el sector servicios y en las operaciones de M&A transnacionales; esto no lo digo yo, lo dice Draghi en su informe.

La materialización de un espacio transatlántico de libre comercio que, además, implicara una liberalización real del comercio intracomunitario, sería una noticia fantástica con un impacto muy positivo en el crecimiento potencial del PIB en todos los países que conforman el eje transatlántico, es decir, un escenario incluso mejor del que existía antes de la crisis de los aranceles.

Sin embargo, este escenario es muy improbable, ¿por qué? Pues por la sencilla razón de que la fórmula de cálculo de los famosos “aranceles recíprocos” no resulta de los aranceles reales practicados por

otros países, sino que es el resultado simple de dividir el déficit comercial con cada país por las importaciones de EE. UU. con ese país, una especie de déficit comercial relativo, cuya validez conceptual desmontaría cualquier estudiante de primero de economía. Esto implica que Trump cree realmente en un esquema “autárquico” donde la producción industrial doméstica lo es todo, incluso si se reconoce que ese concepto queda absolutamente obsoleto en un mundo como el actual de cadenas de suministro tremendamente complejas, especializadas e interrelacionadas.

Esto nos llevaría a un escenario de “acuerdos de mínimos” orientados a reducir, al menos parcialmente, el desequilibrio comercial entre EE. UU. y la UE y que describimos en el segundo escenario, que considero bastante más probable.

ESCENARIO 2: DESACELERACIÓN ECONÓMICA

Lo primero que hay que entender es que un arancel es un impuesto a la importación y que, como todo impuesto, tiene un impacto directo sobre magnitudes macroeconómicas tales como el crecimiento y la inflación. La imposición de aranceles implica una subida directa de los costes de los insumos (materias primas y bienes intermedios) para las industrias importadoras y una subida de precios de los bienes de consumo para los consumidores. En el corto plazo, estas subidas son inflacionarias y pueden provocar una retracción del consumo que aboque a una desaceleración o recesión económica, lo que llevaría a los bancos centrales a relajar sus políticas monetarias, retroalimentando así un proceso de inflación persistente.

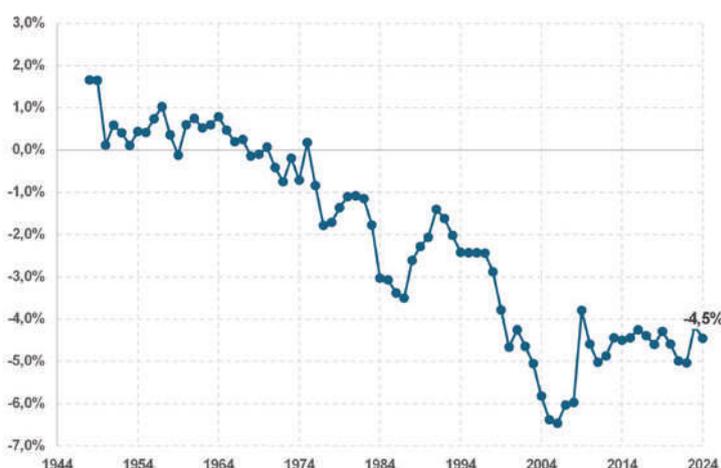
Si los aranceles son a priori tan dañinos para el crecimiento y la inflación, ¿por qué se imponen? Los aranceles son una herramienta de política económica orientados a defender sectores industriales domésticos. El problema de fondo es que si un determinado sector industrial pierde cuota de mercado frente a competidores foráneos, suele ser por una pérdida de competitividad, y por tanto, la defensa de sectores domésticos menos productivos tiene un impacto negativo sobre la producción económica agregada. En mi opinión, los aranceles solo estarían justificados para defender un sector industrial doméstico ante prácticas comerciales desleales por parte del país exportador, tales como subvenciones públicas (por ejemplo, los aranceles europeos a los vehículos eléctricos chinos), y en todo caso deberían ser muy limitados y específicos.

Los “aranceles recíprocos” anunciados por Donald Trump el 2 de abril para la inmensa mayoría de países supondrían, en el caso de su materialización efectiva, una subida de impuestos vía aranceles que algunos economistas calculan en un 2% del PIB, equivalente a una subida del IVA del 20% en un país como España; el efecto contractivo sobre la economía norteamericana sería evidente. Sin embargo, una de las teorías más extendidas es que Trump simplemente persigue una estrategia de negociación, basada en imponer de entrada una propuesta de máximos (una especie de órdago) para terminar en una propuesta fa-

LA MATERIALIZACIÓN DE UN ESPACIO TRANSATLÁNTICO DE LIBRE COMERCIO QUE, ADEMÁS, IMPLICARA UNA LIBERALIZACIÓN REAL DEL COMERCIO INTRACOMUNITARIO, SERÍA UNA NOTICIA FANTÁSTICA CON UN IMPACTO MUY POSITIVO



3.- Balanza comercial de EE. UU. (1944-2024: % s/PIB)



Fuente: Datos macro; Expansión



LA UE DEBERÍA ADOPTAR UNA ESTRATEGIA BASADA EN TRES PRINCIPIOS: REDUCIR LAS BARRERAS ACTUALES A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EE. UU.; COMPROMETER MAYORES IMPORTACIONES DE LA UE A EE. UU.; Y RENUNCIAR A CUALQUIER TIPO DE ARANCELES DE REPRESALIA QUE PUDIERAN ESCALAR LA GUERRA COMERCIAL

avorable a sus intereses que, en este caso, serían reducir el déficit comercial actual, difícilmente sostenible a largo plazo.

En el caso de la UE, la propuesta inicial de Trump impone unos aranceles generalizados del 20%. La negociación posterior podría llevar a un escenario final mucho más “quirúrgico” (enfocado a productos o sectores específicos) que, sin llegar al escenario de libre comercio descrito anteriormente, rebajara sustancialmente el nivel de aranceles máximo con concesiones de la UE. La UE partiría, en mi opinión, de una **posición de debilidad** en esta negociación derivada de dos hechos: el primero es el hecho objetivo del **superávit comercial** a favor de la UE que tanto molesta a Trump; y el segundo, el hecho de que la UE no dispone de **ningún insumo estratégico** que EE. UU. no pueda producir, aunque sea de manera menos eficiente.

Por ello, la UE debería adoptar una estrategia basada en **tres principios**: primero, **reducir las barreras** arancelarias y no arancelarias actuales a los productos y servicios de EE. UU.; segundo, comprometer **mayores importaciones** de la UE a EE. UU. en productos y servicios donde EE. UU. es especialmente competitivo, tales como gas y petróleo, servicios digitales y siste-

mas de armamento (en línea con el proyecto de rearme europeo); y tercero, **renunciar a cualquier tipo de aranceles de represalia** que pudieran escalar la guerra comercial. **Este enfoque de negociación se podría concretar en objetivos específicos de reducción del actual déficit comercial de EE. UU. con la UE en un plazo razonable.**

El resultado macroeconómico de un escenario como el descrito sería el de una **desaceleración económica temporal**, derivada de la incertidumbre económica ya generada que impactaría en las decisiones de inversión y consumo de los agentes económicos, pero que no se sostendría en el tiempo y que, por tanto, llevaría a un **reajuste relativamente rápido** de las cadenas de suministro, evitando así el escenario de recesión intensa y prolongada, que es el siguiente escenario posible.

ESCENARIO 3: RECESIÓN INTENSA Y PROLONGADA

Como hemos comentado, Donald Trump considera que todo intercambio comercial internacional debe llevar al **equilibrio en la relación de intercambio**. Sin embargo, esta idea es radicalmente falsa. Por un lado, la lógica económica del comercio in-

ternacional se basa en la especialización en aquellos bienes y servicios donde un país es más competitivo, tal y como conocemos desde la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, que aplica tanto a los agentes económicos domésticos como a los países. Pero, por otro lado, y como comenté anteriormente, el déficit comercial desde el punto de vista macroeconómico es un reflejo del **desequilibrio entre la producción y el consumo** de un país.

Para expresarlo de una manera coloquial, EE. UU. consume sistemáticamente más de lo que produce, generando así un déficit comercial, y son los países que producen más de lo que consumen, es decir, los países que ahorran (fundamentalmente China, pero también la UE), los que producen esos productos. Esta igualdad contable a nivel macroeconómico tiene un reflejo financiero que comentaremos en el escenario 4: **EE. UU. financia su exceso de gasto emitiendo deuda pública denominada en dólares que es adquirida por los mismos países productores, que no solo producen, sino que financian el exceso de consumo de EE. UU.**

Como hemos indicado anteriormente, la prueba de que Donald Trump cree profundamente en el equilibrio de la relación de intercambio comercial es la fórmula utilizada para “calcular los **aranceles recíprocos**”. Algunos de los países con los aranceles “aparentes” más altos son Vietnam y Camboya: ¿significa esto que **Vietnam y Camboya** imponen altos aranceles a EE. UU.? De ninguna manera; lo que ocurre es que **estos países en vías de desarrollo son las fábricas (fundamentalmente textiles) de productos que EE. UU. consume y compra en el exterior** (porque no sería competitivo fabricarlos allí).

Por consiguiente, si Trump no cambia su forma de pensar, es difícil que se conforme con una negociación y una rebaja razonable de su déficit comercial, y en ese caso la presunta “**estrategia de negociación**” no sería válida, lo que llevaría a no encontrar escenarios de acuerdo y a una más que probable escalada de **aranceles de represalia**, lo que desencadenaría una **guerra comercial** cuyas consecuencias macroeconómicas serían una recesión global intensa y prolongada.

ESCENARIO 4: CRISIS FINANCIERA

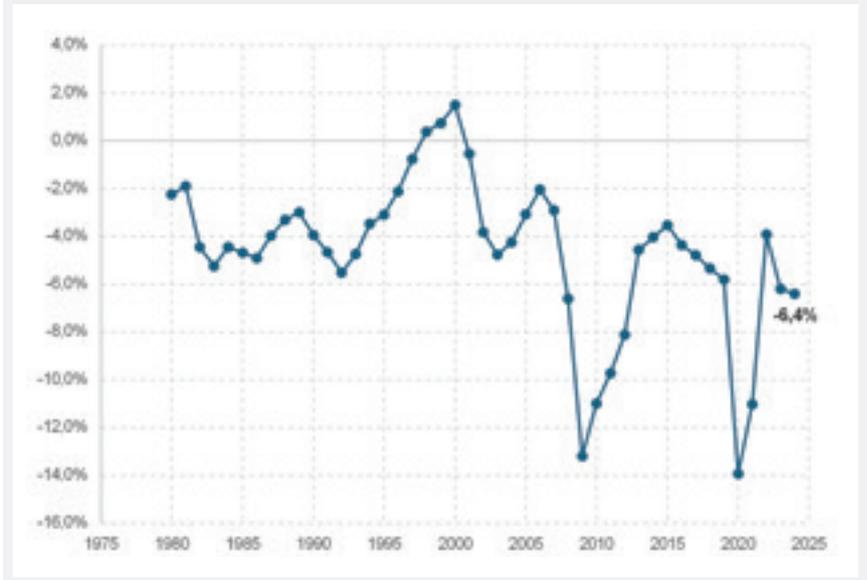
Una de las teorías más sofisticadas acerca de la estrategia arancelaria de Trump es la que afirma que su objetivo último es rebajar los tipos de interés para facilitar el servicio de la deuda pública derivada del inmenso y persistente **déficit público de EE. UU.**, que en 2024 alcanzó el **-6,4%** del PIB (gráfico 4).

La idea sería provocar una recesión económica (se supone que controlada) que obligara a la FED a **reducir los tipos de interés para refinanciar la deuda** a menor coste. La caída de las bolsas sería un daño colateral, porque en un escenario de incertidumbre los bonos americanos han actuado tradicionalmente como activo refugio, elevando su demanda y disminuyendo en consecuencia la rentabilidad exigida. Sin embargo, en las semanas posteriores al 2 de abril de 2025 hemos asistido a la caída simultánea de la renta variable y la renta fija americana, lo que puede ser un reflejo de la **menor confianza de los inversores** en la economía americana. De hecho, **la caída del bono americano ha sido la razón fundamental por la que Trump anunció una pausa de 90 días en la aplicación de sus aranceles, dejando así tiempo para la negociación.**

Como ya se ha dicho, EE. UU. mantiene un **déficit comercial crónico** que financia con deuda en un proceso cuya sostenibilidad deriva en parte de la posición preeminente de la deuda pública americana como activo refugio y del dólar como moneda de reserva mundial. Sin embargo, utilizar los aranceles para reducir sustancialmente el déficit comercial reduciría la demanda global de dólares y de deuda pública, elevando así los tipos de interés de la deuda americana a largo plazo. En definitiva, **tratar de resolver los problemas de déficit público a través del déficit comercial es cuando menos complejo debido a sus efectos colaterales indeseables.** La única forma racional de mejorar el déficit público americano es **reducir el gasto público, subir los impuestos** o una combinación de ambas.

Si al escenario anterior, de **crisis económica prolongada**, se suma una **desconfianza** en la sostenibilidad de las finanzas

4.- Déficit público de EE. UU. (1975-2024: % s/PIB)



Fuente: Datos macro; Expansión



públicas americanas, podríamos asistir a una **crisis financiera** de consecuencias impredecibles. **Es bien sabido que las crisis financieras son mucho más graves y persistentes que las derivadas del puro ciclo económico;** no hay más que recordar las consecuencias de la crisis financiera de 2008, que en Europa se extendió hasta 2013 y algunos de cuyos efectos todavía persisten.

SI A UN ESCENARIO DE CRISIS ECONÓMICA PROLONGADA SE SUMA UNA DESCONFIANZA EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS FINANZAS PÚBLICAS AMERICANAS, PODRÍAMOS ASISTIR A UNA CRISIS FINANCIERA DE CONSECUENCIAS IMPREDECIBLES

En definitiva, en el momento de escribir este artículo, mediados de abril de 2025, resulta **imposible realizar previsiones** del impacto económico de las políticas arancelarias de Trump. Solo cabe especular acerca de cuatro escenarios posibles, con consecuencias radicalmente diferentes. Serán las decisiones adoptadas en las próximas semanas, fundamentalmente por la administración americana, las que determinen cuál de estos escenarios acaba materializándose. Solo cabe seguir atentos a las noticias que, sin duda alguna, se irán sucediendo. En función de ellas, tendremos un nuevo escenario de coyuntura económica que analizaremos en su momento. ●



Tu **negocio**, nuestra **experiencia**.
Juntos hacemos crecer
tu **supermercado**.

Contáctanos y empezamos juntos

 expansion@unide.es

 91 382 65 00



FABRICANTES Y DISTRIBUCIÓN MUEVEN FICHA: NACE LA ALIANZA QUE GESTIONARÁ EL SDDR

Después de meses de tensión contenida, incertidumbre normativa y declaraciones cruzadas, el sector ha dado el primer paso decisivo al acordar la creación de una entidad independiente, sin ánimo de lucro, para diseñar e implementar un modelo único del futuro Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) en España. La maniobra busca anticiparse al calendario legal, preservar la unidad de mercado y evitar un despliegue fragmentado que eleve los costes y la confusión. Por primera vez, la industria toma el control de su destino en materia de reciclaje.



Carlos Azofra
Editor de FRS



Maite M. Vendrell
Redactora-jefe de FRS

Las principales asociaciones de fabricantes y distribuidores de bebidas –Aneabe (Asociación de Aguas Minerales de España), Anfabra (Asociación de Bebidas Refrescantes), Cerveceros de España, Asedas (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados), La Distribución Anged, Fiab (Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas) y Aecoc– han comunicado oficialmente al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (Miterd) su **decisión de crear una asociación abierta a todos los operadores obligados por ley, con el fin de diseñar e implementar un modelo único y universal del nuevo modelo SDDR de reciclaje.**

La noticia, que marca un punto de inflexión en el aparente estado de “adormecimiento” que parecía vivir el sector –ahora se ha podido comprobar que, de “dormido”, nada–, busca preservar la unidad de mercado y acelerar el cumplimiento de los objetivos de recogida selectiva establecidos por la normativa nacional y el Regla-

mento europeo sobre envases y residuos de envases. El sector asume el mando, con **Aecoc** al frente de la Secretaría Técnica del proyecto y **Fiab** aportando su visión transversal de toda la industria alimentaria. La creación de esta nueva entidad llega **tras meses de análisis conjunto entre industria, distribución, consumidores, ecologistas y administración, en un grupo de trabajo que ha venido cocinando a fuego lento una hoja de ruta común.** El tablero ya está dispuesto. Ahora toca mover las piezas.

“¡Es un disparate!”. “¿Dónde pones en una tienda pequeña un depósito de envases usados? ¿Recortas el 20% de la superficie?”. “Imposible montar un SDDR en solo dos años”. Estas frases, repetidas como un mantra en los pasillos de los *retailers*, resumían el sentir general de un sector alimentario al borde del **colapso regulatorio** que, tras conocer el nuevo gran reto que deben afrontar, reconocía atravesar el momento más complejo desde 1997, cuando se aprobó la Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases que conformó el actual ecosistema del reciclaje en España.

El marco legislativo actual –con la Ley 7/2022, el Real Decreto de Envases 1055/2022, y el nuevo Reglamento europeo, de aplicación directa en los Estados miembros– ha supuesto un verdadero torbellino para productores, distribuidores y los sistemas colectivos de responsabilidad ampliada del productor (SCRAP), entre ellos **Ecoembes** y **Procircular**, que acaba de anunciar la creación de **Procircular Depósito**, una nueva sociedad con la que va a solicitar formalmente la autorización para operar un Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) en el mercado español, con el objetivo de ofrecer “un servicio integral y competitivo” a las empresas envasadoras en línea con la normativa nacional y europea, y facilitar que las empresas puedan elegir también en el ámbito del SDDR, como ya eligen su SCRAP.

DE LA PROMESA AL SUSPENSO. Lo ocurrido con Ecoembes y su examen final ante el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico ha sido el desencadenante definitivo. Siguiendo la clásica narrativa del alumno conformista y el profesor ‘cabrón’ que va a pillar, el desenlace fue un **suspense ministerial** que ha alumbrado automáticamente los nuevos Sistemas de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR).

El detonante real fue el incumplimiento del objetivo legal de recogida selectiva del 70% de botellas de plástico de un solo uso en 2023. Ecoembes, que agrupa



Antonio Romero

Gerente de SDDR de Aecoc

a más de 16.000 empresas envasadoras y comercios, apenas alcanzó un 41%, según el informe del ministerio publicado en noviembre. Medio año antes, la consultora Eunomia ya alertaba de que la cifra real era incluso peor: un 36% para 2021, acusando a Ecoembes de manipular datos al sostener que recogía el 71%.

Sin ánimo de profundizar en esta polémica, desde Ecoembes explicaron que las tasas resultantes no coinciden con las del ministerio, porque este último “apenas incorpora en su cálculo las cantidades recogidas en zonas de alta afluencia” que, según las cuentas de la entidad que agrupa a envasadores y comercios, representan más del 40% del total de las botellas recogidas selectivamente en 2022 y 2023. También defendieron, a la luz de cifras tan discrepantes, la necesidad de “unas reglas de juego claras, pues hasta hoy han estado un tanto difuminadas”, alegando además que era la primera vez que se exigía reportar oficialmente datos de recogida separada, y no existía una metodología consensuada.

Sea como fuere, el informe ministerial estaba hecho y, en respuesta al insatisfactorio dato alcanzado de recogida de envases, el Gobierno activó instantáneamente el desarrollo de los SDDR en todo el territorio nacional, obligando a *retailers* y tiendas minoristas de alimentación y bebidas a implementarlos con una fecha inaplazable en el calendario. El mensaje desde el Ministerio es claro: **no habrá marcha atrás, para 2029 se deberá cumplir con el objetivo del 90% de reciclado y la fecha límite para implantar el SDDR es noviembre de 2026, como está recogido en la ley.**

De hecho, en declaraciones recientes a *FRS*, fuentes ministeriales descartaban tajantemente que se haya estado negociando con el sector un posible aplazamiento: “No es cierto, tal y como figura en la noticia que se ha publicado en algún medio económico, que negociemos este aplazamiento con los supermercados o que el sistema lo introduzcamos nosotros. **La implantación del SDDR dependía del dato de recogida de envases y los responsables serán los productores, bajo la figura y sistema que ellos establezcan**”, fue la tajante respuesta que nos remitieron desde el Miteco. La cuestión es que ahora, de acuerdo con estas directrices, los “productores”

son todos, puesto que todos los supermercados tienen marca propia y deben actuar también como responsables de los productos que van con su marca.

LAS GRIETAS DEL SISTEMA. La fundación de Ecoembes en 1996 dio respuesta a las exigencias que se irían a plasmar en la Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases, donde surgió el principio de la **responsabilidad ampliada del productor** (“quien contamina paga”), de tal forma que deberá sufragar el coste de la recogida y su tratamiento.

Así las cosas, se establece que el fabricante debe pagar a Ecoembes, en función de los envases declarados, para sufragar el coste de su posterior recogida en los contenedores amarillos por parte de ayuntamientos, diputaciones provinciales y, en ocasiones, comunidades autónomas, corporaciones con las que Ecoembes suscribe convenios.

Lo cierto es que, en sus 27 años de funcionamiento, las empresas que controlan Ecoembes han pretendido que se pudiera realizar la recogida de envases de forma eficiente, con el menor coste posible. Algo totalmente comprensible. Y lo cier-

“SERÁ UN RETO DE TODA LA CADENA DE VALOR”

La creación de una asociación independiente para implementar el SDDR en España tiene como objetivo **ayudar a las empresas y al consumidor** a poder **mejorar los niveles** de recogida separada de botellas de bebidas. Ese es el objetivo principal para el que todos debemos trabajar y con ese espíritu es con el que las asociaciones damos **un paso adelante** en la constitución de la asociación.

Será un reto de toda la cadena de valor definir el modelo de SDDR, que sirva para cumplir los objetivos de país, teniendo en cuenta el peso que en nuestro país tienen el turismo, el **canal Horeca**, el gran volumen de establecimientos de alimentación y bebidas que tenemos o bien la particularidad de la España rural.

Eso hace que no se pueda “importar” modelos concretos que ya están empleando otros países, sino que habrá que identificar **buenas prácticas** que se puedan adaptar a nuestra realidad. Por tanto, el **compromiso** del sector y de las organizaciones que lideramos esta iniciativa es firme con incremento de los niveles de reciclaje poniendo **al consumidor en el centro**, si bien el proyecto tiene una enorme complejidad.

to es que ha servido para conseguir cifras importantes de la recogida selectiva de envases, si bien insuficientes ante el tsunami de exigencias políticas en materia medioambiental.

SATISFACCIÓN EN LA SOCIEDAD

CIVIL. Desde la **Alianza Residuo Cero** y la plataforma **#LeydeResiduosYA**, compuesta por 130 entidades de la sociedad civil, se ha celebrado el “paso histórico” que a su juicio supone poner en marcha un Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) y han apoyado firmemente que su implantación tenga lugar en el plazo de dos años que marca la ley. Sus representantes, Miquel Roset y Carlos Arribas, participantes en el grupo de trabajo del ministerio, han señalado a *FRS* que **la prioridad debe ser “construir el mejor sistema posible, que sea eficaz y beneficioso para todos los agentes implicados, especialmente para los consumidores”.**

En su opinión, este sistema debe permitir alcanzar los objetivos de reutilización de envases de bebidas, facilitando la transición hacia esta alternativa reutilizable a los envases de un solo uso en tiendas y supermercados y, al respecto, aseguran que “existen numerosos ejemplos

ES UN RETO DE DIMENSIONES

EXTRAORDINARIAS PARA TODOS LOS OPERADORES, ESPECIALMENTE PARA LOS SÚPER, QUE ENTRAN AL ESCENARIO DEL RECICLADO COMO ACTORES PROTAGONISTAS SIN POSEER EXPERIENCIA PREVIA. ES COMO APRENDER BALLET CON BOTAS DE MONTAÑA



en todo el mundo donde estos sistemas funcionan de manera eficiente y con el menor coste posible para productores y distribuidores”.

RETO DESCOMUNAL PARA LOS SUPERMERCADOS. Llegados a este punto, es preciso reconocer que implementar de cero en las tiendas, en apenas año y medio, un sistema eficiente de recogida de envases de bebidas de menos de tres litros es un reto de dimensiones extraordinarias para todos los operadores, especialmente para los súper, que entran al escenario del reciclado como actores protagonistas sin poseer experiencia previa. Es como aprender ballet con botas de montaña.

La operativa no está resuelta. **A diferencia del canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías), el canal retail carece de infraestructura y experiencia en este tipo de recogida.** Las tiendas de proximidad, por su parte, lo tienen aún más difícil: el espacio escasea y el coste de la recogida individualizada no está al alcance de muchos.

El precio de las máquinas de retorno es otra barrera significativa. Las más simples cuestan entre 10.000 y 15.000 euros, pero las avanzadas, con reconocimiento de materiales y sistemas integrados de recompensa, pueden alcanzar de 20.000 a 50.000, incluso más dependiendo de la marca. Costes sin duda importantes que implicarán fuertes inversiones iniciales.

“Para el sector es un cristo, otro disparate más en un contexto ya de por sí muy complicado por la inminente reducción de la jornada laboral y la nueva subida del SMI”, explica el CEO de una conocida cadena de supermercados, que ha previsto una subida de **costes laborales** en torno al 15% en 2025...

Se trata de decisiones políticas que tienen gran impacto en la productividad en sectores altamente competitivos como el del *retail* alimentario, donde la **rentabilidad neta** apenas llega al 2-3% de media. “Técnicamente será un follón cuando un cliente devuelva envases en supermercados diferentes a donde los ha comprado –y pagado la fianza– (...). Espero que la so-

Begoña de Benito

Directora de Relaciones Externas de Ecoembes



“PONEMOS NUESTRA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO A DISPOSICIÓN DE TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS”

Ecoembes tiene como prioridad absoluta **ayudar a los productores** a cumplir con sus **obligaciones legales** contempladas en el Reglamento de envases. El objetivo de recogida separada del 90% de las latas y botellas de bebida de plásticos de hasta 3 litros antes del 1 de enero de 2029 es claro, es vinculante y está llamado a fortalecer aún más un modelo de recogida de envases que ha demostrado agilidad y flexibilidad de sobra para adaptarse a las necesidades sociales, las prioridades ambientales y a los diferentes cambios normativos. Alcanzar esa meta dependerá, en primer lugar, de nuestra capacidad como país de **impulsar y evolucionar este modelo**, incorporando en él un sistema de depósito adaptado a las características diferenciales de España sin penalizar la competitividad de la industria que debe implementarlo.

No olvidemos que este futuro SDDR convivirá y formará parte de un modelo de recogida selectiva de envases que seguirá funcionando a pleno rendimiento en toda España –como lo viene haciendo desde hace 27 años– y que, entre otros aspectos, ha contribuido a reforzar el hábito del reciclaje y consolidar a nuestro país como uno de los estados de la UE que más envases recicla. Esta integración deberá por tanto realizarse de la manera más orgánica y coordinada posible entre las empresas y las administraciones para, a su vez, asegurar la necesaria transición del comportamiento ciudadano y garantizar así que el **hábito del reciclaje** siga creciendo y gozando de la buena salud que tiene en la actualidad.

Precisamente en el ánimo de ayudar y facilitar esta evolución en la recogida selectiva de envases, Ecoembes seguirá poniendo su **experiencia y conocimiento** en la gestión de estos residuos a disposición de todas las partes involucradas para avanzar de manera ágil y eficiente en el cumplimiento inaplazable de estos objetivos medioambientales dentro de los plazos previstos.



Con Ecoembes sus residuos
comerciales se convierten en recursos.

Y sus preocupaciones se convierten en tranquilidad.

En Ecoembes llevamos 25 años gestionando el reciclaje de envases domésticos de más de 16.000 empresas. Según la nueva normativa Europea, muy pronto las empresas también serán responsables de los envases comerciales que generen. Por eso, ponemos en marcha Ecoembes Comerciales: un nuevo servicio para ayudar también a las empresas a cumplir con esta nueva responsabilidad y que tengan un único gestor de absoluta garantía para cumplir con la RAP de todos sus envases. Porque nada tranquiliza más que estar en la Economía Circular de la mano de Ecoembes.

Más información en www.ecoembesempresas.com





Carmen Sánchez

Presidenta de Procircular

“ES CRUCIAL ACOMPAÑAR A LAS EMPRESAS, ASEGURANDO QUE EL SISTEMA FINAL SEA EFICIENTE, VIABLE Y JUSTO PARA TODOS”

La implantación del Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) transformará profundamente la gestión de envases. Desde Procircular apostamos por un modelo que combine eficiencia, tecnología, libertad de elección y realismo operativo. Con la creación de **Procircular Depósito**, buscamos dar respuesta a un nuevo marco regulatorio escuchando a todos.

El mercado español es muy diverso y requiere modelos flexibles, eficientes y ajustados a cada realidad empresarial y territorial. Queremos aportar toda nuestra **experiencia internacional** en la gestión de envases para diseñar e implementar un sistema optimizado para el contexto español, en el que la logística de recogida y el aprovechamiento de las rutas de retorno son clave para maximizar la eficiencia y reducir costes. Nuestro plan incluye el lanzamiento de un **proyecto piloto**, para testar los distintos sistemas de recogida disponibles y evaluar cuáles promueven una mayor participación ciudadana, una recogida eficaz y una trazabilidad completa.

Aunque el nuevo Reglamento europeo de envases establece la obligatoriedad del SDDR para envases de bebidas a partir de 2029, es importante destacar que la legislación española se adelantó a este requerimiento. Es crucial acompañar a las empresas en esta transición, asegurando que el sistema final sea **eficiente, viable y justo para todos** los operadores económicos. Por eso entendemos que la competencia impulsa la mejora continua y permite a las empresas encontrar el encaje que mejor se adapta a su modelo de negocio, su logística y sus clientes.

Procircular continuará su proceso de **escucha activa** con empresas de sectores clave, mientras hace un llamamiento a las autoridades para que promuevan un marco normativo que garantice la libre competencia en la implementación del SDDR. A más operadores, mayor transparencia en el diseño del modelo, en la toma de decisiones y, por supuesto, mayor eficiencia en la implantación.

lución final que se acuerde sea mejor que la del tapón en la botella”, explica un alto directivo de una cadena de distribución del top 5.

DUDAS SIN RESOLVER Y TEMOR A ERRORES DEL PASADO. No se puede obviar tampoco el desafío que afrontarán las **corporaciones locales**, que verán disminuir sus ingresos a raíz de la puesta en marcha obligatoria de los Sistemas de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR). No en vano, el contenedor amarillo perderá el solomillo del reciclaje, precisamente lo que mejor se paga.

Estos SDDR van a valorizar los envases de un solo uso de bebidas de menos de 3 li-

tros (aguas, refrescos y zumos), mediante una fianza –en torno a los 20 céntimos– que deberá pagar el consumidor en el súper y que solo le será devuelta al llevarlo de regreso a la tienda.

Ecoembes y Procircular –Procircular Depósito–, conjuntamente con las empresas y los sectores implicados, deberán definir y ajustar su papel en este nuevo modelo eficiente, basado en la cooperación de todos los actores. Expertos consultados advierten también sobre la importancia de tener en cuenta el **interés general** al acometer esta tarea, además del medioambiental, evitando efectos indeseados y aprendiendo de errores que se cometieron antes en otros países.

En concreto, en Alemania, hubo que cambiar la legislación para evitar “soluciones isla” de *retailers* que decidieron restringir su oferta en el lineal para no estar obligados a recoger los envases de ciertas marcas y forzar, por tanto, a los consumidores a regresar a sus tiendas para devolver las botellas de sus marcas privadas, generando así clientes cautivos.

Lo que se da por hecho es que el establecimiento de estos mecanismos va a generar inflación, tanto por el lado de los costes adicionales que asumirán el productor y la tienda, como por el pago adicional de la fianza, que a buen seguro implicará una cierta reducción del volumen de ventas.

¿CAMINO AL COLAPSO O AL DESPEGUE?

La maquinaria ya ha arrancado. La constitución de una asociación independiente para pilotar el SDDR es la primera señal tangible de que el sector ha dejado atrás la negación para entrar, al menos, en la fase de diseño. La voluntad manifestada es clara: evitar un mosaico caótico de soluciones, garantizar la interoperabilidad entre operadores y puntos de venta, y blindar la unidad de mercado ante una transición que, guste o no, será disruptiva.

Pero el reto sigue siendo monumental. El reloj corre y la cuenta atrás para noviembre de 2026 sigue en marcha. Las **dudas técnicas, logísticas y económicas** no se han desvanecido por arte de magia. Las tiendas de proximidad siguen sin saber dónde pondrán sus máquinas. Los pequeños operadores temen quedar fuera de juego. Y el consumidor, gran protagonista en este modelo, aún no ha sido convocado de forma clara al proceso.

La nueva asociación supone un intento serio del sector por anticiparse y liderar el cambio. Si el modelo logra esquivar errores del pasado, evitar soluciones insulares y poner el interés común por encima de los egos corporativos, el sistema podría no ser el caos anunciado por algunos. Podría ser, incluso, una oportunidad de **transformación real**. Pero para eso, como advertía un veterano del sector, “tendrán que dejar a los gestores gestionario”. Porque lo que está en juego ya no es solo quién recoge el envase. Es quién lidera el futuro. ●

Ripet acelera la transición al SDDR en España: menos volumen, más ahorro y trazabilidad garantizada para la Gran Distribución

La llegada del Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) cambiará para siempre la gestión de envases ligeros en España. Para supermercados y cadenas de la Gran Distribución, se inicia una nueva etapa de adaptaciones tecnológicas, decisiones operativas y nuevos hábitos para los consumidores.

En este contexto, **Ripet**, a través de su filial **Riecológica SL**, ofrece una solución lista para la transición inmediata: reducción del volumen de residuos, simplificación de la logística, optimización de costes y trazabilidad completa del sistema.

Las máquinas **RVM (Reverse Vending Machine)** de Ripet están diseñadas para compactar botellas, latas y *briks* hasta un 90% de su volumen original, siendo **hasta un 650% más eficientes** que las alternativas del mercado. Esto se traduce en menos vaciados, menor intervención del personal y más espacio libre en los puntos de venta, donde cada metro cuadrado cuenta.

Menos costes, más eficiencia

Para los supermercados, esto significa un **ahorro tangible**:

- › Menos **tiempo de trabajo** del personal dedicado a la gestión de envases recogidos.
- › Reducción de los **gastos logísticos**.
- › Menor necesidad de **áreas de almacenamiento**.

Las máquinas de Ripet, ya utilizadas en Italia, Francia, Portugal, Reino Unido y Polonia, están diseñadas para integrarse sin problemas en cualquier contexto, ofreciendo una instalación rápida y logística a medida:

- › Desde la **pequeña tienda de barrio (modelo C-TA, solo 1,6 m²)**.
- › Hasta los **grandes hipermercados (C-FRONT, 3,8 m²)**.
- › Incluso en **áreas exteriores** como los estacionamientos, sin necesidad de estructuras adicionales ni obras.

Todo con **soporte técnico distribuido en toda España**, garantizando asistencia rápida y eficaz.



Hemos diseñado una solución que no solo cumple con la normativa, sino que ayuda a los minoristas a transformar una obligación en una oportunidad de optimización”

Alessandro Persia
(CEO del Grupo Ripet)



Además de su compactación y facilidad de uso, las máquinas de Ripet cuentan con un **sistema de trazabilidad digital completo**, un aspecto clave en un sistema que moverá millones de unidades cada día.

- › Cada envase entregado se registra, analiza y valida con **inteligencia artificial**.
- › **Sistema certificado por GS1**, diseñado para evitar fraudes y garantizar transparencia. ●



Ripet: el socio estratégico para el SDDR en España

Con una sólida experiencia internacional y una visión pragmática, Ripet se posiciona como el *partner* ideal para los *retailers* en España en la era del SDDR.

No solo para cumplir con la normativa, sino para hacerlo con inteligencia, sostenibilidad y beneficios tangibles.

“No nos limitamos a proporcionar tecnología: ayudamos a nuestros *partners* a convertir una obligación regulatoria en una **herramienta estratégica** de **eficiencia operativa** y **sostenibilidad real**. Con Ripet, el SDDR se convierte en una oportunidad, no en una carga adicional”, asegura Alessandro Persia, CEO del Grupo Ripet.

EL AÑO EN QUE VIVIMOS PELIGROSAMENTE

En los últimos años, bastaba con mirar hacia adentro de las compañías, sus balances y cuentas de resultados para saber si el negocio iba bien. Hoy en día, después de una pandemia, dos guerras en curso y un nuevo inquilino en la Casa Blanca, es más difícil tomarle el pulso al negocio..., y el problema mayor viene de fuera.



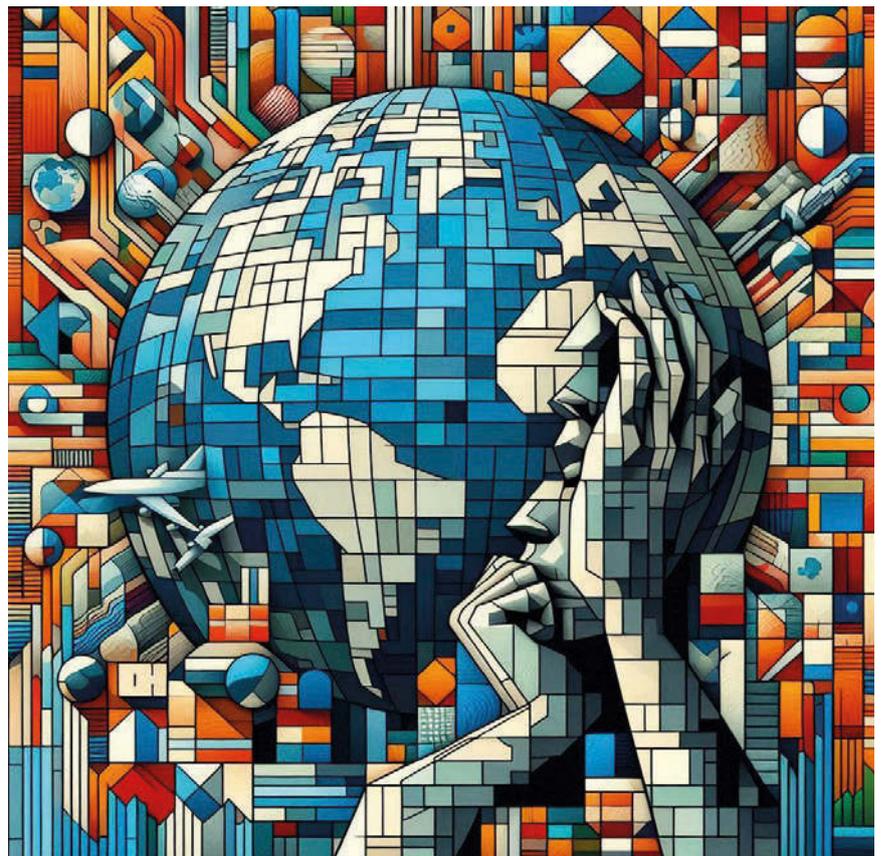
Horacio González Alemán – Director Thoffood, consultoría estratégica agroalimentaria 

Una vez atraído el interés del lector con el título, no dejarán de reconocermos que refleja de manera bastante acertada la situación en la que nos encontramos... Parece como si de repente hubiéramos despertado al impacto de eso que llamamos el **entorno** –y del que, por cierto, tradicionalmente se ha renegado por considerar que era ajeno al negocio–, y ahora somos conscientes de su impacto en la línea de abajo.

Pues sí. Bienvenidos a la **geopolítica**, eso que la doctrina define como “la guerra, pero por otros medios”, y que introduce un nuevo factor en la **planificación estratégica** de las empresas, además de incertidumbre.

Porque tenemos que reconocer que los cambios que sufrimos no son menores:

- Los que desde los años 40 del siglo pasado han sido socios e impulsores del modelo de **democracia liberal** y **de mercado**, hoy siguen caminos opuestos.
- **Trump** reniega del orden internacional y se retira de sus principales organizaciones (OMS, OMC, etc.).
- La **COP** acusa la salida de EE.UU., que cuestiona el cambio climático y apuesta firmemente solo por los combustibles fósiles...



AHORA LA PREGUNTA ES: ¿EL GREEN DEAL Y LA ESTRATEGIA 'FARM TO FORK' HAN MUERTO? LO QUE QUEDA DE ELLA, SEGURAMENTE. PERO ESO NO SIGNIFICA QUE NOS TENGAMOS QUE OLVIDAR DE LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

Visto lo visto, no podemos pretender que esta aceleración del cambio deje inmune al mundo de la empresa. **El impacto ya se ha hecho notar, y habrá de ser más evidente en los próximos años.**

¿Y DÓNDE LO VEREMOS? Yo me permito aventurar **cinco campos** en los que la geopolítica va a incidir definitivamente en nuestro **sector agroalimentario**.

1. El primero será el **comercio internacional**, como estamos viendo. La Organización Mundial del Comercio lleva años en crisis y no es capaz de imponer sus normas, dejando vía libre a **Trump** y su ‘política’ arancelaria, que campa a sus anchas. Sin embargo, **ningún problema de la economía norteamericana se resuelve con la escalada arancelaria, más bien todo lo contrario:** más inflación, pérdida del poder adquisitivo del consumidor, mayores tipos de interés, más dificultades para servir la deuda...

Tampoco nos ayuda a nosotros ni al resto del mundo, y solo cabe esperar una reducción de la tasa de **crecimiento global**. No se aventura nada bueno, se mire por donde se mire, y el comercio internacional se va a resentir.

2. Directamente ligado con lo anterior, aparecen los **precios agrarios** y de la **alimentación**. Lo más valorado por los clientes empieza a ser la **seguridad en el suministro**, y si a ello le sumamos el creciente proteccionismo (es decir, cierre de mercados), es difícil que el resultado de la ecuación no vaya a ser el aumento de los precios.

Falta por saber quién va a **capturar el valor** en este caso –aunque de primeras no parece que vaya a ser el **consumidor**–.

3. En tercer lugar, pero no menos importante, está la **sostenibilidad**, ese mantra que todo lo ha impregnado en los últimos años y que se ha llevado más lejos de lo esperable; sacrosanto principio que nadie niega pero que ha cargado de **costes y condicionantes** al sector agroalimentario y llevado, entre otras cosas, a la revuelta de los agricultores.



NINGÚN PROBLEMA DE LA ECONOMÍA NORTEAMERICANA SE RESUELVE CON LA ESCALADA ARANCELARIA, MÁS BIEN TODO LO CONTRARIO... TAMPOCO NOS AYUDA A NOSOTROS NI AL RESTO DEL MUNDO, Y SOLO CABE ESPERAR UNA REDUCCIÓN DE LA TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL

Las autoridades en Bruselas se han percatado del daño innecesario y ahora la pregunta es: **¿el Green Deal y la estrategia ‘Farm to Fork’ han muerto? Lo que queda de ella, seguramente.** Pero eso no significa que nos tengamos que olvidar de la lucha contra el **cambio climático**. Seguirá siendo prioridad, pero –esperamos– desde postulados **más racionales** y menos ideológicos.

4. El cuarto es la **energía**. Somos una potencia económica pero pagamos el doble por la energía que nuestros competidores americanos. Hacemos grandes esfuerzos para **descarbonizar** nuestro modelo y el porcentaje de **renovables** no para de crecer, pero el de **combustibles fósiles** tampoco baja significativamente... Parece que estamos más en una ‘energía de adición’ que en una ‘energía de transición’...

Nos hemos emperrado en un modelo de prohibiciones (**‘net zero’**) y subvenciones sin neutralidad a la hora de apoyar tipología de energías, mientras que los americanos han optado por los créditos fiscales... Europa está repensando su modelo, y lo importante es concen-

trarse en reducir las emisiones, independientemente de la forma en que se haga.

5. En quinto y último lugar, la **carga regulatoria**. Hemos sufrido un exceso normativo espectacular en los últimos años y, ahora, **tras los informes Draghi y Letta, parece que las autoridades de la UE han despertado a los efectos nocivos de este desfase:** costes innecesarios, más cargas burocráticas, pérdida de competitividad frente a los competidores... Draghi apuntaba recientemente que todas estas sobrecargas en la UE equivalían a un arancel interno del 45% (!!!). Ahora la palabra **sostenibilidad** viene acompañada de **competitividad**, y la **simplificación** se ha convertido en bandera.

Si recapitulamos, veremos cómo de las cinco variables que apunto en el artículo, cuatro son de carácter geopolítico, y solo la quinta –la simplificación regulatoria– depende exclusivamente de nosotros. Sería un lujo –o una irresponsabilidad– abstraerse de la evolución de estos acontecimientos. Estemos, pues, atentos a lo que está por venir. ●

LA COLABORACIÓN COMO EJE DE LA INNOVACIÓN

La innovación ha pasado a ser un factor de competitividad. Esto es una realidad que ha llevado a las empresas a dedicar cada vez más recursos a esta apuesta, en términos económicos y también a nivel de personas y organización. Claramente, estamos hablando de un pilar estratégico de cualquier organización que quiera responder a los retos del sector y de nuestra sociedad en general.



Miguel Hernández – Director general del Institut Cerdà



adaptación al cambio climático, la circularidad integral de la cadena, el desarrollo rural, la falta de relevo generacional, la nutrición saludable y personalizada, la formación e información del consumidor, la incertidumbre geopolítica y económica, las disrupciones en las cadenas de suministro, la presión regulatoria, las alianzas para responder a los **nuevos desafíos**, etc. Unos retos que han alcanzado tal magnitud y nivel de complejidad que han invitado “sí o sí” a colaborar para encontrar soluciones.

Por lo tanto, si los agentes del gran consumo han logrado llevar a cabo **la transformación del sector en términos de sostenibilidad, cohesión social, eficiencia y respuesta al consumidor, ha sido gracias a un elemento fundamental: la colaboración** entre todos los agentes del sector. Y en ese proceso hay que tener muy en cuenta la **colaboración público-privada**, entre otras cosas porque la mayoría de centros de investigación en gran consumo en España están bajo el **paraguas de lo público**, ya sea a través de universidades o de instituciones.

En este contexto que vivimos, el gran consumo se ha posicionado como uno de los sectores clave en el panorama de la innovación nacional, derribando el mito de representar un sector intrínsecamente tradicional y demostrando que la inno-

vación **va mucho más allá del producto, englobando a todos los agentes y procesos de la cadena.**

Innovar sin colaborar es imposible. No vamos ni debemos ir solos, porque se nos presentan retos como la mitigación y

La Administración pública o, mejor dicho, las administraciones, no son ajenas a esos grandes retos del sector, que en gran parte son compartidos como retos de la propia sociedad, como es el caso del cambio climático, el desarrollo rural, la

circularidad, los desequilibrios sociales o la alimentación saludable. Es por ello por lo que lo público está teniendo un papel cada vez más relevante en los procesos de innovación vinculados a la cadena de gran consumo.

También en este contexto colaborativo, el sector tecnológico se ha convertido en un gran aliado. Según los datos de la 8ª edición del **Observatorio de Innovación de Gran Consumo (OIGC)**, dos de cada tres organizaciones externas que colaboran con las empresas del gran consumo han sido instituciones de investigación o compañías tecnológicas. **Hoy, el ecosistema tecnológico con una gran proliferación de startups es parte fundamental de los procesos de innovación en una gran parte de las empresas de la cadena**, ya sean agricultores, productores o distribuidores.

Además, la **Inteligencia Artificial (IA)** se ha posicionado como la herramienta digital más relevante: en dos años, se han cuadruplicado las innovaciones que usan la IA para poder responder a los desafíos del sector –del 8% en 2022 al 34% en 2024–.

Cabe destacar que algunos de los retos que tenemos por delante son de largo recorrido, como es el caso de la adaptación al cambio climático, la limitación de recursos básicos, la necesidad de digitalización de la economía y, en general, el desafío de



HAY QUE TENER MUY EN CUENTA LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA, ENTRE OTRAS COSAS PORQUE LA MAYORÍA DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN EN GRAN CONSUMO EN ESPAÑA ESTÁN BAJO EL PARAGUAS DE LO PÚBLICO

dar al consumidor productos sostenibles y de calidad garantizando el **mejor precio y servicio posible**. **No es de extrañar, pues, el creciente peso de las innovaciones en procesos y servicios frente a la innovación de producto, sin que ello suponga un retroceso para este último.**

En este “**largo recorrido**” que tenemos por delante, hay que incidir en el esfuerzo que el sector hace año tras año y en el compromiso de todas las organizaciones por innovar. No se trata solo de impulsar proyectos relevantes, sino que el sector

en su conjunto está comprometido en dar respuesta a los grandes retos de nuestra sociedad, y ahí radica gran parte de las innovaciones que están destacando en los últimos años.

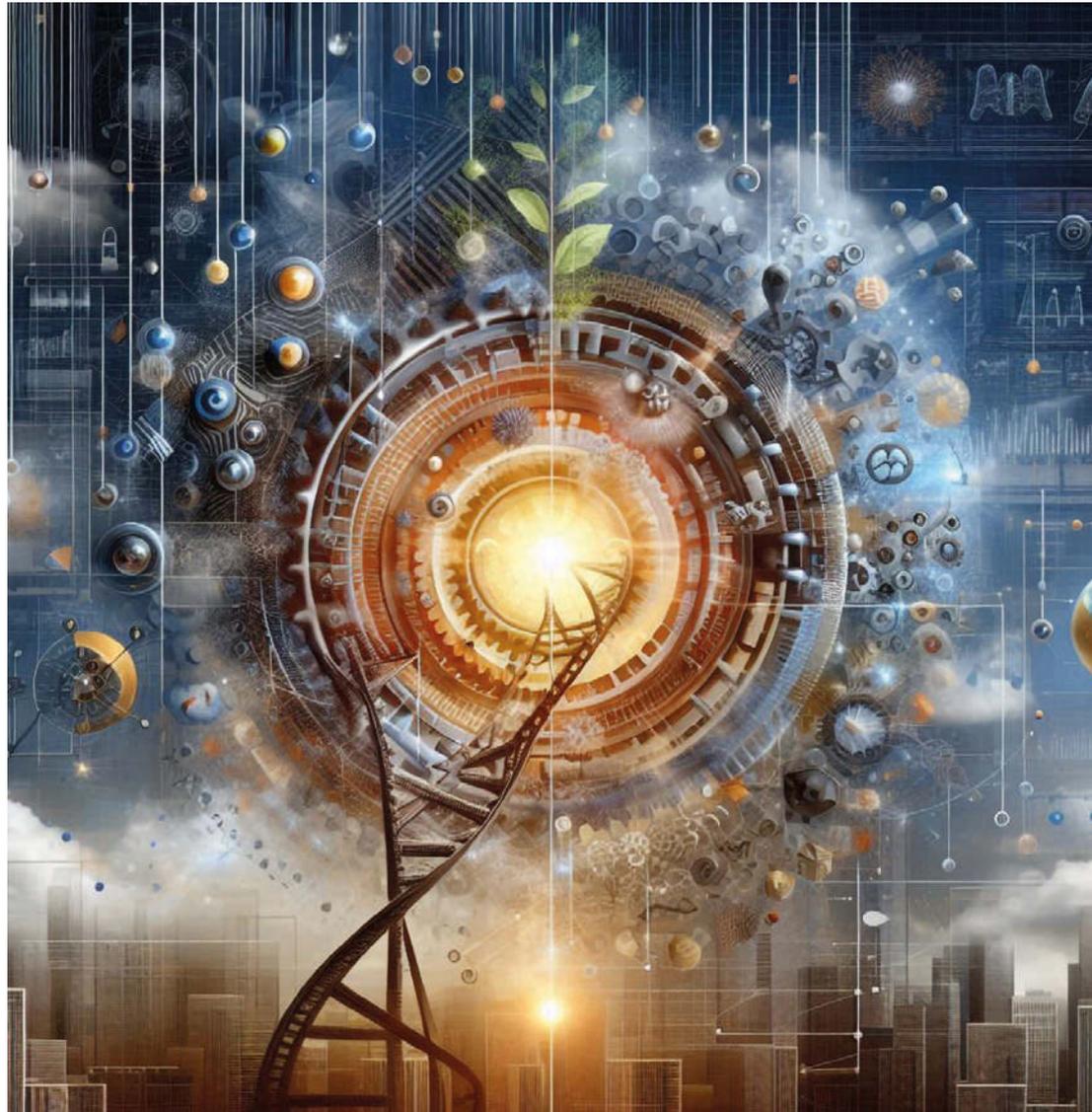
Pocos sectores de la economía deben enfrentarse a tantos **retos globales** como la cadena de gran consumo, en el sentido de que, además de las demandas, necesidades, tendencias o exigencias del consumidor, el gran consumo debe superar cuestiones como el compromiso con el cambio climático, la eficiencia en la cadena, la adaptación de los productos, las problemáticas vinculadas a la logística, la economía circular o el control de costes para no incidir en el ciudadano, y ello conlleva un **doble esfuerzo** que supera los límites de la propia cadena.

Por eso, **el sector del gran consumo está creciendo con la llegada de muchas empresas y organizaciones externas que aportan valor añadido, tecnología e innovación a esa adaptación constante**. Y ese crecimiento solo puede implicar cuestiones positivas que aportan conocimiento a la totalidad del sector.

Estamos en un momento dulce en lo que se refiere a la innovación en la cadena, aunque los retos sean mayúsculos, y debemos aprovechar ese momento para entender que hoy el sector es mucho más grande y amplio de lo que habíamos determinado hasta la fecha. Y esto es solo el principio. ●



EL SECTOR EN SU CONJUNTO ESTÁ COMPROMETIDO EN DAR RESPUESTA A LOS GRANDES RETOS DE NUESTRA SOCIEDAD, Y AHÍ RADICA GRAN PARTE DE LAS INNOVACIONES QUE ESTÁN DESTACANDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS



A VUELTAS CON LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Nuestra cadena agroalimentaria está sin consolidar. El último eslabón, el comercio minorista, es el más fuerte y el resto de la cadena lucha por sobrevivir en una gran competencia.



Jorge Jordana – Dr. Ingeniero agrónomo y economista 

Es bien sabido que las transformaciones sociales, aun cuando las modificaciones del entorno sean relevantes, tardan en configurar **cambios observables**.

Es como si las sociedades tuvieran una **enorme inercia** y se resistiesen a los cambios. Por eso en el ámbito de la innovación de nuestra industria alimentaria todo sigue igual, pues apenas hay cambios significativos en el entorno de actuación de sus empresas.

La doctrina dice que son cinco los **ingredientes claves** para poder alcanzar una supremacía tecnológica:

1. Un conjunto de **universidades investigadoras** de primer nivel que produzcan una gran cantidad de patentes de propiedad intelectual y que formen talento humano con excelencia.

2. Una **capacidad de fabricación arraigada**, profunda y de amplio alcance sostenida por cadenas de suministro eficientes.

3. Un sector de **capital de riesgo con conocimientos**, en constante búsqueda de nuevos productos.

4. Una **cultura empresarial** consciente de que el beneficio es la retribución del

riesgo y que la innovación es, precisamente, una parte de ese riesgo que hay que asumir.

5. Un **gran mercado de consumidores** atraídos por lo nuevo, porque son capaces de observar el valor incorporado por la innovación.

EN RETROCESO. Los lectores de este anuario, como conocedores de nuestro sector y de su entorno, deducirán que no solo no cumplimos casi ninguna de estas claves, sino que en algunas de ellas **vamos retrocediendo**.

No tenemos ninguna universidad entre las 150 mejores del mundo y con las reformas educativas últimas se ha abandonado impulsar la excelencia por el salvamento de la mediocridad, aunque, eso sí, se estudien las matemáticas con perspectiva de género. La investigación básica se sigue realizando en el **sector público**, cuyos investigadores se valoran por lo que publican y no por lo que patentan, por lo que somos, en nuestra área, los undécimos del mundo en artículos científicos, pero los trigésimos segundos en **patentes**.

Desde hace años, una organización del sector ha venido insistiendo en que la **concentración comercial** ahoga las in-

novaciones, pues al tender a **surtidos cortos**, obstaculizan la puesta en mercado de los productos innovados. Los datos que aportan avalan esta opinión, pero mi impresión es que no se puede generalizar a todas ellas.

Al menos observo que la enseña más emblemática introduce con cierta frecuencia nuevos productos, lo que me hace preguntar si las **“innovaciones”** aportadas por los fabricantes responden a **deseos** del mercado o a **“ocurrencias”** de los fabricantes. **La innovación hay que iniciarla siempre desde el mercado y en ese ámbito están mejor situados los comerciantes minoristas**. A lo mejor lo que nos falta es colaborar entre los eslabones, todos, incluido el agrario, para tener una **cadena eficiente**.

Y fallamos en la dimensión de nuestras empresas. Apenas tenemos una media docena con tamaño europeo y así es imposible conseguir un amplio mercado que permita ingresos para innovar. Si se iniciara una decidida política de fomento de las **fusiones empresariales** para redimensionarlas, tal vez con claros **apoyos financieros o fiscales**, en aquellas actividades en donde siempre hemos manifestado una ventaja competitiva, podríamos alcanzar la **eficiencia tecnológica** y ser una potencia europea y, por qué no, mundial.

Pero para eso hay que creer en la industria alimentaria como sector innovador, estratégico y puntero. Y eso solo lo creen en China. El pasado 17 de febrero, cuando la presidenta de la Unión Europea se reunía con los ministros de economía de los 27 países de la Unión para definir la respuesta a lo que ya se conoce como “el caos de Trump”, el presidente de China, **Xi Jinping**, se reunió, en un hecho inédito, durante cuatro horas, con once significados empresarios privados chinos, que son algunos de los que están haciendo grande ese país. Empresas intensivas en innovación, en **tamaño de mercado** y en **competitividad**.

Quería conocer de qué forma la política china podría ayudar al sector privado a mantener el alto crecimiento conseguido en la excelencia innovadora. **Estaban los presidentes de Ali Babá Group, Xiaomi, Tencent, Huawei, BYD, CATL**



LA INVESTIGACIÓN BÁSICA SE SIGUE REALIZANDO EN EL SECTOR PÚBLICO, CUYOS INVESTIGADORES SE VALORAN POR LO QUE PUBLICAN Y NO POR LO QUE PATENTAN

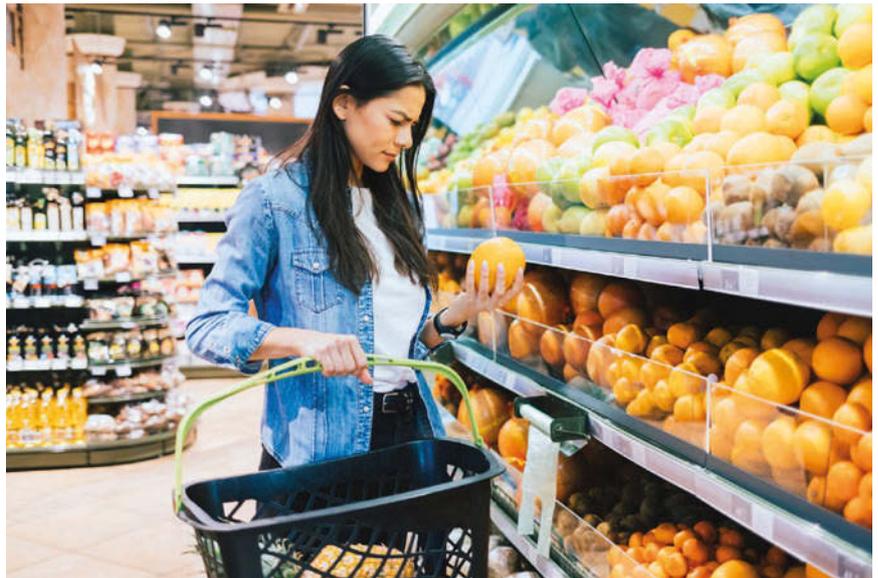
CONTEXTO

(baterías), Zhejiang Chint Electrics (renovables), Unitree (robótica), Will Semiconductor y dos empresas alimentarias: New Hope (complejo piensos-porcino) y Feihe (lácteos). Las alimentarias no tienen, por mucho, la dimensión de las demás, pero allí estaban, como muestra de la importancia que este sector estratégico tiene para China.

Por contraste, en Europa, el Informe Draghi sobre productividad industrial no cita ni una sola vez a la industria alimentaria europea (que es su cuarto sector industrial); el Informe Letta sobre funcionamiento del mercado interior no cita los graves problemas de competencia desleal que tiene que soportar el eslabón agrario en el propio mercado común; y el Informe Niinistö sobre seguridad no reflexiona sobre cómo asegurar el abastecimiento de alimentos.

Ignorada por Europa y liquidada por el Ministerio de Agricultura español al suprimir su Dirección General con sus competencias, nuestra industria alimentaria quedó marginada de los fondos NextGen y consolada con un programa PERTE inaplicable por haber sido elaborado por personas que desconocían totalmente el sector.

PROGRESO PESE A TODO. Pero no todo es desolación. El centro tecnológico que puse en marcha en 1993, con la colaboración de una veintena de empresarios de la alimentación del Valle del Ebro, el CNTA (Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria), ha ido, año tras año, progresando y hoy ya es el



LA ENSEÑA MÁS EMBLEMÁTICA INTRODUCE CON CIERTA FRECUENCIA NUEVOS PRODUCTOS, LO QUE ME HACE PREGUNTAR SI LAS "INNOVACIONES" APORTADAS POR LOS FABRICANTES RESPONDEN A DESEOS DEL MERCADO O A "OCURRENCIAS" DE LOS FABRICANTES

mayor de España, asociando a más de 500 empresas.

En el pasado año nos fusionamos con dos centros tecnológicos de titularidad pública ubicados en La Rioja, para lo que el Gobierno de esa comunidad autónoma tuvo que aceptar traspasar su propiedad al CNTA fusionado, acordando, junto con la presidenta del Gobierno Foral de Navarra, apoyar en lo necesario y de forma conjunta el fortalecimiento

de ese conglomerado tecnológico, compartiendo el convencimiento de que solo la aplicación de los avances tecnológicos puede fortalecer a las empresas del sector para crecer y consolidar su futuro.

Dos comunidades autónomas colindantes y con gobiernos de partidos diferentes trabajando juntas para tener un sector más competitivo y próspero, en el medio y largo plazo. Casi un milagro. ¡Laus Deo! 🍀

LA INNOVACIÓN HAY QUE INICIARLA SIEMPRE DESDE EL MERCADO. A LO MEJOR LO QUE NOS FALTA ES COLABORAR ENTRE TODOS LOS ESLABONES, INCLUIDO EL AGRARIO, PARA TENER UNA CADENA EFICIENTE



ARGAL

Bonnatur®

*Cuando amas lo que haces,
es natural que se note.*



Elaborado con **piezas enteras y frescas**, con un **98% de contenido cárnico**.

Su proceso de maduración lenta y cocción al horno, siguiendo el estilo tradicional, le aporta una **textura y un sabor únicos**. Además, no contiene fosfatos, féculas, colorantes ni lactosa. Sin duda, la elección perfecta para disfrutar de un sabor **auténtico y natural**.

www.argal.com



RETAIL ALIMENTARIO ANTE LA NUEVA LEY 1/2025: PREVENCIÓN, DONACIÓN Y RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

A las ocho de la mañana, los lineales están llenos. La fruta brilla, los yogures se apilan, el pan huele a recién hecho. Pero al final del día, parte de esa comida terminará en un contenedor. Esta escena se repite a diario en miles de supermercados. Y aunque parezca inevitable, no lo es.



María José Herrero Salas / Silvia Ros Urrutia

Cofundadoras Comunidad DAS (Desperdicio Alimentario Sostenible) 

Durante años, la lucha contra el desperdicio alimentario ha sido una cuestión de voluntad. Algunas cadenas han hecho avances significativos: acuerdos con bancos de alimentos, descuentos en productos próximos a su fecha de caducidad, campañas de concienciación o nuevos formatos de venta. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos se han quedado en la esfera de lo volunta-

rio, de lo que “queda bien” o de lo que aporta un valor reputacional.

Desde el pasado 1 de abril, España cuenta oficialmente con una nueva ley para frenar el desperdicio de alimentos: la Ley 1/2025. Aunque se aplica con efectos desde enero, algunas de sus medidas empezarán a ser obligatorias en abril de 2026. La norma afecta a toda la cadena alimentaria –desde la producción hasta el comercio– y obliga, por ejemplo, a tener un plan para evitar tirar comida que todavía se puede aprovechar.

Es una ley pionera y necesaria, pero que marca un **mínimo legal**, no un punto de llegada. La ley llega con una idea clara: dejar de ver el desperdicio como una consecuencia inevitable del sistema para empezar a gestionarlo como lo que realmente es: un fallo que puede y debe corregirse.

Y lo hace a través de una serie de medidas que interpelan directamente a las grandes superficies, supermercados y tiendas de alimentación. Una de las claves está en aplicar la conocida “**jerarquía de prioridades**”: primero prevenir, luego donar, después valorizar. Solo al final, si no hay otra salida, desechar. El *retail* no solo debe asumir esta lógica en su operativa, sino también en los eslabones de la cadena sobre los que tiene control, como la distribución o la logística.

La **donación** de alimentos aptos para el consumo se convierte así en un pilar central. No solo se refuerza su obligatoriedad (como ya indicaba la Ley 7/2022 de residuos), sino que se blinda legalmente: ningún contrato puede prohibir. Cualquier cláusula que impida donar alimentos será considerada nula. Este punto no es menor: implica revisar acuerdos, protocolos y relaciones con proveedores para asegurar que no haya frenos normativos a la redistribución de excedentes.

Además, el texto exige que los establecimientos cuenten con un **plan de prevención** del desperdicio alimentario. No se trata de un documento decorativo, sino de una herramienta viva, adaptada a la realidad de cada operador, que permita identificar puntos críticos y establecer mejoras continuas. La norma introduce una distinción por tamaño: quedan exen-



UNA DE LAS CLAVES ESTÁ EN APLICAR LA CONOCIDA “JERARQUÍA DE PRIORIDADES”: PRIMERO PREVENIR, LUEGO DONAR, DESPUÉS VALORIZAR. SOLO AL FINAL, SI NO HAY OTRA SALIDA, DESECHAR

tos los comercios de menos de 1.300 m², salvo que pertenezcan a un grupo que supere ese total con el mismo NIF.

El enfoque también es ético: se prohíbe expresamente deteriorar o inutilizar alimentos para impedir su aprovechamiento. Una práctica que, aunque residual, aún persiste en algunos contextos.

Más allá de las obligaciones, la ley sugiere líneas de actuación voluntarias que merecen atención: desde fomentar la **venta de productos “feos”** o imperfectos, hasta diseñar mejores protocolos logísticos o formar al personal en buenas prácticas. Estas recomendaciones no son decorativas. Pueden convertirse en una ventaja competitiva para quien sepa implementarlas con coherencia.

El *retail* se encuentra, por tanto, ante un **punto de inflexión**. Tiene la capacidad –y

ahora también la obligación– de liderar un cambio de mentalidad. Lo que hasta ahora era una suma de buenas intenciones se convierte en política pública. Y eso obliga a moverse.

Pero lejos de ser una amenaza, la nueva ley puede ser **una oportunidad**. Una invitación a revisar procesos, a crear alianzas con entidades sociales, a innovar en el lineal, a hablar de desperdicio sin eufemismos. Porque, en el fondo, lo que está en juego no son solo toneladas de comida. Es la credibilidad de un sector que quiere mirar al futuro sin dar la espalda a lo esencial.

EL RETAIL COMO ACTOR CLAVE DEL CAMBIO. Los puntos de venta son espacios estratégicos donde confluyen decisiones empresariales, expectativas del consumidor y productos con fecha de caducidad. La distribución alimentaria ocupa un lugar estratégico en la cadena de valor. Está entre los productores y los consumidores y, por tanto, puede **influir en ambos extremos**: en la oferta que selecciona y en la demanda que modela.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, **cerca del 13% del desperdicio alimentario en España se genera en el ámbito de la distribución, lo que convierte al *retail* en un actor con una enorme capacidad de influencia, pero también de innovación y liderazgo.**

CIFRAS QUE HABLAN



El 13%

del desperdicio alimentario en España se genera en la **distribución comercial**.



Hasta un 10%

del stock de frutas y verduras puede descartarse por motivos estéticos.



El 30%

de los alimentos desechados en retail tienen que ver con una **gestión ineficiente del stock o fechas de caducidad**.



Un supermercado medio puede ahorrar entre

20.000 y 40.000€

al año aplicando medidas activas contra el desperdicio.

El desperdicio en el *retail* tiene muchas caras: alimentos que no cumplen criterios estéticos, errores de previsión, ofertas que incitan al sobreconsumo o la falta de estrategias para dar salida a productos próximos a caducar. **Combatir el desperdicio no solo es una obligación legal: es también una oportunidad para redefinir el modelo de negocio desde la eficiencia, la sostenibilidad y el propósito.**

RETOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR. La implementación de la ley plantea **retos logísticos, tecnológicos y culturales** para el *retail*. Gestionar *stocks* de forma más precisa, facilitar donaciones en condiciones seguras, registrar datos de pérdidas, formar al personal... Todo ello requiere inversión y visión estratégica.

Además, existen **barreras culturales** que no siempre son fáciles de desmontar. En el punto de venta, la frescura extrema y la abundancia visual siguen siendo sinónimo de calidad para muchos consumidores. Por otro lado, **el miedo al desperdicio lleva a veces a sobrecompensar, generando promociones que incentivan compras excesivas.**

Superar estos retos requiere apostar por una nueva narrativa en torno a los alimentos, en la que el valor no dependa solo de la apariencia o de la fecha

impresa en el envase, sino de su historia, su impacto y su destino.

DE OBLIGACIÓN A OPORTUNIDAD.

Frente a estos desafíos, muchas cadenas de *retail* ya están demostrando que es posible reducir el desperdicio y mejorar la **cuenta de resultados** al mismo tiempo. Algunas iniciativas inspiradoras:

- **Apps de rescate de alimentos** integradas en tiendas para vender productos

- en perfecto estado a precio reducido.
- Secciones dedicadas a **frutas y verduras “imperfectas”** o a **productos de “segunda vida”**.
- **Descuentos dinámicos** según fecha de caducidad, usando tecnología para ajustar precios en tiempo real.
- **Donaciones estructuradas** a bancos de alimentos y entidades sociales, acompañadas de una correcta trazabilidad y formación.

Además, estas acciones están siendo **reconocidas y valoradas** por los consumidores. La sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social se están convirtiendo en factores decisivos de compra y fidelización. Hoy más que nunca, el desperdicio alimentario no es solo un problema: es una **puerta a la innovación**.

5 claves para reducir el desperdicio en tu punto de venta:

- 1. Conoce tus datos:** mide, registra y analiza dónde y por qué se pierde alimento en tu tienda.
- 2. Activa descuentos por fecha:** ofrece precios especiales para productos que se acercan a su caducidad.
- 3. Forma al equipo:** sensibiliza a tu personal sobre la importancia de reducir pérdidas y cómo actuar.



LA DONACIÓN DE ALIMENTOS APTOS PARA EL CONSUMO

SE CONVIERTE EN UN PILAR CENTRAL. NO SOLO SE REFUERZA SU OBLIGATORIEDAD, SINO QUE SE BLINDA LEGALMENTE: NINGÚN CONTRATO PUEDE PROHIBIR

LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO QUE ESTABAS ESPERANDO



Emprende de la mano
de una empresa líder.



Rentabilidad
garantizada.



Facilidades
de financiación.



- bmsupermercados.es
- franquicias@uvesco.com
- 900 555 300

FRANQUICIA

 **BM**

CONTEXTO

RECONOCIDAS Y VALORADAS POR LOS CONSUMIDORES, LA SOSTENIBILIDAD, LA TRANSPARENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN FACTORES DECISIVOS DE COMPRA Y FIDELIZACIÓN

4. Colabora con entidades sociales: estructura donaciones seguras y trazables con bancos de alimentos.

5. Cambia el relato: comunica con orgullo tus acciones contra el desperdicio y educa a tus clientes.

¿Y si hablamos también de **justicia alimentaria**? El desperdicio alimentario también es **equidad**. En un país donde millones de personas viven en situación de inseguridad alimentaria, **tirar comida en buen estado es un escándalo ético. Por eso, la prevención del desperdicio debe ir de la mano de la lucha contra el hambre y la pobreza.**

El *retail* puede ser un **aliado clave** de bancos de alimentos, entidades sociales y redes vecinales, ayudando a canalizar excedentes, donar alimentos seguros o incluso generar empleo social en tareas de clasificación y reparto. Este tipo de alianzas refuerzan el tejido comunitario y dotan al *retail* de un propósito que va **más allá de la venta.**

En este sentido, la ley también invita a repensar el modelo desde una perspectiva de **derecho a la alimentación**, no solo de gestión de residuos.

DEL CUMPLIMIENTO AL LIDERAZGO SECTORIAL. La nueva ley marca el camino, pero no sustituye al compromiso genuino ni a la ambición transformadora. **El sector *retail* puede limitarse a cumplir los requisitos, o puede aprovechar la coyuntura para liderar una nueva manera de entender la distribución de alimentos:** más justa, eficiente y alineada con los retos del siglo XXI.



LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY PLANTEA RETOS LOGÍSTICOS, TECNOLÓGICOS Y CULTURALES PARA EL RETAIL, PERO MUCHAS CADENAS YA ESTÁN DEMOSTRANDO QUE ES POSIBLE REDUCIR EL DESPERDICIO Y MEJORAR LA CUENTA DE RESULTADOS AL MISMO TIEMPO

Incorporar la **sostenibilidad alimentaria** como eje estratégico es una apuesta por la resiliencia empresarial, la reputación de marca y la confianza del consumidor. Las empresas que den el paso de forma valiente no solo evitarán sanciones, sino que construirán un futuro. Porque, **al final, no se trata solo de dejar de tirar comida. Se trata de revalorizarla, de contar nuevas historias y de recuperar el sentido profundo de alimentar: cuidar, compartir, sostener.**

En **DAS**, nuestra consultoría, llevamos años acompañando a empresas del sector alimentario –muchas de ellas grandes cadenas de distribución y operadores clave del *retail*– en la puesta en marcha

de soluciones frente al desperdicio alimentario. Lo hacemos desde una mirada estratégica y práctica, con proyectos que combinan el **diagnóstico** y la prevención con la **formación de equipos**, la **creación de acuerdos** con entidades sociales, y la **mejora continua** de indicadores clave.

Nuestra experiencia incluye desde iniciativas privadas hasta proyectos públicos, pasando por seminarios, formaciones internas y charlas de sensibilización para mejorar la cultura empresarial frente al desperdicio y avanzar en el cumplimiento normativo. Porque sabemos que detrás de cada dato hay **margen de mejora**. Y detrás de cada acción bien planteada, una oportunidad para hacer las cosas mejor. ●



*Las relaciones
más fuertes
se basan en la
plena confianza*

*Trabajar con humildad y tenacidad.
Ser fieles a nuestros valores.
Y dar lo mejor de nosotros mismos.
Así es como crece la confianza.
Y así es como se construyen
relaciones fuertes y duraderas.*

CARLOS **ALCARAZ**

*Uno más
de la familia*



www.elpozo.com



EL LARGO RECORRIDO DE LA LEGISLACIÓN AMBIENTAL EN LA UNIÓN EUROPEA

De espectadora a protagonista, la UE ha tejido una compleja y ambiciosa red legislativa para hacer frente a los retos ambientales del siglo XXI. Desde los Tratados fundacionales hasta el Pacto Verde Europeo, su papel es clave para garantizar un futuro sostenible.



Eusebio Martínez de la Casa – Presidente de Recircula 

Impresión, *sol naissante* es un cuadro de **Monet** que dio su nombre al movimiento impresionista. Se trata de una pintura realizada a óleo sobre lienzo, con pinceladas cortas, gruesas, rápidas, luminosas, dinámicas y vigorosas. El crítico **Louis Leroy**, inspirado por el título del cuadro, tituló su hostil crítica en el periódico *Le Charivari* “Exhibición de los impresionistas”, dando nombre inadvertidamente al movimiento. Leroy escribió que el principal objetivo al que intentaba llegar Monet con esta obra es provocar una impresión en el espectador, por lo que nos encontramos con la importancia que se atribuye al espectador en el impresionismo.

Esta introducción me sirve para enmarcar a la **Unión Europea** como el espectador que observa la actividad de las distintas partes interesadas, que con sus actividades empresariales y de consumo van pintando el lienzo de los **impactos ambientales**. **La UE se enfrenta a complejas cuestiones medioambientales, que abarcan el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de los recursos y la contaminación.**

LA POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE DE LA UE. Los artículos 11 y 191 a 193 del Tratado de Funcionamiento de la UE establecen que la UE es la competente



en materia de política de medio ambiente. Sus ámbitos de actuación incluyen la contaminación del aire y del agua, la gestión de residuos y el cambio climático.

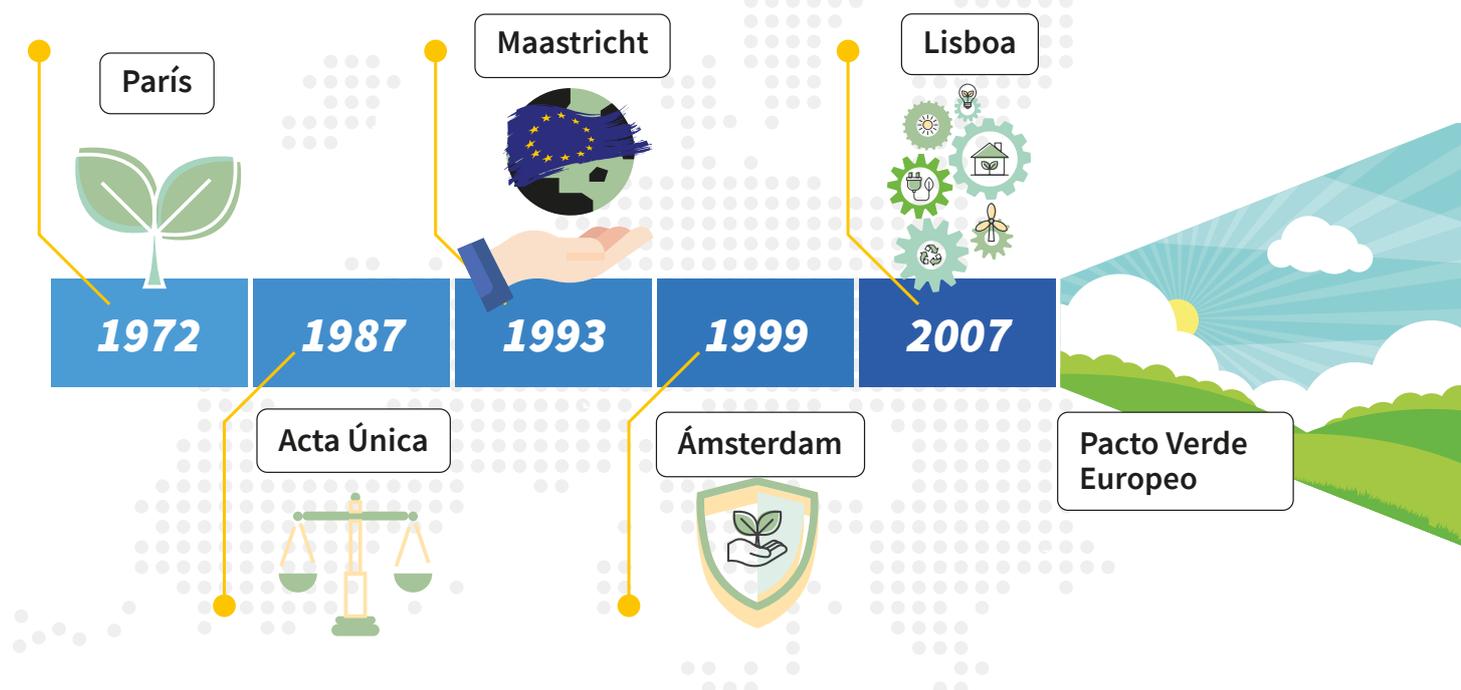
La política de medio ambiente tiene un anclaje importante en los Tratados europeos:

- › En 1972, el Consejo Europeo celebrado en París declaró la necesidad

de una política comunitaria de medio ambiente que acompañara las políticas económicas y pidió un programa de acción para conservar y mejorar el medio ambiente y luchar contra la contaminación y efectos nocivos.

- › En 1987, el Acta Única Europea introdujo un nuevo título sobre medio ambiente (título VII), que constituía la primera base jurídica para una política

EVOLUCIÓN NORMATIVA EN MATERIA AMBIENTAL UE



común de medio ambiente. Sus objetivos son preservar la calidad del medio ambiente, proteger la salud humana y garantizar el uso racional de los recursos naturales.

- › En 1993, el Tratado de Maastricht convirtió el medio ambiente (título XVI) en un ámbito político oficial de la UE. Instó a los Estados miembros a evaluar su impacto medioambiental y a respetar el principio de crecimiento sostenible.
- › En 1999, el Tratado de Ámsterdam obligó a la integración de la protección del medio ambiente en todas las políticas sectoriales de la UE con el fin de promover el desarrollo sostenible.
- › En 2007, el Tratado de Lisboa hizo del cambio climático y el desarrollo sostenible una prioridad.

La política medioambiental de la UE se basa en cuatro principios:

1. La precaución.
2. La prevención.
3. La corrección de la contaminación en su fuente.
4. Quien contamina paga.

Desde 1973, la Comisión ha formulado **Programas de Acción** en materia de Medio Ambiente (PMA) que fijan futuras propuestas legislativas y objetivos para

la política medioambiental de la Unión.

El nuevo programa apoya los objetivos medioambientales y climáticos del Pacto Verde Europeo, en los cuales se basa, junto a seis objetivos prioritarios:

- Conseguir el objetivo de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero para 2030 y la **neutralidad climática** para 2050.
- Mejorar la capacidad de adaptación, reforzar la **resiliencia** y reducir la vulnerabilidad al **cambio climático**.
- Progresar hacia un modelo de **crecimiento regenerativo**, desvincular el crecimiento económico del uso de los recursos y la degradación medioambiental y acelerar la transición hacia una economía circular.
- Perseguir la ambición de reducir la **contaminación** a cero, incluida la del aire, el agua y el suelo, así como salvaguardar la **salud** y el **bienestar** de los europeos.
- Proteger, conservar y recuperar la **biodiversidad**, y mejorar el capital natural, en particular del aire, el agua, el suelo, los bosques, el agua dulce, los humedales y los ecosistemas marinos.
- Y reducir las **presiones climáticas y medioambientales** asociadas a la producción y el consumo (en particular en los ámbitos de la energía, el desa-

rollo industrial, la construcción y las infraestructuras, la movilidad y los sistemas alimentarios).

El Parlamento Europeo desempeña un importante papel en la definición de la legislación de la UE en materia de medio ambiente. Durante su octava legislatura (2014-2019), el Parlamento trabajó en actos legislativos derivados del Plan de Acción de la Unión para la **Economía Circular** (en materia de residuos, pilas y acumuladores, vehículos fuera de uso, vertederos, etc.) y en cuestiones relativas al **cambio climático** (la ratificación del Acuerdo de París, el reparto del esfuerzo, la contabilidad del uso de la tierra, el cambio del uso de la tierra y la silvicultura en los compromisos de la Unión en materia de cambio climático, la reforma del régimen de comercio de derechos de emisión, etc.), entre otras muchas cosas.

Hay que poner de manifiesto que la eficacia de la política medioambiental de la UE depende en gran medida de su aplicación a escala nacional, regional y local. La aplicación y ejecución deficientes siguen siendo una cuestión importante. El seguimiento es esencial, tanto por lo que se refiere al estado del medio ambiente como al nivel de aplicación de la legislación medioambiental de la UE.

CONTEXTO

EL PACTO VERDE EUROPEO (PVE).

Establecido en 2019, consiste en un paquete de iniciativas políticas que sitúan a la UE en el camino hacia una **transición ecológica**, con el objetivo último de alcanzar la **neutralidad climática** para 2050. **Es la base para la transformación de la UE en una sociedad equitativa y próspera con una economía moderna y competitiva.**

Subraya la necesidad de que todos los ámbitos políticos contribuyan a la lucha contra el cambio climático. La estrategia secunda medidas de todos los sectores económicos relativas, entre otros, a la energía, el transporte, la industria, la agricultura y las finanzas sostenibles.

En el marco del PVE, el Consejo, junto con el Parlamento Europeo en calidad de colegislador, ha adoptado legislación que convierte la perspectiva de la estrategia en disposiciones y normas que se aplican en todos los Estados miembros de la UE.

El PVE es necesario porque:

- › El futuro de Europa depende de la salud del planeta.
- › La actividad del ser humano está provocando un aumento de la **temperatura media** mundial que está afectando a los patrones climáticos. Los fenómenos meteorológicos extremos más frecuentes e intensos tienen consecuencias devastadoras para las vidas y la economía.
- › Nuestros patrones económicos y de consumo actuales no se ajustan a lo que puede ofrecer el planeta y son perniciosos para el medio ambiente y la

naturaleza. Nosotros mismos y nuestra economía dependemos plenamente de un medio ambiente y unos **ecosistemas saludables**.

- › Aumentó la temperatura media mundial entre 2013 y 2023 en 1,22 grados.
- › El 80% de **hábitats** de Europa, en mal estado.
- › Necesitaremos **tres planetas en 2050** si seguimos utilizando los recursos como hasta ahora.

La perspectiva del PVE es hacer de la UE la primera zona climáticamente neutra del mundo para 2050, reducir la contaminación y restablecer un sano equilibrio en la naturaleza y los ecosistemas, siendo sus principales objetivos:

- **Neutralidad climática:** reducción drástica de las emisiones de gases de efecto invernadero para que la UE llegue a ser el primer espacio climáticamente neutro del mundo.
- **Economía circular:** nuevo modelo económico en el que los productos se reutilizan, se reparan y se reciclan, reduciendo así los residuos y preservando los recursos.
- **Una industria limpia:** apuesta por una industria más limpia, más sostenible y eficiente desde el punto de vista energético, que prospere en la UE y en los mercados mundiales.

LA EFICACIA DE LA POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL DE LA UE DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE SU APLICACIÓN A ESCALA NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

- **Un medio ambiente más saludable:** un plan para restaurar la naturaleza y trabajar en pos de una contaminación cero para asegurar a las generaciones futuras un medio ambiente saludable.
- **Prácticas agrícolas** más sostenibles: unas prácticas agrícolas más ecológicas para proteger el medio ambiente y producir al mismo tiempo alimentos saludables y asequibles.
- **Justicia y equidad** climáticas: un plan para que la transición sea justa e inclusiva, ayudar a las personas a las que más afecta y no dejar a nadie atrás.

LA DENSA LEGISLACIÓN AMBIENTAL DE LA UE.

La política de medio ambiente de la UE radica en los **Tratados**, en los Programas de Acción en materia de Medio Ambiente y las Estrategias horizontales en:

- Desarrollo sostenible
- Biodiversidad
- Sistemas alimentarios
- Cooperación internacional en materia de medio ambiente
- Evaluación de impacto ambiental y participación pública
- Aplicación, cumplimiento y seguimiento

Además, la UE ha publicado **Directivas y Reglamentos** que afectan de una manera u otra a los lectores de esta publicación y a las empresas en las que trabajan. Sin pretender ser exhaustivo, estas son algunas de las normas ambientales que tienen repercusión en la cadena de valor y en la cadena de suministro:

- › **Directiva 2024/1203** relativa a la protección del medio ambiente mediante el derecho penal.
- › **Directiva 2024/1760** sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad.
- › **Directiva 2024/825** por la que se modifican las Directivas 2005/29/CE y 2011/83/UE en lo que respecta al empoderamiento de los consumidores para la transición ecológica mediante una mejor protección contra las prácticas desleales y mediante una mejor información
- › **Reglamento 2019/1242** por el que se establecen normas de comportamiento en materia de emisiones de CO₂ para vehículos pesados nuevos y se modifican los Reglamentos 595/2009 y 2018/956 y la Directiva 96/53/CE.





un rollo genial

transformamos tus camisas y vaqueros en algo mucho mejor que simplemente papel



Descúbrelo aquí:



myrenova.com

CONTEXTO

- › **Reglamento 2024/1781** por el que se insta un marco para el establecimiento de requisitos de diseño ecológico aplicables a los productos sostenibles, se modifican la Directiva 2020/1828 y el Reglamento 2023/1542 y se deroga la Directiva 2009/125/CE.
- › **Reglamento 2023/1115** relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la Unión de determinadas materias primas y productos asociados a la deforestación y la degradación forestal, y por el que se deroga el Reglamento 995/2010.
- › **Reglamento 2025/40** sobre los envases y residuos de envases, por el que se modifican el Reglamento 2019/1020 y la Directiva 2019/904 y se deroga la Directiva 94/62/CE.



EL FUTURO DE EUROPA DEPENDE DE LA SALUD DEL PLANETA... NECESITAREMOS TRES PLANETAS EN 2050 SI SEGUIMOS UTILIZANDO LOS RECURSOS COMO HASTA AHORA

GESTIÓN Y REGULACIÓN DE RESIDUOS. La Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad afectará al vector residuos, ya que las empresas deben identificar, prevenir y mitigar impactos negativos en el medio ambiente, lo que incluye la gestión de residuos. Aunque el **paquete Ómnibus** ha flexibilizado la responsabilidad sobre socios comerciales indirectos, las empresas siguen obligadas a supervisar el impacto ambiental de sus proveedores directos, lo que puede incluir prácticas de **gestión de residuos**.

Según los datos publicados recientemente por el Miterd, **España se estaría alejando del cumplimiento del objetivo del 50% exigido por la UE para 2020 y del 55% de reciclaje y preparación para la reutilización de residuos municipales para 2025.** En 2022, España alcanzó el 43,2%.

El Miterd, en sus informes de evaluación publicados en noviembre de 2024, ha constatado el incumplimiento de los objetivos de recogida separada de

botellas establecidos en el **artículo 59 de la Ley 7/2022**, siendo el dato recogido para el año 2023 del 41,3% frente al 70% exigido, lo que ha activado el procedimiento para la implantación obligatoria de un Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (**SDDR**) en el plazo de dos años.

Asimismo, el informe de la Agencia Europea del Medio Ambiente llamado “La economía circular de Europa en hechos y cifras” muestra la situación del progreso de Europa hacia la circularidad, en la que el valor de los productos y los materiales se mantiene en la economía durante mucho más tiempo.

La **tasa de circularidad** de la Unión Europea sobre la reutilización de materiales fue del **11,8%** en 2023. La tasa de circularidad en España es del **8,5%**. Tampoco es desdeñable el impuesto sobre los **plásticos no reciclados** que los Estados miembros tiene que pagar a la UE (80 céntimos/kilo), que costó a España **686 millones de euros** en 2023.

Todos los indicadores disponibles corroboran que España sigue una senda de incumplimiento de objetivos en materia de residuos, también en el flujo de envases.

En este contexto, el 10 de marzo se celebró en el Miterd la jornada para la presentación del **Reglamento europeo 2025/40** sobre los envases y residuos de envases, en la que se comunicaron asuntos relevantes:

1. Que el Miterd está realizando un **análisis jurídico exhaustivo** para poder acompañar el Reglamento con la normativa nacional.
2. Que fruto de dicho análisis se elaborará un **nuevo Real Decreto de envases**.
3. Que es necesario **acompañar temporalmente** la aplicación del Reglamento europeo, que será de aplicación el 12 de agosto de 2026, junto con el Real Decreto 1055/2022 en vigor.

No cabe duda de que las partes interesadas necesitan que el Real Decreto anunciado por el Miterd salga a información pública cuanto antes. Tampoco es menos importante recordar que el artículo 193 TFUE permite a los Estados miembros mantener o establecer medidas más estrictas de **protección ambiental** que las fijadas por la normativa comunitaria, reflejo del objetivo europeo de no bajar el nivel de protección.

Sobre este particular, el Tribunal de Justicia de la UE ha subrayado que **las autoridades nacionales no pueden apartarse de las obligaciones ambientales mínimas ni relajar los objetivos impuestos por las normas europeas**. Antes, bien al contrario, deben adoptar todas las medidas necesarias para cumplir dichas normas en su grado más exigente. ●

NOSOTROS MISMOS Y NUESTRA ECONOMÍA DEPENDEMOS PLENAMENTE DE UN MEDIO AMBIENTE Y UNOS ECOSISTEMAS SALUDABLES



CASOS DE INNOVACIÓN

LÍDERES

54	Elodie Perthuisot (Carrefour España) / <i>Innovar para impulsar el futuro de la alimentación</i>
56	Carlos Martín (Coca-Cola Iberia) / <i>Innovar con sentido, y para los sentidos</i>
58	Rosa Carabel (Eroski) / <i>Innovar para transformar</i>
60	José M^a Rodríguez (Euromadi) / <i>La innovación de procesos y servicios en pro de los socios, nuestra fuente de diferenciación</i>
62	Tomás Pascual (Pascual) / <i>Destrucción creativa</i>
64	Alcampo / <i>Tecnología y formación para plantar cara al desperdicio alimentario</i>
66	Caprabo / <i>Diez años tejiendo proximidad</i>
68	Eroski / <i>“La empresa del futuro en el retail alimentario será predominantemente tecnológica o no será”</i>
70	Mercadona / <i>Marcas líderes fabricadas por proveedores líderes</i>
72	Juver / <i>Reinventando el consumo de fruta con cuatro propuestas clave</i>
74	Patatas Meléndez / <i>Liderar con propósito: el valor que transforma el retail</i>
76	Sigma-Campofrío / <i>Reinventando nuevas formas de saborear lo auténtico</i>
78	Tastech by Sigma / <i>Impulsando el futuro de la alimentación a través del emprendimiento</i>
80	Heineken / <i>La innovación también se bebe</i>

PATROCINADORES





Elodie Perthuisot

DIRECTORA EJECUTIVA
DE CARREFOUR ESPAÑA



Innovar para impulsar el futuro de la alimentación

Se tiende a relacionar la palabra innovación con móviles de última generación, alta tecnología o avances científicos, obviando que uno de los campos donde la innovación cobra un papel fundamental es el de la alimentación. Qué comemos, qué compramos o dónde lo producimos son algunas de las preguntas a las que la innovación da respuesta.

Aunque creamos que adquirimos los mismos productos porque hacemos la misma compra cada semana, la realidad es que el *retail* es una gran fuente de innovación. **Carrefour**, por ejemplo, es el distribuidor que más innovaciones incluye en el sector en España: **uno de cada cuatro productos de marca Carrefour no existía hace tan solo cuatro años, y el 61% de las innovaciones que se lanzan al mercado están en nuestros lineales.**

El dinamismo del *retail* no es casual, es la respuesta a una **exigencia estructural** del sector. Necesitamos innovar porque necesitamos ser competitivos. Necesitamos innovar para estar a la altura de las



El dinamismo del *retail* no es casual, es la respuesta a una exigencia estructural del sector. Necesitamos innovar porque necesitamos ser competitivos. Necesitamos innovar para estar a la altura de las expectativas de nuestros clientes

expectativas de nuestros clientes. Necesitamos innovar porque debemos responder y anticiparnos a desafíos tan importantes como la transición alimentaria y el compromiso con el medio ambiente.

Una de las palancas esenciales para innovar es la **digitalización**. **Cada transacción, cada movimiento logístico, cada decisión comercial, debe estar respaldada por datos de calidad y fiables.** En este sentido, la inteligencia artificial se presenta como una auténtica revolución: permite optimizar procesos, anticipar tendencias y mejorar la eficiencia operativa.

En nuestro caso, además hemos decidido ir un paso más allá con soluciones pioneras como **SuperAgente Uno.ia**, mi propio asistente personal para la toma de decisiones, o **ai.carrefour**, nuestra solución de



eficiencia y generar **impacto positivo**. Cada euro gastado de más es un euro no invertido en ahorro ni en mejoras para nuestros clientes.

Muestra de todo lo anterior es el **Salón Carrefour**, que este año ha celebrado su tercera edición bajo el título “Impulsando el futuro de la alimentación”, un evento de referencia que tiene el objetivo de transformar el sector a través de la **innovación**, en el que la compañía ha presentado los avances más notables en **inteligencia artificial** del *retail* español.

Este evento es una demostración de nuestra visión integral y de cómo la tecnología impacta en cada etapa de la cadena: desde

cámaras inteligentes que evalúan la calidad de los productos frescos, hasta **balanzas** con reconocimiento automático de artículos; desde **drones** que supervisan los cultivos y ayudan a nuestros agricultores a tener un control exhaustivo de su producción en tiempo real, hasta **impresoras 3D** para crear alimentos como el pan o hortalizas hidropónicas que optimizan el cultivo de frutas y hortalizas.

El **Salón Carrefour** se ha consolidado como el encuentro de referencia para la transformación del sector a través de la innovación con los avances más importantes en inteligencia artificial aplicada al *retail* en España. **Gracias a la innovación y a las nuevas aplicaciones de la IA, ofrecemos una experiencia personalizada, eficiente y accesible para nuestros clientes**, al tiempo que contribuimos a construir el futuro de la alimentación, priorizando los **productos frescos y saludables**, y trabajando codo a codo con nuestros proveedores, en su mayoría pymes locales.

En definitiva, la innovación no es una opción, sino una condición indispensable para ser más eficientes, más sostenibles y para estar más cerca de las necesidades reales de nuestros consumidores, que son, en realidad, nuestra verdadera razón de ser. 

“
El **Salón Carrefour** se ha consolidado como el encuentro de referencia para la transformación del sector a través de la innovación con los avances más importantes en inteligencia artificial aplicada al *retail* en España

inteligencia artificial con la que facilitar la transición digital de nuestros colaboradores para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Otro de los ámbitos en los que la innovación desempeña un papel destacado es la transición alimentaria para todos, porque la innovación no es solo tecnológica, sino también cultural. La conciencia nutricional de nuestros consumidores crece y, con ella, la demanda de **productos innovadores** más saludables, con menos azúcares y menos sal.

Reformular sin renunciar al sabor o reducir aditivos sin comprometer la calidad son algunos de los objetivos que recogemos en nuestra iniciativa **Act For Food**, un conjunto de medidas para liderar la transición alimentaria, que se basa

en la escucha de las necesidades de los clientes, cada vez más interesados en nuevas tendencias como productos de alto contenido en proteína o alternativas vegetales, entre otros.

La innovación también está presente en el compromiso con el **medio ambiente**. Por ejemplo, en **Carrefour** elaboramos productos con excedentes de nuestras tiendas, como el pan y *croissant* tostado, la mermelada y el tomate triturado. **Medidas que nos permiten ser la primera y única empresa del sector en obtener el Certificado #DesperdicioAlimentarioZero de Aenor.**

SALÓN CARREFOUR. Más allá de las tecnologías que la hacen posible, innovar hoy significa tener una visión clara del futuro e invertir para mejorar la



Carlos Martín

DIRECTOR GENERAL
DE COCA-COLA IBERIA



premisas muy claras: que los consumidores sean siempre el motor de todo lo que hacemos.

Somos una compañía global, pero nuestro ADN es 100% local. Esto no solo significa que nuestras bebidas se produzcan y comercialicen localmente en los mercados donde operamos, de la mano de nuestro socio embotellador CCEP en el caso de España. También significa que **nuestro compromiso ha estado y va a estar siempre en acompañar a las comunidades en las que estamos presentes**. Las escuchamos de forma directa, conectamos con ellas y trabajamos para adaptarnos a sus necesidades a través de nuestro portafolio de bebidas, y de proyectos y programas locales que generen un **impacto positivo**.

Guiados por esta filosofía, nuestra innovación alcanzó un hito muy relevante hace cinco años, cuando iniciamos nuestra última gran reinención que ha implicado una transformación de portafolio, organizacional y de marketing. Pulsamos el botón de la pausa para saber quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde ir. Si queríamos seguir creciendo, necesitábamos seguir entendiendo a nuestros **consumidores**, y conectar con **nuevos públicos**.

Desde entonces, esa transformación como compañía se ha visto reflejada en todo lo que hacemos, y lo que somos. Empezando por nuestras bebidas. **Hemos simplificado nuestro portafolio para centrarnos en las marcas líderes**. Las que siempre han estado aquí, y las que llegan como si siempre nos hubieran acompañado, como **Fuze Tea**. Desde enero comercializamos todo nuestro negocio de té bajo esta marca global, en la que podemos encontrar el sabor original que los consumidores conocen desde hace 30 años.

Para hacer esto posible, para seguir innovando en nuevos productos, marcas o envases, ha sido necesario transformar la manera en la que trabajamos en **Coca-Cola**. Hablamos de una evolución que empieza en las **personas** y acaba en las personas. Y, desde luego, con el consumidor en el centro de todo lo que hacemos. Para llegar a él, escucharlo y entenderlo, necesitamos evolucionar a su lado, estar en los canales



Innovar con sentido, y para los sentidos

Decía Einstein que las ideas creativas no proceden de la razón, sino de la imaginación y de la intuición. Para él, la creatividad no es más que la propia inteligencia divirtiéndose. Y en **Coca-Cola** el camino de la innovación pasa precisamente por ahí. De hecho, llevamos ya 139 años divirtiéndonos muchísimo, transformándonos y evolucionando junto al consumidor.

Sin mucho esfuerzo, todos podemos evocar en nuestra memoria auditiva ese sonido tan familiar que se produce cuando abrimos una lata o una botella de **Coca-Cola**: “chsss...”. Es un recuerdo sonoro que tenemos muy interiorizado, y que es además capaz de despertar otra memoria, la gustativa. Y casi de forma inmediata puede activar todos los sentidos y desencadenar el impulso

del deseo, en una sucesión de estímulos interconectados que cuidamos cada día para seguir siendo la opción favorita de los consumidores. Pero lo hacemos con pasión, y mucho sentido. En **casi siglo y medio de camino**, no hemos dejado de evolucionar e innovar, y siempre con una



En casi siglo y medio de camino, no hemos dejado de evolucionar e innovar, y siempre con una premisa muy clara: que los consumidores sean siempre el motor de todo lo que hacemos



gusta llamar la “chispa”, esa sensación de venirse arriba, tanto física como emocionalmente, cada vez que conectas con algo que te encanta, que compartes un momento único con tus amigos o, simplemente, cada vez que disfrutas

de una **Coca-Cola**. Guiados por nuestra filosofía “**Only Coca-Cola can do it**”, trabajamos para ofrecer experiencias de marca que los consumidores solo puedan encontrar en nosotros.

También tenemos muchísimas experiencias para conectar con nuestros periodistas y *stakeholders*, como la reciente presentación de la campaña “**Comparte una Coca-Cola con**”, que regresa con una nueva edición muy vinculada a la Generación Z y con más opciones de personalización que nunca. Además, colaboramos con *influencers* y creadores de contenido que viven y comparten sus propias experiencias, y que suman hasta 11.000 a nivel global. Ellos pueden amplificar nuestras campañas, pero también ser nuestras campañas. En España, **Fanta** acaba de lanzar “**Wanta**”, una campaña 100% local en la que Lola Indigo, El Rubius, Marina Riverss e Illo Juan no solo aparecerán en nuestras latas, sino que colaborarán creando contenido exclusivo.

Por eso **no hablamos de campañas de marca, sino de campañas de consumidor**. Porque el viaje de ese consumidor ha cambiado, es **end-to-end** y contamos con él en todas las etapas. Innovamos en producto, pero también en *supply chain*, para seguir mejor nuestra llegada.

Los datos y las nuevas herramientas son clave en esta transformación para la conexión con los consumidores. Hemos pasado de usar una masa anónima a usar el data y toda la información de la que disponemos para lograr una **hiperpersonalización** de los mensajes y los canales. Las nuevas tecnologías nos pueden ayudar a conocer, y anticiparnos a los cambios de tendencia en los

“

Para seguir innovando en nuevos productos, marcas o envases, ha sido necesario transformar la manera en la que trabajamos en Coca-Cola. Hablamos de una evolución que empieza en las personas y acaba en las personas

gustos y preferencias. A través de los análisis del mercado podemos detectar qué es lo que buscan, cuáles pueden ser sus apuestas de consumo en el futuro y poner en marcha proyectos para ofrecer nuevos productos.

Para esto también **nos apoyamos en la IA, que nos ayuda a ser más eficientes y detectar lo que demandan los consumidores**. Pero hablamos de una IA capitaneada por personas. El éxito de su uso reside en la aplicación del factor humano y del ingenio humano, no hay máquina lo suficientemente buena sin la aplicación de la **creatividad e intuición** del equipo de personas de **Coca-Cola** que hay detrás.

Hay una parte de la IA, la predictiva, que está más relacionada con el negocio. Nos ayuda en *supply chain* para la predicción de ventas, por ejemplo. Y también es realmente útil en el contexto de la **omnicanalidad**, porque se puede aplicar con los propios clientes y *partners*. En lo que respecta a la comunicación y marketing, llevamos tiempo implementando la IA en el *performance* de nuestras campañas para aportar en la toma de decisiones. Además, permite una personalización a escala que en el pasado era inviable: solo el año pasado nos ayudó a producir más de 3.000 piezas de comunicación en más de 160 idiomas.

Nuestro objetivo es seguir en movimiento, evolucionar y explorar nuevas vías que nos acerquen al consumidor. Innovar **por y para las personas** es nuestra razón de ser. Queremos hacerlo con sentido, con intuición, divirtiéndonos y contribuyendo a esa cadena sensorial por la que nos buscan y reconocen nuestros consumidores. ●

donde se mueve y hablar en su idioma. Porque **uno de cada cuatro consumidores europeos consume nuestras bebidas y el reto de este proceso transformacional es precisamente llegar a esos otros tres**.

HABLAMOS DE EXPERIENCIAS. Y como son ellos el motor de nuestra transformación, también nuestra manera de acercarnos a ellos tiene que evolucionar. En **Coca-Cola** ya no hablamos de *broadcasting*, sino de experiencias. Es la mejor manera de acercar nuestras marcas a los consumidores de siempre, pero también a los potenciales.

Llevamos décadas construyendo legitimidad en nuevas formas de conectar con ellos. Por ejemplo a través del festival **Coca-Cola Music Experience**, que cumple 15 años y que representa lo que nos



Rosa Carabel

CEO DE EROSKI



Innovar para transformar

En un entorno marcado por la volatilidad y el ritmo acelerado de cambio, donde la transformación digital y los nuevos hábitos de consumo se entrelazan, la innovación ya no es una opción táctica, sino un compromiso estratégico. En **Eroski** la entendemos como una herramienta de transformación integral que atraviesa todos los niveles de la organización y conecta con nuestro propósito cooperativo: mejorar la vida de las personas a través de una distribución más justa, eficiente y sostenible.

Precisamente, nuestra trayectoria cooperativa nos aporta una perspectiva singular que se traduce en una forma de innovar fundamentada en la colaboración abierta. **Apostamos por una innovación conectada, participativa y orientada a sumar capacidades tanto internas como externas.** En 2024 participamos en 20 iniciativas de innovación, algunas de ellas desarrolladas en alianza con universi-

dades, *startups*, centros tecnológicos y proveedores. Nuestro programa **Venture Program**, por ejemplo, ha sido clave para atraer talento emprendedor y desarrollar soluciones aplicables a lo largo de toda la cadena alimentaria. Esta iniciativa no



Para Eroski, innovar es transformar. Es avanzar sin perder el rumbo, adaptarse sin renunciar a nuestra esencia, crecer sin dejar a nadie atrás y seguir caminando con determinación hacia un modelo de distribución más ágil, más humano y sostenible

solo nos permite identificar nuevas tecnologías o soluciones, sino también testarlas y escalarlas de forma ágil, generando **valor real** para nuestro negocio, para la clientela y para la sociedad.

En **Eroski**, la inversión tecnológica la concebimos como un motor estratégico. Hemos comprometido más de **100 millones de euros** para nuestro actual Plan Estratégico. Una inversión destinada a proyectos de **automatización** y **digitalización** de operaciones, mejora de algoritmos de previsión de demanda, personalización de la experiencia de compra, así como al desarrollo de modelos de **inteligencia artificial** para la gestión integral del mix comercial –precio, surtido y promoción–. Esta transformación también ha incluido la digitalización de procesos internos y la modernización de nuestros sistemas corporativos, convirtiendo la tecnología en un verdadero habilitador de nuestra estrategia de negocio.



“
Empleamos analítica, *machine learning* e inteligencia artificial para optimizar la toma de decisiones. Un caso destacado es el proyecto Avante, enfocado en optimizar *pricing*, promociones, surtido y atribución de resultados

Un ejemplo paradigmático de cómo la innovación transforma nuestras operaciones es la implantación del **sistema AutoStore** en nuestro centro logístico de Son Morro, en Baleares, lo que nos ha permitido mejorar drásticamente la eficiencia en la preparación de pedidos, garantizar la disponibilidad de productos y reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones. **Esta apuesta ha sido reconocida como una de las 20 principales innovaciones del año por el Observatorio de Innovación en Gran Consumo.**

En el ámbito digital, hemos sido pioneros en lanzar el primer asistente virtual basado en inteligencia artificial generativa del sector *retail* en España, integrado en nuestro supermercado *online*. Este sistema interactúa con la clientela de forma personalizada, ofrece recomendaciones de productos, responde dudas sobre el proceso de compra y lo hace en varios idiomas. Más del 70% de las personas

usuarias valoran su experiencia como excelente, lo que nos demuestra que **la tecnología bien aplicada no deshumaniza, sino que potencia el servicio y la cercanía.**

SABER ESCUCHAR. Innovar es también saber escuchar y adaptarse. El contexto inflacionario que hemos experimentado durante varios años ha generado un cambio profundo en los patrones de consumo. En respuesta, hemos revisado y rediseñado nuestra **estrategia de precios** con iniciativas como “**Siempre Buenos Precios**”, que garantiza una cesta saludable con más de 2.500 productos cotidianos a precios accesibles. Esta política responde a una necesidad urgente de mitigar, en la medida de lo posible, el impacto de la inflación en las familias; y es posible gracias a avances en analítica avanzada, IA y gestión eficiente de nuestros márgenes.

En este contexto, en **Eroski** empleamos analítica, *machine learning* e inteligencia artificial para optimizar la toma de decisiones. Estas tecnologías permiten predecir tendencias, personalizar ofertas y mejorar la **eficiencia operativa**, como en la gestión de inventarios y análisis de patrones de compra. Un caso destacado es el **proyecto Avante**, enfocado en optimizar *pricing*, promociones, surtido y atribución de resultados. A través de su motor de atribución, Avante analiza grandes volúmenes de datos para mejorar estrategias comerciales, identificar factores clave en las decisiones de compra y maximizar el impacto de las promociones. El éxito del proyecto ha llevado a un incremento significativo en el margen y las ventas, demostrando el valor de la **analítica avanzada** para desafiar paradigmas comerciales y mejorar la eficiencia operativa en **Eroski**.

AL SERVICIO DEL TALENTO. Todo esto no sería realidad sin las **personas**. La innovación cobra sentido cuando se pone al servicio del talento. Y **la innovación de la que estamos más orgullosos tiene que ver con las personas, con las formas de hacer.** Le hemos llamado ‘**Ecosistema Impacto**’ y en el marco de este ecosistema desplegamos cada año nuestra estrategia, identificando claramente nuestra ambición, los objetivos que nos permitirán alcanzar esta ambición, las misiones que responderán a ese objetivo donde, a través de **equipos transversales** autogestionados y bien direccionados, gestionamos el conjunto de la estrategia. Ya estamos 500 personas involucradas y desde sus inicios hemos logrado más agilidad, más flexibilidad y más capacidad de adaptación, cuestión muy relevante en este entorno tan cambiante.

En definitiva, **para Eroski, innovar es transformar. Es avanzar sin perder el rumbo, adaptarse sin renunciar a nuestra esencia, crecer sin dejar a nadie atrás y seguir caminando con determinación hacia un modelo de distribución más ágil, más humano y sostenible.** Porque creemos, firmemente, que la **innovación con propósito** es el camino más eficaz para evolucionar como empresa y, al mismo tiempo, transformar con sentido para mejorar la vida de las personas y construir un futuro más justo y prometedor. ●



José M^a Rodríguez

PRESIDENTE DE EUROMADI



La innovación de procesos y servicios en pro de los socios, nuestra fuente de diferenciación

El sector del gran consumo está experimentando un cambio de era. Tras un periodo marcado por los efectos de la inflación, la innovación y la fidelización se están afianzando como los grandes desafíos en un contexto de **mayor estabilidad**, pero también de **incertidumbre**, especialmente en el panorama internacional.

Para nosotros es fundamental impulsar la innovación de manera transversal, por ello estamos en permanente escucha del mercado de la alimentación y del retail.

Asesoramos y acompañamos a nuestros socios en su adaptación a las nuevas tendencias, con la finalidad de que sus negocios estén siempre alineados con los requerimientos del mercado.

Además, trabajamos en una clara línea de **innovación continua** en cuanto a procesos y servicios a nuestros asociados. Y ésta es nuestra principal fuente de diferenciación, todo ello con la



Nos hemos posicionado como la central de referencia en el canal de proximidad, en las grandes y medianas ciudades, así como en los pueblos y en las zonas de menor densidad de población

máxima agilidad para responder a las demandas del mercado e incluso anticiparnos.

A lo largo de más de tres décadas hemos crecido y liderado la evolución del sector, como un *partner* clave para nuestros socios. Nos hemos posicionado como la **central de referencia** en el canal de proximidad, en las grandes y medianas ciudades, así como en los pueblos y en las zonas de menor densidad de población.

Hemos diseñado distintos planes estratégicos que han sentado las bases de nuestro futuro, pensando siempre en los socios y en el consumidor. En el marco del **Plan Estratégico 2024-2028**,



sin duda, uno de los grandes retos es impulsar la eficiencia, apostando por la innovación y la verticalización de proyectos. Esta hoja de ruta se basa en los ejes de la eficiencia, digitalización y conocimiento del consumidor, de sus valores, y se vehicula mediante varios proyectos que se encuentran en proceso de implantación.

Queremos consolidarnos como el mejor partner de nuestros socios, cubrir las necesidades de sus clientes, y potenciar su rentabilidad, agrupando volúmenes y aplicando, siempre, criterios de máxima eficiencia. Pero no solamente en lo referente al producto, ámbito natural de **Euromadi**, sino también en áreas como la logística o la tecnología de la información.

CONVERTIRNOS EN LA MEJOR ELECCIÓN. Nuestra prioridad es contribuir a la reducción de costes y mejorar la competitividad de los asociados, poniendo especial foco en las **marcas propias**, la **logística** y los **Servicios de Valor Añadido**, potenciando el máximo

“
En un entorno maduro, altamente competitivo, donde el consumidor prima la sostenibilidad y la alimentación saludable, es fundamental conocer sus valores y responder a sus demandas

ahorro en gastos e inversiones de los asociados, con unos elevados estándares de calidad.

En un entorno maduro, altamente competitivo, donde el consumidor prima la sostenibilidad y la alimentación saludable, es fundamental conocer sus valores y responder a sus demandas para convertirnos en su mejor elección. En este sentido, la **fidelización** del consumidor tiene cada vez un mayor valor, para mantener y ganar cuota de mercado.

En lo que respecta a la **digitalización**, por ejemplo, apostamos por la inteligencia comercial para conocer y entender mejor al consumidor y proporcionar un **surtido eficiente** a los aso-

ciados, mediante el análisis anual en el punto de venta de más de 350 millones de tiques de caja. Además, **promovemos la transición digital, por lo que hemos desarrollado un hub digital para acompañar a los socios en la digitalización de sus negocios.**

En definitiva, soñamos con una distribución alimentaria más sostenible y eficiente, que destaque por su **competitividad** y su **compromiso** con los consumidores. Un compromiso basado en la constante innovación, el precio, la calidad, en la promoción de la salud y en el cuidado del planeta. Queremos contribuir al avance del sector, a crear un mañana mejor, donde se reconozca el papel clave que la industria alimentaria tiene en nuestras vidas. 🍌



Tomás Pascual

PRESIDENTE DE PASCUAL



Destrucción creativa

En 1942, el economista **Joseph Schumpeter** acuñó el término “**destrucción creativa**” para describir cómo la innovación transforma las estructuras económicas desde dentro. Esgrime que el verdadero motor del progreso no son los recursos ni el capital, sino el **empresario innovador**, capaz de combinar factores existentes de formas nuevas y desafiar el *statu quo*.

Este empresario schumpeteriano supera obstáculos, es disruptivo, rompe con la rutina y va en contra de la corriente. Un caballero andante, un emprendedor con un punto de locura y atrevimiento capaz de **transformar la economía**, donde el beneficio es solo una medida de su acción creadora.

Hoy, la destrucción creativa debe reinterpretarse en clave de los equilibrios del gran consumo en el siglo XXI. El empresario individual se enfrenta a numerosos filtros

y barreras intermedias que condicionan su libertad creadora, pero la esencia se mantiene. El “espíritu emprendedor” schumpeteriano ahora debe navegar en un ecosistema donde la **colaboración**, la **adaptación** a las demandas del canal y la capacidad de **crear valor** percibido por el distribuidor son tan cruciales como el



Innovar implica tener la valentía de cuestionar nuestras propias decisiones, experimentar sin red con nuevos modelos de negocio, adoptar tecnologías disruptivas y fomentar una cultura interna de curiosidad, aprendizaje y agilidad

propio talento inventivo. La “destrucción creativa” sigue operando, pero a menudo es negociada, canalizada o incluso iniciada por los **nuevos contrapoderes** en la cadena de valor alimentaria.

En Pascual solo entendemos la innovación como una legítima aspiración de anticipar y construir el futuro de la alimentación de forma responsable y sostenible en toda su extensión. Una innovación que aporte valor tangible económico, social y ambiental. Desde la relación con ganaderos y agricultores, la transformación tecnológica de las plantas industriales, la logística y el servicio a los clientes hasta la propuesta de valor al consumidor y la omnicanalidad.

La innovación genera riqueza, empleo, economía verde, lucha contra la despoblación rural, desarrollo y progreso. Schumpeter esgrimió sus teorías en plena Guerra Mundial, como una respuesta a la devastación industrial europea. Las **marcas inno-**





vadoras son hoy un motor de la reindustrialización de Europa y de su autonomía estratégica, como acertadamente apuntaba hace unas semanas el ministro **Jordi Hereu**. **Un nuevo soft power continental que las marcas contribuyen a proyectar al integrar innovación, sostenibilidad y tradición.**

IMPREGNAR A TODO Y A TODOS. Innovar implica tener la valentía de **cuestionar** nuestras propias decisiones, **experimentar** sin red con nuevos modelos de negocio, adoptar tecnologías disruptivas y fomentar una cultura interna de curiosidad, aprendizaje y agilidad. Es una mentalidad que debe impregnar a todo y a todos, una voluntad de **continua apertura al cambio** dentro y fuera de la organización.

Es también una **gran responsabilidad**, la manifestación de un pacto intergeneracional entre las marcas reconocidas

“
Las compañías con marcas reconocidas necesitan la innovación como el aire para respirar, no se entiende otra forma de seguir siendo que en la constante insatisfacción que mueve a la destrucción creativa

y sus consumidores de ayer, hoy y mañana. Aquellos a quienes nos debemos y por cuyo bienestar tenemos la obligación de adentrarnos en caminos inexplorados.

La innovación “tradicional”, guiada por las nuevas demandas del consumidor, está abriendo la puerta a nichos emergentes como el universo *plant-based*

o el segmento de alimentos enriquecidos en proteínas, donde marcas como **Vivesoy** y **Dinamic Protein** están marcando tendencia en el sector alimentario. La categoría láctea también se sigue activando, buscando nuevos momentos de consumo con marcas como **Pascual Lateado** o **Pascual Movit**.

Pero hoy, también, **la innovación abierta y colaborativa y el sector Foodtech nos acercan posibilidades hasta hace poco inimaginables.** Iniciativas como **Mylkubator**, el programa de incubación y aceleración de **Pascual Innoventures** –nuestra división de *corporate venturing*– impulsa la innovación en el sector alimentario a través del apoyo a *startups* que desarrollan soluciones rompedoras y sostenibles. No podemos quedarnos atrás, la disrupción nos espera.

Volviendo a Schumpeter, es posible que un análisis contemporáneo de la tesis del profesor austriaco nos aleje de sus dictados originales, pero persiste un sustrato inalterable. Y aquí regresamos al origen. Los rasgos que mejor explicaban a mi padre Tomás Pascual eran quizá la insatisfacción y el inconformismo. **Innovar es, antes que nada, una actitud, una forma de entender la empresa, el negocio, el sector y seguramente también la propia vida.**

La innovación es para el empresario schumpeteriano su verdadera razón de ser. Ya que la calidad y la salud o cualquier otro rasgo distintivo siempre nacen y son consecuencia de una **visión transformadora**, de un primigenio empeño diferenciador, de una **pulsión creativa**.

Las compañías con marcas reconocidas necesitan la innovación como el aire para respirar, no se entiende otra forma de seguir siendo que en la constante insatisfacción que mueve a la destrucción creativa, al cuestionamiento del orden establecido. Innovar es un acto de resistencia, atrevido e incluso insensato, quizás quijotesco, a veces condenado al fracaso, pero posiblemente el **último baluarte** de las marcas de fabricante para reivindicar su existencia. ●

Alcampo despliega tecnología y formación para plantar cara al desperdicio alimentario

Con Smartway, una solución basada en IA disponible en el 100% de sus tiendas, la compañía evitó tirar 6 millones de alimentos a la basura en 2024.



ción y sensibilización, la aplicación de buenas prácticas y la adopción de medidas técnicas. En esta dinámica cabe enmarcar **la implementación en 2024 de Smartway en el 100% de sus tiendas, una innovadora solución basada en Inteligencia Artificial para gestionar el excedente alimentario**, con la que Alcampo evitó el desperdicio de 6 millones de alimentos solo el pasado año. “Buscábamos una solución fácil de usar, efectiva desde el primer día y que realmente nos ayudara a reducir el desperdicio, y Smartway cumplía con todo eso, es por ello por lo que decidimos implementarla”, afirma **José Luis Ares**, director Operacional de Performance para Alcampo.

El aprovechamiento de los recursos y el buen uso de los mismos cimientan las políticas de economía circular de Alcampo, en las que el desperdicio alimentario cobra un papel central de su proyecto empresarial junto a otros aspectos como la reducción y valorización de los residuos, la reducción de plástico puesto en el mercado o la gestión eficiente del agua.



En su objetivo por avanzar hacia el **desperdicio cero** alimentario en 2032, la compañía desarrolla planes en escenarios preventivos y reactivos para, primero, evitar que se produzca el desperdicio y, si se produce, encontrar soluciones que impidan que los alimentos acaben en la basura.

Smartway, IA contra el desperdicio

La prevención implica la implementación de planes de acción, como el uso de herramientas de control, la forma-



Este sistema, ya utilizado a nivel internacional en todos los países donde Auchan Retail opera, actúa en cada etapa del proceso permitiendo identificar con alta precisión en los lineales aquellos productos con fecha de caducidad próxima. Ares explica que “a partir de ahí, **el sistema nos propone si es mejor aplicar un descuento para venderlo o donarlo a entidades sociales**”. Smartway también sugiere el adecuado porcentaje de reducción de precio y, en cuestión de segundos, imprime la etiqueta correspondiente; “todo de forma automatizada, rápida y muy fácil de usar para nuestros equipos”, añade el directivo.

La decisión de rebajar o donar se basa en criterios automáticos y adaptados a cada situación: “La **Inteligencia Artificial** analiza el historial de ventas, el tipo de producto, su rotación y propone la mejor solución para evitar que termine en la basura”, según aclara José Luis Ares, quien destaca el compromiso de la compañía por “seguir mejorando nuestros procesos y consolidar todas las medidas puestas en marcha, aplicando in-

Alcampo implementó durante 2024 Smartway en el 100% de sus tiendas, una innovadora solución basada en Inteligencia Artificial para gestionar el excedente alimentario



novación en cada una de ellas, desde formación a la oferta Too Good To Go, pasando por otras soluciones”.

Otro ejemplo que cabe destacar en este sentido es la instalación durante 2024, en 120 tiendas, de sondas de frío destinadas a realizar una monitorización de muebles y cámaras que albergan productos fríos o congelados, con el fin de prevenir incidentes en estos equipos por pérdida de frío que pudieran afectar a los productos.

Conocer, estar convencido y convencer

Más allá del plano tecnológico, la formación es el otro gran pilar sobre el que descansa la estrategia contra el desperdicio en Alcampo, cumpliendo una doble función: por un lado, concienciar y sensibilizar frente al desperdicio de alimentos; y por otro, dotar a los equipos de las herramientas y los conocimientos necesarios para que puedan aplicarlos en el día a día.

En términos generales, el 70% de la plantilla recibió información generalista sobre desperdicio alimentario en 2024 y 12.700 personas cursaron diversos módulos que, sumadas a otros usuarios (no únicos), ascienden la audiencia a 39.500.

Favorecer una compra más racional, para tratar de combatir el desperdicio también en los hogares, es el principio que subyace tras la venta a granel que Alcampo incorporó en 2012 en sus hipermercados

Por otro lado, con el objetivo común de **lucha y reducción**, cada mes se hace un seguimiento estricto de la tasa de desperdicio alimentario tienda a tienda que es compartida con el 100% de la plantilla para que, cada uno, aporte con decisión a este reto compartido.

Al finalizar el año, las tiendas con mejor tasa lograda gracias a la gestión eficiente y rigurosa de todos los procesos y **aquellas que más hayan conseguido reducir su tasa son premiadas, reconociéndose económica y simbólicamente la labor de toda la plantilla** que conforma el equipo de cada una de las tiendas.

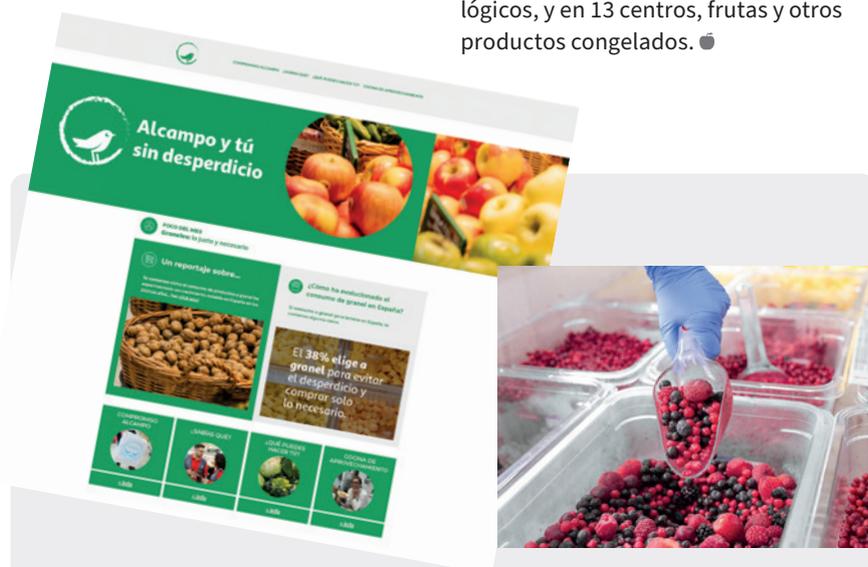
A granel, lo justo y necesario

Comprar solo lo que se necesita y favorecer una compra más racional, para tratar de combatir el desperdicio también en los hogares, es el principio que



subyace tras la **venta a granel** que Alcampo incorporó en 2012 en sus hipermercados.

Hoy por hoy, todas las tiendas tienen productos a granel, si bien son los hipermercados los que ofrecen un amplio surtido con hasta 800 referencias, incluyendo productos como cafés, cereales, té, frutos secos e incluso alimento para animales. Asimismo, ofrece productos ecológicos, y en 13 centros, frutas y otros productos congelados. 🍓



Nuevo portal para conectar, aprender y compartir

■ Con el objetivo de contribuir activamente a la concienciación social, Alcampo ha creado y renovado su página web “Alcampo y tú sin desperdicio”, un contenedor dinámico para compartir iniciativas, información clave, soluciones para reducir el desperdicio de alimentos en los hogares y en toda la cadena de suministro, y acceder a consejos y recetas de la mano de los expertos de Alcampo.

En esta misma línea también cabe enmarcar su apoyo y adhesión a iniciativas como la Semana contra el Desperdicio de Alimentos organizada anualmente por Aecoc, así como su participación en las campañas impulsadas por la Federación de Bancos de Alimentos. Sumando la edición celebrada el pasado año en primavera y la Gran Recogida de noviembre, que en algunos puntos de España incluyó la posibilidad de hacer una recogida mixta, se pudieron entregar 380.559 euros -la donación de Alcampo ascendió a 80.000 euros- y 297.577 kg de alimentos.

> www.alcampoytusindesperdicio.es/

Caprabo, diez años tejiendo proximidad



La enseña cumple una década de apuesta firme por los pequeños productores y cooperativas agrarias catalanas, con un programa específico y diferenciador muy arraigado al territorio con el que ha logrado desarrollar un surtido único.

Caprabo ha dado un importante impulso a la venta de productos de proximidad procedentes de pequeños productores y cooperativas agroalimentarias de Cataluña en los últimos diez años, tras el liderazgo demostrado con la implementación de su Programa de Proximidad por Comarcas en 2014.

Así, diez años después de su puesta en marcha para impulsar la presencia de estos productos de cercanía en sus supermercados, la compañía finalizaba el ejercicio 2024 con un volumen de ventas de 38,5 millones de euros en productos procedentes de pequeños productores y cooperativas agrarias de proximidad, lo que supone un crecimiento por encima de lo previsto del 6,4% respecto al año anterior y duplica ampliamente la cifra alcanzada el primer año de la iniciativa (16M€).

En palabras de Daniel Ledesma, director Comercial de Caprabo, “ha sido un año clave, tanto por los resultados como por el significado simbólico de cumplir una década apostando por un modelo de distribución arraigado al



Plan de Ferias Caprabo de Productos de Proximidad



En 2025, Caprabo seguirá apostando por iniciativas referentes que le han permitido aumentar la visibilidad de los productos de proximidad en las tiendas de la compañía y en todo el territorio. El programa incluye la organización de las Ferias Caprabo de Productos de Proximidad, que ya suman más de medio centenar de ediciones, atrayendo a más de 50.000 visitantes, y las Jornadas Gastronómicas Caprabo de Productos de Proximidad, con referencias de temporada que en marzo ha cumplido once años y una treintena de encuentros gastronómicos. Desde su puesta en marcha en 2014, el plan de Ferias Caprabo de Productos de Proximidad ha cum-

plido con el objetivo de poner en valor los productos de proximidad de las comarcas catalanas, fomentar su conocimiento y consumo e impulsar el trabajo de los pequeños productores y cooperativas agroalimentarias de Cataluña. Su celebración tiene lugar en territorios estratégicos de las cuatro provincias de Cataluña, englobando en cada encuentro la producción de proximidad de una o más comarcas. Cada muestra es una representación de la variedad y calidad de los productos de proximidad catalanes, que van desde quesos y embutidos, hasta miel, aceites, vinagres, carne y frescos, aceitunas, vinos, cavas, zumos, cerveza, e incluso platos precocinados.

territorio. Superar los 38 millones de euros en ventas de productos de proximidad confirma que este compromiso tiene recorrido y que el consumidor valora cada vez más la calidad, el origen y el impacto que tiene su compra en el entorno local”.

Crecimiento en productores y referencias

Desde su creación, el Programa de Proximidad por Comarcas ha experimentado un crecimiento sostenido tanto en el número de referencias como de productores. Ese primer año, Caprabo contaba con 1.300 referencias de productos de proximidad y trabajaba con 175 productores. Hoy, la compañía ha logrado incrementar en más de un 85% el número de **pequeños productores** y proveedores presentes en sus tiendas, hasta los **350 actuales**, y aumentar las **referencias** de productos de proximidad disponibles en sus lineales, hasta las **3.600 en la actualidad**.

También en los dos últimos años la compañía ha incrementado en un 12% el número de **cooperativas** con las que trabaja, hasta alcanzar las **45 a día de hoy**, que aportan el **15% del surtido** de productos de proximidad de la enseña. Para ello, mantiene sendos acuerdos marco tanto con la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC) como con la Federación Catalana DOP-IGP, desde hace más de una década, y cuenta con el apoyo del Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.

Según Ledesma, **“el trabajo conjunto con los productores y cooperativas del territorio nos ha permitido construir un surtido único en el sector**, con una representación amplia de las distintas comarcas catalanas. En 2025 seguiremos impulsando alianzas, reforzando la presencia del pro-



Entre las comarcas que actualmente cuentan con mayor presencia de productores de proximidad en las tiendas en Caprabo destacan el Maresme, el Segrià y el Vallès Oriental

ducto de proximidad en tienda y acercando al consumidor una oferta que refleja nuestra riqueza gastronómica”.

Entre las comarcas que actualmente cuentan con mayor presencia de productores de proximidad en las tiendas en Caprabo destacan el Maresme, el Segrià y el Vallès Oriental.

Un modelo eficaz e innovador

La compañía trabaja con cada comarca catalana de manera específica, de acuerdo con la riqueza de su producción agroalimentaria. Como uno de los principales ejes estratégicos de Caprabo, el Programa de Proximidad por Comarcas se apoya en **diversas acciones** para fomentar el consumo y conocimiento de los productos

de la tierra y de sus productores agroalimentarios, entre las que cabe destacar acciones promocionales y de ahorro en los supermercados, campañas anuales para el fomento del consumo de productos de proximidad, la comunicación de las iniciativas vinculadas a la producción de proximidad a sus más de un millón de clientes con Tarjeta Club Caprabo, las Ferias Caprabo de Productos de Proximidad en las comarcas catalanas y la organización de Jornadas Gastronómicas Caprabo de Productos de Proximidad y de temporada. Fernando Tercero, responsable de Proximidad de Caprabo, explica que “los datos no solo reflejan la aceptación y el apoyo de los consumidores, sino también la eficacia del modelo de proximidad de Caprabo, innovador y único, con el que a lo largo de la última década hemos consolidado nuestra **apuesta por la sostenibilidad, el consumo local, el apoyo a los pequeños productores y el reconocimiento de la riqueza agroalimentaria de Cataluña**”.

Pioneros en el uso del sello oficial de proximidad

Caprabo fue el primer supermercado en incorporar, en el año 2013, el **sello oficial de Venta de Proximidad**, un reconocimiento otorgado por el del Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación para aquellos productos de procedencia directa del campo. El sello acredita ante el consumidor los productos agroalimentarios de Cataluña que, por su proximidad, reducen al mínimo el proceso de intermediación, un aspecto que redundaría en el coste y beneficio de productor y consumidor, favorece la viabilidad de las explotaciones y contribuye a mejorar la economía local, además de indicar frescura, calidad y mínima huella ecológica. 





Enrique Monzonis. Director de Innovación y Sistemas de EROSKI

“La empresa del futuro en el *retail* alimentario será predominantemente tecnológica o no será”

Con una visión que integra innovación, sostenibilidad y colaboración, Eroski convierte los datos, la inteligencia artificial y la cocreación con clientes en palancas clave de transformación. Su modelo cooperativo y su enfoque transversal de la innovación la posicionan como referencia en el nuevo *retail* alimentario.

C uál es vuestra visión de la innovación y cómo la integráis en la estrategia global?

Para Eroski, la innovación no es un departamento, ni una iniciativa aislada, sino un eje transversal de la estrategia corporativa y de nuestro modelo cooperativo. Entendemos la innovación como una herramienta clave para **crear valor**, apoyando las iniciativas estratégicas y aportando posibilidades nuevas para crear nuevo valor. Además, **apostamos por una innovación que aterrice de forma ágil los conceptos y oportunidades en soluciones tangibles** que se hagan realidad en el día a día de nuestros negocios. Nuestro foco está en hacer mejor las cosas y hacer mejores cosas.

¿Qué metodologías utilizáis para identificar oportunidades de innovación?

Aplicamos un enfoque integral para detectar, validar y desarrollar ideas innovadoras. Algunas de nuestras principales herramientas son el **modelo Ekinn**, un sistema de desarrollo propio que articula la innovación como un proceso participativo, integrando a empleados de todas las áreas y agentes externos; o el **Venture Program**, con el que lanzamos retos a *startups* y emprendedores, buscando soluciones escalables en áreas clave como logística inteligente, circularidad o nutrición. También analizamos continuamente tendencias del mercado, cambios de comportamiento y escenarios futuros, para anticiparnos con **soluciones relevantes y oportunas**; e involucramos directamente a nuestros socios clientes en procesos de **cocreación** mediante comunidades *online* y comités.



De igual modo, contamos con metodologías ágiles para diseñar nuevos modelos de negocio y activar oportunidades en el momento adecuado; nuestras **Tiendas Lab** nos permiten testar en un entorno real conceptos y tecnologías, y además usamos prototipos, metodologías tipo MVP y pruebas de concepto para validar soluciones de forma rápida y eficaz.

¿Cómo se vincula la innovación con la eficiencia operativa y la rentabilidad en Eroski?

La innovación en Eroski tiene una triple función: mejorar la experiencia del cliente, empoderar a las personas trabajadoras y eficientar nuestras operaciones para trasladar una cesta más económica a las personas consumidoras. Ejemplos notables incluyen el **proyecto Alisamiento**, que utiliza inteligencia artificial para predecir necesidades logísticas y equilibrar las car-

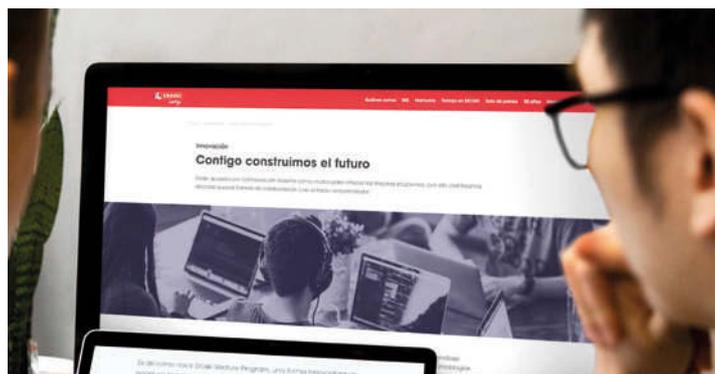
gas en tiendas y plataformas, o proyectos de automatización de plataformas logísticas. También podemos señalar la iniciativa de eficiencia alrededor de los procesos de punto de venta desarrollada por la **TiendaLab**, donde se han identificado diferentes iniciativas de innovación que, una vez testadas en dichos establecimientos, han sido soluciones escaladas a la red comercial.

Todos estos ahorros en las operaciones nos hacen mejores y sobre todo tienen un impacto directo en el precio de la cesta de la compra de las personas consumidoras, reforzando así la propuesta de valor desde una lógica cooperativa.

¿Qué casos recientes de innovación han tenido un impacto significativo en Eroski?

Además del ya mencionado **proyecto Alisamiento**, entre las iniciativas recientes más transformadoras destacan **Avante**, un ecosistema de modelos de IA que se transforman en la herramienta de trabajo del equipo comercial para definir los PVPs, las promociones y el surtido; y **AutoStore**, una instalación de robótica de almacenamiento para producto de baja rotación, que ha elevado nuestros estándares de eficiencia logística y ha sido distinguido entre las 20 mejores innovaciones del sector por el Observatorio de Innovación en Gran Consumo.

La innovación en Eroski tiene una triple función: mejorar la experiencia del cliente, empoderar a las personas trabajadoras y eficientar nuestras operaciones para ofrecer una cesta más económica



El cliente no es solo el sujeto pasivo de nuestra innovación, sino también la fuente primaria de ideas y soluciones

¿Qué papel juega el cliente en los procesos de innovación?

El cliente ocupa un lugar central en la estrategia innovadora de Eroski. Todos nuestros proyectos de innovación parten de un análisis de los comportamientos, deseos, puntos de dolor, etc. de los consumidores. En toda esta orientación, el programa de fidelización **Eroski Club** es un importante aliado, ya que nos permite calibrar mejor las preferencias y tendencias de consumo reales.

No obstante, las personas consumidoras no son solo el sujeto pasivo de nuestra innovación, sino que también los involucramos como fuente primaria de ideas y soluciones mediante distintas metodologías de cocreación, tanto presenciales como virtuales. En resumen, **escuchar y colaborar con las personas consumidoras nos permite innovar con más sentido, rapidez y menor riesgo.**

¿Qué innovaciones habéis desarrollado recientemente para mejorar la experiencia de compra?

En los últimos años, hemos modernizado nuestra propuesta comercial con soluciones digitales que mejoran la **experiencia omnicanal**: desde soluciones *tech* en tienda para una compra más rápida (como Scan & Go, Self Check Out, Fila única, Turno digital, Click & Collect o Click & Drive) a funcionalidades que personalizan la propuesta de valor (como modelos de IA que adaptan la propuesta comercial a cada persona, o CRMs que permiten acompañar al cliente en su interacción con Eroski). También cabe destacar nuestro asistente virtual de IA en el *ecommerce*, que guía al usuario *online* 24/7, respondiendo consultas sobre productos, promociones y servicios.

¿Qué papel tienen los datos y la tecnología (IA, analítica) en las decisiones de innovación?

Consideramos el dato como un activo estratégico. La toma de decisiones en Eroski la basamos en el **análisis intensivo de datos**, que ambicionamos que sean seguros y de calidad. Hemos desarrollado una plataforma unificada de datos donde los gobernamos, donde desarrollamos y explotamos los modelos analíticos y desde la que ponemos a disposición de quien los necesite. Hemos invertido en **programas de formación** específicos en esta área y una parte muy relevante del colectivo de la empresa tiene amplias nociones de cómo incorporar el dato en toda su actividad.

Además, en línea con los desarrollos tecnológicos más recientes estamos explorando activamente la **IA generativa** como

herramienta para acelerar procesos, aumentar las capacidades y productividades de nuestros equipos de trabajo y facilitar nuevas experiencias, como asistentes conversacionales o sistemas de recomendación hiperpersonalizados.

¿Qué tendencias emergentes consideras más relevantes para el futuro de la innovación en Eroski?

Además de las más habituales macro-tendencias como la sostenibilidad y la salud, observamos que también tienen pujanza otras como la **conveniencia**, es decir, el diseño de una compra más rápida, simple y accesible que permita ahorrar tiempo a los consumidores; la **omnicanalidad**, considerando la integración de los distintos espacios digitales y presenciales; y la **personalización**.

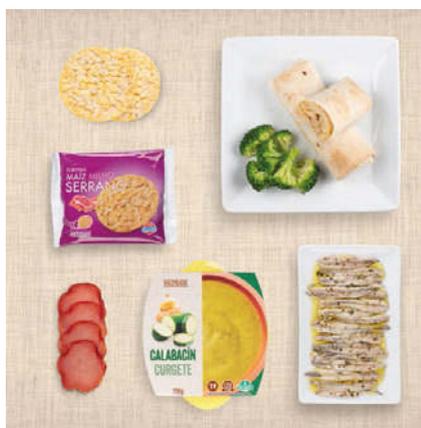
En la búsqueda de la eficiencia, percibimos una notable orientación futura hacia la digitalización, robotización y/o automatización, tanto de los procesos más físicos y, sobre todo, con la llegada de la **inteligencia artificial generativa**, de las actividades más cognitivas o propias del trabajador de conocimiento.

En un sentido casi a modo de integración de las anteriores tendencias y de algunas otras, podríamos decir que **percibimos una tendencia para las empresas de retail alimentario a convertirse en empresas con un fuerte core tecnológico**. Es decir, la empresa del futuro en el *retail* alimentario será predominantemente tecnológica o no será. Estas tendencias están alineadas con los valores cooperativos de Eroski y marcan el camino hacia una innovación con propósito, centrada en generar valor social, medioambiental y económico. 🍎



Mercadona: marcas líderes fabricadas por proveedores líderes

Mercadona ha consolidado su estrategia de 'Surtido Eficiente', que le permite ofrecer a sus clientes productos de alta calidad a precios bajos. La compañía ha continuado con su iniciativa de bajada de precios, que en 2024 ha aplicado a 2.000 productos clave, y ha intensificado sus esfuerzos en 'coinnovación', mejorando la calidad y eficiencia de numerosos productos en colaboración estrecha con sus clientes y proveedores.



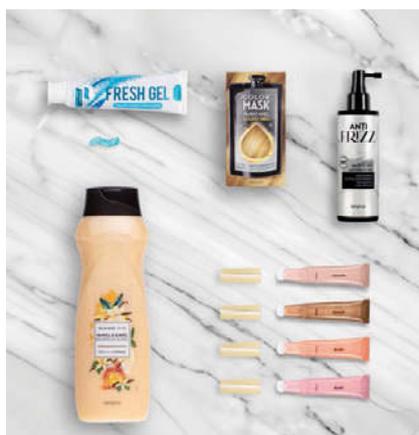
Tortitas de maíz con sabor jamón (Cerealto), lomo embuchado (Embutidos Monter), crema de calabacín (Línea Verde), boquerones aliñados (Gil Comes), flautas de pollo y queso (Joviserrano) y floretas de brócoli (Grupo Lucas).



Cápsulas ropa blanca/color (Inquiba), lejía perfumada (SPB), ambientador ropa limpia (Francisco Aragón) y film transparente (Plasfesa).



Natillas (Postres Lácteos Romar), zumo de naranja (J. García Carrión), gofre de chocolate (Punto Gofre), chocolate de fundir (Sanchis Mira) y cápsulas de café (Delica).



Dentífrico (Cosmoral), gel de vainilla (Grupo Ubesol), liquid blush (Wecolors), anti frizz (Neocos) y mascarilla (Neocos).

Desde hace años, Mercadona ha seguido una estrategia que denomina 'Surtido Eficiente', basada en ofrecer a sus clientes, a los que internamente denomina 'Jefes', un Carro Menú ajustado al bolsillo, pero con una calidad contundente. Con unas 8.000 referencias en su catálogo, la compañía ha logrado combinar la calidad con el precio más bajo posible, ganando la confianza de los consumidores al permitirles realizar una compra total dando respuesta a las necesidades reales de sus 'Jefes'.

Además, ha seguido consolidando su política de bajada de precios: **en 2024, aplicó una reducción significativa en 2.000 productos, entre los que se incluyen alimentos básicos como el aceite de oliva, el azúcar y la leche.** Una acción que ha supuesto el ahorro anual de 650 millones de euros para sus 'Jefes', reforzando su compromiso con la economía doméstica y ofreciendo siempre la mejor calidad al precio más bajo posible.

La innovación, un pilar fundamental

La innovación es un elemento clave en el modelo de Mercadona, a la que destina importantes recursos que le permiten consolidar la calidad contundente de numerosos productos de su surtido y lanzar novedades que marquen la diferencia. **Estas innovaciones son ejemplos claros de cómo la empresa colabora constantemente con sus interproveedores y**

La empresa aplicó en 2024 su estrategia de bajada de precios a 2.000 productos, entre ellos el aceite de oliva, el azúcar y la leche, con un ahorro anual de 650 millones de euros para 'El Jefe'

proveedores especialistas para dar respuesta a las necesidades de sus clientes, es decir, ofrecer siempre al consumidor productos que cumplan con la premisa de “estar bueno y ser bueno”.

En esta línea cabe mencionar la mejora de productos como la lejía perfumada del proveedor SPB, las natillas galleta de Lácteos Romar, el lomo embuchado en lonchas de Embutidos Monter, el perejil Hacendado de Carmencita, el vino blanco dulce frizzante elaborado por Bodegas Ontañón y J. García Carrión, o la optimización de sus cápsulas de café extrafuerte del proveedor Delica.

La compañía también ha seguido mejorando productos de cuidado personal, como los geles de baño vainilla y miel, ámbar y vetiver, o coco y lichi, y marino y cedro, producidos por Ubesol; o el tratamiento anti *frizz* desarrollado por Neocos para el control del encrespamiento.

La ‘coinnovación’, un aspecto clave

Un componente clave de la innovación en Mercadona es su modelo de ‘coinnovación’, que implica la colaboración directa entre sus clientes, los 2.100 proveedores e interproveedores especialistas y el conjunto de la plantilla.

Esta estrategia busca dar respuesta a las demandas del consumidor a través de un proceso de creación conjunta que permite la mejora continua y la adaptación a las necesidades del mercado. En 2024, la compañía amplió su red de centros de coinnovación, incorporando uno nuevo en Sant Boi de Llobregat, Barcelona, sumando un total de 20 centros en España y Portugal.

Estas instalaciones tienen espacios totalmente adaptados a cada necesidad concreta, como cocina, paellero, zonas de lavado de ropa o limpieza del hogar, así como zonas para hacer pruebas de escaparate y pruebas ciegas, en las que 200 profesionales, que internamente la compañía denomina especialistas, colaboran con los ‘Jefes’.

En este sentido, son miles las sesiones realizadas con clientes para testear productos y conocer sus preferencias. Solo durante el pasado año se llevaron a cabo

Innovaciones premiadas en 2024

● El Observatorio de Innovación en Gran Consumo del Institut Cerdà, formado por un panel de expertos independientes, ha destacado dos innovaciones de Mercadona en 2024.

La primera, relacionada con productos, es el nuevo arroz de verduras en bandeja desarrollado junto a su proveedor especialista Platos Tradicionales, con sede en Valencia. Se trata del primer arroz cocinado en un envase que también es apto para microondas y que logra trasladar la experiencia de un plato tradicional valenciano cocinado al momento a un plato preparado, pudiéndose calentarlo y comer en la propia bandeja, lo que facilita su consumo fuera del hogar. Este nuevo arroz estará disponible en todos los supermercados de la cadena a partir de mayo.

La segunda innovación premiada está relacionada con procesos: el nuevo etiquetado QR que reemplaza al tradicional código de barras y que representa un gran avance en eficiencia operativa para la compañía. Este sistema, desarrollado de la mano de Aecoc, tiene la doble funcionalidad de ofrecer información al consumidor (sugerencias sobre cómo cocinar y consumir el producto) y, al mismo tiempo a la compañía, al incorporar



El nuevo arroz de verduras en bandeja, disponible desde el mes de mayo.



Nuevo código QR, implantado actualmente en productos de carnicería.

a cada producto sus datos de caducidad, lote, proveedor y peso exacto. Actualmente, Mercadona ha implementado este nuevo QR en productos de la sección de carnicería y prevé incorporarlo en las secciones de pescadería, fruta y verdura a lo largo de este año.

La compañía cuenta con 20 centros de coinnovación en España y Portugal, a los que se incorporó en 2024 el ubicado en Sant Boi de Llobregat (Barcelona)

11.000 sesiones, de las cuales 10.000 se celebraron en España y 1.000 en Portugal. Gracias a este trabajo, Mercadona ha logrado impulsar 220 mejoras, 330 novedades y 23 innovaciones de productos en 2024.

Ejemplos de estas mejoras, altas e innovaciones son el Dochi sabor *cheesecake* y *banoffee*, helados recubiertos con masa de galleta y en formato *snack*, del especialista Helados Estiu; pescados como el filete de gallineta, que ha mejorado su calidad con el proveedor Profand; y las tortillas de maíz, de Delibreads, que se han incorporado al surtido en 2024 con gran éxito de aceptación.

En definitiva, Mercadona continúa evolucionando su estrategia para ofrecer a sus ‘Jefes’ productos de alta calidad a precios competitivos, a través de la innovación, la colaboración con proveedores y la mejora constante de su surtido. ●



Juver reinventa el consumo de fruta con cuatro propuestas clave

Más allá del sabor, el consumidor de hoy pide nuevas experiencias de consumo. Por eso Juver dirige su mirada innovadora a transformar el zumo en algo más que un clásico del desayuno, para dejar de ser rutina y convertirse en disfrute, en vínculo y en emoción.



En un momento en que el consumidor exige cada vez más a la hora de comprar cualquier producto –funcionalidad, salud, sostenibilidad, sabor–, las marcas **reinventan sus propuestas** para responder a estas expectativas y explorar nuevas oportunidades de crecimiento.

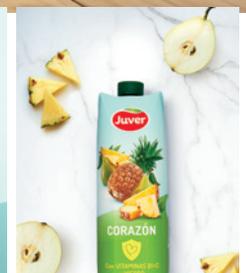
En este contexto, lejos de su imagen tradicional ligada al desayuno, el zumo se adapta a nuevos contextos, públicos y momentos de consumo. Así, **Juver**, con más de 60 años de trayectoria, ha convertido esta evolución en su hoja de ruta. Su apuesta constante por productos que satisfacen nuevas demandas nace de una idea clara: la **pasión por la innovación como motor para estrechar la conexión emocional con el consumidor.**

🍷 ZUMOS Y NÉCTARES QUE COMBINAN SABOR AUTÉNTICO Y BIENESTAR

El auge del bienestar como prioridad está más presente que nunca. Por ello, la categoría de **bebidas funcionales**, que aúna placer y beneficios saludables, no deja de crecer. En este contexto, **Juver** presenta su **gama “Salud”** con tres referencias diseñadas para aportar valor añadido sin renunciar al sabor:

- Antiox (granada): con vitaminas E, B2 y zinc, protege las células frente al daño oxidativo.
- Inmune (naranja mandarina): rico en vitaminas C, D y zinc, refuerza las defensas.
- Corazón (piña pera): con vitaminas B1, C y hierro, apoya la función cardíaca.

Todas ellas libres de edulcorantes, conservantes y colorantes, ofreciendo un gesto cotidiano que suma al bienestar diario.



SOLUCIONES PRÁCTICAS Y DE ALTA CALIDAD EN LA BARRA

Juver responde a la creciente demanda de opciones *premium* en la elaboración de bebidas y busca aportar soluciones prácticas y de alta calidad para los profesionales del sector *hostelero* con su nueva gama de zumos y cócteles creada específicamente para la elaboración de cócteles.

La nueva línea está compuesta por seis sabores: mango, fresa, lima, pomelo rosa, piña y melocotón. Cada uno de ellos ha sido desarrollado, con la ayuda de cocteleros profesionales, con una cuidada selección de materias primas para ofrecer perfiles aromáticos diferenciados y texturas adaptadas a la coctelería.



COMPOTAS 100 % FRUTA PARA EL CANAL SOCIOSANITARIO

Juver presenta su primera gama de compotas dirigida a hospitales, residencias y centros de atención socio sanitaria.

Tres referencias –puré de manzana, puré de manzana y pera, y puré de manzana y albaricoque– elaboradas con frutas procedentes de sus agricultores cooperativas y sin azúcares añadidos.

Envasadas en tarrinas individuales de 100 g y empaquetadas en aluminio para garantizar su óptima conservación, estas compotas ofrecen una solución nutritiva, segura y fácil de consumir para personas con dificultades para ingerir fruta entera.



NARANJAS EXPRIMIDAS CON MENOS AZÚCARES Y MÁS SABOR



La naranja, uno de los sabores más icónicos, evoluciona para ofrecer frescura y naturalidad con menos azúcares. Juver Disfruta Naranjas Expressadas se elabora solo con naranjas exprimidas de origen nacional y sin azúcares añadidos, ofreciendo al consumidor el mejor sabor con un aporte calórico reducido. Disponible en formatos de 2 L, 1,5 L, 1 L y 330 ml, así como en packs de tres y seis unidades de 200 ml, esta innovación se adapta a cualquier ocasión, dentro y fuera del hogar.



Patatas Meléndez, el valor de liderar con propósito

En un sector en plena transformación, la compañía demuestra que sostenibilidad, origen y valor en la cadena de suministro no son solo principios éticos, sino auténticas ventajas competitivas. Un modelo de negocio basado en la innovación, alineado con el consumidor actual y preparado para liderar el futuro del gran consumo.

En un contexto donde el *retail* evoluciona hacia modelos más responsables y conscientes, la diferenciación ya no depende únicamente del producto, sino de la capacidad de las empresas para generar impacto real. **Patatas Meléndez**, compañía de referencia en el sector agroalimentario, ha consolidado una estrategia empresarial donde sostenibilidad, compromiso social y trazabilidad no son elementos accesorios, sino parte estructural del modelo de negocio.

La compañía ha integrado la innovación y la sostenibilidad como ejes estratégicos, con un liderazgo claro desde su Comité de Dirección, y una visión compartida que parte de su CEO, **Javier Meléndez**: generar valor desde el origen hasta el consumidor final. No se trata de acciones aisladas, sino de una hoja de ruta coherente, medible y orientada al largo plazo.

Impacto social como ventaja competitiva

En su compromiso con el entorno, **Patatas Meléndez supera, cada año, los 100.000 kilos anuales de patatas donadas a organizaciones como la Federación Española de Bancos de Alimentos, Cáritas y Cruz Roja.**

La compañía ha integrado la innovación y la sostenibilidad como ejes estratégicos, con un liderazgo claro desde su Comité de Dirección, y una visión compartida que parte de su CEO, Javier Meléndez: generar valor desde el origen hasta el consumidor final





Meléndez x Origen: comprometidos con el origen

● Uno de los activos diferenciales más sólidos de Patatas Meléndez es su programa **Meléndez x Origen**, que conecta directamente a los productores con el cliente. Esta iniciativa no solo apuesta por la sostenibilidad agraria y la economía local, sino que visibiliza de forma innovadora y pone en valor el papel del agricultor como pieza clave de la cadena. En un momento donde el consumidor busca transparencia y autenticidad, acercar el campo al punto de venta genera confianza y fidelidad.

Este programa, además, garantiza relaciones estables, precios justos y acompañamiento técnico al agricultor, **favoreciendo prácticas responsables y una trazabilidad completa que se convierte en argumento comercial de alto valor**, también para la distribución.

Una forma de canalizar excedente en perfecto estado hacia quienes más lo necesitan, reduciendo el desperdicio alimentario y aportando un valor tangible a la sociedad.

Además, la compañía ha lanzado junto a la **Fundación Unoentrecienmil** el proyecto **#PatatasConPropósito**, una iniciativa pionera que vincula consumo e investigación científica. **Cada bolsa vendida de esta línea contribuye a sumar minutos de investigación contra la leucemia infantil**. Bajo el lema “Cada minuto cuenta, cada minuto salva”, este producto ya se comercializa en cadenas de distribución y a través de su canal *online*, consolidando una propuesta con fuerte aceptación en el lineal por su doble valor: calidad y compromiso.

Un modelo adaptado al nuevo consumidor y al nuevo retail

La estrategia de Patatas Meléndez no responde a una moda, sino a una lectura acertada de la evolución del mercado. Las marcas que conectan con los **valores del consumidor** actual —compromiso social, sostenibilidad, cercanía— generan una propuesta de valor reforzada en el punto de



Patatas Meléndez ha consolidado una estrategia empresarial donde sostenibilidad, compromiso social y trazabilidad no son elementos accesorios, sino parte estructural del modelo de negocio

venta. Para los distribuidores, trabajar con proveedores alineados con estos principios permite construir una narrativa comercial coherente y diferenciadora.

Desde su origen agrario hasta su visión estratégica, Patatas Meléndez demuestra que liderar con propósito es también liderar con inteligencia de mercado. La sostenibilidad, entendida no solo como responsabilidad, sino como motor de innovación y competitividad, marca el camino hacia un *retail* más consciente, rentable y alineado con el futuro. ●



Reinventando nuevas formas de saborear lo auténtico

Sigma, compañía matriz de Campofrío, está impulsando una transformación profunda desde el corazón de su negocio. El sabor, la salud, la practicidad y la búsqueda de nuevas categorías marcan el rumbo de su propuesta actual. Una evolución que responde a lo que hoy valoran los consumidores, sin perder la esencia de siempre.

En el último año, y durante los primeros meses de 2025, el grupo de alimentación de origen mexicano Sigma, al frente de marcas icónicas como Campofrío, ha centrado sus esfuerzos en dos grandes líneas estratégicas en materia de innovación de producto: por un lado, impulsar el crecimiento de su negocio core; y por otro, desarrollar nuevas categorías y modelos de negocio.

Innovación en el core

Centrada en el consumidor, se apoya en *insights* profundos para entender sus necesidades cambiantes, en la capacidad de las marcas –como es el caso de Campofrío, Navidul o Revilla– para aportar valor y diferenciarse, y en una excelencia operativa que permite ofrecer pro-

puestas ganadoras. Esta combinación busca productos más alineados con las expectativas del mercado, capaces de conectar con los consumidores y dar respuesta a sus prioridades actuales.

A través del sabor

Con el fin de elevar la experiencia del consumidor, las propuestas no solo destacan por su calidad, sino también por su carácter pionero en el mercado. Un ejemplo de ello es la nueva referencia de Finísimas de pechuga de pavo con trufa y boletus, una combinación que introduce un perfil de sabor sofisticado y distintivo, y que mantiene los estándares de la gama, libre de alérgenos.

En la misma línea de innovación sensorial, la compañía ha lanzado una propuesta



diferenciadora que recuerda los procesos tradicionales de elaboración: las lonchas de **queso semicurado ahumado Navidul**, que incorporan un proceso de ahumado natural con madera de haya.

A través de la mejora de la composición nutricional

En línea con su compromiso con una alimentación nutritiva y saludable, este enfoque se materializa en propuestas con elevado contenido en proteína, reducción de sal y grasa en más de 170 referencias y su apuesta por recetas con ingredientes 100% naturales, consiguiendo etiquetas más limpias.

Un claro ejemplo es la **gama NaturArte**, que incluye productos como la **pechuga de pavo cocida**, elaborada mediante un proceso de asado y ahumado natural en horno de leña. Se presenta ahora en un nuevo formato de lonchas más grandes y anatómicas, con un 90 % de carne, alto contenido en proteínas, bajo en grasa y libre de alérgenos. También dentro de esta gama, el **jamón al corte NaturArte** destaca por su 96% de contenido cárnico, como una opción de alta calidad para quienes priorizan lo saludable.

Completan esta apuesta las salchichas **Frankfurt PRO**, una alternativa más ligera a la tradicional, con alto contenido proteico y bajo en grasas; el **Snack'In Mini Fuet Alto en Proteínas**, que reduce en un 45% las grasas totales y saturadas respecto a su categoría; y el chorizo con un 30% menos de grasa, pero manteniendo el sabor tradicional y con un perfil nutricional mejorado. **Todas estas propuestas representan una evolución significativa hacia una dieta más saludable sin comprometer el disfrute.**

A través de formatos adaptados al estilo de vida actual

La innovación en formatos se convierte en una vía clave para adaptarse a los ritmos de vida actuales, ofreciendo soluciones más prácticas y versátiles que se integran con naturalidad en el día a día del consumidor. Un ejemplo claro es el loncheado de jamón y paleta de cebo ibérica **Navidul en envases de 70 g**, que **no requiere refri-**



geración, lo que facilita su transporte y almacenamiento. A ello se suma el **chopped cocido en lata**, que aprovecha un proceso de cocción en el propio envase para conservar mejor el sabor y jugosidad, reduciendo también el desperdicio.

La compañía también innova con formatos disruptivos y únicos, como la **Salchichoncha**, que reinterpreta el sabor clásico de las Frankfurt en lonchas, combinando familiaridad con un uso más versátil. Por otro lado, la gama **NaturArte en lonchas** apuesta por la sostenibilidad, incorporando bandejas con un 75 % de material reciclado, sin perder de vista el valor nutricional. Finalmente, llevando la innovación al terreno de la tradición cabe destacar la gama **Cuatro Estaciones de Navidul** aplica un proceso de curación natural que simula las condiciones de las estaciones del año, en un producto 100 % natural y sin añadidos, presentado también en formato loncheado para mayor comodidad. ●

Apuesta por nuevas líneas de negocio

La búsqueda se centra en soluciones flexibles, con rápida llegada al mercado y apoyadas por capacidades globales.

En este contexto, se destaca la línea de productos **Campofrío Healthcare**, que ofrece una gama de alimentos con textura modificada para facilitar que las personas con disfagia puedan disfrutar de opciones naturales, variadas y equilibradas, mejorando su nutrición.

Además, se incluye el lanzamiento en Europa de **Better Balance**, la marca **plant-based** del grupo Sigma, y **Snack'In For You**, que ha desarrollado **snacks** enriquecidos con proteínas de alta calidad, sin gluten y horneados en lugar de fritos, para apoyar a los consumidores en su búsqueda de un estilo de vida más saludable.



Tastech by Sigma: impulsando el futuro de la alimentación a través del emprendimiento

La plataforma global de innovación abierta de Sigma ha presentado su sexta edición en el congreso Food4 Future. La iniciativa busca impulsar soluciones disruptivas que respondan a los grandes desafíos del sector alimentario, ofreciendo a las *startups* la oportunidad de colaborar con una multinacional líder y escalar sus propuestas a nivel global.



La industria alimentaria vive un momento de transformación, y la innovación se ha convertido en un factor clave para anticiparse a los desafíos del futuro. En este contexto, **Tastech by Sigma**, la plataforma global de innovación abierta del gigante multinacional **Sigma**, se posiciona como un puente entre los emprendedores y el sector alimentario. Este programa, que acaba de presentar su sexta edición, busca dar respuesta a los grandes retos que enfrenta el sector mediante la colaboración con *startups* disruptivas que aporten soluciones novedosas.

Tastech by Sigma, creado en 2020, ha tejido una red internacional de innovación y esta edición, por primera vez, permite a las *startups* presentar sus proyectos en cualquier momento del año. Esta nove-

dad, anunciada en el congreso **Food4 Future**, amplía las oportunidades para que los emprendedores puedan incorporarse al proceso de evaluación, diseño de pilotos, creación de *business cases* y, por último, escalar.

El poder de la colaboración

Para las *startups*, esta plataforma representa una puerta de entrada a la industria alimentaria global. A través de Tastech by Sigma, pueden validar sus tecnologías en entornos reales, acelerar su crecimiento, acceder a redes internacionales y escalar sus propuestas junto a un aliado estratégico. Mientras tanto, Sigma se beneficia de la agilidad y la innovación propias de las *startups*, combinadas con el conocimiento, la infraestructura y la experiencia de una multinacional líder en el sector. Este modelo de colaboración es

un claro ejemplo de cómo las empresas pueden aprovechar el talento emergente para dar respuesta a las demandas del mercado. En definitiva, Sigma establece una metodología flexible y abierta que permite una colaboración constante con el ecosistema emprendedor, impulsando el potencial de las *startups* y la competitividad del grupo frente a los desafíos actuales.

Ernesto Aguiar, Head de Tastech by Sigma, subraya al respecto que “Tastech by Sigma se ha posicionado como un catalizador para la transformación del sector alimentario, acelerando la llegada de soluciones innovadoras que generan valor real al negocio”.

Desde su lanzamiento, **más de 2.000 startups de 64 países han presentado sus so-**



Los 'Desafíos 2025': áreas prioritarias de innovación

El programa Tastech by Sigma se centra en cuatro áreas clave que responden a los grandes desafíos que enfrenta la industria alimentaria en 2025:

- **Modelos de negocio innovadores:** se buscan soluciones que integren nuevas tecnologías y tendencias emergentes, como experiencias de compra digitales y nuevos modelos de consumo, que puedan revitalizar los canales de venta tradicionales.
- **Alimentos del futuro:** este desafío se enfoca en el desarrollo de opciones alimentarias más saludables y sostenibles, poniendo especial atención en las proteínas, los snacks y la mejora nutricional de los productos.
- **Conexiones estratégicas:** se busca aplicar tecnologías disruptivas que mejoren la eficiencia operativa, desde la optimización de la cadena de suministro y la mejora de la trazabilidad, hasta el uso de Data Intelligence y la automatización inteligente de procesos.
- **Tecnologías verdes:** enfocada en la sostenibilidad, con soluciones que contribuyan a la descarbonización, como la mejora de la gestión del agua, la reducción de emisiones y la optimización de la cadena de frío. También se busca minimizar el impacto ambiental de los envases y promover la economía circular.

soluciones a Tastech by Sigma, lo que ha generado un impacto global con pilotos implementados en países como España, México, Estados Unidos, Perú y Costa Rica. Un ejemplo destacado es el caso de la startup española Factic, especializada en la predicción de demanda mediante inteligencia artificial.

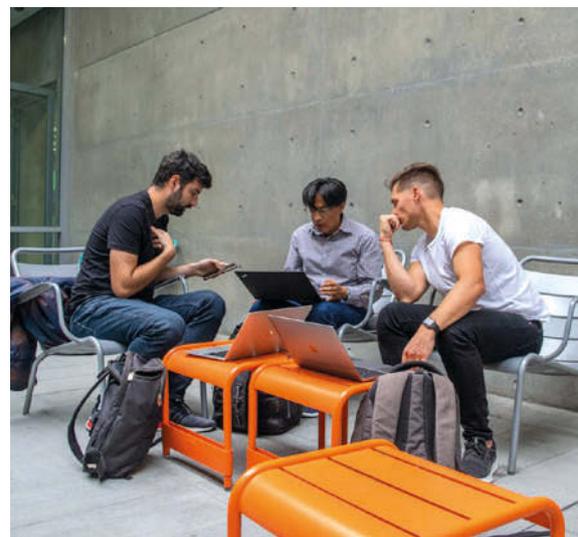
Factic, resultados sobresalientes

Factic participó en el programa de innovación abierta de Sigma y, tras llevar a cabo un piloto en México, logró optimizar sus procesos y demostrar resultados sobresalientes en eficiencia operativa. Este éxito ha permitido a la startup escalar su proyecto en el país, donde está mejoran-

do la previsión de demanda, automatizando las compras de materias primas y optimizando las cadenas de suministro para las empresas del sector alimentario.

En opinión de Adrià Quintana, cofundador y CEO de Factic, "Tastech ha sido mucho más que una puerta de entrada a la industria mundial de la alimentación. Nos ha ofrecido una estructura clara para validar nuestra tecnología y escalarla a otros países".

Los emprendedores interesados podrán presentar sus candidaturas a través de la plataforma oficial de Tastech by Sigma <https://www.tastechbysigma.com>.





50 lanzamientos en los últimos 15 años

Heineken España, la innovación también se bebe

Conscientes de que la apuesta por la innovación es esencial en un mercado cada vez más exigente y en constante cambio, en Heineken España está integrada como parte de su esencia y puede encontrarse en todas las áreas y procesos de forma transversal.

Para adaptarse a las nuevas demandas y expectativas tanto de la sociedad como de sus grupos de interés, la empresa cuenta con un portafolio compuesto por más de 30 marcas y 80 variedades de

cerveza, *ciders* y tintos de verano, al que cada año sigue sumando novedades, además de desarrollar **nuevos formatos y experiencias para satisfacer todas las demandas y sorprender constantemente al consumidor con opciones para cada ocasión.**

Sus fábricas –en España cuenta actualmente con cuatro, localizadas en Madrid, Valencia, Sevilla y Jaén– son los laboratorios de innovación desde los que crean, prototipan y lanzan cada año sus nuevas propuestas, situando la calidad, el sabor

y la esencia en el foco de sus desarrollos. “Así hemos continuado avanzando en nuestro compromiso con la diversidad y la calidad mediante el lanzamiento de nuevas referencias que responden a las tendencias y necesidades de los consumidores”, explican desde la firma cervecera.

A esta red innovadora cabe sumar el nuevo Centro Mundial de I+D en Europa de la compañía que, con sede en Zoeterwoude (Países Bajos) y 45 millones de euros de inversión, se erige como una **infraestructura avanzada en la que trabajan talentos altamente cualificados, capaz de estimular la innovación y el crecimiento** mediante el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los existentes (bebidas, sistemas de servicio, etc.), sin dejar de lado otros aspectos también fundamentales como la eficiencia operativa o el fomento de la sostenibilidad en los procesos (menor consumo de energía en procesos de malteado y elaboración de cerveza, abastecimiento local, etc.).

Innovaciones con personalidad

■ **Cerveza Radler.** Heineken ha inaugurado una nueva categoría de producto en España con Radler. Una cerveza combinada con zumo natural de limón, que ha dado a conocer a través de tres de sus principales marcas con el lanzamiento de Amstel Radler, Buckler 0'0 Radler y Cruzcampo Radler. Cada una de estas cervezas Radler añade el zumo natural de limón “sin perder su personalidad”.



■ **El Águila sin Filtrar 0,0.** Una receta única, sin proceso de filtración, con la que El Águila responde a la tendencia y demanda de los consumidores que buscan opciones 0,0 y sin alcohol. Como remarca Paco Ruiz, maestro cervecero de El Águila y director de la fábrica de Heineken España en Madrid, donde se ha creado esta innovación, “tras un proceso tecnológico muy complejo se ha logrado una cerveza de gran sabor y muy fácil de beber”. Conserva gran parte de la levadura en suspensión, como testimonio de su carácter inconformista, aventurero e innovador, y hay que darle la vuelta a la botella para despertar un sabor libre de alcohol.

■ **Ladrón de Verano.** Seis años después de que Ladrón de Manzanas introdujera las *ciders* en el mercado español, ha lanzado este tinto de verano *premium* para afianzarse como motor de innovación en bebidas alternativas y ofrecer opciones refrescantes y originales para todos los momentos de consumo.



Categorías que transforman el mercado
Este es el espíritu con el que Heineken España ha conseguido lanzar **más de 50 innovaciones en los últimos 15 años, incluyendo dos nuevas categorías que han transformado el mercado** de la cerveza y las bebidas: *Radler* y *Cider*.

El segmento 0,0 también se ha visto impregnado de este motor creativo: desde la aparición de su Cruzcampo Sin en 1976, la gama no ha dejado de crecer para hacer más atractiva la categoría con una amplia variedad de opciones 0,0 en marcas como Heineken España, Amstel, Cruzcampo y ahora El Águila, cumpliendo con el objetivo de lograr al menos una variedad 0% alcohol en sus cuatro marcas estratégicas. ●



PRODUCTO

82	Novedades destacadas
92	César Valencoso (Kantar) / <i>20 años de innovación: así hemos cambiado</i>
94	Malwine Steinbock (Food Republik) / <i>Tendencias clave en alimentación 2025: las innovaciones que marcan el futuro del sector</i>
98	Beatriz Romanos / <i>La inversión agri-foodtech toma un respiro y mira al mar</i>

PATROCINADORES



Argal

Paté Argal 1970

Con la misma receta que enamoró a generaciones y marcó una época, regresa el paté Argal 1970. Elaborado con magros de cerdo y la mejor materia prima, mantiene su inconfundible sabor original, reviviendo la esencia auténtica que conquistó paladares hace más de 50 años.

Ahora, con un 20% más de magro de cerdo, ofrece una mordida aún más suave y cremosa, con mayor intensidad de sabor y una mejor textura. Su perfil nutricional también mejora: es fuente natural de proteínas y hierro, lo que lo convierte en una opción sabrosa y nutritiva para cualquier momento del día.

Un homenaje al buen hacer de siempre, elaborado con la misma pasión y cuidado que en 1970. Ideal para los amantes de los sabores tradicionales con un punto de intensidad renovada. Auténtico, delicioso y fiel a sus orígenes: así es el nuevo paté Argal 1970.



- › Su inconfundible sabor original, pero con un punto de intensidad renovada
- › Ofrece una mejor textura y una mordida aún más suave y cremosa
- › Perfil nutricional mejorado: es fuente natural de proteínas y hierro

Better Balance

Better Bocados Sabor Ternera

La marca del grupo Sigma que ofrece productos de proteína *plant-based* ha lanzado sus nuevos 'Better Bocados sabor ternera', con un claro enfoque sostenible al estar elaborados a partir del bagazo de cerveza, que se extrae de la cebada y se caracteriza por su alto nivel en proteínas y en fibra.

Formulados con solo siete ingredientes naturales –agua, proteína de soja, harina de cebada malteada, aromas naturales, aceite de oliva virgen extra y sal–, están libres de conservantes y azúcares añadidos, lo que los convierte en una opción sana y equilibrada para consumidores preocupados por su salud.

Con un bajo contenido en grasas saturadas y una alta cantidad de fibra, este producto ha recibido una calificación Nutri-Score A, lo que lo sitúa como una de las alternativas más saludables en su categoría. La nueva propuesta ya está disponible en los lineales de las cadenas Carrefour, El Corte Inglés y Alcampo, y también a través de Amazon.



- › Elaborados a partir del bagazo de cerveza y con solo siete ingredientes naturales
- › Bajo contenido en grasas saturadas y alto en fibra, calificado Nutri-Score A
- › Disponibles en Carrefour, El Corte Inglés, Alcampo y Amazon

Boston Nutraceutical Science Vitaldin Energy

Tras una década desarrollando y perfeccionando su porfolio de productos, Vitaldin cuenta ahora con una innovadora propuesta para aquellas personas que lo dan todo en su rutina diaria y que necesitan estar ON en momentos claves de su día a día.

Las *gummies* con sabor a cereza de Vitaldin Energy aportan energía y vitalidad gracias a estar formuladas con extracto de ginseng, guaraná, cafeína, zinc y taurina. La combinación de estos cinco ingredientes, junto con el resto de vitaminas del grupo B aportan a la salud del consumidor numerosos beneficios, favoreciendo la memoria, la concentración y la disminución de la somnolencia.

Sin azúcar y veganas, estas *gummies* energéticas que contribuyen a elevar el rendimiento tanto a nivel físico como mental se presentan en formato *retail* de 36 unidades.

- > *Gummies* energéticas con sabor a cereza, sin azúcar y veganas
- > El complemento alimenticio para combatir el cansancio y la fatiga
- > Favorecen la memoria y disminuyen la somnolencia



Campofrío / Revilla Productos altos en proteínas

La demanda de productos con alto contenido proteico ha crecido un 20% en los últimos años, impulsada principalmente por los consumidores jóvenes con estilos de vida activos. Para adecuarse a estas necesidades, Campofrío ha desarrollado las nuevas salchichas Frankfurt PRO y el Chorizo Revilla PRO.

Ofrecen 22 gramos de proteína por cada 100 gramos y un bajo nivel de grasa, que llega a ser de hasta un 30% menos en el caso del chorizo, pero manteniendo todo el sabor de siempre.

Además, como parte del compromiso de la compañía con la sostenibilidad, el Chorizo Revilla PRO se presenta en una bandeja fabricada con un 90% de material reciclado y 100% reciclable, reduciendo así su impacto medioambiental.

- > Alto valor proteico
- > Bajo nivel de grasa sin perder el máximo sabor
- > Apuesta por la sostenibilidad con bandejas de material reciclado y reciclable





Campofrío Jamón cocido al corte NaturArte

Como parte de su compromiso con la calidad, la nutrición y la naturalidad, Campofrío ha ampliado su gama NaturArte mediante la incorporación del nuevo jamón cocido al corte, elaborado con un 96% de carne.

Junto con su alto porcentaje cárnico, en línea con las preferencias de los consumidores actuales, ofrece otras características novedosas, como estar libre de alérgenos y azúcares, a diferencia de otras referencias de la competencia.

Con este lanzamiento, la compañía también refuerza su apuesta por la sostenibilidad, ya que los productos al corte, disponibles en mostrador, contribuyen a la reducción de envases plásticos y disminuyen las emisiones de CO₂.

- › Elevado porcentaje cárnico (96%)
- › Libre de alérgenos y azúcares
- › Apuesta por la sostenibilidad y la reducción de envases plásticos

Carpisa Foods Hamburguesa Brooklyn Town

Bajo el nuevo concepto 'Instant Burger', la marca de hamburguesas listas para comer Brooklyn Town (@brooklyntown_es) llegará en junio a los lineales con una receta completamente renovada que pone el foco en la calidad, el sabor y las nuevas demandas del consumidor.

La gama se presenta con tres nuevas variedades –bacon, cheese y BBQ– elaboradas con un 92% de carne de vacuno de alta calidad, sello de la casa; y un nuevo pan *brioche* en línea con las últimas



tendencias, elaborado por Europastry. Todo ello en un formato pensado para disfrutar de una hamburguesa completa y sabrosa, lista en solo 90 segundos de microondas.

El revolucionario *packaging* de Brooklyn Town, que mantiene el pan dorado y tierno con su tecnología *grillbox*, se presenta ahora con un nuevo diseño moderno y muy visual, creado para destacar en la categoría de platos preparados y facilitar su identificación en el lineal.



- › Nueva receta en sus tres variedades (bacon, cheese y BBQ)
- › Carne de vacuno (92%) de alta calidad y envase *grillbox* para un pan crujiente y tierno
- › Hamburguesa lista en 90 segundos de microondas

Central Lechera Asturiana

Leche Barista

En un café con leche, tan importante es el café como la leche. Por eso, Central Lechera Asturiana ha lanzado su Leche Barista, dirigida especialmente a los amantes de esta modalidad cafetera. Con todo el sabor de su mejor leche y un alto contenido en proteína para dar un extra de cremosidad, es la opción perfecta para poder preparar en casa un café con leche tan bueno como el de las mejores cafeterías.

Leche Barista tiene más proteína y menos grasa que una leche entera. Concretamente, tiene un 3,4% de proteína y un 3% de grasa, mientras que una leche entera presenta un 3,1% de proteína y un 3,5% de grasa. Ese equilibrio entre proteína y grasa es lo que hace que Barista aporte notas lácteas sin enmascarar el sabor del café y, sobre todo, permite conseguir una crema consistente y homogénea.

En cuanto a sus ingredientes, solo lleva leche seleccionada con un alto contenido en proteína y sin ningún aditivo ni más ingredientes que la propia leche; así de natural. Para disfrutar al máximo de su sabor y cremosidad, Central Lechera Asturiana recomienda calentar Leche Barista con un cremador.

- > La leche de las mejores cafeterías, ahora en casa
- > Más proteína y menos grasa que una leche entera
- > Sin enmascarar el sabor del café, permite una crema consistente y homogénea



Choví

Nuevas salsas

Allioli y Brava

En Choví lo saben todo sobre cómo hacer allioli y sobre cómo sacarle el mejor partido a esta salsa tan ligada a la tradición mediterránea. Por eso, aunque su receta clásica, el allioli del mortero, es su producto estrella, desde su lanzamiento han descubierto otras recetas con las que conquistar todos los gustos y momentos culinarios.

Las últimas novedades que la marca de maestros salseros ha incorporado a su portfolio, elaboradas en ambos casos con huevos camperos y ajo fresco morado, son una versión que combina el sabor del allioli con un toque de picante para los más atrevidos; y un allioli extrasuave, muy versátil, que gracias a su bajo porcentaje de ajo ofrece un toque a los platos sin renunciar al sabor.

Por otro lado, en Choví no podían prescindir de otra salsa tan característica de la cocina española como es la salsa Brava. Por eso, la firma ha desarrollado su propia receta, un producto elaborado



con base de tomate y pimentón picante que se presenta en un formato cómodo para disfrutar de, por ejemplo, unas auténticas patatas bravas en tu propia casa, aunque también es perfecta para acompañar tortillas o carnes a la parrilla.

- > Materias primas de calidad y recetas adaptadas a todos los paladares
- > Inspiradas en la gastronomía única de España
- > Formato cómodo para productos en los que prima el sabor y la autenticidad

Coca-Cola Fuze Tea

Desde el 1 de enero de 2025, Coca-Cola comercializa en España todo su negocio de té bajo la marca Fuze Tea, su primera marca global en esta categoría, alineada con las demandas actuales de los consumidores. Fuze Tea llegó con éxito a nuestro país en 2023, y desde entonces ha ido conquistando a los consumidores españoles hasta consolidar su portafolio a finales del año pasado con el lanzamiento de Fuze Tea Sabor Original.

La gama está disponible en los sabores que los consumidores ya conocen: "Limón" –tanto en versión "Bajo en calorías" como en versión "Sin azúcar"–, y "Té verde-Maracuyá" y "Mango-Piña" (este último, solo en Canarias), ambos "Bajos en calorías".

Con este lanzamiento, Coca-Cola refuerza su apuesta global por una marca con un probado éxito internacional en más de 90 países, tras alcanzar el liderazgo y un crecimiento sostenido en



mercados como México, Israel o Turquía. Esto, a su vez, permitirá a Coca-Cola seguir ampliando e impulsando el crecimiento de la categoría de bebidas de té en España, con el objetivo de duplicar su valor para el año 2030, en comparación con 2023.

- › Marca alineada con las demandas actuales de los consumidores
- › Sabores "Limón", "Té verde-Maracuyá" y "Mango-Piña"
- › Disponibles en versiones "Bajo en calorías" y "Sin azúcar"

ELPozo Gama Rolling de ELPOZO King Upp

ELPozo King Upp sale al mercado con estos productos de inspiración Street Food, que son una reinterpretación de grandes clásicos, adaptados a los nuevos hábitos de consumo y al universo de platos preparados de la marca. Pensados para disfrutar en cualquier momento del día, ofrecen al consumidor una solución sabrosa que se puede cocinar en pocos minutos en microondas, horno, sartén o freidora de aire.

Los sabores que componen esta innovadora propuesta diferencial de calidad, sabor y conveniencia son:

- Rolling Kebab de Pollo y Pavo Cheesy Curry, con salsa de yogur.
- Rolling Burrito de Carne Cheesy Barbacoa, con salsa BBQ.
- Rolling Hot Dog Cheesy Bacon, con salsa Cheddar (nueva receta).

Las tres recetas cuentan con un relleno XXL y salsas que maridan a la perfección. Además, destacan por su alto porcentaje cárnico, un visual impactante y facilidad de consumo individual.



- › Gama compuesta por tres recetas con salsas que maridan a la perfección
- › Productos de inspiración Street Food adaptados a los nuevos hábitos de consumo
- › En pocos minutos, fáciles de cocinar en microondas, horno, sartén o freidora de aire

PROBADOS Y PREMIADOS POR EL JURADO MÁS EXIGENTE, EL CONSUMIDOR



saboresyconsumidores



SABOR DEL AÑO España



www.saboresyconsumidores.com



Heineken España Águila Sin Filtrar 0,0

Considerada un referente en innovación en España e internacionalmente, El Águila Sin Filtrar 0,0 es la primera 0,0 sin filtrar a la que se le da la vuelta, respondiendo a la tendencia y demanda de los consumidores que buscan opciones 0,0 y sin alcohol, un segmento que gana cada vez más relevancia en términos de penetración y volumen dentro del mercado cervecero.

Inspirada en los métodos tradicionales de elaboración de cerveza de principios del siglo XX, en los que no se solían filtrar las cervezas, El Águila Sin Filtrar 0,0 es una receta única, que conserva gran parte de la levadura en suspensión, testimonio de su carácter inconformista, aventurero e innovador.

También es único su sabor, gracias a las maltas caramelizadas que le aportan cuerpo y frescor. De color dorado intenso ligeramente turbio, aroma cítrico y paladar afrutado, mantiene ese carácter cervecero tan propio de Cerveza El Águila.

- › La primera 0,0 sin filtrar a la que se le da la vuelta
- › Conserva gran parte de la levadura en suspensión
- › Receta única por su carácter y su sabor

Juver Disfruta Naranjas Exprimidas

Juver lanza Disfruta Naranjas Exprimidas, un nuevo sabor que revoluciona el segmento de los néctares y bebidas sin azúcares añadidos con un sabor más auténtico y refrescante. Elaborado con naranjas exprimidas de origen nacional, este lanzamiento destaca por su equilibrio perfecto entre frescura, dulzura y acidez, proporcionando una experiencia más cercana al zumo recién exprimido, con la ventaja de ser ligero y bajo en calorías.

La gama se presenta en una amplia variedad de formatos, incluyendo 2L, 1,5L, 1L y 330ml, además de los prácticos packs de tres y seis unidades de 200ml, que se adaptan a cualquier momento de consumo fuera y dentro del hogar.

Este lanzamiento supone un hito en la categoría, diferenciándose por la calidad de su materia prima. Con Juver Disfruta Naranjas Exprimidas, la marca refuerza su pasión por el mejor sabor a naranja con una experiencia única en su segmento.



- › Sabor más auténtico y refrescante, sin azúcares añadidos
- › Con naranjas exprimidas de origen nacional
- › Amplia variedad de formatos para adaptarse a todos los momentos de consumo



Jr. Brownie Carrot Cakes



Con una textura suave y esponjosa, el nuevo Carrot Cake que nos ofrece Jr. Brownie es una deliciosa reinterpretación del clásico pastel de zanahoria, elaborado con zanahoria natural rallada y un toque de especias que logran un sabor equilibrado y auténtico.

El Carrot Cake se suma al porfolio de la marca como una opción ideal para quienes buscan un capricho dulce con un toque casero, sin aceite de palma, sin grasas trans, ni colorantes y saborizantes artificiales. Por su práctico formato, es perfecto para compartir o disfrutar en cualquier momento del día.

Uniendo tradición, sabor y practicidad, este lanzamiento refuerza la apuesta de Mr. Brownie por la innovación y el deseo de ampliar su catálogo con productos de alta calidad. El Carrot Cake llega para conquistar a los amantes de los sabores tradicionales con un giro especial.

- > Elaborado con zanahoria natural rallada y un toque de especias
- > Sin aceite de palma, sin grasas trans, ni saborizantes artificiales
- > Su práctico formato lo hace perfecto para compartir o disfrutar en cualquier momento

Pascual Pascual Lateado

La empresa de alimentación y bebidas vuelve a innovar en el mercado lácteo con el lanzamiento de una nueva marca: Pascual Lateado. La compañía da un paso más en su Plan Estratégico 24-27, centrado en el cuidado integral de los consumidores, y lo hace esta vez a través del disfrute, con soluciones que elevan el placer de los lácteos.

Este innovador producto pone en valor los mejores lácteos de Pascual, combinándolos con materias primas de sabores naturales adaptados a los adultos y un tratamiento especializado e innovador que consigue una textura y cremosidad únicas.

Pascual Lateado quiere conquistar al consumidor adulto que busca el placer como fuente de bienestar. Para adaptarse a los hábitos de los diferentes tipos de consumidores llega con tres referencias: Sabor Natural, Café Arábica y Cacao Africano.



- > Materias primas de sabores naturales adaptados al consumidor adulto
- > Textura y cremosidad diferenciales
- > Tres referencias para conquistar todos los gustos

Patatas Meléndez #PatatasConPropósito

Patatas Meléndez impulsa #PatatasConPropósito, una iniciativa solidaria junto a la Fundación Unoentrecienmil para apoyar la investigación contra la leucemia infantil. Por cada bolsa vendida, la empresa dona 15 céntimos íntegros a esta causa, reafirmando su compromiso con una sostenibilidad con impacto real.

La malla solidaria ya está disponible en diversas cadenas de distribución y en su tienda *online*, con una excelente respuesta por parte del consumidor. Esta propuesta une calidad, cercanía y propósito, alineada con una visión empresarial que entiende el valor social como parte del modelo de negocio.

Cada minuto cuenta. Cada minuto salva. Con esta iniciativa, Patatas Meléndez da un paso más en su modelo de empresa responsable, alineada con los valores que hoy exige la sociedad.



- › Iniciativa solidaria para apoyar la investigación contra la leucemia infantil
- › Donación de 15 céntimos íntegros por cada bolsa vendida
- › Ya disponible en cadenas de distribución y en tienda *online*

San Benedetto AquaProtein

San Benedetto da un paso más en su apuesta por la innovación y el bienestar con AquaProtein, una bebida funcional formulada para hidratar con agua mineral natural y nutrir de forma equilibrada el organismo antes, durante o después de la actividad física.

Con un nuevo formato refrescante y ligero, se trata de una bebida de alto contenido proteico con un perfil nutricional equilibrado y un 92% de agua mineral natural, que responde a las demandas de consumidores activos que buscan soluciones saludables y prácticas.

Cada botella de AquaProtein cubre las necesidades de hidratación incorporando el 24% de la cantidad diaria recomendada de proteína, junto con un aporte significativo de Zinc y Magnesio (30% de la CDR de ambos minerales), claves para el correcto funcionamiento muscular y óseo, el cuidado de la piel y el cabello, la protección celular frente al estrés oxidativo, ayudando a disminuir el cansancio y la fatiga.

- › Combina agua mineral natural, alto contenido proteico y minerales esenciales
- › Nutre el organismo antes, durante o después de hacer deporte
- › Ayuda a disminuir el cansancio y la fatiga



Snack'In For You Coliflor Crunch

S nack'In For You ha presentado su nueva variedad de *snacks better for you*, 'Coliflor Crunch', elaborados con auténtica coliflor combinada con harina de arroz, garbanzo y proteína de guisante.

Esta nueva propuesta de extrusionados horneados, rica en proteínas y con un 50% menos de grasa que las patatas fritas de mercado, cuenta con dos variedades: *Sour Cream & Onion*, para quienes prefieren sabores suaves, y *Paprika y Lima*, que combina lo especiado del pimentón con un toque cítrico.

Con este lanzamiento, la marca introduce por primera vez un formato doble de 80 gramos, diseñado para facilitar el consumo compartido. Los 'Coliflor Crunch' se integran en la línea de *snacks* vegetales de la marca, 'Simple Pops', que han sido elegidos Producto del Año 2025.



- > *Snacks* elaborados con auténtica coliflor y ricos en proteínas
- > Dos variedades para adaptarse a todos los gustos
- > Formato doble que facilita el consumo compartido

Boston Nutraceutical Science Vitaldin Vitamina C

E stas *gummies* sabor naranja de Vitaldin son perfectas para mantener fuerte y resistente nuestro sistema inmunitario, gracias a su aporte de Vitamina C, conocida por su acción antioxidante que nos ayuda a mantener saludables nuestras células, tejidos y metabolismo.

Además, este nutriente también es crucial en la formación de colágeno, carnitina, hormonas y aminoácidos fundamentales para la salud de nuestros huesos, cartílagos, piel, encías y vasos sanguíneos.

Las *gummies* Vitaldin Vitamina C, ahora veganas y sin azúcar, contienen un total de 240 mg de vitamina C en cada dosis y se erigen como un práctico suplemento alimenticio gracias a su cómodo formato, su agradable textura y su delicioso sabor.

- > Suplemento alimenticio en formato *gummy* y sabor naranja
- > Dosis extra de protección para el sistema inmune
- > Ahora vegano y sin azúcar



20 AÑOS DE INNOVACIÓN: ASÍ HEMOS CAMBIADO

Es muy interesante echar la mirada atrás y, en un ejercicio de *flashback*, recordar cómo se innovaba hace 20 años, allá por 2005. Incluso en un sector tan estable por definición como es el gran consumo.



César Valencoso – Consumer Insights Consulting director de Kantar Worldpanel ✍️

Y es que comer y beber siguen siendo necesidades básicas, independientemente de que hayamos pasado por un *boom* económico, dos crisis económicas, una pandemia y un periodo de alta inflación. Igualmente, las necesidades que cubrimos, los motivos por los que se compra un producto u otro no varían mucho. La **conveniencia** o la **salud** siguen siendo *drivers* fundamentales en el mercado.

Es verdad que las cosas evolucionan. Citaba en el párrafo anterior la salud; pues bien, **lo que consideramos saludable ha cambiado bastante de un tiempo a esta parte, pasando de la sustracción o adición de ingredientes a conceptos más holísticos y complejos** como la **naturalidad**, lo **eco** o el **kilómetro cero**.

También hemos visto cómo se ha **desestructurado el consumo** en los hogares, con cada vez menos comensales de la familia comiendo a la vez, con platos únicos, más *snacking* o consumos delante de una pantalla. Y, por supuesto, todo esto salpicado de modas más o menos pasajeras, como ponerle a todo vitaminas y omega 3, demonizar ingredientes como el aceite de colza o el movimiento *Plant-Based*.

También ha cambiado la manera de comprar empujados por los cambios en la estructura de los distribuidores, pues **ahora compramos más en cercanía, concentrando más la compra en menos sitios, y en menos veces, aunque con los carros más llenos**. Además, estamos mucho más informados y podemos comparar más fácilmente.

Y, por supuesto, no olvidemos el impacto de las evoluciones tecnológicas que nos permiten envasar, conservar, cocinar, texturizar, saborizar, etc., de maneras diferentes. Por ejemplo, la popular *air fryer*, que precisamente cumple 20 años en 2025 desde que se inventó, pero entonces no era un habitual de las cocinas particulares.



HEMOS VISTO CÓMO SE HA DESESTRUCTURADO EL CONSUMO EN LOS HOGARES, CON CADA VEZ MENOS COMENSALES DE LA FAMILIA COMIENDO A LA VEZ, CON PLATOS ÚNICOS, MÁS SNACKING O CONSUMOS DELANTE DE UNA PANTALLA

EL ÉXITO NO CAMBIA. Todos estos cambios son importantes y los fabricantes se esfuerzan en detectarlos y cubrirlos con el lanzamiento de más y más productos. Eso forma parte de la dinámica normal del mercado.

Sin embargo, cuando me refiero a que hay cosas que no cambian es a los fundamentos que explican por qué una innovación es exitosa. Para simplificar, mencionaré los dos más importantes: que el producto sea **percibido como nuevo y relevante** y que esté **disponible en las tiendas**.

Esto es lo más importante para tener éxito y no ha cambiado. Ni cambiará. El problema es que, como industria, no lo hemos hecho demasiado bien. **Cada vez hay menos innovación porque ésta es cada vez menos exitosa. Como hay miedo de fracasar, se arriesga poco en la idea y se apoya poco.** La distribución cada vez cree menos. Y al consumidor cada vez le parece todo más igual y, por tanto, está más dispuesto a **probar alternativas** que solo le ofrecen lo mismo, pero más barato.

Podemos buscar explicaciones y justificaciones (culpables externos) a todo lo que sucede en los mercados: que si los *retailers* no nos referencian por el foco en el **surtido corto** y la **marca de la distribución**, que si el consumidor está fijándose más en su próximo *iphone* que en las novedades que le proponemos, que si la gente no llega a fin de mes y no puede pagar la innovación o, simplemente, que ya está todo inventado. Lo que quieran. Pero **la realidad es que las causas y las soluciones están dentro de la industria.**

Recientemente analizamos cómo se habían movido en términos de inversión las



LA DISTRIBUCIÓN CADA VEZ CREE MENOS Y AL CONSUMIDOR CADA VEZ LE PARECE TODO MÁS IGUAL Y, POR TANTO, ESTÁ MÁS DISPUESTO A PROBAR ALTERNATIVAS QUE SOLO LE OFRECEN LO MISMO, PERO MÁS BARATO

palancas de corto plazo como promociones, por ejemplo, o las más de largo como la innovación, la inversión en marca, la publicidad..., y el resultado es claro. Estamos todos **mirando el corto plazo** y nos impide invertir en lo que realmente nos puede salvar.

Aquí incluyo a fabricantes y *retailers*. Para los primeros, la **pérdida de cuota** respecto a la marca de la distribución es en algunos casos ya insostenible, y para los segundos, las categorías no son capaces de **crecer en valor** (ni en volumen) y **pierden márgenes** con el vuelco a “lo más barato posible”, con lo que nos vamos a un desastre colectivo.

Mercados planos en volumen y valor, sin margen que permita innovar ni mantener las estructuras actuales, con lo que no solo fabricantes y distribuidores van a per-

der, sino el consumidor también, con menos opciones para elegir y menos adaptadas a sus necesidades.

UN POCO DE LUZ. Dos reflexiones finales. Si lo piensan bien verán que, en realidad, ya sabemos qué hay que hacer para volver a crecer sólidamente. Dejemos de buscar la piedra filosofal, ese conocimiento arcano que solo algunos saben y que llamamos **‘best practices’**; porque esa no es la razón por la que algunas marcas sí logran crecer de manera sostenible. Lo hacen, sin embargo, porque aplican de manera contundente lo que sabemos que funciona.

Hay que investigar más, pero sobre todo mejor, tener procesos que aseguren que ejecutamos en los planes lo que sabemos y poner el foco de inversión en un correcto balance entre el **corto** y el **largo plazo**.

Por otro lado, este año es el mejor momento para empezar a **innovar mejor**. Sin duda el entorno está mucho mejor para nosotros ahora de lo que estará dentro de 10 años. El mejor argumento para empezar a invertir es que la tendencia del mercado *‘ceteris paribus’* es a empeorar. Así que no esperen. Es urgente. **Volvamos a poner foco (balanceado, claro) en el largo plazo, construyendo marcas fuertes y ofreciendo al consumidor innovaciones relevantes y novedosas.**

Probablemente sacaremos muchas menos cosas al mercado de las que lanzamos ahora, pero serán definitivamente más exitosas. 🍎

DEJEMOS DE BUSCAR LA PIEDRA FILOSOFAL, ESE CONOCIMIENTO ARCANO QUE SOLO ALGUNOS SABEN Y QUE LLAMAMOS ‘BEST PRACTICES’, PORQUE ESA NO ES LA RAZÓN POR LA QUE ALGUNAS MARCAS SÍ LOGRAN CRECER DE MANERA SOSTENIBLE





Gulfood 2025, Dubái.

TENDENCIAS CLAVE EN ALIMENTACIÓN 2025: LAS INNOVACIONES QUE MARCAN EL FUTURO DEL SECTOR

Desde las ferias internacionales más influyentes hasta el lineal del supermercado: descubre las 9 macro-tendencias que están transformando la alimentación a través del sabor, la salud y la sostenibilidad.



Malwine Steinbock – Directora de Estrategia en Food Republik y Food Scout ✍️

Vivimos un momento de cambio profundo en el sistema alimentario. La llamada ‘*pluricrisis*’ –climática, geopolítica, económica y de salud– ha transformado tanto los retos como las oportunidades para las empresas del sector. En paralelo, emergen **nuevas demandas** del consumidor: más conscientes, más exigentes y más fragmentadas.

En este contexto, **innovar no es solo lanzar un nuevo producto, sino entender los grandes movimientos que están reconfigurando categorías enteras**. Por eso, desde **Food Republik** desarrollamos una metodología propia de análisis y de construcción de marcas basada en tres ejes imprescindibles para toda innovación de éxito: **Sabor, Salud y Sostenibilidad**. Tres pilares que actúan como las patas de una mesa: sin equilibrio entre ellas, no hay innovación que se sostenga.

NUESTRO RADAR GLOBAL. Llevamos años recorriendo las ferias internacionales más influyentes –de Expo West (EE. UU.) a Gulfood Dubái, pasando por SIAL París, Fancy Food en Nueva York o Thaifex Anuga– para hacer *scouting* en primera persona sobre el terreno. Allí hablamos con empresas, probamos productos, analizamos *claims*, fórmulas, aplicación de tecnologías y nuevos ingredientes.

Este ejercicio continuo de **observación y análisis** se traduce en informes detallados que ayudan a nuestros clientes a anticiparse, a inspirarse y lanzar innovaciones realmente diferenciales. A continuación, comparto con los lectores de **FRS** un resumen de las **9 tendencias clave** que van a marcar la hoja de ruta del sector en 2025.

1. SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUEVAS MATERIAS PRIMAS. La escasez de materias primas esenciales, como cacao, café, aceite de oliva o maíz, está impactando a toda la cadena de valor. En este contexto, **se recuperan ingredientes ancestrales como el mijo, cereal resiliente y de alto valor nutricional, que la India está posicionando como solución estratégica**.

También aparecen nuevas variedades como **Kernza**, un trigo perenne que ayuda a mitigar el cambio climático gracias a su capacidad de retener carbono y crecer con menos agua.



INNOVAR NO ES SOLO LANZAR UN NUEVO PRODUCTO, SINO ENTENDER LOS GRANDES MOVIMIENTOS QUE ESTÁN RECONFIGURANDO CATEGORÍAS ENTERAS

Vemos cómo la **integración vertical** se establece como estrategia para estrechar los vínculos y compromiso con los productores y mitigar los riesgos de suministros en el mercado de materias primas. Empresas como **Luker's Chocolate**, **KOA** o **Johnny Cashew** aseguran el suministro creando valor en origen.

2. DESHIDRATADOS: EL NUEVO ORO DEL FOODTECH. La deshidratación eficiente es una respuesta directa al problema del desperdicio alimentario. **Nuevas tecnologías dan pie a ingredientes con mejores credenciales en nutrientes, sabor y textura** y vemos nuevos productos



convenience deshidratados como salsas, platos preparados, incluso yogures y *babyfood*.

También están impactando en el segmento de bebidas: desde leches vegetales en polvo como **BlueFarm** a refrescos funcionales en *sticks* o sobres monodosis como **Recess Mood** o **Waterdrop** y el reciente lanzamiento de **Gatorade Hydration Booster**.

3. SALUD PERSONALIZADA Y LONGEVIDAD. El enfoque ‘*food is medicine*’ se consolida. Vemos platos preparados como los de **Blue Zone Kitchen**, inspirados en las zonas del mundo con más longevidad, y lanzamientos centrados en salud femenina, metabolismo o longevidad celular, como los de **Blueprint** o **Timeline**. Productos funcionales para quienes siguen tratamientos con medicamentos como **Ozempic** (GLP-1) ya están apareciendo en el mercado, y la alimentación preventiva gana protagonismo en todas las edades.



4. EL INTESTINO, NUESTRO SEGUNDO CEREBRO. El consumidor empieza a entender el papel central de la **microbiota** en su salud general. Más del 50% de la población sufre algún problema digestivo y eso se traduce en una explosión de productos que cuidan la **salud intestinal**.

Los productos probióticos y fermentados están conquistando nuevas audiencias por su conveniencia y beneficios. También emergen probióticos con beneficios específicos para piel, inmunidad o cognición.

5. HONGOS FUNCIONALES Y PROTEÍNAS DEL FUTURO. Los hongos, ese 'tercer reino' hasta ahora olvidado, están entrando con fuerza en el lineal, tanto en versión proteína sostenible como en su versión más funcional: **Lion's Mane** para foco y memoria, **Reishi** para el sistema inmune, o **Cordyceps** como adaptógeno natural.

En EE. UU., cafés y cacao enriquecidos con hongos son ya parte del día a día de muchos consumidores.

6. PLACER SALUDABLE SIN RENUNCIAR AL SABOR. El 99% de los consumidores no repite si no disfruta (*tastelab*). El reto actual es unir placer y salud en un

mismo producto. Marcas como **Smart Sweets**, **Zollie Pops** o **Unreal** están reinventando los clásicos del dulce reduciendo azúcares, usando etiquetas limpias y manteniendo la indulgencia. También otras categorías se ven en transformación por opciones más saludables como las pastas o los cereales con fórmulas ricas en proteína, bajas en carbohidratos y *claims* funcionales.

7. VIAJAR SIN SALIR DE CASA... CON EL SABOR. La generación Z ha crecido comiendo *sushi*, *curry* y *tacos*. La cocina global forma parte ya del recetario familiar, y las marcas lo saben. Desde **salsas tailandesas** listas para cocinar a kits de cocina india, **chili crunch** o **noodles coreanos**, el sabor étnico es un motor de innovación.

PARA INSPIRARSE, HAY QUE MIRAR LEJOS, FUERA DE LAS CATEGORÍAS Y MERCADOS DE SIEMPRE, PARA ENCONTRAR OPORTUNIDADES QUE TE PERMITAN ADELANTARTE A TU COMPETENCIA

Este 'flavor travel' se extiende también a las bebidas, con licencias manga, sabores de postres coreanos o texturas tipo *bubble tea*.

8. LÍQUIDO, SÓLIDO O AMBOS. Las bebidas están ganando nuevos formatos, texturas y momentos de consumo. Desde cafés con texturas cremosas a comidas líquidas funcionales como **Yfood** o **Foodie** de la láctea alemana **Ehrmann**. La frontera entre bebida y comida se difumina.

9. FOCO, CALMA Y BUEN DORMIR. Los consumidores buscan apoyo en su alimentación para mejorar su estado de ánimo, su concentración o su calidad del sueño. Ingredientes como **ashwagandha**, **GABA**, **melatonina**, o el **magnesio** se integran en bebidas, *snacks* o suplementos de nueva generación.

VIAJAR PARA INNOVAR. Para inspirarse, hay que mirar lejos, fuera de las categorías y mercados de siempre, para encontrar oportunidades que te permitan adelantarte a tu competencia. La buena noticia es que las oportunidades están ahí fuera. La clave está en saber verlas y adaptarlas a tu negocio. Nuestra misión: detectar las señales del futuro... hoy. 🎯

🎁 **Exclusivo para lectores de FRS.** Como lector de FRS te invito a acceder gratuitamente a mi charla completa donde explico con más detalle cada una de estas tendencias y ejemplos reales de producto detectados en ferias internacionales. Eso sí: solo accesible durante un tiempo limitado.

*Código (válido por tiempo limitado): **FOODRETAIL25**

<https://bit.ly/9tendencias25>

El sabor y el aroma de las "chuches"



nuevo

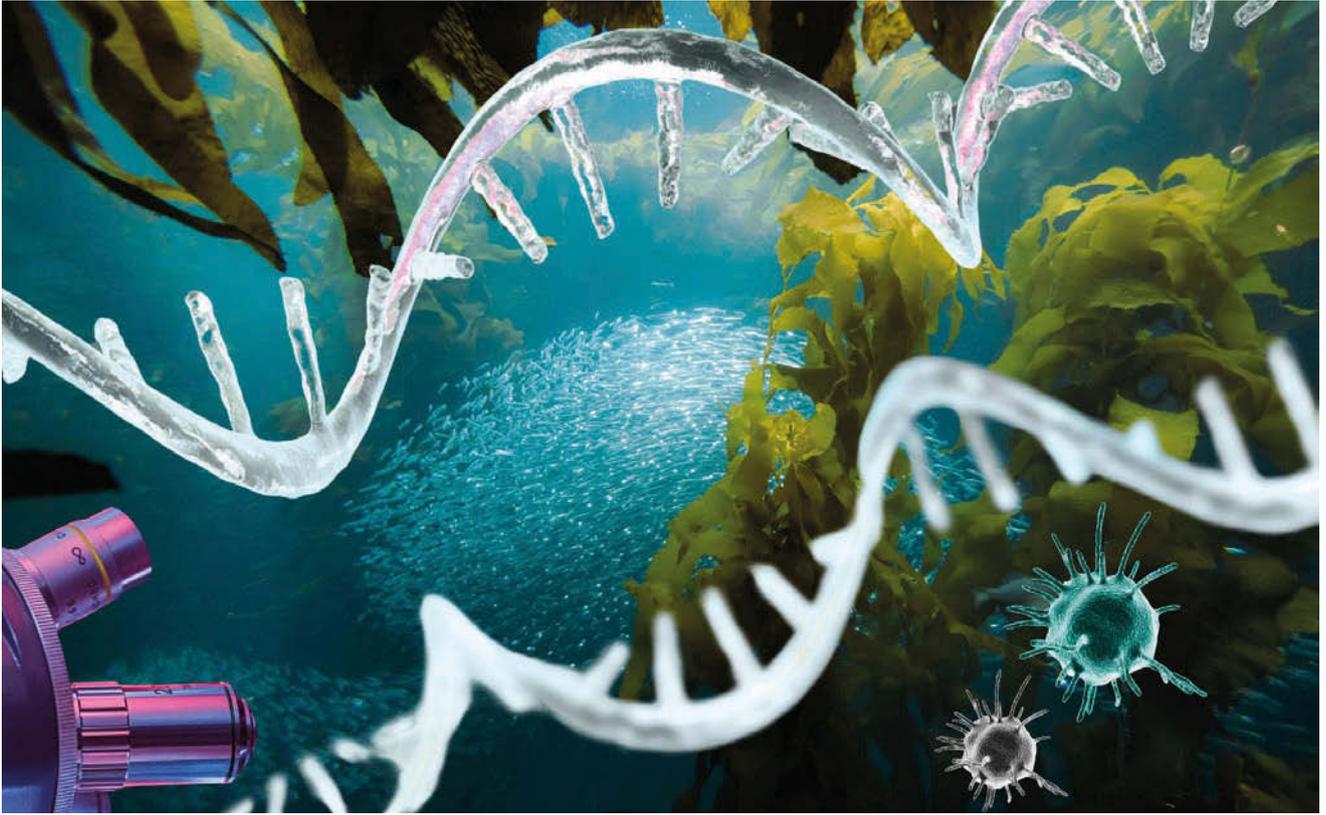


BAJO EN CALORÍAS
SIN CONSERVANTES
SIN GAS

Enjoy Candy es la última innovación de Agua Mineral San Benedetto, especialmente diseñada para atraer a personas de todas las edades que disfrutan del sabor y el aroma de las golosinas

Candy





LA INVERSIÓN AGRI-FOODTECH TOMA UN RESPIRO Y MIRA AL MAR

El sector evoluciona hacia modelos más rigurosos, centrados en resolver problemas reales con soluciones viables e impacto tangible. Aunque el capital disponible es más selectivo, sigue existiendo voluntad de apostar por nuevas ideas que alimentan la cantera del ecosistema.



Beatriz Romanos – Foodtech Specialist. Divulgadora y VP FATE-Food&Agritech Europe 

Una vez más, el tópico del vaso medio lleno o medio vacío se puede aplicar a la situación de la industria *agri-foodtech*. Los recientes datos de inversión global¹ nos dicen que **la inversión cae un 4%**, pero al menos, ya **no es el batacazo del 52%** del año anterior. Además, el último trimestre de 2024 apuntaba un tímido repunte.

¿Suficiente para creer que hemos tocado fondo? Pequemos de voluntaristas conscientes y apostemos por que sí. Sobre todo, fijándonos en que el gran motor de esta industria, **EE.UU.**, remonta un 14%. Es cierto que **Europa**, de momento, sigue a la baja (-24%), sobre todo por el comportamiento de los países que solían encabezar los *rankings* de inversión, como **Reino Unido** (-45%), **Alemania** (-32%) y

Francia (-25%). Aunque también es cierto que la región entró más tarde en la senda bajista, y que suele seguir los pasos de EE.UU. con algo de retardo.

En **Asia**, de nuevo una de cal y otra de arena: **India** sube (202%, influida por megarrondas como la de **Zepto**, \$1.400 millones), mientras **China** baja (51%, ajena este año al Top 10 de operaciones). En

(1) AgFunder Global Agri-Foodtech Investment Report. Marzo 2025

España, el último informe del Icxex también se apunta al **optimismo**, al vaticinar un crecimiento del 4% en el número de empresas y un incremento de la inversión en 2025. **Mucho tiene que aplicarse este curso el ecosistema local, porque pasar de un -21% a un +4% será aprobar, y con nota.** Con todo, no conviene olvidar que la ausencia de grandes *exits* sigue lastrando nuevas entradas y empuja a los inversores a posiciones más conservadoras.

¿Significa esto un freno a la innovación en *foodtech*? No lo parece si nos fijamos en la abundancia de ejemplos que seguimos atesorando día a día, aunque quizá sí, este esfuerzo innovador se está trasladando a **otros ámbitos** (o siempre estuvo ahí, pero eclipsado por el *hype* de categorías como el *delivery* o las proteínas alternativas). Por ejemplo, **todo lo que tiene que ver con optimización de procesos, de cadenas de suministro, de infraestructuras de producción, etc. Todo ello bien nutrido de IA como tecnología omnipresente.**

CANTERA DE INNOVACIÓN. He aquí algunos ejemplos recientes relacionados con la **optimización de procesos** en manufactura:

- La *startup* alemana **Differential Bio** cerró una ronda *pre-seed* de 2 millones de



EL ENFRIAMIENTO DE CIERTAS CATEGORÍAS NO IMPLICA EL AGOTAMIENTO DEL SECTOR AGRI-FOODTECH, SINO UNA EVOLUCIÓN HACIA MODELOS MÁS RIGUROSOS, CENTRADOS EN RESOLVER PROBLEMAS REALES CON SOLUCIONES VIABLES Y CON IMPACTO TANGIBLE

euros en marzo. Su plataforma **Virtual Scale-up** combina tres innovaciones clave: **microbiología avanzada** para miniaturizar los procesos de fermentación, **robótica** para automatizar flujos de trabajo en laboratorio y generar datos de alta calidad, y **algoritmos de IA** para simular y optimizar bioprocesos de forma virtual.

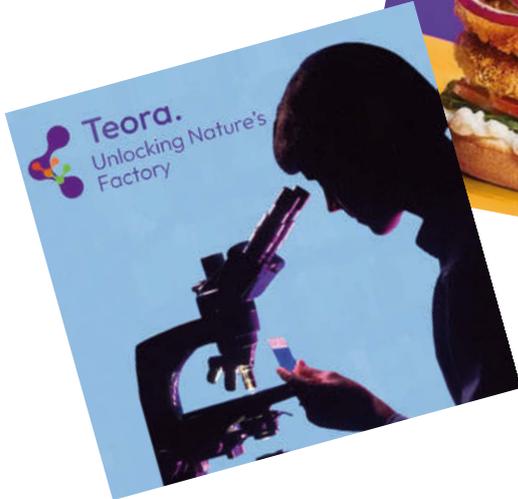
Permite obtener información precisa sobre factores críticos como las tasas de crecimiento de biomasa, la producción de metabolitos y la viabilidad celular, sin necesidad de realizar experimentos físicos intensivos en recursos. Esto se traduce en **ciclos de optimización más rápidos, reducción de costes mediante automatización y una mayor rentabilidad gracias a mejores rendimientos y eficiencia operativa.** Por ejemplo, ha logrado adaptar una cepa probiótica de un medio animal a uno vegetal con un aumento de la biomasa en cuatro veces y una reducción de costes del 16%.

- La *startup* biotecnológica italiana **HypeSound** cerró también en marzo una ronda *pre-seed* de 1,2 millones (liderada por el fondo de la aceleradora española **Eatable Adventures**) con los que impulsar su sistema de **tecnología acústica de baja frecuencia (So'Sweep)** capaz de estimular el crecimiento de microorganismos como microalgas, levaduras y bacterias, y, gracias a ello, mejorar el rendimiento, la sostenibilidad y la capacidad de escalado de la producción.

También observamos cómo los **inversores** especializados empiezan a estirar las costuras de sus tesis, ampliando su ho-



LOS INVERSORES ESPECIALIZADOS EMPIEZAN A ESTIRAR LAS COSTURAS DE SUS TESIS, AMPLIANDO SU HORIZONTE HACIA CAMPOS COLINDANTES COMO HEALTH-TECH O CLIMATE-TECH, O A ÁREAS MUCHO MENOS EXPLORADAS COMO LA ACUICULTURA O, MÁS EN GENERAL, EL MAR



rizante hacia campos colindantes como *health-tech* o *climate-tech*, o a áreas mucho menos exploradas como la *acuicultura* o, más en general, el mar.

- Un ejemplo que aún esta mirada al mar y a la optimización es la ronda *pre-seed* de 1,25 millones de euros de **Catchwise**, una *startup* noruega que está desarrollando una **plataforma de visualización en tiempo real, que permite a las flotas pesqueras reducir el tiempo de búsqueda de los bancos de pesca y, potencialmente, hasta un 50% el consumo de combustible** (actualmente miles de litros diarios).

Para ello, integra datos satelitales, 20 años de registros pesqueros y métricas oceánicas detalladas (temperatura, niveles de salinidad y más) que convierten en visualizaciones en tiempo real, **análisis predictivos** y **automatización** de operaciones. ¿Imaginamos lo que puede suponer en costes, duración de las expediciones, o para la sacrificada vida de los profesionales de la pesca de altura? ¿Podemos traducir eso a impacto en el mercado y en el consumidor?

- **TeOra**, recientemente incorporada al portafolio de **Peakbridge**, **desarrolla ingredientes funcionales mediante tecnología de fermentación de precisión, dirigidos a la alimentación animal, especialmente en acuicultura**, el sector de producción alimentaria de mayor

AUNQUE EL CAPITAL DISPONIBLE ES MÁS SELECTIVO, SIGUE EXISTIENDO VOLUNTAD DE APOSTAR POR NUEVAS IDEAS QUIZÁ CON MENOS EUFORIA, PERO CON MÁS CRITERIO

crecimiento. Esta alternativa biológica a los ingredientes químicos y vacunas estimula la inmunidad del camarón y reduce significativamente la incidencia de enfermedades virales como el síndrome de la mancha blanca, que causa pérdidas anuales de hasta 6.000 millones de dólares.

Su primera solución, **Shrimpguard**, es una vacuna oral de bajo coste que ha demostrado multiplicar por 15 las tasas de supervivencia, que causa pérdidas anuales de hasta 6.000 millones de dólares.

Contamos también con señales alentadoras, como el inicio de actividad inversora por parte de **nuevos fondos verticales especializados**.

- Es el caso de **Swanlaab AgriFood Tech**, que –casualidad o no– ha debutado liderando una inversión de dos millones de euros en **KOA Biotech**, una *startup* centrada en la detección temprana de infecciones en piscifactorías. Una problemática creciente, como hemos señalado, que puede llegar a provocar la pérdida de hasta un 30% de la producción.

Otra dinámica interesante es observar cómo **algunos modelos de negocio que en su momento fueron disruptivos o visionarios, con el tiempo logran validarse, consolidarse o ajustarse, aunque ello implique desvíos, pivotes estratégicos o decisiones difíciles** (reducción de personal, prescindir de referencias no rentables...).

- Es el caso de **NotCo** y su plataforma de inteligencia artificial para el desarrollo de productos. Su fundador, **Matías Muchnick**, explicaba recientemente² cómo comenzaron hace diez años como una empresa tecnológica, en una época en la que nadie hablaba de IA aplicada a la alimentación: “Entonces no funcionó. Nadie entendía lo que hacíamos, así que tuvimos que demostrarlo con nuestra propia marca y nuestros propios productos *plant-based*”.

Actualmente, la compañía ha transferido parte de su negocio B2C a un gran fabricante (**Kraft-Heinz**), con el objetivo de acelerar el crecimiento de su línea B2B, que ya representa el 80% de su facturación y con la que aspiran alcanzar la rentabilidad en 2027.

APORTANDO VALOR. Aunque las rondas citadas aquí son modestas y en fases muy iniciales, aportan valor al ecosistema *foodtech* como cantera de innovación. Reflejan que el **emprendimiento** sigue vivo, con propuestas que, en algunos casos, nacen directamente del entorno académico, y muestran que el conocimiento puede encontrar caminos reales hacia el mercado.

El enfriamiento de ciertas categorías no implica el agotamiento del sector *agri-foodtech*, sino una evolución hacia modelos más rigurosos, centrados en resolver problemas reales con soluciones viables y con impacto tangible. Y aunque el capital disponible es más selectivo, sigue existiendo voluntad de apostar por **nuevas ideas**. Quizá con **menos euforia**, pero con **más criterio**. La intrepidez hoy está en encontrar el nicho, la solución y el equipo... Y que haya *match* con el inversor. Y esto sigue siendo una aventura apasionante. ●

(2) AgFunder. NotCo CEO on the road to profitability, the evolving business model, and its new GLP-1 booster Marzo 2020.



ESTRATEGIA EMPRESARIAL

102	Enrique Porta – Juan Rojas (KPMG) / <i>Hacia un retail alimentario más inteligente</i>
104	Antonio Sánchez Boned (SDG Group) / <i>El relato no es un buen compañero de viaje del dato: la oportunidad que nos ofrece la IA</i>
106	Laureano Turienzo / <i>Convivencia en los lineales: ¿de eso se trataba el retail actual, no?</i>
110	Diego Crespo – Andrea Gutiérrez (Marimón Abogados) / <i>La compartimentación del mercado europeo frente a la presión integradora: desafíos actuales</i>
116	Pablo de la Rica (Aecoc) / <i>Tendencias del retail 2025: transparencia, autenticidad y experiencias memorables</i>
120	Luis Miguel Espejel / <i>Innovación retail 2025: la alquimia que evoluciona la experiencia de compra</i>
124	José Miguel Flavián (GM&Co) / <i>Gran consumo y restauración en UK: competencia por la cuota de estómago</i>
128	Eduarne Uranga (Circana) / <i>Food Service en España: competir por el share of wallet y el share of clock</i>
132	José María Cervera (Food Service Institute) / <i>La innovación se cocina en las personas</i>
136	Luis Martínez / <i>Distribución española: potencial de los supermercados regionales</i>
140	Maite M. Vendrell / <i>La importancia de la comunicación: el CEO y las redes sociales</i>
144	Javier Pérez de Leza (Future Retail) / <i>De vendedor de libros a líder mundial: ¿quién puede frenar a Amazon?</i>
148	Xavier Cros (Across The Shopper) / <i>No es solo cuestión de creatividad</i>
150	Maite M. Vendrell / <i>Etiquetado en braille: ¿revolución inclusiva o desafío empresarial insostenible?</i>

PATROCINADORES





HACIA UN RETAIL ALIMENTARIO MÁS INTELIGENTE



El desarrollo y despliegue masivo a finales de 2022 de los modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM, *Large Language Model*, por sus siglas en inglés), unido al avance significativo de la analítica y el *machine learning*, han elevado significativamente el potencial transformador de la Inteligencia Artificial. Aunque su adopción en *retail* está siendo progresiva, en el sector hay altas expectativas sobre esta tecnología y una fuerte convicción de que la IA no es una moda pasajera, sino que realmente supone una disrupción y una palanca para crear valor.



Enrique Porta – Socio responsable de Consumo y Retail de KPMG en España ✍️



Juan Rojas – Senior manager de Consumo y Retail de KPMG en España ✍️

A sí lo constatamos desde *KPMG* en el informe *'Intelligent retail. A blueprint for creating value through AI-driven transformation'*. En este estudio, basado en una encuesta global, identificamos que el **82% de los directivos** del sector creen que los *retailers* que adopten IA construirán **ventajas competitivas** respecto a aquellos que no lo hagan. Asimismo, cabe destacar que el 70% de los que invierten en IA lo hacen con el objetivo de impulsar su crecimiento, y el 58% buscan mejoras de eficiencia.

En el ámbito de la distribución alimentaria, la revolución de la IA impacta de forma transversal y puede ofrecer mejoras significativas en la relación con el consumidor, las operaciones en tienda, almacenes o logística, las funciones de soporte o la sostenibilidad económica y medioambiental de las compañías del sector.

Algunas de las transformaciones más destacadas, que ya están desplegando en diferentes países las enseñanzas más avanzadas, son las siguientes:

✓ **Mejora de la experiencia en tienda**
En las últimas décadas, la **experiencia de compra** en un supermercado apenas ha cambiado. Solo algunos avances se han consolidado, como por ejemplo el pes-

aje de frutas y verduras en cajas (lo que ha permitido ahorrar tiempo y esfuerzo a los consumidores) o el autopago en cajas (aunque no siempre supone una mejor experiencia para el cliente).

La IA puede representar un punto de inflexión en este sentido. Una muestra de ello son los **carros de compra inteligentes** que se están empezando a implantar y extenderse. **Gracias a la IA, el carro de la compra, que se inventó en 1937, ahora sí podría evolucionar de forma significativa.** Estos carros inteligentes no solo permiten escanear y pagar sobre la marcha los productos, sino que también facilitan su localización dentro de la tienda, proporcionan información ampliada (calidades nutricionales, origen, etc.), realizan ofertas y

LOS AVANCES DE LA IA ESTÁN PERMITIENDO AUTOMATIZAR PROCESOS EN EL PUNTO DE VENTA, HASTA EL EXTREMO DE HABILITAR TIENDAS DE ALIMENTACIÓN COMPLETAMENTE AUTOMATIZADAS

recomendaciones de compra individualizadas en tiempo real e incluso algunos tienen asistentes de voz que felicitan a los consumidores cuando eligen un producto saludable, interactúan de forma divertida e incluso gamifican la compra.

Tienen, pues, la capacidad de **mejorar la satisfacción** del cliente, al reducir fricciones en el proceso de compra y hacerlo más interactivo, personalizado o entretenido, y al mismo tiempo pueden permitir a los *retailers* estimular sus ventas. Su impacto podría llegar a ser similar al que ya están teniendo los kioscos digitales en el sector de la restauración.

✓ **Tiendas autónomas y servicios robotizados**
Los avances de la IA también están permitiendo automatizar procesos en el punto de venta hasta el extremo de habilitar tiendas de alimentación completamente autónomas. Asimismo, pueden incorporar **nuevas funcionalidades** a máquinas *vending* (como hacer comentarios ingeniosos, sugerencias de venta...) o robotizar la preparación, gestión o entrega de pedidos en estos establecimientos e incluso en el ámbito de la restauración.

Este último caso podría acabar impactando igualmente en la distribución alimentaria, debido al creciente desarrollo



y sofisticación de la oferta de productos preparados/listos para comer para dar respuesta a un consumidor que busca cada vez más **conveniencia**.

✓ **Potenciación del ecommerce y habilitación de nuevos entornos de relación y transacción**

La distribución alimentaria sigue siendo eminentemente física, con una penetración del canal *online* casi residual (no supera el 5% en España). La idiosincrasia del sector en general y del mercado español en particular, con una amplia oferta de proximidad, y los retos en rentabilidad son algunos de los factores que lo explican.

No obstante, **los agentes de IA están ampliando las fronteras del canal *online* al impulsar significativamente aspectos que pueden ayudar a dinamizar las ventas**, como la atención al cliente 24/7, el asesoramiento en la preparación de la lista de la compra, la personalización, las recomendaciones más efectivas basadas en las preferencias y comportamientos previos de los clientes y, en definitiva, la mejora del **engagement** con el consumidor.

Por otro lado, la IA también permite optimizar las rutas de entrega de pedidos y eficientar otros costes para los *retailers*. Por tanto, es razonable pensar que la adopción de la IA contribuirá a potenciar el canal *online* y a favorecer su **complementariedad** y retroalimentación con la tienda, que se mantendrá como el epicentro del sector.

Cabe destacar, además, que están emergiendo **nuevos entornos *online*** de relación y transacción, como las redes sociales, las aplicaciones de mensajería instantánea o los chatbots de IA. El *social commerce* y el *retail* conversacional ofrecen un nuevo paradigma con interesantes oportunidades para que las empresas de distribución alimentaria conecten de forma personalizada y natural con consumido-

res de todas las edades, sean o no nativos digitales, utilizando sus canales más habituales.

Estas interacciones pueden ir desde proponer productos, recetas, ofertas, etc. de forma personalizada, a cerrar las compras dentro de estos entornos para su envío a domicilio o recogida en tienda.

✓ **Conocimiento más profundo del consumidor**

Una de las principales ventajas competitivas que se pueden construir gracias a la IA es un **conocimiento más profundo** del consumidor. A través de la digitalización de la tienda, del aprovechamiento de diferentes **canales periféricos** –un abanico que, como se ha indicado, será cada vez más amplio–, de la potenciación de clubes de fidelización o de la observación externa de tendencias, los *retailers* pueden generar datos de valor. Y, a partir de los mismos, están en disposición de desarrollar capacidades para identificar anticipadamente **cambios** en el comportamiento y **preferencias** de los clientes que les permitan adaptar y diferenciar su oferta.

Además, los *retailers* que cuenten con estas capacidades estarán en posición ventajosa para monetizar este conocimiento y **explorar nuevas vías de crecimiento y rentabilidad como el *retail media*, la colaboración con sus proveedores o el desarrollo de innovación relevante para sus clientes**.

ES RAZONABLE PENSAR QUE LA ADOPCIÓN DE LA IA CONTRIBUIRÁ A POTENCIAR EL CANAL ONLINE Y A FAVORECER SU COMPLEMENTARIEDAD Y RETROALIMENTACIÓN CON LA TIENDA

✓ **Previsión más acertada de la demanda**

Otro caso destacado para el sector es la implementación de sistemas de IA que mejoren la precisión de las previsiones de la demanda y alineen en tiempo real compras, inventarios y logística para minimizar las pérdidas por falta de *stock* y aumentar las ventas al asegurar que los productos con más rotación estén siempre disponibles, ajustando el aprovisionamiento y reduciendo el **desperdicio alimentario**.

En este último caso, no hay que olvidar que el desperdicio alimentario es también **desperdicio económico**, por lo que **cualquier corrección impacta positivamente en la cuenta de resultados de la compañía, además de reforzar su sostenibilidad y el cumplimiento de la regulación**.

✓ **Empoderar al talento**

La incorporación de IA puede resultar también crucial para transformar la **cultura de trabajo** y ampliar las **capacidades** de los empleados, tanto de los colaboradores en tienda –reforzando el servicio al cliente en el establecimiento– como de los profesionales de diferentes áreas corporativas como el marketing, las finanzas, la asesoría jurídica, etc.

Estas y otras aplicaciones de la IA abren un horizonte de **oportunidades** para la distribución alimentaria, pero también son numerosas las **barreras** a las que se enfrentan los directivos. Entre las más frecuentes están la incertidumbre debido al rápido desarrollo de la tecnología, las exigencias regulatorias, los compromisos económicos a corto plazo, las preocupaciones éticas, las brechas en la infraestructura tecnológica, la disponibilidad de un dato de calidad accesible y accionable o la resistencia al cambio.

En este sentido, desde *KPMG* recomendamos que se construyan infraestructuras tecnológicas escalables y flexibles, que se fomenten culturas que empoderen a las personas mediante la IA o que se centren los esfuerzos en casos de uso con impacto y un retorno evidente de la inversión. Además, es importante que se cree e implante un **modelo de gobernanza** de la IA orientado a garantizar que los riesgos y las consideraciones éticas se abordan con eficacia, promoviendo una adopción fiable, controlada y segura. ●





EL RELATO NO ES UN BUEN COMPAÑERO DE VIAJE DEL DATO: LA OPORTUNIDAD QUE NOS OFRECE LA IA

Comenzó 2025 con múltiples retos en el sector de gran consumo –en un momento de máxima competencia global–, donde cada vez es más importante apostar por medidas y políticas que favorezcan la competitividad; esperando que las injerencias externas recientes no nos perjudiquen demasiado.



Antonio Sánchez Boned – Consejero de Gran Consumo en SDG Group España

Aunque los primeros datos de mercado confirman algunas de las previsiones realizadas en positivo, se percibe cierta **incertidumbre** en la industria. Nos encontramos con un año apasionante donde no podremos dejar de jugar, partido a partido y hasta el último minuto, si bien aún queda mucho ejercicio por delante.

Y precisamente en momentos como este, es más importante que nunca buscar puntos que nos unan, encontrar a los socios adecuados que permitan **crear alianzas** para afrontar el futuro con garantías. Como decía el proverbio africano: “Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”.

En primer lugar, me gustaría abordar una variable como es el posicionamiento de los **precios** y su conexión directa con el mundo de la información y los **datos**. Este



LA ELECCIÓN DE BUENOS PARTNERS ES DETERMINANTE: HAY QUE ESTAR MUY ATENTOS EN QUIÉN SE CONFÍAN LOS DATOS E INFORMACIÓN

factor se convierte en un punto crítico en el mercado de gran consumo en la actualidad. Es por ello que los **fabricantes** y los **retailers** se están enfocando cada vez más en esta variable.

Los fabricantes de marca están apostando por incrementar su presión promocional, pero en la mayoría de los casos esta estrategia no está teniendo el retorno esperado y deteriora los márgenes. Sin embargo, un buen modelo de **pricing global** –que incorpore todos los datos disponibles internos y externos– puede garantizar una mejora en la **eficiencia promocional** y un retorno de la inversión importante. En paralelo se debe realizar una **revisión de los costes** de producto en la cadena de valor de manera permanente.

Relacionado con lo anterior, cada vez es más importante posicionar un buen **precio de reposición** teniendo como referencia los **gaps** con la competencia y la **marca de distribuidor**. Y, por supuesto, un movimiento de precio debe ir acompañado de un modelo predictivo. En este punto es **muy importante seguir escuchando a los millones de consumidores que pasan cada día por las tiendas comprando nuestros productos**; que expresan sus opiniones en múltiples canales, como las redes sociales, que también son una fuente de información para todas las marcas.

Este tipo de datos suelen ser no estructurados. Y sin duda, estos datos son un desafío para las empresas, que deben invertir en **herramientas de análisis** cada vez más avanzadas para entenderlos y poder aprovecharlos en sus procesos operativos, y a nivel de negocio, para obtener una **ventaja competitiva** frente al resto de competidores.

La gestión del dato es esencial, y las empresas deben acompañarse de los socios y de las herramientas adecuadas para extraer el máximo conocimiento de sus datos en función de sus necesidades y recursos. A través de tecnologías de **Análisis de Datos** e **IA** se puede conseguir una agilidad empresarial que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

La realidad es que estamos en un momento donde todos los datos pueden combinarse, y la magia de poder cruzar “todo



EMPLLEAR LA TECNOLOGÍA COMO PALANCA DE CRECIMIENTO ES SIN DUDA UNA FORMA DE INNOVACIÓN Y UNA INVERSIÓN CON RETORNO ASEGURADO. EL QUE LO CONTEMPLA COMO GASTO SE EQUIVOCA

con todo” nos ofrece un poder único de la información. Se trata de un momento histórico que no debemos dejar pasar. Este sueño era impensable hace pocos años y hoy la tecnología nos lo permite. Emplear la tecnología como palanca de crecimiento es sin duda una forma de innovación y una inversión con retorno asegurado. El que lo contemple como gasto se equivoca.

La incorporación de la Inteligencia Artificial nos ofrece la oportunidad de acelerar los procesos. Solo el 25% de las empresas europeas multisectoriales la están utilizando, por lo que la **ventaja competitiva estará en quien utilice los Datos y la IA para interactuar directamente con el cliente**.

OPORTUNIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Lo que sin duda es una **oportunidad** también implica una cierta **responsabilidad**, ya que se trata de proteger lo más importante que posee una empresa: la información crítica. Hay que estar muy atentos en quién se confían los datos e información, por lo que la elección de **buenos partners** es determinante.

La apuesta por desarrollos *inhouse*, es decir, dentro de los sistemas internos de las empresas, debe plantearse como una condición *sine qua non* y marcada por la dirección corporativa. En algunas oca-

siones, una **visión a corto plazo** puede demorar los tiempos, realizar inversiones innecesarias y provocar riesgos si van unidos a exponer nuestros datos al exterior. Y en este sentido, en nuestro sector también aparecen los **ciberdelincuentes**, que cada vez realizan ataques más sofisticados y complejos. Por lo tanto, también es muy importante garantizar la **seguridad** en todos los procesos operativos.

Debemos ser receptivos y estar muy atentos a los desafíos que nos van a ir surgiendo en nuestro alrededor y no quedarnos obsoletos. Además hay que ver a la Inteligencia Artificial como **nuestra aliada**, donde el **valor humano** seguirá siendo muy importante. Aunque los datos objetivos propicien que las decisiones racionales se tomen por recomendación de un algoritmo, lo cierto es que las personas deberán incorporar siempre la parte emocional, sus principios y la ética a la estrategia de negocio.

El objetivo es convertirse en una empresa ‘Data Driven’, donde podamos extraer el máximo conocimiento de los datos con el uso de las herramientas adecuadas y buscar a los mejores *partners* que nos ayuden en este viaje. Como conclusión y basado en todo lo comentado, debemos tener cada vez más claro que el relato no es buen compañero de viaje del dato. 🍎



CONVIVENCIA EN LOS LINEALES: ¿DE ESO SE TRATABA EL *RETAIL* ACTUAL, NO?

Discutir hoy si la marca del distribuidor va a penetrar en todos los mercados del mundo es absurdo. Sucederá. Y discutir si su calidad es mejor o peor que el de los fabricantes también es agotador. De lo que tenemos que discutir es cómo grandísimos fabricantes de marcas tradicionales, que tienen un *expertise* y un conocimiento gigantesco, ayudan al desarrollo de algo que no es que vaya a suceder, es que ya ha sucedido.



Laureano Turienzo – Presidente y fundador de la Asociación Española del Retail (AER) 

FRS (Food Retail & Service) publicaba, en enero de 2025, que la **marca del distribuidor** ya representaba el **53,4%** del mercado de gran consumo a fecha de 31 de diciembre de 2024, siete décimas más que el pasado año, según datos de la consultora Algori y Across The Shopper. Este estudio nos revelaba la enorme cuota que había alcanzado la marca del distribuidor, pero también nos indicaba que el crecimiento de la **MDD** está en vías de desaceleración, pues en 2023 avanzó el 2,1%, mientras que en 2024 solo lo ha hecho el 0,7%.

Las **marcas de fabricante** no son un fenómeno reciente, ya en el siglo XIX los comerciantes desarrollaron marcas privadas en el sector de la moda. A comienzos del siglo XX, muchas cadenas de grandes almacenes vendían productos de marca privada. La cadena de supermercados más grande de la historia, en número de tiendas en EE. UU., **Atlantic and Pacific Tea Company (A&P)**, tenía productos alimenticios de marca privada hace más de un siglo. Por tanto, este no es un fenómeno reciente.

Desde el origen, los productos de marca propia aportaron tres cosas: precios al consumidor más bajos, mayor varie-



LA MARCA PRIVADA DE LOS RETAILERS NO ES, EN ABSOLUTO, ALGO MODERNO Y DE ESTA ÉPOCA, SINO QUE LLEVAMOS DÉCADAS CON ESTE FENÓMENO

dad de productos y mayor innovación.

Por tanto, debemos concluir que ha sido muy positiva su evolución.

Hace un siglo, al eliminar intermediario, los precios de los productos de marca propia de **Macy's** eran entre un 20 y un 50% más bajos que los precios de sus competidores. La cadena de super-

mercados **Safeway** operaba cerca de 40 plantas de fabricación en la década de 1930 y producía al menos 100 marcas blancas. Las marcas propias de **A&P** representaron alrededor del 25% de las ventas en la década de 1960.

Según la investigación de **Harper Boyd Jr.** y **Robert Frank**, "en 1958, el 84% de todos los supermercados informaron tener algunas marcas privadas en EE. UU.". Como resultado, las marcas blancas de supermercados y cadenas de tiendas representaron, aproximadamente, el 20% del volumen de ventas anuales en 1965. Y dentro de los productos de marca propia había de todo, desde productos alimenticios, bebidas, cosméticos, perfumes, ropa..., etc.

En aquellos años, gran parte de los grandes *retailers* en EE. UU. tenían café de marca propia. Y aquí debemos preguntarnos **qué es marca privada: ¿son los productos envasados, o lo son también la fruta, el pan no envasado, o el pescado, o la carne no envasada?** Cuando leemos los porcentajes de marca propia de los supermercados, ¿qué se está tomando en esos porcentajes? ¿Realmente es más la cifra de productos que son marcas propias?

La empresa **Kroger** eliminó a los panaderos externos y puso sus propios pana-



HABLAR AÚN DE LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR COMO UNA TENDENCIA, COMO MASIVAMENTE SE HACE, ES SENCILLAMENTE ABSURDO: ES UNA REALIDAD



deros, y comenzó a producir su propio pan hace muchas décadas, lo que redujo los costos en 2,4 centavos por barra. En definitiva, la marca privada de los *retailers* no es, en absoluto, algo moderno y de esta época, sino que llevamos décadas con este fenómeno.

Las marcas de distribuidor siguen beneficiando a los consumidores y a la economía. Y también a los fabricantes, ya que esta competencia les ha obligado a innovar. Y en muchos casos, estos mismos fabricantes han terminado haciendo la marca privada de los *retailers*.

ELEGIDAS POR PRECIO Y CALIDAD.

Las marcas privadas han seguido expandiéndose desde la década de 1980. Y hoy, cientos de millones de consumidores las eligen como una **marca más**. Han roto la barrera de la “calidad sospechosa”. Hoy muchos consumidores las eligen frente a marcas de fabricantes, no solo por el **precio**, sino también (sobre todo) por la **calidad**. Los *retailers*, a través de las marcas propias, siguen trasladando los ahorros de costes a los consumidores a través de la reducción de precios, debido al bajo coste de la producción de marcas de distribuidor.

Las marcas privadas tuvieron ventas anuales de casi **199.000 millones de dólares** en 2021, según la Asociación de

Fabricación de Marcas Privadas. Según el Consejo Internacional de la PLMA, las marcas de distribuidor generaron unas ventas que alcanzaron los **340.000 millones de euros** en Europa. En este contexto, ha nacido la **teoría 100**. Esta línea de pensamiento apuesta por que terminaremos viendo en los supermercados el 100% de la marca propia. De la misma forma que podemos verlo en un Zara.

Evidentemente esta doctrina tiene muchas grietas, pero la realidad es que, en algunas familias de productos, no es racional afirmar que es posible, simplemente hay que fotografiar la realidad: ya casi está sucediendo. Hoy, en España, Países Bajos, UK, Alemania, Suiza, los países más avanzados en penetración de marca propia (países no precisamente pobres), tenemos familias de productos que caminan hacia la teoría 100%.

Sobre todo en cuidado del hogar, donde tenemos en España, por ejemplo, el porcentaje de marca de distribuidor copando el 77% de desechables del hogar (fuente Kantar), o la lejía con detergente que supera el 76%, pero también en envasados lácteos roza el 73%, o en conservas el 68%, o en congelados el 66%, o en leches y batidos el 62%, etc.

LAS MARCAS PRIVADAS HAN SEGUIDO EXPANDIÉNDOSE DESDE LA DÉCADA DE 1980. Y HOY, CIENTOS DE MILLONES DE CONSUMIDORES LAS ELIGEN NO SOLO POR EL PRECIO, SINO TAMBIÉN (SOBRE TODO) POR LA CALIDAD

ES UNA REALIDAD. Hablar aún de la marca del distribuidor como una tendencia, como masivamente se hace, es sencillamente absurdo: **es una realidad, a tal punto que en muchas categorías hace mucho tiempo que sobrepasó en Europa a la marca del fabricante**. Es evidente que en el futuro seguirá habiendo en los lineales de los súper marcas del fabricante, cervezas, vinos, refrescos, alcohol, comida preparada y un largo etcétera. Y que la marca del fabricante convivirá con la del distribuidor, y eso será beneficioso para el consumidor, que tendrá muchas más **opciones de elección**. ¿Y de eso se trataba el *retail* actual, no?

Por otra parte, hoy vemos cómo las marcas propias son percibidas por los consumidores como una marca más. Y, **desde mi opinión, hay una fase pendiente: que los propios distribuidores terminen vendiéndolas a otros distribuidores**. *Retailers* vendiendo a *retailers* su propia marca. Como sucede en muchos otros sectores: un ejemplo es **Nike** o **Adidas**; venden sus productos en sus tiendas propias y los venden también en tiendas multimarcas, donde compiten con otras marcas como una más. O, por ejemplo, muchos supermercados de América Latina venden en sus lineales productos de la marca **El Corte Inglés**.

¿Veremos, por ejemplo, venderse marcas propias de supermercados en tiendas de barrio independientes? O es más, ¿veremos alguna tienda donde se vendan en el mismo lineal productos de la marca **Hacendado** y productos de **Kirkland**, la marca propia de **Costco**? Parece imposible. Pero nunca afirme que lo imposible siempre es para siempre. ●



¿quieres ser DUENÑO de tu FUTURO?

Hazte socio de **COVIRAN**



+2.500 Tiendas

La cadena más numerosa
de la península ibérica



+63 Años

de experiencia, haciendo
crecer negocios



+2.300 Socios

satisfechos, que deciden
sobre sus establecimientos

Únete a la Cooperativa líder y la enseña
con más puntos de venta de España y Portugal*



Coviran: Marca de Alto
Potencial Internacional
según el IRI



LA COMPARTIMENTACIÓN DEL MERCADO EUROPEO FRENTE A LA PRESIÓN INTEGRADORA: DESAFÍOS ACTUALES

El comercio paralelo que tiene lugar al margen de las redes oficiales de distribución constituye una manifestación del funcionamiento integrado del mercado y un reflejo de la progresiva eliminación de las barreras entre los distintos mercados nacionales dentro de la Unión Europea (UE). Sin embargo, se trata de un fenómeno que no está exento de tensiones, pues para muchos fabricantes representa una clara amenaza a sus estrategias comerciales, en muchas ocasiones orientadas a la segmentación geográfica de los mercados.



Diego Crespo

Socio en Marimón Abogados ✍️



Andrea Gutiérrez

Abogada en Marimón Abogados ✍️

Estas tensiones se ven agudizadas por una presión normativa creciente, que aborda este fenómeno tanto desde la óptica del Derecho de la competencia, con un enfoque cada vez más estricto hacia las **restricciones al comercio** entre Estados miembros, como a través de nuevas **herramientas regulatorias** que persiguen de forma directa prácticas fragmentadoras del mercado interior. Además, a esta evolución normativa se suma la presión ejercida por los Estados y determinados sectores económicos organizados (principalmente, el sector de la gran distribución) que, en defensa de una mayor eficiencia del mercado único, reclaman a las instituciones europeas una intervención más ambiciosa frente a las restricciones territoriales.

ESTRATEGIAS Y LIMITACIONES.

Desde la óptica de los fabricantes, la compartimentación del mercado único responde principalmente a una **racionalidad económica legítima**: la maximización de sus márgenes de beneficio, particularmente mediante el mantenimiento de políticas de precios diferenciadas.

Ahora bien, más allá del aspecto puramente económico, existen otras razones que justifican la segmentación geográfica de los mercados. Con ello, por ejemplo, se persigue adaptar las estrategias comerciales a las particularidades culturales, sociales o de consumo de cada país, para ofrecer al consumidor local una experiencia más ajustada a sus expectativas.

Asimismo, **la creación de barreras entre los distintos países permite a las empresas una mejor gestión de sus redes de distribución, y potencia normalmente el compromiso de inversión de los distribuidores locales**, que aseguran un mayor retorno de estas al verse reducida la competencia externa (proveniente de distribuidores establecidos en otros Estados).

Estas son solo algunas de las razones que llevan a los fabricantes a implementar estrategias que permiten ejercer cierto control sobre la distribución de sus productos y el destino de estos. Un claro y extendido ejemplo de ello es la utilización de **sistemas de distribución exclusiva**, que introducen limitaciones a la comercialización de los productos dentro del mercado interior.

Mediante la asignación exclusiva del territorio de un Estado (o un área geográfica dentro de este) a uno o varios distribuidores, se persigue que la comercialización de los productos en ese territorio se realice exclusivamente a través de estos distribuidores, impidiendo que aquellos situados en otros territorios o países puedan dirigirse activamente a los clientes o consumidores ahí localizados (**ventas activas**).

Es cierto, no obstante, que este control que las empresas ejercen sobre el flujo de productos entre territorios no puede ser absoluto. Al amparo de lo dispuesto en el Reglamento 2022/720¹, **la compatibilidad de estos sistemas con las normas de competencia exige por lo general el respeto de ciertos límites: los fabricantes no pueden restringir las ventas pasivas de sus distribuidores.**

Ello determina que los fabricantes no pueden impedir que sus distribuidores atiendan la demanda de producto procedente de cualquier territorio dentro de la UE (independientemente de si está asignado en exclusiva a otro distribuidor) cuando esta petición no responde a un acercamiento activo previo de ese distribuidor.

De hecho, la imposibilidad de restringir las **ventas pasivas**, unida a la dificultad práctica de distinguir y acreditar si una venta ha sido activa o pasiva y, en consecuencia, intervenir eficazmente frente a las primeras, permeabiliza las **fronteras comerciales**

LA COMISIÓN IMPUSO A LA MULTINACIONAL MONDELÉZ UNA MULTA SUPERIOR A 300 MILLONES DE EUROS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDOS Y OTRAS MEDIDAS QUE PERSEGUÍAN LA RESTRICCIÓN DEL COMERCIO PARALELO DE SUS PRODUCTOS ENTRE DISTINTOS ESTADOS MIEMBROS

que los sistemas de distribución exclusiva intentan preservar. **En todo caso y pese a estas limitaciones, no hay duda de que este tipo de estrategias sirven efectivamente para mantener cierto grado de segmentación territorial.**

PRINCIPALES DESAFÍOS. Sin embargo, asistimos a una intensificación de la **presión regulatoria e institucional** que crea un entorno cada vez menos favorable a la compartimentación del mercado y, en particular, a la imposición de restricciones al comercio paralelo. Dicha presión se manifiesta desde **tres frentes complementarios**: la evolución del Derecho de la competencia y su aplicación más riguro-



sa por parte de las autoridades encargadas de su ejecución; la aparición de instrumentos normativos expresamente concebidos para limitar prácticas fragmentadoras; y la constante demanda por parte de operadores económicos pertenecientes al sector de la gran distribución, así como por diversos Estados miembros, que requieren de las instituciones una aplicación más rigurosa del marco legal vigente o, incluso, el impulso de nuevas iniciativas legislativas.

✓ La evolución del Derecho de la competencia

El Derecho de la competencia evoluciona para perseguir de forma más activa todas aquellas prácticas que obstaculizan el comercio entre Estados miembros. Una evolución que se traduce tanto en la consolidación de principios que refuerzan la **integración del mercado** como en el incremento de la **actividad sancionadora** por parte de las autoridades de la competencia, en particular de la Comisión Europea.

Una de las dimensiones más relevantes de esta evolución ha sido el reconocimiento de internet como un canal esencial para la distribución de productos dentro del mercado único. Internet supuso un cambio radical en la accesibilidad a los mercados. La comercialización *online* permite a los distribuidores ofrecer sus productos a operadores o consumidores de otros Estados sin necesidad de realizar inversiones significativas en infraestructuras locales, una reducción de costes en el acceso a otros mercados nacionales que sin duda facilita la circulación de productos entre territorios.

Por ello, **como catalizador de la integración del mercado único europeo, el canal *online* ha recibido una clara protección normativa.** Una protección que se manifiesta, en



ASISTIMOS A UNA INTENSIFICACIÓN DE LA PRESIÓN REGULATORIA E INSTITUCIONAL QUE CREA UN ENTORNO CADA VEZ MENOS FAVORABLE A LA COMPARTIMENTACIÓN DEL MERCADO Y, EN PARTICULAR, A LA IMPOSICIÓN DE RESTRICCIONES AL COMERCIO PARALELO

(1) Reglamento 2022/720 de la Comisión de 10 de mayo de 2022 relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas.





primer lugar, en la imposibilidad de que las empresas impidan a sus distribuidores el uso efectivo de internet para la distribución de sus productos. Así, el Reglamento 2022/720, recogiendo la evolución jurisprudencial sostenida en casos como **Coty Germany**² y **Pierre Fabre**³, califica como una restricción muy grave de la competencia aquellas cláusulas contractuales y prácticas que pudieran tener este objeto.

Por otra parte, se desprende también del tratamiento que reciben las ventas que tienen lugar a través de este canal que, como regla general, se consideran **ventas pasivas**. Es decir, se entienden como el resultado de una iniciativa por parte de los clientes y, en consecuencia, su restricción se ve impedida incluso en el marco de sistemas de distribución, como los sistemas de distribución exclusiva, que admiten cierto grado de control en la comercialización de los productos.

En todo caso, esta protección, aunque sólida en su planteamiento general, ha sido objeto de flexibilización en la normativa más reciente, pues tras la revisión del Reglamento 330/2010⁴ que dio lugar, precisamente, al ya mencionado Reglamento 2022/720, reconoce ahora algunas matices. Por ejemplo, **se contempla ahora la posibilidad de que en ciertos contextos las ventas por internet puedan considerarse ventas activas** (y, en consecuencia, que puedan ser objeto de restricción), como también se admiten determinadas prácticas que, sin prohibir el canal *online*, pueden hacerlo menos atractivo para los distribuidores.

En este sentido, destacan la posibilidad de limitar parcial o totalmente el uso de plataformas de terceros para la comercialización de los productos, la aplicación de precios o tarifas diferentes en función de si los productos son revendidos por los distribuidores a través de internet o en un punto de venta físico (sistemas de doble precio) o la posibilidad de que las empresas establezcan condiciones no equivalentes entre canales.

Quizás para evitar que esta mayor flexibilización comprometa el objetivo de eliminación de barreras geográficas, las autoridades de la competencia, y en particular la Comisión Europea, refuerzan su actividad sancionadora frente a todas aquellas prácticas de compartimentación que afectan y limitan el comercio paralelo.

Un ejemplo significativo y muy reciente (2024) es el caso de **Mondelēz**, en el que la Comisión impuso a la multinacional una **multa superior a 300 millones de euros por la implementación de acuerdos y otras medidas que perseguían la restricción del comercio paralelo de sus productos entre distintos Estados miembros**.

Al objeto de preservar sus **políticas diferenciadas de precios**, la multinacional impedía la reventa de sus productos por parte de mayoristas (*brokers*) en determinados Estados o clientes, prohibía que sus **distribuidores exclusivos** atendieran los pedidos efectuados por clientes establecidos en territorios a los asignados y llegó a cesar el suministro de sus productos a distribuidores o, incluso, directamente en un Estado al objeto de impedir su posterior reventa en otros países.

Estas prácticas, sancionadas con una multa pecuniaria de casi 340 millones de euros, fueron consideradas contrarias tanto al artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, en cuanto constituían acuerdos restrictivos de la competencia, como al artículo 102, por suponer un abuso de la posición de dominio que ostentaba Mondelēz en determinados mercados.

También en 2024, la Comisión multó al fabricante textil **Pierre Cardin** y a su principal licenciatario **Ahlers**, con un total de **5,7**

millones de euros por restringir las ventas transfronterizas de ropa de la marca Pierre Cardin, así como las ventas a determinados clientes. Entre otros, el principal objetivo perseguido por ambas empresas era impedir que otros licenciatarios vendieran productos fuera de sus territorios autorizados, garantizando así una protección territorial del licenciatario en los países comprendidos por los **acuerdos de licencia** suscritos con el fabricante.

Se trata, en definitiva, de dos ejemplos que no solo ilustran el compromiso de la Comisión Europea con la protección de la **libre circulación** de productos, sino también una creciente firmeza en la persecución de las prácticas empresariales que atentan contra el objetivo integrador.

✓ **Nuevas herramientas normativas para combatir la compartimentación**

Más allá del marco proporcionado por el Derecho de la competencia para abordar las restricciones territoriales introducidas por las empresas, el segundo de los frentes desde el que se refuerza la lucha contra la compartimentación del mercado se manifiesta en una mayor respuesta regulatoria desde la UE, con la adopción de **nuevos instrumentos normativos** que establecen prohibiciones autónomas destinadas a reforzar la unidad del mercado.

Ya en 2018 asistimos a un paso decisivo en esta dirección con **la adopción del llamado Reglamento sobre geobloqueo**⁵, cuyo objetivo era suprimir los obstáculos injustificados al comercio transfronterizo dentro del mercado interior. Con este fin, prohibió determinadas prácticas discriminatorias en el acceso a productos por razón de la nacionalidad, lugar de residencia o de establecimiento del consumidor, tales como la redirección de los consumidores

DETERMINADAS PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS, COMO EL BLOQUEO DEL ACCESO A PÁGINAS WEB EXTRANJERAS, SE PROHIBIERON CON LA ADOPCIÓN DEL LLAMADO REGLAMENTO SOBRE GEOBLOQUEO

(2) Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Sala Tercera) de 13 de octubre de 2011, en el Asunto C-439/09, *Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS v Président de l'Autorité de la concurrence, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi*, ECLI:EU:C:2011:649.

(3) Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Sala Primera) de 6 de diciembre de 2017, en el Asunto C-230/16, *Coty Germany GmbH v Parfümerie Akzente GmbH*, ECLI:EU:C:2017:941.

(4) Reglamento 330/2010 de la Comisión de 20 de abril de 2010 relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas.

(5) Reglamento (UE) 2018/302 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de febrero de 2018 sobre medidas destinadas a impedir el bloqueo geográfico injustificado y otras formas de discriminación por razón de la nacionalidad, del lugar de residencia o del lugar de establecimiento de los clientes en el mercado interior y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 2006/2004 y (UE) 2017/2394 y la Directiva 2009/22/CE.



LÍDERES EN EL MERCADO DE ALLIOLI

NOS REAFIRMAMOS COMO LA MARCA DE
MAYOR APORTACIÓN AL CRECIMIENTO DEL MERCADO*
Y SEGUIMOS **INNOVANDO** CON DOS NUEVAS REFERENCIAS:
ALLIOLI EXTRA SUAVE Y ALLIOLI SRIRACHA

NUEVA IMAGEN



#JUNTOS LA VIDA SABE A MÁS

POTENTE PLAN DE LANZAMIENTO



CAMPAÑA DIGITAL



CAMPAÑA INFLUENCERS



CAMPAÑA RELACIONES PÚBLICAS



PROMOCIONES CONSUMIDOR



CAMPAÑA PUNTO DE VENTA

*Fuente: Nielsen 2024 - 38% aportación al crecimiento volumen del mercado.



TODO APUNTA A QUE LA CREACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE BARRERAS GEOGRÁFICAS SEGUIRÁ ESTANDO EN EL CENTRO DEL DEBATE POLÍTICO Y REGULATORIO, CON UN CLARO FOCO EN GARANTIZAR QUE LOS PRINCIPIOS CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DEL MERCADO ÚNICO EUROPEO NO SE VEAN DESVIRTUADOS

a páginas locales, el bloqueo del acceso a páginas web extranjeras o directamente la negativa a vender a consumidores establecidos en otros Estados sin una justificación objetiva.

En la práctica, ello no solo supuso un refuerzo de la oferta accesible para el consumidor europeo, sino que también facilitó que **operadores intermedios** (revendedores) aprovecharan más fácilmente las **diferencias de precio** entre países, favoreciendo un entorno más propicio al arbitraje dentro del mercado único.

Estos esfuerzos regulatorios en favor de la eliminación de barreras territoriales han continuado en los últimos años, consolidándose como una prioridad en la agenda comunitaria. Así, en 2024 la Comisión Europea puso en marcha un ejercicio de recopilación de evidencias de las restricciones territoriales que subsisten en determinados sectores. Una iniciativa que refleja la voluntad de reforzar el control sobre

las prácticas que obstaculizan y dificultan la libre circulación de productos en el mercado, que podría traducirse en nuevas medidas que debiliten aún más las barreras geográficas en pro del **arbitraje intracomunitario**.

✓ **El posible reforzamiento normativo resultante de la presión institucional y sectorial**

Junto a la evolución del marco normativo y la aparición de nuevos instrumentos que persiguen de forma directa las restricciones territoriales, ha cobrado fuerza un tercer frente de presión, de naturaleza eminentemente institucional y sectorial, orientado a reclamar una respuesta más firme frente a las barreras que limitan el comercio intracomunitario.

En el plano institucional, ocho Estados miembros, encabezados por **Países Bajos**, publicaban en 2024 un documento en el que proponían una nueva aproximación a las restricciones territoriales en las **relaciones B2B** (Territorial Supply Constraints -TSCs-)⁶. Destacando las limitaciones del Derecho de la competencia en la persecución de estas prácticas, los Estados requieren una solución de carácter preventivo, *ex ante*, para lo que demandan, si es necesario, la adaptación o ampliación del marco actual para permitir una intervención más eficaz.

En paralelo, desde el sector de la gran distribución, asociaciones como **EuroCommerce** e **Independent Retail Europe**, que representan a distribuidores minoristas y mayoristas europeos, **ejercen una intensa labor de presión ante las instituciones europeas, reclamando una actuación decidida frente a las restricciones territoriales en el suministro (TSCs)**. Uno de los últimos hitos de esta agenda tuvo lugar en abril de 2025, con la participación de ambas entidades en un diálogo organizado por la Comisión⁷ en el que solicitaban la erradicación definitiva de estas prácticas, defendiendo como única solución eficaz la introducción de una legislación específica que aborde estas restricciones a nivel europeo.

Esta presión ejercida por la gran distribución no se limita solo al ámbito institucio-

nal o político, sino que se proyecta también en el **plano comercial**, a través de las estrategias que el sector viene desplegando en sus relaciones con los proveedores. Así, en los últimos años, observamos como las principales cadenas de distribución **han reforzado su poder negociador mediante la creación de alianzas de compra internacionales y centrales de compra paneuropeas que persiguen la unificación de condiciones comerciales**, presionando a sus proveedores en la eliminación de las diferencias de precios entre mercados nacionales.

Estas iniciativas tienen un efecto neutralizador de las prácticas de diferenciación territorial desarrolladas por los fabricantes, posibilitando la adquisición por los distribuidores de productos en condiciones homogéneas en los distintos Estados. De esta manera, se trata de un sector que no solo denuncia la fragmentación del mercado europeo, sino que desarrolla un papel activo en su superación.

CONCLUSIONES FINALES. La compartimentación territorial que ofrece un margen de control a los fabricantes a través de herramientas como los sistemas de distribución exclusiva enfrenta cada vez más **nuevas presiones** que persiguen un impulso del comercio paralelo y suponen un debilitamiento de las estrategias que persiguen la diferenciación de mercados nacionales.

Todo apunta a que la creación y el mantenimiento de barreras geográficas seguirá estando en el centro del debate político y regulatorio, con un claro foco en garantizar que los principios clave en la construcción del mercado único europeo, como es la libre circulación de bienes, no se vean desvirtuados por estrategias empresariales que, al menos a día de hoy, siguen encontrando cierto margen de actuación.

En este contexto, los fabricantes enfrentan el reto de diseñar soluciones cada vez más sofisticadas que permitan un equilibrio entre sus objetivos comerciales y las exigencias normativas de un mercado interior en constante evolución, donde la integración plena del mercado se impone como una trayectoria sin retorno. ●

(6) Position Paper TSCs - Compet Council May 2024 | Request by the Dutch, Belgian, Croatian, Czech, Danish, Luxembourg and Slovak delegations for an AOB agenda item for the Competitiveness Council on 24 May 2024. Information by the delegations on the need to eliminate territorial supply constraints on the Single Market.

(7) Stakeholder Dialogue on Territorial Supply Constraints, organizado por la Comisión Europea el 7 de abril de 2025.

SABOR DEL AÑO
Aprobado por consumidores
2025

JR. BROWNIE™

SIMPLY
IRRESISTIBLE
BROWNIES





TENDENCIAS DEL *RETAIL* 2025: TRANSPARENCIA, AUTENTICIDAD Y EXPERIENCIAS MEMORABLES

Las marcas se enfrentan al reto de adaptarse a un consumidor que, aunque más confiado en algunos aspectos, sigue priorizando la racionalización de sus decisiones de compra debido a la incertidumbre económica.



Pablo de la Rica – Gerente de AECOC Retail y Foodservice Knowledge 

El contexto económico actual está marcado por un **optimismo moderado**, impulsado por la mejora de algunos indicadores generales, como la estabilidad del **empleo** y la recuperación del **turismo**. Sin embargo, la percepción de **inestabilidad** persiste, ya que el consumidor sigue sintiendo el impacto de la **inflación** y la reducción de su poder adquisitivo en los últimos años. Este escenario ha transformado de manera significativa sus **hábitos de compra**, alterando el dónde, cómo, cuándo y cuánto decide gastar.

1. EL EJE PRECIO-VALOR Y LA BÚSQUEDA DE LA GRATIFICACIÓN. El precio y el valor son dos elementos inseparables cuando se trata de la decisión de compra. Según la 6ª edición del estudio 'Importancia de la innovación en la cesta de la compra' de **Aecoc Shopperview**, el 63% de los consumidores solo compra productos nuevos si están de oferta o promoción. Este dato resalta la necesidad de que las marcas encuentren un **equilibrio** entre la calidad y el precio. **En un entorno económico desafiante, los consumidores buscan productos que no solo sean asequibles, sino que además ofrezcan una sensación de recompensa, gratificación y placer.**



EN UN ENTORNO EN EL QUE LOS CONSUMIDORES SE ABURREN RÁPIDAMENTE, LAS MARCAS TIENEN LA OBLIGACIÓN DE HACER DEL ESPACIO FÍSICO UN LUGAR INTERESANTE, ESTIMULANTE Y DINÁMICO

En este contexto, los consumidores con presupuestos más ajustados buscarán **pequeñas indulgencias**, como un producto especial para el fin de semana, pero preferirán adquirirlo a un precio más competitivo. Las marcas que sepan ajustarse a este eje precio-valor serán las que logren captar la atención de un pú-

blico cada vez más **exigente y racional** en cuanto a sus decisiones de compra. **Esta tendencia pone de manifiesto cómo las promociones y las ofertas seguirán siendo esenciales en la estrategia de comunicación de las marcas.**



MIENTRAS ALGUNOS CONSUMIDORES PRIORIZAN EL AHORRO, OTROS BUSCAN RECOMPENSAS INMEDIATAS; LOS RETAILERS DEBERÁN SER CAPACES DE ADAPTARSE A ESTAS DOS REALIDADES

2. LA CONVENIENCIA ANTICIPA LA 'ECONOMÍA DE LA PEREZA'. El ritmo de vida cada vez más acelerado de los consumidores genera una demanda creciente de **conveniencia**. La vida para muchos es compleja, llena de obligaciones y de una continua lucha por encontrar tiempo para el ocio, el entretenimiento y las relaciones personales. En este escenario, las soluciones que permitan **simplificar la vida cotidiana** tendrán un valor inmenso. Este es el caso de los productos que se ofrecen **listos para consumir** o que requieren de **mínima preparación**, lo que se conoce como "economía de la pereza".

Los consumidores no solo buscan **rapidez**, sino también **comodidad**. Un 63% de los encuestados por Aecoc Shopperview afirma que las **innovaciones saludables** y las que fomentan el bienestar personal son factores importantes al momento de elegir un producto nuevo. La tendencia hacia la conveniencia no



EL PODER HA CAMBIADO DE MANOS:
 AHORA, EL CONSUMIDOR ES TAMBIÉN PRODUCTOR
 DEL CONTENIDO Y SE ESPERA QUE LAS MARCAS
 COMPRENDAN ESTA DINÁMICA

solo está vinculada a la falta de tiempo, sino también al deseo de aumentar la calidad de vida sin complicaciones.

De esta forma, las marcas que ofrezcan soluciones listas para consumir, saludables y accesibles, estarán bien posicionadas para aprovechar esta creciente demanda.

3. LA INESTABILIDAD ECONÓMICA GENERA UN CONSUMO DUAL. La guerra en Ucrania, la inflación y las crisis económicas recientes han dejado una huella profunda. De acuerdo con Aecoc Shopperview, aunque el precio sigue siendo una barrera importante para la compra de productos nuevos, el 62% de los consumidores admite estar dispuestos a probar productos innovadores si estos responden a sus expectativas.

Este panorama ha dado lugar a una división clara entre los distintos grupos de consumidores. Mientras que los *seniors*, especialmente aquellos que no tienen cargas familiares ni hipotecarias, se muestran más prudentes, los *millennials* se muestran más dispuestos a gastar en productos y experiencias que les

proporcionen bienestar y placer, como los viajes y la hostelería. A pesar de su situación económica más inestable, los más jóvenes están tendiendo a vivir de manera más flexible y con un mayor gasto discrecional, principalmente en ocio.

Este comportamiento polarizado plantea retos y oportunidades para las marcas. Mientras algunos consumidores priorizan el ahorro, otros buscan recompensas inmediatas. Los *retailers* deberán ser capaces de adaptarse a estas dos realidades, ofreciendo productos y soluciones que respondan tanto a un consumo más racional y austero, como a un consumo indulgente y experimental.

4. HIPERESTIMULACIÓN Y NECESIDAD DE ENTRETENIMIENTO. El consumidor de 2025 está profundamente digitalizado, con acceso ilimitado a información y entretenimiento a través de diversos canales. Esta hiperestimulación ha elevado las expectativas del consumidor, que ya no solo busca productos, sino también experiencias de compra memorables. La interacción con las

marcas debe ser fluida, ágil y sin fricciones, integrando los avances tecnológicos para crear la experiencia multicanal deseada por los compradores.

Las tiendas físicas, en particular, deben transformarse en espacios de experiencia, donde el consumidor se sienta entretenido, sorprendido y estimulado. En un entorno en el que los consumidores se aburren rápidamente, las marcas tienen la obligación de hacer del espacio físico un lugar interesante, estimulante y dinámico.

La digitalización no solo debe facilitar el proceso de compra, sino también ser un puente que una el mundo *online* y *offline*, garantizando una experiencia de compra que satisfaga tanto las expectativas tecnológicas como las emocionales del consumidor.

5. PROPÓSITO Y TRANSPARENCIA: LA LLEGADA DEL 'PROSUMER'. Finalmente, los consumidores de 2025 exigirán a las marcas una mayor transparencia y coherencia en sus valores y mensajes. En un mundo cada vez más consciente de las implicaciones sociales y ambientales de las decisiones de compra, los consumidores ya no se conforman con una marca que solo ofrezca buenos productos; buscan marcas que compartan sus valores. El mencionado estudio de Aecoc Shopperview revela que la innovación saludable, natural y de bienestar es altamente valorada por los consumidores, lo que refleja una creciente demanda de marcas responsables.

El poder ha cambiado de manos: ahora, el consumidor es también productor del contenido y se espera que las marcas comprendan esta dinámica. El llamado 'prosumer' ya no solo compra, sino que también genera contenido, comparte su experiencia y participa activamente en la construcción de la imagen de marca. Las tiendas, entonces, deben ser vistas como platós de televisión, donde la experiencia de compra es un espectáculo y el consumidor un protagonista activo.

La autenticidad, la honestidad y la transparencia son, por tanto, fundamentales para generar confianza y fidelidad en los consumidores. ●

BROOKLYN
TOWN

INSTANT BURGER

DEL SÚPER A TU MICRO

INNOVACIÓN
Y CALIDAD
TAMBIÉN EN
EL LINEAL



LANZAMIENTO
JUNIO 2025



92% VACUNO Y PAN BRIOCHE



INNOVACIÓN *RETAIL* 2025: LA ALQUIMIA QUE EVOLUCIONA LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Lejos de conformarse con seguir tendencias, el *retail* en 2025 está tomando la delantera como uno de los sectores más dinámicos en la adopción tecnológica. La necesidad de ofrecer experiencias más eficientes, personalizadas y sostenibles ha empujado a las empresas a abrazar soluciones que hasta hace poco parecían futuristas, desde tiendas completamente autónomas hasta algoritmos que anticipan lo que el cliente querrá antes de que lo sepa.



Luis Miguel Espejel – Experto en *Retail* ✍️

Durante este año, veremos cómo ciertas innovaciones ganan terreno. En este artículo, repaso las tecnologías que, en mi opinión, marcarán la diferencia en el *retail* durante 2025.

CONTINENTE BOM DIA EN LEIRIA, EL SUPERMERCADO DEL FUTURO

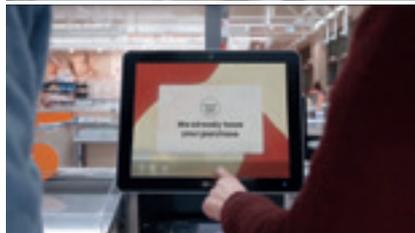
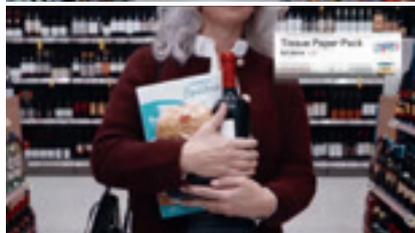
La reciente inauguración del Continente Bom Dia en Leiria (Portugal) marca un antes y un después en el sector del *retail*. Sensei se ha asociado con MC Sonae para crear lo que se presenta como el **supermercado autónomo** más grande del mundo, un establecimiento que no solo apuesta por la tecnología de vanguardia, sino que redefine el concepto tradicional de experiencia de compra.

Con una sala de ventas de 1.200 m² y más de 10.000 referencias, **este supermercado no es simplemente un punto de venta, es una plataforma que integra tecnología de última generación en cada fase del proceso de compra.** El establecimiento cuenta con:

- **1.676 cámaras:** un sistema de visión por computadora integrado que supervisa cada movimiento, garantizando la seguridad y la precisión en la detección de productos.
- **2.000 balanzas integradas** en estanterías: permiten la identificación y verificación en tiempo real de los productos que se añaden a la cesta virtual o se desechan de la misma.
- **21 servidores:** el núcleo tecnológico que procesa el flujo de datos en tiempo real, asegurando un funcionamiento fluido y sin interrupciones.
- **Detección de discrepancias:** una función innovadora que identifica diferencias entre lo que el cliente recoge y lo que realmente se ha pesado, garantizando precisión y reduciendo pérdidas.

Estos elementos trabajan en conjunto para crear una experiencia de compra “sin cajas”, en la que el *checkout* se realiza de manera automática a través de la tecnología de **visión por computadora** y la **inteligencia artificial**.

Uno de los pilares de esta iniciativa es el concepto de **entrada democrática**. A diferencia de otros modelos de tiendas autónomas, como las de **Amazon Go**,



NO ES SOLO UN HITO TECNOLÓGICO, SE TRATA DE UN PASO ESTRATÉGICO HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL RETAIL, QUE BUSCA RESPONDER A LAS DEMANDAS DE UN CONSUMIDOR CADA VEZ MÁS EXIGENTE EN TÉRMINOS DE AGILIDAD Y PERSONALIZACIÓN

donde se requiere el uso de una aplicación o un dispositivo para acceder a la tienda, aquí los clientes pueden entrar de la misma forma que lo hacen en un supermercado tradicional.

Al llegar al *checkout*, los clientes únicamente deben confirmar y pagar sin tener que pasar por el tradicional proceso de escaneo. Esta simplificación reduce notablemente las colas y el tiempo de espera, transformando la experiencia de compra en algo ágil, intuitivo y, sobre todo, agradable. Para aquellos clientes que prefieren un enfoque más tradicional, la tienda también ofrece cajas asistidas y autopago.

La implementación de esta tecnología ofrece importantes **ventajas operativas** para el *retailer*: se optimiza el **control de stock** mediante el rastreo en tiempo real de cada producto; la recopilación de datos sobre el comportamiento de compra brinda **insights valiosos** para adaptar el *layout* de la tienda, personalizar ofertas y mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios; y el sistema autónomo **libera a los empleados** de tareas rutinarias y repetitivas, permitiéndoles centrarse en funciones de atención al cliente y asesoramiento personalizado.

IMPACTO Y PERSPECTIVAS. La apertura de este establecimiento, descrita como un “pulverizador de récords” por Sensei y respaldada por declaraciones de ejecutivos como **Luis Moutinho** (CEO de MC Sonae) y **Vasco Portugal** (CEO y cofundador de Sensei), **no es solo un hito tecnológico, se trata de un paso estratégico hacia la modernización del *retail*, que busca responder a las demandas de un consumidor cada vez más exigente en términos de agilidad y personalización.**

El Continente Bom Dia de Leiria, con la alianza entre Sensei y MC Sonae, demuestra cómo **la fusión de tecnología y *retail* puede romper paradigmas y elevar la experiencia de compra a nuevos niveles.** Si bien la implementación de estos sistemas implica un importante desembolso inicial y desafíos operativos, los beneficios en términos de eficiencia, satisfacción del cliente y capacidad de análisis de datos marcan una tendencia irreversible: el *retail* está preparado para evolucionar, y lo hará de manera inteligente y colaborativa.

‘COMPRA POR MÍ’: AMAZON COMO HUB DE TODO EL COMERCIO ELECTRÓNICO

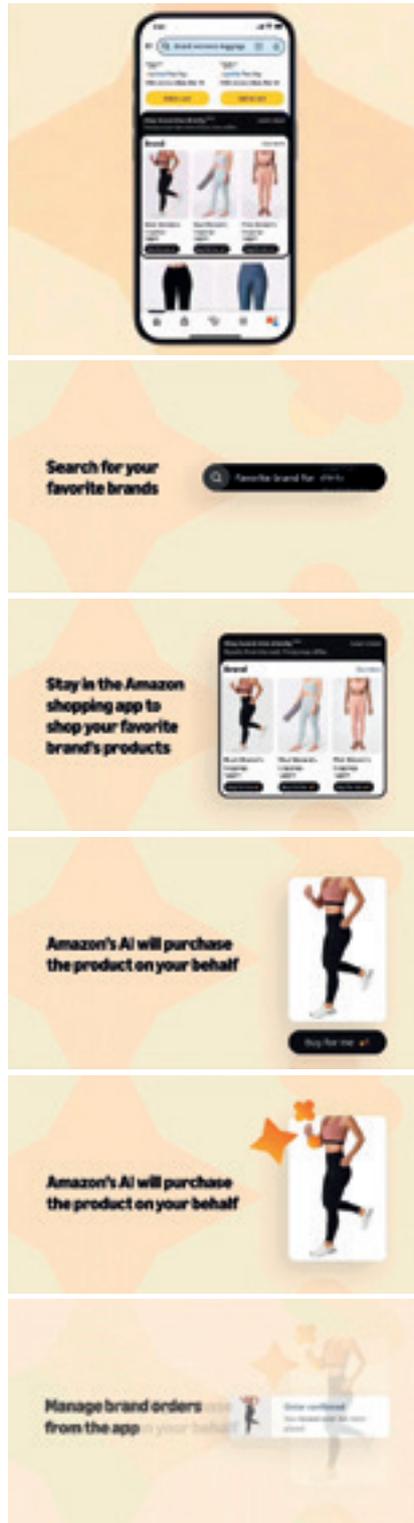
Históricamente, **Amazon** se ha posicionado como el lugar donde se puede encontrar prácticamente cualquier producto, con más de 300 millones de artículos disponibles a través de **Prime**, pero ahora va un paso más allá: **no solo quiere ofrecerte todo lo que necesitas, sino también comprarlo por ti**, incluso cuando ese producto no está en su catálogo directo.

‘**Compra por mí**’ es una función innovadora dentro de su aplicación móvil que permite a los usuarios adquirir productos directamente en los sitios web de marcas externas sin abandonar la app de Amazon. **Desde la experiencia de búsqueda hasta el pago, todo ocurre dentro de su interfaz, aunque el artículo provenga de un sitio externo.** Este enfoque elimina uno de los principales puntos de fricción del *ecommerce* multicanal: la fragmentación de la experiencia de compra.

UN PUENTE INVISIBLE CON LAS MARCAS. Desde el punto de vista operativo, el proceso es sorprendentemente fluido. Al buscar un producto en la app, los usuarios pueden encontrarse con la opción ‘Comprar directamente en sitios de marcas’. Si optan por usar ‘Compra por mí’, Amazon actúa como un **intermediario inteligente**: recopila la información necesaria, realiza la transacción en el sitio de la marca y devuelve al usuario la confirmación, todo sin que este haya abandonado su app.

Lo interesante es que el sistema no es una simple pasarela de pago. Amazon emplea tecnologías de **IA avanzada** –basadas en su plataforma **Amazon Bedrock** y modelos como **Nova** y **Claude de Anthropic**– para automatizar el proceso como si un asistente virtual estuviera haciendo la compra en nombre del cliente.

Desde una perspectiva de retail, esta funcionalidad supone una encrucijada



para las marcas. Por un lado, abre la puerta a una **exposición masiva** frente a la base de clientes de Amazon, con un proceso de compra simplificado que podría aumentar la conversión. Por otro lado, refuerza la dependencia de Amazon como **intermediario de confianza** y reduce la capacidad de las marcas para controlar la experiencia del cliente en su totalidad.

En el fondo, lo que Amazon está consolidando es su rol como capa superior del comercio electrónico: **una interfaz universal que conecta a los consumidores con los productos, sin importar de dónde provengan.** Para el cliente, el beneficio es claro: comodidad y confianza. Para las marcas, la disyuntiva es más compleja: ¿ceder parte del control a cambio de mayor visibilidad?

COMPRAS ASISTIDAS POR IA. La integración de inteligencia artificial en esta solución no es un detalle menor. Representa una señal clara de hacia dónde se dirige el comercio minorista: hacia una experiencia cada vez más **automatizada, predictiva y sin fricciones.** Los asistentes virtuales ya no solo recomiendan, ahora actúan.

La clave para que esta tecnología tenga éxito estará en la **confianza.** **Amazon ha sido cuidadoso en mantener la transparencia del proceso, informando al usuario en cada paso** y dejando claro que las devoluciones y la atención postventa seguirán siendo responsabilidad de la marca.

‘Compra por mí’ es mucho más que una novedad funcional, es una declaración de intenciones. Amazon no solo quiere vender más, quiere controlar la experiencia completa de compra en línea, incluso cuando los productos no son suyos. Para el consumidor, es una evolución lógica hacia la **hiperconveniencia.** **Para el sector retail, es una señal clara de que el dominio de Amazon ya no se limita a su marketplace, sino que se extiende a cada rincón del ecosistema digital.**

El comercio electrónico ha cambiado de fase y Amazon, una vez más, ha hecho la primera jugada.

LO QUE AMAZON ESTÁ CONSOLIDANDO ES SU ROL COMO CAPA SUPERIOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UNA INTERFAZ UNIVERSAL QUE CONECTA A LOS CONSUMIDORES CON LOS PRODUCTOS, SIN IMPORTAR DE DÓNDE PROVENGAN

EL IMPACTO DEL SDDR Y LAS INNOVACIONES DE TOMRA

La implantación inminente del Sistema de Devolución y Retorno (SDDR) en España supone un cambio revolucionario en la gestión de **residuos** y el **reciclaje de envases**. Este nuevo sistema, que entrará en vigor en breve, exige al sector *retail* alimentario adaptarse y prepararse para integrar una infraestructura de reciclaje más avanzada y eficiente.

Con una tasa actual de reciclaje en España aún por debajo de los estándares europeos, la puesta en marcha del SDDR se presenta como una oportunidad para reducir el impacto ambiental y fomentar una economía circular. El sector *retail* alimentario, en especial, tendrá que **reestructurar sus procesos logísticos y de atención al cliente para gestionar de manera óptima la recogida y el procesamiento de envases**. La adaptación no solo implica instalar nuevos equipos, sino también formar a los empleados y lanzar campañas de sensibilización para motivar a los consumidores a participar activamente en esta nueva dinámica.

En este contexto, el líder mundial en soluciones de devolución de depósitos, **Tomra**, se posiciona a la vanguardia ofreciendo innovaciones tecnológicas que prometen transformar la experiencia tanto de minoristas como de consumidores. Tomra ha anunciado una serie de innovaciones orientadas a facilitar la transición hacia el SDDR, adaptándose a las particularidades del *retail* alimentario español:

- **Línea básica de máquinas expendedoras inversas (RVMS):** en marzo de 2024, Tomra lanzó la 'Basic Line', diseñada para minoristas que se inician en el mundo de los sistemas de devolución. El primer modelo de esta línea, el Tomra B5™ Combi, destaca por sus **reducidas dimensiones** de apenas 0.8 metros cuadrados, lo que lo hace ideal para tiendas con limitaciones de espacio. Esta máquina permite recolectar simultáneamente botellas de plástico y latas, depositándolas en contenedores separados, y cuenta con una pantalla táctil de 21.5 pulgadas que mejora notablemente la interacción con el usuario. Su debut en **Irlanda**, en paralelo a la implementación del sistema

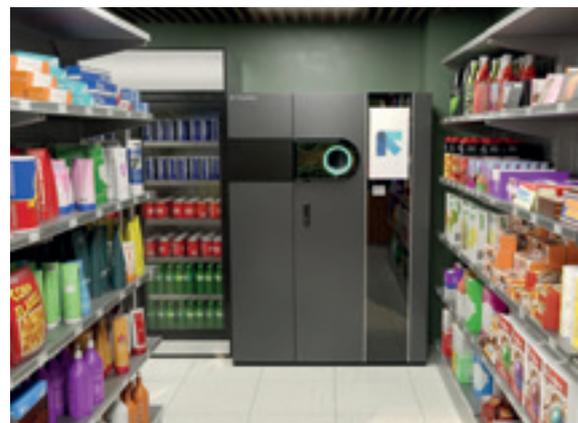
en dicho país, marcó el comienzo de una era de eficiencia en el reciclaje de envases.

- **Tomra B7 para pequeñas empresas:** con la mirada puesta en mercados emergentes y en la necesidad de adaptarse a distintos entornos, en enero de 2025 se presentó la Tomra B7, la primera máquina TriSort de la línea básica. Este modelo está especialmente diseñado para pequeñas empresas y permite la aceptación de hasta **tres tipos de contenedores**: PET, latas y botellas de vidrio reutilizables. Con un tamaño de 1.3 metros cuadrados, la B7 ofrece una solución versátil y conforme a las normativas locales, habiendo debutado inicialmente en el **mercado polaco**.

- **Integración de pagos digitales:** otra innovación clave de Tomra es el desarrollo de una API de pago digital, que permite a los operadores del sistema de devolución ofrecer **reembolsos sin papel**. Esta tecnología facilita que los consumidores reciban su depósito directamente en sus cuentas bancarias o aplicaciones de fidelización, eliminando la necesidad de cupones impresos y agilizando el proceso.

Implementado con éxito en **Suecia y Bélgica**, este sistema digital no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también optimiza la operativa de los minoristas al integrarse de forma fluida con sus sistemas de gestión.

IMPLICACIONES Y RETOS A FUTURO. La introducción del SDDR y las innovaciones de Tomra plantean un futuro en el que el sector *retail* alimentario español deberá adaptarse a nuevas tecnologías y procesos. La modernización de los puntos de recogida mediante máquinas inversas y sistemas de pago digital no solo facilitará la gestión de residuos, sino que también contribuirá a la creación de un modelo de negocio más sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Sin embargo, **este cambio conlleva desafíos importantes, como la necesidad de inversiones en infraestructura, la formación del personal y el cambio en los hábitos de consumo**.



TOMRA HA ANUNCIADO UNA SERIE DE INNOVACIONES ORIENTADAS A FACILITAR LA TRANSICIÓN HACIA EL SDDR, ADAPTÁNDOSE A LAS PARTICULARIDADES DEL RETAIL ALIMENTARIO ESPAÑOL

La **colaboración** entre empresas tecnológicas, autoridades y el sector minorista será fundamental para superar estos retos y garantizar el éxito del SDDR. La experiencia de otros países, donde sistemas similares han demostrado ser eficaces, ofrece un camino claro hacia la implementación de un sistema robusto que podría posicionar a España como líder en **reciclaje y gestión de residuos** en el futuro.

El líder mundial en soluciones de devolución de depósitos, **Tomra**, ha anunciado una serie de innovaciones orientadas a facilitar la transición hacia el SDDR, adaptándose a las particularidades del *retail* alimentario español. 🌱



Marks & Spencer



GRAN CONSUMO Y RESTAURACIÓN EN UK: COMPETENCIA POR LA CUOTA DE ESTÓMAGO

En el siguiente artículo me gustaría exponer algunos ejemplos y reflexiones sobre cómo los supermercados y los restaurantes en el Reino Unido están compitiendo para ganar una mayor porción de la llamada "cuota de estómago" de los británicos.



José Miguel Flavián – GM&Co 

El sector de la alimentación está en continua evolución, impulsado por cambios en el comportamiento del consumidor, la evolución de la oferta y la adopción de nuevas estrategias por parte de los distintos actores del mercado. En un entorno en el que los consumidores son muy críticos con lo que gastan y dónde lo gastan, los agentes compiten entre sí para **ganar ventas**, desarrollando nuevas propuestas para satisfacer tanto la demanda de **conveniencia** como la de **precio** y la de **experiencias gastronómicas** de calidad.

El sector de la restauración en el **Reino Unido** es algo diferente del español. Por un lado, encontramos en el mercado muchas más cadenas de **restauración organizada** y, por otro, se ven **más innovaciones** en formatos, servicios, productos, etc. **El consumidor británico demuestra curiosidad –y ganas– por probar conceptos nuevos** y también existe una porción

importante del mercado que no es muy sensible al precio.

En el mercado del **gran consumo** también observamos diferencias importantes: las cadenas de gran distribución son nacionales, cuentan con tiendas en la mayor parte del país, no hay operadores regionales, salvo pequeñísimas excepciones, y la cuota de mercado está **altamente concentrada** en unas pocas cadenas (las cinco primeras cuentan con el 75% de la cuota). Al igual que en España, el gran consumo es un sector muy competitivo, aunque algo más innovador.

Dicho esto, al igual que sucede en España, los consumidores británicos también están bajo la presión de la subida del **coste de la vida**. Este factor repercute en las decisiones de compra, ya que el público revisa con más detenimiento en qué gasta su dinero y compara más entre distintas opciones de consumo. **Como en otros países, se está produciendo un trasvase**

del gasto de restauración a gran consumo. Esta situación de contención influye directamente en las estrategias desplegadas tanto por los supermercados como por los restaurantes, que buscan retener clientes y atraer a nuevos segmentos.

PELEA POR LA CUOTA DE ESTÓMAGO.

El concepto de "cuota de estómago" hace referencia a la proporción del gasto en alimentación y comidas que los consumidores destinan a los dos canales por los que los consumidores pueden comprar comida: en **gran consumo** para comer en casa, y en **restauración** para comer fuera del hogar.

En el Reino Unido, los supermercados llevan tiempo tratando de capturar parte del gasto que tradicionalmente se invertía en restaurantes. **Marks & Spencer es un referente para este tipo de actividades, atentos a las tendencias de consumo y dándoles respuesta de forma innovadora.** Este carácter les hizo entender que no estaban únicamente en el negocio de vender ingredientes que los clientes combinaban y cocinaban en sus casas, sino en el de ofrecer **soluciones rápidas y de calidad** para el consumo en el hogar.

Fruto de esto, en los años setenta introducen platos preparados en sus tiendas y en los años ochenta incorporan una gama de bocadillos listos para comer. Éste podría ser un buen ejemplo de este 'estar **atento a las tendencias**': con el inicio de siglo prosperaron en el Reino Unido los llamados '*gastropubs*': *pubs* como los tradicionales donde se prestaba más atención a la comida y se ofrecían platos de calidad,



saliendo de la típica oferta hasta entonces del chili con carne, el pollo tikka y el pastel de carne. Pues bien, en 2005 Marks & Spencer ya tenía una gama de platos preparados que se llamaba 'Gastropub', proponiendo versiones *convenience* de los platos de los más afamados *pubs* gastronómicos.

El impacto en los consumidores de la crisis de 2008 supuso que esta tendencia se acelerara. Muchos consumidores recortaron sus salidas a cenar, y Marks & Spencer reaccionó lanzando promociones como la de 'Cena por 10 libras en casa'. Por ese precio, ofrecía un plato principal, un acompañamiento, un postre y una botella de vino para dos personas. Esta iniciativa fue un éxito rotundo y reforzó el posicionamiento de la cadena como referente en **platos preparados**. No en vano, se estima que alrededor del 40% de sus tiques respondía a clientes que acudían específicamente a comprar algo para la cena.

Por aquel entonces, Sainsbury's abrió una tienda piloto en la City de Londres muy curiosa. Un Sainsbury's Kitchen, que se parecía más a una cafetería del tipo de Pret a Manger, con una nevera de venta libre servicio de bocadillos, ensaladas y bebidas, y un mostrador que servía cafés y productos de bollería. La idea, que retomaría Marks & Spencer diez años después, era tener un formato de tienda que atendiera las necesidades de comer algo de forma inmediata, manteniendo la marca del supermercado bien visible.

LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS. A partir de este punto, se multiplicaron las iniciativas de los supermercados para ampliar su presencia en categorías que tradicionalmente esta-

ban asociadas a la restauración. Algunas de las tendencias que podemos observar son:

1. Puntos calientes con comida lista para consumir. Algunas cadenas han instalado secciones de comida caliente en sus tiendas de formato *convenience*, diseñadas para ofrecer desayunos (por ejemplo, bocadillos de bacon, huevos con tomate, bollería rellena) y almuerzos (sopas, guisos y otros preparados). El objetivo es captar a clientes que necesitan soluciones rápidas y de calidad en su día a día. Este enfoque se parece cada vez más a un modelo de restauración de comida rápida, pero con la ventaja de que el consumidor puede aprovechar el mismo desplazamiento para realizar la compra de otros productos en el resto de la tienda.

2. Marcas de restaurante y marcas fantasía. Algunos restaurantes se han animado a licenciar sus marcas y lanzar, en colaboración con fabricantes, gamas de platos preparados, de condimentos, de *snacks* o de bebidas. Un buen ejemplo es Itsu, una cadena de comida asiática que, tras el éxito de sus locales, comercializa *sushi*, *snacks* y platos preparados con su marca en los lineales de un buen número de supermercados europeos. Este modelo representa una interesante sinergia: la marca de restauración incrementa su alcance y los supermercados reciben un producto parecido al que se puede consumir en el restaurante, con un prestigio asociado.

Asimismo, algunos *retailers* han creado sus propias marcas fantasía que imitan

el *look & feel* de un restaurante *gourmet* o se basan en la colaboración con chefs conocidos. Estas gamas buscan seducir a los clientes que quieren una experiencia gastronómica de nivel, sin tener que pagar el *ticket* medio de un restaurante.

El ejemplo más claro es el de Marks & Spencer, y su gama 'M&S Gastropub x Tom Kerridge'. Se trata de una gama bastante *premium* (los platos más caros cuestan 10 libras) y que ha sido diseñada por el chef que cuenta con tres estrellas Michelin. Tom Kerridge, además, ejerce de embajador gastronómico de la cadena (viaja a las granjas donde crecen los animales o se cultivan las frutas y verduras que acaban en las tiendas de Marks & Spencer para probarlos y decir lo bueno que está todo).

3. Formatos comerciales híbridos. En el Reino Unido se observan formatos de supermercado que integran restaurantes o cafeterías dentro de su propia sala de ventas, tal y como ocurre con Sainsbury's o Asda, quienes han habilitado espacios de restauración para atraer a clientes en distintos momentos de consumo (desayunos, comidas, etc.) y lograr que pasen más tiempo en la tienda.

Waitrose tiene restaurantes en algunas de sus tiendas, donde, a pesar del entorno funcional típico de un supermercado, ofrece platos *premium*, ostras y *champagne*, y cada jueves un concierto de jazz. Asda y Morrisons utilizan sus propios restaurantes para reforzar su percepción de precios bajos y atraer a segmentos clave de los consumidores: Asda, por ejemplo, ofrece menús baratísimos para personas mayores en invierno, prometiéndoles té o café gratis toda la mañana para que pasen en la cafetería muchas horas, y así se ahorren la calefacción en casa. Mientras que Morrisons suele ofrecer comida gratis para los niños durante las vacaciones, cuando los de las familias más desfavorecidas no tienen acceso a los comedores escolares. De esta forma, atraen a familias con poco presupuesto a sus tiendas, y tienen una oportunidad de presentarles la oferta comercial de precios ajustados.

En paralelo, también se han creado circuitos específicos dentro de las tiendas más grandes para quienes buscan



SAINSBURY'S KITCHEN



comida lista para consumir lo más rápido posible, mejorando así la **experiencia de compra**. Y Marks & Spencer ha retomado la idea de Sainsbury's, abriendo tiendas que llama 'M&S Food To Go' y que son meras réplicas de una cafetería como un Starbucks o Pret a Manger.

¿Podemos incluir aquí las entregas rápidas de **compras online**? Es un negocio creciente en el Reino Unido, y tienen como precedente claro las compras que hacen los británicos en los restaurantes *takeaway* que, con una llamada por teléfono, al cabo de media hora una persona te trae tu cena en varios recipientes de plástico. Pues bien, ahora puedes encargar los platos preparados a tu supermercado favorito y también te lo traen a casa, seguramente por menor precio. Para Tesco, las ventas de pedidos que se entregan en menos de media hora ya suponen unos 100 millones de libras para unos **8 millones de pedidos** anuales.

4. La restauración se inspira en el gran consumo. Como no podía ser de otra forma, ¡los restaurantes han implementado estrategias que toman inspiración del *retail*!

- Producto para llevar y venta en tienda: cadenas como **Carluccio's** ofrecen en sus propios locales productos de marca propia para que los clientes puedan llevarse a casa sus salsas, pastas u otros elementos que caracterizan su cocina.
- Gamas de primer precio: otras marcas, por ejemplo **Wasabi**, han desarrollado líneas de productos más económicos para atraer a consumidores con menor poder adquisitivo o que en otras circunstancias habrían optado por la comida preparada de un supermercado. Estos productos también favorecen el *upselling*, dado que los clientes que consideran que una porción normal no es suficiente para ellos pueden acabar comprando uno de estos productos por un poco más de dinero.
- Promociones tipo *retail*: desde '3x2' hasta el 'producto de la semana', las cadenas de restauración han adoptado fórmulas promocionales que resultan familiares al consumidor en el ámbito del supermercado. Además, proponen combos *premium* que buscan elevar el ticket medio y generar una sensación de **oportunidad especial**.

- Más clubs de fidelización: además de los tradicionales de las cafeterías, que te regalaban un café cada diez que te tomabas en el establecimiento, en los últimos años han aparecido multitud de **clubs de fidelización** digitales de cadenas de restauración. Algunas son de puntos, otras de beneficios, pero todas, o casi todas, te regalan algo si les das tu *email*.

EL FUTURO: FRONTERAS MÁS

DIFUMINADAS. En los próximos cinco años, es previsible que la línea entre ambos canales –*retail* y restauración– se difumine todavía más:

- Más restaurantes dentro de supermercados: **es posible que veamos un crecimiento de espacios gastronómicos en el propio hipermercado, ya sea de marca de una cadena de restauración o de la propia marca de los supermercados.** En estos últimos, seguramente el foco de atracción será ofrecer comida a precio competitivo.

Incluso es posible que los propios supermercados monten restaurantes que utilicen únicamente ingredientes de su propia MDD. En el Reino Unido ya se han visto tres *pop ups* de este estilo: uno de **Tesco** con productos de su gama *premium* 'Tesco finest', otro de **Aldi** de vinos, y un restaurante de **Co-op** sirviendo platos preparados del supermercado. **Lidl** fue quien llevó más lejos la propuesta, con 'Dill', un restaurante de *fine dining* en Estocolmo, usando solamente alimentos que se podían comprar en Lidl.

- Los restaurantes venden ingredientes: ya lo hicieron en la pandemia, y quizá sea un negocio que vuelva si sigue popularizándose tanto el canal *online* en este país. 'Dispatch' (que lo acaba de comprar **Waitrose**) es un negocio que te lleva a casa los ingredientes y las recetas de platos de chefs famosos del Reino Unido. **Son productos caros, pero perfectos para ocasiones especiales en las que quieres cocinar algo sofisticado de la mano de un chef reconocido, a la vez que impresionar a tus amigos.**



M&S FOOD TO GO.

CON LAS PRESIONES INFLACIONISTAS Y LA CRECIENTE EXIGENCIA DE LOS CONSUMIDORES, LA OFERTA SE ESTÁ DIVERSIFICANDO, BUSCANDO EQUILIBRAR CONVENIENCIA, PRECIO Y EXPERIENCIA GASTRONÓMICA

Con las presiones inflacionistas y la creciente exigencia de los consumidores, la oferta se está diversificando, buscando equilibrar conveniencia, precio y experiencia gastronómica. ●

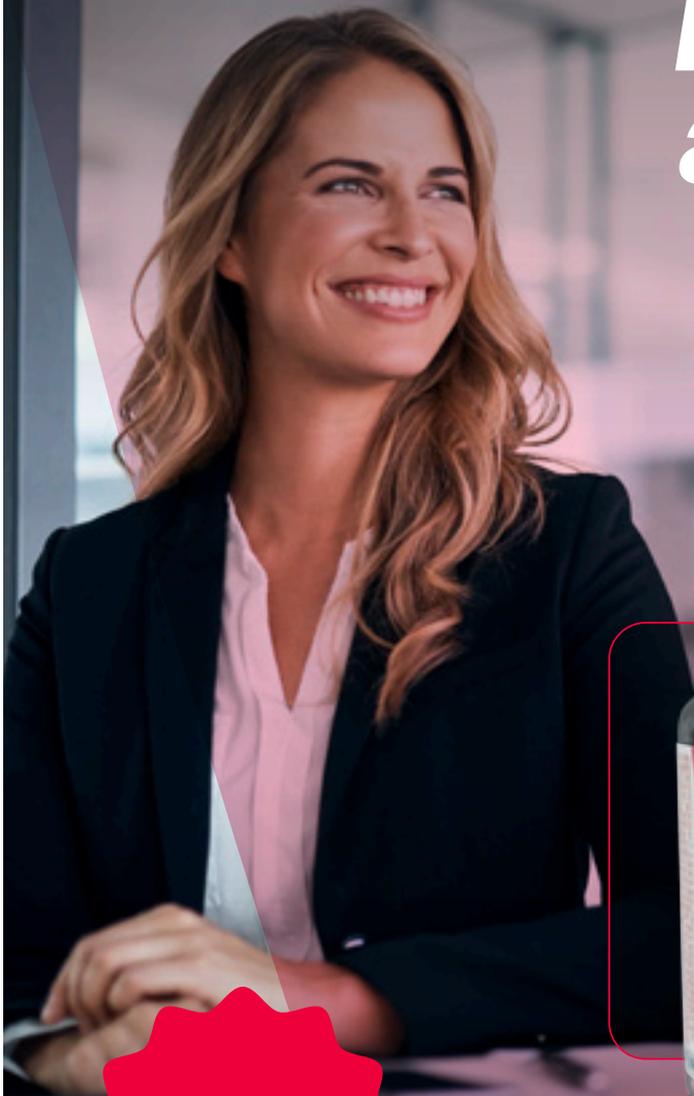


VEGANO



SIN AZÚCAR

Tu dosis de energía *para el día a día*



Deliciosas GUMMIES veganas que combinan Ginseng, Guaraná, Cafeína, Taurina, Zinc y 6 Vitaminas del grupo B para **dar energía, reducir el estrés y mejorar la concentración.** Perfectas para potenciar el rendimiento físico y mental, ya sea en el trabajo, los estudios o cualquier desafío diario.

**AHORA MÁS
EFECTIVO**

NUEVO

SIN AZÚCAR Y VEGANAS

Con la garantía:

BNS
BOSTON NUTRACEUTICAL SCIENCE

Vitaldin



vitaldin.com

FOOD SERVICE EN ESPAÑA: COMPETIR POR EL SHARE OF WALLET Y EL SHARE OF CLOCK



El mercado de la restauración en España sigue evolucionando en un contexto en el que el consumidor, más allá de gestionar su presupuesto, también gestiona su tiempo. Tradicionalmente, el sector se ha centrado en captar el *share of wallet*, es decir, la porción del gasto del consumidor destinada a la restauración frente a otras opciones. Sin embargo, en un entorno donde las opciones de consumo inmediato se han diversificado y donde el tiempo es un recurso cada vez más escaso, surge una nueva métrica clave: el *share of clock*.

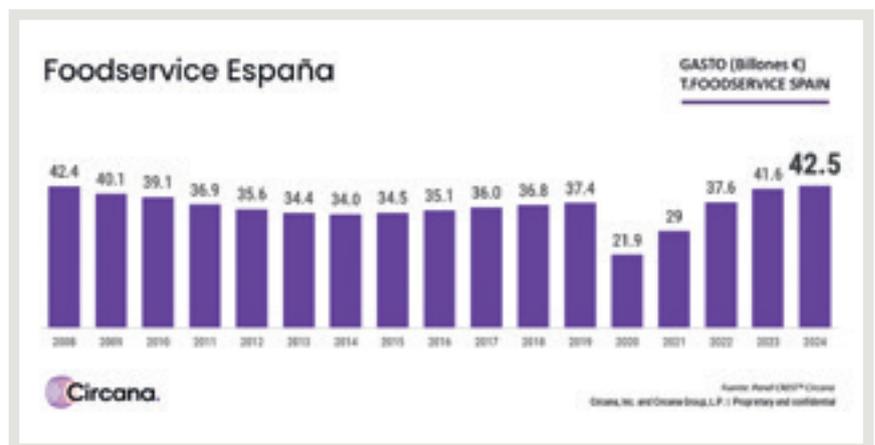


Edurne Uranga – Vicepresident Foodservice Europe en Circana 

En este nuevo paradigma, la restauración no solo compete con otras opciones gastronómicas como el cocinar en casa, sino con múltiples industrias y actividades que capturan el tiempo del consumidor: entretenimiento en el hogar (plataformas de *streaming, gaming*), bienestar (gimnasios, actividades deportivas), *retail*, turismo y experiencias culturales.

La clave para ganar esta batalla no está únicamente en el precio, sino en la capacidad del sector para ofrecer experiencias memorables y relevantes que justifiquen tanto el gasto como el tiempo invertido. Clave crítica para asegurar el mantenimiento del tráfico (ergo la demanda de consumo) actual y futuro de la industria de la restauración en España.

CONSUMO ACTUAL EN FOOD SERVICE. El sector de la restauración en España ha cerrado 2024 con un gasto total de 42.517 millones de euros, lo que representa un crecimiento del +2,1% respecto al año



anterior. Sin embargo, este crecimiento ha sido impulsado en gran medida por el incremento del *ticket medio* (+2,5%), ya que el número de visitas ha disminuido el -0,4%.

Este dato es clave porque muestra una tendencia clara: el consumidor sigue apostando por la restauración, pero realiza ajustes en su comportamiento para compensar en la medida de lo posible el incremento de precios experimentado en el último año en

el sector (4.1% IPC 2024 en Restauración y Hoteles) con un objetivo claro de optimización del gasto.

Para lograrlo, ha aplicado distintas estrategias que, cabe mencionar, son aplicadas de forma diferente según cada grupo sociodemográfico:

- Reducción de productos por ocasión, eliminando entrantes, cafés o postres en algunas ocasiones.

- Búsqueda de **opciones más económicas** dentro de su restaurante habitual.
- **Cambio de establecimiento** hacia formatos de menor precio, como el QSR (*Quick Service Restaurant*), que ha incrementado su cuota hasta superar el 40% del gasto total en *food service*, igualando casi el 43% que representa el FSR (*Full Service Restaurant*) en España.
- Aprovechamiento de **promociones**, aunque España sigue teniendo un peso promocional menor que otros países europeos como Francia o Reino Unido.

A pesar de esta **optimización del gasto**, la percepción del consumidor respecto a su economía sigue siendo moderadamente negativa: el 63% de los españoles declara que su situación económica afecta a sus **hábitos de consumo** fuera del hogar.

EL RETO DEL SHARE OF CLOCK. El *share of wallet* ya no es el único reto. La restauración también compite con otras industrias por la **atención** y el **tiempo** del consumidor.

¿Qué industrias están capturando este tiempo?

- **Entretenimiento en el hogar:** *streaming*, *gaming* y redes sociales han cambiado la forma en que las personas ocupan su tiempo libre.
- **Deporte y bienestar:** gimnasios, clases de yoga o actividades al aire libre han ganado relevancia.
- **Retail experiencial:** centros comerciales y tiendas están apostando por experiencias híbridas que combinan compras con gastronomía y ocio.
- **Turismo y eventos:** la restauración compite con una oferta creciente de experiencias culturales y eventos en vivo.

La clave para la restauración es ofrecer propuestas que justifiquen la salida del consumidor y conviertan el tiempo que dedica al *food service* en un momento valioso y memorable.

ESTRATEGIAS PROACTIVAS EN EL NUEVO ESCENARIO. Para atraer tanto el gasto como el tiempo del consumidor, la restauración tanto organizada como independiente, de la mano de los **fabricantes especialistas** en *food service*, deben dejar de reaccionar a los cambios del mercado y empezar a anticiparlos. Algunas estrategias clave incluyen:



LA RESTAURACIÓN TANTO ORGANIZADA COMO INDEPENDIENTE, DE LA MANO DE LOS FABRICANTES ESPECIALISTAS EN *FOOD SERVICE*, DEBEN DEJAR DE REACCIONAR A LOS CAMBIOS DEL MERCADO Y EMPEZAR A ANTICIPARLOS

1. Experiencias memorables más allá de la comida. El **ambiente** y la **calidad de la comida** son los dos principales factores de elección de un restaurante, lo que demuestra que el consumidor busca mucho más que un simple alimento. Propuestas diferenciadoras, como ambientaciones temáticas, experiencias inmersivas, música en directo u opciones digitales (pedido digital desde la mesa, pago digital, etc.), pueden marcar la diferencia.

2. Integración del canal digital y físico. La digitalización ha redefinido la conveniencia. Más del 20% de los consumidores elige un restaurante por su puntuación *online* en plataformas como Google Maps, Tripadvisor o The Fork, lo que demuestra la importancia de la **reputación digital**. Además, los sistemas de reservas inteligentes, pedidos anticipados y programas de fidelización basados en hábitos de consumo pueden ayudar a maximizar la **experiencia del cliente**.

3. Personalización e hipersegmentación. Cada consumidor tiene motivaciones diferentes. Adaptar la oferta a distintos perfiles –desde menús rápidos para ejecutivos hasta experiencias gastronómicas exclusivas para quienes buscan ocio nocturno– puede aumentar la fidelización.

4. Reconfiguración de la oferta para maximizar el valor percibido. El consumidor español está dispuesto a pagar más si percibe un buen balance entre **coste y valor recibido**. La clave está en entender correctamente la dispersión de *tickets* que se realiza en el segmento y diseñar de este modo una **arquitectura de precios** adecuada que cubra todas las diversas necesidades de los consumidores en el canal.

Hoy hemos de desechar mitos como la percepción habitual de que un consumidor se gastará menos en una ocasión de consumo en el segmento QSR vs una ocasión de consumo en un establecimiento de FSR. Las medias nos llevan a conclusiones erróneas.

Por ejemplo, el promedio de gasto en un QSR con algún tipo de especialidad gastronómica (*burger*, pollo, americana, *pizza*, italiana, etc.) está por debajo del equivalente especialista en FSR (7.3€ por ocasión individual vs 15.7€, respectivamente). Pero lo cierto es que, cuando tenemos una visión más quirúrgica al tipo de *ticket* realizado, vemos cómo un gran porcentaje de consumiciones realizadas en QSR Especialidades está por encima del *ticket* promedio de 15.7€ que encontramos en FSR Especialidades.

Por tanto, entender el detalle de tipologías de ocasiones de consumo y tickets realizados se convierte en esencial para diseñar una arquitectura de precios exitosa que maximice la captura de oportunidades en el canal.

5. Aprovechamiento de nuevas ocasiones de consumo. El crecimiento de los canales no tradicionales (más allá de la restauración), los cuales a día de hoy acaparan el 17% del gasto que hacemos en *food service* en España. Segmentos no comerciales de *food service* (tales como los mercaurantes, gasolineras, tiendas de conveniencia, etc.) están ganando cuota de mercado en España, remodelando el panorama actual de la competencia a medida que los consumidores recurren cada vez más a opciones listas para consumir fuera de los establecimientos de restauración tradicionales.

Destacando el espacio que el *retail* está conquistando en las ocasiones de consumo inmediato a través del desarrollo de opciones que se engloban bajo el concepto de mercaurantes, la creciente demanda de alimentos RTE ofrece importantes oportunidades tanto a las marcas de *retail* como de *food service*. Los distribuidores están aprovechando esta tendencia para ampliar su oferta de restauración, con cadenas de supermercados como **Tesco** y **Mercadona** a la cabeza en la oferta de platos recién preparados. Al mismo tiempo, los restaurantes comerciales están explorando nuevas formas de captar clientes, como la colaboración con los distribuidores y el desarrollo de sus propias líneas de productos RTE.

A medida que se difuminan las fronteras entre los sectores de *retail* y restauración, se intensifica la competencia por el gasto



SEGMENTOS NO COMERCIALES DE FOOD SERVICE, COMO LOS MERCAURANTES, GASOLINERAS, TIENDAS DE CONVENIENCIA, ETC. ESTÁN REMODELANDO EL PANORAMA ACTUAL DE LA COMPETENCIA A MEDIDA QUE LOS CONSUMIDORES RECURREN CADA VEZ MÁS A SUS OPCIONES LISTAS PARA CONSUMIR

de los consumidores. Los restaurantes de servicio rápido, como McDonald's, Burger King, Telepizza, KFC o Domino's, compiten ferozmente, no solo entre sí, sino también con grandes supermercados como Mercadona, Carrefour o El Corte Inglés.

Estos gigantes de la alimentación se están convirtiendo en rivales de peso, ofreciendo opciones de comida cómoda que desafían a la comida rápida tradicional. Es una batalla por el paladar del consumidor, en la que ambos sectores compiten por captar la atención de clientes hambrientos que buscan conveniencia, variedad y valor. Este cambio pone de manifiesto la necesidad de que las empresas de ambos

sectores innoven y respondan a las cambiantes preferencias de los consumidores.

CONCLUSIÓN: INNOVACIÓN PARA CAPTURAR TIEMPO Y GASTO. El *food service* en España ha demostrado resiliencia en un entorno desafiante, pero el crecimiento futuro dependerá de la capacidad del sector para capturar tanto el *share of wallet* como el *share of clock*.

Las estimaciones cortoplacistas para 2025 apuntan a una estabilización del tráfico en el consumo en *food service* en España, por debajo del resto de países europeos. Tendencia que refuerza la necesidad de entender la **visión completa** del consumidor y el diseño de estrategias enfocadas a mantener la **demanda de ocasiones** de consumo en restauración; recordando en todo momento que la competencia ya no es solo entre restaurantes, sino con **múltiples industrias** que luchan por la atención del consumidor.

Las marcas y fabricantes que diseñen productos innovadores y estrategias basadas en la **personalización**, la **digitalización** y la creación de **experiencias memorables** serán las que logren consolidar su posición y asegurar su crecimiento. ●



LOS GRANDES SUPERMERCADOS SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN RIVALES DE PESO, OFRECIENDO OPCIONES DE COMIDA CÓMODA QUE DESAFÍAN LA COMIDA RÁPIDA TRADICIONAL

¿Por qué los cargos de clientes siguen siendo una verdad incómoda?

Los cargos de clientes generan costes, tensiones comerciales y sobrecarga administrativa.

¿Lo más preocupante? Muy pocas empresas los miden bien.



¿Qué está fallando?

Sin indicadores, no hay control.

Muchas compañías carecen de KPIs claros y herramientas eficaces para entender el impacto real de los cargos... y actuar sobre ellos.



¿Qué encontrarás en nuestro informe?

- ✓ Los 14 KPIs más relevantes
- ✓ Las barreras más comunes
- ✓ Buenas prácticas del sector



Descárgalo y empieza a transformar tu gestión de cargos.

Escanea el código QR y accede al informe completo.



LA INNOVACIÓN SE COCINA EN LAS PERSONAS

¿Quién está detrás de todos los cambios y transformaciones que ocurren en nuestro mundo? Si echamos un vistazo a nuestro alrededor, nos daremos cuenta de que las empresas más exitosas en términos de innovación no necesariamente son las que más dinero invierten en herramientas digitales, sino aquellas que han sabido construir a lo largo de los años una cultura organizativa que tenga la creatividad y la experimentación en su ADN corporativo.



José María Cervera – Socio fundador y presidente de Food Service Institute 

A estas alturas de siglo, a nadie se le escapa que uno de los motores de la evolución y desarrollo del *retail*, la hostelería y del mundo en general es la capacidad de innovación en todas sus versiones posibles. La velocidad que las nuevas tecnologías –cada vez más sabias por conocimiento, aunque no por discernimiento– están imprimiendo a nuestro día a día es tan vertiginosa como retardadora.

Términos, y realidades, como Inteligencia Artificial, digitalización, automatización o personalización de la experiencia del cliente parece que tienen que for-

LA INNOVACIÓN NO SOLO PROVIENE DE NUESTRO SECTOR, SINO QUE PUEDE Y DEBE NUTRIRSE DE OTROS COMO LA MODA, EL ARTE, LA TECNOLOGÍA, LA PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR E INCLUSO DE LA FÍSICA CUÁNTICA

mar parte de cada conversación, de cada presentación, de cada artículo, como este que estás leyendo. Siendo esto cierto, no es menos cierto que la innovación no solo depende de la **tecnología**. Depende, sobre todo, de las **personas**.

Todo esto está muy bien, pero ¿qué permite que las personas sean más innovadoras? ¿Qué hábitos o conductas pueden potenciar o, por el contrario, bloquear la **creatividad**? Y lo que es más relevante, ¿cómo perciben los clientes la innovación y qué papel juegan en este proceso? ¿Quién puede liderar la innovación?

La **innovación** comienza en la **mentalidad**.

ORIGEN EN UNA ACTITUD. Si queremos fomentar la innovación en nuestra empresa, también en nuestra vida, **es necesario tener presente que la innovación no proviene normalmente de un acto puntual o una idea revolucionaria aislada, sino de una actitud que debe fomentarse de forma consistente y constante.**

Innovar implica no darse por satisfecho, cuestionarse el *statu quo*, observar con nuevas y desapegadas perspectivas y estar dispuesto a asumir riesgos. Siendo director general de **Makro España y Portugal**, una de las frases que nos servía de guía era: “Hoy lo voy a hacer mejor y diferente”. Te aseguro, lector, que la combinación de ese lema con la frecuentemente usada palabra “¡Tira!” fueron clave para la transformación y el desarrollo de la compañía y sus personas en aquellos difíciles y maravillosos años.

Quien mejor explica este extremo es **Carol Dweck**, psicóloga de la Universidad de Stanford, que desarrolló el concepto de la **mentalidad de crecimiento**. Según sus conclusiones, **las personas que creen que sus habilidades pueden desarrollarse a través del esfuerzo, la formación y la persistencia (olé por ella por no usar la tan manida ‘resiliencia’) tienen una mayor capacidad para generar nuevas ideas y adaptarse a los cambios.**

Si eres capaz de generar esta mentalidad en tu equipo, en tu empresa y, por qué no, en tu entorno familiar, estarás fomentando la apertura a aprender, a experimentar, a la posibilidad de fallar y a **mejorar continuamente**. En pocas palabras, estarás impulsando la innovación.

CÓMO POTENCIAR LA INNOVACIÓN EN LAS PERSONAS. Si hemos creado la atmósfera adecuada, llega el momento de plantearnos cómo podemos potenciar la creatividad y la innovación en cada una de las personas que forman nuestros equipos.

Mi buena amiga **Teresa Viejo**, ‘Maestra de la Curiosidad’, nos ha regalado el primero de los ingredientes: la **curiosidad constante**. Las ideas innovadoras surgen de la observación, el análisis de tendencias y la capacidad de inspirarse en otros sectores. La innovación no solo proviene de nuestro sector, sino que puede y



CUANTO MAYOR SEA LA COMBINACIÓN DE DIFERENTES PERSPECTIVAS DE EDAD, GÉNERO, BAGAJE CULTURAL, CAPACIDAD TECNOLÓGICA O EXPERIENCIA VITAL, MAYOR SERÁ LA PROBABILIDAD DE GENERAR SOLUCIONES SINGULARES, CREATIVAS Y DISRUPTIVAS QUE GENEREN VALOR AL CLIENTE

debe nutrirse de otros como la moda, el arte, la tecnología, la psicología del consumidor e incluso de la física cuántica. El ejemplo de **Andoni Luis Adúriz**, del restaurante **Mugaritz**, en sus ya famosos ‘Diálogos de Cocina’ es muy inspirador.

¿Cuántas veces has “matado al mensajero”? Si la respuesta honesta es “unas pocas”, háztelo mirar porque **las empresas más innovadoras del mundo, como Google o Amazon, han demostrado que el error es parte natural del proceso de aprendizaje y creación**. Si quieres que tu equipo sea innovador, haz que sus integrantes se sientan seguros para probar **nuevas soluciones**, para arriesgarse, sin temor al fracaso o las represalias. Los días de “plomo o plata” son, o deberían ser, historia.

La diversidad de pensamiento y los **equipos multidisciplinares** hacen florecer la innovación. Cuanto mayor sea la combinación de diferentes perspectivas de edad, género, bagaje cultural, capacidad

tecnológica o experiencia vital, mayor será la probabilidad de generar soluciones singulares, creativas y disruptivas que generen **valor al cliente** interno y externo.

FRENOS A LA CREATIVIDAD. No todo puede ser bonito. **Cuando una empresa o equipo están cómodos con su manera fija de hacer las cosas, cuando la rutina es excesiva y las zonas de confort amplias, la capacidad de adaptación se pierde y la innovación huye despavorida.**

El ya comentado **miedo al error**, la falta de tiempo para pensar, las estructuras organizativas rígidas, la negación del potencial de la IA o el exceso de trabajo son **enemigos de la creatividad** y, por tanto, de la innovación. También lo es la falta de estímulos externos, porque merma la capacidad de atención y de **idear nuevas oportunidades** que nos ayudan a seguir avanzando. Y hablando de esto: ¿cuándo fue la última vez que recibiste **formación**?



ESCUCHA LO QUE TE DICEN
Y TAMBIÉN LO QUE NO TE DICEN. UTILIZA “EL DATO” Y SU INTERPRETACIÓN GRACIAS A LA IA. Y TODO ESO CON UN ÚNICO OBJETIVO: HACER MÁS FÁCIL LA VIDA AL CLIENTE Y MÁS ATRACTIVA TU PROPUESTA PARA EL MERCADO



EL PAPEL DE LOS CLIENTES. Otra de mis preguntas recurrentes para los equipos y para mí el primero, practicada como martillo pilón en Holanda, Hungría, Portugal, España e incluso ahora, es: ¿cuándo fue la última vez que en lugar de hablar **del cliente** hablaste **con el cliente**? No es fácil enfrentarse a ella sin mirar para abajo, ¿verdad? Pues empieza por ahí.

Por muy innovadoras que sean o se crean las empresas, la última palabra la tiene siempre el **cliente**. **La empresa que no interpreta la verdadera necesidad de su público y lanza supuestas innovaciones que no generan un valor real para**

sus cada vez mejor informados clientes, está abocada al fracaso.

Sal, observa, pregunta, no te contentes con la primera respuesta aduladora, escucha lo que te dicen y también lo que no te dicen. Utiliza “el dato” y su interpretación gracias a la IA. Y todo eso con un único objetivo: **hacer más fácil la vida al cliente y más atractiva tu propuesta** para el mercado.

EL LIDERAZGO COMO CATALIZADOR DE LA INNOVACIÓN. Si estás alineado con lo que has leído hasta este momento, este último apartado tiene ya sus respuestas claras.

Necesitamos líderes inquietos, respetuosos, optimistas, exigentes, auténticos, naturales, coherentes. Líderes capaces de **derribar barreras** limitantes, que crean una **cultura de confianza** y apoyo mutuos, que se sienten cómodos dando autonomía y fomentando la **experimentación**, que preguntan, que escuchan, que aprenden. Líderes que promueven un propósito trascendente y una **visión a largo plazo**. Ellos son ya líderes innovadores que siembran innovación.

Estoy seguro de que tú eres ya de esa clase de líderes. Si albergas alguna duda, ten claro que puedes llegar a pertenecer a ella. Mira a tu alrededor, busca quiénes son tus **referentes para el bien**, en mi caso el **Teniente General Vicente Cervera García**, mi padre, empápate de sus valores, emula sus actuaciones y, sobre todo, **fórmate y practica sin descanso**.

Porque detrás de los cambios y las transformaciones de este mundo están las personas. Detrás de todo esto, ESTÁS TÚ.

Por cierto, el *copyright* de este artículo no le corresponde a Chat GPT, sino a tu amigo José María Cervera Lucini. En el futuro cercano, me apoyaré feliz y conscientemente en la Inteligencia Artificial para conseguir que mi creatividad y mi capacidad de innovación se multipliquen exponencialmente y su velocidad de aplicación también. Es lo que hay.

Muchas gracias por haber llegado hasta aquí. 🍷



EL MIEDO AL ERROR, LA FALTA DE TIEMPO PARA PENSAR, LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS RÍGIDAS, LA NEGACIÓN DEL POTENCIAL DE LA IA O EL EXCESO DE TRABAJO SON ENEMIGOS DE LA CREATIVIDAD Y, POR TANTO, DE LA INNOVACIÓN

SOMOS LA FUERZA
QUE IMPULSA
TUS VENTAS



Winche
A Sarawak company

Aseguramos la máxima
eficiencia en el **punto de venta**



DISTRIBUCIÓN ESPAÑOLA: POTENCIAL DE LOS SUPERMERCADOS REGIONALES

En el panorama actual de la alimentación en España hay varias afirmaciones que parece que son las que marcarán el futuro próximo: “la marca de fabricante tiene un futuro muy negro y desaparecerá ante el empuje bestial de la marca propia”; “los distribuidores de surtido corto son los que ganarán la apuesta sin ninguna duda”, “los surtidos tienen que reducirse para ganar eficiencia...”. Pero creo que los números demuestran que las cosas no son exactamente así, y que, además, en el medio y largo plazo existen muchas oportunidades que, si son bien trabajadas, harán que la diversidad de la oferta se siga manteniendo, para bien del consumidor español.



Luis Martínez Gallardo – Experto en Gran Consumo 

Grandes eventos han impactado en el mundo actual en los últimos años: la **pandemia** primero, después la **inflación** de los años 2023 y 2024, de unas proporciones desconocidas en este siglo, y finalmente los **movimientos migratorios** que están produciendo un incremento de la población enorme. En España somos 1,5 millones de personas más que hace tres años (llegamos ya a los 49 millones de habitantes), siendo el 95% de este incremento debido a la inmigración proveniente de otros países.

Desde el mercado global, esto ha producido que en el “**lustro fantástico**” (2019-2024) las ventas se hayan incrementado el **33,2%** (7,7% en volumen, 23,6% en precio). En un **lustro “normal”**, por ejemplo el que va de 2014 a 2019, el incremento solo fue del **3,7%**, casi todo

por incremento del valor añadido de los productos (-1,7% en volumen y 5,5% en precios). Incluso 2024 ha sido un año magnífico porque, según Circana, se creció el **4,5% en valor**, con una evolución en el precio del 145% y un incremento del 3,1% de volumen (el segundo mayor de este siglo después del año 2020).

Como el precio se puso en valor, la marca propia ha crecido exponencialmente, pasando a ser el 44,3% del mercado en 2024 (a finales de 2020 era del 39%). Esto significa que, **en este lustro 2019-2024, la marca propia ha crecido alrededor del 52% en venta**. Y también, al mismo tiempo, hemos asistido al crecimiento de la cuota de los ‘operadores de surtido corto’, que ya alcanzan el **37,7% de cuota**, según Kantar, en 2024.

Pero el dato más sorprendente de todos es que los **supermercados regionales** son los que más cuota han ganado en todo este período. Según Kantar, en 2019 tenían una cuota del 15,4% y en 2024 han alcanzado una **cuota del 17,7%**, es decir, 2,3% puntos más. **Mercadona**, en el mismo período, ha ganado alrededor del 1,2%. Y este último año ha seguido la tendencia: **las cadenas regionales han ganado 0,7% de cuota, mientras las cadenas de surtido corto han ganado 0,6%**.

Evidentemente hay otros **canales “perdedores”**:

- **El canal especialista** (fruterías, panaderías, carnicerías, pescaderías, perfumerías...), que solo tiene ya el **15,6% de la cuota** (-0,4% en 2024). Cada vez es más difícil encontrar en los barrios este tipo de establecimientos. Un dato: el número de pescaderías y carnicerías tradicionales en España ha caído el 40% y el 18%, respectivamente, en los últimos 15 años.
- **Hipermercados** (grandes superficies), que solo tienen el **14,2%** (-0,4% menos que en 2024). Crece la compra de proximidad, con más oferta comercial de alto nivel cerca, lo que afecta claramente a este canal.

Este dato de los supermercados regionales es bastante impactante, bajo mi punto de vista. Demuestra que **existe otra forma de competir muy apreciada por los consumidores, basada en los pilares tradicionales de su propuesta comercial**:

- **Atención personalizada** al cliente y mucho servicio.
- **Productos frescos**.
- **Propuesta amplia de surtido** con una amplitud y cobertura del surtido muy amplia, basada en **marca de fabricante**.

- **Inversión promocional** relevante para dar argumentos a los consumidores para visitar con regularidad el establecimiento.
- **Programas de fidelización** potentísimos que mejoran la imagen de precio por la personalización de la oferta comercial.

Repasemos cada uno de estos puntos para estudiar la situación actual y los retos futuros que se pueden abordar para seguir atrayendo el interés de los compradores.

PRODUCTOS FRESCOS. Esta es la diferenciación más relevante de todas en los supermercados regionales, ya que por tradición se ha sabido trabajar muy bien: **oferta cuidada y de alta calidad**, venta asistida, **personalización del trato** al cliente. Es un oficio de difícil aprendizaje por distribuidores con una mentalidad más masiva, que están acostumbrados a categorías más industriales, en las que se puede planificar un proceso.

Por experiencia personal, sé que el dominio de estos oficios es muy complicado y lleva mucho tiempo. Además, hay que aprender a ver la **cuenta de explotación** de estas familias de otra forma: hay costes de personal altos, mermas elevadas, y esto para los distribuidores “más industriales” y basados en una gran productividad del sistema es complicado de gestionar.

Quizá aquí los retos más importantes para los supermercados regionales son dos:

1. El desarrollo de las **versiones “libre servicio”** de las secciones de una forma decidida: intentando proteger su valor diferencial, **muchos supermercados no apuestan decididamente por tener también una propuesta “en murales de libre servicio” mucho más potente**. Con los mostradores tienen a su favor la calidad percibida del producto, y piensan que otra propuesta en tienda va a producir canibalización.

El mismo problema que tienen con la **marca propia**. Y lo importante es darse cuenta de que es el consumidor quien elige cada vez más comprar productos estándares más rápidamente (filetes de



TENER PROFUNDIDAD DE SURTIDO ES UN VALOR DIFERENCIAL DE UN SUPERMERCADO REGIONAL. EN CADA CATEGORÍA TIENE QUE TENER PRESENCIA LA MARCA LÍDER, POR SUPUESTO, Y VARIAS MARCAS CHALLENGERS PARA CUBRIR LA UNIDAD DE NECESIDAD CON MUCHA COBERTURA DE SURTIDO

EL PRODUCTO FRESCO ES LA DIFERENCIACIÓN MÁS RELEVANTE EN LOS SUPERMERCADOS REGIONALES, YA QUE POR TRADICIÓN SE HA SABIDO TRABAJAR MUY BIEN: OFERTA CUIDADA Y DE ALTA CALIDAD, VENTA ASISTIDA Y PERSONALIZACIÓN DEL TRATO AL CLIENTE



pollo, jamón york, trozo de queso curado...), de otra forma distinta, y si no se lo ofrecen ellos, irán a otro sitio a comprarlos.

Conclusión: es necesario incrementar de una forma decidida los metros de mural, ya que se va a conseguir ampliar la fidelidad de los clientes actuales en categorías en las que claramente son percibidos como superiores.

2. La apuesta por las **secciones de comidas preparadas:** esto sí que es una tendencia que probablemente despegará con fuerza en los próximos años. Ya se ve en muchas ciudades, o incluso en sitios turísticos, que estos espacios están ganando metros en las tiendas. Y es un oficio también distinto, como el de las secciones con mostrador, por lo que hay que aprender a hacerlo y a saber lo que les gusta a los consumidores, para buscar después la eficiencia y obtener rentabilidad.

En esta mentalidad de servicio, los supermercados regionales son mucho más reactivos, por lo que pueden aprender con más facilidad que otros. Hay ejemplos muy interesantes en Mercadona,

pero también en operadores más regionales como **Dialprix**, que están obteniendo excelentes resultados en ciudades como Elche, con una oferta amplia y eficiente.

PGC: MARCA DE FABRICANTE/MARCA PROPIA. Este es el nudo gordiano del debate y el que más horas nos lleva a todos los que participamos de este mundo: ¿los supermercados regionales tienen que poner **foco en la marca propia** o no?

Yo creo que no hay duda de lo que hay que hacer: la misión de un distribuidor con vocación de ser masivo es satisfacer todas las unidades de necesidad de cada familia con la **máxima cobertura** posible. Y no hay ninguna duda de que el consumidor elige, de una forma bastante amplia, productos de marca propia porque percibe que tienen un **valor adecuado**.

Según encuestas realizadas, el 77% de los consumidores afirma que, si la prueban y les gusta, no vuelven al fabricante. Luego **en la estructura de surtido de un distribuidor debería existir siempre la propuesta de marca propia de forma obligatoria**.

Por poner algún ejemplo: en una categoría de droguería de algún supermercado regional compran en un año el 47% de sus clientes. La marca más demandada es la marca propia, con una penetración del 65% de sus compradores. Hay cuatro marcas de fabricante más: la que tiene más penetración solo es comprada por el 23% de sus compradores.

Otro ejemplo: los supermercados regionales no han incentivado especialmente su marca propia, pero, en cambio, esta ha ganado alrededor del **2% en peso de venta** en los últimos dos años. Moraleja: los **consumidores** son los que deciden.

PROFUNDIDAD DE SURTIDO. La diferenciación verdadera en la propuesta comercial del supermercado se produce por tener **profundidad de surtido**. En cada categoría tiene que tener presencia la **marca líder**, por supuesto, y varias marcas **challengers** para cubrir la unidad de necesidad. ¿Cuántas ofrecer? Depende del rol de la categoría: si una familia es destino, el surtido debe ser muy amplio para conservar el liderazgo del mercado. Si la familia es imagen (poca cuota y poco margen), la oferta deberá ser más reducida.

Dicho con otras palabras: tener una oferta amplia es un **valor diferencial** de un supermercado regional. Y, de hecho, casi todos los hogares españoles visitan alguno de estos establecimientos para comprar. **La estrategia ganadora será cubrir todas las unidades de necesidad con mucha cobertura de surtido.**

El debate táctico de la marca propia en este canal, por tanto, no es de venta (de cuota). El freno mayor es el margen. En media tienen 10%-15% menos de rentabilidad que la marca de fabricante y, por tanto, tensiona en el corto plazo la **rentabilidad**.

Para mejorarla, la única opción posible en el medio y largo plazo es tener una mejor condición de compra. Y para ello la clave es concentrar volumen en cada referencia. Las **centrales de compra** que hay en España tienen un reto importante para armonizar la propuesta entre sus asociados, intentando evitar costes superfluos (*packaging* o formatos distintos...) y maximizar las ventas por producto.

Los proveedores de marca de fabricante tienen que seguir luchando para resolver un problema sencillo: si sus **ventas** bajan, indefectiblemente eso significa que el **precio** al que se venden sus productos es más alto de lo que los consumidores están dispuestos a pagar por ellos. Y solo hay tres vías:

- Adaptar el *gap* de precio a la percepción del valor por parte del consumidor.
- Trabajar intensamente en comunicación y publicidad para dar a conocer esos valores diferenciales.
- Buscar otros canales: impulso, horeca, *online*...

Fácil de decir, pero difícilísimo de hacer sin poner en riesgo el resultado. Pero lo que sí o sí deberían hacer los fabricantes de marcas nacionales es prestar muchísima más atención a los supermercados regionales. La cuota de estos en marca de fabricante es la líder en España: **las cadenas que forman parte de las dos centrales de compra tienen el 21,1% de la cuota de mercado de la marca de fabricante**, mientras que **Mercadona** solo tiene el 11,9% o **Carrefour** el 11,5% (datos Kantar 2024).

Tienen que luchar encarnizadamente en los lineales contra la marca propia. Los distribuidores regionales estarán encantados de apoyarles. Y los condimentos prioritarios de la receta deben ser:



LOS SUPERMERCADOS REGIONALES NO HAN INCENTIVADO ESPECIALMENTE SU MARCA PROPIA, PERO, EN CAMBIO, ESTA HA GANADO ALREDEDOR DEL 2% EN PESO DE VENTA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS. MORALEJA: LOS CONSUMIDORES SON LOS QUE DECIDEN

1. Priorizar **promociones relevantes**. Olvidarse de la rutina con la que se hace la planificación anual, repitiendo lo que se hizo el año pasado en la mayoría de los casos, e innovar en este tema. Es la herramienta que tienen los supermercados regionales para **atraer clientes a sus tiendas** y el fabricante para **atraerlos a**

su marca. Por tanto, hay que hacer **planes promocionales** más agresivos.

2. Apoyar los **clubs de fidelización**. La forma más eficiente de **fidelizar a la marca** es los clientes que ya nos visitan. Siguiendo con el ejemplo que expuse antes de la familia de droguería, hay un 80% de consumidores que compran en ese distribuidor la familia, pero que no compran la marca. Inversión personalizada a esos clientes específicamente producirá **retornos de inversión** muy importantes.

3. **Surtidos eficientes** con cobertura amplia. Lo que no rota hay que sustituirlo rápido. No hay peor cosa para un distribuidor que tener productos que “cogen polvo” en el lineal. Acabarán muertos.

4. Rediseñar las organizaciones para **tener el mejor equipo** a disposición de este canal, ya que es el líder del mercado. Es bastante normal escuchar a directores comerciales de distribuidores regionales quejarse de que es difícil contactar con quien lleva la cuenta de tal o cual fabricante. Y cuanto más grande es este, peor.

En conclusión: más recursos a quienes son los líderes en España de la marca de fabricante. ●



ES PRECISO HACER PLANES PROMOCIONALES MÁS AGRESIVOS: ES LA HERRAMIENTA QUE TIENEN LOS SUPERMERCADOS REGIONALES PARA ATRAER CLIENTES A SUS TIENDAS Y EL FABRICANTE PARA ATRAERLOS A SU MARCA

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN: EL CEO Y LAS REDES SOCIALES



¿Realmente sirve de algo que el CEO de una compañía tenga una presencia activa en redes sociales? ¿Qué valor aporta a la empresa? ¿Y qué le aporta como profesional? Estas son preguntas recurrentes cuando un CEO se plantea si debe o no comunicar a través de las plataformas digitales. En España, aún estamos en el proceso, pero ya han surgido varios nombres que se han posicionado como un referente. Hablamos con algunos de ellos.



Maite M. Vendrell – Redactora-jefe de FRS 

Hace ya muchos años que se ha normalizado el hecho de que un CEO conceda entrevistas o participe en reportajes, aunque todavía existen los que se prodigan poco en público, bien por reparo, bien porque consideren que el foco ha de estar en la empresa que dirigen. Pero la popularización de las **redes sociales** ha favorecido que las **apariciones públicas** de un CEO vayan más allá de presentar resultados o conceder alguna entrevista esporádica en medios. Se espera que salgan de entre bastidores y se relacionen directamente con sus **stakeholders** a través de plataformas como LinkedIn.

La sociedad exige transparencia a todos los niveles y **una presencia adecuada del líder de una organización acaba teniendo un impacto directo en la reputación de la marca e, incluso, en su propia marca personal**. En España, solo uno de cada cinco

españoles dice conocer bien o muy bien a alguno de los CEO's de las principales empresas del país. La reputación de las empresas cuyos CEO's son conocidos es 7,3 puntos superior a las que tienen CEO's poco conocidos y también suponen un incremento en la intención de compra (datos del estudio CEO Reprtrak Spain 2019).

LA REPUTACIÓN DE LAS EMPRESAS CUYOS CEO'S SON CONOCIDOS ES 7,3 PUNTOS SUPERIOR A LAS QUE TIENEN CEO'S POCO CONOCIDOS Y TAMBIÉN SUPONEN UN INCREMENTO EN LA INTENCIÓN DE COMPRA

Hoy, la red de redes a nivel profesional es **LinkedIn**. La evolución de **Twitter** (hoy **X**) ha ido dejando un vacío en la comunicación más corporativa, que se ha ido trasladando hacia la plataforma corporativa por antonomasia: LinkedIn. Sin embargo, hay CEO's que van más allá, en función del sector en el que opere la compañía. Las redes de Meta (**Facebook** e **Instagram**) tienen mucha fuerza cuando se trata de posicionar mensajes al consumidor final, mientras que **TikTok** se mantiene líder en el segmento joven y **Pinterest** se posiciona, principalmente, en mujeres y en sectores de *lifestyle*, decoración o moda.

Rafa Juan, CEO de **Vicky Foods**, es una de las figuras relevantes en LinkedIn. Ha ido construyendo comunidad hasta llegar a superar los **100.000 seguidores**, siendo reconocido como LinkedIn Top Voice por la red social. Cuando le preguntamos cuándo y por qué comenzó



en LinkedIn, responde: “Allá por el año 2009, yo ya estaba presente en algunas redes sociales como Facebook o Twitter. Era el momento en que algunos empresarios comenzaban a hacer sus pinitos en LinkedIn, pero con el objetivo base de *networking*. Este fue el motivo que me animó a entrar a mí también. Descubrí que era posible entablar conversaciones en ciertos grupos que, en aquella época, funcionaban bastante bien”.

Sin embargo, el objetivo de *networking*, que siempre viene bien, ha ido evolucionando a uno más activo de comunicador: “Siempre he estado muy involucrado en la comunicación de mi empresa. Considero que ha de ser transparente, alineada con tus valores; de esta forma es como se consigue el *engagement* con la comunidad que te sigue en redes”.

La gente valora la **autenticidad** y la **transparencia**, estrechar relaciones y que la comunicación sea bidireccional, que se comparta una visión (la importancia del “porqué”, en el “Círculo de Oro” de Simon Sinek) o la cultura de la compañía. De esta forma se logra una ventaja competitiva, mejorando, a su vez, la reputación de la organización. Además, cuando se celebran de forma pública los **hitos conseguidos** y se pone en valor el trabajo de los **colaboradores** se fortalece la marca empleadora.

“LinkedIn es una red profesional, que me permite llegar a contactos profesionales,



Elon Musk



El CEO de Tesla, X y SpaceX es el ejemplo de lo que no hay que hacer. Sus *tweets* le han llevado a los tribunales e, incluso, a renunciar temporalmente a la presidencia de su compañía. Los escándalos han sido recurrentes y han tenido un fuerte impacto en la cotización de sus empresas, pero, sobre todo, en la imagen de sus marcas. “No queremos que nos asocien con la marca debido al comportamiento de Musk”, comenta un usuario de Tesla a la cadena británica BBC.

pero también atraer y gestionar el talento hacia Vicky Foods. Me permite aprender de las publicaciones y realizar una comunicación personal y profesional, así como dar difusión a las novedades de mi empresa”, comenta Rafa Juan. “Las personas buscan comunicar y los perfiles



Steve Jobs



Estuvo 12 años fuera de la dirección de Apple hasta su regreso en 1997. En aquel año el grupo registraba 1.000 millones USD de pérdidas y la acción se cotizaba a 3,28 \$. En los dos años siguientes, los títulos de la compañía se revalorizaron el 211% en 1998 y el 151% en 1999. Tras 12 años al frente de la tecnológica, la capitalización pasó de los 2.000 millones USD a 350.000 millones USD. Por supuesto esto se debió a una buena administración de los recursos, pero también a una excelente gestión de la reputación de Apple y de su CEO. Cuando Jobs anunció su retiro en 2011, las acciones cayeron un 10% en Europa en tan solo una hora; el equivalente a 31.000 millones USD de capitalización.

personales tienen más *engagement* que los perfiles de empresa”, añade.

De hecho, así es. Según datos de LinkedIn, la red de un profesional tiene diez veces más **seguidores** que los que tiene un perfil corporativo. También reciben más **impresiones** (x8) y más **participación** (x4) que otras publicaciones. Las publicaciones personales suelen percibirse como más genuinas, de ahí que generen más *engagement* que las comunicaciones corporativas. “La comunicación tiene una función estratégica muy importante dentro y fuera de la empresa. Para ello el uso de las redes sociales es fundamental, pues son una plataforma para hacer llegar tus mensajes a todos los *stakeholders*”, indica Rafa Juan. Y este no es tema baladí.

Para una gestión exitosa de las redes sociales, explica Rafa Juan, “es necesaria la implicación del CEO y contar con el apoyo de expertos en comunicación estratégica para transmitir la mejor imagen de tu empresa y de tu perfil, y ambas han de estar alineadas”.



“LAS PERSONAS BUSCAN COMUNICAR Y LOS PERFILES PERSONALES TIENEN MÁS *ENGAGEMENT* QUE LOS PERFILES DE EMPRESA” **Rafa Juan** (CEO de Vicky Foods)



Según **Sandra Sotillo**, fundadora de **TrustMaker** y experta en la gestión de reputación de directivos, “la clave para que la comunicación del CEO funcione y sume a la empresa es dejar claro que el líder está al servicio de la organización, y no al revés. Dedicar tiempo a comunicar el **propósito**, los **valores** o las claves que hacen especial y única a la empresa es uno de los cometidos fundamentales de un CEO. Como máximo representante de la organización, lo que dice convierte en tangibles muchos elementos que de otro modo son difíciles de transmitir. Los casos del mencionado **Rafa Juan** o de **José Armando Tellado**, CEO’s de **Central Lechera Asturiana** y **Capsa Food**, son muy buenos ejemplos de ello.”

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

1. Humaniza: la audiencia conecta con las personas, no con los logotipos. ¿Por qué las portadas de las revistas abren con la imagen de un CEO y no con una foto de sus oficinas? Porque **las personas necesitan poner cara a las empresas para conectar con ellas.**

2. Genera confianza e influencia: ver a quien está detrás de una empresa genera confianza con todos los *stakeholders*, no solo con los clientes. **Compartir información de calidad e interactuar con la comunidad genera conversación y amplifica el mensaje de la marca.** En definitiva, genera *engagement*.

3. Da visibilidad: **no se trata únicamente de ser vistos, sino de que nos vean de la forma más adecuada.** Si esto se consigue, mejora la reputación de la compañía y el CEO se convierte en un embajador de sus valores. Esto permite posicionar a la marca empleadora y atraer talento.

Satya Nadella, CEO de **Microsoft**, comparte de forma habitual en redes sus reflexiones sobre innovación. Ofrece **opiniones** acerca de computación cuántica o inteligencia artificial, pero también comparte **reflexiones** sobre inclusión y diversidad gracias a la tecnología, o lecciones aprendidas a lo largo de su trayectoria profesional. De esta forma, a través de su millón de seguidores en LinkedIn, amplifica la visibilidad y reputación de su marca personal, pero también la de Microsoft.



LA CLAVE PARA QUE LA COMUNICACIÓN DEL CEO FUNCIONE Y SUME A LA EMPRESA ES DEJAR CLARO QUE EL LÍDER ESTÁ AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN, Y NO AL REVÉS”

Sandra Sotillo

(Fundadora de TrustMaker y experta en la gestión de reputación de directivos)

¿CÓMO HACERLO?

1. Autenticidad: cuando se comunica en redes sociales, lo más importante es ser uno mismo. No intentes aparentar lo que no eres; **la audiencia valora el contenido genuino y, más aún, si además aporta una visión personal y diferenciadora.**

2. Consistencia: publica periódicamente, que se vaya generando una continuidad y una confianza, e ir creciendo de forma consistente –sin prisa, pero sin pausa–. El post con una imagen (mejor si se trata de una foto real y no de un recurso gráfico corporativo) funciona bien y se puede complementar con algún vídeo o *podcast*.

3. Relación: hay que involucrarse en responder de forma sincera a los comentarios de los usuarios (evitando a los *trolls*), participar en otros *posts*, felicitar públicamente cuando alguien consigue un hito... **La interacción siempre es bienvenida, más aún si se percibe que es personal y genuina.**

Como apunta Sotillo, cuando se produce una crisis en la organización y el

CEO cuenta con una **buena reputación**, esta última se convierte en un **crédito de confianza** que puede influir en la toma de decisiones de *stakeholders* relevantes como analistas financieros o inversores.

Por supuesto, la reputación del líder no depende únicamente de su comunicación, pero es un aspecto clave para construirla y consolidarla. **Una buena presencia en las redes sociales adecuadas es una palanca relevante que tiene impacto multiplicador.** Además, conviene invertir en darse a conocer más allá del cargo, para que el día de mañana el valor esté también en la **marca personal** y no únicamente en la posición que ocupaba o la marca a la que representaba.

Está claro que esta faceta de comunicación más cercana y personal ha venido para quedarse. El CEO que entienda que su presencia bien gestionada en redes sociales es una importante **herramienta estratégica** para la buena reputación de su empresa y la suya propia, logrará mayores oportunidades para su negocio, fortalecerá la credibilidad para atraer talento y contribuirá a generar aún más valor a todos los niveles. En suma, vale la pena. ●



fruit attraction

Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas



3 días que harán
crecer tu negocio.

30 Sep-02 Oct

2025

ifema.es

 **FEPEX**

 **IFEMA
MADRID**



DE VENDEDOR DE LIBROS A LÍDER MUNDIAL: ¿QUIÉN PUEDE FRENAR A AMAZON?

Hace treinta años, en un modesto garaje, nació lo que se convertiría en uno de los imperios más impresionantes de la era digital. Amazon, que comenzó como una librería en línea, ha evolucionado hasta convertirse en una potencia global, transformando la manera en que consumimos, trabajamos y nos relacionamos con la tecnología. Hoy, la pregunta ya no es si es un *retailer* o un gigante tecnológico, sino hasta dónde puede llegar su influencia en el mundo digital.



Javier Pérez de Leza – CEO de Future Retail 

La historia de Amazon es, ante todo, una historia de adaptación y reinención constante. Desde sus inicios, la compañía se propuso revolucionar el comercio electrónico y, con ello, moldear el futuro del consumo global. En la actualidad, su valor total de mercancía (GMV) supera los **900 mil millones de dólares**, consolidándose como líder mundial. En 2024, sus **ventas netas aumentaron el 11%**, alcanzando los **638.000 millones de dólares**, frente a los **574.800 millones de 2023**.

DE LIBRERÍA DIGITAL A IMPERIO MULTISECTORIAL. Amazon superó a Walmart en ingresos trimestrales, por primera vez en la historia, en el cuarto trimestre de 2024, alcanzando US\$187.800 millones, frente a US\$180.500 millones reportados por la cadena de tiendas. Pero esto no convierte a Amazon en el líder del mundo del *retail*, aunque es probable que se convierta en la empresa que más factura a nivel mundial en 2025.

El secreto de su éxito radica en la **diversificación de sus ingresos**. Su modelo de negocio abarca desde tiendas en línea y físicas hasta servicios para vendedores externos, publicidad digital, suscripciones y, por supuesto, **Amazon Web Services (AWS)**, su joya tecnológica. En 2024, las tiendas en línea y físicas representaron el **40% de los ingresos** (280 mil millones de dólares), los servicios para vendedores aportaron el **25%** (175 mil millones), la publicidad digital el **10%** (70 mil millones) y las suscripciones, como Amazon Prime, el **9%** (60 mil millones). **AWS**, su unidad de mayor crecimiento, generó **115 mil millones de dólares**, equivalente al **16% del total**, pero con una rentabilidad incomparable.

AWS sigue siendo el **negocio más rentable** de Amazon, representando el 65% de su beneficio neto. **Esto plantea una pregunta clave: ¿podría Amazon mantener su crecimiento en el ecommerce sin los ingresos que genera AWS?**

¿RETAILER O PLATAFORMA TECNOLÓGICA? El cambio de enfoque de Amazon es evidente. Mientras el comercio electrónico enfrenta **márgenes de beneficio reducidos del 4%**, otros segmentos han demostrado ser **mucho más rentables**. AWS, con un **margen operativo del 38,1%**, se ha convertido en el motor de la empresa y ha redefinido su modelo de crecimiento.

La **inteligencia artificial** se ha convertido en una de sus principales apuestas. Amazon ha incrementado sus inversiones en **IA generativa**, asegurando que esta tecnología podría representar “la transformación más grande desde la nube, y quizás desde Internet”.

¿Deberían los *retailers* tradicionales tomar nota de esta estrategia de Amazon? **Walmart ha sabido responder al desafío, aprovechando su liderazgo en retail físico para fortalecer su presencia digital**. Ha invertido miles de millones en logística, IA y comercio omnicanal, impulsando **Walmart Marketplace** y su suscripción **Walmart+** para competir con **Amazon Prime**.

Además, ha convertido sus tiendas en centros logísticos estratégicos, ofreciendo entregas en el mismo día y recogidas en tienda. Una gran ventaja que seguirán teniendo los *retailers* tradicionales.



Mai Huang

RESIDENCIA DE BELLEVUE (WASHINGTON), DONDE JEFF BEZOS INICIÓ LA ANDADURA DE AMAZON.



Amazon

CENTRO LOGÍSTICO DE AMAZON EN EL PRAT (BARCELONA).

DESAFÍOS REGULATORIOS Y COMPETENCIA GLOBAL. Amazon enfrenta una **presión regulatoria** creciente en todo el mundo. En EE.UU., la FTC presentó una demanda antimonopolio en 2023 por prácticas que limitan la competencia. En Europa, la UE le impuso restricciones con

AMAZON HA INCREMENTADO SUS INVERSIONES EN IA GENERATIVA, ASEGURANDO QUE ESTA TECNOLOGÍA PODRÍA REPRESENTAR “LA TRANSFORMACIÓN MÁS GRANDE DESDE LA NUBE, Y QUIZÁS DESDE INTERNET”

la **Ley de Mercados Digitales (DMA)** y la **Ley de Servicios Digitales (DSA)**, exigiéndole mayor transparencia en sus prácticas comerciales.

En **India**, ha sido investigada por competencia desleal, mientras que en **EE.UU.** y **Europa** enfrenta **huelgas y demandas laborales**. También ha sido señalada por **evasión fiscal**, con la UE intentando imponer multas por beneficios fiscales indebidos. **A medida que Amazon amplía su alcance, surge una pregunta clave: ¿podrá seguir innovando sin ser frenada por las regulaciones?**

LA NUEVA FRONTERA: LOGÍSTICA, DRONES Y LA AMENAZA CHINA. Amazon busca elevar los estándares en logística mediante la reducción de tiempos de entrega y la expansión de su capacidad

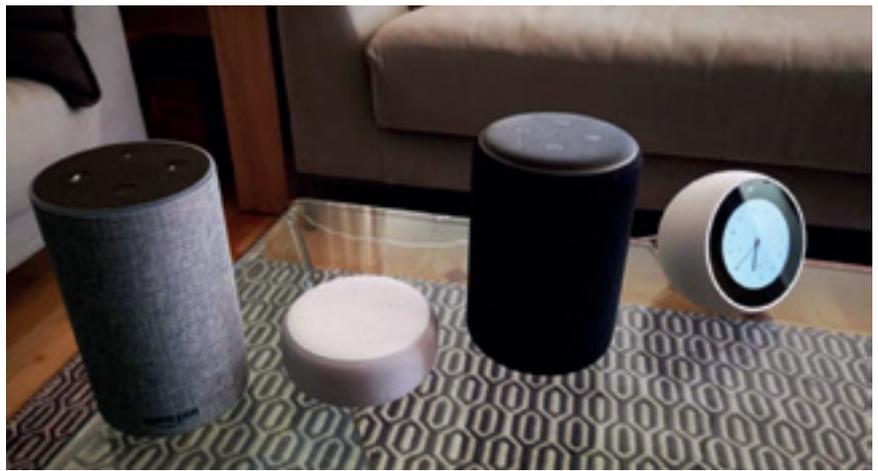
de **entregas en el mismo día**. La implementación de la tecnología **Vision-Assisted Package Retrieval (VAPR)** en sus vehículos de reparto promete optimizar la **logística**.

Además, sigue invirtiendo en **drones** para reducir los tiempos de entrega hasta 30 minutos. Con **Prime Air** ya operativo en EE.UU. y planes de expansión a Italia y el Reino Unido, **Amazon quiere liderar la entrega ultrarrápida**. **¿Cómo sería el retail hoy sin las entregas inmediatas con un solo clic que Amazon popularizó?**

Amazon también ha reforzado su estrategia global con **Haul**, su nueva tienda en línea de productos a **bajo costo**, donde los precios no superan los 20 dólares. Esta iniciativa busca competir con minoristas chinos como **Temu**, **Alibaba** y **JD.com**, aunque con tiempos de entrega de hasta dos semanas.

¿Podrá Amazon competir con el modelo de bajo costo de las empresas chinas, o esto está fuera de su estrategia tradicional? Los gigantes asiáticos como **Temu**, **Alibaba** y **Shein** han revolucionado el comercio electrónico con precios ultrabajos y una cadena de suministro altamente eficiente.

Su crecimiento acelerado representa una **amenaza real** para el dominio de Amazon, **obligándolo a adaptarse y encontrar nuevas formas de competir en un mercado donde el precio es el principal diferenciador**. ¿Será suficiente su apuesta por **Haul** y otros formatos económicos, o tendrá que reinventar su modelo para no perder terreno?



LA VISIÓN DE AMAZON ES CONVERTIR EL HOGAR EN UN ECOSISTEMA TOTALMENTE AUTOMATIZADO.

UN FUTURO MÁS TECNOLÓGICO.

Amazon apuesta fuerte por la **inteligencia artificial**. Ha lanzado modelos como **No-va AI**, disponibles en **Amazon Bedrock**, que permiten procesamiento de texto y análisis multimodal. También presentó **Rufus IA**, su asistente de compras basado

en IA, diseñado para hacer las búsquedas de productos más intuitivas dentro de su plataforma.

Mientras tanto, **Alexa+**, la versión mejorada de su asistente virtual permitirá a los usuarios gestionar sus compras con comandos de voz más naturales. La visión de Amazon es convertir el hogar en un **ecosistema totalmente automatizado**, donde comprar sea tan sencillo como hablar con Alexa.

EL CRECIMIENTO ACCELERADO DE LOS GIGANTES ASIÁTICOS REPRESENTA UNA AMENAZA REAL PARA EL DOMINIO DE AMAZON, OBLIGÁNDOLO A ADAPTARSE Y ENCONTRAR NUEVAS FORMAS DE COMPETIR

¿Hacia dónde se dirige Amazon? Este es el resumen de su visión según **Andy Jassy**, desde 2021 sucesor del fundador de Amazon, **Jeff Bezos**: “Amazon sigue siendo **resiliente** gracias a principios fundamentales: apostar por **la innovación**, resolver problemas reales de los clientes, construir infraestructuras flexibles, adoptar **nuevas tecnologías** y aprender de los **fracasos** para **evolucionar**. La empresa nunca ha tenido tantas oportunidades para mejorar la vida de sus clientes. Con un enfoque en el futuro, Amazon está preparada para aprovechar al máximo este momento de **transformación**”.

Al final, el verdadero secreto de Amazon es algo que parece simple: **mantener siempre una mentalidad innovadora, colocar al cliente en el centro de las decisiones de la empresa y explorar constantemente nuevas tecnologías**. Casi nada, pero lo siguen consiguiendo.

¿Llegará Amazon a un punto en el que su negocio de **retail** sea irrelevante, frente a sus ingresos por servicios tecnológicos? ●



AMAZON WEB SERVICES ES SU UNIDAD DE MAYOR CRECIMIENTO.



A2L

REFRIGERANTES DE AYER, HOY Y MAÑANA

Liderando el cambio: **soluciones con A2L**

Seguras, eficientes, sostenibles y de cumplimiento normativo.

No sujeto a la tasa sobre refrigerantes.





NO ES SOLO CUESTIÓN DE CREATIVIDAD

Hoy en día, lanzar un nuevo producto al mercado es uno de los mayores desafíos para cualquier marca. En un mercado como el español, con el peso de la MDD con máximos históricos y la cuota de los *retailers* de surtido corto (Mercadona, Lidl y Aldi) disparada, innovar no es solo una cuestión de creatividad. Es una cuestión de comprensión profunda del comportamiento de compra del *shopper* y cómo este reacciona ante las marcas en el punto de compra.



Xavier Cros – CEO Across The Shopper / Experto en Shopper & Retail Marketing 



Os dejo cinco reflexiones relacionadas con el *shopper marketing* que condicionan el éxito o fracaso de un lanzamiento:

1. CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA PENETRACIÓN, NO DE LA LEALTAD.

El verdadero crecimiento de una marca proviene de aumentar la **penetración de**

mercado, no de depender de una base de consumidores leales. Esto significa que, al lanzar un nuevo producto, **las marcas deben centrarse en atraer a nuevos compradores, no solo en fidelizar a los existentes. Los compradores ocasionales son los que generan el mayor crecimiento.**

Realiza un seguimiento de la penetración de mercado (el número de **nuevos compradores**) y la repetición de compra

como indicadores clave de éxito. La lealtad de los consumidores llegará naturalmente cuando el producto cumpla con sus expectativas y se convierta en una opción **fácil y confiable**.

2. DISPONIBILIDAD MENTAL Y FÍSICA, CLAVE.

El concepto de disponibilidad es crucial. Para que los *shoppers* elijan un producto, este debe ser **fácil de**

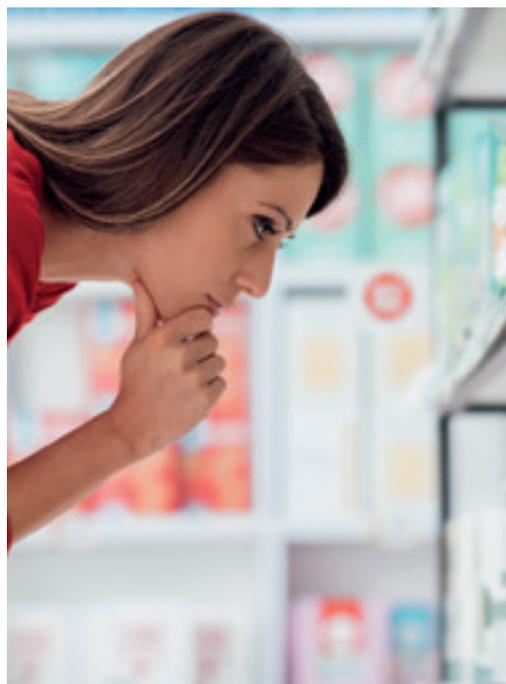
encontrar y fácil de recordar. La disponibilidad mental se refiere a la memoria que los consumidores tienen de la marca o el producto, mientras que la disponibilidad física se refiere a lo fácil que es encontrarlo en la tienda.

Asegúrate de que tu producto tenga activos distintivos claros: un **diseño** visual fuerte, colores llamativos, un **logo** o un **claim** memorable. Todo esto debe estar alineado con lo que los consumidores esperan de la categoría.

La presencia del producto debe ser estratégica en los **puntos de compra**. En España, **con un liderazgo tan fuerte de Mercadona y los retailers de surtido corto (Lidl y Aldi), los retailers regionales se convierten en una opción para las marcas de conseguir una penetración importante en distintas zonas geográficas.**

Bonpreu en Cataluña, **Ahorramas** en Madrid o **Gadisa** en Galicia son solo algunos ejemplos de líderes regionales que se pueden convertir en aliados para las marcas.

3. DECISIONES AUTOMÁTICAS Y RÁPIDAS. El comportamiento del *shopper* es mayormente **automático** y



no racional. Las decisiones de compra no son procesos deliberados, sino que los consumidores confían en **atajos mentales** para tomar decisiones rápidas. La marca que logre facilitar estos atajos tendrá más posibilidades de ser elegida.

Los *shoppers* no tienen tiempo para procesar mensajes complicados. **El producto debe destacar con una propuesta clara**

LOS SHOPPERS NO TIENEN TIEMPO PARA PROCESAR MENSAJES COMPLICADOS: EL PRODUCTO DEBE DESTACAR CON UNA PROPUESTA CLARA Y VISUALMENTE ATRACTIVA QUE RESUELVAN UN PROBLEMA O CUMPLA UNA NECESIDAD DE FORMA INMEDIATA

y visualmente atractiva que resuelva un problema o cumpla una necesidad de forma inmediata.

4. LA IMPORTANCIA DE LA VISIBILIDAD EN EL PUNTO DE COMPRA. Sin una presencia adecuada, incluso el mejor producto puede pasar desapercibido. **Apoya con promociones y activaciones de compra el lanzamiento para llamar la atención del shopper en el momento crítico de la compra.** Piensa en cómo se posiciona tu producto en las baldas para asegurar que los consumidores lo vean y lo elijan.

La clave es la **repetición**: una campaña de marketing coherente y visible aumenta las probabilidades de que tu producto sea recordado y considerado en el lineal.

5. CREAR UNA RELACIÓN FUERTE A TRAVÉS DE LA CATEGORÍA. Las marcas deben **respetar los códigos** de la categoría, lo que implica que el producto no debe ser tan diferente que resulte extraño o incomprensible para el consumidor.

Respetar los códigos de la categoría: **si bien la innovación es importante, debe ser una evolución que mantenga los atributos clave que los consumidores asocian con esa categoría.** El producto debe sentirse como una opción confiable y familiar. 🍎



LA CLAVE ES LA REPETICIÓN: UNA CAMPAÑA DE MARKETING COHERENTE Y VISIBLE AUMENTA LAS PROBABILIDADES DE QUE TU PRODUCTO SEA RECORDADO Y CONSIDERADO EN EL LINEAL



ETIQUETADO EN BRAILLE: ¿REVOLUCIÓN INCLUSIVA O DESAFÍO EMPRESARIAL INSOSTENIBLE?

El Gobierno ultima un Real Decreto que hará obligatorio el etiquetado en braille en productos de consumo esenciales, una medida pionera impulsada por organizaciones como Cermi o la ONCE que busca garantizar la accesibilidad universal. Pese al respaldo unánime del objetivo a perseguir, el sector productivo advierte sin embargo de costes elevados, dificultades técnicas, distorsiones en el marco competitivo y posibles grietas que afectarían a la unidad de mercado en la UE.



Maite M. Vendrell – Redactora-jefe de FRS

España está a punto de convertirse en el primer país de la Unión Europea en obligar por ley a incorporar el sistema braille en el etiquetado de productos de consumo esenciales. Si se cumplen las previsiones, antes del verano podría aprobarse el Real Decreto que desarrolla esta medida, un hito legal que promete mejorar la **accesibilidad** para las personas con discapacidad visual. Pero la ambiciosa propuesta no llega exenta de tensiones: sectores del tejido empresarial, especialmente las pymes, alertan de los **desafíos técnicos, económicos y de competitividad** que podría acarrear.

El texto, actualmente en fase final de tramitación por el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, responde al mandato incluido en la Ley de protección de los consumidores y usuarios frente a situaciones de vulnerabilidad, aprobada en 2022. Su disposición adicional primera establecía que “en el plazo de un año” se desarrollaría reglamentariamente el etiquetado en alfabeto braille “y otros formatos que garanticen la **accesibilidad universal**”.

Dos años después, y con más de uno de retraso, España se prepara para incorporar esta obligación normativa. **Será el primer país de la UE en imponer este tipo de**



EL OBJETIVO DE LA NUEVA NORMATIVA ES CLARO: GARANTIZAR EL DERECHO DE ACCESO AUTÓNOMO A LA INFORMACIÓN ESENCIAL SOBRE LOS PRODUCTOS

etiquetado a productos y bienes de consumo considerados de especial relevancia, como alimentos con alérgenos, cosméticos, productos de limpieza o artículos químicos. La medida, celebrada como un “avance largamente esperado” por colectivos como el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (**Cermi**), promete beneficiar a más de 71.000 personas afiliadas a la **ONCE** y a un número indeterminado de ciudadanos con baja visión o personas mayores.

LA PROMESA DE LA AUTONOMÍA. El objetivo de la nueva normativa es claro: **garantizar el derecho de acceso autónomo a la información esencial sobre los productos**. Desde Cermi nos lo explican con contundencia: “El etiquetado accesible mejorará sustancialmente la seguridad y autonomía de las personas con discapacidad visual, permitiéndoles tomar **decisiones informadas** como consumidoras. Este es un paso importante hacia la inclusión real”.

En este sentido, la nueva etiqueta deberá incluir, al menos, los siguientes **datos en sistema braille**:

- Denominación o nombre comercial del producto.
- Naturaleza y categoría del producto.
- La palabra de advertencia “peligro” o “atención” en caso de que el producto contenga sustancias potencialmente nocivas para la salud.
- En su caso, la sustancia que cause alergias o intolerancias.

Además, por una cuestión de espacio, se deberá incluir también un **código QR accesible**. Este código, que deberá ir señalizado en relieve, proporcionará información complementaria sobre la composición del producto, su origen, fecha de caducidad, así como los datos de contacto necesarios para que los consumidores puedan ejercer sus derechos.

APLAUSO SOCIAL, PREOCUPACIÓN EMPRESARIAL.

El propio ministro **Pablo Bustinduy** ha defendido que “una actividad tan cotidiana como comprar, devolver o reclamar un producto no debe convertirse en una carrera de obstáculos para una persona con discapacidad”. Un argumento que apela a la **equidad de derechos** en un espacio tan esencial como el consumo.

Pero, pese al consenso social sobre el fondo, la forma no convence por igual a todos los actores implicados. La preocupación se hace especialmente visible entre las empresas, y más aún entre las pymes. Desde la Asociación de Empresas de Fabricantes y Distribuidores (**Aecoc**), que agrupa a más de 34.000 compañías, se defiende con claridad la accesibilidad, pero se cuestiona la idoneidad del camino elegido.

“Está fuera de toda duda el **compromiso total** de las empresas con la accesibilidad de las personas con cualquier tipo de discapacidad (...). Ahora bien, creemos que ya existen **herramientas tecnológicas** en el mercado, como los códigos QR, más eficaces y competitivas, que tienen una implementación inmediata y que garantizan esta accesibilidad”, explica **Ferran Boadas**, responsable de Asesoría Jurídica y Public Affairs de Aecoc.

El argumento principal es doble: el braille solo es **legible para una minoría**, mientras que la penetración del *smartphone* es prácticamente universal. Según datos del



UNO DE LOS PUNTOS QUE MÁS INQUIETA AL SECTOR EMPRESARIAL ES QUE ESTA NORMATIVA SEA PIONERA, PERO AISLADA EN EL CONTEXTO EUROPEO

INE citados por Aecoc, solo 11.400 personas en España pueden leer braille en España, frente a una cobertura móvil casi total. Además, sostienen que los códigos QR permiten ofrecer información mucho más extensa, actualizable y en varios formatos accesibles.

IMPACTO ECONÓMICO, LOGÍSTICO Y TÉCNICO.

Más allá del debate sobre la eficacia del sistema braille, Aecoc alerta de los importantes **obstáculos técnicos y económicos** que implicaría su implementación obligatoria. “Obligaré a una adaptación tanto de los envases como de las líneas de producción: materiales, moldes, troqueles... Es cambiar completamente el sistema de producción de miles y miles de empresas”, sostiene Boadas.

Las consecuencias afectarían al diseño de los envases, los costes de producción, la logística y la distribución. Además, insisten en que habrá productos imposibles de etiquetar con braille por su forma, tamaño o porque se venden a granel. Por ello, piden que se exima a estos casos del cumplimiento obligatorio.

Asimismo, reclaman **dos medidas clave**: un periodo transitorio de al menos dos años para adaptarse a la norma y que los productos ya en circulación no deban ser reetiquetados.

ARMONIZACIÓN NORMATIVA, EN EL CENTRO DEL DEBATE.

Uno de los puntos que más inquieta al sector empresarial es que esta normativa sea pionera, pero aislada en el contexto europeo. **España sería el único Estado miembro de la UE en imponer legalmente el uso obligatorio del braille en productos de consumo general.** Una singularidad que, según Aecoc, “rompería con la **unidad de mercado**” y generaría “una enorme **desventaja competitiva**” para las empresas que operan en España, puesto que la implantación obligatoria de los requisitos del Real Decreto “comporta cambios de gran impacto económico en los procesos productivos de las empresas, ya sea por la dificultad técnica o por el coste económico”.

En este sentido, la asociación insiste en que la normativa debería abordarse desde una perspectiva comunitaria, para **garantizar la armonización legal entre países y evitar distorsiones del mercado único que puedan entorpecer o frenar la libre circulación de mercancías.**

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS YA EN MARCHA.

De forma paralela al sistema braille tradicional, el ecosistema empresarial ya ha comenzado a implementar soluciones innovadoras basadas en **tecnologías móviles**. Una de ellas es **NaviLens**, un sistema de códigos de alta densidad



PESE AL CONSENSO SOCIAL SOBRE EL FONDO, LA FORMA NO CONVENCE POR IGUAL A TODOS LOS ACTORES IMPLICADOS. LA PREOCUPACIÓN SE HACE ESPECIALMENTE VISIBLE ENTRE LAS EMPRESAS, Y MÁS AÚN ENTRE LAS PYMES

y contraste que puede escanearse desde varios metros sin necesidad de enfocar. Esta herramienta permite transmitir información en voz, texto ampliado o formatos accesibles, e incluso ayuda a localizar productos en los lineales.

Según los responsables de NaviLens, grandes compañías como **Kellogg's, Henkel, Cinfa o ElPozo Alimentación** ya han comenzado a incorporar estos códigos en sus productos. “Creemos que este avance legal es el reconocimiento institucional de una necesidad que ya existía y que la tecnología puede solventar de manera eficiente”, afirman. Por ello confían en que la nueva legislación sea un gran paso “para garantizar una accesibilidad integrada, universal y eficiente, que mejora la experiencia de todas las personas, sin excepciones”, añaden.

En esta misma línea, herramientas como **Aecoc Escan QR** permiten a las empresas crear fácilmente etiquetas electrónicas accesibles, ofreciendo una vía asequible y rápida hacia el etiquetado inclusivo.

Pese al entusiasmo de algunas marcas pioneras, el camino no está exento de dificultades. **Entre los principales obstáculos identificados por los expertos figuran el desconocimiento de las soluciones tec-**

nológicas, la resistencia al cambio en el diseño de envases, y la falta de formación interna en accesibilidad dentro de las empresas.

“Muchas compañías desconocen que existen tecnologías maduras, fáciles de integrar y con un coste asequible”, argumentan desde NaviLens. Por ello, destacan la necesidad de **formación y asesoramiento**, así como la importancia de difundir **casos de éxito** para generar confianza.

PROPUESTAS PARA AVANZAR SIN FRACTURAS. Desde Aecoc subrayan que el sector no se opone en ningún caso al avance hacia una mayor accesibilidad: “A veces parece que todo se basa en una queja o una inconformidad y no es así. El reto de las empresas y la cadena de valor es transmitir nuestro **mensaje de optimismo**”, afirma Boadas. Su propuesta: “Establecer la **voluntariedad** del etiquetado braille para aquellas empresas que acrediten garantizar la accesibilidad universal y deseen implementarlo en sus productos, pero desde una óptica voluntaria y complementaria”.

Además, recalcan la necesidad de un **diálogo más abierto y técnico** entre administración, asociaciones, colectivos de personas con discapacidad visual y em-

presas. “Desconocemos sinceramente por qué no se nos ha hecho más caso... Curiosamente, hemos detectado que no es lo mismo hablar con ciertos colectivos de personas directamente que con los órganos políticos que les representan”, denuncia Boadas.

¿LIDERAZGO O RUPTURA? La entrada en vigor de este Real Decreto situará a España a la vanguardia de la accesibilidad en el consumo. De ser aprobado en los próximos meses, marcará un antes y un después en el etiquetado de productos de gran consumo, y reforzará la imagen del país como pionero en políticas inclusivas.

Desde el punto de vista social, nadie duda que avanzar en inclusión y accesibilidad no pueda considerarse una conquista: “Confiamos en que esta nueva legislación será un gran paso para garantizar que la experiencia de compra y uso de productos sea accesible para toda la población”, afirman desde Cermi y NaviLens. Pero **desde el lado empresarial, la pregunta sigue en el aire: ¿cómo conciliar esa ambición inclusiva con la sostenibilidad económica y la coherencia europea?**

Para que esta revolución no se convierta en un bache insalvable para miles de empresas, el **diálogo** y la **armonización normativa** parecen ser los únicos caminos viables. Como resume Aecoc, “para continuar avanzando en esta senda es imprescindible que tanto los colectivos con discapacidad visual como la Administración y las empresas trabajen conjuntamente para llegar a la mejor solución posible, en un tiempo plausible”. Por su parte, desde Cermi y Grupo Once nos confirmaban hace apenas unos días que el proceso sigue su curso, sin novedades al respecto que reseñar: “El decreto está pasando por los trámites que debe de pasar”.

Todo parece indicar que, tras una larga espera, la nueva normativa podría ver la luz en breve. La iniciativa sitúa a España a la vanguardia de la accesibilidad en el consumo, pero también abre un **nuevo frente regulatorio** con implicaciones profundas en la industria. El desafío pasa ahora por equilibrar ambición y realismo, voluntad política y viabilidad técnica. En última instancia, el futuro exitoso del modelo dependerá de la capacidad del ecosistema para avanzar unido y con propósito. ●

LA ESTRATEGIA TAMBIÉN SE SIEMBRA



Boutique financiera líder en
agroalimentación y **retail**

- +10 transacciones M&A en 2024
- +5 operaciones clave en retail supermercados
- Búsqueda de *inversores* estratégicos
- Análisis y Consultoría



Advisory Services

Esríbenos: administracion@deosuna.com
Llámanos: 91 - 668 58 50
www.ggo-as.com



Carlos Azofra
José Miguel Herrero
José María Bonmatí
Mauricio García de Quevedo
Matilde García Duarte
Ignacio García Magarzo
Emilio Gallego Zuazo
José Antonio Latre
Maite M. Vendrell

Horacio González Alemán
Miguel Hernández
Jorge Jordana
María J. Herrero
Silvia Ros
Eusebio Martínez de la Casa
Elodie Perthuisot
Carlos Martín
Rosa Carabel
José M^a Rodríguez

Tomás Pascual
César Valencoso
Malwine Steinbock
Beatriz Romanos
Enrique Porta
Juan Rojas
Antonio Sánchez Boned
Laureano Turienzo
Diego Crespo
Andrea Gutiérrez

Pablo de la Rica
Luis Miguel Espejel
José Miguel Flavián
Eduarne Uranga
José María Cervera
Luis Martínez
Javier Pérez de Leza
Xavier Cros



ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2025

El mejor análisis para crecer en gran consumo



FRS

FOOD RETAIL & SERVICE 

2
millones
usuarios únicos

+125.000
seguidores
en redes sociales



73.000
seguidores
en LinkedIn
in

El medio de comunicación
más influyente entre los
profesionales del gran consumo

www.foodretail.es

FRS
FOOD RETAIL & SERVICE 

INFOCAP
Información B2B de valor

¿Sabías que...?

La publicación que estás leyendo está acreditada por la Asociación de Prensa Profesional, CONEQTIA, por la **calidad** y **rigor** de su información.

La prensa profesional tiene un gran valor y una responsabilidad excepcional:

- Ayuda a **tomar decisiones informadas**.
- Contribuye a **impulsar tu sector**.

Confía en lo que lees

Información para Decidir



Más información:
www.coneqtia.com

coneqtia

Asociación de Prensa Profesional



**CREAMOS.
CRECEMOS**

**LA CENTRAL
DE SERVICIOS
LÍDER**
en España
y Europa



Nº1
en facturación



Nº1
en puntos de venta



Nº1
en superficie comercial