

FRS

FOOD RETAIL & SERVICE 



PERSPECTIVAS FMCG 2025

ESPECIALES

FRANQUICIAS Y COOPERATIVAS

SOSTENIBILIDAD

PATROCINADORES



dunnhumby





NaturArte

Descubre las nuevas referencias de la gama con **alto contenido cárnico**, elaborada sin azúcares



NUEVAS

LIBRE DE ALÉRGENOS*

*Sin alérgenos de obligada declaración según el Anexo II del Reglamento (CE) 1169/2011

Prueba el resto de la gama y disfruta de su **sabor y textura únicos**



NUEVO

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 y Ángel Palacios

Diseño y maquetación: JM

Firmas: Enrique Porta, José Antonio Latre, Jean-Marie Benaroya, Catherine Bell, Alfonso Sebastián, Augusto Lobo, Miguel Hernández, Inés Echeverría, Juan Manuel Morales, Beatriz Jacoste, Mateo Salazar, Germán García, César Valencoso, Ramón Portilla, Diego Crespo, Carmen Caballero, Paco Borrás, María José Herrero, Silvia Ros, Diego J. Granado, Eduardo Abadía, Raúl Calleja, Esteban Gutiérrez, David Navas, Mariano Alonso, Gonzalo Salama y José Luis Martín

Participan: Ignacio González, José M^a Rodríguez, José Armando Tellado, José Ramón Fernández de Barrena, Beatriz Santos, Luis Martínez, Joaquín Jiménez, Antonio Sánchez Boned, Alejandro Martínez Berriochoa, Olga Rodríguez, Alejandro Martínez, Javier Samperiz, Jordi Lahiguera, Valentín Corral, Jesús Bermejo, José Manuel Castellano, Javier Andújar, Miguel Freire, Esteban Gutiérrez, Manoli Peña, Alberto Cañas, Antonio Lebrón, Dunia Pérez, José Antonio Lorenzo, Jordi Arredondo y Pedro Suárez

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

PRECIOS (IVA no incluido)

Suscripción: 55 €

Ejemplar: 69 €

© 2024 Infocap Communication & Publishing, S.L.

Todos los derechos reservados.

Impresión: Monterreina

Depósito Legal: M-4703-2020

Miembro de Club Abierto
de Editores (CLABE)



Carlos Azofra

CEO Editor de Infocap (FRS) ✍️

Marcas (y retailers) entre el centeno

A veces imagino a las marcas de fabricante como los niños que describía Salinger en ‘El guardián entre el centeno’, jugando solos y despreocupados en un campo de centeno “sin mirar adónde van”, ajenos al peligro de caer en el precipicio que les acecha.

Aunque el tiempo de esperar a un **guardián** que evite su despeñamiento pasó hace mucho, sorprendentemente, esa parece ser la esperanza de las primeras marcas para intentar salvarse en un contexto adverso marcado por el dominio de las cadenas de surtido corto, con Mercadona como máximo exponente.

Es cierto que empiezan a surgir voces autocríticas entre los fabricantes, admitiendo errores del pasado. Sin embargo, aún hoy siguen delegando la reacción en terceros, limitándose a lanzar críticas y reproches que, en la mayoría de ocasiones, canalizan a través de su *lobby* Promarca.

Ni las administraciones públicas ni los *retailers* pueden rescatarlos. **La solución pasa por involucrarse de verdad en la lucha por captar y fidelizar clientes**, una batalla que libran a diario sus distribuidores, cuya lealtad es cada vez más precaria.

Es fundamental **invertir** de manera estratégica y decidida en reconquistar a los consumidores. Nadie puede decir que sea sencillo, pero resulta incomprensible que sigan desperdiciando energía y recursos en otros enfoques, más allá de la defensa de sus derechos frente a prácticas abusivas, como las flagrantes imitaciones que todavía padecen.

No nos engañemos: enarbolar la bandera de la “libertad de elección”, criticar la “falta de apoyo a la innovación” y apelar constantemente a “la competencia leal” y a lo que “es bueno para la sociedad” le importa menos al consumidor que la política de privacidad de una app gratuita.

En medio de esta tormenta perfecta de desconcierto, noto especialmente desorientadas a grandes multinacionales, para las que el mercado español parece volverse cada vez más irrelevante. No es casualidad: España, solo superada por Suiza, lidera en Europa la penetración de la marca de distribuidor (**MDD**). Con casi el 49% del valor y un estimado cercano al 60% del volumen, la pregunta que seguramente se hagan desde sus centrales resulta inevitable: **¿no es más sensato redirigir recursos hacia otras regiones del mundo y/o enfocarse hacia otros canales de distribución?**

Así las cosas, y sin realmente desearlo, ante la falta de soluciones que le haga recuperar su competitividad, el *retail* alimentario español se ha dejado arrastrar por el tsunami de la MDD, a pesar de ser bien consciente de que el camino emprendido concluye en el mismo precipicio del campo de centeno que recreaba Salinger, al no disponer del volumen necesario para comprar mejor ni ser competitivos en costes de funcionamiento. ●



PERSPECTIVAS FMCG 2025

3 Carta del editor



PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2025

8	Enrique Porta – Juan Rojas (KPMG) / 5 palancas de crecimiento y valor para 2025
12	Carlos Azofra – Maite M. Vendrell / III Encuentro de CEO's: Colaborar para hacer frente a la marea blanca
32	José Antonio Latre / Hacia la estabilidad macroeconómica después de las crisis sucesivas
36	Carlos Azofra / Perspectivas 2025 en el sector FMCG
42	Jean-Marie Benaroya / Los canales alternativos: mirar “fuera de la caja”
46	Catherine Bell (dunnhumby) / ¿Qué podemos esperar del <i>Retail Media</i> en 2025?
48	Alfonso Sebastián (HL Display) / Experiencia humana en tienda
50	Augusto Lobo (JLL España) / El apetito de los supermercados, en auge
52	Víctor Olcina / Ofensiva y contraofensiva: 2024, el año de la tensión entre distribuidores y fabricantes

SOSTENIBILIDAD



SOSTENIBILIDAD CON NOMBRE PROPIO

56	Miguel Hernández (Institut Cerdà) / La sostenibilidad como motor de innovación en el gran consumo
60	Inés Echeverría (CNTA) / Tecnología para valorizar subproductos: cuatro ejemplos prácticos aplicables en la industria agroalimentaria
64	Juan Manuel Morales (EuroCommerce) / Un modelo responsable y sostenible: la clave para el futuro del sector alimentario
66	Beatriz Jacoste (KM ZERO Food Innovation Hub) / El futuro de la alimentación: ser sostenible es rentable
70	Mateo Salazar – Germán García (KPMG) / La descarbonización como fuente de rentabilidad y crecimiento para la industria agroalimentaria
74	César Valencoso (Kantar Worldpanel) / Innovación y sostenibilidad, una unión poderosa pero compleja
78	Ramón Portilla (HumanX Insights) / Sostenibilidad en el <i>retail</i> : pieza clave para humanizar la relación entre clientes y empleados
82	Diego Crespo – Carmen Caballero (Marimón Abogados) / <i>Greenwashing</i> en el mercado de productos de gran consumo
86	Paco Borrás (Agroa) / Agricultura y economía circular: la sostenibilidad del sentido común
88	María José Herrero – Silvia Ros (Comunidad DAS) / El camino recorrido en el desperdicio alimentario
91	Diego J. Granado (Ecovalia) / La producción ecológica en España: luces y sombras

CASOS DE SOSTENIBILIDAD

92	Cámara Arrossera del Montsià (<i>Packaging</i> ecológico) / Envases reutilizables elaborados a partir de la cascarilla de arroz
93	Espigoladors (Alimentación saludable y justicia social) / Una década transformando la im-perfección
94	Dia (Salud y calidad nutricional) / Alimentos de temporada y planificación, los ingredientes para comer saludable
96	Eroski (Enfoque integral) / “Alcanzar las metas medioambientales solo es posible si todos participamos activamente, como sociedad”
98	nexho / La apuesta decidida de Mahou San Miguel por la transformación de la hostelería
100	Mercadona (Desperdicio alimentario y economía circular) / Un modelo basado en producción y consumo responsable

102	Nestlé / Reduce en más de 43.600 toneladas las emisiones de CO ₂ equivalente de las granjas que le suministran leche
104	Patatas Meléndez (Responsabilidad social) / Innovación, calidad y respeto por el origen
106	Yes Future (Supermercado 'zero waste') / "El consumidor exige cada vez más información sobre la sostenibilidad de los productos, y los <i>retailers</i> deben ser claros y honestos"
108	Naria (Gestión de excedentes) / Tecnología <i>blockchain</i> para una redistribución eficiente de recursos alimentarios

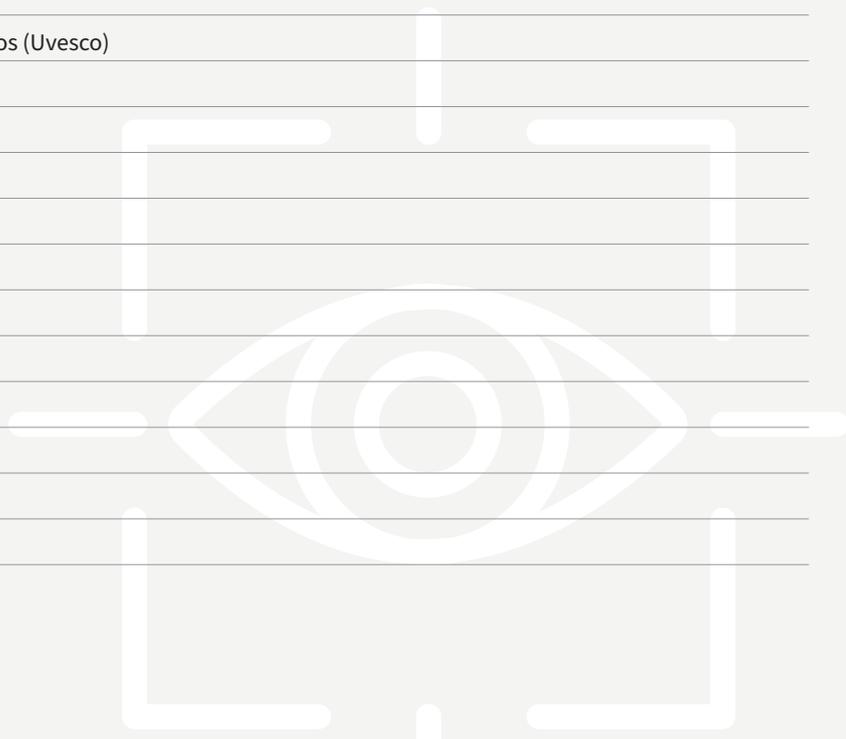


FRANQUICIAS Y COOPERATIVAS FRS 2025

110	Eduardo Abadía (AEF) / El sector de la alimentación sigue innovando y liderando el sistema de franquicias
112	Raúl Calleja (Franchise Innovation Summit) / Impulsando franquicias en el sector <i>retail</i> alimentario
114	Esteban Gutiérrez (Covirán) / Innovación, compromiso y personas
115	David Navas (Unide) / El rol social y económico del comercio de proximidad de franquicias y cooperativas
116	Mariano Alonso (mundoFranquicia) / El <i>retail</i> alimentario en franquicia: un motor en constante evolución
118	Gonzalo Salama (aRetail) / Mercado de franquicias en el <i>retail</i> alimentario en España: balance optimista
120	José Luis Martín Mendoza (Idea Iuris) / Tips a valorar para convertirse en franquiciado
122	La franquicia, un modelo robusto y flexible que goza de buena salud

VISIÓN DE RESPONSABLES DE FRANQUICIAS Y COOPERATIVAS

126	Javier Samperiz / Alcampo
127	Jordi Lahiguera / Caprabo
128	Entrevista Valentín Corral / BM Supermercados (Uvesco)
130	Jesús Bermejo de la Insúa / Carrefour
131	José Manuel Castellano / Condis
132	Javier Andújar / Charter (Consum)
133	Miguel Freire / Gadisa
134	Entrevista Esteban Gutiérrez / Covirán
136	Entrevista Manoli Peña / Día
138	Entrevista Alberto Cañas / Eroski
140	Antonio Lebrón Roldán / Masymas
141	Dunia Pérez / SPAR Gran Canaria
142	Entrevista José Antonio Lorenzo / Unide
144	Jordi Arredondo / Transgourmet
145	Pedro Suárez / Vegalsa





El Comienzo de una mejor experiencia de compra

Si quiere crear un entorno de tienda más atractivo, eficiente y sostenible, sabemos exactamente por dónde debe empezar.

Al colaborar con HL, tendrá acceso al conocimiento y la experiencia del líder global en visual merchandising con presencia local en más de 70 países y pasión por el retail. Con nosotros podrá mejorar la productividad y ahorrar tiempo al personal de tienda, aumentar la visibilidad de su producto e impulsar las ventas, reducir el desperdicio alimentario y las emisiones de CO₂ con soluciones sostenibles, y esto es solo el principio.

Lo más probable es que para aquello en lo que necesite ayuda, ya hayamos creado una solución. – Nuestros productos están implantados, hasta el momento, en 330.000 tiendas en todo el mundo.

¿Cómo podemos ayudarte hoy? Visite hl-display.com





PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2025

8	5 palancas de crecimiento y valor para 2025 Enrique Porta – Juan Rojas (KPMG)
12	III Encuentro de CEO´s: Colaborar para hacer frente a la marea blanca Carlos Azofra – Maite M. Vendrell
32	Hacia la estabilidad macroeconómica después de las crisis sucesivas José Antonio Latre
36	Perspectivas 2025 en el sector FMCG Carlos Azofra, Juan Manuel Morales, Ignacio González, José M ^a Rodríguez, José Armando Tellado, Luis Martínez, José Ramón Fernández de Barrena, Beatriz Santos, David Navas, Joaquín Jiménez y Antonio Sánchez Boned
42	Los canales alternativos: mirar “fuera de la caja” Jean-Marie Benaroya
46	¿Qué podemos esperar del Retail Media en 2025? Catherine Bell (dunnhumby)
48	Experiencia humana en tienda Alfonso Sebastián (HL Display)
50	El apetito de los supermercados, en auge Augusto Lobo (JLL España)
52	Ofensiva y contraofensiva: 2024, el año de la tensión entre distribuidores y fabricantes Víctor Olcina

PATROCINADORES



dunnhumby





Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Retail de KPMG en España ✍️



Juan Rojas

Senior manager de Consumo y Retail de KPMG en España ✍️



5 PALANCAS DE CRECIMIENTO Y VALOR PARA 2025

Tras un año de desaceleración de la inflación alimentaria (del 7,4% en enero de 2024 al 1,8% en septiembre), 2025 podría suponer el regreso a niveles más moderados y estables de precios. Este es el sentir del sector y se trata de un escenario probable, aunque no está plenamente garantizado, ya que interrupciones geopolíticas, climáticas o de otra índole podrían alterar la disponibilidad y el precio de algunos productos.

Lo que sí parece claro es que esta crisis inflacionaria de los últimos años ha provocado **cambios estructurales** en el comportamiento de los consumidores que seguirán condicionando la estrategia de las empresas del sector en el corto y medio plazo. Por ello, fabricantes y *retailers* tendrán que continuar realizando ejercicios de equilibrio para encontrar el balance adecuado entre la **rentabilidad** del negocio y la **competitividad y relevancia** en el mercado.

En este sentido, será clave activar palancas que traccionen el **crecimiento** y el **valor**, entre las cuales desde KPMG destacamos las siguientes:

1. RECONECTAR CON EL CONSUMIDOR. La marca de distribución (**MDD**) está muy cerca ya de superar en valor a la **marca de fabricante** y podría

no haber tocado techo aún. No en vano, **tres de cada cuatro directivos (77%) de gran consumo en España creen que la MDD continuará ganando cuota de mercado en los próximos años**, según el estudio “Perspectivas sector Bienes de Consumo (FMCG)” que elaboramos hace unos meses desde KPMG en colaboración con CEOE.

La ganancia progresiva de terreno por parte de las marcas de distribuidor no solo se justifica desde un punto de vista del precio. Aunque siguen siendo alternativas más económicas, hace tiempo que deja-

Las marcas de distribuidor hace tiempo que dejaron de estar estigmatizadas y en la mente del consumidor se han convertido en otras marcas más a considerar

ron de estar estigmatizadas y en la mente del consumidor se han convertido en otras marcas más a considerar -frecuentemente con igual o mejor percepción que el resto (en función de la categoría y el segmento)-, dado el nivel de **sofisticación y calidad** que han alcanzado.

Los consumidores, por tanto, no han dejado de ser marquistas. De hecho, **cada vez más, los consumidores no compran productos, sino que apoyan marcas** -aquellas que mejor reflejan su personalidad, estilo de vida o valores, que más fácil les hacen la vida, que mejor les hacen sentir, que más confianza les inspiran, que les permiten ahorrar sin renunciar al sabor, que mejoran su salud, etc.-. Lo que ha ocurrido es que muchas MDD han conseguido combinar exitosamente algunos de estos atributos, y se han convertido en marcas de preferencia para los consumidores, lo que incrementa la exigencia para las demás.

En consecuencia, para las marcas de fabricante es más importante que nunca acelerar y acertar con la **innovación**, enfocándose en ámbitos relevantes de **diferenciación y avenidas de valor**, e invertir consecuentemente para apropiarse de ella. Esto exige un conocimiento profundo del consumidor, sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra, algo a lo que el dato y la IA Gen pueden ayudar. Además, toda innovación requiere presencia y comuni-

cación, por lo que **los esfuerzos también deben centrarse en conectar con el consumidor y hacerle llegar la propuesta diferencial para elevar el valor percibido de la marca y distanciarlo de la MDD.**

Aunque es un reto complejo, las marcas líderes tienen experiencia, conocimiento, capacidad y llevan incorporado en su ADN este tipo de mecanismos. Además, en los próximos años se pueden abrir interesantes **oportunidades** al haberse encarecido más, en los últimos meses, la MDD que la marca de fabricante, estrechando el **diferencial de precio** entre ambas.

2. LA SALUD COMO ÁMBITO DE DIFERENCIACIÓN. El consumidor muestra una creciente preocupación e interés por el impacto que tienen los alimentos en su salud y, pese a la inflación, tiene una alta predisposición a premiar a las marcas que ofrezcan **productos más saludables**. De hecho, según identificamos en una encuesta elaborada por KPMG en colaboración con Appinio, **en torno al 80% de los consumidores españoles están dispuestos a pagar más por un producto que beneficie su salud.**

Para las marcas de fabricante es más importante que nunca acelerar y acertar con la innovación, enfocándose en ámbitos relevantes de diferenciación y avenidas de valor

En este sentido, la salud supone un atributo no solo deseado, sino también valorado por el consumidor, por lo que sin duda se trata de un ámbito que deben priorizar las marcas en su estrategia para 2025. La mayor **transparencia** del mercado -por ejemplo, con una adopción cada vez más generalizada de semáforos nutricionales tipo Nutriscore- o la creciente diversidad de dietas (e intolerancias) no harán más que acentuar esta necesidad.

Además, dicho enfoque puede trascender de la salud física y abarcar también el territorio de la **salud emocional**, pues los alimentos tienen igualmente el potencial de mejorar el bienestar y desestresar al consumidor, proporcionándole vías de escape a los múltiples impactos negativos que se suceden (crisis del coste de la vida, conflictos bélicos, pandemia, catástrofes climáticas...). Para ello, **las marcas tendrán que ser capaces de identificar y potenciar de forma auténtica y honesta -pues las malas prácticas serán penalizadas- los beneficios saludables y emocionales de sus productos**, y comunicarlos de forma transparente y efectiva.

3. VENDER TIEMPO LIBRE Y SIMPLIFICACIÓN. La búsqueda de **conveniencia** -en ubicaciones y productos- es otra de las demandas crecientes del consumidor y representa una importante ventana de oportunidad para la cadena de valor del gran consumo. Por ejemplo, si nos centramos en los productos, cabe destacar que fabricantes y *retailers* tienen la capacidad de hacer que los consumidores ahorren tiempo y esfuerzo cocinando por ellos.

Según estadísticas oficiales (MAPA), **el mercado de platos preparados en España ha crecido un 41,9% en cinco años (de 2018 a 2023)**, y todo parece indicar que seguirá aumentando y sofisticándose ante el desarrollo de la oferta *ready to eat* por parte de la distribución alimentaria.



EL DATO Y LA IA GEN AYUDAN A TENER UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CONSUMIDOR.

Las fuerzas que lo impulsan son múltiples, aunque se pueden simplificar en el hecho de que cada vez se cocina menos, entre otros motivos, porque el tamaño de los hogares españoles es decreciente: los hogares con una o dos personas han pasado de representar el 55% del total en 2021 al 57% en 2024 y alcanzarán el 60% en 2030, según previsiones del INE.

Esta tendencia también podría verse favorecida por el contexto inflacionario: ya van siete meses consecutivos en los que **los precios de la distribución alimentaria están creciendo con menor intensidad que los de la restauración y se va corrigiendo el gap de inflación** que se había abierto durante los 31 meses anteriores (en los que ocurrió lo contrario), lo que acentúa la competencia por la cuota de estómago entre ambos canales.

Evolucionar de vender productos a vender tiempo libre puede impactar positivamente en la rentabilidad y relevancia de las marcas, pero supone un giro con importantes implicaciones, que van desde la innovación en **formatos, fórmulas e ingredientes** a cambios en el *route to market*, por parte de los fabricantes, o la redefinición del **surtido, los espacios y la experiencia de compra** (e incluso de consumo) en el local, por parte de los *retailers*.

4. NUEVOS NEGOCIOS. Aunque la crisis inflacionaria ha tensionado significativamente la relación entre fabricantes y



Las marcas tendrán que ser capaces de identificar y potenciar de forma auténtica y honesta los beneficios saludables y emocionales de sus productos

retailers, creemos que en 2025 se volverá a un **modelo más colaborativo** y beneficioso para ambas partes.

Por un lado, porque existe aún mucho potencial por explotar a la hora de compartir información de los consumidores/clientes (transaccionales, evolución de categorías, momentos de compra, etc.) que puede ser de gran utilidad para focalizar la innovación y personalizar o segmentar la oferta.

Por otro lado, porque los distribuidores están acelerando la **transformación del punto de venta** -siete de cada diez (69%) *retailers* en España afirman que incorporarán tecnología en sus establecimientos en los próximos meses, según el estudio "Perspectivas sector Retail", elaborado por KPMG en colaboración con

CEOE- y están explorando nuevos flujos de negocio para monetizar su tráfico, por ejemplo, mediante el **retail media**. Se trata de negocios complementarios, y más rentables, en los que se invierte el rol de los fabricantes -de proveedor a cliente-, y que pueden suponer una oportunidad para las marcas de mejorar su visibilidad, relevancia y cercanía frente al consumidor.

Además, será necesaria una colaboración más estrecha entre los diferentes eslabones de la cadena para dar una **respuesta efectiva a retos como la reducción del desperdicio alimentario, la transparencia o la seguridad alimentaria y la trazabilidad**.

5. MERCADOS INTERNACIONALES.

Las **exportaciones agroalimentarias** continúan batiendo récords de crecimiento, incrementando su relevancia (suponen ya casi el **20% del total**) y valorizándose progresivamente (su valor unitario ha pasado de 1,4€/kg en 2019 a 2,0€/kg en 2023, superando a países como Francia -1,3€/kg- o Alemania -1,5€/kg- y acercándose a otros como Italia -2,4€/kg-).

Pensamos que hay aún mucho recorrido para la **valorización** de la gastronomía española y sus productos en otras geografías, apalancándose en su cada vez mayor reconocimiento internacional, en sus fortalezas (calidad, seguridad, dieta mediterránea...) o en su alineamiento con grandes tendencias como la salud.

Para avanzar en este camino será necesario no solo exportar productos, sino también marcas. Un ejercicio que requiere analizar en profundidad las especificidades de cada mercado internacional (canales, competencia, penetración de MDD...), conocer los hábitos y preferencias de sus consumidores (asegurando el mejor encaje) y desarrollar y comunicar propuestas de valor únicas y diferenciales. La oportunidad existe y está al alcance de la mano. ●



Aún hay mucho recorrido para la valorización de la gastronomía española y sus productos en otras geografías, apalancándose en su cada vez mayor reconocimiento internacional y en sus fortalezas

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



III ENCUENTRO DE CEO'S

COLABORAR PARA HACER FRENTE A LA **MAREA BLANCA**

Carlos Azofra. Editor de FRS / Maite M. Vendrell. Redactora-jefe de FRS 

Pese a que las grandes marcas siguen mostrando su incomodidad ante la pérdida de valor tan acentuada en el *retail* alimentario español, distribuidores y fabricantes, en general, hacen autocrítica y apelan a la colaboración para hacerse fuertes frente a la marca blanca. Corren tiempos de alianzas y colaboración, de innovación “madura” y “selectiva” que permita competir a los *retailers* más marquistas frente a las cadenas de surtido corto. Es tiempo de “lanzar” -en lugar de “arrojar”- productos al mercado que sumen valor y, sobre todo, de empatizar con el consumidor y reconectar mediante propuestas de valor. El III Encuentro de CEO's, organizado por FRS con la colaboración de KPMG y el patrocinio de HL Display, reunió a once destacados profesionales de la industria y la distribución.

No te pierdas nuestro resumen.

PROTAGONISTAS DEL III ENCUENTRO DE CEO'S



Rosa Mª Carabel
CEO Grupo Eroski



Javier Dueñas
CEO Campofrío España



Susana Entero
General Manager Iberia
Kellanova



José Juan Fornés
Director general Masymas
Supermercados



David Martínez Fontano
CEO Makro España
(*) Hoy en Metro Italia



Iker Ganuza
Spain Country Manager Pepsico
(*) Hoy director de Estrategia y
Transformación en la región de
Alemania, Austria, Suiza, Benelux y
países nórdicos



Gonzalo Guillén
CEO Acesur



Francisco Javier Meléndez
CEO Patatas Meléndez



Javier Pijoan
CEO Zamora Company



Américo Ribeiro
Director general Alcampo



Manel Romero
Director general Condis
Supermercats

PARTICIPACIÓN ESPECIAL DE:



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



Jean-Marie Benaroya
Consultor experto en gran consumo
y distribución. Moderador

Con la colaboración de



Con el patrocinio de



The better shopping experience



El III Encuentro de CEO's de FRS, el evento más exclusivo del sector, que se celebra cada dos años a puerta cerrada y al que tan solo se puede asistir por invitación personal, arrancó con la intervención del moderador del debate, el experto en gran consumo y distribución **Jean-Marie Benaroya**, quien recordó el contexto en que se celebraron los dos anteriores encuentros.

Si en **2019** -año de celebración del primero- salíamos de la gran crisis y el panorama era bastante bueno, con un sector que crecía ligeramente en volumen y algo más en valor porque el consumidor estaba adoptando pautas de consumo cualitativas, en **2022** -fecha del segundo- ya cundía la preocupación y las perspectivas eran más sombrías: salíamos del COVID, con una guerra en Europa de telón de fondo que acababa de iniciarse y una crisis incipiente inflacionaria que llevó el IPC alimentario por encima del 16%.

Avanzando en el tiempo, lo que pudimos apreciar al situar bajo la lupa los resultados de las compañías en **2023** es que tanto fabricantes como distribuidores mejoraron de forma

muy consistente sus números respecto al ejercicio anterior: "Suben los precios y, cuando baja un poco la materia prima, la cuenta de resultados mejora", apuntó Benaroya.

A día de hoy, con un IPC interanual del 2,1% en agosto y el IPC alimentario del 3,1% en julio, si bien podría decirse que el impacto de la inflación se está amortiguando mucho, "no debemos olvidar que el consumidor ha absorbido un incremento de precios total en torno al 25%", y además contamos con un panorama general en el que se aprecian más contrastes: hay meses mejores, meses peores... Después del verano, incluso, se comenzaron a escuchar rumores un poco negativos.

Llegados a este punto, y tras cuatro años tan ajetreados, cabe preguntarse si **2024** está siendo el año de la normalización, el primer tema puesto encima de la mesa para abrir el debate y en torno al cual hubo disparidad de opiniones. Y en un paso más allá, otro gran interrogante: ¿qué hemos aprendido de esta crisis y qué hemos cambiado en la forma de gestionar las compañías?

BLOQUES DEL DEBATE

- 1.- **¿2024, EL AÑO DE LA NORMALIZACIÓN?** Estrategias de la industria y del *retail* para combinar crecimiento y rentabilidad. (pág. 15)
- 2.- **MARCAS DE FABRICANTE VS. MARCAS DE DISTRIBUIDOR.** Argumentos para diferenciarse y conquistar al consumidor. (pág. 19)
- 3.- **REINVENTANDO LA INNOVACIÓN.** Tras el "choque de simplificación" del COVID y la inflación, ¿en qué áreas invertir? (pág. 22)
- 4.- **ADQUISICIONES Y ALIANZAS.** Estrategias para acelerar la creación de valor a través del crecimiento inorgánico. (pág. 26)
- 5.- **OMNISCANALIDAD, INTELIGENCIA ARTIFICIAL, ANALÍTICA.** El papel de la digitalización en la transformación de los modelos de negocio. (pág. 28)

1 ¿2024, EL AÑO DE LA NORMALIZACIÓN?

Para **Américo Ribeiro**, director general de **Alcampo**, resulta complicado hablar de normalidad cuando la compañía que dirige aún se centra en terminar de dar solución a las consecuencias de un ciberataque. En todo caso, con un bagaje de 42 años en el comercio (en torno a siete con un negocio independiente y 35 en Alcampo Portugal, Italia y desde hace cinco años España), Ribeiro considera que no estamos en la normalidad como tal -“existe una realidad en continua evolución”- y por eso lo más importante, en este contexto, es tener **agilidad**: “Alcampo tiene una tradición de empresa muy formal, muy clásica y estructurada, y estos últimos años nos han servido para ganar agilidad y un poco más de velocidad. **Éramos muy robustos pero muy lentos; y, tras lo vivido en estos cuatro años, hemos aprendido a adaptarnos mejor a los cambios**”.

En términos de economía, el tema es mucho más complejo según Ribeiro, ya que, si bien el hipermercado ha tenido una buena capacidad de adaptación gracias a la existencia de reservas y *stocks*, “hemos entrado en un escenario alimentario en el que el **ecommerce** y el **factor proximidad** juegan un papel muy relevante”. “Y es en estos objetivos en los que estamos trabajando, invirtiendo claramente en la proximidad y en una perspectiva multiformato y multicanal, preparándonos para el futuro”, subrayó el director general de Alcampo.

La volatilidad que ha caracterizado estos últimos años obligó a las empresas a enfocarse necesariamente hacia la **gestión** de la cuenta de resultados, un aspecto destacado por **Iker Ganuza**, Country Manager de **Pepsico** en España (en el momento de la celebración del encuentro), para quien esta circunstancia tiene una parte positiva y otra ne-

gativa: “Lo positivo es que, a nivel de **talento interno**, somos mucho más conscientes y eficientes; como oportunidad, diría que **tenemos que ser más rápidos y ágiles en identificar y responder a los cambios del consumidor: no comemos ni bebemos menos, pero sí diferente**”.

En opinión de Ganuza, el gran reto ahora para todos, no solo para los fabricantes, reside “en virar y pivotar desde ese foco interno, aunque manteniéndolo, porque la gestión de la cuenta de resultados va a continuar ahí, para empatizar de nuevo con el **consumidor** y tratar de responder y anticipar sus necesidades, incluso de generar ocasiones de consumo y oportunidades distintas”. Un amplio terreno abonado para la colaboración “entre nosotros, los fabricantes, pero también con los *retailers*”, añadió el directivo de Pepsico.

Rosa Mª Carabel, CEO de **Grupo Eroski**, en línea con lo expuesto por Américo Ribeiro, se manifiesta con rotundidad a la hora de calificar el momento actual: “Creemos que la normalidad no existe; la normalidad es lo que tenemos que afrontar cada día y, por lo tanto, creo que **es así como tenemos que aprender a gestionar la empresa, con incertidumbre, teniendo muy claro cuál es el foco** y luego tratando de conseguir los objetivos en función de las circunstancias de cada momento”.

Por eso, de ser “muy planificadores desde el punto de vista teórico”, en Eroski se muestran convencidos de que el principal cambio que tienen que hacer hoy día las organizaciones se basa en ganar en **agilidad y flexibilidad**: “Nos hemos dado cuenta de que en la semana dos del año el presupuesto sirve para poco tal y como está. La meta está bien, pero luego enseguida tienes que girar”.

“

El gran reto ahora para todos reside en virar y pivotar desde ese foco interno, aunque manteniéndolo, porque la gestión de la cuenta de resultados va a continuar ahí, para empatizar de nuevo con el consumidor y tratar de responder y anticipar sus necesidades”

Iker Ganuza (Pepsico)

Quizá por la propia situación histórica y sus necesidades de gestión de deuda, el grupo cooperativo durante años ha tenido que estar muy focalizado en la cuenta de resultados, “sabiendo que no era lo correcto, que no era lo adecuado desde el punto de vista del sector, y haciendo todos los esfuerzos para no perder de vista ni al consumidor ni a la actividad”; y ahora “le hemos dado la vuelta totalmente al planteamiento”, aseveró la CEO de Grupo Eroski: “Nos hemos volcado radicalmente en conseguir la alineación de la cuenta de explotación a través de la actividad y también hemos puesto muchísimo foco en la **eficiencia** y en la **agilidad**, como comentaba antes”.

Después de estos últimos años tan volátiles, con una pandemia, guerras, conflictos geopolíticos... que han llevado a una inflación desconocida en las últimas décadas, “decir que este es el año de normalización es sencillo. Ya vivimos la nueva normalidad conviviendo con el COVID y ahora existe otra **nueva normalidad** a la que nos tenemos que adaptar constantemente y con agili-



Jean-Marie Benaroya ejerció de moderador. A la izqda., José Juan Fornés y Javier Pijoan.

dad”, explica **Susana Entero**, General Manager Iberia de **Kellanova**. “Como ejemplo, este ha sido un verano diferente, más turistas llegando a nuestro mercado, pero con un nivel de gasto inferior, y especialmente menor gasto en ocio y consumo fuera del hogar. Aunque nuestra marca **Pringles** sigue creciendo a un ritmo muy bueno, este verano ha sido diferente y tenemos que entenderlo”, añadió Entero.

En cuanto a la adaptación a nuevas oportunidades, **en Kellanova “seguimos enfocados en nuestra estrategia de ocasiones de consumo y trabajando en la omnicanalidad**. Además, un gran aprendizaje que nos ha brindado la pandemia ha sido la **conexión digital** con el consumidor. Entrar en el territorio Gaming con **Krave y Pringles** nos ha ayudado a entender a estos millones de consumidores y adaptarnos a sus gustos y preferencias”, señala la General Manager Iberia.

Algo más negativo en su balance respecto al consumo y la situación actual se muestra **Javier Pijoan**, CEO de **Zamora Company**: “En el ámbito de las bebidas, las categorías no crecen. La gente está dispuesta a gastar menos dinero. La renta disponible del consumidor español es bastante más baja que el año pasado, porque los salarios no han subido a nivel de la inflación y la población está utilizando la alimentación como una vía de ahorro”.

“

La normalidad no existe; normalidad es lo que tenemos que afrontar cada día y es así como tenemos que aprender a gestionar la empresa, con incertidumbre, teniendo muy claro cuál es el foco y luego tratando de conseguir los objetivos en función de las circunstancias de cada momento”

Rosa M^a Carabel
(Grupo Eroski)

Según Pijoan, el verano no fue del todo malo gracias a que España tiene capacidad para crecer en turismo, pero el hecho de que los costes no bajen a la velocidad que esperábamos tras la gran subida inflacionaria pone las cuentas de resultados de las compañías bajo una **presión enorme**: “Todos hemos estado enfocados en **gestionar** la cuenta. Por lo tanto, a esa normalidad que comentábamos yo creo que no se ha llegado y costará que llegue”.

Para tratar de contrarrestar esta situación, Zamora Company se ha enfocado en la **productividad**: “Al final todos estamos obligados a buscar la productividad en cada una de las líneas de la cuenta de resultados, y **nosotros hemos apostado por un camino que es ir a por**

el topline, porque al final nuestras compañías viven de crecer”.

En el planteamiento formulado por Javier Pijoan, la planificación no tiene cabida: “Vivimos en un mundo en el que tenemos que acostumbrarnos a vivir con la incertidumbre y nosotros manejamos el concepto ‘one agile global company’, que significa que somos emprendedores y que lo que tenemos que planificar es la gestión del día a día, y mostrar flexibilidad y agilidad para navegar adaptándonos al consumidor, que es al final el que manda”.

Javier Dueñas, CEO de **Campofrío España**, considera a grandes rasgos que lo vivido en estos últimos nueve meses “sí que es bastante normal, y permite equilibrar otra vez la gestión del corto plazo y de la cuenta de resultados con el medio-largo plazo y con más foco que nunca en el consumidor”.

En su opinión, “esto va de **crecimiento**” y por eso “los ejercicios de coste los hemos hecho y los estamos haciendo”. Pero además de “ser más contundentes en las apuestas estratégicas”, es preciso apostar también con equilibrio en mucha **exploración**: “Nosotros tenemos una metodología que llamamos ‘racu’, rápido y curioso, con mucha interacción. Y es cierto que, en este equilibrio, buscando ese medio-largo, hemos visto que desde nuestras marcas **estamos ganando posiciones, sin duda con inno-**

vación y valor, con mucha más promo y también revisando toda la propuesta de nuestras referencias ganadoras y, todo ello, con foco en el consumidor”.

En ese sentido, Dueñas mencionó la fuerte apuesta que está realizando Campofrío desde un punto de vista de nutrición, “atacando por ejemplo a la población *silver*, con unas necesidades mucho más específicas para ciertos segmentos de la misma”, y recalzó que la **indulgencia** la ven más presente que nunca: “Nuestras categorías están creciendo en torno al 3% en volumen, pero, por ejemplo, el bacon crece el 10%, cuando veníamos de una época de pandemia y postpandemia donde se consolidaron grandes crecimientos. Mantenemos el foco en los ejes de la salud, la indulgencia y la conveniencia”.

El CEO de **Patatas Meléndez, Javier Meléndez**, considera que en 2024 el sector de productos frescos ha experimentado una notable caída en el consumo y un incremento en el IPC debido a la inflación. Factores globales como la pandemia y la guerra en Ucrania han interrumpido la cadena de suministro y encarecido la producción. En el caso específico de las patatas, afirmó Meléndez, “hemos enfrentado una disminución en la producción, un incremento de costes y una falta de estrategias sólidas para garantizar el suministro de **materias primas**. Como otros cultivos básicos, la patata se ha visto afectada por la subida de precios de insumos y la ausencia de una **estrategia** a largo plazo que asegure la sostenibilidad de la producción”.



Javier Meléndez, ante la atenta mirada de David Martínez.

“
El sector del aceite de oliva se ha instalado en una permanente crisis: empezamos con la pandemia, pero luego vino la guerra y, para colmo, la sequía, que ha traído los dos peores años de producción de los últimos veinticinco”

Gonzalo Guillén (Acesur)

En su opinión, **es fundamental que el *retail* desarrolle una estrategia clara y sólida que “conecte de manera vertical con los productores**, que son quienes garantizan el producto en el mercado. El reto no es solo ofrecer lo que el consumidor demanda, sino también construir una estructura colaborativa que asegure la sostenibilidad a largo plazo del sector”.

Por otro lado, hay dos grandes retos a los que se enfrenta el campo español, según puso de manifiesto Meléndez: el relevo generacional y la escasez de agua. “La **profesionalización** del sector agrícola es indispensable. Si no somos capaces de asumir esta responsabilidad, otros actores, como los *family offices*, acabarán adquiriendo las tierras y controlando la producción, lo que supondría perder el control sobre nuestras materias primas”.

En este sentido, en Patatas Meléndez han comenzado a promover la participación de jóvenes agricultores a través de **sociedades mixtas**, “ya que las generaciones más mayores están en proceso de jubilación y, en muchos casos, no tienen capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias de producción”.

Por su parte, **Gonzalo Guillén**, CEO de **Acesur**, subraya la “permanente cri-

sis” en la que se ha instalado el sector del aceite de oliva: “Empezamos con la pandemia, pero luego vino la guerra y, para colmo, la sequía, que ha traído los dos peores años de producción de los últimos veinticinco”.

Para Guillén, teniendo en cuenta que España supone la mitad de la producción a nivel mundial del **aceite de oliva**, puede afirmarse que “la tensión ha sido tremenda y seguirá estando presente hasta que empiece la nueva campaña, que esperemos sea un poquito más razonable. Para que os hagáis una idea, **en tres años y medio el producto ha subido el 300%... Esto ha causado que en España este año la caída de consumo a nivel *retail* haya sido del 20%**, pero si tomamos el total (industria, Horeca...) está en torno al 25%. Es decir, el mercado ha caído mucho”.

A nivel global sucede lo mismo: el consumo ha caído en torno al 25% por falta de producto: “No había más. Esto es lo bueno y lo malo. Lo bueno que tiene el aceite de oliva es que todo el kilo que se produce se vende. Se ha demostrado que a un precio incluso superior a los diez euros se ha vendido todo lo que había”.

“A pesar de que cada año implica una normalidad que no conocíamos, y vamos muy al día en la toma de las decisiones”, el CEO de Acesur tiene clara la estrategia más conveniente: “mucho más **diversificación** y mucha más **internacionalización**”. “Tenemos dentro de casa una máxima”, prosigue, “que es que no queremos ningún cliente que supere más del 5% de la facturación. Hoy en día no tenemos ninguno que supere el 3%, lo cual es bastante sano para una compañía. Estamos en más de 120 países y seguimos creciendo”.

Por otro lado, su gran vinculación con el origen y la producción les ha hecho darse cuenta de que deben controlar la



De izqda. a dcha., Javier Meléndez, David Martínez, Manel Romero, Susana Entero, Gonzalo Guillén y Enrique Porta.

disponibilidad de producto, sobre todo en estos momentos de escasez: “En los últimos tres o cuatro años hemos potenciado mucho la integración vertical hacia el **origen**, tanto con relaciones con agricultores como potenciando nuestras almazaras”.

Al hilo de esta reflexión, **Enrique Porta**, experto invitado de **KPMG**, expresó sus dudas sobre la posibilidad de seguir reduciendo mucho más los niveles de inflación: “Aunque se está produciendo claramente una desaceleración y **nos encaminamos hacia un entorno de mayor estabilidad en precios, estimo que la tasa se mantendrá en torno al 2%**. El cambio climático, el escenario geopolítico o el crecimiento de la población pueden provocar **disrupciones** en la cadena de suministro, escasez en algunas materias primas y mayor demanda que oferta en algunos productos que afecten a su precio y **disponibilidad**”.

José Juan Fornés, director general de **Masymas Supermercados**, remató este primer bloque de debate: “Estamos en **cambio permanente** y en un entorno altamente exigente. Jamás habíamos conocido una situación igual a la de estos tres últimos años, y yo ya tengo muchos, pero lo hemos superado; hemos hecho bien los deberes y nos tenemos que felicitar por ello”.

El verano no fue malo para Masymas, aseguró Fornés: “Hemos crecido en va-

“

Estamos en cambio permanente y en un entorno altamente exigente. Jamás habíamos conocido una situación igual a la de estos tres últimos años, y yo ya tengo muchos, pero lo hemos superado; hemos hecho bien los deberes y nos tenemos que felicitar por ello”

José Juan Fornés (Masymas)

lor y en volumen. El mercado en verano -y sobre todo en costa- se está comportando bastante bien, en torno al 4-5% de crecimiento”. La cadena reconoce haber ajustado **costes**, por ejemplo energéticos, gracias a grandes inversiones, pero siempre bajo la máxima de no ir nunca en contra de la calidad del servicio. “También **hemos invertido mucho en que la experiencia de compra del cliente sea cada vez superior, ofreciendo mejores servicios, innovaciones, etc.**”, explica.

El periodo estival también fue bueno en restauración, como confirmó **David Martínez Fontano**, CEO de **Makro** (en el momento de la celebración del encuentro), de acuerdo con las ideas extraídas de la ronda del Comité Aecoc Horeca celebrada el 25 de septiembre: “**La conclusión es que está siendo un buen año para la hostelería, con tasas un poco menores que el año pasado, pero funcionando mejor incluso que entonces en volúmenes**. Es cierto, no obstante, que hay algunas categorías que están sufriendo muchísimo, como

las bebidas, al parecer más por indicios cualitativos que cuantitativos, o sea, no por la inflación, sino porque parece que los jóvenes beben menos y comen más de día. Luego por lo visto beben más de noche, porque las discotecas y los pubs venían desde el COVID fatal y han tenido un buen verano”.

Otra de las conclusiones que también sorprendió a David Martínez y que compartió en el encuentro es que “si bien llevamos muchos años diciendo que la **restauración organizada** está creciendo muchísimo, algunos nos comentaron que en sus propias cadenas no estaban llegando a objetivo. No quiere decir que vaya mal, pero alguno incluso informó que va a parar planes de expansión, de abrir tanta hostelería organizada porque sí que está creciendo, pero contaban con que siguiera haciéndolo al ritmo que lo estaba haciendo”. Asimismo, en relación al **retail**, destacó el buen momento de la **conveniencia**, gracias a los pisos turísticos: “La gente compra en el supermercado de abajo y se lo sube a su casa”, aseguró Martínez.

2 MARCAS DE FABRICANTE VS. MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Aunque ya comienzan a escucharse voces autocríticas por ambas partes, fabricantes y distribuidores siguen sin entenderse. Mientras las marcas persisten en reprochar al *retail* alimentario el impulso sin freno de su MDD, e incluso amenazan con apostar por otros canales, los *retailers* repiten que la marca de distribución es una herramienta necesaria para equilibrar las fuerzas con las cadenas de supermercados de surtido corto que dominan el mercado.

Según los datos de un estudio de Circa mencionado a modo introductorio por el experto y moderador **Jean-Marie Benaroya**, España es -tan solo detrás de Suiza- el país con mayor penetración de MDD en Europa (48,5% del valor, con lo cual hablamos del 60% del volumen, más o menos). Y de acuerdo con otro estudio de Kantar, la MDD durante la crisis pasó del 41,1% al 44,4%, un crecimiento que, “partiendo de una base tan alta, es muy elevado”.

Esto tiene consecuencias, señaló Benaroya: “Algunos fabricantes marquistas están anunciando reestructuraciones o cierres de fábricas porque los volúmenes están bajando, aunque es verdad que el crecimiento de la marca de distribución parece estar moderándose de la mano de los *retailers* regionales, que han pisado un poco el freno”.

Manel Romero, director general de Condis Supermercats, anunció su intención de abrir el debate de forma provocativa: “Se me hace difícil ser constructivo. Por un lado, el sector ha permitido durante muchos años unos diferenciales de precios y de propuesta de valor que no se justifican; **al final, la marca propia no es una mala opción y, una vez te vas, no vuelves**. Por otro lado, para hacer un poco de autocrítica, en los últimos dos años nos hemos puesto un poco histé-

ricos queriendo meter más MDD y creo que, todos juntos, nos hemos ido a un sitio en el que no debíamos estar”.

Romero destacó que la marca de distribución ya no crece en sus tiendas: “La marca de distribución sube por la inercia de Mercadona, Lidl... Hay un factor que los proveedores igual ignoran y es que el 80% de lo que vende Mercadona en seco es marca propia. A partir de aquí, es un actor que representa un 25% del mercado, y lo que ellos hacen afecta al conjunto. Entonces, la situación es la que es y difícilmente va a ir para atrás”. Dicho esto, en opinión del director general de Condis “lo máximo que podemos aspirar es a que las participaciones de marca propia no se incrementen más, es decir, que se queden en el nivel actual hasta que vuelva a pasar otra cosa”.

Como ex deportista de equipo, **Susana Entero** (Kellanova) considera que “la competencia, si es sana, siempre es buena, porque nos exige estar más vivos, atentos, ágiles y trabajar en beneficio de toda la cadena”. A partir de ahí, hay que tener en cuenta varios factores: el primero es que “hay que lograr una compe-

“

Como ex deportista de equipo, considero que la competencia, si es sana, siempre es buena. Tenemos que conseguir entre todos, fabricantes y distribuidores, que los productos innovadores estén en tienda, ya que beneficia al consumidor, a la sociedad, favorece el empleo, el PIB, etc.”

Susana Entero (Kellanova)

tencia leal entre la marca de distribuidor y la marca de fabricante en los lineales” y, en su opinión, “**tenemos que conseguir entre todos, fabricantes y distribuidores, que los productos innovadores estén en tienda**, ya que beneficia al consumidor, a la sociedad, favorece el empleo, el PIB, etc.”. “A día de hoy, los datos hablan por sí solos, viéndose reducida la presencia de la marca de fabricante” y siendo el consumidor el que peor parado sale de esta situación, ya que “su libertad de elección cada vez es más reducida”, añadió Entero.

Para buscar la diferenciación, Kellanova ha confiado en la innovación y en seguir reforzando el mensaje de origen local: “La agricultura y la alimentación son dos grandes activos en España, representando una de las mejores fortalezas en la creación y fomento de empleo de calidad, así como en el reconocimiento internacional”.

A ello suman su propósito de “crear días mejores y un lugar en la mesa para todos a través de nuestras marcas de confianza, y comunicando proactivamente, algo que llevamos haciendo durante décadas. Esto nos acerca de una forma más humana al consumidor”.

José Juan Fornés (Masymas) reconoce que, en sus establecimientos, con la crisis del COVID la marca propia “ha crecido de forma exponencial”, sin llegar en todo caso al 30%, para atender la demanda de los clientes: “**Nosotros somos primeros facilitadores de las marcas para que convivan pacíficamente y queremos construir juntos un futuro** donde todos tengamos esa libertad de competencia sana que se señalaba antes; ahora bien, la última palabra la tiene siempre el consumidor”.

En línea con lo apuntado por el director general de Condis, Fornés aseguró su

desinterés en que la marca propia crezca mucho más y apeló a la búsqueda conjunta de un entorno de convivencia: “Yo quiero tener marca propia, porque aporta calidad y variedad, y los fabricantes aportáis una innovación y una imagen que también nos hace falta; lo importante es buscar las maneras de convivir y hablar juntos”.

Desde una posición autocrítica, **Javier Pijoan** (Zamora Company) expresó un enfoque alejado de la queja y la reivindicación: “Creo que los fabricantes deberíamos ver las marcas blancas como marcas individuales y no mirarlas como un conjunto, porque si no, te despistas. Es decir, no son marcas; es una marca concreta, que es competidora mía. Y luego la pregunta que debemos hacernos es qué está haciendo esa marca concreta frente a la mía para que el consumidor -no el *retailer*- la elija; es decir, no hablar de esas marcas de distribuidor como el enemigo, sino analizarlas para ver qué puedo aprender de ellas”.

Para Pijoan parece claro que los *retailers* no tienen un interés declarado en apostar más por unas marcas u otras: “Lo que quieren es maximizar, lógicamente, el espacio por metro cuadrado de un recurso escaso, que es una balda”. Y en su opinión, la obligación que sí tienen los fabricantes es “pensar qué aportan nuestras marcas para que el consumidor esté dispuesto a pagar un **premium price** y si está justificado o no: en términos de calidad de producto, de *packaging*, comunicación, innovación, experiencia... Esto sí es una responsabilidad nuestra, como fabricantes, y ahí es donde tenemos que buscar el equilibrio y no echar la culpa al *retail*”.

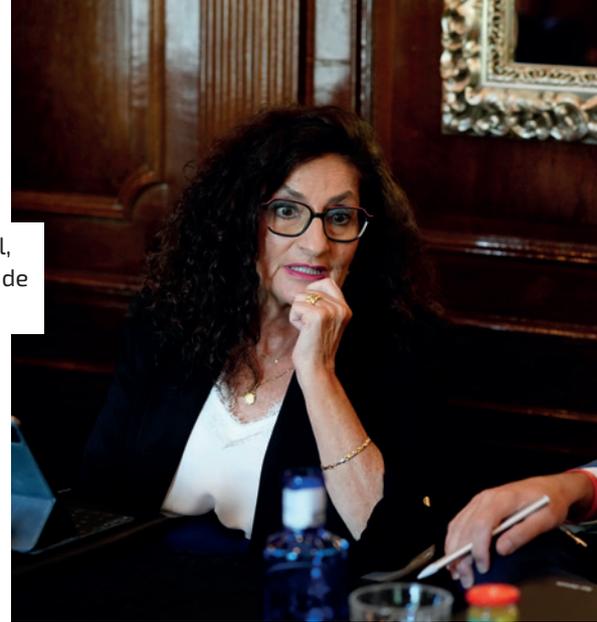
Rosa M^a Carabel (Grupo Eroski), que se declaró “una apasionada de este tema” -muy probablemente en tono irónico-,

“

En los últimos dos años nos hemos puesto un poco histéricos queriendo meter más MDD y creo que, todos juntos, nos hemos ido a un sitio en el que no debíamos estar”

Manel Romero (Condis)

Rosa M^a Carabel, en un momento de su intervención.



“

Al final el consumidor es soberano y toma las decisiones de compra que quiere. Lo que está ocurriendo es que los operadores de surtido corto se están llevando la cuota y, por tanto, los demás tenemos que reaccionar. No podemos taparnos los ojos y mirar para otro lado”

Rosa M^a Carabel (Grupo Eroski)

subrayó el papel soberano de un consumidor que toma sus legítimas decisiones de compra. “Lo que está ocurriendo es que los operadores de surtido corto se están llevando la cuota y los demás debemos reaccionar. No podemos taparnos los ojos y mirar hacia otro lado”, explicó.

La CEO de Grupo Eroski expuso el dato de que, desde octubre del año 2022, la marca de distribución ha crecido cinco puntos: “¿Queríamos que la marca propia creciera así? La respuesta es no. ¿Es más rentable la marca propia en Eroski que la marca de fabricante? No, porque ninguno de los que estamos aquí tenemos la capacidad de compra que puede tener el líder de la distribución, que tiene el 80% mencionado antes”, reconoció.

Según el análisis de Carabel, quien recordó que la situación actual es “el resultado de las decisiones tomadas por unos y otros” -fabricantes y distribuidores-, la opción ideal sería poder tener “un **mix** más equilibrado del que el consumidor me está poniendo encima de la mesa”, pero el cliente está adquiriendo cada vez más marca propia... “Mi obligación es dar respuesta a lo que me pide, porque me debo a él y debo ser capaz de que encuentre atractivas mis tiendas. Por tanto, lo que trato es de tener el **mix** de referencia lo más adecuado posible para responder a estas tendencias y necesidades”, explicó.

Para revertir la actual situación no hay otro camino que trabajar más de la mano. Según la CEO de Grupo Eroski, hay mucho trabajo por hacer: “Si no queremos que siga siendo la marca propia la que se lleve la mayor parte de la cuota de mercado de este país, quizás tengamos que abrir una línea de trabajo diferente a la seguida hasta ahora. Y debemos ponernos a trabajar en innovación, para demostrar al consumidor que merece la pena pagar el sobreprecio por ese producto”.

Américo Ribeiro (Alcampo) se refirió a “tres realidades incontestables” que explican el aumento de la marca propia en perjuicio de las marcas de fabricante. En

primer lugar, por su mayor superficie en metros cuadrados, el hiper, “el mayor garante de la variedad de marcas y la innovación”, apenas cuenta con un tercio del peso que posee en Francia. “Claramente, el español es un mercado de supermercados **discount**”, aseveró.

En segundo lugar, la elevada inflación ha obligado al *retail* a ofrecer precio, porque ha creado en el cliente la necesidad de encontrar la solución más barata. Y como tercer factor fundamental está “la apuesta inequívoca del mercado por ofrecer precios más baratos de marca propia. “Objetivamente, estamos obligados a responder con nuestra marca”, explicó. “No queda otra opción para equilibrar las fuerzas”.

El director general de Alcampo no concibe el formato hipermercado sin el protagonismo de las marcas: “No tendría sentido abrir un hiper si no fuera por la variedad y el amplio surtido; nosotros necesitamos a las marcas, vivimos con las marcas”.



Para Ribeiro, su reto es trabajar la diferenciación mediante la innovación y el aporte de valor añadido, mientras apuesta por la verticalización como un camino lento, pero obligado: “En producción agrícola, por ejemplo, la marca propia cada vez va a estar más verticalizada”.

Javier Dueñas (Campofrío) coincide en que “el rol de las marcas debe ser el de aportar al consumidor valor a través de la innovación, adaptando la propuesta de su portfolio a las necesidades del consumidor y a la realidad competitiva del mercado en el que opera”.

Desde el punto de vista del canal, “más relevante que nunca”, añade la importancia de **segmentar la oferta** en cada uno de los subsegmentos: “En los híper, el espacio disponible te permite mucha más maniobrabilidad, pero en los supermercados de proximidad vemos que el espacio es cada vez más limitado y complejo, y **en muchas categorías hay lugar para una sola marca. Por lo tanto, lo que tenemos que asegurar es que somos esa marca.** La evolución de los súper es clave en lo que está pasando y lo que va a ocurrir a futuro”.

Para sobrellevar el empuje de la MDD en el *retail*, es importante el papel de los nuevos canales: “Tenemos la fortaleza de nuestra capilaridad con una llegada a 27.000 puntos de venta. Para nosotros

“

La elevada inflación ha obligado al *retail* a ofrecer precio, porque ha creado en el cliente la necesidad de encontrar la solución más barata”

Américo Ribeiro (Alcampo)

“

Tenemos que construir propuestas de valor apalancando las fortalezas de fabricantes y distribuidores o, de lo contrario, estamos condenados a seguir una tendencia constante de renuncia de valor en el canal *retail* y la apuesta de los fabricantes se tendrá que ir a otros canales”

Iker Ganuza (Pepsico)

el canal tradicional no es solo una fortaleza de llegada, sino también de presencia universal. Pero el **food service** es también muy importante tanto desde el punto de vista comercial como para comunicar nuestras marcas; en esa ruptura de canales, que cada vez es más evidente, nosotros intentamos aprovechar con fuerza el **out of home**”.

En el caso de Patatas Meléndez, el 14% de las ventas está vinculado a su marca propia (MFF), mientras que el 86% restante corresponde a la marca de distribuidor (MDD). Según **Javier Meléndez**, CEO de la compañía, esta estructura de ventas responde a la importancia económica que tiene la MDD para el negocio: “En ocasiones, los márgenes que obtenemos por la marca de distribuidor superan a los de nuestra propia marca. Esta dinámica es fundamental para nuestro modelo de ingresos, aunque en el segmento de productos frescos la situación es diferente, porque **cuando un retailer pone su marca en un producto perecedero, busca la máxima calidad y, para eso, nuestras estructuras deben estar preparadas**”.

Gonzalo Guillén (Acesur) se muestra defensor total de la libertad de mercado y cree en la coexistencia de las marcas. El problema, en su opinión, es que “lamentablemente para las marcas, en este país las cadenas de surtido corto han crecido tanto, en especial una de ellas -y en algunas categorías no se ofrece ninguna alternativa a la MDD-, que todas las cadenas aparentemente se indexan al precio de ese gran distribuidor”.

Según Guillén, los productos en que España es líder mundial se cuentan con los dedos de una mano y, “como líderes absolutos en aceite de oliva, en vez de elevar la imagen de la categoría a nivel mundial, **con la imagen que se ofrece en muchos lineales en España da la impresión de que estamos proyectando al ex-**

terior una idea de nuestro producto a veces triste, barata... mala”.

Como consecuencia de esa falta de alternativas en algunos lineales con mucho peso en la distribución española -continúa el CEO de Acesur-, “de esa falta de productos innovadores, y debido a una escasa representación de la grandísima oferta de calidad que ofrece el sector de los aceites de oliva españoles, y me refiero con esto por ejemplo a la, a veces nula, presencia de marcas renombradas, aceites ecológicos, monovarietales, envases novedosos, aceites con D.O. o IGP, etc., creo que perdemos la oportunidad de darle muchas más alternativas interesantes al consumidor y al agricultor, y mucho más valor al sector en general. Un sector del que viven directamente en España unas 400.000 familias”, lamentó el CEO de Acesur, cuyo gran negocio aseguró que ya procede en su mayoría de la exportación.

Aunque está de acuerdo con que la marca de distribuidor y la marca de fabricante son propuestas distintas que pueden coexistir, y que tras el crecimiento de la MDD está la libertad de elección del consumidor, **Iker Ganuza** (Pepsico) también cree justo apuntar que, en cierto modo, esa situación se ha inducido. Según él, hay datos que lo explican claramente.

Bajo su punto de vista, la manera de competir es con una propuesta de valor diferente y conjunta: “**Debemos dejar de hablar de la propuesta del fabricante y construir propuestas de valor apalancando las fortalezas de ambos;** de lo contrario, estamos condenados a seguir una tendencia constante de **renuncia de valor** en el canal *retail* y la apuesta de los fabricantes -también lo decimos- se tendrá que ir a otros canales donde podamos explotar nuestras propuestas de valor y, sobre todo, contribuir de manera distinta con la innovación”.

3 REINVENTANDO LA INNOVACIÓN



En 2019, cuando el ambiente era más distendido, dice **Jean-Marie Benaroya**, se hablaba de las **marcas insurgentes**: aquellas marcas que definen tendencias, que actúan como testigos de pautas de consumo saludables, vegetarianas, artesanales, y que parecían una opción muy prometedora. Pero luego surgió el COVID y el consiguiente “choque de simplificación”; y más tarde la inflación tampoco ha ayudado a que mejoren los ratios de innovación, que en España, por otro lado, no son buenos. ¿Qué se está haciendo y qué tenemos que hacer para que la innovación sea nuevamente un factor de **valorización** del mercado? ¿La innovación implica necesariamente abordar nuevos segmentos de mercado?

Enrique Porta (KPMG) sostiene que la clave radica en ser capaces de innovar en ámbitos relevantes que motiven

realmente al consumidor y le inclinen a preferir un producto específico con suficiente tamaño sobre otras opciones, ya que “innovar sobre nichos implica una inversión considerable de tiempo y dinero para tener un retorno limitado”. Además, subraya la importancia de **comunicar** la innovación: “La inversión en comunicación que han hecho las marcas durante los últimos años ha ido decreciendo y, si se desea vender innovación, es necesario invertir en ella. La discusión sobre la estrategia de canales y llegada al mercado es relevante, pero la inversión para hacer llegar la propuesta de valor diferencial al consumidor y conectar con él es esencial”.

Trabajar todos los aspectos que no son funcionales es el tercer factor imprescindible a la hora de abordar la innovación, según Porta: “Lo más fácil de copiar es todo aquello que es fun-

“
La discusión sobre la estrategia de canales y llegada al mercado es relevante, pero la inversión para hacer llegar la propuesta de valor diferencial al consumidor y conectar con él es esencial”

Enrique Porta (KPMG)

cional, objetivo, demostrable y comparable. Sin embargo, es fundamental trabajar en los **intangibles**, en la emocionalidad, y valorizar la marca en torno a la salud, el bienestar físico y mental o los valores, ya que facilitará que el consumidor prefiera tu marca y esté dispuesto a pagar más por ella frente a otras alternativas”.

En opinión de **Américo Ribeiro** (Alcampo), la innovación es un reto para todas las partes, que han de apostar conjuntamente. Eso sí, “en el súper la innovación es muy compleja, porque tiene sus límites y precisa rotación: necesita **innovación madura**, al contrario que el híper”, matiza.

Según explica Ribeiro, **la realidad obliga a pensar a los equipos de las dos partes en diferentes formatos y nuevas líneas de innovación**: “Necesitamos mejorar la visibilidad de esa innovación en todos los segmentos, como por ejemplo en el ecológico, donde el consumo es muy bajo, a pesar de que España es un gran productor, llegando a nuevos públicos como las familias más jóvenes, el público vegano, etc.”.

En esta línea, **Javier Pijoan** reconoce que su compañía, Zamora Company, ha aprendido mucho de los errores y ahora apuesta por un concepto que ha denominado “**innovación selectiva**”: “Como comentábamos, los supermercados tienen poco espacio, hay una serie de *retailers* de surtido corto que no te van a referenciar la innovación a no ser que sea realmente un *break through* y **nosotros seguimos un modelo selectivo, es decir, menos es más, en el sentido de encontrar bien la respuesta a una necesidad real del consumidor**, para después ser capaces como fabricantes de ponerle dinero detrás”.

Consciente de que los recursos son limitados, siempre se está frente al dilema de decidir qué parte del dinero debe invertirse en mantener el negocio actual y qué parte en las nuevas apuestas: “Como empresa familiar de 75 años con visión de largo plazo, tenemos que asegurarnos esa consistencia en los recursos, porque al final las cosas nuevas requieren tiempo y dinero. **Creo que hemos vivido años donde todos los fabricantes, con todo**



Américo Ribeiro, durante su participación en el debate.

mi respeto, hemos ‘arrojado’, que es distinto que ‘lanzado’, productos al mercado, y ahora toca ser selectivos”, subrayó Pijoan.

Para **José Juan Fornés**, la innovación es un capítulo muy importante y desde Masymas en lo que se está trabajando es en aprovechar la **inteligencia artificial** y las **nuevas tecnologías** para la mejora de los procesos internos y la obtención de la mejor información disponible para una óptima toma de decisiones: “También estamos invirtiendo mucho en mejorar la **experiencia de compra**, ofreciendo nuevas secciones, como, por ejemplo, ‘Cocina’; tenemos ya 23 tiendas donde ofrecemos comida preparada en el día, con una zona de café, wifi... Invertimos además mucho en producto fresco, de proximidad, de lonja, etc. Al final, tenemos que buscar diferencia-

ciones innovadoras para que nuestra enseña sea más atractiva cada día”.

La innovación en Kellanova es “el gran reto y la gran oportunidad para el futuro inmediato”, en palabras de **Susana Entero**, que asegura que, sobre todo en los dos últimos años, la compañía ha dedicado un presupuesto bastante elevado a este capítulo respecto a años anteriores: “**Estamos afinando mucho sobre lo que de verdad es innovación y apostando por innovación real, no solo en comida o nuevos sabores** -en *food*-, sino también en el envase y la forma de facilitar la información a nuestros consumidores. Fuimos los primeros en Europa en añadir en los paquetes el código QR accesible NaviLens, que facilita la lectura de etiquetado a las personas con discapacidad visual; lanzamos las **Pringles** en formatos pequeños; innovamos continuamente en nuestros envases con el objetivo de conseguir que sean 100% reutilizables, reciclables o compostables para finales de 2025 y mucho más por llegar. Pero tenemos que seguir trabajando de la mano de la distribución para llegar al consumidor final”.

“

En el súper la innovación es muy compleja, porque tiene sus límites y precisa rotación: necesita innovación madura, al contrario que el híper”

Américo Ribeiro (Alcampo)



De izqda. a dcha., Américo Ribeiro, Javier Dueñas, Rosa M^a Carabel, Iker Ganuza, José Juan Fornés y Javier Pijoan.

En Kellanova también han apostado por la innovación en otros canales, como el canal impulso, “siendo un gran motor de crecimiento para nosotros”. “En la categoría de *snacks*, por ejemplo, se está viendo cómo fabricantes están lanzando la innovación en el canal impulso, convenience, etc. antes que en *retail*, como se había hecho tradicionalmente”, afirmó **Susana Entero**.

Entre las líneas de innovación que trabaja Sigma, **Javier Dueñas** destaca el lanzamiento en varias geografías del grupo de dos marcas nuevas como **Better Balance**, “dentro de la categoría de *plant based*, con foco en nutrición, NutriScore A y que el producto sea delicioso”; y **Snack'in For You**, “con propuesta de un *snack* saludable, aprendiendo mucho porque también nos salimos de nuestro *snack* cárnico, y ahí estamos haciendo apuestas importantes en México, EE.UU. y España sobre todo, como punta de lanza”.

Otro ámbito en el que la compañía ha trabajado la innovación “con una recompensa muy interesante, en una categoría a priori más consolidada y

“

La innovación a veces acaba siendo un problema porque, si no está madura, acaba siendo un producto parado en nuestros supermercados”

Rosa M^a Carabel (Grupo Eroski)

donde ejercemos un importante liderazgo, es el segmento del corte, donde la penetración de la marca es mucho mayor que en otros formatos. “**Estamos realizando un apoyo 360° con desarrollo de innovación, apoyo a la profesionalización de los trabajadores, etc., para ofrecer la oferta idónea** y que el consumidor se pare y dedique unos minutos a hacer la cola del charcutero”, explicó Dueñas.

Las inversiones en innovación lideradas por **Javier Meléndez** se han centrado principalmente en la **optimización** de procesos, así como en el aumento de la capacidad productiva y de almacenaje: “Contamos con la fábrica más avanzada de Europa en patata fresca, equipada con tecnología de vanguardia dentro del marco de la

Industria 4.0. Nuestro desafío es lograr una planta más eficiente y segura para nuestros trabajadores”.

Otra área clave de innovación en Patatas Meléndez es la relacionada con la agricultura: “**Hemos lanzado el proyecto ‘Meléndez x Origen’, para asegurarnos de que la calidad empieza desde el campo.** Este proyecto reúne a los principales productores de Europa, sobre todo en España. Trabajamos junto a universidades y expertos en agricultura para resolver temas importantes, como ahorrar agua, usar fertilizantes de manera más eficiente y aplicar nuevas tecnologías, como la digitalización con satélites y drones, para hacer la agricultura más **eficiente y sostenible**”.

Al hablar de innovación, **Iker Ganuza** (Pepsico) entiende que es preciso diferenciar entre una novedad de gama o lo que él denomina “**innovación clasificada**” o disruptiva, que pretenden lanzar algo totalmente nuevo, con una tecnología distinta. “Ahí, queramos o no, tenemos que ir de la mano fabricantes y *retailers*, y asumir cierto riesgo: los fabricantes con innovación diferencial e incremental, los *retailers*

ofreciendo espacio, visibilidad. En definitiva, con una **apuesta conjunta**", expuso.

En todo caso, **la mayor parte de la inversión en innovación en los últimos años realizada por Pepsico ha ido dirigida a la llamada innovación responsable**, enfocada a la sostenibilidad, el perfil nutricional de los productos, etc., pero el retorno, de momento, no está siendo el esperado: "Fuimos los primeros en cambiar todos nuestros productos, todo el plástico pasó a ser reciclado... Y el crecimiento en venta fue cero. No lo digo con pena; estamos convencidos de que es la apuesta correcta; el consumidor, poco a poco, está más concienciado y empieza a reaccionar en pro de esta transformación positiva".

Más allá de los productos, para el entonces Spain Country Manager de Pepsico la mayor disrupción, la gran innovación de las organizaciones, reside puertas adentro, en la **toma de decisiones**, las formas de trabajar y la **gestión del talento**: "Nosotros estamos dejando de hablar de funciones, de departamentos, y estamos empe-

zando a gestionar la compañía, en lugar de en silos verticales, de manera horizontal. Y, sobre todo, dejamos de llevar el dato a la toma de decisión y empezamos a llevar la toma de decisión a donde está el dato".

Gonzalo Guillén explica que Acesur ha sido desde hace años pionera en muchos productos, pero ahora el foco principal está fuera de nuestras fronteras: "Donde mayor capacidad tenemos de innovar en producto es a nivel internacional; somos capaces de adaptarnos a los gustos de fuera y eso nos da muchas posibilidades", apuntó.

A nivel sectorial, Guillén añade **que donde está habiendo una verdadera revolución es en la parte agro, con una "subida brutal en productividad, eficiencia, aunque también en costes de inversión"**, en tanto que en el ámbito

“
Creo que hemos vivido años donde todos los fabricantes, con todo mi respeto, hemos 'arrojado', que es distinto que 'lanzado', productos al mercado, y ahora toca ser selectivos”

Javier Pijoan (Zamora Company)

industrial también se están llevando a cabo grandes apuestas: "Hemos abierto hace un año la primera almazara de diseño a nivel mundial, porque queremos darle también **valor al origen**, a la marca y al producto. En la parte de procesos, sobre todo se ha dotado de muchos recursos a la parte digital, para reducir costes y aumentar la eficiencia".

En Eroski, la innovación se está orientando, fundamentalmente, a la **eficiencia** para mejorar la experiencia del cliente. "**Estamos innovando mucho también en las formas de trabajar a través de metodologías que empoderan a las personas**; os puedo asegurar que consiguen multiplicar nuestra velocidad de acción, incluso multiplicándola por más de dos, y eso es fantástico", subraya **Rosa Mª Carabel**.

La CEO de Grupo Eroski comparte con **Américo Ribeiro** (Alcampo) que la innovación a veces acaba siendo un problema porque "no está madura y acaba siendo un producto parado en nuestros supermercados". Por eso empatiza plenamente con el concepto de **innovación selectiva**, "pero además con una innovación de producto donde ambas partes compartamos riesgos, aunque hay que saber qué se entiende por **compartir riesgos**".

La potencialidad que brindan las herramientas de **analítica avanzada** a la hora de gestionar las diferentes variables de precio, la promoción, etc. es otra de las líneas de trabajo que sin duda se deberían abrir, en opinión de Carabel: "Los que tenemos canales para llegar al consumidor de manera personalizada estamos viendo que estas herramientas cada vez tienen más éxito y nos ayudan a ser más **eficientes y rentables** todos. El consumidor está cansado de que hagamos las mismas promociones de siempre y también ahí debemos innovar", apuntó.



“
Además del lanzamiento de las marcas Better Balance y Snack'in For You, estamos trabajando mucho la innovación en una categoría a priori más consolidada, con una recompensa muy interesante, que es el segmento del corte”

Javier Dueñas (Campofrío)

4 ADQUISICIONES Y ALIANZAS



De izqda. a dcha.: Rosa Mª Carabel, Iker Ganuza y José Juan Fornés.

Tanto desde el lado del *retail* -debido a la existencia de los supermercados regionales- como de la producción -donde no hay grandes gigantes de la fabricación-, lo cierto es que el sector en España está poco concentrado. Así lo apuntó **Jean-Marie Benaroya**, a modo de introducción en este cuarto bloque del debate, añadiendo que esta característica puede someterse a una doble interpretación: como algo negativo o como un indicio claro de que hay recorrido para la concentración.

En opinión de **Manel Romero** (Condis), “hay mucho más ruido de lo que es en realidad”, y si bien “tiene todo el sentido del mundo que el sector se concentre porque hay muchas cosas

“
 Cuando miras la fragmentación del mercado español y lo comparas con otros países se ve muy claro cómo pueden surgir posibilidades de eficiencia muy relevantes, capaces de generar valor a la cadena y al final repercutir también al consumidor”
Iker Ganuza (Pepsico)

que el volumen hace más fáciles (inversiones en infraestructuras, digitalización, etc.), al final somos un sector de empresas familiares”. “Y las empresas familiares”, continúa, “no se venden porque tengan sentido las cosas, sino porque tenga sentido para los propietarios y lo que a ellos les **genera valor**, que muchas veces no consiste en ganar más, sino en llevar adelante su modelo de negocio y su vida”.

Aunque reconoce que hay recorrido para la **concentración**, se muestra escéptico en que, a corto y medio plazo, cambie sustancialmente el panorama del *retail* alimentario: “Yo entré en el sector en el año 94 y, desde que llegué, me dijeron que Condis se vendería ese mismo año... La semana que viene puede cambiar todo, pero al menos así ha sido durante los últimos veinticinco años”.

Javier Pijoan (Zamora Company) se muestra sorprendido ante la cantidad de **oportunidades** de compra que llegan en una industria de bebidas en caída y con los grandes operadores internacionales reduciendo sus portafolios y deshaciéndose de marcas B, C y D: “**Todo está en venta, pero la volatilidad en los precios es brutal y eso hace que no sepas lo que valen las cosas.** Por lo tanto, sí que hay muchas oportunidades -no todas muy buenas-, gran **volatilidad** en los precios, diferencias entre valor y precio, y probablemente eso hace que la actividad baje”.

El camino elegido por Zamora Company en este terreno resbaladizo pasa por ser, una vez más, muy selectivos: “Nosotros hemos comprado mucho: compramos cinco marcas en pocos meses; fuimos muy valientes, porque no solo se trata de comprar, sino de crear valor, de integrar y desarrollar. Pensad lo que significaría hoy ir al *retail* con marcas nuevas cuando estamos hablando justo de lo contrario. Hay que pensar muy bien el **coste de oportunidad**. La cuestión ahora es a qué renuncio. ¿Compro una cosa nueva o le pongo dinero a lo que ya tengo para reforzarlo?”, se pregunta Pijoan.

Javier Meléndez reconoce haber aprendido de la multitud de ofertas recibidas por parte de fondos para entrar en el capital de su compañía, “porque al final las propuestas no se materializan, pero te explican cómo se compra”. Desde esta perspectiva, el CEO de Patatas Meléndez comenta: “**Aunque muchas de esas ofertas no se concretan, proporcionan un gran aprendizaje sobre cómo operan las adquisiciones en el mercado**”.

Desde esta experiencia, Meléndez ha decidido seguir una estrategia inversa: “Mi objetivo como único accionista es identificar y adquirir pequeñas compañías estratégicas, tanto en el norte como en el sur del país, además de centrarme en la **compra de fincas**, algo que está ganando relevancia en el sector”.

A punto de cumplir los 65 años, **José Juan Fornés** no muestra intención alguna de vender: “Cuando has pari-

Manel Romero, junto a Susana Entero.



“

Las empresas familiares no se venden porque tengan sentido las cosas, sino porque tenga sentido para los propietarios y lo que a ellos les genere valor, que muchas veces no consiste en ganar más, sino en llevar adelante su modelo de negocio y su vida”

Manel Romero (Condis)

do una empresa, como en mi caso, es como un hijo: yo prometo que nunca me he sentado con nadie a hablar de cuánto vale mi empresa, porque **un hijo no tiene precio; y me han llamado muchos, pero no quiero que me metan cosas raras en la cabeza**”.

Iker Ganuza (Pepsico) se muestra partidario de la unión entre fabricantes y ve una línea de desarrollo estratégico muy relevante: “Cuando miras la fragmentación del mercado español y lo comparas con otros países, se ve muy claro cómo pueden surgir posibilidades de **eficiencia** muy relevantes, capaces de **generar valor** a la cadena y al final repercutir también al consumidor. Si comparamos

los modelos de negocio logísticos, por ejemplo, ahí existe una oportunidad tremenda y creo que seguramente es una de las áreas donde vale la pena enfocarse en los próximos años”.

Américo Ribeiro explica que, a pesar de que el ADN de Alcampo tiene más que ver con un tipo de crecimiento orgánico, ante la evidencia de que “el formato híper solo no va a seguir”, ha apostado por el **crecimiento inorgánico** (adquisiciones) por la “necesidad” de ir más rápido. “El crecimiento inorgánico es muy complejo, principalmente cuando se trata de incorporar culturas muy fuertes y distintas”, reconoce.

Muy partidaria también -fan incluso de las alianzas se muestra **Rosa M^a Carabel**, gracias en buena medida a las buenas experiencias de Eroski en Galicia, desde hace 25 años, y en Cataluña y Baleares desde hace tres. No obstante, y sin que por ello crea que vaya a cambiar mucho el panorama, sí opina que habrá más concentración en el sector.

“Creo que tenemos un montón de posibilidades como sector de hacer cosas juntos, relacionadas con la cadena de valor, la eficiencia... Incluso el ir de la mano con una posición muy firme ante aspectos **legales y normativos**

“

Los que estamos en grupos multinacionales sabemos que invertir en España y en Europa es un reto. Cuando compites con alternativas globales, hay mercados donde los retornos sin duda son más interesantes”

Javier Dueñas (Campofrío)

que pudieran perjudicarnos, que creo que esto lo hacemos ya bien”, valora.

El menor atractivo de España en comparación con otros mercados internacionales es otro punto abordado por **Javier Dueñas** (Campofrío): “Los que estamos en grupos multinacionales sabemos que invertir en España y en Europa es un reto. **Cuando compites con alternativas globales, hay mercados donde los retornos sin duda son más interesantes. Eso no quita que haya espacios, pero muy selectivos**”.

En esta misma línea manifestó su opinión **Javier Pijoan** (Zamora Company), advirtiendo que, cuando se piensa en invertir a nivel global, “España desgraciadamente para nosotros se ha convertido en un mercado muy sensible al precio, donde las marcas valen menos por el desarrollo de las marcas blancas. Hay una tendencia clara a no querer invertir en nuestro país, a no ser que el precio al que compres sea muy rentable”.

Nuevamente en el terreno de las alianzas es donde Dueñas (Campofrío) mostró un total acuerdo acerca de su conveniencia. “Desde la compañía **ve- mos la colaboración en todos los ámbitos de la cadena, empezando con el retail, donde hay colaboraciones y alianzas con objetivos de largo plazo**, así como con proveedores y emprendedores con los que estamos afrontando conjuntamente retos de futuro. Contamos en este punto con **Tastech**, plataforma de innovación abierta de **Sigma**, donde estamos consolidando soluciones muy interesantes a alguno de esos retos”.

5 OMNISCANALIDAD, INTELIGENCIA ARTIFICIAL, ANALÍTICA

En qué están trabajando vuestras compañías para que la tecnología tenga impacto en el negocio? Esta fue la última pregunta realizada por **Jean-Marie Benaroya** a los asistentes al III Encuentro de CEO's de FRS.

Al respecto, **Enrique Porta** indicó que, de acuerdo con las encuestas realizadas por KPMG en todo el mundo sobre el uso de la **IA Generativa**, existe una tendencia generalizada en todos los sectores a usarla para mejorar los procesos y la eficiencia. Además, en consumo y *retail*, **“una mayoría de empresas perciben la oportunidad en**

su uso para mejorar el engagement con el consumidor, generar valor e impulsar la preferencia y el crecimiento. Creo que esto abre la puerta a una mayor y mejor colaboración entre fabricantes y *retailers*: el uso de la tecnología en entornos seguros para, a través del dato y el conocimiento del cliente, ser capaces de construir modelos relacionales, individualizados, atractivos y eficientes”, añade Porta.

“Aprendiendo a pasos acelerados, porque es verdad que el día a día te lo demanda” es la respuesta en el ámbito tecnológico de Kellanova, que está abordando proyectos de *supply chain*



Gonzalo Guillén y Enrique Porta.

en las fábricas “con muy buenos avances; y ahí sí que se están viendo resultados”, explica **Susana Entero**. Además, la compañía está incorporando formación sobre **inteligencia artificial** y el **Big Data**, consiguiendo así **generar oportunidades y ganar mucha agilidad en la toma de decisiones**.

Por su parte, Acesur lleva tres o cuatro años potenciando la transformación digital de la compañía: “Me gustaría ser como el Zara de los aceites”, sentencia **Gonzalo Guillén**. El objetivo final es que las decisiones se tomen en base a los **datos**, “porque siempre es positivo tener intuición, pero cada vez hay menos margen para equivocarse”.

Sin tener un conocimiento exacto aún del grado de retorno, Guillén señala que su compañía está invirtiendo muchísimo en cuadros de mando prácticamente *online* y en **sensorización** de máquinas: “**Hemos invertido mucho dinero, pero se empieza a ver que hemos ganado agilidad en la toma de decisiones**”.

Grupo Eroski también se encuentra inmerso en un proceso de actualización de todos sus sistemas: “Nosotros estamos invirtiendo mucho en todo lo que tiene que ver con incorporar herramientas de **analítica avanzada** para la gestión de los principales datos de negocio: precio, promoción, surtido, cadena de valor, aprovisionamiento... Y la verdad es que hemos descubierto un mundo de generación de eficiencia muy, muy relevante”, asegura **Rosa Carabel**.

Gracias a estas herramientas, el grupo cooperativo ha podido mejorar su competitividad en los últimos años de forma importante, llevando a cabo, por ejemplo, una gestión del precio mucho más inteligente: “**La intelligen-**



Iker Ganuza y José Juan Fornés.

cia artificial, la digitalización y las nuevas tecnologías, lejos de restar importancia a las personas, han de servir para empoderarlas cada vez más, para que puedan tener las capacidades y el saber hacer necesarios y así tomar decisiones cada vez mejores. Se trata de un reto, porque no es fácil la gestión del cambio, obviamente”.

De “cierto empacho” califica **Iker Ganuza** (Pepsico) el clima tecnológico que se respira en el momento actual. “Nosotros somos superactivos en este ámbito y el nivel de inversiones es abismal. Por supuesto hay cosas que evidentemente mejoran y han mejorado, pero no sé hasta qué punto estamos valorando los efectos de la absorción de este nivel de tecnología que estamos implementando en nuestras compañías o en el sector y sus implicaciones sobre el **modelo operativo**, de gestión de talento... El reto no es tener los datos, sino construir la estructura para explotarlos del modo **más eficiente**”, reconoce.

Una reflexión a la que **Javier Dueñas** (Campofrío) se sumó aportando la

“

La información te ayuda a saber lo que va a pasar antes de que llegue el final del mes y del ejercicio; pero hay que hacer un buen filtro, ir a la esencia que realmente te ayuda a tomar mejores decisiones, porque el exceso puede paralizarte”

José Juan Fornés (Masymas)

idea de que “más que adaptar la gente y los propios procesos, porque esto debería implicar una revisión de cómo trabajamos, **lo que tenemos que asegurar es que la tecnología nos acompañe en esa definición de procesos**”.

En el campo tecnológico, alguno de los ejemplos citados se centra en **estimación de la demanda**, “afrentando la variabilidad de esta y mejorando en los procesos con el consiguiente impacto en la reducción de desperdicio alimentario desde la materia prima hasta el consumidor”. Los pasos de la compañía están igualmente encaminados a “descubrir cómo podemos aprender con la IA, sobre todo del consumidor, y que esto nos permita mejorar nuestra innovación y seguir ofreciendo la **mejor oferta** desde nuestras marcas”, recalca Dueñas.

Recordando -no hace tanto- cuando todo era en papel, **José Juan Fornés** (Masymas) asume positivamente que

“

Me gustaría ser como el Zara de los aceites; el objetivo final es que las decisiones se tomen en base a los datos, porque siempre es positivo tener intuición, pero cada vez hay menos margen para equivocarse”

Gonzalo Guillén (Acesur)



Elodie Perthuisot, CEO de Carrefour España (en el centro), tuvo el detalle de realizar una visita durante el encuentro para saludar a todos los intervinientes. A la izqda., Carlos Azofra (editor de Infocap) y Jean-Marie Benaroya; a la dcha., Rosa M^a Carabel, Mar Calderón (directora de FRS) y Javier Meléndez.

la tecnología está ayudando y que la revolución “es total y absoluta”. Por eso, minimiza los posibles efectos negativos que el exceso de información puede conllevar y comparte plenamente con Rosa M^a Carabel que, gracias a toda esa información, son capaces de mejorar la **gestión** diaria. “Al final, la información básica para la toma de decisiones es bendita: tienes el control del *stock* como toca, los PVP de la competencia, sabes cómo gestionar, sabes la venta de ayer, cómo te fue, los gastos...Tienes una información que te ayuda a saber lo que va a pasar antes de que llegue el final del mes y el final del ejercicio”, explica.

En opinión de Fornés, la clave está en hacer un **buen filtro** de la información porque el exceso puede paralizar: “Tienes que ir solo a la esencia que realmente te ayuda a tomar mejores decisiones”. Una idea que complementó Carabel (Eroski), añadiendo que lo importante es focalizar porque, efec-

tivamente, “**si quieres abarcar absolutamente todo, lo que puede suceder es no obtener ninguna conclusión** y las conclusiones son necesarias para tomar decisiones”.

En Zamora Company son dos los puntos de partida que se hacen en este terreno: uno, preguntarse antes que nada ¿la información **para qué?**; y dos, utilizar esa información para ganar en **agilidad** en la toma de decisiones y generación de negocio. “En vez de obsesionarnos tanto con tenerlo todo perfecto, hemos ido al 20/80: **si somos capaces de tener menos datos, pero que el lenguaje sea común, nos entendamos rápido y podamos decidir, preferimos velocidad a perfección**; movernos lo más rápido que podamos, porque esa es la ventaja de una empresa familiar pegada al terreno versus una gran multinacional, que tiene toda la información perfecta, pero normalmente es más compleja y lenta”, afirma **Javier Pijoan**.

Para Patatas Meléndez, la **eficiencia** y la **productividad** son pilares fundamentales del éxito empresarial. Gracias a la incorporación de tecnología de vanguardia, la automatización en sus procesos permite garantizar la calidad constante del producto. Según su CEO, **Javier Meléndez**, “la toma de decisiones basada en datos y la tecnología avanzada nos permiten gestionar mejor la producción y asegurar que cumplimos con los estándares de nuestros clientes. **Tener acceso a una gran cantidad de datos es una ventaja que nos permite tomar decisiones certeras**”.

Meléndez subraya la importancia de capacitar a su equipo para adaptarse a estos avances tecnológicos: “Nos enorgullece que personas de nuestra región puedan formarse en empresas como la nuestra y crecer profesionalmente en un entorno cada vez más digitalizado”. ●

CRIANZA O SALVAJE

SIEMPRE ACIERTAS



makro

Angel León

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

makro



José Antonio Latre

Consejero y Senior Advisor del sector Retail y Consumo



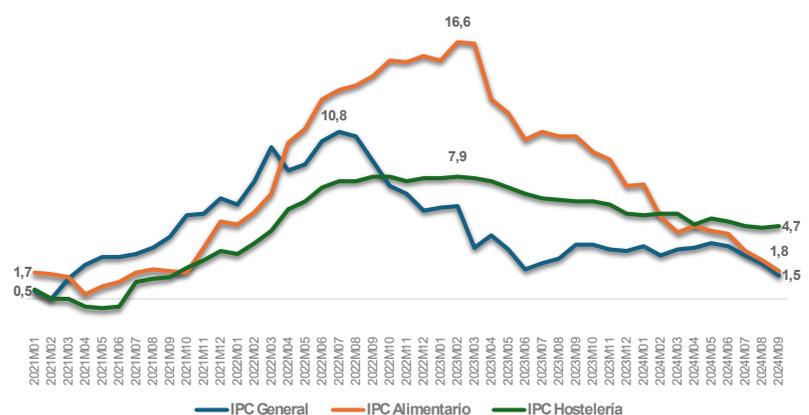
HACIA LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA DESPUÉS DE LAS CRISIS SUCESIVAS

Si 2022 fue el año de la crisis de la inflación alimentaria y 2023 el año de la “desinflación” pero con riesgos claros de ralentización de la actividad económica, lo que llevamos de 2024 y las perspectivas para 2025 apuntan hacia un escenario de estabilidad macroeconómica que podemos caracterizar por que las tres variables clave -PIB, inflación y tipos de interés- se sitúen en un entorno del 2-3% (PIB tendiendo al 3% en 2024 e inflación y tipos de interés tendiendo al 2-2,5% en 2025). Esta situación es, en mi opinión, muy favorable para el sector del gran consumo, porque supone una cierta estabilidad después de cinco años encadenando las crisis sucesivas de la pandemia y la inflación.

El último dato de inflación disponible en el momento de escribir este artículo, septiembre de 2024, muestra un **IPC General del 1,5%** en tasa de variación interanual (Gráfico 1), el dato más bajo de los últimos tres años y medio y por debajo del objetivo del Banco Central Europeo.

Más notable para el sector del gran consumo es la evolución reciente del **IPC Alimentario**, cuya tasa interanual descendió en septiembre de 2024 hasta el **1,8%**, siete décimas menos que el mes anterior y con una caída de 3 p.p. en los seis últimos meses, lo que indica que lo peor de la crisis inflacionaria de “la cesta de la compra” parece haber pasado.

1.- Evolución de la inflación general, alimentaria y de hostelería
(Enero 2021 –Septiembre 2024; % variación anual)



Fuente: Contabilidad Nacional Trimestral; INE

En estos momentos el único grupo que presenta una mayor resistencia a la baja es la inflación de los **servicios**, y así, a modo de ejemplo, vemos que el **IPC de Hostelería** se mantuvo en septiembre de 2024 en el **4,7%**, claramente por encima del índice general.

Si bien es cierto que el dato de IPC adelantado de octubre 2024 indica un repunte del IPC general hasta el 1,8% y el IPC subyacente hasta el 2,5%, la mayoría de los analistas ven un riesgo limitado de repunte al alza de la inflación. **La moderación de la inflación es una tendencia generalizada, como muestran los datos de Eurostat con una inflación del 2,1% en la Unión Europea y del 2,0% en el área euro en septiembre.**

Y si nos enfocamos en las **previsiones para 2025**, el Banco de España apunta a una inflación del **2,1%** para el promedio del IPC general, que BBVA Research sitúa en el **1,8%**, en ambos casos en línea con el objetivo de estabilidad de precios de los bancos centrales.

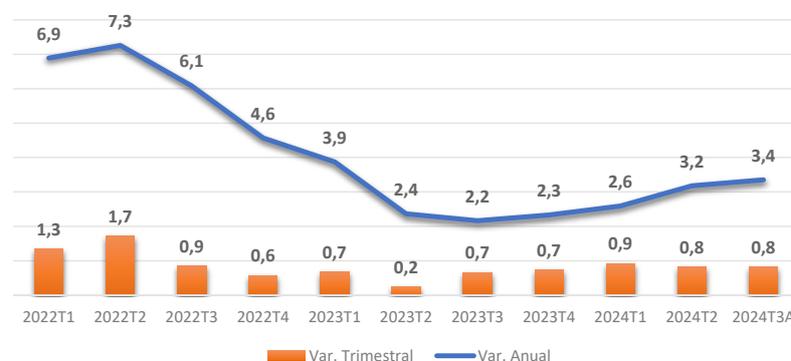
El tema probablemente más relevante para el sector de gran consumo es la tendencia esperada del **precio de los alimentos**. Después de un **máximo del 16,6%** en tasa de variación interanual (marzo 2023) y una **inflación acumulada del 30,0%** desde enero de 2021, la pregunta es cuál puede ser la evolución de la inflación alimentaria a corto plazo, **y un escenario que no es descartable es que asistamos a una inflación alimentaria ‘cero’ o incluso negativa en los próximos meses.**

Los datos que apuntan a este posible escenario son varios: por un lado, el **IPC alimentario** lleva tres meses con tasas

La cadena de valor agroalimentaria, en todos sus eslabones, se ha comportado de una manera tremendamente responsable y eficiente ante el shock de subidas de costes que ha experimentado

2.- Evolución del PIB

(2022T1 – 2024T3; % variación anual y trimestral)



Fuente: Contabilidad Nacional Trimestral; INE

intermensuales (las que mejor reflejan el corto plazo) negativas, con bajadas de entre el **-0,3%** y el **-0,4%**; por otro lado, el **IPRI** (índice de precios industriales) alimentario, que anticipa la evolución de los precios al consumo, lleva dos meses seguidos en el **0%**. La evolución final de la inflación alimentaria dependerá también de dos elementos coyunturales: por un lado, la retirada progresiva de las medidas de **reducción del IVA** en ciertas categorías de producto, que provocará un ligero incremento de los precios de los alimentos; y por otro lado, la más que posible **bajada del precio del aceite de oliva** al normalizarse su cosecha, lo que impulsará los precios a la baja.

Con toda seguridad, esta posible bajada coyuntural del precio de los alimentos no compensará ni mucho menos la subida acumulada del 30% en este ciclo de inflación al que hemos asistido; y la razón de fondo es que muchos de los inputs de coste que subieron durante estos años (salarios, costes regulatorios, etc.) lo hicieron con carácter estructural, y los componentes de coste más volátiles -materias primas y energía- no volverán a los precios anormalmente bajos del pasado, por los riesgos geopolíticos y sus impactos en las cadenas de suministro globales. Mi opinión personal es que los precios de los alimentos a medio plazo volverán a sus tasas históricas de crecimiento, entre el 1,5% y el 2%.

Por último, y una vez que podemos dar casi por cerrada la crisis de los precios de los alimentos, conviene insistir una

vez más en que la cadena de valor agroalimentaria, en todos sus eslabones, se ha comportado de una manera tremendamente **responsable y eficiente** ante el *shock* de subidas de costes que ha experimentado; y que ha actuado de “dique de contención” para minimizar estas subidas de costes en los precios al consumo gracias a su competitividad. La prueba es la reducción en sus márgenes brutos y operativos que se ha constatado en la publicación de los resultados de 2022 y 2023 y que solo en 2024 se empezarán a revertir.

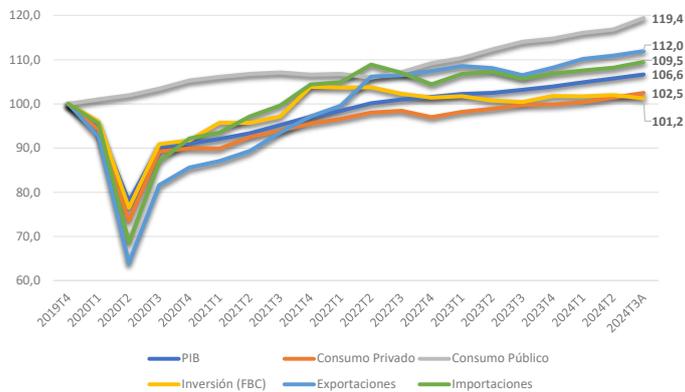
SENDA DE ACELERACIÓN. La **elevada inflación** a principios de 2023 obligó a una rápida subida de los tipos de interés que, inevitablemente, debía provocar una ralentización de la actividad económica durante la segunda mitad de 2023 y la primera mitad de 2024, con un riesgo claro de entrar en una **recesión económica** de incierta duración e intensidad.

Sin embargo, **el PIB de España no solo no ha entrado en recesión, sino que muestra una clara senda de aceleración a lo largo de 2024.** El último dato disponible de Contabilidad Nacional, correspondiente al tercer trimestre de 2024, muestra una tasa de **variación trimestral del PIB del 0,8%**, que lleva el crecimiento **interanual al 3,4%** (Gráfico 2), una tasa de crecimiento más propia de un periodo de expansión.

Por poner esta tasa de crecimiento en perspectiva, la Unión Europea experimentó un crecimiento del 0,3% trimes-

3.- Evolución de los componentes del PIB

(2019T4 base 100 –2024T3; % variación)



Fuente: Contabilidad Nacional Trimestral; INE

4.- Evolución del Consumo final de los hogares

(2022T1 –2024T3; % variación anual y trimestral)



Fuente: Contabilidad Nacional Trimestral; INE

tral en 2024T3 y el área euro del 0,4%, con Francia creciendo al 0,4%, Alemania al 0,2% e Italia al 0,0%. Es decir, España está creciendo a un ritmo del doble respecto de los países de su entorno.

Todos los organismos económicos están revisando al alza las **previsiones de PIB** para España para **2024: 2,8%** el Banco de España (+0,5 p.p. s/su previsión anterior), **2,9%** BBVA Research (+0,4 p.p.) y **3,0%** Funcas (+0,5 p.p.). Las previsiones para **2025** oscilan entre el **2,1%** de Funcas y el **2,4%** de BBVA, todas ellas al alza.

En cuanto al **desglose del PIB en sus componentes** (Gráfico 3), vemos que el crecimiento a largo plazo (tomando el último trimestre de 2019 como base 100) está impulsado por el **consumo públi-**

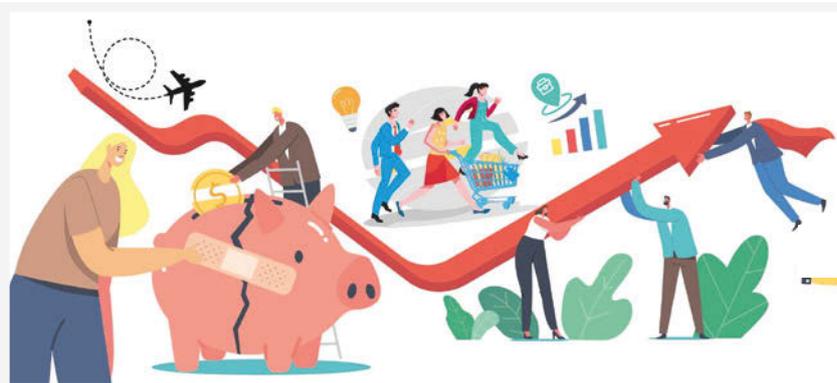
co, que habría crecido un **19,4%** acumulado; el **sector exterior** (exportaciones menos importaciones) muestra también un gran dinamismo, con un crecimiento acumulado del **12,0%** y del **9,5%**, respectivamente. Los dos componentes del PIB más rezagados son el **consumo privado (2,5%)** y la **inversión** -Formación Bruta de Capital- (**-1,2%**), respecto a sus niveles previos a la pandemia.

La tasa interanual del IPC Alimentario descendió en septiembre de 2024 hasta el 1,8%, siete décimas menos que el mes anterior y con una caída de 3 p.p. en los seis últimos meses, lo que indica que lo peor de la crisis inflacionaria de “la cesta de la compra” parece haber pasado

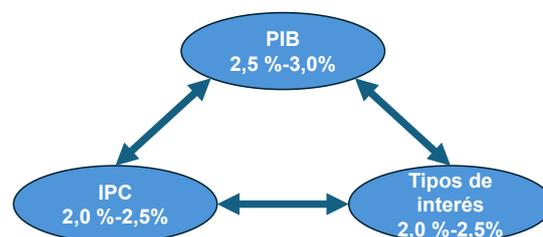
El dato más positivo respecto al **consumo final** de los hogares es que su crecimiento se está acelerando, como se observa claramente en el Gráfico 4. **Aunque el consumo crece menos que el PIB en tasa interanual (2,8% frente a 3,4%), crece más en tasa intertrimestral (1,1% frente a 0,8%) y finalizará el año 2024 con un crecimiento claramente superior al del año anterior.**

Las principales causas por las que el **consumo de los hogares** se está acelerando son las siguientes:

- En primer lugar, el **crecimiento de la población** residente en España. De acuerdo con el INE, la población ascendía a 1 de julio de 2024 a 48,8 millones, 1,7 millones más que hace cinco años o un 3,6% más, lo que supone un impacto importante en el volumen del consumo.
- En segundo lugar, el **crecimiento del turismo**. Con datos a septiembre de 2024, el número de turistas ascendía a 73,9 millones, el 10,9% más que el año anterior y el dato más elevado de la serie histórica. Por otra parte, el gasto turístico ascendía a 99.000 M€, el 16,9% superior a 2023.
- En tercer lugar, el buen comportamiento del **mercado laboral**, tanto en términos de número de ocupados (22,57 millones, un 5,8% más que el mismo trimestre del año anterior) como en la remuneración de los asalariados que, de acuerdo con el Banco de España, ha crecido el 5% en tasa interanual, alcanzando un nivel del 6% superior a los niveles prepandemia. Según BBVA Research, esto implicará un **aumento de la renta disponible real** de los hogares del **3,5%** en el bienio 2024-25.
- Por último, el **desapalancamiento financiero** de los hogares, cuya ratio de endeudamiento se ha reducido hasta el 76,6% de su renta disponible, el nivel más bajo desde 2002 y 12 p.p. inferior al promedio de la UEM.



5.- Escenario de estabilidad macroeconómica (2024 -2025; % variación anual)



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, hay un factor que puede frenar un mayor avance del consumo, que es el **aumento de la tasa de ahorro**, desde su promedio histórico del 8,7% (promedio 1999-2019) hasta el 13,3% que se espera para 2024-2025 y que, por primera vez en España, se produce en un contexto de creación de empleo y menor incertidumbre económica. Es posible que este fenómeno obedezca a causas estructurales, como la jubilación de los *boomers*, con mayor propensión al ahorro, o el encarecimiento de la vivienda y el consiguiente incremento del ahorro necesario para su compra.

El consumo postpandemia ya había mostrado un cambio estructural en la subida del gasto en servicios (sobre todo los ligados a experiencias) frente al gasto en bienes, duraderos y no duraderos; está por ver si este cambio en la tasa de ahorro promedio de los hogares se convierte también en un factor estructural que suponga un freno al crecimiento del consumo a futuro.

CAMBIO DE SESGO DE LOS BANCOS CENTRALES. Como es sobradamente conocido, **la reacción inicial de los bancos centrales a las subidas de precios en 2021 fue muy lenta, ya que cometieron el error de diagnóstico de considerar que la inflación iba a ser un fenómeno transitorio** y que los precios bajarían una vez que los cuellos de botella de las cadenas de suministro se solucionaran.

Sin embargo, la rápida salida de la crisis de la COVID19 en un contexto de fuertes estímulos públicos para recuperar la actividad y unos tipos de interés cercanos a cero provocó la consolidación de la inflación. La respuesta de los bancos cen-

“El escenario actual me parece muy positivo para el conjunto del sector de gran consumo, productores, fabricantes y distribuidores, ya que nos situaría en dos años como mínimo de cierta 'normalidad' después de cinco años convulsos”

trales en ese contexto fue iniciar una serie de **subidas rápidas y contundentes** de los **tipos de interés**: la Reserva Federal estadounidense subió los tipos de interés desde el 0,25% en marzo de 2022 hasta el 5,25% en julio de 2023, mientras que el Banco Central Europeo hizo lo propio desde el 0% en julio de 2022 hasta el 4,0% en septiembre de 2023.

A mediados de 2024, y una vez que los datos de inflación mejoraban de forma clara, los bancos centrales modificaron el sesgo de su política monetaria, y así, desde junio de 2024, el BCE ha llevado a cabo **tres bajadas de 0,25 p.p.**, dejando su facilidad de depósito en el **3,25%** en su última reunión de octubre. Por su parte, la FED realizó una **bajada de 0,5 p.p.** en septiembre de 2024, dejando su tipo de referencia en el **4,75%**.

En cuanto al **Euríbor a 12 meses**, el más utilizado para el cálculo de las hipotecas, se sitúa en el momento de escribir este artículo en el **2,6%** y se estima que en 2025 se sitúe en un promedio anual del 2,5%, nivel que el BCE en estos mo-

mentos considera como tipo neutral, por lo que cabe esperar que realice unas **tres bajadas adicionales** en los próximos meses.

CONCLUSIONES. En resumen, y a la vista de los datos de coyuntura económica más recientes, podemos afirmar que **el escenario de “aterrizaje suave hacia la estabilidad macroeconómica” con los tres parámetros clave de coyuntura -PIB, IPC y tipos de interés- moviéndose entre el 2,0% y el 3,0% es ahora mismo el más probable para el conjunto de 2024 y 2025.** Este escenario no está exento de riesgos, fundamentalmente geopolíticos, que podrían obligar a revisar las perspectivas macroeconómicas.

Este escenario -y esto ya es únicamente una opinión personal- me parece muy positivo para el conjunto del sector de gran consumo, productores, fabricantes y distribuidores, ya que **nos situaría en dos años como mínimo de cierta “normalidad” después de cinco años convulsos**, marcados primero por la pandemia y después por la crisis inflacionaria.

En este escenario, donde los crecimientos orgánicos en volumen vuelven a ser positivos, mi recomendación es que las empresas se centren en **reconstruir sus márgenes**, brutos y operativos, seriamente dañados de manera generalizada en los años anteriores y, para aquellas que tengan deuda, **reconstruir también sus balances** con el fin de mejorar su resiliencia frente a posibles crisis futuras. Obviamente, se trata de una recomendación genérica que cada empresa individual debe adaptar a la situación específica de su subsector de actividad y a su propia posición competitiva. ●



Carlos Azofra

CEO Editor de Infocap (FRS) 

PERSPECTIVAS 2025 EN EL SECTOR FMCG

Tras cuatro años desafiantes para el sector del *food retail*, 2024 ha significado la vuelta a la normalidad prepandemia y todo hace indicar que 2025 continuará por la misma senda si los acontecimientos geopolíticos no marcan un punto de giro.

Primero por la pandemia y después por la elevada inflación, el retail alimentario ha vivido un permanente reto, del que, no obstante, ha salido triunfante. Sin embargo, **el importante aumento de los precios ha mermado el poder adquisitivo de un consumidor** que se muestra **transformado** y cada día más exigente.

La crisis financiera de 2008 cambió las bases del sector, impulsando a un consumidor obsesionado con el precio, algo que Mercadona supo capitalizar con su “volantazo”. En los años previos a la pandemia, el fenómeno de premiumización se puso de moda como un nuevo amanecer, pero el sector enfrenta nuevamente una etapa más oscura. Ahora, los operadores se centran en fidelizar y captar consumidores, priorizando la competitividad en precios. En este contexto, la tecnología emerge como un aliado clave para optimizar y hacer más eficientes sus operaciones.

Ya en un contexto de **inflación reducida**, ¿será capaz el retail marquista de mejorar su desempeño respecto a las cadenas de surtido corto? Las cadenas regionales, de la mano de los frescos, podrían tener un gran año, aunque también **es muy probable que algunos distribuidores vean decrecer sus ventas**.

En 2025 tendrá lugar un **examen definitivo para las marcas** de fabricante en su batalla por reconquistar al *shopper* y frenar su constante pérdida de volumen en favor de las marcas de la distribución. Cada vez son más los que se preguntan si tiene solución su mal o ya es demasiado tarde.

Desde sus diferentes ámbitos de responsabilidad, he seleccionado a diez destacados profesionales del sector FMCG, para que aporten a los lectores de FRS, de forma sintética, su visión sobre la posible evolución del mercado en 2025. ●



**Juan Manuel Morales**Presidente de EuroCommerce
y director general de Grupo IFA**Apostar por la consolidación de un mercado unificado**

El crecimiento del sector **retail** será moderado. Por un lado, los fabricantes se enfrentarán a un impacto en el volumen de sus ventas debido a los cambios de hábitos del consumidor.

Por otro lado, **la marca blanca seguirá creciendo** y será fundamental que las empresas redefinan sus estrategias, mediante la oferta de productos más asequibles y adaptadas a las expectativas fluctuantes del cliente.

Asimismo, la **sobrerregulación** y la fragmentación del mercado serán dos factores relevantes para la sostenibilidad económica del **retail**.

De modo que apostar por la **consolidación** de un mercado unificado, capaz de eliminar ineficiencias y fomentar inversiones sostenibles, será imprescindible para la estabilidad y el desarrollo del comercio minorista, al tiempo que se promueve una competencia más equitativa y beneficiosa para el consumidor.

**Ignacio González**Presidente
Aecoc**Etapa de luces y sombras**

La evolución de la economía -con una buena marcha del PIB, el descenso de la inflación y la bajada de los tipos de interés- anima a ser **moderadamente optimistas** sobre la evolución del consumo y del sector en 2025.

No obstante, la gran **inestabilidad geopolítica**, las implicaciones económicas que para Europa presenta el cambio de gobierno en EE.UU. y el notable descenso del **Índice de Confianza del Consumidor** en el mes de septiembre (cae 4,6 puntos con respecto a julio y empeora tanto con respecto a la situación actual como sobre las expectativas) indican claramente que afrontamos una etapa de luces y sombras.

Es imprescindible que, desde las administraciones, se tomen medidas para preservar el poder adquisitivo del consumidor, algo esencial para que la rueda de la economía y del consumo sigan girando y se continúe generando empleo.

Las compañías deberán disponer de un **marco regulatorio** que no lastre su capacidad de seguir trabajando en estrategias y propuestas para **aportar valor a un consumidor que ha experimentado una gran transformación durante la crisis inflacionista**, así como para recuperar parte de la rentabilidad perdida.

**José Mª Rodríguez**Presidente
Grupo Euromadi**Innovación y eficiencia, claves para la competitividad**

2024 ha sido un ejercicio de consolidación y transformación para la distribución alimentaria en España, marcado por el crecimiento económico, la adaptación a nuevas tendencias de consumo y los continuos desafíos derivados de los costes normativos.

En 2025 volveremos a la **normalidad** con crecimientos prepandemia, lo que supondrá cerrar el ciclo de crecimiento que hemos vivido estos últimos años. **Todo apunta a un consumo estancado de unidades y un crecimiento moderado derivado del IPC (2%-3%).**

Las empresas deberán continuar invirtiendo en innovación y en la mejora de la eficiencia operativa para mantener su competitividad en un mercado cada vez más exigente. La **sostenibilidad** y la **digitalización** seguirán siendo claves en las estrategias.





José Armando Tellado

Director general
Capsa

Año 2025, ¿normalizando al cisne negro?

Tras un 2024 complejo, donde la MDD continuó su crecimiento y, pese al récord turístico, la hostelería no cubrió expectativas, 2025 se presenta lleno de incógnitas:

1. ¿Será 2025 el de la recuperación de cuota en volumen de las marcas o ya es demasiado tarde porque el consumidor ha cambiado sus preferencias?
2. Si el foco es el volumen, ¿se priorizará la promoción y las acciones de precio en punto de venta sobre la defensa de los márgenes? ¿Dónde se encontrará el equilibrio sostenible entre el volumen relevante y el valor necesario?
3. ¿En este contexto en que las marcas parecen haber encontrado tierra virgen en el canal impulso y restauración, veremos una mayor actividad de compras y por tanto de concentración en la industria o en la distribución del canal?
4. ¿Qué papel jugará la innovación? ¿Será una prioridad o quedará relegada en busca de una necesaria mejora en la competitividad en costes y precios?
5. ¿Qué pasará con la inflación si vuelven los aranceles como consecuencia de las elecciones en USA y las medidas adoptadas por China en represalia por los aranceles al vehículo eléctrico? ¿Volveremos al escenario de 2022 en términos de caídas de consumo?
6. ¿Qué pasará con la política verde en la nueva Comisión de la UE? Parece que se están relajando los plazos, pero no el objetivo. ¿Cómo impactará en la inflación?
7. ¿Cómo afectarán a la producción y por tanto a los precios los cada vez más intensos y frecuentes fenómenos atmosféricos? Estamos en precios históricos de algunas materias primas, como café y cacao. ¿Debemos esperar del clima otro vector inflacionista?
8. En este contexto, potencialmente inflacionista, ¿se aprobará la reducción de jornada por ley? ¿Habrá una nueva subida del SMI o más medidas de conciliación? Si el entorno regulatorio presiona los costes empresariales, ¿se trasladarán al precio? ¿De nuevo, más inflación?
9. En un escenario inflacionista cabría pensar que juegan con ventaja los actores más orientados a precio que son más eficientes. ¿Cómo responderán aquellos otros jugadores que no dispongan de una cadena de valor tan eficiente? ¿Cabe una guerra de precios en un entorno inflacionista? ¿Quién saldría más perjudicado?
10. Yo diría que cada vez hay más factores exógenos –geopolítica, regulatorio y clima principalmente– que impactan en el campo de juego y que escapan a nuestro control y predecibilidad, por lo que serán claves la flexibilidad y agilidad en la respuesta.



Luis Martínez

Experto en Retail

Oportunidad para los súper regionales

Después de cuatro ejercicios excepcionales, 2024 acaba como un año más de la antigua normalidad: inflación contenida y crecimiento moderado de volúmenes.

También ha sido excepcional en una cosa: el incremento de volumen va a ser el mayor de los últimos diez años si exceptuamos el de la pandemia. En buena medida se debe a que la población se ha incrementado alrededor del 1% (básicamente población extranjera).

2025 se presenta como un año con crecimiento moderado del 2-3%, impulsado por el incremento de población y los frescos, que es lo más dinámico ahora.

En este entorno, muchos distribuidores decrecerán en euros, cuestión a la que no están acostumbrados.

Observamos que Mercadona pierde cuota, Lidl está plano y Carrefour decrece en cuota y en venta. Eso sugiere presión en precios que ya veremos si se convierte en algo más y hay una revolución con los precios, ya que las cuentas están sanas después de cuatro años de crecimientos.

La marca de fabricante parece recuperar el tono porque muchos fabricantes líderes poco a poco están entendiendo

que hay que invertir más en promociones y reducir el gap de precio con la marca propia. Hay muchos ejemplos: Danone, Dr. Oetker, Nestlé... Creo que en 2025 puede continuar la tónica.

Los súper regionales tienen una oportunidad de crecimiento fuerte apoyándose en los frescos, que es su fortaleza, captando venta del canal especialista. Si la MDF ayuda, puede ser un gran año.

En 2025 se verá una relativa normalidad, con inflación alrededor del 1% y donde las alteraciones podrían venir si los líderes pierden cuota y reducen precios.



José Ramón Fernández de Barrena

Presidente
Grupo Uvesco

Adaptarse a una menor inflación y a un cliente más exigente

Tras varios años en los que el incremento de los precios de los productos de alimentación se ha consolidado como el factor más relevante, no solo por el impacto directo sobre los consumidores, sino también por las numerosas medidas que, como resultado, hemos debido implementar las empresas del sector, en el año 2025 **tendremos que adaptarnos a esta nueva situación de inflación más baja**, pero con unos cambios de hábitos en los consumidores que, posiblemente,

“han venido para quedarse” y que seguirán marcando el rumbo de nuestras estrategias a largo plazo.

Nos enfrentamos a un **cliente cada vez más informado, exigente y consciente, no solo de su salud y su alimentación, sino también del impacto de sus elecciones en el entorno** que lo rodea. Sin embargo, este perfil de consumidor, más comprometido y reflexivo, también se encuentra con mayores dificultades para

llenar su cesta de la compra debido a las persistentes tendencias inflacionistas de los últimos años.

Este contexto nos obliga a redoblar nuestros esfuerzos, prestando aún más atención a sus necesidades y **haciendo más eficientes nuestras operaciones**. En nuestro caso, esta **eficiencia** resulta indispensable para garantizar un servicio de calidad que se ajuste a las expectativas de los clientes.



Beatriz Santos

Directora comercial
Grupo Eroski

Ahorro inteligente, personalización y consumo responsable

Con una inflación moderada en 2025, pero un poder adquisitivo erosionado por la subida de precios de los últimos años, los hogares buscan estirar cada euro sin renunciar a la calidad ni a sus valores. La adaptación será clave para que las marcas logremos alinearnos con estas expectativas y posicionarnos en esta nueva era de consumo consciente y eficiente. Tres tendencias serán clave:

1. Ahorro con calidad y variedad. Ante una economía que exige optimización del gasto, los consumidores priorizan cada vez más la relación calidad-precio. En este sentido, **las marcas propias continuarán ocupando un lugar destacado en sus carros de la compra**. La variedad también será un factor decisivo: los surtidos amplios y bien pensados, junto con **promociones** diseñadas con mayor precisión en eficacia y eficiencia, ayudarán a captar la atención de los hogares. **Las marcas que logren equilibrar**

calidad, precio y diversidad en su oferta estarán mejor posicionadas para ganar la fidelidad.

2. Personalización y analítica avanzada. **La personalización en el retail alimentario pasará de ser un valor diferencial a un estándar, gracias a la integración de inteligencia artificial y big data en los canales de venta.** Esta tecnología permitirá ofrecer a cada hogar recomendaciones de productos, ofertas e incluso recetas adaptadas a sus preferencias alimentarias, hábitos de compra y presupuesto. Este nuevo nivel de personalización no solo incrementa la satisfacción de la clientela, sino que también construye y fortalece su lealtad. La clave será contar con talento humano capaz de manejar y optimizar esta analítica avanzada, reinventando el modo de gestionar el **marketing mix**, atendiendo a las diferentes segmentaciones de hogares y momentos de consumo.

3. Consumo responsable y consciente. **La sociedad exige que los productos reflejen valores de sostenibilidad, salud y apoyo a la economía local.** Los hogares buscarán productos de origen local con trazabilidad garantizada, reduciendo el impacto ambiental de la cadena de suministro y apoyando al entorno. También **se incrementará la demanda de productos saludables, orgánicos y sin aditivos**, como muestra de un cambio hacia el **bienestar integral**. Además, la reducción de residuos y el uso de envases sostenibles serán factores determinantes para muchas familias, que premiarán a las marcas con compromisos serios con el planeta. **Esta tendencia hacia el consumo responsable redefine la calidad: no se trata solo del producto en sí, sino de su impacto positivo en el entorno.**

2025 será un año marcado por un consumo más consciente y adaptado, donde se priorizará el ahorro sin renunciar a la calidad. →



David Navas

Director general
Unide

Las marcas deberán reforzar su intensidad competitiva

Parece que 2025 va a ser el año de la vuelta definitiva a cierta normalidad, a una situación previa a 2020 con un mercado con baja inflación y donde hay mayor dificultad para crear significativamente en facturación.

Todo apunta por tanto a que aumentará la competitividad entre los operadores para conseguir crecimiento de facturación y cuota en un entorno de bajas tasas de inflación.

La **marca propia** seguirá fuerte porque el poder de compra seguirá contenido y **las marcas líderes deberán reforzar su intensidad competitiva si no quieren seguir perdiendo participación en el mercado.**

Todo hace prever **que los discounters, Mercadona como líder, y el resto (Lidl, Aldi y parcialmente Día) seguirán creciendo en cuota de mercado.**

¿Seguirán los operadores regionales aguantando el envite? ¿Cómo afectarán los cambios en el liderazgo en IFA a la resiliencia demostrada por las enseñas asociadas? Personalmente soy optimista y creo que los operadores regionales seguirán resistiendo con su modelo competitivo con el apoyo de centrales como IFA.

Seguirá la intensidad en la adopción de la franquicia como palanca de crecimiento:

- Las enseñas franquiciadoras están compitiendo de forma cada vez más agresiva por atraer nuevos candidatos y tiendas de otras enseñas.
- Seguirán produciéndose más aperturas en el formato de proximidad y ultraproximidad, la mayoría en modelo de franquicia, tienda asociada y cooperativa.

Se seguirán dando pasos hacia la **concentración**, este año hemos visto la compra de la mayoría de tiendas de Economy Cash por Fragadis y Consum, y es probable que BM termine adquirida por Carrefour. **Cadenas con menos de un centenar de tiendas pueden estar en la diana en próximas operaciones.**

Todo apunta que el **entorno regulatorio** va a seguir complicando al sector (ley de reducción de jornada, ley de Residuos, ley de desperdicio alimentario, etc.) y urge un plan integral para actuar contra el **absentismo**, que se ha convertido en el gran problema de todo el sector y un gran problema de país.



Joaquín Jiménez

Director comercial y de Marketing
Juver Alimentación

Ahora o nunca

2025 trae consigo una **oportunidad decisiva para recuperar el equilibrio entre las marcas exclusivas y las globales.** Cuanto más tarden en reaccionar las últimas, más difícil será recuperar al consumidor.

En las negociaciones, la contracción de volúmenes generará una tensión por cada céntimo, perjudicando a los actores más débiles del mercado (cada cual sabe su posición en esta partida).

En **Horeca**, se presenta la incógnita de cómo reaccionará un **consumidor** cada vez más afectado: la calidad del servicio es mejorable, la renta disponible sigue a la baja y las ofertas en mercados vecinos resultan mucho más competitivas. En 2024, hemos vivido una sensación de *overbooking*, pero las cajas registradoras no lo han confirmado, salvo en el sector hotelero.



Antonio Sánchez Boned

Consejero gran consumo
SDG Group

Hagamos cosas diferentes

De cara a 2025, no se visualiza una situación diferente. Esperemos conseguir crecimientos en valor en un escenario complejo donde se **pueden producir situaciones de deflación en algunas categorías.**

Seguiremos en un escenario donde la MDD seguirá creciendo por la sensibilidad al precio del consumidor y la ganancia de cuota de cadenas de surtido corto. Un ejercicio de *pricing* global incluyendo promociones será vital para hacer eficiente el negocio.

Hay que buscar la ventaja competitiva en la **diferenciación**. En este sentido, cabe destacar la oportunidad que nos ofrece la utilización de la **inteligencia artificial**.

Hagamos cosas diferentes para obtener cambios en nuestros resultados.



Fieles a un modelo de valor



39.446 M€ ⁽¹⁾

de facturación consolidada en Europa
18.173 millones de euros en España



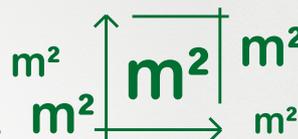
14,6% ⁽²⁾

de cuota de mercado
en España



2º empleador en España ⁽³⁾

82.075 empleados
en España



7,4 M m² ⁽¹⁾

10.986 establecimientos
en España, Portugal e Italia



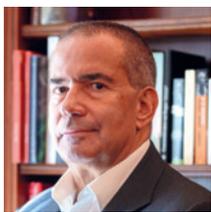
1/4 establecimientos ubicados en municipios ⁽⁴⁾
de menos de 10.000 habitantes es de IFA

1.- Fuente: Memoria Anual 2023 Grupo IFA

2.- Fuente: Nielsen

3.- Fuente: Informe de Impacto Económico, Medioambiental y Social de KPMG

4.- Fuente: Retail Data e Instituto Nacional de Estadística (INE)



Jean-Marie Benaroya

Consultor independiente, experto en gran consumo y distribución 

✉ jean.marie.benaroya@gmail.com



LOS CANALES ALTERNATIVOS: MIRAR “FUERA DE LA CAJA”

El auge de la MDD pone bajo presión a los fabricantes cuya propuesta de valor consiste en posicionar sus marcas en los lineales de la distribución moderna. Afortunadamente, España disfruta de un ecosistema comercial muy diverso, que ofrece múltiples oportunidades a las compañías que deciden explorar nuevos horizontes.

A DISTRIBUCIÓN MODERNA, FRENTE AL AUGUE DE LA MDD. Imaginemos que fuéramos un empresario, procedente de otro sector, que decidiera invertir en la creación de una empresa de fabricación de productos de gran consumo, con ámbito nacional. Uno de los análisis que deberíamos acometer para valorar la viabilidad del negocio sería la definición de los **canales de comercialización**.

Seguramente, uno de los mercados imprescindibles que resultarían de nuestro estudio sería el de la **distribución moderna**: autoservicios, supermercados

e hipermercados conforman una planta de más de 24.000 establecimientos, con una facturación superior a los 97.000 M€ anuales¹. Si tomáramos la decisión de abordar esta oportunidad, **tendríamos que hacernos la siguiente pregunta: ¿apostamos por desarrollar un negocio marquista o preferimos fabricar para las enseñas de nuestros clientes?**

La **marca de distribución** atesoraba, al cierre de 2023, una cuota del 48,5% en valor, más de nueve puntos por encima de la media europea, que asciende al 39,2%². Si lo traspasamos a volumen, son seis de cada diez productos, entre los que el

(1) Fuente: Alimarket / (2) Fuente: Circana

consumidor coge de los lineales, aquellos que llevan un distintivo exclusivo de la cadena.

La **crisis inflacionaria** por la que hemos pasado entre 2022 y 2023, y de la que solamente estamos saliendo en este segundo semestre de 2024, ha potenciado las estrategias de defensa del consumidor para proteger su poder adquisitivo, y ha ejercido de revulsivo en el desarrollo del **private label**. Por otra parte, alrededor de dos terceras partes de este fenómeno se explican por sí solas con la pujanza de las cadenas de “surtido corto”, aquellas que no consideran a las marcas como factores relevantes dentro de su propuesta comercial.

Pero no estamos ante un hecho puntual o localizado. Si analizamos la serie histórica de los últimos treinta años, constatamos que, en ninguno de ellos, las MDD han dejado de acumular *market share*. Lo hacen de forma moderada en periodos de bonanza económica, y de manera acelerada en las épocas de crisis, como la gran depresión 2008-2013, en la que ganaron una decena de puntos de una tacada.

Nos encontramos, por lo tanto, ante la primera gran decisión que tendríamos que tomar a la hora de crear nuestro negocio. ¿Merece la pena invertir en la construcción de una marca, con los gastos que implica a nivel de publicidad, promoción y apoyo comercial, a pesar de que vaya a competir en un mercado cuya participación es menguante? ¿O es mejor enfocarse en la parte del “pastel” que más está creciendo, a riesgo de depender de las decisiones de terceros sobre la asignación de sus “subcontratistas” industriales? Por no hablar de explorar otros caminos, como el de las marcas “tácticas”, que se suelen posicionar en los rangos inferiores de precio, pero cuyo poder de diferenciación es muy frágil.

Algunos movimientos empresariales están empezando a cuestionar el paradigma que imperaba en el sector, en el que la fabricación para terceros había pasado a ser cuestión de especialistas enfocados en la excelencia industrial y la contención de costes. Estamos vien-



El consumo fuera del hogar, tras haber tocado fondo en 2020, representa nada menos que el 35,4% del valor total de alimentación y bebidas

do cómo algunos *brand leaders* vuelven a considerar la fabricación para terceros como un medio para optimizar la **eficiencia productiva**, ante la caída de volúmenes que ha ocasionado la crisis inflacionaria. Por citar solamente un ejemplo, la entrada de los *snacks* de **Pepsico** en este negocio, a raíz de la fabricación de la marca **Munchos** para **Mercadona**, fue ampliamente comentada por la prensa sectorial a primeros de año.

En definitiva, el debate al que se enfrentan las empresas marquistas sobre la reducción progresiva de su “espacio natural” está plenamente vigente, especialmente en el seno de las multinacionales, que tienen que arbitrar la asignación de inversiones entre diferentes países. En estas circunstancias, se impone como una evidencia el acercamiento al mundo del **foodservice**.

FOODSERVICE, UNA OPORTUNIDAD APETECIBLE. El *foodservice* es, en primer lugar, un mercado de volumen: su facturación ascendió a 41.100 M€ en 2023, repartidos entre los 17.900 M€ de las fórmulas **full service** o servicio a mesa, 16.200 M€ de la **restauración rá-**

vida o informal (*quick service*) y 6.900 M€ de los **canales periféricos** (hoteles, colectividades, *vending*..., incluso los propios supermercados, que por cierto atesoran la tasa de crecimiento más elevada). De esta manera, el consumo fuera del hogar, tras haber tocado fondo en 2020, representa nada menos que el 35,4 % del valor total de alimentación y bebidas³.

Las perspectivas a corto plazo del sector son moderadamente optimistas. Tras la brutal caída que ocasionó la pandemia, la recuperación ha sido muy vigorosa entre 2021 y 2023, empujada por las ganas que tenían los clientes de reencontrarse en sociedad y de disfrutar de la vida. 2024 también apunta a un cierre positivo, en el rango de +2/3%; un dato muy condicionado por la inflación, que no está decayendo tanto como en *retail*, así como por el **turismo internacional**, que se saldrá con un récord absoluto de 91 millones de visitantes⁴.

La representación de las **categorías de bebidas** está sobredimensionada frente a la cuota que ostentan en la distribución alimentaria, debido a la diferente tipología de los momentos de consumo.

(3) Fuente: Circana / (4) Fuente: INE



El mercado de impulso conforma un entramado muy diverso, con puntos de venta heterogéneos centrados alrededor de la conveniencia y del disfrute inmediato

Las empresas de cervezas, refrescos y espirituosos son expertas en la gestión del canal, en el que han construido redes de distribución muy potentes.

No obstante, cada vez son más los fabricantes de alimentos que apuestan por la **hostelería**. Por citar un caso, **Calidad Pascual** ha publicado recientemente que su distribuidora representa el 42% de su facturación, y está invirtiendo en la adquisición de tostadores de café que le permiten incrementar la penetración y la frecuencia de visitas a estos establecimientos.

Volviendo a nuestro “proyecto de emprendimiento” en el mundo de gran consumo, si decidiéramos atacar este mercado, tendríamos que tomar una decisión acerca de la tipología de clientes: ¿**organizados o independientes?**

Veamos los datos: partiendo de una base muy baja, las cadenas han conseguido duplicar su cuota entre 2009 y 2023, pasando del 14,2% al 29,4%, aunque seguramente esta cifra esté algo sobreponderada⁵. Un análisis más porme-

norizado nos indica que **el último gran “salto” de la restauración moderna se dio en el año 2020, con una ganancia de cuota del 24,6% al 29,1%, condicionada por las limitaciones a la presencialidad.**

Desde entonces, los establecimientos individuales están mostrando una resistencia envidiable, en consonancia con la atomización que sigue siendo un rasgo característico de la hostelería española: en total, disfrutamos de una numérica de 263.000 puntos de venta entre bares, restaurantes y cafeterías⁶.

Frente a los mayores volúmenes por cliente que aportan las estructuras centralizadas, así como las inversiones de marketing que son capaces de movilizar, deberíamos considerar la menor rentabilidad que deriva de negociaciones cuya dureza se asemeja a las de la gran distribución. En el otro lado de la balanza, para abordar de alguna manera la inmensa numérica del canal independiente, tendríamos que construir una red de *partners* de distribución a gran escala geográfica, con todo el trabajo de largo plazo que esto significa.

Llegados hasta aquí, ya tenemos los tres macrosegmentos que podríamos atender si fuéramos a crear “desde cero” nuestra empresa: marca de distribuidor y marca de fabricante, respectivamente, en distribución moderna, así como *foodservice*. Entre los tres se reparten, aproximadamente a partes iguales, el consumo de alimentos y bebidas de un ciudadano español medio.

No obstante, nuestro análisis se antojaría incompleto si no incorporase otros segmentos, cuyo volumen es algo menor, pero cuya relevancia es indiscutible.

EL CANAL DE IMPULSO, ESE GRAN DESCONOCIDO. El mercado de impulso conforma un entramado muy diverso, en el que conviven diferentes fórmulas, que ordenamos a continuación desde las más organizadas hasta las más tradicionales: gasolineras, estancos, heladerías, establecimientos regentados por extranjeros (con predominio de empresarios chinos y paquistaníes), autoservicios, puestos de prensa, panaderías y pastelerías, quioscos de chuches, ultramarinos...

Como se puede apreciar, se trata de un conjunto de puntos de venta muy heterogéneos, aunque puedan cubrir necesidades similares, centradas alrededor de

(5) Fuente: Circana / (6) Fuente: INE

la **conveniencia**, del disfrute y del **consumo inmediato**. Suelen pasar por debajo del “radar” de los paneles de detallistas, por lo que los fabricantes tienen que desarrollar sus propios análisis para segmentarlos y cuantificarlos.

Hablamos, sin embargo, de **un conglomerado cercano a 100.000 tiendas, cuya contribución es decisiva para los ingresos de importantes categorías**, entre las que destacan la confitería, los *snacks*, la bollería, los helados y las bebidas refrescantes o energéticas, con participaciones que pueden oscilar entre el 30% y el 60%. Los proveedores de agua, galletas, cerveza, espirituosos o lácteos también le están prestando una atención creciente.

La presencia de este canal es decisiva en entornos como las grandes ciudades: según datos de un operador líder, el 70% de los establecimientos madrileños de alimentación tradicional han pasado a estar regentados por ciudadanos asiáticos, que tienen preferencias muy marcadas en cuanto al suministro.

Un reto pendiente es la profesionalización del *route to market*, que está dominado por distribuidores que controlan un ámbito geográfico limitado, y cuyo modelo de gestión se caracteriza por ser poco sofisticado. Su política comercial se suele desarrollar de dos maneras:

algunos optan por trabajar con múltiples fabricantes en un modo puramente mayorista, mientras que otros prefieren conceder contratos de exclusividad a determinados proveedores en categorías clave de su portafolio.

Finalmente, se trata de un canal muy marquista, por lo que cada vez más fabricantes le están prestando atención. Así lo expresaba, por ejemplo, la directora general de **Kellanova** (compañía propietaria de la marca **Pringles**) en el **III Encuentro de CEO's** que recientemente organizaba **FRS** (Food Retail & Service).

DESCUENTO EN NON FOOD: LOS NUEVOS “CONQUISTADORES”. Supongamos ahora que nuestro proyecto emprendedor se centrara en las categorías de droguería, higiene y belleza. Nuevamente, deberíamos tener en cuenta una serie de jugadores cuyas cifras no suelen aparecer en los paneles “al uso”: nos referimos a los **grandes discounters** especialistas en **non food**, procedentes en su mayoría del Norte de Europa, y que están desembarcando con fuerza en nuestro país.

Cadenas como **Action**, **Pepco**, **Zeeman** o **Normal** tienen un surtido construido en torno a una docena de categorías; por ejemplo, limpieza del hogar, cuidado personal, papelería, textil, decoración y menaje, juguetes, pequeño bri-

colaje, así como una reducida gama de alimentación. **Amparadas por políticas comerciales muy agresivas, entre las que no falta la transferencia de mercancías entre países europeos, están consiguiendo atraer una porción creciente de consumo y cuestionar el estatus de los *players* “tradicionales”.** Un caso paradigmático es **Action**, cuya facturación en Europa ha superado 6.200 M€ en el primer semestre 2024, y que ha anunciado un plan de expansión muy ambicioso en España.

MIRAR “FUERA DE LA CAJA”. Hemos empezado este artículo destacando la presencia cada vez mayor de la **marca de la distribución** en los lineales del *retail* español, y señalando al **foodservice** como la principal alternativa que tienen los fabricantes marquistas para compensar la pérdida de volumen en su mercado ‘core’. A continuación, hemos evocado otros canales cuya presencia mediática no es tan elevada, pero cuyo protagonismo es indiscutible: el **impulso** y el **descuento no alimentario**.

Siguiendo con esta búsqueda de la “ubicuidad”, y ciñéndonos al entorno de las tiendas físicas, podríamos habernos parado a describir otros segmentos, cuyo protagonismo es innegable en determinadas categorías:

- Farmacias y parafarmacias (higiene personal, confitería funcional, alimentos infantiles).
- Gimnasios (nutrición deportiva, proteínas, bebidas energéticas, platos preparados).
- Tiendas *delicatessen* (embutidos, quesos, vinos y cavas, licores, postres *premium*).
- Centros de herboristería y dietética (suplementos, vitaminas).
- Fruterías (*snacking*, bebidas), etc.

España es un país que cuenta con una diversidad comercial envidiable, con múltiples formatos que permiten cubrir todo tipo de ocasiones de consumo. Cualquier compañía, tanto si está iniciándose en el mercado como si disfruta de una tradición centenaria, haría bien en mirar “fuera de la caja” para explorar, de forma estructurada, las oportunidades que le ofrecen los canales alternativos a la gran distribución. ●



Grandes *discounters* especialistas en *non food*, procedentes en su mayoría del Norte de Europa, están desembarcando con fuerza en nuestro país



Catherine Bell

Media & CE Senior Consulting Director, dunnhumby 



¿QUÉ PODEMOS ESPERAR DEL RETAIL MEDIA EN 2025?

A lo largo de 2024 hemos asistido a un salto cualitativo en la evolución del Retail Media en España, desde un estado casi incipiente hasta el momento actual, en el que ya estamos viendo propuestas concretas en el ámbito del *retail* de alimentación.

Según datos recientes de IAB Europe, el *Retail Media* está creciendo por encima del 23% en España. Y no es de extrañar si tenemos en cuenta sus ventajas: altos beneficios, valor incremental y la posibilidad que ofrece a las marcas de hablar con sus clientes en un entorno seguro y cerca del punto de compra. Ante este prometedor escenario, la pregunta es: ¿qué podemos esperar del *Retail Media* en los próximos meses? Veamos cuáles son las principales tendencias que marcarán su evolución.

En primer lugar, podemos adelantar que **la fidelización volverá a ser una de las prioridades de los *retailers***. No hay que olvidar que los datos de los clientes son el factor diferencial clave del *Retail Media* frente a otros canales y ofrecen información de

gran valor para la creación de **audiencias relevantes**, para una segmentación adecuada de los clientes y para poder medir los resultados de las campañas utilizando, por ejemplo, la medición en bucle cerrado.

En los mercados más maduros (EE.UU., Reino Unido o Francia) ya se está viendo cómo la medición evoluciona más allá del ROAS: las marcas buscan métricas adecuadas para comprender el rendimiento en todas las etapas del *funnel*

La evolución del panorama de la privacidad, con el GDPR como máximo exponente de la regulación en Europa, y el declive y posible desaparición del uso de las *cookies* por parte de Google, van a contribuir a que los *retailers* implementen los mecanismos adecuados para aprovechar todo el potencial de los *first-party data*. Así, auguramos que en los próximos meses asistiremos a lanzamientos o rediseños de sus programas de fidelización por parte de los *retailers* para poder aprovechar los **datos** de sus clientes y, al mismo tiempo, ofrecerles **nuevas experiencias** para conseguir su lealtad.

ESCALA, PERSONALIZACIÓN Y MEDICIÓN, EN EL FOCO. En los últimos años estamos asistiendo a un gran número de lanzamientos de redes de *Retail Media* (RMNs) y, según datos de IAB Europe, la cifra es ya de 113 solo en Europa. Pero nos atrevemos a afirmar que solo aquellas que tengan escala o un nicho sobrevivirán. Así, durante el próximo año, **prevemos que aquellos *retailers* sin escala o nicho tendrán dos opciones: bien asociarse con otras empresas en un modelo de red o desaparecer por completo.** De este modo, podrían crearse **redes** de *Retail Media* transversales, que darían a las marcas mayor amplitud y profundidad de conocimiento del cliente.

La **personalización** será otra de las protagonistas que determinará la evolución del *Retail Media* en los próximos meses. Con la mayor madurez del mercado, **au-mentan las expectativas de consumidores y las marcas, que demandarán experiencias más personalizadas y mayor nivel de relevancia para el cliente.** Por ejemplo, para los productos patrocinados se espera que los resultados aparezcan en distintas posiciones en función del cliente individual en lugar de ocupar los tres o cuatro primeros puestos.

No cabe duda de que la **medición** es uno de los retos a los que se enfrenta el *Retail Media* para continuar creciendo. En los mercados más maduros (Reino Unido, EE.UU. o Francia) ya se está viendo cómo la medición evoluciona más allá del ROAS: las marcas buscan métricas adecuadas para comprender el rendimiento en todas las etapas del

Es fundamental considerar no solo los canales *online*, sino también las tiendas físicas, teniendo en cuenta que en España el canal *online* supone tan solo un 3,1% de las compras de alimentación (CNMC)

funnel. Lo cierto es que la medición aún varía mucho de una red a otra y **aunque el punto de inflexión para la estandarización de la medición se alcanzará en algún momento, éste no es tan cercano aún.**

Otro de los temas que está ganando interés en el ámbito del *Retail Media* es el papel de las **marcas no endémicas**. Aunque en la actualidad no suponen una fuente significativa de ingresos, es un área con gran potencial de crecimiento. Aquí la oportunidad más obvia es el *offsite*, ya que aprovechando el conocimiento del cliente a partir de los datos del *retailer* se puede impulsar una



activación *offsite*. No es difícil ver posibles casos de uso: por ejemplo, a partir de los datos del *retailer*, podemos ver que un cliente ha tenido un bebé recientemente y, en consecuencia, una marca hotelera famosa por sus destinos familiares puede dirigirse a ellos con una oferta.

LA TIENDA FÍSICA COMO PARTE CLAVE DEL INVENTARIO. Si hablamos de *Retail Media* en el ámbito de la alimentación es fundamental considerar no solo los canales *online*, sino también las **tiendas físicas**, teniendo en cuenta que en España el canal *online* supone tan solo un 3,1% de las compras de alimentación (CNMC). En otros mercados ya estamos viendo cómo **el *digital signage* está avanzando a buen ritmo y con el abaratamiento del coste de las pantallas es de esperar que su presencia en tiendas sea cada vez mayor.**

Si vamos todavía más lejos, en EE.UU. se están introduciendo innovaciones en pantallas, carritos e incluso sensores para medir la efectividad de las campañas. Incluso algunos *players* de DOOH están invirtiendo en capacidades de programática, por lo que en los próximos años esperamos ver a más *retailers* vendiendo **inventario digital** en tienda con programática.

En definitiva, los próximos meses se plantean como un momento lleno de oportunidades para el desarrollo *Retail Media* en España, una industria que en 2024 ha dejado de ser una promesa para convertirse en una realidad. ●



EXPERIENCIA HUMANA EN TIENDA

Alfonso Sebastián

Director Comercial España HL Display 



El **personal** de tienda es el arma más poderosa del que disponen los *retailers* para diferenciarse del resto de competidores y para fidelizar a sus clientes.

Hay manuales de **atención al cliente** que indican qué hacer en determinadas situaciones con el cliente; por ejemplo, si un cliente pide información sobre la ubicación de un produc-

to determinado que no encuentra en el lineal, el manual puede indicar que el personal de tienda acompañe al cliente hasta el producto. Pero lo que no puede garantizar el manual es que la persona de tienda lo haga de buen grado y con una sonrisa dibujada en su cara.

Una buena experiencia de cliente no es posible si las personas que trabajan en tienda no están alineadas con

Es necesario armonizar la experiencia de cliente con la experiencia de empleado en pos de una experiencia más humana en tienda, una mejor experiencia de cliente

la estrategia de la compañía, que se sientan partícipes de ella para que puedan ejercer de verdaderos anfitriones cuando un cliente entra en su tienda. Y, para que esto ocurra, es fundamental trabajar la **experiencia de empleado**.

Además, España, por nuestro carácter latino, es propicio para implantar metodologías de trabajo que impulsen la **interacción** con el cliente.

Es necesario **armonizar la experiencia de cliente con la experiencia de empleado en pos de una experiencia más humana en tienda, una mejor experiencia de cliente. ¿Cómo...?**

Por ejemplo:

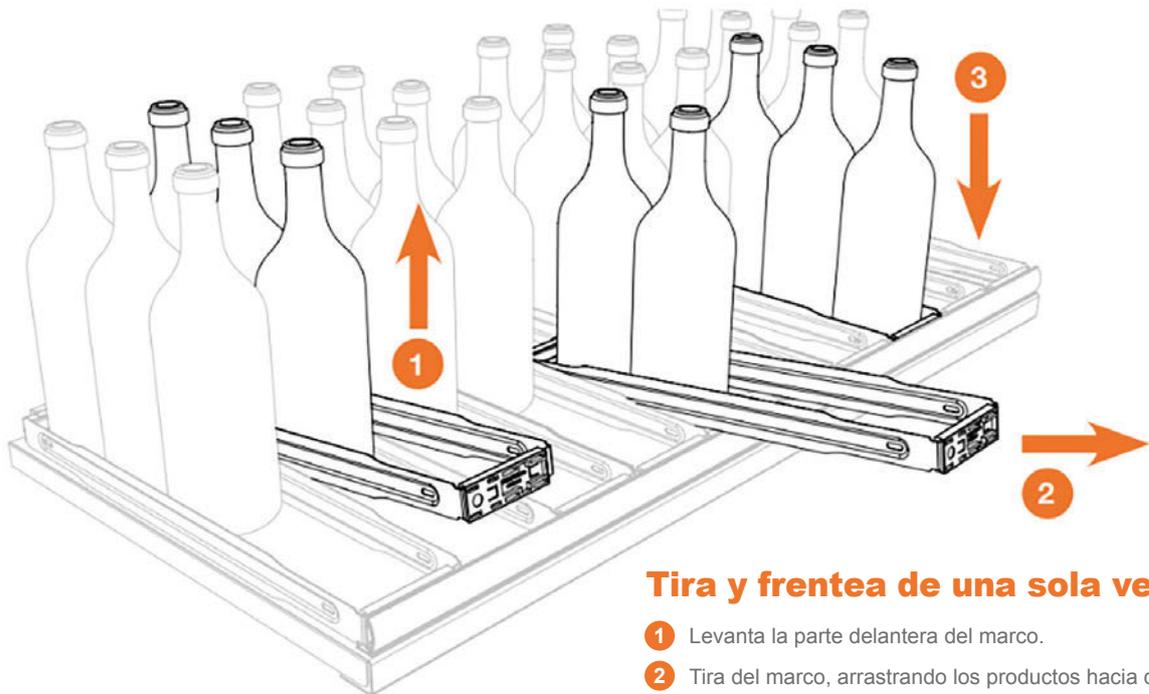
- Definiendo **procesos simples** de operaciones en tienda.
- Dotando al personal de tiendas de **herramientas** (físicas y digitales) que le ayuden en tareas rutinarias como el frente y reposición del producto en los lineales o etiquetas electrónicas para la comunicación del precio y que les **liberen de tiempo**.
- Fomentando la **escucha activa** en la organización, provocando una lluvia de ideas en torno al cliente; **nadie conoce mejor al cliente que las personas que trabajan en tienda**.

Todo ello con el objetivo de focalizar esfuerzos y recursos en lo verdaderamente importante: EL CLIENTE. 🎯



The better shopping experience

Con **Facer™** puedes **ahorrar hasta el 50%** del tiempo en las labores de frenteo en en lineal y **lo mantiene bien ordenado**



Tira y frentea de una sola vez

- 1 Levanta la parte delantera del marco.
- 2 Tira del marco, arrastrando los productos hacia delante.
- 3 Deslice el marco hacia atrás de nuevo y colóquelo detrás del perfil frontal.

- ✓ Cada línea de botellas u otro tipo de envases se mantiene **dentro del marco** colocado directamente en la balda
- ✓ **El marco queda oculto** detrás del perfil frontal
- ✓ El perfil frontal se puede utilizar para **segmentar la categoría** o colocar información de producto
- ✓ Con **Facer™**, se puede exponer en **diferentes alturas**, con envases tales como latas o tarros.

VER VÍDEO





Augusto Lobo

Director de Capital Markets Retail de JLL España 



EL APETITO DE LOS SUPERMERCADOS, EN AUGE

El sector *retail* en España ha mostrado una notable resiliencia y capacidad de adaptación en los últimos años. A pesar de las turbulencias, entre las que destaca especialmente la pandemia y una inestabilidad macroeconómica global derivada de la inflación y de algunos conflictos fuera de nuestras fronteras, el sector ha mostrado un rendimiento operativo muy saludable.

Actualmente, con una situación macroeconómica más estable en España y en Europa gracias a la contención de la inflación, con unos menores tipos de interés y un turismo en máximos, el sector *retail* lleva varios meses destacando por su elevada **actividad transaccional**, lo que se refleja en el mercado inmobiliario y lo posiciona como una de las opciones de inversión más atractivas en el panorama español. Las perspectivas para el cierre del ejercicio son positivas y todo apunta a que el año 2024 marcará un **punto de inflexión** en la inversión en todo el sector *retail*.

Así, la inversión en el sector durante el primer semestre del año ha superado los **1.160 millones de euros**, lo que representa **un incremento del 197% respecto al mismo periodo de 2023 y el 37% por encima del promedio de los últimos cinco años**.

Si bien los **centros comerciales** despuntaron especialmente por su buen comportamiento; estos no son los únicos activos en los que los inversores tie-

nen el foco puesto dentro del sector *retail*. También los **activos de alimentación** han ido adquiriendo un protagonismo relevante, hasta acabar convirtiéndose en uno de los pilares del sector.

Por su naturaleza de comercio que ofrece bienes de primera necesidad, y a pesar de caracterizarse por tener unos márgenes netos extremadamente ajustados, el segmento de la alimentación ha demostrado ser especialmente **robusto y resistente** ante

Los inversores ven en los supermercados unos activos inmobiliarios capaces de generar ingresos y retornos estables y sostenidos en el tiempo, independientemente del momento del ciclo económico o de la incertidumbre geopolítica

situaciones extremas como las transformaciones económicas y en los hábitos de consumo, las sucesivas crisis, la alta inflación o la pandemia sanitaria.

Respecto al primer aspecto, durante un tiempo se temió que el **comercio online** podría llegar a ser el verdugo de los establecimientos físicos de alimentación; sin embargo, el tiempo ha demostrado lo contrario. Probablemente debido a los márgenes estrechos del sector y el alto coste que implicaría implementar una logística sofisticada para las compras *online*, además de lo específico que es el producto alimentario, **este tipo de activos se confirman como relativamente inmunes al e-commerce**.

SUPERMERCADOS MÁS PEQUEÑOS Y CERCANOS. Así, no es de extrañar que estemos asistiendo a un notable crecimiento en el número de establecimientos de este tipo en ciudades españolas de todos los tamaños. Esta tendencia se explica por dos razones: la preferencia por supermercados más **pequeños y cercanos** por parte de los consumidores y el proceso de **concentración** de operadores que venimos observando en los últimos años.

A modo de ejemplo, observamos el desembarco de operadores de alimentación en los centros de las ciudades y la creciente presencia de los mismos en zonas atípicas. Si centramos el foco en Madrid, observamos que marcas como **Merca-dona** y **BM** cuentan ahora con establecimientos en la céntrica calle Fuencarral de Madrid, una de las arterias de mayor tránsito de la capital. Una creciente expansión en **zonas urbanas** que se enmarca en lo que conocemos como *last mile*, un concepto clave para optimizar la logística y mejorar la **experiencia del cliente** en términos de accesibilidad, es-



RECIENTES ADQUISICIONES REFLEJAN UNA CLARA TENDENCIA HACIA LA CONCENTRACIÓN DEL MERCADO.



trategia que también sirve como apoyo a la vertiente del comercio *online*.

Este crecimiento viene apoyado también por las operaciones corporativas que se han registrado en los últimos años. Por ejemplo, la reciente adquisición de los establecimientos de **Supersol** por parte de **Carrefour** o la de aquellos locales pertenecientes al **Grupo DIA** por **Alcampo**. Este proceso refleja una **clara tendencia hacia la concentración del mercado, lo que permite a las grandes cadenas optimizar costes y ofrecer precios más competitivos**, al mismo tiempo que consiguen defender su margen.

INTERÉS INVERSOR SÓLIDO. Estas tendencias tienen un lógico impacto en el comportamiento del mercado de in-

versión inmobiliaria. Así, los inversores ven en los supermercados unos activos inmobiliarios capaces de generar **ingresos y retornos estables y sostenidos** en el tiempo, independientemente del momento del ciclo económico o de la incertidumbre geopolítica, convirtiéndose en **inversiones con un menor riesgo que otros activos y segmentos del Real Estate**.

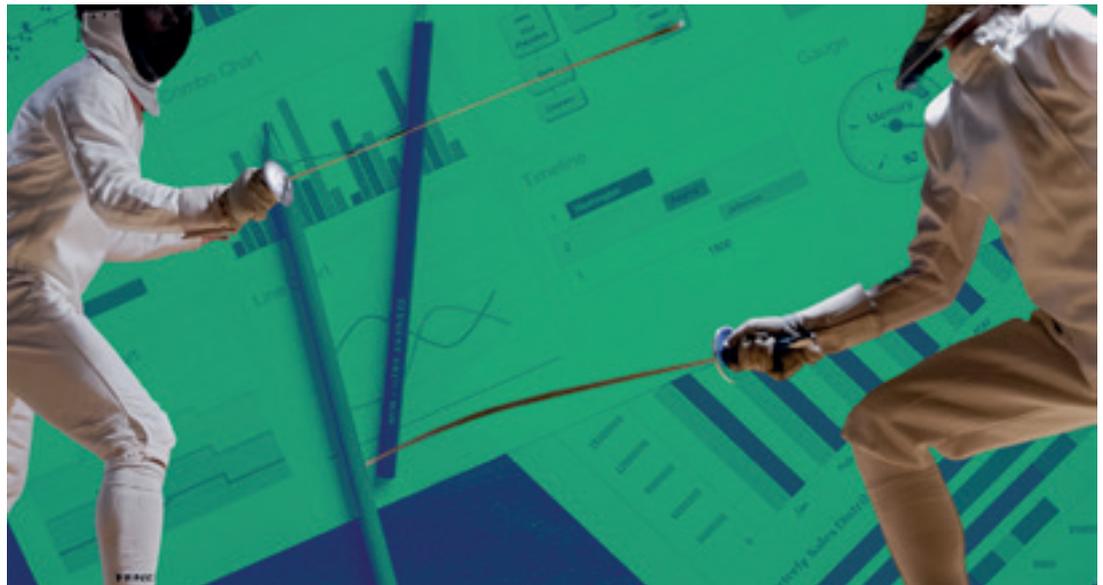
En términos de volumen de inversión, la cifra transaccionada entre enero y septiembre de este año ha alcanzado los **136 millones de euros**.

A pesar del apetito que demuestran los inversores en la **adquisición de supermercados** o de activos comerciales que cuenten entre sus inquilinos con locomotoras de alimentación, hay varios factores que han ralentizado las transacciones, en particular la clara **escasez de producto** a la venta en el mercado, y en especial la **falta de grandes carteras** en venta.

No obstante, el apetito del mercado es claro y las operaciones que se han cerrado en el último año demuestran que, aunque el producto a la venta es más limitado que en otros segmentos inmobiliarios, la presión de la demanda es realmente alta y el interés de los inversores es sólido. ●

Durante un tiempo se temió que el comercio online podría llegar a ser el verdugo de los establecimientos físicos de alimentación; sin embargo, el tiempo ha demostrado lo contrario





Víctor Olcina Pita

Redactor de *FRS Food Retail & Service* 



OFENSIVA Y CONTRAOFENSIVA: 2024, EL AÑO DE LA TENSIÓN ENTRE DISTRIBUIDORES Y FABRICANTES

En 2024 se han desatado numerosos conflictos entre fabricantes y distribuidores que ponen de relieve la enorme presión a que han estado sometidos los márgenes de beneficio durante la escalada inflacionaria. Algunos han respondido con menos surtido y más marca propia, mientras que otros han escogido crecer mediante adquisiciones. En este contexto, destaca la resistencia de los súper regionales, que canalizan el trasvase del comercio tradicional, así como la contraofensiva de los fabricantes, que han redoblado sus esfuerzos por invertir en portfolios diversificados, con más innovación y más peso del canal Horeca.

La recientemente concluida coyuntura inflacionaria ha dejado varias heridas que tardarán algún tiempo en cicatrizar. Una de ellas es la redoblada tensión entre fabricantes y distribuidores, que en algunos casos ha llegado a la ruptura, como en el de **Carrefour vs. Pepsico** o **Grupo Dia vs. Bimbo**.

Otros han dirimido sus conflictos en los tribunales, como en el caso de **Intermarché vs. Unilever**; y un último grupo ha logrado alcanzar un acuerdo que altera para siempre el equilibrio entre las dos partes, como el de **Mercadona vs. Pascual**.

En todos los casos, se trata de dirimir quiénes reconstruirán antes sus márgenes de beneficio, muy erosionados por la inflación, y de hasta qué punto unos y otros están dispuestos a renunciar a ello para ganar volumen.

La ruptura entre Carrefour y Pepsico, jalonada de declaraciones altisonantes por parte de **Alexandre Bompard**, el presidente de la cadena francesa, es seguramente el caso más mediático, pero **la batalla silenciosa entre Mercadona y Pascual es aún más interesante para medir la temperatura del sector**.

La enseña que preside Juan Roig retiró la leche Pascual de todos sus establecimientos -con la salvedad de Castilla y León- y, en compensación, ha incorporado al fabricante como proveedor de marca blanca en categorías de bebidas vegetales, de cacao y soja con sabor a café.

No es el único: **Pepsico (Lay's)** amplió a inicio de año la colaboración con Mercadona para fabricar su marca blanca de

Se trata de dirimir quiénes reconstruirán antes sus márgenes, muy erosionados por la inflación, y de hasta qué punto unos y otros están dispuestos a renunciar a ello para ganar volumen

ALEXANDRE BOMPARD,
PRESIDENTE DIRECTOR
GENERAL DE GRUPO
CARREFOUR.



Si los retailers han impulsado una revolución que incrementa su poder de negociación frente a los fabricantes, éstos maniobran para contrarrestar el ascenso de la marca blanca, diversificar sus negocios y crecer en categorías de innovación

snacks. La coyuntura ha obligado a muchos fabricantes a colaborar cada vez más con los retailers para ganar eficiencia en fábrica y conservar cuota de mercado.

CONCENTRACIÓN DEL SECTOR. La presión sobre la cuenta de resultados y la necesidad de conservar volúmenes también han ejercido gran influencia en otra de las tendencias de 2024: la concentración del sector.

En febrero, **Grupo Uvesco** dio el primer golpe sobre la mesa con la adquisición de la enseña madrileña **Híber**, que contaba con 31 supermercados en la región. **Condis** hizo lo propio con **Roges Supermercats**, que poseía 24 tiendas concentradas sobre todo en la Cataluña central.

En ambos casos se trata de operaciones impulsadas por fondos de inversión: PAI Partners, en el caso de Uvesco (BM),

y Portobello Capital, en el de Condis. **En ambos casos, su intención es consolidar el negocio e incrementar su rentabilidad antes de vender en un futuro próximo.**

Las conversaciones de PAI con Carrefour, que ya han trascendido, contribuirían aún más a concentrar el sector.

Por su parte, **Grupo Cuevas** compró en Asturias 29 supermercados y dos plataformas logísticas a **El Arco** -su negocio de retail-, y el grupo alicantino **Kuups Design International**, propietario de **Economy Cash** y Vidal Tiendas, se ha desprendido de 39 tiendas que irán a parar a **Fragadis**, **licenciatarario de Spar en el arco mediterráneo, que compra 30 de las mismas, y a Consum, que adquiere nueve.**

LOS FABRICANTES MUEVEN FICHA.

Pero si los retailers han impulsado una revolución que incrementa su poder de negociación frente a los fabricantes, éstos maniobran para contrarrestar el ascenso de la marca blanca, diversificar sus negocios y crecer en categorías de innovación.

François Lacombe, director general de **Danone** Iberia, adelantaba hace algunos meses que su portfolio aspira a equilibrar dos tipos de producto: por un lado, promociones agresivas en las categorías básicas; y, por el otro, innovación en productos de valor añadido, como kéfir, yogures griegos o enriquecidos en proteína. Desde su Centro de Innovación Tecnológica de Tres Cantos (Madrid), ha reformulado recientemente su gama YoPro, por mencionar un ejemplo.

En los últimos cinco años, los súper regionales han crecido de manera ininterrumpida, aglutinan ya el 17,7% de cuota en conjunto y se han erigido como un rasgo estructural de la distribución española



Incluso **Mondelez** ha reformulado en octubre, después de una sonada campaña de marketing, sus famosas Oreo: ha incrementado el cacao, reducido azúcares y renovado el packaging con la finalidad de llegar a nuevos consumidores.

Pascual, ya mencionada, ha reorganizado su portfolio lácteo con la vista puesta en ganar cuota de mercado en productos de innovación; entre ellos, Movit, su último lanzamiento, una bebida láctea enriquecida con fórmula protegida y dotada de una amplia inversión en marketing. Además, ha redoblado sus esfuerzos en Horeca, un terreno que le permite compensar los sinsabores en retail y por el que están apostando otros fabricantes como **Juver**.

Por su parte, **Nestlé** está invirtiendo en desarrollar sus categorías de productos para personas de edad avanzada, alimentación saludable y cuidado de mascotas, que ya se encuentran entre sus motores de crecimiento en los últimos años.

Entre los fabricantes, la vía de la consolidación también tiene partidarios. El pasado agosto, Mars (M&Ms, Snickers) anunció la adquisición de Kellanova, la dueña de Pringles, que se hará efectiva a partir de 2025 y le permitirá con-

formar un gigante de los aperitivos capaz de contrarrestar el auge de la marca blanca.

SUPERMERCADOS REGIONALES. Una tendencia en apariencia incongruente con todo lo expuesto es el auge de los supermercados regionales, que **entre enero y septiembre de 2024 crecieron el 0,6%, casi tanto como Mercadona**, la enseña que más crece (+0,9%). En los últimos cinco años han crecido de manera ininterrumpida, aglutinan ya el 17,7% de cuota en conjunto y se han erigido como un rasgo estructural de la distribución española.

Consum, Bonpreu, Gadis o Dinosol, algunas de las más destacadas, han sido capaces de **aglutinar una cuota cada vez mayor gracias a la amplia presencia de marcas de fabricante y a su apuesta por los productos frescos**.

En la categoría de frescos perecederos son los más fuertes del mercado: en buena medida, gracias al trasvase desde el canal tradicional (pescaderías, carnicerías, etc.), que todavía canaliza el 15,7% de cuota pero retrocede cada año.

Los expertos esperan que el comercio tradicional reduzca a la mitad su cuota de mercado en el largo plazo, en convergencia con los países de nuestro entor-

no, lo que dará a los súper regionales la oportunidad de seguir creciendo.

CONCLUSIONES. Iker Ganuza, vicepresidente de Estrategia y Transformación en el Norte de Europa de Pepsico, considera que, dada la fragmentación del mercado español, existen “posibilidades de eficiencia muy relevantes, capaces de generar valor a la cadena y repercutir en el consumidor”, sobre todo en el aspecto logístico.

A medida que el surtido corto (**Merca-dona, Lidl, Aldi**) gana fuerza y muchas otras cadenas se apuntan a la misma receta -**Carrefour**, por ejemplo, espera incrementar su cuota MDD en cuatro puntos durante los próximos dos años-, aumentará la presión por agregar volúmenes y ser más eficiente. En el lado de los fabricantes, la presión por conformar grandes grupos que lideren cada una de las categorías es ya una realidad, como demuestra la adquisición de **Kellanova** por parte de **Mars**.

Las maniobras de unos y otros recuerdan a la evolución de la artillería de fuego y la ingeniería de fortificaciones: a medida que la primera se hace más potente, la otra avanza en sofisticación. En el camino, la sociedad se transforma lentamente en un lugar diferente al que habíamos conocido hasta ahora. ●



SOSTENIBILIDAD

SOSTENIBILIDAD CON NOMBRE PROPIO

56	La sostenibilidad como motor de innovación en el gran consumo Miguel Hernández (Institut Cerdà)
60	Tecnología para valorizar subproductos: cuatro ejemplos prácticos aplicables en la industria agroalimentaria Inés Echeverría (CNTA)
64	Un modelo responsable y sostenible: la clave para el futuro del sector alimentario Juan Manuel Morales (EuroCommerce)
66	El futuro de la alimentación: ser sostenible es rentable Beatriz Jacoste (KM ZERO Food Innovation Hub)
70	La descarbonización como fuente de rentabilidad y crecimiento para la industria agroalimentaria Mateo Salazar y Germán García (KPMG)
74	Innovación y sostenibilidad, una unión poderosa pero compleja César Valencoso (Kantar Worldpanel)
78	Sostenibilidad en el retail: pieza clave para humanizar la relación entre clientes y empleados Ramón Portilla (HumanX Insights)
82	Greenwashing en el mercado de productos de gran consumo Diego Crespo y Carmen Caballero (Marimón Abogados)
86	Agricultura y economía circular: la sostenibilidad del sentido común Paco Borrás (Agroa)
88	El camino recorrido en el desperdicio alimentario María José Herrero y Silvia Ros (Comunidad DAS)
91	La producción ecológica en España: luces y sombras Diego J. Granado (Ecovalia)

CASOS DE SOSTENIBILIDAD

92	Packaging ecológico / Envases reutilizables elaborados a partir de la cascarilla de arroz Cámara Arrossera del Montsià
93	Alimentación saludable y justicia social / Una década transformando la im-perfección Espigoladors
94	Salud y calidad nutricional / Alimentos de temporada y planificación, los ingredientes para comer saludable Dia
96	Enfoque integral / “Alcanzar las metas medioambientales solo es posible si todos participamos activamente, como sociedad” Grupo Eroski
98	nexho / La apuesta decidida de Mahou San Miguel por la transformación de la hostelería
100	Desperdicio alimentario y economía circular / Un modelo basado en producción y consumo responsable Mercadona
102	Nestlé / Reduce en más de 43.600 toneladas las emisiones de CO ₂ equivalente de las granjas que le suministran leche
104	Responsabilidad social / Innovación, calidad y respeto por el origen Patatas Meléndez
106	Supermercado ‘zero waste’ / “El consumidor exige cada vez más información sobre la sostenibilidad de los productos, y los retailers deben ser claros y honestos” Yes Future
108	Gestión de excedentes / Tecnología blockchain para una redistribución eficiente de recursos alimentarios Naria

PATROCINADORES





Miguel Hernández

Director general del Institut Cerdà



LA SOSTENIBILIDAD COMO MOTOR DE INNOVACIÓN EN EL GRAN CONSUMO

La mayoría de expertos coinciden en que la gran evolución que ha experimentado la innovación en la cadena del gran consumo radica en el hecho de que hemos pasado casi exclusivamente de focalizar los esfuerzos en la salud de las personas a enmarcar esa salud en una visión más amplia y enfocar también la innovación en la salud del planeta, sin olvidar el bienestar del consumidor. Bajo ese concepto se concentran muchas de las innovaciones que estamos viendo en el sector, especialmente desde la pandemia de la COVID-19.

Hoy, ya no se trata únicamente de avanzar en productos más saludables, sino que el verdadero avance radica en la consecución de procesos de gestión y de producción más sostenibles en todos los eslabones de la cadena. Reducir la **huella de carbono** se ha convertido en un objetivo común para la mayoría de las empresas. Ello se traduce en la apuesta decidida por las **energías renovables** y por una mayor **eficiencia energética**, en avances en el ámbito de la logística, en una apuesta por la

economía circular, en la ampliación de la información al consumidor para poner de relieve el esfuerzo sostenible en los productos que compra, en la introducción de envases sostenibles..., pero también en una lucha clara para evitar al máximo el **desperdicio alimentario**.

El esfuerzo es notable para conseguir procesos más eficientes y menos impactantes en el medio, y ello está implicando un aumento muy destacable de lo que se denomina **innovación colabora-**

tiva. En solo un año, hemos pasado de contabilizar un 21% de innovaciones fruto de la colaboración a un 55%. Porque el sector no puede resolver por sí solo los grandes retos que supone la apuesta por la sostenibilidad y el cambio climático. Tanto es así que un 65% de las innovaciones detectadas por el **Observatorio de Innovación** en la cadena de gran consumo recoge la presencia de agentes externos al sector, que aportan alto valor añadido con su conocimiento y experiencia, dado que se trata de *startups* tecnológicas, centros de investigación y pymes altamente especializadas.

De alguna manera, **la apuesta por la sostenibilidad está ampliando las fronteras del sector con la incorporación de esas organizaciones externas, que han venido para quedarse** y aportar avances significativos en todo lo que se refiere a reducción de costes, eficiencia en la gestión y apuesta por el medio ambiente. La sostenibilidad está, por tanto, ejerciendo como motor de una **profunda transformación** en toda la cadena de gran consumo.

Dentro de esa amplia revolución que está experimentando el sector, la optimización de los procesos de producción se ha convertido en un área clave

La optimización de los procesos de producción se ha convertido en un área clave donde la innovación está contribuyendo al compromiso con la sostenibilidad

donde la innovación está contribuyendo al compromiso con la sostenibilidad. Un ejemplo es la implementación de sistemas de manufactura más eficientes, como la producción en ciclo cerrado (o *closed-loop manufacturing*), donde los residuos generados durante la fabricación son reciclados y reutilizados dentro del mismo proceso. Esto no solo reduce la cantidad de **residuos** enviados a **vertederos**, sino que también disminuye la necesidad de **materias primas** nuevas, lo que contribuye a una menor presión sobre los ecosistemas naturales.

MAYOR EFICIENCIA. La **digitalización** y la **automatización** también están jugando un papel fundamental en esta área. Tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial y el análisis de datos permiten a las empresas monitorear y optimizar sus operaciones en tiempo real, reduciendo el desperdicio alimentario y mejorando la eficiencia.

La sostenibilidad no puede lograrse sin tener en cuenta toda la cadena de suministro. Las empresas están trabajan-

do para hacer que sus cadenas de valor sean más transparentes y responsables desde la extracción de materias primas hasta la distribución final de todos sus productos.

El concepto de “**cadena de suministro sostenible**” implica la implementación de nuevas prácticas en cada etapa, desde la selección de proveedores que cumplan con estándares ambientales y sociales hasta la logística de distribución de productos al mercado. Por ejemplo, muchas compañías están reduciendo su dependencia de proveedores que utilizan prácticas de agricultura intensiva y están optando, en la medida de lo posible, por fuentes más sostenibles y/o locales.

Un caso interesante de innovación en este ámbito es el de las **plataformas colaborativas**, que conectan a proveedores y minoristas de manera eficiente para reducir las emisiones relacionadas con el transporte. Estas plataformas optimizan las rutas de entrega y consolidan envíos, lo que reduce la cantidad de vehículos en las carreteras y, por lo tanto, las emisiones de gases de efecto invernadero.

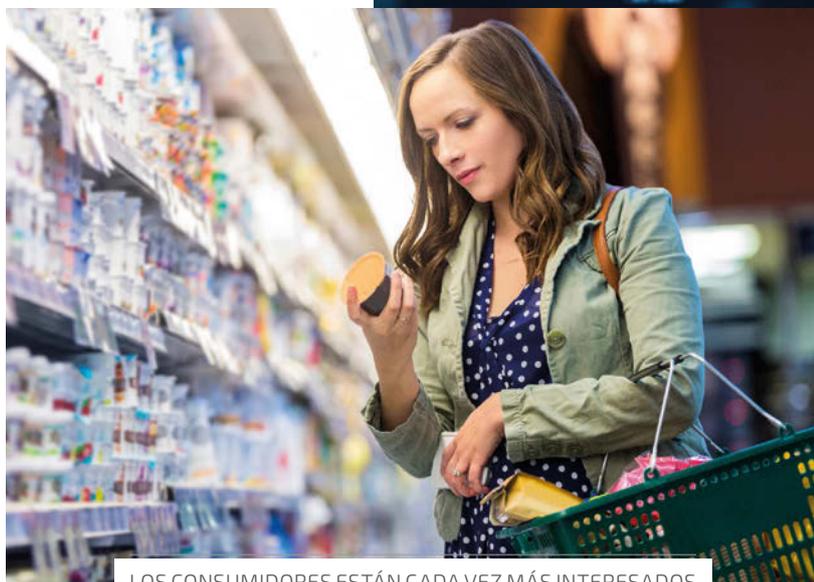
DECISIONES INFORMADAS. Las innovaciones no solo se limitan a los procesos internos de las empresas, también es fundamental influir en los **patrones de consumo**. Los consumidores están cada vez más interesados en tomar decisiones informadas y responsables, y las empresas tienen la oportunidad de facilitar este cambio.

Las marcas están utilizando tecnología para proporcionar a los consumidores más información sobre el origen de los productos, las condiciones de fabricación y su impacto ambiental. Algunas compañías, por ejemplo, están experimentando con etiquetas de productos que incluyen información detallada sobre la **huella de carbono** del artículo, lo que permite a los consumidores tomar decisiones más sostenibles.



HEMOS PASADO DE FOCALIZAR LOS ESFUERZOS EN LA SALUD DE LAS PERSONAS A UNA VISIÓN MÁS AMPLIA QUE ENFOCA HACIA LA SALUD DEL PLANETA.

Avanzar en sostenibilidad implica la adopción de nuevas prácticas en toda la cadena de suministro para que sea más transparente y responsable



LOS CONSUMIDORES ESTÁN CADA VEZ MÁS INTERESADOS EN TOMAR DECISIONES INFORMADAS Y RESPONSABLES.

clados o la energía renovable, pueden ser más costosas que las opciones tradicionales. Esto crea una barrera significativa, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que pueden no tener los recursos financieros para hacer estas inversiones.

La **resistencia al cambio** es otro desafío común. Los empleados y gerentes pueden estar acostumbrados a trabajar de una manera particular, y la introducción de nuevas tecnologías o prácticas puede encontrar oposición. La capacitación y la comunicación efectiva son esenciales para superar esta resistencia y garantizar que toda la organización esté alineada con los objetivos de sostenibilidad.

La falta de **estándares globales claros** para la sostenibilidad también puede complicar la implementación de iniciativas sostenibles. Las regulaciones ambientales varían de un país a otro, lo que crea incertidumbre para las empresas que operan a nivel internacional. Además, la falta de un sistema unificado de medición del impacto ambiental dificulta la evaluación comparativa de los esfuerzos de sostenibilidad entre diferentes empresas.

Esos obstáculos no impiden que la innovación vinculada a la sostenibilidad siga creciendo en parámetros del 5% anual, lo que permite visualizar que la apuesta por la sostenibilidad en la cadena de gran consumo no solo persiste, sino que se consolida. ●

Además, la **economía circular** está ganando impulso, con más empresas ofreciendo programas de devolución y retorno para productos usados. Este enfoque no solo ayuda a reducir la cantidad de residuos que termina en los vertederos, sino que también puede generar nuevos modelos de negocio basados en el reciclaje o la reutilización de productos.

MÚLTIPLES BARRERAS. A pesar de los beneficios evidentes, la transición hacia una cadena de gran consumo más sostenible no está exenta de desafíos. Las empresas se enfrentan a múltiples barreras al intentar introducir cambios en sus modelos de negocio y operaciones. Uno de los principales obstáculos es el **coste inicial** de la implementación de tecnologías y procesos más sostenibles.

Aunque las innovaciones sostenibles pueden generar ahorros a largo plazo, **la inversión inicial puede ser considerable, lo que disuade a muchas empresas de realizar el cambio.**

En algunos casos, las soluciones más sostenibles, como los materiales reci-

El concepto de 'cadena de suministro sostenible' implica la implementación de nuevas prácticas en cada etapa, desde la selección de proveedores hasta la logística de distribución de productos al mercado



Nuestra **cultura cooperativa** es el motor que impulsa iniciativas que crean en la sociedad un impacto

positivo



Promovemos la **innovación** a través del fomento de un consumo responsable bajo criterios de **sostenibilidad, accesibilidad económica, solidaridad, y respeto al entorno local**

corporativo.eroski.es



Inés Echeverría
Directora de I+D de CNTA



TECNOLOGÍA PARA VALORIZAR SUBPRODUCTOS: CUATRO EJEMPLOS PRÁCTICOS APLICABLES EN LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

La valorización de subproductos en la industria alimentaria responde a las crecientes demandas de prácticas más sostenibles por parte de los consumidores, impulsadas, también, desde la Administración. Además, representa una potencial línea de negocio para las empresas. En este artículo presentamos cuatro tecnologías que están haciendo posible la valorización de subproductos para las empresas.

En los últimos años, tanto desde las administraciones públicas como desde los propios consumidores se está proyectando un cambio hacia un sistema alimentario más **resiliente y sostenible**, con el foco en la reducción del impacto ambiental y la mejora de la gestión de recursos en la cadena alimentaria.

El **desperdicio alimentario** es uno de los grandes caballos de batalla en este nuevo enfoque. Por suerte, **la propia industria agroalimentaria tiene en su**

mano una herramienta que puede ayudar a disminuir el porcentaje de producto desperdiciado: la valorización de subproductos. Es decir, la transformación de determinados materiales generados en procesos de producción para ser reutilizados como materias primas de otros procesos industriales.

Desde una perspectiva económica, la valorización de subproductos representa una oportunidad innovadora y estratégica para las empresas del sector, ya que, al transformar estos residuos en **recursos**

aprovechables en lugar de desecharlos, no solo cumple con las nuevas normativas, sino que también puede descubrir **nuevas vías de mercado**.

Para implementar estrategias de valorización de subproductos en la industria agroalimentaria, es necesario apoyarse en la tecnología. De ahí que el papel de los centros de investigación, de la mano de las empresas, estén liderando el camino en este campo. Un ejemplo es el trabajo desarrollado por **CNTA** (Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria), que **actualmente trabaja en cuatro líneas de valorización de subproductos y reciclado de alimentos para reintroducirlos en la cadena de valor alimentaria**. Las resumimos a continuación, aportando algunos ejemplos desarrollados con empresas.

1. USO DIRECTO O MÍNIMO PROCESADO.

La estrategia del mínimo procesado consiste en implementar **tecnologías simples y accesibles** para reutilizar alimentos que, por distintas razones (aspecto, tamaño, madurez, etc.), serían desechados, transformándolos en **nuevos ingredientes** para la producción de alimentos innovadores. Una aplicación básica podría ser la transformación de vegetales con aspecto poco apetecible o que han madurado en exceso en cremas, compotas o purés perfectamente comercializables.

Otro ejemplo lo podemos ver con el uso de salvado de avena. En colaboración con CNTA y dentro del **proyecto Circfood**, este subproducto de la empresa **Harivenasa** ha sido aprovechado para sustituir la harina de trigo en una receta de magdalenas. Además, dentro de su línea de desarrollos propios, CNTA ha creado la **Upcycled Veggie Cream**, una crema vegana rica en fibra formula-

La valorización de subproductos es una herramienta que la propia industria agroalimentaria tiene en su mano y que puede ayudar a disminuir el porcentaje de producto desperdiciado



El CNTA trabaja actualmente en cuatro líneas de valorización de subproductos y reciclado de alimentos para reintroducirlos en la cadena de valor alimentaria

da con un 90% de **ingredientes reciclados** procedentes de dextrio de pochas, tallos, hojas y migas de brócoli.

2. PROCESOS DE EXTRACCIÓN.

La extracción es otra de las tecnologías utilizadas en los procesos de valorización. En este caso, se emplea para obtener **compuestos valiosos** de los subproductos, tales como proteínas, vitaminas, colorantes, aromas, fibras, carbohidratos y minerales. Por ejemplo, en esta línea de valorización CNTA colabora con varias empresas. Un caso concreto de esa colaboración es el llevado a cabo junto a la compañía **Conservas Medrano** para extraer polifenoles y aminoácidos de las aguas de escaldado de alcachofa y espárrago.

Los compuestos obtenidos pueden utilizarse para desarrollar ingredientes funcionales que pueden ser incluidos en la formulación de alimentos nuevos o como complementos nutricionales. Un ejemplo



de esto es el **upcycled shot** con prebióticos de **AMC Innova**. En este caso, a partir de los subproductos de la granada, específicamente de las pieles, la empresa obtuvo un extracto rico en polifenoles con capacidad prebiótica y con el potencial de convertirse en un nuevo ingrediente para alimentos o bebidas. Junto a CNTA, se trabajó en la encapsulación del extracto, lo que permitió mejorar sus propiedades sensoriales, potenciar su capacidad prebiótica al proteger los polifenoles contenidos y posibilitar su incorporación en los **shots**.

3. HIDRÓLISIS.

La hidrólisis es un proceso químico que descompone moléculas grandes en partes más pequeñas mediante la **adición de agua**. En la industria alimentaria se puede utilizar para valorizar subproductos como residuos de pescado, carne, lácteos y cereales, obteniendo de ellos compuestos valiosos.



Por ejemplo, mediante la **hidrólisis enzimática**, las proteínas de estos subproductos se descomponen en péptidos y aminoácidos, generando péptidos bioactivos con propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y antimicrobianas, que pueden emplearse en el desarrollo de suplementos o alimentos funcionales.

Esta tecnología también se puede utilizar para descomponer carbohidratos complejos y proteínas en azúcares libres y nitrógeno asimilable, convirtiéndolos en sustratos fermentables que se utilizarán posteriormente en procesos fermentativos.

4. FERMENTACIÓN. La fermentación es un proceso biológico esencial donde los microorganismos convierten **sustancias orgánicas**, en este caso subproductos de la industria alimentaria, en productos útiles.

Como hemos adelantado en el punto anterior, la hidrólisis puede usarse, por ejemplo, para convertir aislados de almidón y proteínas de guisante y haba en bases fermentables que los microorganismos transforman en **ingredientes de**

alto valor, como carotenoides, aceites y biopolímeros comestibles.

Estos sustratos fermentables pueden emplearse también en la producción de compuestos tan valiosos como el ácido gamma-aminobutírico (Gaba), una molécula con múltiples beneficios para la salud. La incorporación de Gaba en alimentos es uno de los objetivos del **proyecto Hidropep**, en el que CNTA está trabajando en la selección de bacterias lácticas capaces de generar Gaba para alimentos funcionales. Este neurotransmisor del sistema nervioso central posee propiedades antihiper-tensivas, reduce la ansiedad y el dolor, y mejora la calidad del sueño.

A través de la fermentación, pero en este caso usando directamente el subproducto como sustrato, también se están desarrollando **alternativas vegetales** a productos lácteos, como análogos de quesos hechos a partir de semillas de

Esta adopción de nuevas tecnologías facilita la transición hacia modelos de negocio más sostenibles y responde a las expectativas de un mercado que prioriza la responsabilidad ambiental

melón fermentadas, y se está ayudando a la industria cervecera a valorizar el bagazo, un residuo que puede transformarse en fuente de proteínas y fibra.

IMPULSO A LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.

Estos ejemplos nos muestran **un camino prometedor en el que la lucha contra el desperdicio alimentario se convierte**

en una oportunidad de negocio. Muchas empresas ya están dando pasos significativos de la mano del CNTA para implementar soluciones innovadoras que transforman subproductos en nuevos ingredientes y productos, gracias al apoyo de expertos que conocen la tecnología y saben cómo aplicarla eficazmente.

Esta adopción de nuevas tecnologías no solo facilita la transición hacia modelos de negocio más sostenibles, sino que también responde a las expectativas de un mercado que prioriza la responsabilidad ambiental. ●

Campofrío, dando respuesta a las nuevas tendencias de la alimentación

Los hábitos de alimentación se han modificado sustancialmente durante los últimos años y, sin duda, la preocupación por la **salud** y la **naturalidad** han sido los cambios más significativos.

Nos encontramos ante un consumidor consciente que desea estar informado y conocer las propiedades de los alimentos que ingiere, su procedencia, sus procesos productivos, y que busca **alimentos más naturales, con una lista de ingredientes tan reducida como sea posible**, pero sin olvidar nunca el disfrute.



“Avalados por un profundo conocimiento del consumidor, en Campofrío nos hemos marcado la misión de mantener en **constante evolución** nuestras referencias para ofrecer alimentos nutritivos y

sabrosos que satisfagan las necesidades del consumidor y, con este fin, contamos con una Unidad de Nutrición y Salud integrada por un equipo de expertos que, de la mano de nuestra matriz Sigma, nos permite entender y aplicar los últimos avances y tendencias de nutrición al desarrollo de nuestros productos”, explica Juana Manso, directora de Marketing de Campofrío.

Con el fin de dar respuesta a las tendencias, Campofrío dirige sus esfuerzos a la mejora continua del **perfil nutricional** de sus productos; el desarrollo de procesos, categorías y referencias más naturales; la búsqueda de proteínas alternativas que complementen su oferta y el **avance hacia una alimentación personalizada** que responda a los requerimientos nutricionales de determinados segmentos de la población. 🍎

Ejemplos de innovaciones



Clásicos más saludables

- Campofrío se esfuerza por reducir la grasa de sus productos más representativos: fruto de este trabajo de I+D es el ‘Chorizo con un 30% menos de grasa’.

Innovaciones disruptivas

- Salchiloncha, única en el mercado: elaborada con la misma fórmula que las salchichas Frankfurt, ofrece como novedad un formato loncheado que amplía sus posibilidades de uso.
- Chopped Cocido en Lata: con un 85% de carne, mantiene todo el sabor y la jugosidad, potenciando su aroma al estar cocido en la propia lata.
- Snack’In Mini Fuet Alto en Proteínas: este snack destaca por su alto contenido proteico y por contener un 45% menos de grasas y grasas saturadas en comparación con productos de la misma categoría.



Gama NaturArte

- En su apuesta por el segmento natural, Campofrío ha ampliado su gama de lonchas NaturArte con dos nuevas referencias: Jamón Cocido Extra NaturArte y Pechuga de Pavo cocida NaturArte, bajos en grasa, sin alérgenos ni azúcares y con alto contenido en proteínas.
- Y para quienes prefieren acudir a su charcutería tradicional, a estas opciones se le suma el Jamón Cocido NaturArte, con un 96% de carne.



Jamón y Paleta de cebo Ibérica Navidul

- Navidul ha lanzado dos de sus referencias más populares en un nuevo formato de 70 gr y envasadas al vacío, por lo que no necesitan de refrigeración para mantener todo su sabor y propiedades.

Además, en línea con el compromiso de Navidul de ofrecer opciones más naturales, ambas referencias recuperan el proceso de secado natural para poder tener un producto 100% libre de aditivos en el que se emplea la sal como único conservante.

El resultado es el de productos con un sabor tan especial que les ha valido el premio Sabor del Año 2024, basado en las valoraciones de los consumidores tras realizar una cata a ciegas.





Juan Manuel Morales
Presidente de EuroCommerce

UN MODELO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE: LA CLAVE PARA EL FUTURO DEL SECTOR ALIMENTARIO

Cómo afectará a nuestras comunidades si las empresas no generan empleos locales y promueven un crecimiento económico responsable? O ¿cómo afectaría a nuestra sociedad la escasez de recursos naturales si el sector *retail* no adopta medidas sostenibles? Es evidente que la **distribución juega un papel fundamental en nuestra sociedad y, como responsables que somos, tenemos que actuar**. Por ello, se está llevando a cabo una transformación significativa en el sector impulsada por un creciente compromiso hacia la sostenibilidad en tres grandes dimensiones: **ambiental, social y económica**.

Esto implica que no solo las empresas, sino también las comunidades y los gobiernos tienen que adoptar modelos que, más allá de promover la eficiencia y el respeto por los recursos naturales, también garanticen la creación de empleo, el desarrollo económico local y la reducción de desigualdades. En este sentido, el sector *retail* y gran consumo ha dado pasos significativos hacia la sostenibilidad, pero aún queda mucho por hacer.

De hecho, tiene por delante un reto: avanzar en el desarrollo de la **triple transformación** -medioambiental, digital y laboral-. Esta triple transformación requerirá una inversión de **600.000 millones de euros hasta 2030**, lo que **supondrá pasar de un nivel del 3,6% de inversión sobre los ingresos a uno del 5,2%, con un ebitda medio del 4%**. Dentro de esta transfor-



El reto no solo se centra en la tecnología. También debemos transformar nuestras prácticas cotidianas; la lucha contra el desperdicio alimentario es un ejemplo claro"

mación, la sostenibilidad y reducción de emisiones supondrá una inversión entre 135.000 y 335.000 millones.

MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA. El reto no solo se centra en la tecnología; también debemos transformar nuestras prácticas cotidianas, y la lucha contra el **desperdicio alimentario** es un ejemplo claro. Otro de los mayores desafíos a los que se enfrenta el sector es la adopción de un modelo operativo basado en la **economía circular**. Esto implica no solo reciclar, sino también reducir el uso de recursos y encontrar formas innovadoras

de **reutilizar** materiales. Esto es especialmente relevante en el *retail*, donde la cantidad de residuos generados por envases, productos no vendidos o alimentos desperdiciados es considerable.

Además, los objetivos de sostenibilidad no solo implican reducir el impacto medioambiental, sino también promover el **bienestar social**. Por eso en Grupo IFA hemos alineado nuestras políticas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), centrándonos en áreas como la erradicación del hambre, la promoción de la igualdad y el trabajo decente. Por ejemplo, en la consecución del ODS 3, hemos renovado nuestro compromiso con el propósito compartido de la **Gasol Foundation** para prevenir la obesidad infantil y promocionar hábitos de vida saludables fomentando el deporte y la alimentación equilibrada.

En definitiva, el sector *retail* y de la alimentación se encuentra en un momento crucial en su transición hacia un modelo más sostenible. **Los desafíos son significativos, pero también lo son las oportunidades para innovar**, optimizar procesos y responder a las demandas de los consumidores y las normativas ambientales.

A medida que avanzamos hacia 2025, nuestra prioridad es seguir desarrollando iniciativas que nos permitan contribuir a un futuro más sostenible. Estamos convencidos de que, mediante la colaboración y el esfuerzo colectivo, podemos transformar el sector para que sea más justo y respetuoso con el planeta. 🌱

Pasión

por el sabor



www.juver.com



Juver



Beatriz Jacoste

Directora de KM ZERO Food Innovation Hub 



EL FUTURO DE LA ALIMENTACIÓN: SER SOSTENIBLE ES RENTABLE

Cada bocado nos conecta directamente con nuestro planeta. Nuestros alimentos no solo satisfacen el hambre, sino que también regeneran la tierra, promueven la biodiversidad y fortalecen las comunidades. Sin embargo, el sistema actual de producción, distribución y consumo está llevando al límite la capacidad de estos alimentos y de vivir en armonía con nuestros ecosistemas. Hoy, nos encontramos en un momento crucial para hacer de esa visión una realidad.

Con más de 7.800 millones de personas habitando la Tierra y con proyecciones que estiman llegar a 9.700 millones para 2050, el desafío de alimentar a la humanidad de manera sostenible es inmenso.

El sistema alimentario actual contribuye, aproximadamente, al 26% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y consume cerca del 70% del agua dulce utilizada por el ser humano. Además, nos enfrentamos a la degradación del suelo, la pérdida de biodiversidad y un alarmante desperdicio alimentario. Sin embargo, **en medio de estos retos, surge una oportunidad sin precedentes para transformar nuestra relación con la comida y el planeta.**

La sostenibilidad ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una necesidad imperante que redefina los modelos de negocio en la industria alimentaria. Las empresas están integrando principios sostenibles en sus estrategias corporativas, reconociendo

que la viabilidad a largo plazo depende de prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad. La innovación es el vehículo a través del cual se materializan estas prácticas, impulsando mejoras en **eficiencia**, reducción de **residuos** y desarrollo de **productos saludables y ecológicos**.

Las iniciativas de economía circular están ganando terreno, promoviendo el aprovechamiento máximo de los recursos y la minimización de residuos. Un ejemplo de esto son compañías como **MOA Food-tech** o **Xilinat**, que están reutilizando subproductos alimentarios para crear nuevos ingredientes o productos. Además, la apuesta por energías renovables en procesos de producción y logística está reduciendo la huella de carbono de las operaciones con el objetivo de alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono, es decir, lograr un equilibrio entre la cantidad de gases de efecto invernadero emitidos y la cantidad eliminada de la atmósfera.

GLOOP APUESTA POR LA REDUCCIÓN DEL PLÁSTICO CON EL DESARROLLO DE CUBIERTOS COMESTIBLES.

SOSTENIBILIDAD 
CON NOMBRE PROPIO

Pero ¿cómo desarrollan estas iniciativas algunas compañías? Por ejemplo, **Nestlé** ha implementado programas de agricultura regenerativa, basados en el trabajo con agricultores para mejorar la salud del suelo, aumentar la biodiversidad y reducir las emisiones de carbono. Estas prácticas no solo benefician al medio ambiente, sino que también mejoran la **productividad** y la **resiliencia** de los sistemas agrícolas.

TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS. La revolución tecnológica está jugando un papel crucial en la transformación sostenible de la industria alimentaria. Innovaciones como **la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT) y el blockchain** están siendo aplicadas para optimizar procesos, mejorar la trazabilidad y fomentar la **transparencia** en la cadena de suministro.

• **Tecnologías para la gestión hídrica.** El agua es un recurso vital cuya gestión eficiente es esencial para la sostenibilidad en la industria y el campo. La **startup Alis Bio**, ganadora reciente de los premios organizados por KM ZERO en el marco de la feria The Food Tech Summit & Expo en México, está desarrollando soluciones innovadoras como el uso de microalgas para tratar y reutilizar aguas residuales industriales, reduciendo así el consumo de agua fresca y minimizando el impacto ambiental. Otras **startups** están implementando sistemas avanzados para monitorear y optimizar el uso del agua, como sensores de humedad del suelo, sistemas de riego inteligentes y plataformas de análisis de datos, que ayudan a agricultores y productores a utilizar el agua de manera más eficiente.

• **Proteínas complementarias.** El desarrollo de proteínas vegetales, insectos y carne cultivada en laboratorio está llamado a revolucionar la oferta alimentaria. Empresas como **Novameat** o **Heura** han creado productos vegetales que imitan el sabor y la textura de la carne, lo que reduce la dependencia de la ganadería intensiva, que supone una de las principales fuentes de emisiones y uso de recursos.

• **Blockchain y trazabilidad.** La implementación de **blockchain** en la cadena de suministro alimentaria mejora la trazabilidad y la transparencia, lo que permite a los consumidores conocer el origen y la



ALIS BIO ESTÁ IMPULSANDO EL USO DE MICROALGAS PARA TRATAR Y REUTILIZAR AGUAS RESIDUALES INDUSTRIALES.

NOVAMEAT HA CREADO PRODUCTOS VEGETALES QUE IMITAN EL SABOR Y LA TEXTURA DE LA CARNE.



LAS ETIQUETAS BIOACTIVAS DE RYP LABS CONTRIBUYEN A PROLONGAR LA VIDA ÚTIL DE LOS ALIMENTOS.

historia de los productos que compran. **Walmart**, por ejemplo, utiliza **blockchain** para rastrear productos frescos, lo que reduce el tiempo necesario para rastrear un alimento desde días a segundos. Así, se produce una mejora tanto en la seguridad alimentaria como en la gestión eficiente de los recursos.

En la industria alimentaria observamos varias tendencias que reflejan la creciente demanda de opciones sostenibles y saludables por parte de los consumidores.

• **Alimentos funcionales y personalizados.** Existe un creciente interés en alimentos que no solo nutren, sino que también aportan beneficios para la salud, como una clara mejora de la digestión, el fortalecimiento del sistema inmunológico o a el soporte y apoyo a la salud mental. La nutrición personalizada, apoyada por análisis genéticos y de microbioma, está emergiendo como una tendencia para ofrecer dietas adaptadas a las necesidades individuales.

• **Desperdicio cero.** Se estima que un tercio de los alimentos producidos a nivel mundial se desperdicia. Empresas y **startups** están desarrollando soluciones para reducir el desperdicio, como **Naria**, que conecta a consumidores con excedentes de comida; o **Ryp Labs**, que con sus etiquetas bioactivas prolonga la vida útil de los alimentos.

• **Envases sostenibles.** La reducción del plástico y el desarrollo de materiales biodegradables o reciclables para el embalaje es una prioridad. Nuevas soluciones como los cubiertos comestibles de **Gloop** o los envases fabricados a base de algas de **Notpla** están siendo exploradas para minimizar el impacto ambiental.

• **Consumo responsable.** Los consumidores se encuentran mejor informados y son más conscientes del impacto de sus elecciones alimentarias. Existe una creciente demanda de productos orgánicos, de comercio justo y locales, que promueven prácticas sostenibles y apoyan a las comunidades.

A través de la innovación colaborativa, el apoyo y la inversión en tecnologías disruptivas y un compromiso con prácticas responsables, es posible construir un sistema alimentario que sea justo, saludable y sostenible

INNOVACIÓN COLABORATIVA. KM

ZERO Venturing es una iniciativa impulsada por KM ZERO que representa a la perfección cómo **la colaboración entre startups, corporaciones e inversores puede acelerar la innovación sostenible en el sector alimentario**. Este programa de innovación abierta facilita la conexión entre emprendedores que desarrollan soluciones disruptivas y empresas establecidas que buscan innovar y adaptarse a las nuevas tendencias. Además, ofrece a las *startups* acceso a recursos, conocimiento y redes que les permiten desarrollar y escalar sus soluciones. Al mismo tiempo, las corporaciones pueden integrar tecnologías y modelos de negocio innovadores, acelerando su transición hacia prácticas más sostenibles.

Dos casos de éxito que destacan en este contexto son el apoyo a **Odos** y la inversión en **Pack2Earth**, ambas *startups* con eje en la sostenibilidad. **Odos** se especializa en la medición del impacto ambiental para cooperativas agrícolas, identificando estrategias de mitigación y facilitando incentivos económicos para activar prácticas sostenibles. La inminente entrada en vigor de la Directiva Europea de Informes de Sostenibilidad Corporativa (**CSRD**), junto con la creciente presión de los grandes *retailers* europeos y el interés de la industria agroalimentaria en optimizar la gestión sostenible de recursos, está impulsando iniciativas como **Odos**. Esto se evidenció con su reconocimiento como la *startup* más sostenible en los premios organizados en el marco del congreso **ftalks Valencia 2024**.

Las empresas están integrando principios sostenibles en sus estrategias corporativas, reconociendo que la viabilidad a largo plazo depende de prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad

Pack2Earth, *startup* española centrada en la creación de materiales compostables, ha logrado cerrar una primera ronda de financiación pre-semilla por un millón de euros, en la que contó con el apoyo de **KM ZERO Venturing**. La empresa ha desarrollado biomateriales provenientes de fuentes vegetales y minerales, que son compostables a temperatura ambiente y adecuados para envasar tanto productos secos como semilíquidos o líquidos,



CONGRESO FTALKS VALENCIA 2024.



KM ZERO VENTURING, PROGRAMA DE INNOVACIÓN ABIERTA, EN SU TERCERA EDICIÓN.

asegurando una prolongada vida útil. Estos materiales ofrecen una barrera efectiva contra los gases, se descomponen a temperatura ambiente y son compatibles con las máquinas utilizadas para los plásticos convencionales, lo que facilita su integración en la industria. Actualmente, **Pack2Earth** está colaborando en proyectos piloto con aproximadamente 25 compañías, muchas de ellas del sector alimentario, entre las que se incluyen **Vicky Foods**, a través del programa **KM ZERO Venturing**.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES. A pesar de los avances, la industria alimentaria enfrenta desafíos significativos en su camino hacia la sostenibilidad. La necesidad de equilibrar la creciente demanda con la conservación de los recursos naturales, la adaptación al **cambio climático** y la garantía de la seguridad alimentaria son **temas complejos que requieren soluciones integrales, que todavía se encuentran en fase de desarrollo por parte de los actores implicados.**

La inversión en investigación y desarrollo, la educación y la concienciación del consumidor y la colaboración entre todos los actores de la cadena alimentaria son fundamentales. La **digitalización** y las tecnologías emergentes ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia y crear nuevos modelos de negocio.

A través de la innovación colaborativa, el apoyo y la inversión en **tecnologías disruptivas** y un compromiso con prácticas responsables, es posible construir un sistema alimentario que sea justo, saludable y sostenible para las generaciones presentes y futuras. Este enfoque integral hacia la sostenibilidad y la innovación en la industria alimentaria no solo aborda los desafíos actuales, sino que también sienta las bases para un futuro más resiliente y equitativo.

La pregunta ya no es si debemos innovar, sino cómo lo haremos y con qué velocidad. La voluntad de invertir, la colaboración entre diferentes actores y la acción coordinada serán esenciales para lograr un sistema alimentario sostenible que satisfaga las necesidades de una población en crecimiento sin comprometer la salud del planeta. ●

NEW

NUEVA GAMA FREE FROM

 SIN AZÚCAR

 VEGANA

 FORMATO GUMMIE

Vitaldin

CUIDAR DE TI ES UN PLACER



www.vitaldin.com





Mateo Salazar

Socio de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España



Germán García

Director de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España



LA DESCARBONIZACIÓN COMO FUENTE DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

Los planes de transición exigidos por la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD por sus siglas en inglés) son una gran herramienta para explorar cómo impulsar la rentabilidad y el crecimiento durante la transformación hacia una economía cero emisiones.

Más que un mero ejercicio de cumplimiento regulatorio, las empresas del sector agroalimentario deben aprovechar la elaboración del plan de transición exigido por la CSRD para explorar palancas y actuaciones que impulsen su **rentabilidad** y mejoren sus perspectivas de crecimiento a la vez que reducen su **huella de carbono**. Estas pueden incluir, entre otras, la reducción de diversos tipos de costos, la captura de nichos de mercado emergentes y la valorización de marca.

La CSRD, que entró en vigor el 5 de enero de 2023, exige a más de 50.000 empresas en Europa (y 5.500 en España) a reportar sus impactos, riesgos y oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza y, a su vez, cómo estos afectan a su negocio. El cumplimien-

to es obligatorio y su entrada en vigor es inminente para las empresas de interés público o empresas que cumplen dos de estas condiciones:

- > 250 empleados
- > 50M€ cifra de negocio
- > 25M€ activos totales

En lo que respecta al **cambio climático**, la CSRD exige a las empresas¹ hacer **planes de transición** en el que detallen, entre otros, metas de reducción de emisiones que estén alineadas con el objetivo del Acuerdo de París de limitar el calentamiento global a 1,5 °C. Asimismo, estos planes de transición deben explicar las palancas de **descarbonización** con las que las empresas esperan alcanzar sus metas, una cuantificación de las inversiones necesarias para ello y, no menos importante, cómo las financiarán.

(1) La CSRD menciona que las empresas deben hacer un ejercicio de doble materialidad (materialidad de impacto y materialidad financiera) y reportar solamente sobre los asuntos materiales. En el caso del sector agroalimentario, el cambio climático es material para la mayoría de empresas.

Así, la CSRD acelerará la transformación de España, Europa e incluso el mundo hacia un futuro de **cero emisiones** netas de carbono. Es primordial destacar que esta transformación estructural de la economía abre enormes oportunidades para las empresas de todos los sectores, más allá de las exigencias regulatorias que supone. En línea con esto, los planes de transición que exige la CSRD pueden ser un ejercicio estratégico en el que las empresas del **sector agroalimentario** español exploren **diversas vías para mejorar su rentabilidad y generar nuevas fuentes de crecimiento a través del liderazgo en la transformación sostenible**. A nivel europeo, existen numerosos casos de éxito que pueden servir como punto de referencia.



Repensar el diseño de los envases puede ser muy eficaz para reducir costes, así como residuos y su huella de carbono asociada

COSTES Y HUELLA DE CARBONO. Los principales costes de las empresas agroalimentarias tienden también a concentrar la mayor parte de su huella de carbono. Así, la descarbonización ofrece una gran oportunidad para reducir significativamente los **costes** a través de diversas palancas que eleven la **rentabilidad** del negocio. Dichas palancas están asociadas, entre otros, con las prácticas agrícolas, los envases y la gestión logística.

- **Prácticas de agricultura sostenible:** apoyar prácticas agrícolas sostenibles puede no solo ayudar a la reducción de emisiones de carbono, sino también a reducir los costes en fertilizantes y pesticidas químicos, a mejorar la calidad del suelo y a elevar el rendimiento y calidad de los cultivos.

Numerosos estudios han demostrado que prácticas como la **gestión integrada** de plagas, los sistemas agroforestales y la agricultura de precisión pueden aumentar el rendimiento de diversos cultivos y zonas geográficas². En sectores especialmente afectados por el cambio climático, como el vitivinícola, la implementación de prácticas que logren un equilibrio entre materia orgánica, minerales y microorganismos se considera imprescindible para la rentabilidad y resiliencia del negocio a largo plazo³.

- **Envases verdes:** nuevos diseños y materiales en los envases pueden reducir considerablemente costes, al tiempo que reducen los residuos que generan y su huella de carbono asociada. En primer lugar, repensar el diseño de los envases puede ser muy eficaz para reducir costes y emisiones. Por ejemplo, **Nestlé** cambió a envoltorios de papel para sus dulces Quality Street en 2022, logrando evitar el desecho de más de dos mil millones de unidades.

De igual manera, buscar **nuevos proveedores que se apalanquen** en tecnologías

sostenibles puede generar grandes beneficios para el negocio y el planeta. Un caso de este tipo es la alianza entre **Diageo** y **ecoSpirits**, que busca escalar el uso de un formato de envasado de vidrio reutilizable que ayuda a eliminar el uso de hasta 1.000 botellas de vidrio a lo largo de su vida útil.

Incluso pequeños cambios en las especificaciones de los envases pueden permitir grandes ahorros en costes y emisiones. La eliminación de la etiqueta en la botella en **Actimel** por parte de **Danone** en el Reino Unido es una gran ilustración de ello. Estampar la información del producto directamente en la botella ahorrará anualmente 135 toneladas de plástico y sus costes asociados.

- **Logística eficiente:** cadenas de suministro con menos etapas, una mayor proporción de compras a proveedores locales, la optimización de las rutas de distribución y la implementación de **soluciones TIC** para el rastreo de datos que ayudan en la planificación y la trazabilidad pueden reducir los gastos y las emisiones de las empresas⁴.

Los planes de transición que exige la CSRD pueden ser un ejercicio estratégico en el que las empresas del sector agroalimentario español exploren diversas vías para mejorar su rentabilidad y generar nuevas fuentes de crecimiento

(2) Saliu, Muhammad & AlKhaza'leh (2023), por ejemplo, resume una amplia gama de documentos de investigación que miden los impactos directos e indirectos de las prácticas sostenibles en el rendimiento de cultivos. (PDF) [A Review on the Impact of Sustainable Agriculture Practices on Crop Yields and Soil Health \(researchgate.net\)](#).

(3) Esto llevó a la creación de la Asociación de Viticultura Regenerativa. ([Asociación Viticultura Regenerativa • Suelos vivos contra el cambio climático](#)).

(4) Accorsi et al. (2022). [Sustainability assessment of transport operations in local Food Supply Chain networks - ScienceDirect](#).

Asimismo, innovaciones de todo tipo posibilitarán cada vez mayores ahorros tanto en costes como en emisiones. Esto va desde palés reutilizables que realizan más de 400 viajes en la cadena de suministro, comparado con 11 viajes para un palé de madera, hasta montacargas, carretillas y transpaletas eléctricas cuyo **coste-eficiencia** es cada vez mayor⁵.

NUEVOS NICHOS DE MERCADO. Cada vez los consumidores dan mayor importancia a la **sostenibilidad** de los productos que compran y están dispuestos a pagar más por aquellos con una menor huella de carbono. Encuestas recientes encuentran que el 58% de los europeos consideran importante el impacto en el medio ambiente a la hora de comprar alimentos y bebidas y 69% dicen que comprarían una opción amigable con el medio ambiente sobre una alternativa más barata⁶. En consecuencia, la reducción de la huella de carbono a través de mejoras en la cadena de suministro y la logística comentadas anteriormente puede dar pie a un mayor volumen de ventas y a estructuras de *pricing* más rentables.

De forma similar, **nuevos nichos de mercado están emergiendo alrededor de productos de origen vegetal que se plantean como alternativas bajas en carbono** a otros de origen animal de alta demanda que tienen un impacto negativo importante en el planeta. Por ejemplo, la em-



En los próximos años, nuevos servicios, modelos de negocios y tecnologías crecerán de manera drástica a lo largo de la cadena de valor agroalimentaria para abordar los retos de la transición hacia una economía hipocarbónica

presa **Oatly** ha logrado cuadruplicar sus ingresos de 204 M\$ a 783M\$ entre 2019 y 2023 aprovechando la creciente demanda por **productos veganos** que reemplazan productos lácteos de la cesta de consumo.

NUEVOS NEGOCIOS VERDES. En los próximos años, nuevos servicios, modelos de negocios y tecnologías crecerán de manera drástica a lo largo de la cadena de

valor agroalimentaria para abordar los retos de la transición hacia una **economía hipocarbónica**. Los servicios de soporte a pequeños productores, la biorefinación, las proteínas veganas, la **economía circular** y la **digitalización** son solo algunos de los temas que se perfilan como interesantes oportunidades de negocio.

Dependiendo de las capacidades actuales de cada empresa y su rol dentro de la cadena agroalimentaria, éstas podrían estar bien posicionadas para aprovechar el potencial de negocios emergentes, lo que les permitiría desarrollar nuevas ventajas competitivas y diversificar la fuente de ingresos.

POSICIONAMIENTO DE MARCA. Finalmente, **el liderazgo en sostenibilidad puede ser un elemento poderoso de diferenciación y posicionamiento de marca.**

Un ejemplo claro de esto es **Tony's Chocolonely**, que se ha posicionado como líder en el mercado de chocolates en varios países europeos bajo un riguroso modelo de trazabilidad y sostenibilidad social y ambiental. La empresa ha logrado un aumento sostenido de ingresos anuales (150 millones de euros en 2023) con un modelo que incluye precios justos a más de 17.700 pequeños productores de cacao, una cadena de valor libre de deforestación y un compromiso de reducción de emisiones de carbono del 43% para 2030.

La capacidad de diferenciación con base a la sostenibilidad será cada vez más contundente a medida que los consumidores se vuelvan más conscientes y la aplicación de la CSRD les permita diferenciar de forma más clara y confiable las empresas líderes de las rezagadas. ●



La reducción de la huella de carbono a través de mejoras en la cadena de suministro y la logística puede dar pie a un mayor volumen de ventas y a estructuras de *pricing* más rentables

(5) [3-Runner Pallet to Improve Handling Efficiency in Automation | Food Logistics.](#)

(6) Ver [What do consumers want from sustainable food and drink? \(foodnavigator.com\).](#)



CHEP

A Brambles Company



Moviendo más con menos.

Líderes en economía circular.

CHEP ha creado uno de los modelos logísticos más sostenibles del mundo.

Nuestros palés, cajas y contenedores son los pilares invisibles de la cadena de suministro.

Gracias a nuestro modelo de negocio, basado en la economía circular, y a la amplitud de nuestra red, ayudamos al cliente a mejorar la visibilidad y trazabilidad de sus productos.

Definimos soluciones innovadoras para problemas globales.

CHEP ESPAÑA, S. A.

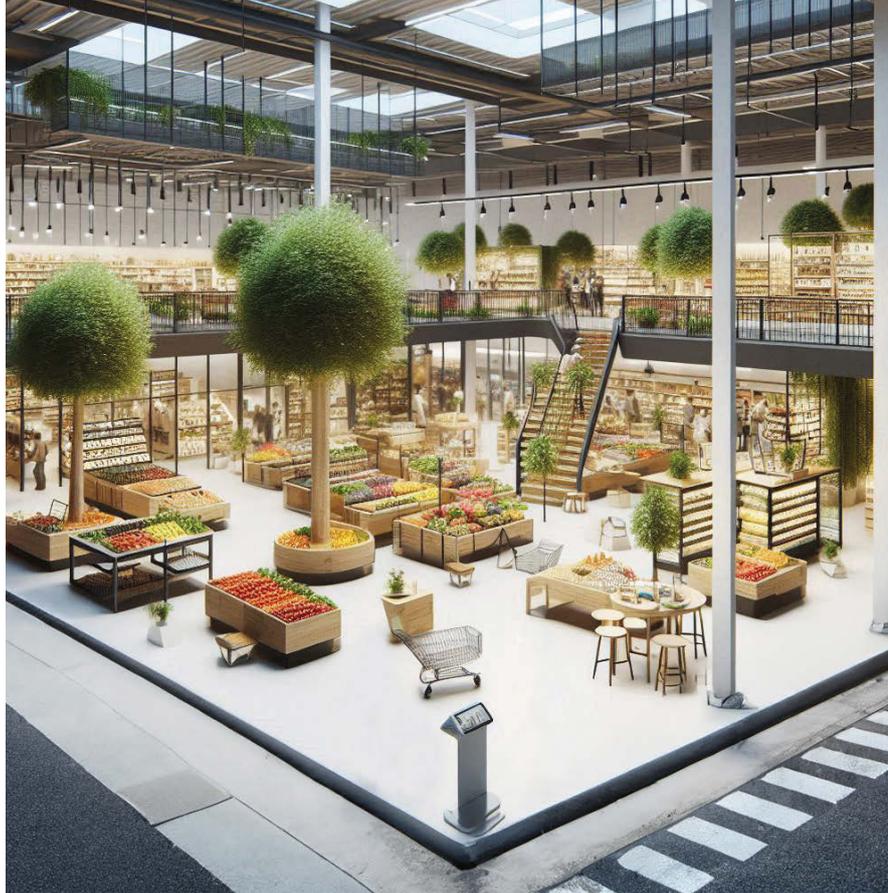
Tel. +34 91 557 94 00
www.chep.com

@CHEP_Spain 

@CHEP.Global 

@CHEP 





César Valencoso

Consumer Insights director de Kantar Worldpanel 



INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD, UNA UNIÓN PODEROSA PERO COMPLEJA

Como ya hemos repetido en algunas ocasiones, durante este año nos enfrentamos a una nueva etapa. ¿Un nuevo ciclo? Pues sí, es un nuevo ciclo que trae aspectos muy positivos, obviamente de esperanza, también, ya que no hay que olvidar que acabamos de atravesar el periodo más convulso de gran consumo desde que tenemos conciencia. Una etapa que nos ha dejado una situación muy compleja, con unas marcas en general debilitadas y una marca de la distribución muchísimo más fuerte de lo que era justo antes de la pandemia. Pero esta nueva etapa trae asimismo sus retos, sus complicaciones.

Vivimos una etapa donde tenemos que volver a crecer y romper con las dinámicas que hemos tenido que implementar en los últimos años, totalmente focalizadas en el corto plazo. Tenemos que ser capaces de reinvertir en marcas, tenemos que ser capaces de crecer en el largo plazo. Sabemos, porque lo hemos estudiado en multitud de ocasiones, que hay una correlación casi directa entre la capacidad de crecer a largo plazo y la inversión que hacemos en la marca en aspectos estratégicos, tales como publicidad, como revalorizar y fortalecer los aspectos de marca o como la innovación.

Precisamente, la innovación es uno de los ejes más difíciles y a la vez más efectivos para cambiar las dinámicas de un mercado en ese largo plazo. Por eso **no nos cansamos de empujar la idea de que hay que invertir más en innovación, pues es realmente la tabla de salvación** de la mayoría de las marcas. Por más que pueda parecer complejo, por más que requiera una inversión inicial, que muchas veces no está bien recompensada en el corto plazo o porque hay también enormes dificultades alrededor de ella.

La innovación tiene muchos factores que explican que tenga éxito o no. Pero uno de ellos -y sabemos que es muy importante- es el **grado de novedad**. Qué somos capaces de poner de nuevo en el mercado sobre aspectos que sean relevantes para el consumidor. Y los dos elementos son clave sobre la relevancia de

El hecho de que una marca individual me proponga un producto más ecológico a cambio de mi dinero normalmente no funciona; conviene tenerlo en cuenta

lo que lanzamos: **poner algo nuevo** en el mercado, pero sobre **aspectos que sean importantes** para el consumidor. Y aquí es donde encontramos una pareja que venimos viendo desde hace unos años y que sigue en plena forma, entre **sostenibilidad e innovación**.

La sostenibilidad permite poner productos novedosos en el mercado sobre un aspecto que, sin duda, es importante para el consumidor. Pero no es una relación fácil. En los últimos años estamos viendo cómo aparecen de manera reiterada iniciativas que se fundamentan en ser más sostenibles. La sostenibilidad aparece en multitud de aspectos del producto. Pueden aparecer en el *pack*, en la formulación, en el modo de producción, en las ayudas al reciclaje o en la reutilización del producto, entre otros. En fin, todo un abanico de herramientas que desde marketing podemos utilizar para ofrecer algo novedoso al mercado.

CREDIBILIDAD ANTE TODO. Sin embargo, cuando analizamos las innovaciones más exitosas de cada año -algo que venimos haciendo durante la última década-, y aunque hay aspectos que los podemos asimilar

a la sostenibilidad, no suelen ser los elementos de sostenibilidad los más exitosos. Y creo que es interesante entender el porqué. Hay dos aspectos que queremos destacar y reflexionar sobre ellos cuando miramos el binomio entre sostenibilidad e innovación: el primero es la **credibilidad** y el segundo es la **carga de la responsabilidad**.

Cuando hablamos de credibilidad, estamos tocando uno de los elementos realmente importantes cuando comunicamos cualquier aspecto de nuestra marca al consumidor. Es muy importante que el consumidor nos sienta creíbles y sinceros cuando hacemos cualquier cosa, también sobre la sostenibilidad. Hay que reconocer que en algunas ocasiones hemos sido demasiado rápidos en poner nuestra "etiqueta verde", cuando el consumidor quizá no entendía o no admitía nuestra implicación real con el aspecto sostenible.

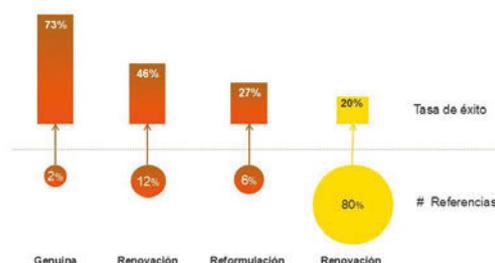
Cuando hacemos fuerza sobre un elemento sobre el que no somos creíbles, el resultado es exactamente el contrario al que esperamos. Es decir, no solo no nos ayuda, sino que nos puede perjudicar. En un experimento muy interesante se preguntaba a los consumidores sobre la preferencia de elección sobre dos marcas. Una era claramente una marca "verde" que siempre había trabajado ese eje. La otra era una marca *mainstream*.

En igualdad de condiciones, cada una con sus *claims*, la marca *mainstream* ganaba por ocho a dos en preferencia de elección. Sin embargo, al poner un *claim* verde en la marca *mainstream*, su preferencia se reducía hasta seis a cuatro. Es decir, el hecho de poner un **claim verde** nos estaba perjudicando en favor de la opción realmente verde. Y esto es así porque, cuando nosotros lanzamos un *claim* verde sobre el que no somos creíbles, en realidad lo que estamos haciendo es dos cosas: una, poner en duda nuestro producto; y dos, poner el foco del consumidor en un elemento en el cual nosotros no somos los referentes y en el que la competencia nos gana.

Por lo tanto, sí debemos trabajar la sostenibilidad y ser capaces de lanzar productos y posicionar nuestra marca. Es una opción perfectamente válida, pero

La novedad es el aspecto más relevante de una innovación

Tasa de éxito de los lanzamientos según su grado de novedad



KANTAR

Fuente: Tasa de la Innovación de Kantar Worldwide



es una **opción estratégica**, no táctica. Es decir, debe formar parte de nuestra **propuesta de valor**, no ser un simple maquillaje. Es difícil conseguirlo pero crucial si queremos resultados.

¿RESPONSABILIDAD DE QUIÉN? El otro elemento que comentaba, y que también es muy importante, es el **trade off** que le estamos pidiendo al consumidor. Me explico: cuando incorporamos un elemento de sostenibilidad en nuestro producto, como estamos completamente convencidos de que estamos agregando **valor añadido**, tenemos tendencia también a pedir al consumidor un extra, normalmente vía precio. Es decir, ponemos un mejor producto en el mercado y esperamos y confiamos en que el consumidor nos lo pague de alguna manera.

Sin embargo, desde el punto de vista del consumidor, la situación es un poco diferente, porque el consumidor no considera que ellos tengan la responsabilidad de ser ecológicos, sino que es la industria la que tiene la responsabilidad de serlo.

Es decir, y como vemos en el último estudio que hicimos en **Kantar**, 'Who cares? Who does?', cuando preguntamos al consumidor quién es el responsable de que el producto que sale al mercado sea ecológico, la respuesta es mayoritaria: es culpa de la industria y de la legislación. Como ciudadanos vamos a forzar a

¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE?

Hoy en día responsabilizamos a los gobiernos del cambio climático, aunque históricamente esta responsabilidad ha sido compartida entre fabricantes y políticos.

¿Quién crea la mayor diferencia para controlar y limitar el daño ambiental?

% top ranking



Powered by **crk** and **KANTAR**

WHO CARES? WHO DOES? 2023

europanel

nuestros gobiernos a que legislen acorde a nuestra visión, pero **el hecho de que una marca individual me proponga un producto más ecológico a cambio de mi dinero normalmente no funciona**; es algo que debemos tener muy en cuenta.

Debemos trabajar la sostenibilidad y ser capaces de lanzar productos y posicionar nuestra marca. Es una opción perfectamente válida, pero es una opción estratégica, no táctica

En definitiva, de todo lo anterior podemos obtener dos conclusiones. La primera es que seguimos pensando que la sostenibilidad es un eje que va a continuar, que tiene años de recorrido, que tiene la característica de ser algo importante para el consumidor, algo relevante que nos permite realmente modificar y adaptar nuestras estrategias y nuestros productos acorde con esta línea.

Pero, además, es un elemento complejo de usar porque tenemos que estar convencidos de que esto forma parte de la estrategia de nuestro producto y sabiendo que no podemos exigirle al consumidor una compensación excesiva por algo que considera que nosotros ya deberíamos tener. ●

envy™



SABOR
DEL AÑO-DO ANO
Producto probado
Producto probado
por consumidores
2024

ENVY™ NO ES SOLO UNA MANZANA,
ES UNA EXPERIENCIA



DULZOR • CRUJIDO • AROMA • JUGOSIDAD



www.manzanasenvy.es



Ramón Portilla

Experto en Retail Humanista y fundador de HumanX Insights ✍️



SOSTENIBILIDAD EN EL RETAIL: PIEZA CLAVE PARA HUMANIZAR LA RELACIÓN ENTRE CLIENTES Y EMPLEADOS

Al adoptar una estrategia centrada en la experiencia humana, el *retail* puede ir más allá de los beneficios comerciales y actuar como un agente de cambio verdadero, mostrando el inmenso valor de ser socialmente responsables y transparentes.

Cuando entré a trabajar en **Walmart** en el año 2006, **Lee Scott**, el CEO de la compañía, acababa de anunciar la sostenibilidad como el gran eje de su legado. No solo se comprometía Lee Scott a hacer de Walmart una empresa más sostenible, sino a asegurarse de que la inversión de Walmart en este sentido -ya fuera en productos sustentables, tiendas más eficientes y cadenas de suministro con menores huellas de carbono- jamás se ejecutaría a costa del principal mantra de la compañía: **precios bajos** todos los días. Con los años, la compañía iría demostrando importantísimos logros en este sentido y continuaría evolucionando los proyectos tomando en cuenta el entorno macroeconómico y global.

Así es como en el año 2017 Walmart creó el **proyecto 'Gigaton'**, como respuesta a la clara evidencia de que la mayoría de las emisiones existen en las cadenas de suministro de productos más que en las tiendas y centros de distribución. El objetivo era claro, involucrar a todos los proveedores en la acción climática, pero además hacerlo en armonía con ONG's clave y otras partes interesadas. El proyecto 'Gigaton' marcó un objetivo único: **reducir o evitar mil millones de toneladas métricas (una gigatonelada) de gases de efecto invernadero de la cadena de valor global para 2030**. ¿Dónde se encuentra este objetivo hoy? Pues basta leer el reporte de resultados de negocio de Walmart del pasado febrero, al cierre de su año fiscal 2023/2024. **Doug McMillon**, el actual CEO, comunicó que Walmart había alcanzado ya el objeti-

vo del proyecto 'Gigaton', es decir, en siete años Walmart logró lo que se planteó lograr en 13.

¿Cómo fue posible esto? Porque para Walmart la sostenibilidad no era un programa de marketing, sino un **compromiso** al cual los asociados (el nombre que Walmart le da a sus empleados) se sumaban independientemente de sus responsabilidades específicas. La compañía estableció programas de escucha de ideas de parte de sus asociados, estudiaba con sus clientes qué ideas les parecían más sostenibles y, sobre todo, se aseguró, en asociación con proveedores, que **Walmart estaría incluyendo productos más sostenibles en los anaqueles a precios no mayores a un 10% del producto "no sostenible"**.

EL MUNDO, PREOCUPADO... Para esta década, y después de la dura pandemia, los indicadores son claros: los consumidores -especialmente las generaciones jóvenes- buscan en las marcas un **compromiso real** con el bienestar del planeta y las comunidades. Según **Nielsen**, el 81% de los consumidores globales espera que las empresas contribuyan positivamente a la sociedad, mientras que un estudio de **Accenture** confirma que el 63% de los compradores prefieren adquirir productos de compañías comprometidas con el cambio social. Ante estas expectativas, **la sostenibilidad representa una oportunidad para que el retail fortalezca sus lazos humanos y se posicione como un agente clave de cambio. Sí, agente de cambio.**

Y aunque esta preocupación es manifiesta independientemente de qué generación hablemos, la realidad es que los jóvenes han adoptado esto con mayor determinación y se sienten comprometidos en difundirlo: un informe reciente de **Deloitte** reveló que el 55% de la **Generación Z** prioriza activamente marcas con valores de sostenibilidad; además, el 50% de los consumidores jóvenes utiliza **redes sociales** para investigar las prácticas de sostenibilidad de una marca, amplificando la visibilidad de aquellas empresas que demuestran un compromiso genuino con la comunidad y el medio ambiente.

La oportunidad es global, la ejecución es local, la difusión es viral... Algunos ejemplos de programas exitosos por

DOUG MCMILLON, CEO DE WALMART.



compañías globales son inspirados por las propias necesidades de los consumidores locales; por ejemplo, **Starbucks** ha certificado 3.500 'Greener Stores' globalmente, con 52 en América Latina, logrando un ahorro del 30% en agua y energía en cada tienda. Otro ejemplo es el de **Zalando** en Europa, y cómo ha reducido en un 78% sus emisiones desde 2017 y eliminado gran parte del plástico en sus empaques. Interesante en su caso es la reventa de artículos usados, fortaleciendo así su imagen sostenible. Zalando ha complementado este esfuerzo involucrando *influencers* en Instagram y Facebook. Esto le ha permitido mejorar su percepción de marca en Europa, y con ello aumentar su base de usuarios comprometidos con la sostenibilidad. Y finalmente, cómo no recordar la campaña de **Patagonia**, sugiriendo a sus clientes no comprar su chaqueta, porque no era necesario generar más desperdicio (pero sugiriéndoles que, si

Según Nielsen, el 81% de los consumidores globales espera que las empresas contribuyan positivamente a la sociedad, mientras que un estudio de Accenture confirma que el 63% de los compradores prefieren adquirir productos de compañías comprometidas con el cambio social

En 2017 Walmart creó el proyecto 'Gigaton', cuyo objetivo era claro: involucrar a todos los proveedores en la acción climática, pero además hacerlo en armonía con ONG's clave y otras partes interesadas

querían comprarla, Patagonia les ayudaría a donar la chaqueta usada).

Esta identificación de estrategias globales, con ejecución local, se potencia con la difusión viral. ¿Por qué? Porque la Generación Z y los *millennials* no solo son más conscientes de los problemas ambientales y sociales, sino que utilizan activamente las redes sociales para expresar sus valores y apoyar causas. El 73% de los consumidores de estas generaciones considera que el contenido de las marcas en redes es clave para generar una conexión auténtica. Según datos de **Sprout Social**, **las menciones de marcas en redes aumentan un 40% cuando estas lanzan campañas de sostenibilidad**, lo cual indica que los consumidores valoran compartir y comentar las iniciativas que se alinean con sus principios.

¿QUÉ PODEMOS VISUALIZAR HACIA EL FUTURO? La sostenibilidad en *retail* seguirá evolucionando, y las estrategias se deberán centrar en la profunda integración de una cultura de sostenibilidad en todos los pilares de la organización, con un mucho mayor impacto en la parte operativa a nivel comunidades, y con

métricas tangibles que muestren progreso hacia los objetivos trazados. He aquí algunas de mis proyecciones:

1. Ecosistemas o **economía circular** como eje central. La economía circular está transformando el *retail* mediante la implementación de modelos de reutilización, reparación y reciclaje de productos. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, la adopción de estos modelos podría reducir en un 30% los costos operativos de las empresas para 2030. Ya estamos viendo esfuerzos, como los de **H&M**, cuyo programa de recolección de prendas usadas ha tenido una respuesta favorable del 60% de sus consumidores jóvenes. Se proyecta que, **para 2025, al menos el 50% de los *retailers* globales habrá implementado alguna forma de economía circular que inspirará mayor lealtad del cliente** y, a su vez, genere ahorros importantes en la operación.

2. ¿Resurgirá **blockchain** como lo hicieron los códigos QR? Transparencia es la mayor demostración de confianza a los clientes. Esfuerzos iniciales de *blockchain* hace 7-8 años para mostrar transparencia en la cadena de suministro se apagaron en la pandemia. ¿Regresarán? Según un informe de McKinsey, el 40% de los consumidores jóvenes conside-

Los *retailers* que traduzcan programas de sostenibilidad en acciones concretas en sus comunidades, y en asociación con organizaciones sin fines de lucro locales, verán una mayor aceptación por parte de sus clientes

ra que la transparencia es crucial en sus decisiones de compra. **Para 2027, se espera que el uso de *blockchain* en *retail* permita a los consumidores rastrear el origen y el impacto ambiental de sus compras.** Comunicar de manera personalizada cómo se traduce ese esfuerzo, será crítico.

3. Lo que no se mide no se ejecuta. Los *retailers* deberán incluir **metas alcanzables** de impacto social en sus estrategias corporativas; sin duda, una tendencia que continuará creciendo. Sin embargo, comunicar esos resultados será aún más crítico. Según el estudio de **Sustainable Brands**, **el 66% de los consumidores considera que es fundamental que las empresas asuman un rol activo en la so-**

lución de problemas sociales. Los *retailers* deberán medir este esfuerzo a través de métricas como lealtad de cliente traducida en tráfico y ticket promedio.

4. Mi tienda, mi comunidad. Los *retailers* que traduzcan programas de sostenibilidad en acciones concretas en sus comunidades, y en asociación con organizaciones sin fines de lucro locales, verán una mayor aceptación por parte de sus clientes. Un estudio de **Forbes** de 2023 lo avala claramente. Por ejemplo, estos esfuerzos se traducen en horas de voluntariado que hace que los empleados se sientan más arraigados a la empresa porque participan en **acciones tangibles**. Esto, a su vez, fortalece la advocacia de clientes a los *retailers* que dan muestra clara de su preocupación comunitaria.

CONCLUSIÓN. La experiencia humana como mecanismo para un mundo más sostenible. Para cuando leas este artículo, en España estaremos apenas empezando a ver la recuperación de la provincia de Valencia después del devastador efecto de la **dana** de fines de octubre. En esos momentos, todos fuimos testigos de cómo los supermercados priorizaron sus esfuerzos logísticos para **garantizar el suministro** de agua y otros productos básicos. **Fenómenos climáticos como éste nos evidencian que la preocupación por un mundo más sostenible crecerá y con ella el compromiso del sector deberá ser aún mayor.**

Los esfuerzos deberán palpase a nivel comunidad, a nivel tienda... La oportunidad que tenemos de demostrar a consumidores y clientes que estamos juntos en este camino, y que utilizamos nuestras capacidades para ser **verdaderos líderes**, será un distintivo que deberá cuestionarnos en qué es lo que queremos ser como empresa. La sostenibilidad se convierte entonces en un eslabón crucial, uniendo a toda la organización en una misión común y clara: crear **bienestar y progreso** duradero para todos, y hacer de España ese líder comprometido en un mundo mejor. ●

Para esta década, y después de la dura pandemia, los indicadores son claros: los consumidores -especialmente las generaciones jóvenes- buscan en las marcas un compromiso real con el bienestar del planeta y las comunidades



VIDEO



SOMOS LA **FUERZA**
QUE IMPULSA
TUS **VENTAS**



Winche
A Sarawak company

Aseguramos la máxima
eficiencia en el **punto de venta**



info@winche.com



[@wincheredescomerciales](https://www.linkedin.com/company/wincheredescomerciales)



902 99 88 88



www.winche.com



Diego Crespo

Socio de Competencia y Derecho de la UE en Marimón Abogados



Carmen Caballero

Colaboradora del área de Competencia y Derecho de la UE en Marimón Abogados



GREENWASHING EN EL MERCADO DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

La Unión Europea ha dado un paso crucial para frenar el *greenwashing* en los productos de gran consumo con la aprobación de un marco regulatorio más estricto para las alegaciones medioambientales. En un contexto donde la sostenibilidad se ha convertido en un valor determinante, tanto consumidores como empresas enfrentan nuevos desafíos en cuanto a la veracidad y transparencia de la información ambiental.

El *greenwashing*, también conocido como ecoblanqueo, ecopostureo, lavado verde o blanqueo ecológico, se entiende como el conjunto de prácticas o estrategias de marketing que utilizan algunas empresas para presentar sus productos (o a ellas mismas) como respetuosos con el medio ambiente, sostenibles o conscientes en términos ecológicos, cuando las afirmaciones realizadas no están justificadas, son exageradas, engañosas o incluso falsas.

La Unión Europea lleva décadas comprometida en la creación de un marco normativo que establezca compromisos firmes contra el cambio climático, promoviendo la sostenibilidad y la protección del medio ambiente en todas las políticas y ámbitos de la Unión. Iniciativas como el **Pacto Verde Europeo** (European Green Deal), que tiene como objetivo reducir en un 55% las emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2030 en comparación con los niveles de 1990, y los **Objetivos de Desarrollo**

Sostenible, han sido clave en el proceso de concienciación de la sociedad europea en materia de sostenibilidad.

En el mercado del siglo XXI, la **sostenibilidad** es un factor determinante en la elección de productos de gran consumo. **Los consumidores, cada vez más conscientes de su impacto ambiental, tienden a preferir productos y empresas que prometan sostenibilidad y respeto por el medio ambiente.** En respuesta, muchas empresas han incrementado el uso, por no decir el **abuso**, de estos ‘mensajes ecológicos’ en sus campañas y productos, pues ser (o parecer) sostenible ha pasado a ser considerado un **argumento de venta** muy poderoso.

Pues bien, todo este abuso ha tenido un importante impacto en la percepción del público en general sobre la **credibilidad** de este tipo de mensajes. En este sentido, en base a una consulta pública realizada en 2020, el Parlamento Europeo determinó que la confianza de los consumidores europeos en las alegaciones medioambientales era ‘bastante baja’; en efecto, ante la pregunta de si ‘confían en las alegaciones medioambientales sobre los productos’, la respuesta afirmativa apenas obtuvo una puntuación de 1,57 sobre cuatro puntos en la consulta realizada, confirmando que la publicidad en materia medioambiental había perdido su eficacia.

Además, de los inventarios llevados a cabo por la Comisión Europea en 2014 y 2020, realizados para evaluar la precisión y veracidad de las alegaciones medioambientales en productos comercializados en la Unión Europea, se constató que el 53% de dichas alegaciones eran vagas, engañosas o carecían de fundamento y que el 40% de las afirmaciones en relación con la sostenibilidad del producto o la empresa no contaban con una justificación adecuada, además de que en el 58% de los casos el comerciante no proporcionaba suficientes elementos que permitieran juzgar la exactitud de la solicitud.

Muchas empresas han incrementado el uso, por no decir el abuso, de estos ‘mensajes ecológicos’ en sus campañas y productos, pues ser (o parecer) sostenible ha pasado a ser considerado un argumento de venta muy poderoso



NORMATIVA EUROPEA. Por todo esto, **la Unión Europea ha entendido como una prioridad la protección de los consumidores frente a los distintivos de sostenibilidad poco transparentes** y puso en marcha la tramitación de dos Directivas en esta materia. Por un lado, la Directiva (UE) 2024/825, de 28 de febrero de 2024, 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 información¹; y por otro lado, la Directiva relativa a la justificación y comunicación de alegaciones medioambientales explícitas, popularmente conocida como la Directiva sobre Alegaciones Ecológicas² o **Green Claims Directive**.

La **Directiva (UE) 2024/825** establece las bases de protección de los consumidores ante prácticas de **blanqueo ecológico**, prácticas de obsolescencia temprana y ante el uso de etiquetas de sostenibilidad y herramientas de información poco fiables y transparentes.

Así, esta Directiva contiene obligaciones en relación con los ‘distintivos de sostenibilidad’, y las ‘afirmaciones medioambientales’ que se refieran a las características de los productos, procesos o de la empresa.

Para empezar, esta Directiva establece que cualquier mensaje o representación escrita u oral realizada en el contexto de la comunicación comercial y que indique o implique que un producto, marca o empresa tiene un impacto positivo en el medio ambiente (o que es menos perjudicial que otros productos) será necesariamente considerada como una ‘afirmación medioambiental’ y, por tanto, estará sujeta a las obligaciones estipuladas por la Directiva.

Además, esta Directiva modifica la **Directiva 2005/29/CE** sobre Prácticas Comerciales Desleales para considerar como característica principal del producto también sus características medioambientales. Las características principales son los elementos del producto respecto a los cuales las prácticas del comerciante pueden considerar-

(1) Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, 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 (europa.eu)

(2) [Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo](#) relativa a la justificación y comunicación de alegaciones medioambientales explícitas (Directiva sobre Alegaciones Ecológicas)_Bruselas 22.3.2023 2023/0085(COD)

se engañosas si de estas características se deriva información falsa, carecen de veracidad o contienen información que pueda inducir a error al consumidor. Por lo que **las características medioambientales de los productos pasan a ser elementos esenciales sobre los que las empresas deberán proporcionar información veraz, clara y verificable**, evitando cualquier práctica que pueda inducir a error o generar **expectativas infundadas** respecto al impacto ambiental de dichos productos.

Asimismo, la Directiva añade nuevas **prácticas comerciales engañosas**:

- “d) hacer una afirmación medioambiental relacionada con el comportamiento medioambiental futuro sin compromisos claros, objetivos, disponibles públicamente y verificables establecidos en un plan de ejecución detallado y realista que incluya metas mensurables y acotadas en el tiempo y otros elementos pertinentes necesarios para apoyar su aplicación, como la asignación de recursos, y que sea verificado periódicamente por un tercero experto independiente, cuyas conclusiones se pongan a disposición de los consumidores;
- e) anunciar beneficios para los consumidores que sean irrelevantes y que no se deriven de ninguna característica del producto o de la empresa”.

Es decir, hacer una afirmación medioambiental referida a nuestra empresa del tipo “somos los más sostenibles” o “tenemos un firme compromiso con el medio ambiente” o también “la mayor parte de nuestros ingresos provendrán de actividades sostenibles al final de esta década” deberá responder a **compromisos claros, verificables y públicos** que cuenten con un plan estratégico detallado y realista.

Es más, para garantizar el adecuado cumplimiento, **la Directiva añade como gran novedad un mecanismo de verificación de las afirmaciones medioambientales, el ‘sistema de certificación’, al que deberán someterse obligatoriamente las empresas**. Este sistema será realizado por



Cualquier afirmación sobre sostenibilidad o comportamiento ambiental futuro de una empresa deberá estar justificada ampliamente o será considerada como una práctica comercial engañosa

un tercero experto -tercero independiente del comerciante, que disponga de experiencia y competencia en cuestiones medioambientales y facultado para supervisar los avances del comerciante periódicamente en relación con los compromisos asumidos o las alegaciones realizadas-, que evaluará si el producto, proceso o empresa cumple con determinados requisitos que permitan el uso distintivo de sostenibilidad correspondiente.

La **Directiva (UE) 2024/825**, ya aprobada, se complementará con la **Directiva Europea de Alegaciones Ecológicas**, la cual se encuentra todavía en proceso de aprobación, pero de la que consta una Propuesta del Parlamento Europeo, publicada en marzo de 2023 y según la cual ésta completa como *lex specialis* el conjunto de las normas vigentes en la UE en materia de **protección de consumidores**, pues tan solo abarcará la justificación y comunicación de las alegaciones medioambientales voluntarias y las etiquetas medioambientales.

Para ello, esta segunda Directiva también hace referencia al establecimiento de un mecanismo de verificación que

facilite la aplicación y control de criterios mínimos sobre la justificación de las alegaciones medioambientales realizadas. Así, establece en su artículo 10 que las **alegaciones y etiquetas medioambientales** deberán ser verificadas antes de que sean utilizadas, y que una vez analizadas, el verificador emitirá un certificado de conformidad que atestigüe que las mismas cumplen los requisitos requeridos.

En este caso el verificador deberá ser un organismo tercero de evaluación de conformidad con el Reglamento (CE) n.º 765/2008, de 9 de julio de 2008³. Según este Reglamento, será la Entidad Nacional de Acreditación la que se encargue de evaluar la **competencia técnica** de las entidades de evaluación o los verificadores para que sean estos los que, luego, aseguren y verifiquen la adecuación de los mensajes medioambientales.

Además, la Propuesta de Directiva resalta **que las empresas son las que deberán asumir el coste de la justificación de las alegaciones medioambientales que realicen voluntariamente**, y que, dependiendo de la naturaleza y complejidad de la alegación, el coste de la justificación correspondiente podrá variar significativamente. Así, las alegaciones relativas **al impacto medioambiental** de un producto a lo largo del ciclo de vida (por ejemplo, la reducción de emisiones de gases efecto invernadero de la cadena de valor) requerirán una inversión significativamente mayor que las alegaciones centradas en un aspecto medioambiental específico, (por ejemplo, el contenido reciclado del envase).

(3) [Reglamento \(CE\) n.º 765/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo](#), de 9 de julio de 2008, por el que se establecen los requisitos de acreditación y vigilancia del mercado relativos a la comercialización de los productos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) n.º 339/93.

CONCLUSIONES. Por tanto, las Directivas establecen diversas obligaciones en materia de *greenwashing*: por un lado, que las características medioambientales de los productos pasan a ser una característica principal del mismo, y que cualquier afirmación sobre sostenibilidad o comportamiento ambiental futuro de la empresa deberá estar justificada ampliamente o será considerada como una práctica comercial engañosa; y por otro lado, establecen obligaciones relativas a la justificación y comunicación de las alegaciones medioambientales voluntarias y de las etiquetas medioambientales que deberán ser controladas y revisadas por un tercero experto independiente.

No cabe duda de que **los empresarios deberán tener extremo cuidado con las afirmaciones medioambientales que realicen, ya que cualquier mensaje sobre sostenibilidad deberá estar sólidamente fundamentado y no contener información ambigua**, poco veraz o que no pueda justificarse debidamente, ya que estarán sujetas a control y revisión debiendo ser verificadas por un tercero externo para su utilización.

En todo caso, recordemos que las Directivas no son de aplicación directa, pues necesitan de una Ley nacional que las transponga a nuestro ordenamiento jurídico.

LEY DE CONSUMO SOSTENIBLE. En el ámbito estatal, el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 anunció el 15 de marzo de 2024 que comenzaba la tramitación de la Ley de Consumo Sostenible con la apertura de una **con-**

sulta pública previa, donde ciudadanos, organizaciones y asociaciones pudieron hacer llegar sus opiniones hasta el día 30 de marzo de 2024.

La Ley de Consumo Sostenible pretende dar mandato a tres Directivas comunitarias las dos Directivas analizadas, junto con la Directiva por la que se establecen normas comunes para promover la reparación de bienes y se modifican el **Reglamento (UE) 2017/2394** y las **Directivas (UE) 2019/771** y **(UE) 2020/1828**.

En este sentido, la Ley de Consumo Sostenible -ya en tramitación- será la primera norma en nuestro país que trate en exclusiva de fomentar el consumo sostenible, y tendrá como objetivo principal luchar firmemente contra el ecoblanqueo o *greenwashing*. Por tanto, esta Ley trasladará a nuestro ordenamiento las obligaciones contenidas en las Directivas.

En cualquier caso, no podemos desconocer que nuestro sistema jurídico ya contiene mecanismos para proteger a

La Ley de Consumo Sostenible -ya en tramitación- será la primera norma en nuestro país que trate en exclusiva de fomentar el consumo sostenible, y tendrá como objetivo principal luchar firmemente contra el ecoblanqueo o *greenwashing*

los consumidores frente a este tipo de prácticas. En efecto, debemos mencionar la **Ley 3/1991, de 10 de enero**, de Competencia Desleal, que es la normativa a nivel estatal que enmarca obligaciones en relación con actos de competencia desleal, así como la **Ley 34/1988, de 11 de noviembre**, General de Publicidad, que regula los casos en que la publicidad será considerada ilícita o engañosa.

En particular, la Ley de Competencia Desleal define en su artículo 5 las conductas que se consideran desleales por engañosas, por contener información falsa o que induzca o pueda inducir a error a los consumidores y que versen, entre otras cuestiones, sobre la existencia o la naturaleza del bien o servicio, sobre sus características principales, o sobre el alcance de los compromisos del empresario.

Es cierto que entre las características principales del producto no se hace referencia a las características medioambientales. No obstante, **no cabe duda de que el argumento de venta sobre la sostenibilidad ha adquirido tal relevancia que difícilmente los tribunales no le prestarán la atención que se merece.**

REFLEXIONES FINALES. Las nuevas obligaciones impuestas a los empresarios serán muy exigentes en cuanto a las afirmaciones medioambientales realizadas por estos en relación con sus productos, marcas, procesos o empresas.

La futura Ley de Consumo Sostenible dará paso a nuevas obligaciones, trasladadas de las Directivas analizadas, que complementarán las obligaciones ya existentes en la Ley de Competencia Desleal, y sobre la publicidad engañosa, para que las afirmaciones de carácter medioambiental no se escapen del alcance de las prácticas desleales o engañosas.

En conclusión, las empresas deberán estar preparadas para afrontar y justificar de forma rigurosa todas las afirmaciones medioambientales que realicen, ya que éstas tan solo podrán existir en el mercado si han sido debidamente aprobadas y verificadas previamente por un tercero independiente. ●





Paco Borrás

Consultor agroalimentario en Agroa 



AGRICULTURA Y ECONOMÍA CIRCULAR: LA SOSTENIBILIDAD DEL SENTIDO COMÚN

Según la RAE, sostenibilidad es: “Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente”. Desde que apareció la agricultura, hace más de 10.000 años, fue en general practicada por familias que vivían en el campo y, de forma instintiva y por sentido común, tenían que aplicar prácticas sostenibles y estrategias de economía circular para vivir.

Yo nací en 1952 en el seno de una familia de pequeños agricultores en la Ribera del Júcar, donde se acaba el regadío y empieza el secano. Mis padres, por herencia, tenían alrededor de seis hectáreas en 14 parcelas, como era típico en la zona después de **varias generaciones** repartiendo las propiedades entre los descendientes para, al final, compartir y tener de vecinos a primos hermanos, segundos y terceros.

Teníamos 1,5 hectáreas de secano. Los olivos, básicamente, nos daban el aceite para casa, procurando siempre guardar los años de buena cosecha por si la

siguiente era corta. Había almendros y algo de viña para casa y, sobre todo, algarrobas para la yegua que usaba mi padre en las **labores agrícolas**. Una vez guardadas las algarrobas que se podían comer, el resto lo vendíamos al comerciante del pueblo.

Durante dos o tres años consecutivos, siempre sembrábamos media hectárea de alfalfa en la misma parcela -una parte de alfalfa verde y otra de alfalfa seca-, que era el alimento principal de nuestra yegua. Luego, por la necesidad de **rotación de cultivos**, cambiábamos de parcela. Junto con unos primos, también cultivábamos un cuarto de

hectárea de arroz en un marjal cercano, que destinábamos al consumo familiar. La paja de ese arroz la utilizábamos para cubrir el suelo del establo y del corral.

Además, cada año dedicábamos una hectárea a plantar trigo, maíz y patatas. El trigo nos proporcionaba la harina con la que mi madre amasaba pan dos veces por semana, para luego llevarlo al horno de nuestra calle. La paja del trigo servía de alimento para la yegua, ya que es comestible para ella. En aquella época, el maíz no formaba parte de la dieta humana en la región, por lo que lo destinábamos a alimentar a las gallinas, conejos y pavos del corral, o vendíamos el **excedente** en la trilladora del pueblo.

Criábamos un cerdo al año, lo que nos permitía celebrar la matanza una vez al año y, durante varias semanas en invierno, teníamos matanza porque recorríamos las casas de tíos y primos. Por otro lado, **este corral nos permitía no generar ninguna basura orgánica, porque ese era el destino de todo tipo de cortezas, peladuras o restos naturales.**

El **estiércol** lo usábamos para el campo y, en particular, para las verduras de invierno, acelgas y alcachofas; y en verano, para tomates, pimientos, judías y berenjenas, así como los melones, sandías o calabazas que luego conservábamos hasta cerca de Navidad o, en el caso de las calabazas, incluso hasta Pascua. La hectárea y media que quedaba era de frutas de hueso y cítricos que, o bien directamente o a través de la cooperativa, nos daba efectivo. En 1968, con la venta de la primera cosecha importante

de clementinas, compramos la primera nevera eléctrica, Thermofrigidus por cierto.

Pero, **a partir de 1966, llegó el tractor, desapareció la yegua, empezamos a quitar animales del corral y en una década empezamos a dejar de tener una economía circular**, a generar más basura y, por supuesto, a ser menos sostenibles. Sin embargo, este cambio fue decisivo para que yo pudiera ir a la universidad, lo cual implicaba nuevos gastos por vivir en Valencia. Además, el hecho de que yo, en lugar de sumarme al trabajo familiar, ya no aportara mi esfuerzo me convertía en una carga económica para el futuro durante, al menos, los siguientes seis o siete años.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA. Dejamos de ser sostenibles ecológicamente, pero pasamos a ser **más sostenibles desde el punto de vista de desarrollo social y económico.** Desde principios de los 50, muchos hijos de la España rural de la costa mediterránea vivimos esta situación, que en otras zonas más al sur y el centro la península se dio a partir de la generación de los 70 y 80. Esta pequeña historia la cuento en alguna clase en Máster de Economía Agraria o incluso de Agricultura Regenerativa, porque lo difícil es encontrar el **equilibrio** y, como dice la definición de la RAE,

La agricultura familiar siempre fue sostenible ecológicamente hablando porque el sentido común les enseñaba desde siempre a no esquilmar la tierra que les daba de comer y, aunque tuvieran dificultades económicas, no alteraban sus hábitos ancestrales

la sostenibilidad tiene que conseguirse en ecología y en economía.

La agricultura familiar siempre fue sostenible ecológicamente hablando porque el **sentido común** les enseñaba desde siempre a no esquilmar la tierra que les daba de comer y, aunque tuvieran dificultades económicas, no alteraban sus hábitos ancestrales.

La explosión agrícola en España, conocida como el 'Milagro Hortofrutícola Español', ha generado en las últimas décadas tensio-

nes relacionadas con el uso excesivo de fertilizantes, especialmente nitratos, y la sobreexplotación de acuíferos, provocando diversos desequilibrios medioambientales. Sin embargo, estos problemas se están corrigiendo paulatinamente, ya que los agricultores, especialmente los profesionales, están tomando conciencia de la necesidad de ajustar la producción a criterios de sostenibilidad.

Cada vez más, los agricultores familiares se transforman en empresarios agrícolas, interiorizando la importancia de un enfoque más responsable con el medio ambiente. Como dijo recientemente **Francisco Sanmartín**, director general de **Central Lechera Asturiana**: **"Los que trabajamos en la tierra y vivimos de ella somos los que alimentamos el mundo**, cuidamos el territorio, no provocamos desastres en el medio ambiente y debemos sentirnos orgullosos de ello y proclamarlo".

Por eso, cuando ahora observas los intentos de grandes empresas o fondos de inversión que deforestan el Amazonas para plantar soja o realizan macroplantaciones o macrogranjas, pero contratan buenas consultoras medioambientales para revestirse de una pantalla de sostenibilidad, simplemente te pones triste.

Los agricultores de los últimos milenios y los agricultores del futuro que vivan de la tierra son intrínsecamente sostenibles en sentido ecológico y económico, porque lo llevan en el ADN. ●





María José Herrero / Silvia Ros Urrutia

Cofundadoras Comunidad DAS (Desperdicio Alimentario Sostenible) 



EL CAMINO RECORRIDO EN EL DESPERDICIO ALIMENTARIO

El desperdicio alimentario es uno de los retos más significativos de nuestra era. Cada año vemos cómo se avanza en este tema en las empresas, algunas con un recorrido de más de una década trabajando en su prevención y gestión. En el siguiente artículo centraremos el foco en cuatro palancas importantes a la hora de definir las estrategias hacia la prevención y reducción del desperdicio de alimentos.

La **innovación tecnológica**, la **formación** del personal, la **colaboración** entre agentes y las **certificaciones** de sostenibilidad: estos aspectos son claves en los avances recientes, proporcionando una nueva perspectiva que, además, se complementa con un hecho fundamental y contrastado por todos los agentes con los que trabajamos diariamente. Ya no es teoría, sino que se ha pasado a la acción y a los logros cuantificables, generando líneas estratégicas dentro de las políticas de sostenibilidad implementadas por las grandes corporaciones en 2023-2024, de cara a un objetivo de reducción más o menos ambicioso para el año 2030.

Claramente **la prevención y gestión del desperdicio alimentario es un tema de gestión de procesos y de mejora continua**, que repercute en un claro beneficio económico y, por tanto, no puede pasarse por alto en ninguna empresa rentable. Lo que sí que ha cambiado -y que quizás no estaba sobre la mesa antes- es una mejora en la comunicación e **interrelación** entre las partes de la cadena alimentaria (alianzas), el **enten-**

dimiento del impacto que el desperdicio alimentario provoca y la **concienciación social** sobre este reto.

Cada parte de la cadena alimentaria es un eslabón que no puede trabajar solo; de hecho, y así lo contiene el término general, somos parte de una cadena, una cadena que acaba en un consumidor al que también debemos tener en cuenta. Si miramos en profundidad cada eslabón de la cadena alimentaria, nos encontramos que no podemos hablar de una prevención y gestión del desperdicio alimentario con las mismas palabras y con las mismas soluciones para todos.



RETOS Y APOYOS DIVERSOS. Durante el recorrido de estos años, hemos podido entender que **cada parte de la cadena alimentaria necesita apoyo en dar solución a cada uno de los retos que se le plantean a la hora de prevenir el desperdicio de alimentos.**

- En el **sector primario** encontramos que es muy diferente a lo que ocurre en los eslabones posteriores. Las razones principales de las pérdidas de alimentos son, por orden de prioridad, los motivos económicos o de mercado (falta de rentabilidad, fluctuaciones de mercado, etc.), los motivos estéticos (tamaño, aspecto, etc.), la sobreproducción y, en muy menor medida, los motivos técnicos (maquinaria, etc.).

- En la **industria alimentaria** las principales causas del desperdicio alimentario son los ajustes en los procesos productivos, el comercial (devoluciones y reclamaciones) y el ajuste a las normas de calidad del receptor/consumidor.

- El **sector distribución** está condicionado por ser la principal fuente de alimentos del consumidor final. La necesidad de presentar los lineales llenos es la principal causa de desperdicio, agravada por la costumbre del consumidor de seleccionar siempre el producto con más **vida útil del lineal**, independientemente de sus necesidades reales.

La amplia gama de productos en diferentes formatos y la consecuente canalización de la demanda (competencia entre productos sustituyentes) dificultan el control del desperdicio. Es el eslabón que, dentro de su cadena de valor, concentra menos desperdicio dada la elevada competencia y los pequeños márgenes de rentabilidad.

- Cuando hacemos referencia al **canal Horeca**, estamos considerando a todas las empresas que se dedican o suministran a este canal, ya sean proveedores, distribuidores u operadores y que, a tra-



La medición del desperdicio de cada empresa es el primer paso para entender la magnitud de lo que se debe gestionar y adoptar medidas: desde simples hojas de cálculo hasta tecnologías de monitoreo en tiempo real

vés de su cadena de valor, permiten dar de comer al consumidor cuando éste está fuera de su hogar. Es un sector muy heterogéneo y complejo que, incluso, en ocasiones contamos con establecimientos que combinan diferentes tipos de restauración.

El desperdicio alimentario en el canal Horeca se refiere a la pérdida de alimentos que ocurre durante la planificación de compra, recepción, almacenamiento, preparación y elaboración, y servicio.

El canal Horeca debe gestionar directamente los **patrones de consumo** de los consumidores y, a veces, la falta de alternativas se debe a las estrictas condiciones sanitarias para poder reutilizar excedentes, que se ven imposibilitadas tras pasar el producto por la última manipulación o el consumidor final.

Los rechazos y patrones de consumo de los clientes les afectan particularmente, pues no se traslada la gestión de los excedentes; esos patrones de consumo muchas veces fuerzan tamaños de ración o menú y excesos en preparación que predisponen al desperdicio.

PRÁCTICAS YA EN MARCHA. A continuación, exploramos las **mejores prácticas** que ya están trabajando muchas de las empresas con las que hemos colaborado en diferentes iniciativas.

La **medición** del desperdicio de cada empresa es el primer paso para entender la magnitud de lo que se debe gestionar y adoptar medidas. Aquí encontramos soluciones desde simples hojas de cálculo hasta tecnologías de monitoreo en tiempo real que permiten rastrear el desperdicio alimentario diario.

Cabe destacar la utilización de estos programas, basados en **inteligencia artificial**, que muchas empresas han desarrollado de forma interna para ajustarse a sus requerimientos específicos. Gracias a estos sistemas de medición en continuo, **las grandes compañías de restauración colectiva de nuestro país han logrado reducir hasta un 50% en muchas de sus operaciones.**

Otro tema fundamental es la implicación del personal porque, a través de la **educación** y la **formación continua**, los empleados pueden adquirir las habilidades necesarias para reconocer y utilizar productos de manera eficiente, lo que repercute en una menor cantidad de alimentos desperdiciados. Según un estudio de WRAP (Waste and Resources Action Programme), **las empresas que invierten en la formación de su personal para gestionar adecuadamente los alimentos pueden reducir el desperdicio hasta en un 20%.**

El desperdicio no puede abordarse de manera aislada, ya que cada eslabón de la cadena tiene sus propias particularidades; la colaboración entre los diferentes actores es esencial para generar soluciones efectivas y sostenibles

Iniciativas como la de **Artiem Hotels**, con su programa 'Aportam', han demostrado que la formación es una de las herramientas más poderosas en la lucha contra el desperdicio alimentario. Artiem ha involucrado a todo su equipo en la gestión eficiente de los alimentos, desde el aprovisionamiento hasta la elaboración de los menús.

Aunque la prevención es el objetivo principal, siempre habrá **excedentes** en la cadena de suministro. En este caso podemos aplicar diferentes tipos de soluciones según la jerarquía de prioridades que nos sugiere el proyecto de ley.

Se estima que cerca de **828 millones de personas en el mundo sufren hambre mientras que toneladas de alimentos se desperdician cada día**. Iniciativas de **donación y redistribución de alimentos** han demostrado ser exitosas para conectar los excedentes alimentarios con organizaciones benéficas y bancos de alimentos, ayudando a las comunidades vulnerables. Existen numerosas *startups* tecnológicas en el mercado que, a través de sus **plataformas digitales**, conectan empresas del *retail* y *food service* con entidades benéficas para realizar esta gestión.

Un enfoque creativo para reducir el desperdicio alimentario es el reaprovechamiento o la **revalorización** de los excedentes para consumo humano. Cada día conocemos más de las **numerosas iniciativas generadas en centros de investigación y en industria que están valorando nuevos usos de excedentes**, e incluso de los antiguos mal llamados subproductos, para

generar productos nuevos con gran valor nutritivo. Como ejemplos de esto tenemos el uso del bagazo de la cerveza, el suero de las empresas lácteas, los subproductos de las industrias de leches vegetales, restos de pastas rotas, pieles de frutas o verduras..., encontrando en todos ellos un valor muy interesante para generar nuevos productos y líneas de negocio diferenciales.

En *food service* se puede lograr a través del concepto de "cocina de aprovechamiento", que implica utilizar partes de los alimentos que tradicionalmente se desechan, como pieles, tallos o huesos, para elaborar caldos, salsas o nuevos platos. Cuando no es posible reutilizar los alimentos para el consumo humano, **la revalorización para el consumo animal o el compostaje representan soluciones sostenibles**. Muchas empresas del sector *food service* han comenzado a enviar sus desperdicios a granjas locales para ser usados como alimento animal, cerrando el ciclo de los residuos y evitando que lleguen a los vertederos.

Además, cada vez más empresas adoptan programas de compostaje para convertir los restos de alimentos en abono orgánico, reduciendo así su impacto en el medio

ambiente. Este tipo de prácticas contribuye a regenerar suelos y reducir la necesidad de fertilizantes sintéticos.

Para fortalecer el compromiso con la reducción del desperdicio alimentario, las empresas pueden optar por **certificaciones** especializadas como la de BV (Bureau Veritas) en desperdicio alimentario. Esta certificación propia propone un modelo de gestión en toda la cadena de valor sencillo y fácil de aplicar basado en la transparencia y la responsabilidad. Obtener este tipo de reconocimiento impulsa a las organizaciones a seguir mejorando sus prácticas y proporciona confianza a los consumidores, al demostrar que su compromiso con la sostenibilidad es trazable y medible.

CREACIÓN DE ALIANZAS. Uno de los mayores cambios en la gestión del desperdicio alimentario ha sido la mejora en la **comunicación** y la **creación de alianzas** a lo largo de la cadena alimentaria. **El desperdicio no puede abordarse de manera aislada, ya que cada eslabón de la cadena tiene sus propias particularidades**. La colaboración entre los diferentes actores es esencial para generar soluciones efectivas y sostenibles.

Hace dos años, Silvia Ros y yo creamos una comunidad llamada 'DAS' (Desperdicio Alimentario Sostenible), un espacio en el que hoy somos más de 500 miembros que compartimos experiencias y buscamos soluciones innovadoras para la prevención del desperdicio alimentario. 'DAS' es un lugar de conexión y sinergias, gratuito y abierto a cualquiera que quiera involucrarse. Este espacio refleja nuestra manera de trabajar: abierta, colaborativa y con una **visión multifocal** que reconoce que cada empresa enfrenta retos diferentes y, por tanto, necesita enfoques adaptados a su realidad. Esta filosofía de personalización y adaptación también la aplicamos en nuestra consultoría integral. ●



A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN, LOS EMPLEADOS PUEDEN ADQUIRIR HABILIDADES PARA RECONOCER Y UTILIZAR PRODUCTOS DE MANERA EFICIENTE.



Cada vez más empresas adoptan programas de compostaje para convertir los restos de alimentos en abono orgánico, reduciendo así su impacto en el medio ambiente

**Diego J. Granado Cumbres**Secretario general de Ecovalia 

LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA EN ESPAÑA: LUCES Y SOMBRAS

La sostenibilidad, ya no es solo una palabra de moda; es una demanda cada vez más integrada en la vida cotidiana de los ciudadanos y las políticas globales. Sin embargo, en esa demanda cada vez mayor, el lenguaje, en aras del mercado, puede retorcerse hasta extremos inimaginables.

En este contexto, haciendo una defensa de la esencia del significado de la palabra sostenibilidad, la **producción ecológica** se reivindica como ejemplo de lo que sí es auténticamente sostenible, un método de producción de alimentos que es agronómica y técnicamente viable, que es económicamente rentable (cuestión muy importante) y que es medioambientalmente necesario.

CRECIMIENTO SOSTENIDO. El mercado ecológico en España muestra un **crecimiento sostenido**, más allá de los vaivenes de los años 20 y 21 producidos por la COVID. Este crecimiento es una señal clara de que **el consumidor se orienta hacia un consumo más responsable, a pesar de la confusión que el abuso de la sostenibilidad y términos afines puede provocar.**

España es el **país europeo líder** en producción ecológica. Los datos de las estadísticas del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de 2024 confirman que, con **3.161.000 hectáreas**, España recupera el liderato superando a Francia en superficie en producción ecológica, la cual crece el 11% respecto a la superficie del pasado año.

España, y en general los países del área mediterránea, presentan unas condiciones muy favorables para la práctica de

la producción ecológica. Nuestros suelos y nuestras condiciones climáticas son las idóneas para desarrollar una agricultura basada en elementos naturales y lucha biológica contra plagas y enfermedades. Estas circunstancias, unidas a nuestro alto valor como potencia agrícola y una **apuesta decidida** por gobiernos regionales como los de Andalucía, Valencia, Murcia, Cataluña o Castilla-La Mancha, han demostrado que nuestro país lidere la producción ecológica en Europa.

El mercado ecológico en **España alcanzó en 2023 los 3.000 millones de euros, con un crecimiento del 6% respecto al año anterior, siendo nuestro país el cuarto de Europa en facturación del mercado ecológico.**

España se ha desenvuelto relativamente bien en un escenario de cierta desaceleración del crecimiento como consecuencia de la resaca del COVID (desajustes logísticos, guerra de Ucrania, inflación), donde las circunstancias extraordinarias eleva-



El consumo de productos ecológicos supone ya el 3% del gasto alimentario total de nuestro país; el sector se ha marcado como objetivo llegar al 10% en 2030

ron el consumo de alimentos ecológicos, manteniendo unos índices de crecimiento positivos, indudablemente menores que los de años atrás, en los que se llegó a los dos dígitos, pero hemos seguido avanzando despacito y con buena letra. Afortunadamente, el segundo semestre de 2023 y los indicadores de 2024 traen **cifras positivas** para el sector en todos los países de Europa y en EE. UU.; tan solo Francia sigue mostrando síntomas de desaceleración.

A DISTANCIA DE OTROS PAÍSES. Aunque el consumo de productos ecológicos sigue aumentando, aún dista del nivel de otros países europeos como **Dinamarca o Alemania**. En 2023, el consumo per cápita de productos ecológicos en España se situó en torno a los 64 euros anuales, una cifra que, si bien es positiva, indica que aún hay margen de mejora. No podemos perder de vista que en 2014 el consumo de nuestro país era de 26 euros por habitante y año. **El crecimiento ha sido notable, supone ya el 3% del gasto alimentario total de nuestro país, pero aún nos queda un largo trecho.** El sector se marca como objetivo llegar al 10% del consumo total en 2030.

El mercado ecológico español está en una posición privilegiada para seguir creciendo en los próximos años, apoyado por el compromiso de los consumidores y las políticas europeas y nacionales hacia una **economía más verde**. Sin embargo, los retos que enfrenta en estos próximos años son diversos y complejos. Para que este crecimiento se mantenga y logre un impacto profundo en la economía y el medio ambiente, es necesario que todos los actores del sector -empresas, administraciones públicas y la ciudadanía en general- se comprometan a trabajar en una dirección común para afrontar los retos marcados. 



Envases reutilizables elaborados a partir de la cascarilla de arroz

La Càmara Arrosera del Montsià, ubicada en el Delta del Ebro, ha innovado con un nuevo material, Oryzite, que sustituye al plástico y que ha merecido un reconocimiento de la UE.



En línea con la necesidad de avanzar hacia soluciones sostenibles e innovadoras, la **Càmara Arrosera del Montsià** ha lanzado un envase reutilizable concebido a partir de **la cascarilla de arroz**, que no es sino un subproducto de su proceso productivo principal: arroces monovarietales de semillas autóctonas del delta y de categoría extra, certificados por la DOP Arroz Delta del Ebro.



Fabricado por la empresa **Ecogots**, este recipiente está realizado con un material de nueva generación **-Oryzite-**, que emerge como una alternativa ecológica para reemplazar el plástico, tanto para uso doméstico como para el sector restaurador. Al ser compatible con lavavajillas, microondas y congeladores, además de ser funcional, es una opción respetuosa con el medio ambiente. Un esfuerzo innovador que le ha valido el **reconocimiento de la Unión Europea mediante un premio a la mejor cooperativa en economía circular y bioeconomía**.



Su esfuerzo innovador le ha valido el reconocimiento de la Unión Europea mediante un premio a la mejor cooperativa en economía circular y bioeconomía

así el beneficio para el entorno y los socios que componen nuestra cooperativa”.

COLABORACIÓN ESTRATÉGICA. Entre las iniciativas llevadas a cabo por Arroz Montsià para facilitar la implementación de estos **envases sostenibles**, cabe destacar la firma de una colaboración estratégica con la Federación Intercomarcal de Hostelería, Restauración y Turismo (FIHRT) para la distribución de 30.000 envases de Oryzite entre los diferentes establecimientos adheridos a la federación. Un acuerdo que **permite que los clientes puedan llevarse a casa la comida que no**

han consumido, en una medida que pretende combatir el derroche alimentario.

En opinión del presidente de la Càmara Arrosera del Montsià, Àlex Morales, “la **inversión en I+D+I** es fundamental para afrontar los retos de sostenibilidad actuales” y “la sostenibilidad debe guiar nuestras decisiones de innovación; esto no solo nos permitirá cumplir con las expectativas de los consumidores que valoran **productos responsables**, sino que también contribuirá a la protección y preservación del medio ambiente para las futuras generaciones”.

En esta línea, el foco de innovación de la cooperativa está centrado en el desarrollo de nuevos productos de bajo impacto ambiental y concebidos a partir de su materia prima, en la reducción del desperdicio a lo largo de **toda la cadena de valor** y en la creación de *packaging* cada vez más ecológico, sostenible y reutilizable. ●





Espigoladors: una década transformando la im-perfección

A través de su labor de espiguelo -recolección de frutas y verduras desestimadas para su consumo por razones estéticas-, la organización sin ánimo de lucro Espigoladors ha lanzado 'es im-perfect', la primera marca española en comercializar productos a partir de excedentes alimentarios.

De la mano de tres emprendedores, el proyecto Espigoladors nació en 2014 para dar respuesta a tres retos sociales y ambientales de manera unificada: la reducción de las pérdidas y el **desperdicio alimentario**, la garantía del derecho a la **alimentación saludable** para toda la población y la generación de **oportunidades laborales** para colectivos en situación de exclusión social. Y para ello, han recuperado una actividad milenaria: el **espiguelo**.

Hace diez años, los efectos de la crisis económica y social de 2008 aún estaban en el orden del día, y eran muchas las personas que tenían dificultades para acceder a una alimentación saludable. Las cifras de pobreza, déficit en alimentación y obesidad se dispararon y, al mismo tiempo, en las ciudades cada vez eran más visibles los “**espigadores urbanos**”, personas que rebuscaban en los contenedores para buscar alimentos que otros habían rechazado. Un hecho que evidenciaba, a su vez, la triste realidad del desperdicio alimentario, una problemática global con cifras alarmantes (se calcula que una tercera parte de los alimentos que se producen en el mundo se acaban desperdiciando) y con graves consecuencias sociales y ambientales.

Este es el caldo de cultivo que motivó la creación de **Espigoladors**, una **organización sin ánimo de lucro que recupera los alimentos que el sector primario no**



Estamos impulsando el espiguelo en distintos puntos del territorio catalán y desarrollando estrategias para poder replicar esta actividad en otras zonas de España”

puede comercializar por diversos motivos estructurales y relacionados con el actual sistema agroalimentario, ya sea por estándares estéticos, reducción de precios o exceso de oferta: “Nosotros desarrollamos el espiguelo con grupos de **personas voluntarias**, un hecho que la convierte también en una actividad de sensibilización muy potente. Los alimentos espigados los donamos a **entidades sociales** y puntos de distribución de alimentos para fomentar el derecho a una alimentación saludable de las personas en situación de riesgo de **exclusión social**”, explican.

CENTRO DE PRODUCCIÓN DE 'ES IM-PERFECT'. Convencidos de que toda lucha por la sostenibilidad ambiental tiene que contemplar, a la vez, la esfera social, el modelo de Espigoladors también

trabaja para la **justicia social** en su obrador, un espacio de inserción sociolaboral donde elaboran conservas vegetales con productos descartados del mercado alimentario que comercializan bajo la marca **'es im-perfect'**. Precisamente **a comienzos de este año han puesto en marcha un nuevo centro de producción de 'es im-perfect' con una voluntad clara de escalar el modelo** para generar más oportunidades laborales y nuevas líneas de producto que permitan seguir contribuyendo a la lucha contra el desperdicio alimentario.

De igual modo, Espigoladors cuenta con un área de sensibilización y de generación de conocimiento sobre las pérdidas y el desperdicio alimentario, llevando a cabo estudios y proyectos de concienciación -como talleres educativos y asesoramiento a empresas, entidades o comedores escolares- para fomentar la cultura del aprovechamiento alimentario entre la ciudadanía.

A lo largo de sus 10 años, la entidad ha ido evolucionando para incrementar el impacto de su propósito: “Estamos impulsando el espiguelo en distintos puntos del territorio catalán y desarrollando estrategias para poder **replicar esta actividad** en otras zonas de España”. A través de sus variados ejes de acción (espiguelos en los campos con voluntariado, distribución de alimentos a entidades sociales, proyectos educativos, campañas de sensibilización ciudadana y de incidencia política, transformación de producto e inserción laboral con la marca 'es im-perfect'...), Espigoladors incide en los **distintos eslabones** de la cadena alimentaria: el sector primario, las empresas, la administración, el sector educativo, la ciudadanía general... Como suelen decir, “todos somos parte del problema y, por lo tanto, todos podemos ser parte de la solución”. ●



Radar
*SaluDi*able

Una mirada a los hábitos de alimentación y consumo

Alimentos de temporada y planificación, los ingredientes para comer saludable

Los ciudadanos están cada vez más concienciados con la importancia que tiene para su bienestar seguir hábitos de alimentación saludable, pero no todos lo consiguen. La percepción de que este objetivo requiere más tiempo o un presupuesto mayor les frena en su propósito. Aun así, como muestra el primer 'Rad

les para dar respuesta a sus necesidades y facilitar la adopción de una dieta equilibrada y nutritiva sin que su presupuesto se vea comprometido.

De acuerdo con las conclusiones de este estudio, seis de cada diez clientes Dia reconocen que intentan llevar una dieta equilibrada y saludable, pero no siempre lo consiguen; y casi el 80% de los encuestados asume que estos alimentos son más caros, siendo esta percepción de precio elevado el principal escollo que les aleja de sus buenos propósitos. Además, el 62% apunta directamente a que una dieta variada de frescos es más cara que otras dietas apoyadas en comidas preparadas o alimentos envasados, frente al 26% que la considera igual de cara que otros tipos de alimentación.

Esta percepción de sobreprecio, sin embargo, "no siempre es real", como señala Jaime Giménez, CEO de Nutritional Coaching y asesor nutricional de Dia: "Si planificamos nuestros menús y lista de la compra, optando por frutas y verduras de temporada y combinando con alimentos ricos en proteína como las legumbres o pescados como las sardinas, vemos que el presupuesto necesario se reduce de forma significativa. La clave está en planificar y escoger bien".

mpulsados por los cambios sociales, culturales y tecnológicos, los hábitos de alimentación y consumo están en constante evolución, y en los últimos años hemos asistido a un cambio acelerado debido a una mayor conciencia de la salud y el bienestar. Seguir una alimentación saludable y una dieta equilibrada se ha convertido en una prioridad para el consumidor, consciente de que es un aspecto clave para su bienestar actual y también para envejecer en buena forma.

Sin embargo, pese a este creciente grado de concienciación, la percepción de que comer saludable requiere mayor presupuesto que elegir otro tipo de alimentación y la creencia de que, además, supone más tiempo y esfuerzo, se han convertido

en barreras que dificultan en buena medida el mantenimiento de unos buenos hábitos alimenticios.

Así lo muestra la primera edición de 'Rad

Pese al elevado entorno competitivo, tres de cada cuatro clientes reconoce que, gracias a la proximidad de Dia, puede acceder a una alimentación saludable

DECÁLOGO DIA PARA SEGUIR UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y OPTIMIZAR TU PRESUPUESTO

- | | | | | | |
|---|--|---|--|----|--|
| 1 | Apuesta por los alimentos de origen vegetal y consume cinco porciones de fruta y verdura a diario. | 4 | Utiliza aceite de oliva para aliñar y cocinar. | 8 | Aprovecha las ofertas y cupones descuento . Los productos Dia y Club Dia son tus aliados. |
| 2 | Bebe agua siempre que puedas en todas tus comidas. | 5 | Si picas entre horas, elige "snacks" saludables . | 9 | Cocina siempre que puedas. |
| 3 | Opta preferentemente por cereales integrales en lugar de refinados. | 6 | Planifica tus comidas y prepara la lista de la compra con lo que necesitas. | 10 | Ahorra también energía al cocinar. |
| | | 7 | Prioriza productos locales y de temporada . | | |



PROXIMIDAD. Al obstáculo del precio se suma que un 24% de los encuestados percibe que no hay tantas promociones y ofertas en alimentos saludables, como sí las hay en otros productos de menor densidad nutricional. Tanto es así que siete de cada diez consumidores consideran imposible o dudan que sea posible elaborar una comida saludable a un coste de 2,5 euros por persona.

Pese a ello y al incremento del coste de vida, el 'Radar SaluDiable' también refleja que los hogares españoles siguen teniendo presente la relevancia de comer alimentos de proximidad y de temporada: nueve de cada diez clientes Dia encuestados están de acuerdo en que su ingesta favorece una **nutrición más saludable**.

En este sentido, y pese al elevado entorno competitivo, cabe destacar que, con casi tres supermercados de media en las proximidades de los hogares entrevistados, tres

de cada cuatro clientes reconoce que, gracias a la proximidad de Dia, puede acceder a una alimentación saludable con la mejor relación calidad-precio.

PRECIO Y CALIDAD. Y es que buscar el mejor precio no significa que los consumidores estén dispuestos a sacrificar calidad. Como recoge el estudio de Tendencias Globales de Alimentos y Bebidas 2024 elaborado por Mintel, lo que se busca a la hora de llenar la cesta de la compra son alimentos de calidad, que valen lo que cuestan y que tengan un impacto ambiental y/o ético reducido, preferiblemente sin un coste adicional. En este contexto, los aspectos más valorados por el cliente Dia son: el amplio surtido para escoger; el acceso a alimentos frescos (74%) a los que de otro modo no podría acceder; y el acceso a una dieta saludable gracias a los buenos precios y ofertas de alimentación (71%).

Dia ofrece un surtido de más de 7.500 referencias en sus 2.300 tiendas de barrio y a través de su canal online, que ya alcanza a 35 millones de clientes en España

Bajo la premisa de ofrecer alimentos de la máxima calidad a **precios asequibles** e impulsar unos hábitos de alimentación saludable, Dia cuenta con una sólida red de proveedores nacionales a los que realiza un 96% de sus compras anuales y que le permiten ofrecer a sus clientes más de 7.500 referencias -más de 1.000 corresponden a productos frescos nacionales- en sus 2.300 tiendas de barrio y a través de su canal *online*, que ya alcanza a 35 millones de clientes en España. 🍎



El primer 'Radar SaluDiable' se enmarca dentro de "Comer mejor cada día", un programa de Grupo Dia concebido para contribuir a mitigar las barreras alimentarias y facilitar la adopción de hábitos saludables. En Dia defienden que una alimentación saludable y de calidad debe estar al alcance de todos, sin importar dónde vivan o su presupuesto. Para cumplir con este compromiso, trabajan sobre tres ejes:



Accesibilidad:

garantizando el acceso geográfico y socioeconómico a un surtido de alimentos variado, completo y de calidad, tanto en sus tiendas como en *online*.



Conocimiento:

profundizando en las razones que impiden seguir dietas saludables y mediante el desarrollo de contenido de divulgación junto con partners académicos.



Hábitos:

facilitando la adopción y mantenimiento de buenos hábitos de alimentación a través de acciones que ayuden a sentir que comer mejor cada día es fácil.



Alejandro Martínez Berriochoa

Director de Salud y Sostenibilidad de EROSKI



“ ALCANZAR LAS METAS MEDIOAMBIENTALES SOLO ES POSIBLE SI TODOS PARTICIPAMOS ACTIVAMENTE, COMO SOCIEDAD ”

El compromiso de EROSKI con la sostenibilidad está impreso en su ADN, remontándose a sus propios orígenes, hace más de cinco décadas. En su haber, el grupo cooperativo vasco cuenta con importantes hitos, como haber diseñado su primer EcoPlan cuando apenas unos pocos hablaban de sostenibilidad, hace 30 años, o haber sido también pioneros a la hora de introducir el semáforo nutricional Nutriscore en su propia marca. A día de hoy, la compañía continúa marcando el camino con una clara apuesta por la sostenibilidad desde su triple enfoque: medioambiental, económico y social.

de nuestros 10 Compromisos por la Salud y la Sostenibilidad y de la hoja de ruta que seguimos con esa mirada a futuro, estamos trabajando para conseguir varios hitos, entre los que podemos destacar: la reducción de un 25% de nuestras **emisiones** de CO₂, la reducción de un 20% de las toneladas de **envases** de plástico, el **desperdicio cero** en nuestra actividad, la mejora de la circularidad de nuestros productos y residuos a través del **ecodiseño** de nuestros envases de marca propia o la **incorporación de certificaciones ambientales en nuestros productos para garantizar que sus procesos de producción sean respetuosos con el ambiente.**

Cómo entendéis en EROSKI la sostenibilidad? ¿Imprime carácter a vuestra visión el hecho de que seáis una cooperativa?

En EROSKI tenemos la convicción de que cuidar de nuestro entorno natural es fundamental para el éxito de nuestra actividad, pero también para impulsar una **sociedad sana**. Somos conscientes de nuestra responsabilidad irrenunciable con el medio ambiente y queremos, además, promover este compromiso en toda nuestra cadena de valor.

EROSKI, como cooperativa de consumo, es un proyecto colectivo volcado al consumidor y a la sociedad. Por ello, desarrolla sus actividades de **compromiso social**

en cuatro ámbitos que definen su responsabilidad social: la promoción de una alimentación saludable, la información al consumidor, la sostenibilidad medioambiental y la solidaridad.

¿Cuál es vuestra hoja de ruta a futuro en este ámbito?

Desde su origen, EROSKI desarrolla una acción social diversa para contribuir de manera efectiva a hacer posible una sociedad más justa y solidaria. Como parte

¿Sobre qué ejes sustentáis hoy en día vuestra actividad para ser sostenibles?

Nuestro compromiso con la sostenibilidad se integra de forma transversal en toda la organización a través de una política ambiental que alinea el respeto al medio ambiente y el bienestar social con nuestros objetivos estratégicos. Esta política está dirigida a minimizar nuestro impacto sobre el **cambio climático**, la protección y

Para nosotros es fundamental velar por que todos los procesos productivos, desde el origen de las materias primas hasta la gestión de desechos, reduzcan su impacto ambiental

la utilización de manera sostenible de los **recursos naturales**, la gestión de los residuos bajo modelos de economía circular y la preservación de la **biodiversidad**.

¿Cómo incorporáis la sostenibilidad a lo largo de una cadena de valor tan compleja como la vuestra, formada por más de 2.500 proveedores?

Establecemos canales de comunicación fluidos con autoridades, comunidad local, organizaciones sectoriales, proveedores y consumidores, que garanticen una difusión permanente y de manera transparente de los impactos de nuestra actividad, así como de los recursos y tecnologías que destinamos a minimizarlos.

¿Crees que la sostenibilidad es un factor valorado actualmente por el consumidor a la hora de tomar sus decisiones de compra?

La decisión por parte de los consumidores de los productos que van a formar parte de su carro de la compra cotidiano tiene una repercusión directa en el medio ambiente. Es obvio que no todos los productos tienen el mismo impacto ambiental, pero no es fácil para los consumidores saber cuál es la decisión que menos impacto tiene.

Un etiquetado ambiental sencillo y fácil de entender es un imperativo que debe desarrollarse para facilitar una elección de compra responsable.

¿En qué se traduce vuestro compromiso con una alimentación saludable?

Para cumplir con nuestro compromiso por la sostenibilidad creemos fundamental colaborar con **empresas proveedoras responsables**, alineadas con nuestros objetivos, y así poder afianzar el factor ambiental en nuestra oferta. Para nosotros

es fundamental velar por que todos los procesos productivos, desde el origen de las materias primas hasta las operaciones de transformación, manipulación y gestión de desechos, reduzcan su **impacto ambiental**. Esto incluye, entre otras acciones, la erradicación de tratamientos fitosanitarios poscosecha, la certificación de nuestras pescaderías con sellos de sostenibilidad, el control del uso de antibióticos, la incorporación de prácticas que garanticen el bienestar animal o el fomento de gamas ecológicas.

¿Cuál es la apuesta de EROSKI en el plano medioambiental?

Desde EROSKI trabajamos por: mejorar nuestros procesos y centros logísticos para ser más eficientes y utilizar vehículos y equipamiento menos contaminantes, avanzar hacia un modelo de tienda ecoeficiente con la incorporación de medidas de eficiencia energética, incorporar productos hechos de forma más respetuosa con el medio ambiente en nuestra oferta comercial, orientar la gestión de nuestros residuos hacia un modelo de economía circular y trabajar para minimizar el desperdicio alimentario, avanzar hacia la **transparencia ambiental** en relación con nuestros productos y servicios **para facilitar una compra consciente, y sensi-**

Para cumplir con nuestro compromiso por la sostenibilidad creemos fundamental colaborar con empresas proveedoras responsables, alineadas con nuestros objetivos



bilizar y formar a los consumidores para aunar fuerzas en la protección del medio ambiente y la biodiversidad de nuestro entorno.

¿Y desde el punto de vista social, en qué líneas estáis trabajando?

En EROSKI creemos que alcanzar las metas medioambientales solo es posible si todos y todas participamos activamente, como sociedad. Por ello, en EROSKI promovemos la **formación y concienciación** de las personas consumidoras sobre los retos que enfrentamos, las buenas prácticas y posibles soluciones, mediante campañas de sensibilización y la publicación de contenidos informativos y pedagógicos en nuestras plataformas web y otros soportes, herramientas como EROSKI Consumer o los Programas Educativos de la Escuela de Alimentación de la Fundación EROSKI.

¿Crees que la normativa actual ayuda a “empoderar” a las empresas en el ámbito de la sostenibilidad o ejerce más de freno que de aliciente?

La normativa europea sobre sostenibilidad es vista como un desafío que, aunque necesario, es costoso y dificulta la agilidad de las empresas. Es clave que las organizaciones no solo cumplan con las regulaciones, sino que lo hagan sin comprometer su competitividad. **Quienes legislan deberían tener más en cuenta a la empresa, deberían escucharnos un poco más** porque estamos inmersos en un **tsunami normativo** en el que no da tiempo a cumplir una normativa y ya viene otra que la hace más exigente que la anterior. Por eso, creemos que se muestra recomendable una moderación regulatoria, una solicitud de consideración en la aplicación y tiempos de las nuevas normativas para facilitar la adaptación. ●



La apuesta decidida de Mahou San Miguel por la transformación de la hostelería

La hostelería es un sector en constante evolución que, en los últimos años, ha visto acrecentada la necesidad de desarrollar sus negocios con la digitalización y la sostenibilidad como los dos ejes principales de transformación. En su compromiso por contribuir activamente al desarrollo de soluciones a futuro, Mahou San Miguel ha evolucionado su plataforma para impulsar y promover la transformación digital del sector.

En 2021, **Mahou San Miguel**, compañía de bebidas y servicios de capital familiar 100% español y líder del sector cervecero en nuestro país, vio claro el **reto de la hostelería** y puso en marcha un ambicioso Plan Global de Transformación para el sector, con el objetivo de contribuir a evolucionar y fortalecerlo.

Uno de los ejes de este plan era una plataforma para impulsar la **digitalización** del sector hostelero y toda su cadena de valor, anteriormente conocida como Rentabilibar, y que ahora la compañía ha evolucionado bajo el nombre de **Nexho** (www.somosnexho.com).

Con esta iniciativa, Mahou San Miguel quiere acelerar su hoja de ruta para impulsar la digitalización del sector y posicionar a Nexho como **la herramienta líder** para conectar al sector hostelero con su futuro y evolucionar su manera de hacer las cosas. De hecho, su nuevo nombre nace de la combinación de las palabras “nex” -vínculo en latín- y “horeca”, ilustrando así su promesa de aportar



Guillermo Arrieta, subdirector general de Transformación de Mahou San Miguel

Nexho, una plataforma pionera

Lanzada en 2016 con el nombre de Rentabilibar, Nexho es un proyecto pionero que nació como una herramienta para contribuir a mejorar la rentabilidad de los establecimientos, en el marco del histórico compromiso que la compañía de bebidas mantiene con el sector hostelero, al que ha destinado más de **220 millones de euros** en 2023.

Rápidamente, comenzó a evolucionar para adaptarse a las tendencias y necesidades cambiantes del mercado en cada momento -e incluso adelantándose a ellas- hasta posicionarse como un **activo clave** para, a través de la digitalización, impulsar el desarrollo futuro del sector.

Su capacidad de adaptación se demostró durante el cierre de la Hostelería a causa de la crisis sanitaria en 2020. Durante esos meses, se convirtió en un portal de consulta y asesoramiento para los hosteleros para ayudarles a hacer frente a un momento tan complicado para sus negocios.





soluciones innovadoras que generen nuevas oportunidades de negocio. Así, **la compañía abre paso a nuevas maneras de conectar con la hostelería y crear valor a bares y restaurantes.**

NUEVAS FUNCIONALIDADES. Como novedades principales, Nexho ha ampliado su ámbito de actuación incorporando **nuevas funcionalidades y productos digitales** destinados a la mejora de la eficiencia de los establecimientos y, adicionalmente, ha abierto sus servicios a cualquier establecimiento hostelero, ya que hasta ahora era exclusivo para los clientes de Mahou San Miguel. Actualmente, la plataforma ya cuenta con **125.000 puntos de venta** registrados, de los que el 41% participa activamente utilizando la plataforma de manera recurrente en su día a día.

Como explica Guillermo Arrieta, subdirector general de Transformación de Mahou San Miguel, “la evolución de nuestra plataforma para la hostele-

Nexho ha ampliado su ámbito de actuación incorporando nuevas funcionalidades y productos digitales destinados a la mejora de la eficiencia de los establecimientos y, adicionalmente, ha abierto sus servicios a cualquier establecimiento hostelero

ría está enmarcada en nuestra ambición por ser el mejor socio integral para los hosteleros, contribuyendo activamente a la transformación y evolución a futuro de bares y restaurantes”. Arrieta añade que, gracias a Nexho, “**contamos con una nueva manera de colaborar e interactuar con la hostelería, consiguiendo adelantarnos a sus necesidades y demandas,** en lugar de adaptarnos a ellas”.

Por su parte, Santiago, dueño del **Bar Barroja**, situado en Madrid, comenta al respecto, como usuario de esta herramienta, que “Nexho es una herramienta esencial para mi día a día. Además de poder hacer pedidos de manera ágil y sencilla a mi

distribuidor casi con un solo clic, tengo mucha información de productos y promociones. Me encanta descubrir las novedades semanales para seguir desarrollando mi negocio, ser más competitivo y poder tener orden, en este apasionante pero caótico mundo que es la hostelería”.

“**Gracias a Nexho, contamos con una nueva manera de colaborar e interactuar con la hostelería, consiguiendo adelantarnos a sus necesidades y demandas, en lugar de adaptarnos a ellas”**

4 EJES DE CONTENIDO

Nexho cuenta con cuatro ejes de contenido, destinados a facilitar el día a día de los hosteleros y acompañarles en el crecimiento de su negocio:

1

Marketplace: tienda online conectada con los distribuidores para realizar pedidos, no solo de cerveza, también de otras categorías. Un servicio en el que está incorporado Voldis, el negocio de distribución de la cervecera. Del total de hosteleros que tienen esta funcionalidad disponible, el 26% ya realiza sus pedidos a través de Nexho.

2

Estar al día: cuenta con noticias, información continuamente actualizada y el pódcast “Al Pie de la Barra”, así como diversas formaciones impartidas por profesionales e instituciones referentes.

3

Soluciones y productos digitales: ofrece un amplio catálogo de herramientas y proveedores líderes, así como toda la cartera de servicios de +Bar, también parte de la compañía de bebidas.

4

Herramientas de gestión: diferentes indicadores personalizados y trámites que permiten al hostelero conocer y analizar su negocio, y así conseguir el máximo rendimiento del establecimiento (detalle de consumo, gestión de incidencias de barril, petición de préstamos, etc.).

UNA TRABAJADORA Y VOLUNTARIA OFRECE INFORMACIÓN A UN "JEFE" DURANTE LA GRAN RECOGIDA 2023.



Mercadona: un modelo basado en producción y consumo responsable

La compañía aplica diferentes estrategias de economía circular teniendo en cuenta la viabilidad y la especificidad de cada flujo de materiales relevante: desperdicio alimentario, envases tanto domésticos como comerciales, y residuos en general. En este sentido, realiza importantes esfuerzos para impulsar un modelo de gestión que persigue reducir la generación de residuos y el desperdicio alimentario, siempre que sea posible, y cuando no lo es, busca soluciones diferenciales e innovadoras que permitan su recuperación y reaprovechamiento dentro de la cadena de valor.

La empresa de supermercados tiene estrategias para reducir el desperdicio alimentario, que se han traducido en que un 99,5% del volumen total del producto de alimentación haya sido aprovechado en el pasado año. También mantiene compromisos con iniciativas como “La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala”, coordinada por Aecoc desde 2012; o la “Semana contra el desperdicio alimentario”, que también lidera Aecoc y que sirve para llamar la atención sobre la importancia de los alimentos y de su **aprovechamiento al máximo**. Del mismo modo, en Portugal ha colaborado con campañas en esta misma dirección promovidas por el “Movimiento Unidos Contra el Desperdicio”, al que la empresa está adherida desde su creación, en 2020.

En el marco de la prevención, cabe destacar medidas como el ajuste de precios a los productos con fecha de caducidad próxima, sobre todo en las secciones de perecederos; la modulación de los pedidos diarios por parte de las tiendas a los bloques logísticos en función de la previsión de venta; la entrega de productos no aptos para el consumo humano a gestores autorizados para su transformación en ingredientes de alimentos destinados a comida de animales de compañía; o la donación diaria de los

Mercadona ha donado más de 12.600 toneladas de productos de primera necesidad en el primer semestre de 2024

excedentes de productos no vendidos, pero que son aptos para el consumo, en colaboración con **más de 785 entidades sociales** de diversas zonas geográficas tanto en España como en Portugal.

INICIATIVAS SOLIDARIAS. Por aportar cifras concretas en relación con este último punto, la compañía de supermercados **ha donado más de 12.600 toneladas de productos de primera necesidad en el primer semestre de 2024** -cifra que equivale a más de 210.000 carros de la compra-, además de apoyar otras iniciativas solidarias y participar en campañas de captación, como la de la Gran Recogida de noviembre o la Recogida Primavera, esta última celebrada del 24 de mayo al 2 de junio, en las que colabora mediante la modalidad de donación monetaria en la caja. “Ello permite atender mejor las necesidades de los beneficiarios y, al mismo tiempo, multiplicar su eficiencia, ya que con las cantidades donadas a favor de los bancos de alimentos, estos pueden adquirir los productos que necesitan, en las cantidades oportunas y en el momento que los necesiten”, como explica Laura Cruz, directora de Acción Social de Mercadona.

Precisamente en el marco de la Gran Recogida 2023, Mercadona puso en marcha un **proyecto piloto** de voluntariado corporativo en determinadas zonas de España y Portugal. En él, trabajadoras/es de diferentes áreas participaron apor-

Compromiso creciente también en Portugal

De forma paralela a las medidas adoptadas en España, la línea de compromiso social de la enseña presidida por Juan Roig también ha seguido creciendo en Portugal, a través de la colaboración con 49 Comedores Sociales, 10 Bancos de Alimentos y otra entidades y organizaciones. Gracias a ello, la compañía ha logrado donar más de **1.200 toneladas** de alimentos y productos en el último año.

Una contribución a la que cabe sumar la realizada a través de su participación en iniciativas como la "Recolha de Alimentos do Banco Alimentar Contra a Fome", de mayo y noviembre; la campaña de captación "Shop for Goodness" de la "Cruz Vermelha Portuguesa" o la campaña de recogida de alimentos para mascotas de Animalife, cuya aportación en su conjunto superó los 174.000 euros en 2023.

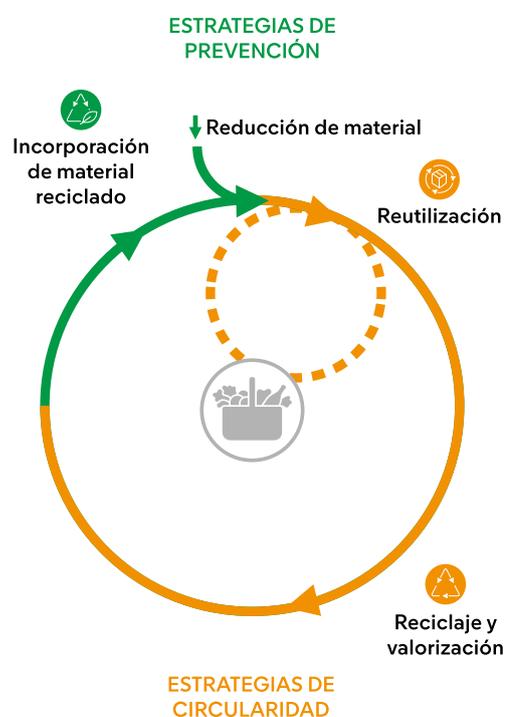


TRABAJADORA DE MERCADONA JUNTO A UN VOLUNTARIO DURANTE UNA DONACIÓN A LA "CRUZ VERMELHA PORTUGUESA" EN BRAGA.



PAPELERAS DE RECICLAJE UBICADAS EN LA ENTRADA DE LOS SUPERMERCADOS.

Estrategias para la economía circular



tando su tiempo para informar a los "Jefes" (como internamente se denomina a los clientes) sobre la donación en caja y solicitar su colaboración a favor de los Bancos de Alimentos.

ENVASES Y RESIDUOS. Fiel a su compromiso con la **economía circular**, Mercadona lleva a cabo la separación de los envases comerciales y de sus residuos tanto en tiendas como en almacenes. Una vez segregados y convenientemente embalados, son transportados por logística inversa hasta los almacenes y plataformas logísticas de la compañía para ser

compactados y entregados a recicladores. De esta forma se consigue que tanto el *film* plástico como el cartón reciclado se incorporen de nuevo a la cadena, consiguiendo que el 77% de los envases comerciales de un solo uso contenga material reciclado.

La reutilización de este tipo de envases a través de varios procesos es otra de las apuestas de la enseña. Ejemplo de ello son las cajas del proveedor Logifruit, que cuentan con una vida media estimada de ocho años y son reutilizadas hasta 120 veces.

Asimismo, Por lo que se refiere a los envases domésticos -utilizados y consumidos en domicilios particulares-, **Mercadona** asume su **Responsabilidad Ampliada como Productor (RAP)** para aquellos **productos envasados que comercializa** tanto en el mercado español como en el portugués, financiando el coste asociado a la gestión de los residuos de envases que estos productos acaban generando al final de su vida útil. Dicha responsabilidad queda satisfecha, de hecho, a través de los Sistemas Colectivos de Responsabilidad Ampliada del Productor (Scrap) de envases. 🍎



Nestlé reduce en más de 43.600 toneladas las emisiones de CO₂ equivalente de las granjas que le suministran leche

Entre las medidas impulsadas por Nestlé y Fundación Global Nature, y desarrolladas por los ganaderos, destaca la instalación de placas solares, la refrigeración de las granjas para mejorar el bienestar de los animales o la aplicación de aditivos alimenticios en la comida de las vacas para reducir su producción de metano.

Nestlé sigue avanzando en su compromiso de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en las granjas que le proveen leche. Así, desde 2021, año en que empezó a colaborar con Fundación Global Nature en el desarrollo de un proyecto piloto para disminuir las emisiones en las ganaderías con las que trabaja, más de la mitad de las granjas que proveen de leche a la compañía han implementado medidas para conseguirlo.

Como resultado, dichas explotaciones, ubicadas en Galicia, Asturias y Cantabria, conseguirán reducir en más de

43.600 toneladas las emisiones de CO₂ equivalente a final de este año.

Para lograrlo, más de 90 granjas han establecido **diferentes medidas de reducción de emisiones y mejora del bienestar animal que han supuesto una inversión de más de 2,5 millones de euros** por parte de Nestlé. De esta manera, unas 38 granjas ya cuentan con **placas solares** en sus instalaciones, mientras

que unas 25 han llevado a cabo el recubrimiento de las fosas donde se almacenan los purines.

Además, unas 55 explotaciones han implementado medidas de **bienestar animal** centradas en la mejora de la climatización de los establos para mantener la producción en verano, mediante la instalación de ventiladores, techos aislantes y humidificadores.

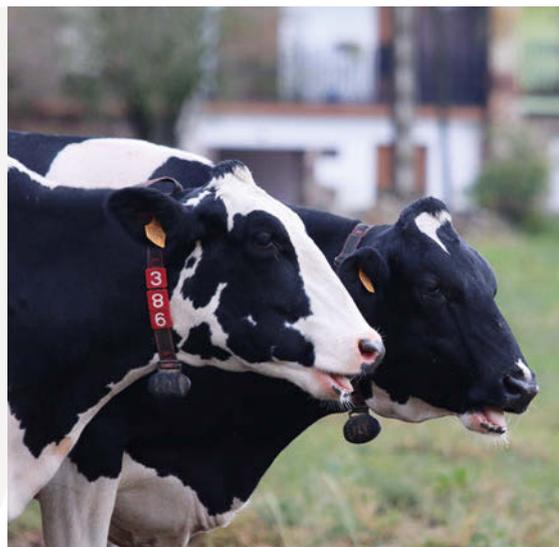
Nestlé ha invertido más de 2,5 millones de euros en más de 90 granjas que ya han establecido diferentes medidas de reducción de emisiones y mejora del bienestar animal



Agricultura regenerativa

Nestlé también ha implementado, junto con los ganaderos con los que trabaja, medidas de agricultura regenerativa en los cultivos que proporcionan alimentos a las vacas. En esta línea, se han realizado planes de fertilización individualizados para cada granja con la finalidad de conocer el aporte de nutrientes que existe de forma previa en el suelo y en el purín y establecer acciones para fertilizar aquello que sea únicamente necesario.

También se ha fomentado el laboreo reducido frente al laboreo tradicional, así como la siembra directa y la rotación de cultivos. Además, se ha impulsado la siembra de leguminosas, que ha comportado reducir o eliminar las necesidades de emplear otros fertilizantes.



MENOS METANO. Nestlé también se ha abanderado como una de las primeras empresas en España en suplementar la ración del ganado con un aditivo alimenticio que reduce entre el 30% y el 40% el metano que emiten las vacas en su proceso de digestión, una de las mayores fuentes de emisiones de una granja.

Gracias a esta medida, más de 8.000 vacas de unas 92 granjas, que proporcionan un volumen de más de **91.000 toneladas de leche**, ya han empezado a recibir dicho aditivo. Así, desde que se empezara su uso en 2023, dichas granjas han **conseguido reducir en unas 10.500 toneladas las emisiones de CO₂ equivalente emitidas por su ganado.**

De igual modo, para agradecer el esfuerzo realizado por los granjeros que colaboran con Nestlé en la implementación de medidas más sostenibles en sus explotaciones, la compañía ya retribuye a unas 85 granjas con una prima económica sobre el precio de la leche por haber desarrollado prácticas dirigidas a regenerar la calidad del suelo.

“En Nestlé, seguimos dando pasos en nuestro compromiso de reducción de emisiones con el fin de avanzar hacia una alimentación sostenible. Gracias a la colaboración desarrollada con **Fundación Global Nature** y, especialmente, a la implicación y profesionalidad de los ganaderos que nos proveen de leche, **Nestlé**



Un total de 85 granjas de las 177 que colaboran de forma directa con Nestlé ya han recibido en el último año una prima económica sobre el precio de la leche por las medidas sostenibles y de bienestar animal implementadas en sus granjas

continúa **trabajando en su camino por reducir la huella de carbono** generada en la elaboración de nuestros productos”, ha destacado **Eduardo Fernández**, experto en desarrollo agrícola de Nestlé España.

Por su parte, para **Jordi Domingo**, responsable del departamento de Agricultura Sostenible de Fundación Global Nature, “el trabajo realizado con los ganaderos demuestra que nuestro sistema alimentario tiene un margen muy relevante para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero”. A su parecer, “la transición hacia sistemas más respetuosos con el medio ambiente es una tendencia imparable y experiencias como estas permiten demostrar que los beneficios son múltiples”. ●





Patatas Meléndez: innovación, calidad y respeto por el origen

La sostenibilidad es un eje central en la filosofía de Patatas Meléndez que, ligada estrechamente con el compromiso por la calidad y la eficiencia, está presente en prácticamente todas las iniciativas que la compañía lleva a cabo. Su proyecto 'Meléndez x Origen' es un claro ejemplo de cómo es posible obtener una materia prima de máxima calidad y adecuada a los nuevos gustos del consumidor sin esquilmar los recursos presentes en el suelo y sin dejar huella en el entorno.

Impulsar la excelencia, la innovación y la sostenibilidad en el sector son los objetivos principales del proyecto 'Meléndez x Origen', puesto en marcha por la compañía Patatas Meléndez con el fin de estrechar los lazos entre productores e industria y fomentar la formación y la **profesionalización** del sector, a la vez que alinear los objetivos de ambos eslabones de la cadena de valor.

Para llevar a cabo este **cambio de paradigma** en la forma en que se concibe la relación de agricultores y empresa, Patatas Meléndez colabora estrechamente con productores de la Península Ibérica y Francia, incluyendo a expertos en las principales áreas agrícolas para abordar las últimas tendencias del sector. Así, de la mano de especialistas en semillas, mecanización, digitalización o riego, la compañía busca avanzar hacia

la **agricultura del futuro**, optimizando los recursos y garantizando la rentabilidad y la **sostenibilidad económica y ambiental**.

De forma paralela, Patatas Meléndez ha acometido un proceso de adquisición de terrenos de cultivo para **controlar de forma directa la producción, con lo que**

asegura la calidad y la estabilidad de la cadena de suministro. El próximo año espera alcanzar las 700 hectáreas propias.

Su modelo de negocio, basado en la innovación y la proximidad al consumidor, permite que la empresa siga siendo competitiva y, al mismo tiempo, mantenga el respeto por el origen y la calidad. Desde Castilla y León, esta compañía lidera el camino hacia una agricultura moderna, sostenible y comprometida con la comunidad, convencida de que "la producción y la competitividad no están reñidas con respetar la memoria de lo que somos".

INNOVADORA PLANTA 4.0. En 2023, Patatas Meléndez comercializó 180.000 toneladas de patatas, cifra que abastecería el consumo anual de más de 10 millones de personas. Con esta capacidad,

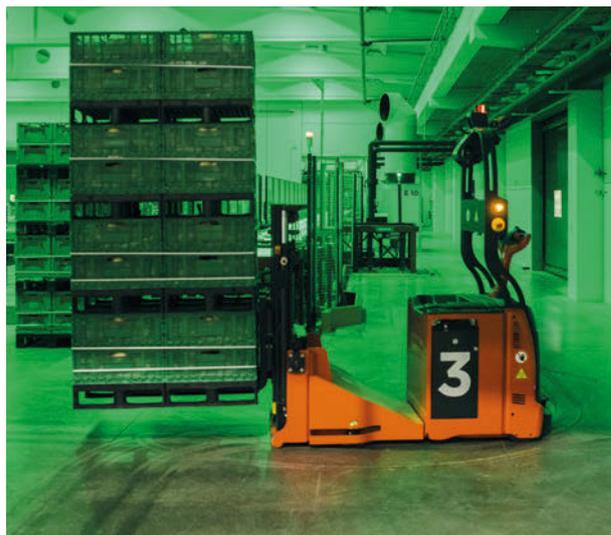
De la mano de especialistas en semillas, mecanización, digitalización o riego, la compañía busca avanzar hacia la agricultura del futuro, optimizando los recursos y garantizando la rentabilidad y la sostenibilidad



Innovación también orientada a la salud

Siempre atenta a las nuevas tendencias de consumo, la compañía con sede en Medina del Campo ha **lanzado productos pensados para responder a las necesidades actuales de los hogares, entre las que cabe destacar su línea de patatas y boniatos especiales para Airfryer.**

Además, la empresa ha innovado con una propuesta que fusiona patatas con especias y salsas, un producto diseñado no solo para deleitar el paladar, sino para proporcionar opciones de consumo más sanas. Esta línea, en envases con **bajo impacto ambiental**, se ajusta a los gustos actuales de los consumidores, cada vez más interesados en productos que cuiden tanto de su salud como del entorno.



la compañía reafirma su liderazgo en el sector, apoyada en la tecnología de **su planta 4.0**, la más avanzada de Europa.

Esta infraestructura permite optimizar los recursos, mejorar la calidad del producto y minimizar el impacto ambiental, alineándose igualmente con los valores de **sostenibilidad** y **responsabilidad social** que guían la estrategia empresarial de la compañía.

En su compromiso real con la sostenibilidad, Patatas Meléndez comenzó a medir en 2021 sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y mejorar la gestión de su huella hídrica. Estos estudios permitieron trazar una hoja de ruta para la **descarbonización**, en sintonía con la Agenda 2030 de Nacio-

nes Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Como resultado de estos esfuerzos, la compañía obtuvo la certificación "Corporate Green" y se unió al Pacto Mundial en 2021.

Patatas Meléndez **aspira a reducir en un 25% las emisiones en sus instalaciones mediante el uso de la tecnología de su innovadora planta 4.0.** Este avanzado sistema ha conseguido ya, en su primer año, avances notables gracias a iniciativas como la instalación de **paneles fotovoltaicos**, que han generado más de 1 millón de kWh de energía para autoconsumo, evitando la emisión de 278 toneladas de CO₂. También han firmado un contrato de **energía 100% renovable** y han logrado reducir en un 18,87% el consumo de gas natural a través de medidas de eficiencia.

Patatas Meléndez comenzó a medir en 2021 sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y mejorar la gestión de su huella hídrica, lo que le ha permitido trazar una hoja de ruta para la descarbonización, en sintonía con la Agenda 2030

En definitiva, el compromiso de Patatas Meléndez con la sostenibilidad y el uso de financiación ASG ha permitido a la empresa avanzar hacia la descarbonización de su proceso productivo de manera más rápida y efectiva de lo planeado. 🌱

“EL CONSUMIDOR EXIGE CADA VEZ MÁS INFORMACIÓN SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS, Y LOS RETAILERS DEBEN SER CLAROS Y HONESTOS”



OLGA Y ALEJANDRO, FUNDADORES DE YES FUTURE.

Minimizar los plásticos y fomentar el uso de envases reutilizables, sin renunciar a la calidad, para promover una experiencia de compra 100% libre de residuos es el leitmotiv que inspiró a Olga y Alejandro para la creación de Yes Future, el primer supermercado 'zero waste' en Barcelona. Todos los productos disponibles en sus estanterías -desde alimentos hasta productos de limpieza y artículos de higiene personal- son 100% ecológicos y se venden a granel o en envases respetuosos con el planeta.

De dónde surge la idea de crear Yes Future?

Surgió en 2015, cuando los dos socios compartíamos piso y nos dimos cuenta de la cantidad de residuos que generábamos. Nos cuestionamos por qué no empezar a reducir ese impacto desde el momento de la compra, evitando desechar **envases** que muchas veces estaban en perfecto estado. Al buscar tiendas que ofrecieran productos a **granel** en nuestra ciudad, nos encontramos con que no existía un lugar completamente dedicado a una compra sin residuos. Además, en los pocos establecimientos que vendían a granel, la oferta era limitada y no nos permitían reutilizar nuestros propios envases.

Frente a esta necesidad, surgió la idea de **crear un supermercado que no solo ofreciera productos ecológicos de calidad, sino que también se basara en la filosofía 'zero waste'**. Queríamos un espacio donde la reducción de **residuos** fuera una prioridad.

¿Cuáles son vuestros principales rasgos de diferenciación?

Yes Future se basa en ofrecer productos **de calidad, ecológicos y saludables**, con el objetivo de promover un estilo de vida libre de químicos, tóxicos, pesticidas y ul-

traprocesados. Creemos que la sostenibilidad va más allá del simple **reciclaje**: empieza en el **origen**, en cómo y dónde se produce o cultiva cada producto, ya sea alimenticio, cosmético o un utensilio para el hogar. Por eso, nos enfocamos en seleccionar productos que se elaboren o cultiven de manera orgánica, ética y sostenible, garantizando que sean saludables tanto para las personas como para el planeta.

Nuestro surtido cubre todas las necesidades diarias y semanales; lo que nos diferencia es que en Yes Future puedes hacer una **compra completa** sin generar residuos. **Ofrecemos desde productos frescos y de despensa hasta artículos de limpieza e higiene personal, todos bajo la filosofía de residuo cero y con un enfoque en la nutrición integral.**



Muchos consumidores optan por productos de menor calidad o perjudiciales para el medio ambiente y la salud simplemente porque son más económicos”

¿Cómo ha sido vuestra evolución desde la puesta en marcha del negocio, en 2017, y qué principales escollos os habéis encontrado?

Somos conscientes de que vivimos en una sociedad que cambia rápidamente y hemos sentido la necesidad de adaptarnos a estos cambios durante los siete años de vida del proyecto, siempre manteniendo intactos nuestros valores fundamentales. Uno de los mayores desafíos fue la pandemia de 2020, que alteró drásticamente los **hábitos de consumo**. Desafortunadamente, también observamos un retroceso en el enfoque sostenible que habíamos alcanzado como sociedad. Para hacer frente a esta situación, implementamos la **compra online** y un servicio de recogida de envases a domicilio, que nos permite rellenarlos y devolverlos a la puerta del cliente. Aunque este servicio sigue activo, no es el núcleo de nuestro negocio, ya que creemos que la **experiencia de compra** en tienda es única y difícil de replicar en un entorno virtual.

Otro cambio que implementamos fue la introducción de productos envasados en vidrio, una medida dirigida a facilitar la compra a ciertos perfiles de consumidores y para ampliar nuestra oferta en productos que, por razones sanitarias o de disponibilidad, no podemos vender a granel, como agua, lácteos y productos fermentados, entre otros. Sin embargo, siempre que es posible, trabajamos con nuestros proveedores en el retorno de envases para mantener nuestro compromiso con la sostenibilidad.

¿Habéis percibido una evolución en el mercado y/o en el consumidor? ¿Cómo es hoy el cliente de Yes Future?

A lo largo de estos siete años hemos notado **una evolución significativa** en el mercado y en el comportamiento de nuestros

clientes. Al principio, teníamos un consumidor muy comprometido y proactivo en adoptar un estilo de vida más sostenible. La mayoría venía preparada con sus propios envases, haciendo compras semanales completas que incluían alimentos, bebidas, productos de higiene personal, utensilios y artículos de limpieza. Además, la experiencia de compra era algo que disfrutaban en familia, con adultos y niños participando activamente en esta nueva forma de consumo.

Sin embargo, la llegada de la pandemia trajo consigo un retroceso en los **patrones de consumo**, y los productos de un solo uso volvieron a ganar terreno. Esto impactó de manera negativa tanto a nosotros como a otras marcas y comercios que, como Yes Future, estaban dedicados a promover la sostenibilidad. En los dos años posteriores, muchos de estos negocios no pudieron mantenerse y cerraron por falta de ventas. **Nosotros mismos tuvimos que cerrar en 2023 una segunda tienda que habíamos abierto en Barcelona, apenas tres meses antes de la pandemia, y que no logró sobrevivir.**

En la actualidad, nuestro cliente ha cambiado. Ahora, la prioridad principal de muchos es encontrar productos naturales, ecológicos, veganos o libres de gluten, pero siempre enfocados en la calidad y la salud. Aunque seguimos teniendo un grupo de consumidores que valora el granel y el concepto de residuo cero, hemos notado que la mayoría de nuestros clientes busca productos que les garanticen **nutrición, bienestar** y que provengan de **fuentes ecológicas y sostenibles**, sin dejar de lado el buen sabor.



¿Creéis que existe una concienciación real entre los *retailers* o el sector se mueve a golpe de exigencia normativa?

Creemos que aquellas marcas y *retailers* que tienen claros sus valores desde el principio actúan de manera consciente y están motivados por convicción propia. Estas empresas creen en lo que hacen y en que, aunque sea a pequeña escala, pueden dejar una huella positiva o, al menos, no contribuir a la degradación ambiental. Sin embargo, es cierto que muchas grandes empresas solo realizan cambios impulsados por las normativas que han surgido en los últimos años. En estos casos, **lo que a simple vista parece un compromiso con la sostenibilidad muchas veces no lo es; cuando profundizas, te das cuenta de que esos esfuerzos son superficiales.**

¿Cuáles son los principales retos que debe abordar el *retail* en el ámbito de la sostenibilidad y cuáles son los principales obstáculos?

Uno de los principales retos es transformar los patrones de consumo y producción hacia modelos realmente responsables. Esto implica no solo reducir el uso de plásticos y embalajes de un solo uso, sino también fomentar la **reutilización**, el **granel** y la **circularidad** en toda la cadena de suministro. Otro desafío importante es lograr la **transparencia**. Los consumidores exigen cada vez más información sobre el origen y la sostenibilidad de los productos, por lo que los *retailers* deben ser com-

“

Vemos como un escollo muy importante la falta de educación y concienciación tanto entre los consumidores como dentro de las propias empresas”

pletamente claros y honestos sobre sus prácticas. Los obstáculos no son menores; en nuestra opinión, uno de los más grandes es la presión económica. **La crisis actual y el aumento constante de los costos de materias primas están ampliando nuevamente la brecha de precios** entre los productos ecológicos y sostenibles y los de producción industrial con impacto negativo. Esto dificulta cada vez más competir con los precios bajos de estos últimos, lo que obliga a muchos consumidores a optar por productos de menor calidad, de un solo uso o con efectos perjudiciales para el medio ambiente y la salud, simplemente porque son más económicos. Además vemos como otro escollo muy importante la falta de **educación y concienciación** tanto entre los consumidores como dentro de las propias empresas. Muchas personas y negocios aún no comprenden del todo el impacto de sus acciones, y aunque las normativas ayudan a guiar el cambio, la verdadera transformación solo llegará cuando haya una motivación real por parte de todos los actores involucrados. ●





EQUIPO DE NARIA.

Tecnología *blockchain* para una redistribución eficiente de recursos alimentarios

Conectar a empresas de la industria alimentaria con entidades sociales para la gestión y optimización de su excedente apto para el consumo es el objetivo de la plataforma Naria. Desde su creación, hace dos años, ha transaccionado más de 300 toneladas de alimentos.

Fundada en 2019 en Castellón de la Plana, **Naria Tech** es una empresa de economía social dedicada al desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos con un enfoque de triple impacto: social, ambiental y económico. Desde sus inicios, Naria se centra en cubrir necesidades estratégicas de **digitalización** en el Tercer Sector para optimizar y simplificar la asistencia a las personas en situación desfavorecida, facilitando la conexión entre personas, procesos y datos.

En 2022, Naria lanzó su **plataforma** homónima, un **sistema de automatización de procesos y servicios para el sector social que integra tecnología blockchain**, garantizando la trazabilidad y seguridad

La plataforma contribuye a reducir el desperdicio de alimentos en el sector retail y en la industria alimentaria, al mismo tiempo que maximiza su impacto social y reduce el impacto ambiental

en la gestión de recursos y donaciones. Es la primera empresa de Castellón certificada **B Corp**.

Uno de los servicios de la plataforma es la solución de gestión de **excedentes alimentarios**, que integra la innovación social y tecnológica en la lucha contra el desperdicio alimentario. Apuesta por la digitalización de los procesos involucrados y la optimización en la redistribución de recursos alimentarios al **conectar eficientemente alimentos aptos para el consumo con las personas que más los necesitan**, haciendo la tarea fácil, eficiente y trazada tanto a donantes como a entidades beneficiarias.

PREMIADA POR MAPA Y FIAB. La plataforma contribuye a reducir el **desperdicio de alimentos** en el sector *retail* y en la industria alimentaria, al mismo tiempo que maximiza su impacto social y reduce el impacto ambiental. Esta plataforma ha sido recientemente galardonada con el **premio “Alimentos de España” 2024** del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) y con uno de los **VI Premios Ingenia StartUp** de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).



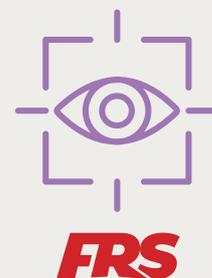
CLIENTE DE PLATAFORMA SUBIENDO DONACIÓN.



VOLUNTARIOS DE ENTIDADES SOCIALES.

A cierre del mes de septiembre, la plataforma de gestión de excedentes ha transaccionado más de **300 toneladas de alimentos**, generando más de **745.000 de raciones** para personas en situación de inseguridad alimentaria en nuestro país. Además, gracias a estas acciones, se ha contribuido a salvar más de **780 toneladas de CO₂** a la atmósfera. 🌱





FRANQUICIAS Y COOPERATIVAS FRS 2025



110	El sector de la alimentación sigue innovando y liderando el sistema de franquicias Eduardo Abadía (AEF)
112	Impulsando franquicias en el sector <i>retail</i> alimentario Raúl Calleja (Franchise Innovation Summit)
114	Innovación, compromiso y personas Esteban Gutiérrez (Covirán)
115	El rol social y económico del comercio de proximidad de franquicias y cooperativas David Navas (Unide)
116	El <i>retail</i> alimentario en franquicia: un motor en constante evolución Mariano Alonso (mundoFranquicia)
118	Mercado de franquicias en el <i>retail</i> alimentario en España: balance optimista Gonzalo Salama (aRetail)
120	Tips a valorar para convertirse en franquiciado José Luis Martín Mendoza (Idea Iuris)
122	La franquicia, un modelo robusto y flexible que goza de buena salud
126	Visión de responsables de franquicias y cooperativas

PATROCINADORES



dunnhumby

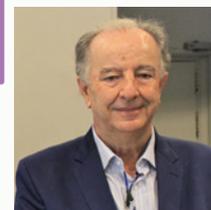




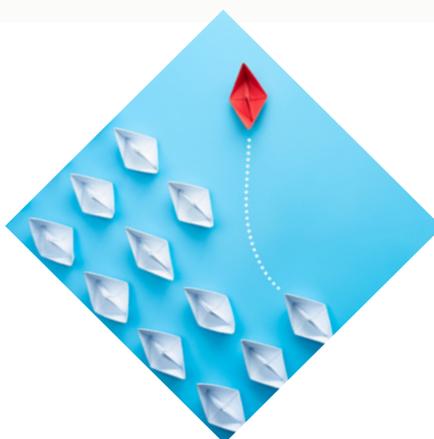
EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN SIGUE INNOVANDO Y LIDERANDO EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Eduardo Abadía

Director Ejecutivo de la Asociación Española de la Franquicia (AEF) 



El sistema de franquicias español está integrado por 42 sectores de actividad, algunos de los cuales tienen más peso y protagonismo, por los datos que manejan al cierre de cada ejercicio; entre ellos, sobresalen los de Hostelería/Restauración, Moda, Belleza/Estética... Pero, sin duda, el que lleva años liderando y siendo la auténtica “locomotora” de este modelo de negocio es el sector de la Alimentación.



Las cifras que obtuvo esta actividad a finales del año 2023, según revela nuestro informe “La Franquicia en España”, refrendan su posición de liderazgo, ya que las 66 marcas que lo integran facturaron un total de **8.996,3 millones de euros**, 95,6 millones más que en el ejercicio de 2022; operaban con **13.646 establecimientos** abiertos repartidos por todo el territorio nacional, 173 locales más que en 2022, y dieron trabajo a **75.134 personas**, lo que supone 2.222 empleados más que al finalizar 2022.

Además, se trata también de una actividad que mira más allá de nuestras fronteras, puesto que 17 de

las 66 marcas que integran el sector de la Alimentación ya están presentes en **20 países**, en los que han abierto un total de 2.218 establecimientos, lo que le coloca **en segundo lugar en cuanto al número de locales funcionando en el extranjero**, tan solo superado por el sector de la Moda, pero por delante de otros sectores tan destacados en el mundo de la franquicia, como los de Belleza/Estética u Hostelería/Restauración.

Sin embargo, el sector de la Alimentación no solo sobresale por ser el que lidera el sistema de franquicias, sino también porque es uno de los que más innova y más al día se encuentra en

el uso de las **nuevas demandas** y necesidades de los usuarios, a quienes continúa acercándoles sus productos y servicios, a través de formatos de proximidad. Además, y en este sentido, la aplicación de las nuevas tecnologías, como las App, la compra *online*..., unido a las continuas campañas de marketing y de fidelización de sus clientes, han posibilitado que esta actividad sea una de las más **vanguardistas** del modelo de la franquicia.

Siendo esta la realidad actual, año tras año observamos que **el sector de la Alimentación no cede un ápice en cuanto a continuar con su condición de líder de la franquicia en España**, por lo que, a tenor del interés que los emprendedores siguen demostrando en formar parte de alguna de las redes que integran esta actividad, es lógico suponer que seguirá creciendo en años venideros en todas sus variables: facturación, empleos generados y establecimientos abiertos al público, además de que se irán incorporando nuevas marcas al sector, por su **rentabilidad** y por la posibilidad de expandirse por toda España, incluso por localidades con menor número de habitantes, ya que la alimentación es un bien de primera necesidad y no entiende del tamaño de las ciudades para implantarse en ellas.

En definitiva, el sector de la Alimentación mantiene su ritmo de crecimiento, desarrollo y expansión, y un año más se consolida como uno de los más importantes y demandados de todo el conjunto de la franquicia española. ●

A tenor del interés que los emprendedores siguen demostrando en formar parte de alguna de las redes que integran esta actividad, es lógico suponer que seguirá creciendo en años venideros en todas sus variables



Tú pones la ilusión, **nosotros** la experiencia

Hazte franquiciado de Express o Market y entra a formar parte de un gran grupo, el grupo Carrefour

30

Más de 30 años
de experiencia
en el sector
de la franquicia



Una amplia cartera
de proveedores de
la mejor calidad



Carrefour desarrolla una
estrategia omnicanal
multiformato y
multimarca



Estamos presentes
en 30 países con más de
12.000 establecimientos



Para más información, dirígete a:
Departamento de Franquicias.
Parque empresarial Omega, sede Carrefour
Avd. de la Transición Española, 36
28108 Alcobendas, Madrid. 657.30.93.17
www.carrefour.es/franquicias





IMPULSANDO FRANQUICIAS EN EL SECTOR *RETAIL* ALIMENTARIO

Raúl Calleja

Director Franchise Innovation Summit 



El **Franchise Innovation Summit (FIS)** se erige como la plataforma ideal para abordar los desafíos y las oportunidades del sector de la alimentación, que sigue destacándose como una de las columnas vertebrales del **modelo de franquicias** en España. FIS es el evento y ecosistema de referencia donde toda la cadena de valor del sector franquicia redefine estrategias que potencien el crecimiento en áreas clave como es el de la **distribución alimentaria**. De este modo, FIS se consolida como una

plataforma que no solo conecta, sino que también transforma industrias clave como la alimentaria, con un foco claro en la **innovación**, la **sostenibilidad** y las **estrategias de crecimiento**.

DIGITALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.

El FIS pone un **énfasis especial en cómo la digitalización y la sostenibilidad están redibujando el panorama del sector de la alimentación**. La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización optimizan tanto la experiencia del cliente como la gestión operativa.

Una muestra del compromiso del Franchise Innovation Summit con la sostenibilidad, no solo con la inclusión de esta temática en su programa de jornadas, también con el ejemplo, como muestra la reciente certificación obtenida como **evento sostenible**.

FIS 365, UN ECOSISTEMA CONTINUO.

Más allá del evento presencial, **el FIS extiende su impacto a lo largo del año a través de su plataforma digital, FIS365**, que conecta a la comunidad profesional con contenido exclusivo y oportunidades de negocio. Esto permite a las franquicias de alimentación mantenerse a la vanguardia en innovación y sostenibilidad, dos pilares que han redefinido la experiencia del cliente y el éxito empresarial.

FIS 365 es el espacio donde los retos del sector alimentario se transforman en **oportunidades de crecimiento**, reafirmando el liderazgo de este segmento en el modelo de franquicias y marcando el camino hacia un futuro más innovador y sostenible. Esta plataforma integral **permite a las empresas mantenerse conectadas, acceder a contenido exclusivo y aprovechar oportunidades de negocio continuas**.

SIGUIENTES EDICIONES. Desde el Franchise Innovation Summit se continuará explorando las fronteras del sector, no solo anticipando el futuro de las franquicias, sino que también actuando como catalizador para que empresas, franquicias y emprendedores sean parte activa de esta transformación. ●



FIS 365 es el espacio donde los retos del sector alimentario se transforman en oportunidades de crecimiento, reafirmando el liderazgo de este segmento en el modelo de franquicias y marcando el camino hacia un futuro más innovador y sostenible

Para seguir las actualizaciones y próximas convocatorias, visita: show2be.com/fis



FIS

Franchise Innovation Summit

El mayor punto de encuentro de empresarios, emprendedores, inversores, profesionales de la franquicia, servicios a retailers, proveedores y demás agentes del sector de la franquicia alimentaria.

Creando oportunidades de Negocio 365 días al año

CONTIGO somos más franquicia

Promueve:



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES

Organiza:

SHOW2BE

fis@show2be.com

www.show2be.com/fis





INNOVACIÓN, COMPROMISO Y PERSONAS

Esteban Gutiérrez

Director general de Covirán S.C.A. 



La distribución alimentaria es mucho más que un canal que conecta al productor con el consumidor. Es un sector con un profundo arraigo territorial, que juega un papel esencial en la vida de las personas y en el bienestar de nuestras comunidades. Nuestra capacidad para ofrecer productos frescos y de calidad, con una **personalidad diferenciadora**, refleja el compromiso con los territorios en los que operamos y con las personas que confían en nosotros día a día.

Sin embargo, nos encontramos en un momento clave de transición, marcado por tres grandes desafíos -la digitalización, la economía circular y la descarbonización, y la gestión del talento-, que nos brindan la oportunidad de convertirnos en una auténtica palanca de cambio para la sociedad; pero este proceso necesita un **esfuerzo conjunto** de todos los actores, tanto del sector privado como de las administraciones públicas.

1. Digitalización: innovación al servicio de la eficiencia y el cliente. La transformación digital no es opcional, sino imprescindible. La adopción de tecnologías avanzadas no solo mejora la **eficiencia operativa** de las empresas, sino que permite una **mayor personalización** en la oferta de productos y una **experiencia de compra** más satisfactoria para el cliente. En nuestra organización, **estamos haciendo inversiones importantes para digitalizar todos los eslabones de la cadena de suministro**, garantizando la frescura y calidad de los productos que llegan al consumidor.

Tenemos la oportunidad de convertirnos en una auténtica palanca de cambio para la sociedad, pero este proceso necesita un esfuerzo conjunto tanto del sector privado como de las administraciones públicas

2. Economía circular y descarbonización: el compromiso con un planeta sostenible. El sector de la distribución alimentaria tiene un impacto directo en el medio ambiente y estamos comprometidos con reducir nuestra **huella de carbono** mediante la implementación de prácticas que promuevan el reciclaje, la reducción del desperdicio alimentario y el uso eficiente de los recursos.

No obstante, para que esta transición sea efectiva, **necesitamos un marco regulatorio que nos permita avanzar con seguridad jurídica y flexibilidad**. Las empresas están dispuestas a hacer inversiones significativas, pero deben contar con la libertad para elegir las mejores formas de cumplir los objetivos de sostenibilidad. Desde la administración, se deben promover incentivos que impulsen la innovación sin imponer una excesiva carga normativa que limite la capacidad de adaptación de las compañías.

3. Gestión del talento: el motor del cambio son las personas. En un mundo cada vez más digitalizado y tecnológicamente avanzado, las empresas no solo requieren infraestructuras innovadoras, sino también personas capacitadas y motivadas para liderar este cambio. La atracción y retención de talento es clave para el éxito de cualquier estrategia, y esto implica invertir en la formación continua de nuestros equipos, fomentar

el desarrollo personal y profesional, y promover entornos laborales **inclusivos y colaborativos**. Aquí es donde radica nuestra verdadera razón de ser: las personas. Tanto los socios, los trabajadores como los clientes están en el centro de nuestra actividad, y **todas las transformaciones que implementamos tienen como objetivo final mejorar su calidad de vida**.

APOYO Y FLEXIBILIDAD PARA EL CAMBIO. A medida que trabajamos para abordar estos desafíos, las empresas del sector de la distribución alimentaria necesitan un entorno favorable que permita llevar a cabo estas transiciones con éxito. Requerimos de una legislación que ofrezca **seguridad jurídica**, pero también **flexibilidad** para que cada compañía pueda encontrar el camino más adecuado hacia el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad, digitalización y gestión del talento.

Estamos convencidos de que, con el apoyo adecuado, **la distribución alimentaria puede ser una fuerza transformadora, no solo en términos económicos, sino también sociales y medioambientales**. Nuestro compromiso con estos grandes retos es firme, y ya estamos haciendo inversiones sustanciales para cumplir con nuestra parte. Pero este es un camino que debemos recorrer juntos, con la colaboración activa de las autoridades y la sociedad en general.

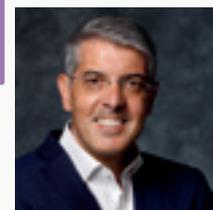
El futuro del sector de la distribución alimentaria está lleno de oportunidades. Nos enfrentamos a grandes desafíos, pero lo hacemos desde la certeza de que nuestra razón de ser, las personas, siempre estarán en el centro de todo lo que hacemos. Porque al final, el éxito no se mide solo en cifras, sino en el impacto positivo que generamos en la vida de las personas y en el entorno en el que vivimos. 🌱



EL ROL SOCIAL Y ECONÓMICO DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE FRANQUICIAS Y COOPERATIVAS

David Navas Abengózar

Director general de Unide 



En esta ocasión, nos centraremos en hablar sobre la dimensión social en la que contribuyen las más de trece mil tiendas¹ que conforman la franquicia y comercio cooperativo a lo largo y ancho de todo el territorio nacional -en su mayoría tiendas de proximidad operadas por emprendedores locales asociados a importantes enseñanzas nacionales y multinacionales-, que constituyen un auténtico **vertebrador económico y social** en sus respectivos entornos y comunidades.

En primer lugar, el modelo de asociación con una enseña (en régimen de franquicia, tienda asociada o cooperativa) aporta a miles de emprendedores locales una vía de convertirse en empresarios, y dueños por tanto de su propio negocio, pero además con una **fórmula de éxito probada** que ha demostrado su resiliencia a lo largo de todos estos años y vaivenes económicos.

El emprendedor local recibe la formación, asesoramiento y apoyo de la enseña elegida para poder gestionar adecuadamente y tener éxito en su negocio. Muchas veces, esta formación se realiza también de forma extensiva a todos los empleados del punto de venta, contribuyendo así a la **cualificación y mejora del empleo de un gran colectivo de personas**. Así, por ejemplo, en **Unide** se guía a todo nuevo emprendedor que quiere abrir un nuevo supermercado durante todo el proceso hasta la apertura de su tienda, recibe una formación adecuada para gestionar su negocio y, después de la apertura, se le visita periódicamente para asesorarle y ayudarle a que tenga éxito en su negocio.

En muchos casos, estos emprendedores son mujeres, que encuentran en la actividad de comercio de proximidad la posibilidad de convertirse en emprendedoras y desarrollar una actividad económica en entornos deprimidos económicamente. Con esta actividad, contribuyen a su economía familiar y dan empleo a otras mujeres.

PILAR QUE FIJA POBLACIÓN. En estos tiempos en que nos preocupa la despoblación acelerada de ciertas regiones de la famosa “España vaciada”, el **comercio local de proximidad** es un **pilar básico que contribuye a fijar población, fortalecer la economía local y prestar ciertos servicios a quienes más lo necesitan**. Y es que no solo el emprendedor local apuesta por su negocio residiendo en el entorno local, sino que además da empleo a vecinos, que son más familias conviviendo y creando un entorno de comunidad.

Según la AEF (Asociación Española de la Franquicia) el empleo generado por las enseñanzas franquicias de alimentación en 2023 fue de más de 75.000 personas². A esta cifra habría que sumar además todo el empleo generado por las enseñanzas de tipo cooperativo y asociado. Asimismo, estas tiendas de proximidad fortalecen la **economía local** porque

En Unide se guía a todo nuevo emprendedor que quiere abrir un nuevo supermercado durante todo el proceso hasta la apertura de su tienda

en cada establecimiento se pueden encontrar, además de productos de marcas conocidas y de las respectivas marcas de distribución, aquellos productos locales y regionales que dan personalidad a cada tienda y que contribuyen a ayudar a miles de pequeños empresarios de cada región.

Todas estas tiendas de proximidad con carácter local promueven una cercanía y un trato personalizado a sus clientes, a los que muchas veces conocen personalmente, evitando que ciertos colectivos queden aislados socialmente. Además, contribuyen a prestar servicios como el pedido telefónico o llevar la compra a casa a aquellos vecinos de edad más avanzada o con minusvalías.

Así, hay pequeñas localidades donde **el supermercado se ha convertido en el único lugar vertebrador para la vida económica y social de la comunidad**. Muchas de las compañías que se dedican a la distribución alimentaria hacen auténticas proezas, desde el punto de vista logístico, para llevar diariamente los productos que necesita el cliente a un precio asequible a localidades muy lejanas y tiendas poco accesibles de una forma sostenible y viable económicamente.

Como conclusión, vemos que todos estos establecimientos de proximidad, bajo múltiples enseñanzas y operados por miles de emprendedores locales, realizan una gran contribución económica y social. Sin duda, hoy en día, suponen un pilar vertebrador esencial de vida económica y social en sus respectivas comunidades a lo largo de todo el país. Por tanto, es necesario que contribuyamos entre todos -administración, enseñanzas y emprendedores locales- a que siga siendo así. 

(1) y (2) Informe Anual de Franquicias 2024 (AEF). www.aefranquicia.es/la-franquicia-espana/



EL RETAIL ALIMENTARIO EN FRANQUICIA: UN MOTOR EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Mariano Alonso

Socio fundador y director general de mundoFranquicia 



El sector de franquicias en el *retail* alimentario se posiciona como uno de los más dinámicos y resistentes en el mercado actual. En 2024, ha mostrado una gran capacidad de adaptación y crecimiento, destacándose en **ventas, empleo y expansión territorial**.

Durante este año, el *retail* alimentario ha impulsado la **digitalización**, la expansión en formatos de proximidad, y ha promovido modelos sostenibles y de conveniencia. Además, el crecimiento en ventas y la creación de empleo son logros clave que han consolidado la franquicia como un pilar en la economía.

La adaptabilidad de este mercado frente a cambios en la demanda y su **resiliencia** frente a crisis son, sin duda, sus principales fortalezas. La capacidad de diversificación en **productos frescos** y la implementación de servicios de **valor añadido**, como la entrega rápida y la personalización de la oferta, también han ayudado a captar y fidelizar a los consumidores.

En el lado opuesto, podríamos decir que la dependencia de recursos humanos y el aumento en los **costos de operación**, en especial en energía y logística, representan áreas de presión para las franquicias de alimentación. Además, se observan desafíos en la gestión



de la inflación y en la necesidad de capacitación continua en tecnología y servicio al cliente.

HACIA LA EFICIENCIA OPERATIVA. A futuro, el sector está enfocado, en el corto y medio plazo, hacia la

eficiencia operativa, la omnicanalidad y el desarrollo de modelos más sostenibles. Se prevé un crecimiento continuo, pero marcado por la necesidad de innovar y adaptar modelos de negocio más flexibles y conscientes del entorno. Si logra adaptarse a las nuevas expectativas del consumidor y a las demandas del entorno económico, el *retail* alimentario en franquicia tiene grandes oportunidades de seguir creciendo y liderando el mercado. Seguirá siendo un referente, con modelos de negocio que apuestan por la cercanía y la responsabilidad. Y en este contexto, quiero compartir tres ejemplos que, además, ofrecen una amortización de la inversión inferior a los tres años:

- **La Pinocha Chocolates** es una empresa familiar que en 1995 empezó a dar los primeros pasos para cumplir este sueño en Mar de las Pampas (Argentina). Se basan en la tradición para recrear recetas, y también con un departamento de I+D donde probar nuevas. La tradición familiar se refleja en cada detalle y se mantiene a lo largo del tiempo, además de adaptarse a las nuevas tendencias.

La inversión inicial para abrir tu propia La Pinocha es en torno a los 50.000 €, con un derecho de entrada de 7.500 €.

- **The One Wine** nace para acercar las bodegas, los elaboradores y su tierra a los *wine lovers*, porque conocer los vinos a través de las personas que los elaboran hace que cada botella se convierta en algo especial. Tras más de diez años exportando vino español, abren su propia tienda en Madrid aprovechando su amplia gama de vinos, apoyados en su central de compras y Punto Único Logístico.

Quien sale de sus tiendas lo hace con una bolsa llena de felicidad en forma de vinos “chulos”, algunas *delicatessen*... y la confianza de estar apoyando a pequeños productores que elaboran y cultivan de manera sostenible sus viñedos. La inversión inicial para abrir tu propio The One Wine es en torno a los 40.000 €, con un derecho de entrada de 12.000 €.

- **Aromme Boutique du Café** nace en Curitiba (al sur de Brasil), con el objetivo exclusivo de transmitir, a través de una taza de café, sensaciones y emociones puras y dulces, como en la historia antigua del café. Es una de las primeras marcas que muestra el amor por el mundo del café de los brasileños en todo el mundo, enseñando las diferencias entre cafés gourmet, finos y de especialidad.

Aromme es un concepto diferente, se trata de una tienda especialista en la venta de café de gran calidad. La inversión inicial para abrir tu propio Aromme Boutique du Café es en torno a los 55.000 €, con un derecho de entrada de 10.000 €.

Si logra adaptarse a las nuevas expectativas del consumidor y a las demandas del entorno económico, el *retail* alimentario en franquicia tiene grandes oportunidades de seguir liderando el mercado

La franquicia que buscas podría estar en Consum

porque abrir un Charter es impulsar el comercio de la zona, fomentar el empleo y contar con el apoyo de una gran cooperativa con **49 años de experiencia, más de 470 tiendas y 5 plataformas.** Sin cánones ni royalties.



Infórmate en

consum.es/charter





Gonzalo Salama

Director general de aRetail 



MERCADO DE FRANQUICIAS EN EL RETAIL ALIMENTARIO: BALANCE OPTIMISTA

El mercado de franquicias en el sector del *retail* alimentario en España ha experimentado profundas transformaciones en los últimos años, impulsadas tanto por la evolución de los **hábitos de consumo** como por la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno de creciente **competitividad** y desafíos macroeconómicos. Desde aRetail, donde se estudia la evolución y tendencias del *retail* en Iberia, se observa cómo las franquicias de supermercados se han consolidado como un pilar fundamental para el crecimiento del sector, con **proyecciones optimistas**.

Según el Informe de la Asociación Española de la Franquicia (AEF) de 2023, las franquicias del sector de la alimentación continuaron siendo una de las más importantes dentro del **sistema de franquicias** en España. El sector se posicionó como el de mayor facturación, con 9.000 millones de euros.

Uno de los grandes cambios en el mercado ha sido la evolución del formato de las franquicias. Mientras que antes de la pandemia predominaban los pequeños establecimientos de entre 300 y 500 m², hoy se observa un giro hacia espacios de mayor tamaño, cercanos a los 600 m². Este ajuste responde a la necesidad de ofrecer una gama más amplia de productos y mejorar la **experiencia del cliente**, atendiendo a la creciente demanda de **productos frescos** y de calidad superior.

Por su parte, la apertura de supermercados dedicados al turismo ha ganado relevancia en los últimos años, con cadenas que apuestan por ubicaciones estratégicas en zonas con mucho tráfico, como centros urbanos, estaciones de transporte y áreas cercanas a monumentos o pla-

yas. Esta tipología de establecimientos busca captar la atención tanto de turistas como de residentes, ofreciendo productos adaptados a sus necesidades.

En muchos casos, se especializan en productos locales, *gourmet* o de conveniencia, con el objetivo de atraer a un público que valora la rapidez y la calidad durante su estancia. Además, suelen tener un diseño compacto y eficiente, que permite maximizar el espacio en zonas donde los locales comerciales son limitados y costosos, optimizando el flujo de clientes.

En cuanto a las grandes cadenas, **Mercadona y Carrefour mantienen su liderazgo, con Mercadona consolidándose como el primer supermercado del país operando en más de 1.600 tiendas en España** y una cuota de mercado del 26,2% en 2023. Por su parte, Carrefour ha mantenido su posición como segundo operador, con una cuota del 9,1%, consolidando su apuesta por el formato de hipermercados y supermercados medianos a gran escala.

Otros actores como **Lidl**, con una cuota de mercado del 6,4%, y **Aldi**, con un 1,5%, han seguido expandiendo su red de tiendas con modelos de negocio que apuestan por formatos de descuentos, ofreciendo una propuesta de valor que combina productos básicos de **bajo coste** con productos *gourmet*. Estas marcas han experi-

Antes de la pandemia predominaban los pequeños establecimientos de entre 300 y 500 m², hoy se observa un giro hacia espacios cercanos a los 600 m²

mentado un notable aumento en la preferencia de los consumidores, especialmente en un entorno económico de creciente **inflación**.

PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS. Observamos tres grandes tendencias clave:

- El aumento de la inflación y el impacto en el poder adquisitivo han generado un crecimiento acelerado de las marcas que operan bajo modelos de descuento. Entre 2023 y 2025, Aldi y Lidl planean abrir más de **350 nuevas tiendas** en España, mientras que Primaprix apunta sumar 100 nuevas tiendas, reflejando su apuesta por el crecimiento en el mercado de supermercados de descuento y conveniencia.
- **La sostenibilidad se ha convertido en un factor diferenciador clave.** Según AesCoc, el 42% de los consumidores españoles prefieren supermercados que integren políticas de sostenibilidad. En este contexto, marcas como **Veritas** y **Casa Ametller** están liderando la transición hacia productos ecológicos y de proximidad. Además, las franquicias están invirtiendo en energías renovables y soluciones sostenibles en sus establecimientos. **Carrefour**, por ejemplo, ha implementado proyectos piloto para operar tiendas con **energía 100% renovable**.
- Como reflejo de la creciente **diversificación** en el uso del espacio comercial, las grandes cadenas seguirán invirtiendo en el concepto de '**mercaurantes**', un modelo que ya ha sido adoptado por cadenas como **Mercadona** y **Carrefour**. Además, están empezando a ganar tracción otros formatos innovadores como las tiendas con secciones dedicadas exclusivamente a productos ecológicos o *gourmet*. ●

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**



José Luis Martín Mendoza

Abogado. Socio fundador y director de Idea Iuris SLP – Madrid & Barcelona. Miembro del Comité de Expertos Jurídicos de la AEF



TIPS A VALORAR PARA CONVERTIRSE EN FRANQUICIADO

Muchas veces se ha dicho que los grandes franquiciadores no cambian ni una coma de sus “contratos modelo” ante un nuevo franquiciado. Para valorar con justicia esa “típica y tópica” situación, hay que conocer en profundidad cómo funciona el sistema de franquicia.

El **franquiciador** -el buen franquiciador, que es la mayoría- no solo tiene el derecho a cuidar su imagen de marca, la uniformidad de toda su red -es una parte esencial de la franquicia-, sino que también es un deber para con todos aquellos que ya son miembros de su red de franquicia.

Dicho lo anterior, el futuro franquiciado no solo debe leerse muy bien la propuesta de **contrato de franquicia** (mejor si lo hace junto a un abogado de confianza), sino también y en primer lugar la llamada **“información precontractual”**, que el franquiciador está obligado a entregarle con, al menos, **veinte días de antelación a la firma del contrato** o a aquella otra fecha en que el **franquiciado** tenga que abonar alguna cantidad.

Esa **información precontractual** puede resultar de especial transcendencia para los firmantes del contrato de franquicia si, en el futuro, surgiesen dificultades en la relación y el franquiciado argumentase que el franquiciador no le dio la información completa y/o correcta.

Muchos de los contratos se complementan con anexos que pueden ser de vital importancia para el franquiciado y esos anexos, en muchas ocasiones, sí pueden negociarse en mayor o menor medida

La información precontractual debe contener, como mínimo, lo siguiente:

1. Datos completos de identificación del franquiciador y, en su caso, del más-ter franquiciado y experiencia del mismo en el negocio de la franquicia.

2. Acreditación de tener concedidos para España, y en vigor, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y demás signos distintivos.

3. Descripción general del sector de actividad objeto del negocio de franquicia.

4. Contenido y características de la franquicia y de su explotación, incluyendo una estimación de las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de un negocio tipo.

5. Estructura, características y extensión de la red en España, con las posibles incidencias habidas en la misma en los dos últimos años.

6. Elementos esenciales del contrato de franquicia (duración, derechos y obligaciones, exclusividades, etc.).

ANEXOS NEGOCIABLES. En cuanto al contrato propiamente dicho, como ya dijimos, sí es cierto que la mayoría de franquiciadores tienen el mismo contrato de franquicia para todos sus futuros franquiciados, pero también es cierto que muchos de esos contratos se complementan con **anexos** que pueden ser de

vital importancia para el franquiciado y **esos anexos, en muchas ocasiones -dependiendo del franquiciador de que se trate-, sí pueden negociarse** en mayor o menor medida.

En esos anexos puede llegar a regularse:

- Las condiciones a las que tendrá que hacer frente el franquiciado para financiar su inversión inicial y si lo hará solo o ayudado por el franquiciador.
- Si el franquiciador va a ayudar a la financiación del pedido inicial de mercancía para el “primer llenado” del punto de venta.
- En qué condiciones el franquiciador va a licenciar un determinado software de gestión del negocio, que ayude al franquiciado a llevar el mismo o le ayude con el acceso a redes promocionales.
- La regulación de los proveedores externos y qué porcentaje de producto para la venta podrá -en su caso- adquirirlo el franquiciado de proveedores terceros.

El franquiciador tiene que tratar “igual a los iguales y desigual a los desiguales”, aunque la esencia de la franquicia que está licenciando sea prácticamente idéntica para toda su red



SIN ARBITRARIEDAD. El contenido de todos estos anexos puede variar de un franquiciado a otro. No de forma total, arbitraria y discriminatoria, sino en función de las necesidades de uno u otro franquiciado, del tipo de punto de venta, su localización, etc.

Recordemos que el término “igualdad” no suele referirse a la igualdad absoluta “como dos gotas de agua”, sino que **el franquiciador tiene que tratar “igual a los iguales y desigual a los desiguales”**, aunque la esencia de la franquicia que está licenciando sea prácticamente idéntica para toda su red.

Por ello, el franquiciador puede encontrarse con un potencial buen franquiciado (por experiencia en el sector, etc.), pero que necesita un primer “empujón inicial”, cuya situación no tiene por qué darse en otros franquiciados.

Por ello y en definitiva:

1. Hay que leerse la información precontractual con detenimiento -**asesoramiento jurídico**- y profundidad, para que el franquiciado pueda valorar si le interesa entrar en ese sistema de franquicia y/o hacer el primer pago.

2. Hay que leerse el contrato, aunque muy pocas cosas se podrán cambiar; y hay que revisar, analizar y, si se puede, negociar el contenido de determinados anexos, que pueden suponer un “plus” para la entrada en esa determinada franquicia. ●





LA FRANQUICIA, UN MODELO ROBUSTO Y FLEXIBLE QUE GOZA DE BUENA SALUD

Con una cifra de facturación muy cercana a los 9.000 millones de euros al cierre de 2023 -similar a la obtenida en 2018, en un contexto prepandemia-, el sistema de franquicias en el *retail* alimentario ha demostrado ser un modelo robusto y totalmente maduro en nuestro país, que no solo cuenta con la confianza tanto de los franquiciadores como de los franquiciados, sino que es capaz de exhibir la agilidad y flexibilidad necesarias para ofrecer respuestas y salir airoso de un escenario tan cambiante y errático como el de los últimos tiempos.

Los son las razones principales que hacen único este modelo de negocio y que explican en gran medida el excepcional grado de **resiliencia** del que ha hecho alarde el comercio minorista de alimentación a lo largo del último lustro: su capacidad de **innovación y adaptación** a las nuevas realidades, ofreciendo respuestas ajustadas a las demandas de un consumidor voluble que se ha visto obligado a modificar sus hábitos, por un lado; y la **estrecha colaboración** entre franquiciadores y franquiciados, fundamental para lograr una fórmula de éxito, por otro.

El menor requerimiento de **Capex** para abrir nuevas tiendas, convirtiéndose en una vía de crecimiento que aporta ren-

tabilidad a las enseñanzas con apenas inversión; la relativa **rapidez y menor complejidad** asociada a la apertura de establecimientos franquiciados; o la **dedicación especial** que el emprendedor imprime en el negocio franquiciado para atender las necesidades de sus clientes, con un acentuado grado de **cercanía y proximidad**, son factores añadidos que están favoreciendo la apuesta por este modelo de negocio, en el que **el sector de la Alimentación, además, viene ejerciendo de locomotora del sistema desde hace años.**

Así lo demuestra una facturación de **8.996,3 millones de euros** al cierre de 2023 (en línea con los 8.900,7 millones de euros alcanzados durante el ejercicio anterior), seguida de lejos por hoste-

ría/*fast food*, que registró 3.349,7 millones de euros; y hostelería/restaurantes/hoteles, actividad que facturó 2.494,7 millones, según datos de la Asociación Española de la Franquicia (AEF).

Al igual que en 2022, también la Alimentación es el sector que lidera el ranking de **establecimientos abiertos** (6.005 propios y 7.641 en régimen de franquicia) y el que mayor número de empleos genera (75.134 frente a 72.912 en 2022), a gran distancia de los sectores que le siguen (hostelería/*fast food*, con 47.374 trabajadores, y nuevamente hostelería/restaurantes/hoteles, que da empleo a 24.008 personas).

De acuerdo con los datos que conforman la radiografía actual del sector puede afirmarse, por tanto, que **el sistema de franquicias en nuestro país, a cierre de 2023, ha crecido en todas sus variables: facturación, empleo generado, número de redes y establecimientos abiertos,** demostrando que goza de buena salud y que es una fórmula ganadora que invita al optimismo de cara al futuro inmediato.

Resumimos a continuación los aspectos más destacables de algunas de las principales enseñanzas del sistema de franquicias español a lo largo de este último año.

DIA sigue recuperando terreno y alcanza el hito de las **1.500 tiendas franquiciadas**, que ya representan el 64% de su red, si bien a través de la estrategia de cambios de gestión, pasando tiendas propias a gestión franquiciada. En los últimos años, la enseña que preside Martín Tolcachir ha hecho una gran apuesta por la proximidad que le ha permitido convertirse en líder indiscutible por número de franquiciados de la distribución española. La enseña, que el pasado año vendió sus tiendas de gran formato (MaxiDia) a Alcampo precisamente para concentrarse en la **proximidad**, es responsable del 11% del total de 13.646 puntos de venta franquiciados en el sector, según datos de la AEF.



COVIRÁN supera su crisis y recupera cierta **estabilidad** después de varios años muy problemáticos y de fuerte pérdida de puntos de ventas. Solo en la primera mitad de 2024 logró ganar 5.396 m² de superficie comercial después de haber cerrado 200 tiendas en el ejercicio 2023, que la cooperativa justificó por tratarse de puntos de venta ineficientes, en algunos casos, y por la 'falta de relevo generacional' en otros.

En este 2024, sin embargo, la compañía que preside José Antonio Benito ha dado un nuevo **impulso a las aperturas** y, en los últimos meses, ha inaugurado más de 30 nuevos puntos de venta que se han sumado a su parque repartidos en ocho comunidades autónomas. Además, ha sumado seis compras de establecimientos procedentes de la competencia. Mientras tanto, la cooperativa ha logrado desprenderse de sus tiendas más pequeñas e ineficientes y confía en seguir incrementando su facturación, impulsada por sus avances en operaciones y el modelo de tienda.

CONSUM sigue siendo consistente en su crecimiento con la franquicia **Charter** y, un año más, es una de las enseñas que más crecimiento tiene. Para este año, la enseña tenía marcado como objetivo la apertura de 15 tiendas propias y **35 franquicias** en las seis comunidades autónomas del arco mediterráneo donde está presente -Cataluña, Valencia, Murcia, Andalucía, Castilla-La Mancha y Aragón-, fiel a la 'receta de éxito' que le ha permitido situarse entre las seis grandes compañías de la distribución alimentaria en España, con el 3,4% en cuota de mercado -dos décimas más que hace un año- y creciendo a razón del 4% en volumen al año.



BONÀREA sigue **muy activo** creciendo principalmente en Cataluña, que es su mercado de referencia. El grupo agroalimentario catalán ha inaugurado 15 establecimientos durante los meses de septiembre, octubre y noviembre, concentrados principalmente en sus dos mercados prioritarios, Cataluña y Aragón, superando en apenas tres meses el total de aperturas de 2023, cuando amplió su parque de tiendas en 15 establecimientos, y se acerca a su objetivo de completar el año con 23 aperturas.

Con una firme política de **reinversión** de beneficios que tiene como finalidad consolidar su modelo de negocio, la enseña que dirige Ramon Alsina ha destinado 35,5 millones de euros en 2024 a la apertura de nuevos locales y su adecuación, además de al traslado y ampliación de otros 14 puntos de venta. En 2023, la red de establecimientos bonÀrea facturó 1.182 millones de euros, el 11% más que en 2022, y sus perspectivas para el presente curso son algo más que halagüeñas.



EROSKI cambia de gestión ciertas tiendas propias de proximidad a ser tiendas franquiciadas principalmente en Cataluña (enseña **Caprabo**) y en algún caso en Galicia (enseña **Eroski**). Fuera de esos mercados, sigue abriendo con franquicia clásica de forma muy activa con nuevas aperturas e incorporaciones de franquiciados de otras enseñas competidoras. Según los planes avanzados por Alberto Cañas, director de Franquicias del distribuidor vasco, Eroski se ha fijado el objetivo de inaugurar cerca de **200 tiendas en dos años**, 120 de las cuales serán franquiciadas.



UNIDE registra cambio en su dirección general, con la jubilación de Celso López y la entrada de **David Navas**, siendo 2024 un **año de transición** hasta 2025, que comenzará un nuevo plan estratégico.

La enseña cooperativa, que prevé cerrar el ejercicio con **35 nuevas aperturas**, supera los 1.200 establecimientos en España. Actualmente cuenta con siete delegaciones territoriales, dos plataformas logísticas principales y 13 Cash Unide dirigidos a la compra profesional del sector de la hostelería y restauración en la Península y las Islas Canarias.

CARREFOUR

se añade al modelo de cambio de gestión de tiendas propias a tiendas franquiciadas con algunas de sus unidades procedentes de **Supersol**. Además, está teniendo tensión en su red de franquiciados, generándose **conflictos y salidas** de algunas sus tiendas. Una de las más relevantes sita en Madrid y con una superficie de más de 1.400 m² fue a parar a la red de Unide.

COVALCO

se recupera de años anteriores en los que ha tenido problemas de cierres y salidas de franquiciados.

CONDIS

tiene una **evolución discreta** y circunscrita a Cataluña. El pasado mes de junio, la cadena de supermercados participada por el fondo de inversión Portobello Capital llegó a un acuerdo con **Roges Supermercats**, para tomar una participación de la cadena de supermercados del Bages dirigida por Pilar Laimon, que inició su andadura hace ya más de 50 años en Manresa y cuenta con 24 establecimientos repartidos mayoritariamente por la zona de Cataluña central, sumando un espacio de venta de 7.500 m² y dando empleo a más de 200 trabajadores.



TRANSGOURMET IBÉRICA,

inmersa en una **gran transformación** del negocio, prevé resultados planos en 2024. Su director general, Lluís Labairu, ha advertido de que se encuentran en la última fase de **saneamiento**. Su objetivo es ofrecer cada año entre 60 y 80 franquicias, “pero de calidad”. En la actualidad, la enseña propiedad del grupo suizo Transgourmet cuenta con cerca de 800 supermercados franquiciados bajo las enseñas Suma, Proxim y Spar.



¿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 FMRE

ÁREA GEOGRÁFICA

Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra Y País Vasco

Zonas prioritarias: Centro, Noroeste y Noreste



Javier Samperiz

DIRECTOR FRANQUICIAS / ALCAMPO

“Para 2025 esperamos impulsar nuestro modelo con aperturas en regiones como Asturias y Galicia”

● **VALORES DIFERENCIALES.** El modelo de franquicia de Alcampo **se distingue por su flexibilidad y su enfoque en el apoyo integral al franquiciado.** Ofrecemos una **variedad de formatos** adaptables a las necesidades del inversor, desde pequeñas tiendas de conveniencia hasta grandes hipermercados. Además, nuestra sólida presencia de marca, con una amplitud de productos innovadores, nos diferencia en el sector. A través de un **acompañamiento continuo**, los franquiciados reciben asistencia en áreas clave como la gestión operativa, comercial y de atención al cliente, asegurando que cada establecimiento mantenga los estándares de calidad y servicio de la marca.

● **PRINCIPALES NOVEDADES.** Para el año 2025, se espera que el crecimiento del modelo de franquicia en Alcampo continúe en expansión, impulsado por **nuevas aperturas** en regiones como **Asturias y Galicia.** Además, la compañía planea seguir reforzando el apoyo y acompañamiento a sus franquiciados mediante la **implementación de tecnologías más eficientes**, con un enfoque especial en la digitalización de procesos operativos.

● **NEGOCIO FLEXIBLE Y PERSONALIZADO.** La evolución en 2024 ha sido positiva para Alcampo, con la apertura de **15 nuevas franquicias** que consolidan nuestra presencia en diferentes comunidades autónomas. Esta expansión nos ha permitido afianzar nuestro modelo de negocio basado en la **flexibilidad y personalización** que ofrecemos a los franquiciados.

● **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.** Mirando hacia 2025, **uno de nuestros mayores retos será mantener el equilibrio en la expansión territorial**, asegurando que cada nueva apertura de

INFORMACIÓN GENERAL

› **Año de inicio de la actividad franquiciadora:** 2010

› **Países en los que actúa:** España

› **Enseñas**

 (200-700 m²)

 (700-2.500 m²)

 (2.500-5.000 m²)

Nº total de establecimientos asociados	126
Nº de establecimientos propios	528
Aperturas previstas a cierre 2024	15
Previsión de aperturas 2025	40

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra y País Vasco. **Zonas prioritarias:** Centro, Noroeste y Noreste

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

› **Inversión inicial:** 600 € -1.000 €/m²
(en función del estado del local)

› **Canon de entrada:** No

› **Royalty:** En función de la venta

› **Publicidad:** En función de la venta

› **Inversión mínima necesaria:** 600 € -1.000 €/m²
(en función del estado del local)

OTROS DATOS DE INTERÉS

Duración del contrato de franquicia	Entre 5 y 7 años
-------------------------------------	------------------

franquicia esté alineada con los valores de responsabilidad social y ambiental que nos caracterizan. También queremos seguir desarrollando nuestras líneas de **productos sostenibles** y de economía circular, así como continuar mejorando la **eficiencia en la gestión operativa** de nuestras franquicias para minimizar los costos y enfrentar los desafíos de un entorno inflacionario. 🌱

MÁS INFORMACIÓN: franquicias.alcampo.es



FRANQUICIADOR

caprabo 
con  **EROSKI**



Jordi Lahiguera

DIRECTOR DE MARKETING Y
DESARROLLO CORPORATIVO /
CAPRABO

“Nuestro objetivo es ofrecer nuevas propuestas de valor, con tiendas que ayuden a generar barrio”

● **ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS TENDENCIAS.** Caprabo cumple este año 65 años de historia como primer supermercado; somos una marca que ha abierto el camino de la innovación en *retail* y nuestras franquicias están siendo un buen ejemplo de innovación y resultados positivos. Sus tiendas representan los valores tradicionales del **comercio de proximidad**. Se caracterizan por la amplia variedad de surtido, la **personalización** de la oferta, la apuesta por los productos de proximidad de pequeños productores y cooperativas agrarias, productos saludables y frescos de temporada, además de potenciar las propuestas que permitan maximizar la capacidad de ahorro en la compra a través del Programa de Fidelización con la **Tarjeta Club Caprabo**. Todos los supermercados de Caprabo están adaptados a las nuevas tendencias del mercado. Son **tiendas de barrio, que abren todos los días de la semana, con un horario ampliado, y que permiten una compra completa** gracias a uno de los surtidos más amplios por metro cuadrado del mercado.

● **MEJORA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.** Para 2024, Caprabo sigue enfocándose en la expansión de su red con la apertura de nuevas tiendas, tanto propias como franquiciadas. En este año se priorizará la mejora de la experiencia del cliente, con un enfoque en productos **frescos, sostenibles y de proximidad**. A finales del pasado ejercicio, Caprabo abrió en Vilafranca del Penedés (Barcelona) el primer **Supermercado Inclusivo y Social (SIS)** de Cataluña a través de una iniciativa que se llevó a cabo con cinco entidades vinculadas a la economía social y solidaria: el Grup Entrem, Moltacte y Grup Alba, referentes en inserción laboral; Bildi Grafiks, expertos en diseño y comunicación; y Tandem Social, consultoría estratégica especializada en transformación económica y social. **El proyecto, denominado SIS Caprabo, ofrece productos de calidad y proximidad provenientes de la economía social y solidaria**, y tiene como objetivo final promover una manera de consumir con un enfoque ético y solidario.

ÁREA GEOGRÁFICA

Cataluña, en zonas de alta densidad de población y otras zonas rurales con población mayor a 1.500 habitantes



INFORMACIÓN GENERAL

- › Año de inicio de la actividad franquiciadora: 2011
- › Países en los que actúa: España y Andorra
- › Enseñas:
 (mínimo 250 m²)

Nº total de establecimientos franquiciados	123 (120 en España y 3 en Andorra)
Nº de establecimientos propios	196 (en España)
Aperturas previstas a cierre 2024	15
Previsión de aperturas 2025	Similar a este ejercicio

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Cataluña

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial:** a partir de 700 €/m²
- › **Canon de entrada:** No hay
- › **Royalty:** No hay
- › **Publicidad:** No hay
- › **Inversión mínima necesaria:** 180.000 €

OTROS DATOS DE INTERÉS

Duración del contrato de franquicia	5 años
-------------------------------------	--------

● **CERCANÍA Y PROXIMIDAD:** Caprabo prevé cerrar 2024 con la apertura de **15 supermercados**, 14 franquicias y una tienda propia en Terrassa. Nuestras tiendas franquiciadas están ofreciendo muy buenos resultados, impulsados por su posicionamiento de cercanía, sus productos de proximidad, los frescos y su **amplitud de horarios**.

● **PRÓXIMOS RETOS:** De cara a 2025, Caprabo mantiene su plan sostenido de apertura de supermercados en Cataluña, un mercado estratégico para nosotros. Nuestro objetivo es poner en el mercado nuevas propuestas de valor, con tiendas que ayuden a **generar barrio**, con una fuerte implantación de gama por metro cuadrado en este tipo de establecimiento y con iniciativas que ayuden a maximizar la capacidad de **ahorro** de los clientes. ●

MÁS INFORMACIÓN: franquicias.caprabo.com/es/





Valentín Corral

JEFE DE FRANQUICIAS BM SUPERMERCADOS

“El proceso de integración de la cadena Hiber ha sido muy positivo y los resultados nos están acompañando”



¿Qué evolución ha tenido BM Supermercados y qué principales hitos destacarías en los últimos meses?

Seguimos una línea continuista, que nos ha llevado a contar hoy con 332 establecimientos de los que 29 son franquiciados. Uno de los hitos clave de los últimos meses ha sido la integración de la **cadena Hiber**, que nos ha dado un impulso a nuestra expansión en Madrid y nos sitúa en el top 10 de la distribución.

¿Qué valoración hacéis de la incorporación de estas 31 tiendas Super Hiber en Madrid, materializada este año? ¿En qué se ha traducido para vuestro negocio franquiciado?

El proceso de integración ha sido muy positivo y los resultados en estos meses nos están acompañando, creciendo en el volumen de operaciones diarias y de clientes fidelizados. Esta operación dará también mayor visibilidad a nuestro modelo BM, y favorecerá el desarrollo de nuestro proyecto de franquicias.

“Nuestro compromiso por el surtido es uno de los pilares del modelo BM, y la marca de fabricante es el foco de nuestra propuesta comercial”

¿Contempláis la implantación en nuevos territorios?

Estamos centrados en crecer en las zonas de País Vasco, Cantabria, Navarra, La Rioja y la Comunidad de Madrid, que es donde está implantado nuestro modelo BM y donde queremos reforzar nuestra presencia a través de los diferentes formatos y canales de venta.

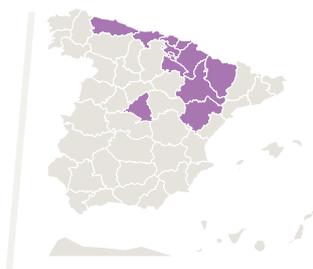


¿Cuáles están siendo los principales retos de 2024 y cómo los estáis afrontando?

Nuestro reto principal está en ser más competitivos y diferenciales. Para ello es clave profundizar en innovación en el surtido, y en aquellas herramientas de personalización de ofertas, a través de la **Cuenta BM**, que nos permitan acercarnos más a nuestros clientes y seguir siendo referentes en experiencia de compra.

¿Cuál es vuestra estrategia de surtido, qué evolución ha seguido y qué previsiones manejaís?

Nuestro compromiso por el surtido es uno de los pilares del modelo BM, y la marca de fabricante es el foco de nuestra propuesta comercial. Además, en los últimos meses hemos introducido la **marca propia**, que viene a dar respuesta a un consumidor que busca productos de



ÁREA GEOGRÁFICA

País Vasco, Navarra, Aragón, Cantabria, Asturias, La Rioja y Madrid

INFORMACIÓN GENERAL

- ▶ Año de inicio de la actividad franquiciadora: 2016
- ▶ Países en los que actúa: España
- ▶ Enseñas:

 **BM** shop (250 m² media)

Gorliz (Vizcaya), 210 m² • Soto Marina (Cantabria), 352 m²
 Basauri (Vizcaya), 261 m² • Arenas Cabrales (Asturias), 348 m² • Ezcaray (La Rioja), 351 m² • La Peña (Vizcaya), 206 m² • Hondarribia (Guipúzcoa), 147 m² • Bermeo (Vizcaya), 157 m² • Milagro (Navarra), 161 m² • Txurdinaga (Vizcaya), 328 m² • Torrelavega (Cantabria), 380 m² • Ribaforada (Navarra), 303 m² • Usurbil (Guipúzcoa), 309 m² • Murchante (Navarra), 302 m² • Egia (Guipúzcoa), 348 m² • Getaria (Guipúzcoa), 200 m² • Calle Mayor (Navarra), 200 m² • Villafranca (Navarra), 330 m² • Donoso (Madrid), 280 m² • Novallas (Aragón), 140 m² • Bádames (Cantabria), 300 m² • Aia (Guipúzcoa), 312 m² • Galdakao (Vizcaya), 250 m² • Ajalvir (Madrid), 230 m² • Getxo (Vizcaya), 230 m² • Tudela (Navarra), 130 m² • Asteasu (Guipúzcoa), 120 m² • Andoain (Guipúzcoa), 290 m² • Durango (Vizcaya), 319 m²

Número total de establecimientos franquiciados (a 30 de septiembre de 2024)	29
Nº de establecimientos propios	303
Aperturas previstas a cierre 2024	6
Previsión de aperturas 2025	Sin definir

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Mismas que el ámbito de implantación.

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- ▶ **Inversión inicial:** 750 - 1.300 €/m², en función de las características del establecimiento
- ▶ **Canon de entrada:** No
- ▶ **Royalty:** 1% de la cifra de venta
- ▶ **Inversión mínima necesaria:** Depende del proyecto

OTROS DATOS DE INTERÉS

Duración del contrato de cooperativa 5 años renovables

MÁS INFORMACIÓN:

www.uvesco.es/franquicia-bm-supermercados.htm/ 

calidad a un precio asequible. Así, contamos con un total de **1.200 referencias** de marca BM, que representan un **11%** del surtido.

¿Qué estrategias habéis adoptado para tratar de mitigar el impacto de las subidas de precio?

Estamos potenciando nuestra actividad promocional, con **más ofertas** y más atractivas, y para ello estamos incrementando la inversión en las mismas. Entre otras, contamos con descuentos de hasta el 30% en diferentes secciones todas las semanas.

¿Qué objetivos tenéis previstos para 2025?

Nuestro objetivo es abrir franquicias **BM Shop** primando la calidad de los proyectos a la cantidad en nuestro ámbito de actuación, y estamos estudiando



ya **varios proyectos que podrían ver la luz el próximo año**. Al mismo tiempo, tenemos que seguir siendo competitivos, con ofertas y descuentos a través de nuestra **Cuenta BM**, y con un surtido adaptado a las necesidades actuales. ●

“Nuestro objetivo es abrir franquicias BM Shop primando la calidad a la cantidad, y estamos estudiando ya varios proyectos que podrían ver la luz el próximo año”



Jesús Bermejo de la Insúa

DIRECTOR DE PROXIMIDAD Y FRANQUICIAS / CARREFOUR ESPAÑA

“Confiamos en que nuestro nuevo Carrefour City en la Puerta del Sol sea el primero de muchos”

- PILAR ESTRATÉGICO.** En España, como en todos los países en los que Grupo Carrefour está presente, la franquicia es entendida como un pilar estratégico y, en este sentido, se considera **clave apostar por su desarrollo como una palanca de crecimiento y rentabilidad de la compañía.**
- NUEVO CARREFOUR CITY.** Entre las novedades de 2024, tenemos que destacar la reciente apertura del primer supermercado en la emblemática Puerta del Sol de Madrid. Se trata de un Carrefour City, que nace como respuesta a las necesidades del **cliente turístico**, buscando una experiencia de compra ágil y completa, sin renunciar a la calidad ni a la variedad de productos. Este establecimiento marca un **nuevo hito** en la expansión de Carrefour en España, estamos muy ilusionados con este nuevo formato y confiamos en que será el primero de muchos en nuestra estrategia de expansión
- SEGUIR CRECIENDO.** Con más de 30 años de experiencia en el sector de la franquicia y presencia en más de 500 poblaciones, nuestro objetivo es seguir creciendo y realizar aperturas allí donde veamos que hay una necesidad que cubrir. La compañía ha ido adaptando su modelo comercial para ofrecer sus servicios en entornos urbanos, rurales, en gasolineras, estaciones de tren o áreas de servicio, entre otros. Y ahora, con el nuevo Carrefour City mencionado anteriormente, **sumamos una nueva ubicación diferencial y representativa.**
- ESTRATEGIA OMNICANAL Y MULTIFORMATO.** En línea con nuestro compromiso con el cliente, **Carrefour seguirá evolucionando en su estrategia omnicanal, multiformato y multimarca**, y apostando por un modelo de gestión basado en los hábitos de compra y las demandas del consumidor. ●

ÁREA GEOGRÁFICA

España



INFORMACIÓN GENERAL

- › **Año de inicio de la actividad franquiciadora:** 2009
- › **Países en los que actúa:** España, Francia, Italia, Bélgica, Polonia y Rumanía
- › **Enseñas**

Carrefour express (150-500 m²)

SERVICIOS OFRECIDOS

- › Formación completa a los franquiciados
- › Planes de negocio y de viabilidad económica y financiera
- › Diseño de la tienda, acompañamiento comercial y económico permanente
- › Formación continua una vez abierta la tienda

Nº total de establecimientos franquiciados	968 en España
Nº de establecimientos propios	125 en España
Aperturas previstas a cierre 2024	106
Previsión de aperturas 2025	aún no comunicado

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

España

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial:** 1.200-1.500 €/m²
- › **Canon de entrada:** No
- › **Publicidad:** 5.000 €
- › **Inversión mínima necesaria:** 275.000 € + IVA, mínimo importe inversión

OTROS DATOS DE INTERÉS

Duración del contrato de franquicia	5 años
--	---------------

MÁS INFORMACIÓN: www.carrefour.es/grupo-carrefour/franquicias/



FRANQUICIADOR

**Condis****José Manuel Castellano**DIRECTOR DE OPERACIONES
Y EXPANSIÓN FRANQUICIA /
CONDIS SUPERMERCATS**“Queremos incrementar nuestra presencia en provincias como Tarragona y Lleida”**

● **ACOMPañAMIENTO INTEGRAL.** Lo que hace única a nuestra franquicia es el acompañamiento integral que ofrecemos a cada uno de nuestros franquiciados desde el primer día. Replicamos fielmente el modelo de gestión de nuestras tiendas propias, un modelo probado y refinado a lo largo del tiempo para asegurar su éxito, y que permite al franquiciado dedicarse completamente a la gestión de la venta, a sus clientes y a liderar su equipo de profesionales.

Otra de las fortalezas de la franquicia Condis es la garantía de **confianza y solvencia** del proyecto, lo que ha hecho que **el 90% de nuestros franquiciados tengan más de un supermercado con nosotros.**

● **EXPANSIÓN ESTRATÉGICA.** Seguimos apostando por el modelo de franquicia en el proyecto empresarial de Condis, puesto que nos aporta una gran oportunidad para expandir nuestra red comercial y llegar a todo tipo de comunidades. En este 2024, la apertura de nuevos establecimientos y movimientos estratégicos como la adquisición de **Roges Supermercats** nos ha ayudado a expandir nuestra presencia, llegando a puntos en los que no estábamos tan presentes como la zona de la Cataluña central.

● **FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN.** La mayoría de nuestros supermercados franquiciados, más del 85%, están concentrados en la provincia de Barcelona. Uno de nuestros principales proyectos tanto para final de este año como para 2025, es **seguir expandiéndonos por el mercado catalán e incrementar nuestra presencia en sitios donde nuestra cuota de mercado es más baja**, como las provincias de **Tarragona y Lleida.**

Respecto a los retos para el año que viene, creemos que seguirán en una línea similar a la de este 2024. Tenemos que prestarle atención al contexto actual de alta volatilidad, y desde el sector franquicia debemos afrontar el impacto de múltiples variables como la inflación, mayores costes energéticos, dificultades en la cadena de suministro o la sequía. Necesitaremos una gran capacidad de flexibilidad y adaptación. ●

ÁREA GEOGRÁFICA

Cataluña

**INFORMACIÓN GENERAL**

- › Año de inicio de la actividad franquiciadora: 1982
- › Países en los que actúa: España y Andorra
- › Enseñas:

 Condis	(250-500 m ²)
 Condis life	(más de 500 m ²)
 Condis express	(150-200 m ²)
 Condis shop	(100-200 m ²)

SERVICIOS OFRECIDOS

- › Distribución y venta al por menor de PGC (Productos de Gran Consumo), droguería y cosmética
- › Venta canal *online*
- › Entrega servicio a domicilio, Click&Collect, Click&Car

Nº total de establecimientos franquiciados en España	512 (a cierre del ejercicio 2023)
En otros países	15 (Andorra)
Nº de establecimientos propios	161 en España (a cierre del ejercicio 2023)
Aperturas previstas a cierre 2024	33 (a sept. de 2024)
Previsión de aperturas 2025	25-30

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Cataluña, con especial interés en provincias como Tarragona y Lleida

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial:** 600-1.000 €/m², con una superficie de venta mínima de 300 m²
- › **Canon de entrada:** No
- › **Royalty:** No
- › **Publicidad:** No
- › **Inversión mínima necesaria:** 600-1.000 €/m² (para un establecimiento medio)

OTROS DATOS DE INTERÉS

Cifra de negocio en el último ejercicio	50% del volumen de negocio, que este año ha superado los 800M€
Duración del contrato de franquicia	5 años

MÁS INFORMACIÓN: condis.es/franquiciados



consum
Juntos es
cooperativa



Javier Andújar

EJECUTIVO DE FRANQUICIAS CHARTER / CONSUM

“Charter continúa con su buen ritmo de expansión, entre 35-40 aperturas al año”

- **OFERTA COMERCIAL COMPETITIVA.** Algunas de las fortalezas de Charter son **la proximidad, la amplia gama de productos y una oferta comercial muy competitiva**, lo que ayuda a realizar una **compra completa** por parte de los clientes.
- **EMPRENDIMIENTO AL ALZA.** Este año también hemos visto que muchos emprendedores piensan en invertir en Charter y que los actuales franquiciados abren más tiendas y mejoran las que tienen ya abiertas. De hecho, **más del 60% de los nuevos franquiciados de 2023 eran personas que ya tenían tienda y han decidido invertir en una nueva franquicia.** Además, se han registrado nuevos franquiciados provenientes de otros sectores que desde los últimos años se han visto muy afectados por la situación económica, como por ejemplo la hostelería.
- **BUEN RITMO DE EXPANSIÓN.** Charter continúa con su buen ritmo de expansión y aperturas, entre **35-40 tiendas al año**, siguiendo la buena evolución de los últimos años y fidelizando la expansión de sus actuales franquiciados.
- **OBJETIVOS PARA 2025.** Seguir con el mismo ritmo de expansión, en las CCAA donde estamos ya presentes. Con la franquicia Charter, Consum cumple el **objetivo social de dar servicio a las pequeñas poblaciones y barrios urbanos que no disponen de población suficiente** para la implantación de un gran supermercado, pero que necesitan una buena instalación para sus compras diarias. Charter sigue con su objetivo de creación de un vínculo de colaboración con el comercio tradicional de cada zona. 🍎

MÁS INFORMACIÓN: consum.es/franquiciados

ÁREA GEOGRÁFICA

Comunidad Valenciana, Cataluña, Región de Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía



INFORMACIÓN GENERAL

- ▶ **Año de inicio de la actividad franquiciadora:** Años 80
- ▶ **Países en los que actúa:** España
- ▶ **Enseñas:**



(300-500 m², en zonas urbanas o poblaciones pequeñas con influencia sobre unos 1.500 habitantes)

SERVICIOS OFRECIDOS

Consum ofrece formación previa tanto para el franquiciado como para el personal del supermercado, y facilita los equipos informáticos para la gestión del supermercado, además de apoyo continuo a la gestión. También aporta la logística centralizada y gratuita, con todos los servicios; así como la adhesión gratuita al programa de fidelidad “Mundo Consum”, con todas sus ventajas: tarjeta fidelidad, descuentos, cheques regalos, promociones personalizadas, etc.

Nº total de establecimientos franquiciados	447 (al cierre de ejercicio 2023)
Nº de establecimientos propios	485 Consum (al cierre de ejercicio 2023)
Aperturas previstas a cierre 2024	50 aprox. (15 Consum y 35 Charter)
Previsión de aperturas 2025	34-35 aprox. (entre Consum y Charter)

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Las mismas donde se está presente ahora (Comunidad Valenciana, Cataluña, Región de Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía)

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- ▶ **Inversión inicial:** 700 €-900 €/m²
- ▶ **Canon de entrada:** No
- ▶ **Royalty:** No
- ▶ **Publicidad:** Sin cargo para el franquiciado
- ▶ **Inversión mínima necesaria:** 700 €-900 €/m²

OTROS DATOS DE INTERÉS

Cifra de negocio en el último ejercicio	693,6 M€ (ventas de Consum a Charter en 2023)
Duración del contrato de franquicia	5 años



FRANQUICIADOR

gadisa

ÁREA GEOGRÁFICA

Galicia, Castilla y León,
Asturias y Madrid



Miguel Freire Abeijón

DIRECTOR DE VENTAS
DE FRANQUICIA /
GADISA RETAIL

“En 2025 esperamos seguir nuestra línea de generar empleo y contribuir a la dinamización del entorno”

- **DOS FORMATOS, AMPLIO SERVICIO.** Claudio es la enseña de Gadisa Retail que opera como franquicia. Se desarrolla bajo dos formatos: los **supermercados de proximidad Claudio**, situados principalmente en pequeños y medianos núcleos de población y que ponen a disposición de los clientes un equilibrado surtido que combina marcas líderes, la marca propia (IFA) y los productos locales; y **Claudio Express**, espacios configurados para realizar una compra rápida, cómoda y económica. Estos últimos se localizan, principalmente, en estaciones de servicio y cuentan con un amplio horario de atención al público los siete días de la semana.
- **RAPIDEZ, EFICACIA Y ASESORAMIENTO.** Disponemos de 240 establecimientos franquiciados en Galicia, Castilla y León, Asturias y Madrid. Uno de los valores diferenciales es que los franquiciados pueden disponer de la **capacidad logística** de Gadisa Retail, que permite rapidez y eficacia para atender las necesidades de los puntos de venta, y cuentan con **el mayor abanico de referencias del mercado, con más de 30.000 productos de marcas reconocidas a precios muy competitivos**. Además, otro de los valores diferenciales de este modelo es el asesoramiento técnico y comercial por parte de un equipo de profesionales con amplia **experiencia y conocimiento** del sector de la distribución, que los acompañan en el desarrollo de sus negocios para que resulten competitivos.
- **PERSPECTIVAS 2025.** Acabamos de abrir el **11º establecimiento** de este 2024 y esperamos seguir en esta misma línea en 2025, generando empleo y, al mismo tiempo, contribuyendo a la dinamización del entorno, ya que **prestamos un servicio esencial en zonas en las que, en ocasiones, se dan dos factores: dispersión geográfica y envejecimiento poblacional**.

INFORMACIÓN GENERAL

- › **Año de inicio de la actividad franquiciadora:**
Finales de los años 80
- › **Países en los que actúa:** España
- › **Enseñas:**



(57.810 m² en total a cierre de 2023)

SERVICIOS OFRECIDOS

Venta al por menor en pequeñas y medianas poblaciones o en estaciones de servicio, en el caso de Claudio Express, gestionadas en régimen de franquicia

Nº total de establecimientos asociados	240
Nº de establecimientos propios	238 (Gadisa Retail contaba en España, a cierre de 2023, con un total de 225 supermercados propios)

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Aquellas en las que ya está presente: Galicia, Castilla y León, Asturias y Madrid

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial:** depende de la dimensión del establecimiento
- › **Canon de entrada:** No
- › **Royalty:** No
- › **Publicidad:** Gadisa Retail presta apoyo publicitario en acciones de marca, promocionales y de lanzamiento de punto de venta

OTROS DATOS DE INTERÉS

Duración del contrato de franquicia	no hay un límite establecido
--	------------------------------

MÁS INFORMACIÓN: claudio.es/franquiciate





Esteban Gutiérrez

DIRECTOR GENERAL DE COVIRÁN

“En 2025 nos enfocaremos en expandirnos en España y Portugal con Covirán Plus”



¿Qué respuesta habéis obtenido de vuestro nuevo modelo de supermercado Covirán Plus, inaugurado hace un año?

La respuesta de nuestros socios y consumidores ha sido muy positiva. El modelo **Covirán Plus** ofrece una experiencia de compra adaptada a las nuevas tendencias y expectativas de los clientes. Desde su inauguración hemos recibido comentarios favorables sobre la **amplitud de surtido**, la calidad de los **productos frescos** y la **tecnología** que facilita una compra más ágil.

Nuestros socios muestran interés en replicar este formato, viéndolo como una oportunidad para diferenciarse en un entorno competitivo y ofrecer un servicio más atractivo. Continuaremos evolucionando este concepto, adaptándonos a las necesidades de consumidores y socios, quienes son clave para el crecimiento de la marca.

¿Qué previsiones de implantación tenéis previstas? ¿Entra dentro de vuestras previsiones aterrizar en nuevos territorios?

En Covirán estamos comprometidos con expandir nuestro modelo de negocio, siendo el formato **Covirán Plus** esencial en esta estrategia. Las previsiones para los próximos años son ambiciosas, ya que hemos identificado una creciente demanda tanto en áreas donde ya estamos presentes como en nuevos territorios. **Estamos analizando ubicaciones estratégicas para expandirnos,**

no solo a nivel nacional, sino también internacionalmente, donde el modelo **Covirán Plus** puede ofrecer valor añadido. Su flexibilidad nos permite adaptarnos a diferentes entornos, respondiendo a las necesidades locales con **cercanía, calidad y servicio** personalizado.

El futuro de Covirán, su implantación en nuevos territorios está en manos de sus socios y de los espacios donde deciden ubicar sus supermercados, y nuestro papel es poner a su disposición un modelo de negocio que se adapta plenamente a esta diversidad de espacios geográficos.

¿Cómo ha afectado la crisis inflacionaria al negocio cooperativo? ¿Con qué estrategias la habéis combatido?

La crisis inflacionaria ha planteado desafíos significativos para el negocio cooperativo, afectando los costos de producción y el poder adquisitivo de nuestros socios y consumidores. En Covirán, hemos sentido este impacto de manera directa, especialmente por el aumento en los **costos de materias primas**, que presiona nuestros márgenes. A diferencia de otros modelos que priorizan la rentabilidad, nuestro enfoque se centra en el bienestar de nuestros socios, permitiéndonos implementar estrategias flexibles y solidarias.

Nos hemos adaptado a los cambios en los hábitos de consumo priorizando **productos de temporada** y de proximidad, que son más accesibles y sostenibles. Colaboramos con **productores locales**, incluidas cooperativas agrarias, lo que nos ayuda a ofrecer productos frescos y competitivos mientras apoyamos la economía local. También hemos invertido en **promociones y descuentos** para mitigar el impacto del aumento de precios, optimizando nuestras operaciones logísticas.

“Aunque la MDF representa el 72% de nuestras ventas en 2023, hemos visto un crecimiento en la demanda de nuestra marca propia”

**ÁREA GEOGRÁFICA**

Todas las comunidades autónomas excepto Baleares

Ventas MDD vs MDF: ¿qué evolución y perspectivas contempláis?

En Covirán, la evolución de nuestras marcas de distribución (MDD) y de fabricante (MDF) muestra nuestra adaptación a un mercado cambiante. Aunque la **MDF** representa el **72% de nuestras ventas** en 2023, hemos visto un crecimiento en la demanda de nuestra marca propia, impulsada por la búsqueda de calidad e innovación a precios competitivos. **Nuestro surtido equilibra más de 10.548 referencias de MDF y MDD, reflejando nuestro compromiso con calidad y colaboración.** Nos alineamos con la demanda de productos saludables y sostenibles, y seguimos trabajando para ofrecer opciones que mejoren la relación calidad-precio, asegurando la satisfacción de nuestros clientes.

¿Cuáles están siendo vuestros principales canales de innovación?

Nos centramos en tres áreas: optimización tecnológica, sostenibilidad y colaboración con socios y proveedores. La transformación digital incluye soluciones que mejoran la cadena de suministro y la experiencia de compra, potenciando nuestra estrategia **omnicanal** y **ecommerce**. La sostenibilidad se traduce en productos más saludables y en la reducción de plásticos, promoviendo la eficiencia energética en nuestras tiendas. Además, colaboramos con fabricantes y cooperativas locales para adaptar nuestro surtido a tendencias emergentes, integrando alimentos funcionales y ecológicos. Estas iniciativas buscan mejorar la **eficiencia, sostenibilidad y experiencia del cliente.**

La falta de relevo generacional es uno de los grandes problemas del sector. ¿Cómo le está afectando a Covirán y qué medidas estáis adoptando?

La falta de relevo generacional es un desafío en el sector, y Covirán no es ajeno a esta realidad, especialmente en zonas rurales. Para abordar este reto, hemos establecido la **Escuela de Comercio Covirán**, que ofrece formación continua en gestión, digitalización y sostenibilidad a nuevos emprendedores. Además, implementamos programas de asesoramiento donde los equipos comparten su experiencia con nuevas incorporaciones. También apostamos por la modernización de tiendas y la digitalización para atraer a las generaciones jóvenes. Finalmente, proporcionamos incentivos financieros y apoyo logístico para facilitar la apertura de nuevas tiendas, fomentando así un futuro prometedor en nuestro modelo cooperativo.

¿Dónde situaréis el foco de cara al próximo ejercicio?

De cara a 2025, Covirán se ha fijado objetivos estratégicos para impulsar nuestro crecimiento y compromiso con socios, clientes y comunidades. **Nos centraremos en cuatro áreas clave: sostenibilidad, di-**

INFORMACIÓN GENERAL

- › **Año de inicio de la actividad de la cooperativa:** 1961
- › **Países en los que actúa:** España, Portugal, Gibraltar, Guinea Ecuatorial y Cabo Verde
- › **Enseñas:** **COVIRAN**

Número total de establecimientos asociados	2.535
• En España	2.285
• En otros países	250
Establecimientos propios (en España)	8

SERVICIOS OFRECIDOS

Suministramos productos y herramientas a nuestros asociados para una gestión eficiente de sus supermercados.

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Canon de entrada:** 7.000€

OTROS DATOS DE INTERÉS

Cifra de negocio en el último ejercicio	1.843,7 M€ ventas brutas bajo enseña
--	---

gitalización, experiencia de compra y expansión de nuestra red de tiendas.

La sostenibilidad será fundamental, potenciando productos locales y frescos, y reduciendo nuestra **huella de carbono**. La transformación digital nos permitirá optimizar logística y gestión de inventarios, mejorando la experiencia de compra. Además, modernizaremos nuestras tiendas y ampliaremos las secciones de productos frescos. Finalmente, nos enfocaremos en **expandirnos en España y Portugal**, especialmente en zonas rurales, reforzando nuestro modelo cooperativo. 🍎

“ Nos hemos adaptado a los cambios en los hábitos de consumo priorizando productos de temporada y de proximidad”

MÁS INFORMACIÓN:

www.coviran.es/quiere-ser-socio



Manoli Peña

DIRECTORA DE FRANQUICIAS
DE DÍA ESPAÑA

“En lo que llevamos de 2024 ya hemos logrado el hito de las 1.500 franquicias”



¿Qué representa para Día la franquicia y qué evolución está experimentando? Para Día, los franquiciados no son solo socios comerciales: son el corazón y el alma de la estrategia de crecimiento de la marca, personificando los valores y principios que nos distinguen. El modelo de *partnership* impulsado en 2020 ha permitido a Día consolidar su red de franquiciados, elevar la satisfacción y construir **relaciones de confianza** a largo plazo, en las que tanto la compañía como los franquiciados salen beneficiados. Las cifras hablan por sí solas. **En diciembre de 2022 alcanzamos los 1.000 franquiciados en España y, en lo que llevamos de 2024, ya hemos logrado el hito de las 1.500 tiendas franquiciadas.** Este crecimiento refuerza

no solo la expansión de la franquicia como modelo de negocio, sino también la solidez de una relación construida sobre la base de la **confianza mutua y la sostenibilidad comercial.**

Desde que en 2020 se presentara el nuevo modelo de franquicia, ¿qué balance hacéis de los resultados obtenidos?

El modelo de *partnership* lanzado en 2020 ha sido clave en el crecimiento de

Día, consolidando su red de franquiciados, atrayendo talento e impulsando el porcentaje de **multifranquiciados** (personas que gestionan una o más tiendas Día), que ya alcanza el **30%** y refleja que este modelo de gestión es atractivo y de gran valor para ellos.

¿Qué retos destacarías de 2024 y con qué estrategias está logrando Día hacerles frente?

En 2024, la coyuntura económica ha impactado tanto en la rentabilidad del negocio como en el poder adquisitivo de nuestros clientes. En este contexto, desde Día

hemos trabajado por amortiguar el impacto de la situación económica en el bolsillo de las familias, absorbiendo parte de los costes y redoblando nuestros esfuerzos para facilitar que todas las personas puedan hacer su compra asequible.

Para aliviar la carga económica en los hogares, Día ha destinado 150 millones de euros a **descuentos y promociones** durante 2024, con **ofertas semanales en más de 200 productos y descuentos de hasta el 40% en categorías clave, especialmente en productos frescos.**

Ventas MDD vs MDF: ¿qué evolución y perspectivas manejaís?

En un contexto económico desafiante, la marca de distribuidor en España ha evolucionado notablemente, reflejando un cambio en los hábitos de consumo. Según datos de Circana, en 2024 la **marca propia** ya representa el **58,5%** de la cesta de la compra en España. Frente a esta tendencia, Día ha culminado la renovación de su surtido apostando por una **combinación equilibrada** de productos frescos y locales de marca propia (MDD) y **marcas de fabricante** (MDF), que representan un **50/50 de su oferta.** Este enfoque permite a los clientes disfrutar de una mayor libertad de elección,



“Con 2.300 tiendas renovadas y un canal *online* que llega a 35 millones de personas, Día se posiciona como un aliado de confianza en la cesta diaria de los hogares”



ÁREA GEOGRÁFICA

España



manteniendo una oferta de alta calidad y variedad que se adapta a las preferencias de cada consumidor.

En un contexto como el actual, marcado por las políticas de precios bajos, ¿cuál es la estrategia de Día para diferenciarse?

Día es sinónimo de **proximidad**. Su red de tiendas física, sumada a su **ecommerce**, que ofrece una **experiencia omnicanal**, nos permite estar cada día más cerca de nuestros clientes a través de un modelo único. Con **2.300 tiendas renovadas** y un canal **online** que llega a 35 millones de personas, Día se posiciona como un aliado de confianza en la cesta diaria de los hogares que ofrece la máxima calidad a precios asequibles.

¿Cuáles están siendo vuestros principales canales de innovación?

En los últimos años, en Día hemos centrado nuestros esfuerzos en impulsar la innovación tanto en los productos de nuestro surtido como en nuestros canales digitales. La renovación de nuestra **página web** y el lanzamiento de la **App Día** son dos ejemplos que demuestran nuestra ambición por seguir abordando los nuevos desafíos del sector, con el objetivo de simplificar la experiencia de compra. Esta plataforma permite hacer la compra en tan solo tres clics y engloba en un solo lugar todas las ventajas del Club Día, facilitando la tarea con funcionalidades innovadoras como la búsqueda inteligente y por voz.

Estas iniciativas han impulsado significativamente las **ventas digitales** de Día, que ya representan el **4%** de las ventas netas en el primer trimestre de este año. Además, el número de clientes digitales se ha triplicado en cuatro años y alcanza una cobertura que alcanza al **84%** de la población.

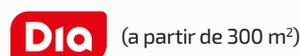
¿Qué proyectos tiene previstos Día para 2025?

En los próximos años, nuestro crecimiento se enfocará en fortalecer el servicio en los **canales digitales**, introduciendo nuevas funcionalidades que refuercen la confianza de nuestros clientes y ampliando las ofertas personalizadas a través del Club Día. Además, continuaremos incorporando nuevas tecnologías para agilizar el servicio de entrega a domicilio y realizando mejoras innovadoras en nuestro surtido que garanticen la **mejor experiencia de compra** a nuestros clientes. 

“Hemos destinado 150 millones de euros a descuentos y promociones durante 2024”

INFORMACIÓN GENERAL

- › **Año de inicio de la actividad franquiciadora:** 1989
- › **Países en los que actúa:** España y Argentina (Grupo Día)
- › **Enseñas:**



Nº total de establecimientos franquiciados	1.500 en España 798 en otros países
Nº de establecimientos propios	812 en España 247 en Argentina
Aperturas previstas a cierre 2024	7 en España y Argentina (hasta septiembre de 2024)

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial / requisitos:** de 0-300K euros (según modelo de franquicia)
- › **Canon de entrada:** 300 €
- › **Royalty:** 2% sobre venta
- › **Publicidad:** No
- › **Inversión mínima necesaria:** de 30-45K euros (aportación de garantías)

OTROS DATOS DE INTERÉS

Cifra de negocio en el último ejercicio	5.709 M€ (ventas netas en 2023)
Duración del contrato de franquicia	1 año

MÁS INFORMACIÓN:

franquicia.dia.es 



Alberto Cañas

DIRECTOR DE FRANQUICIAS EROSKI

“Nuestra marca propia se ha convertido en refugio para muchas familias”

2023 fue un ejercicio de “desempeño extraordinario” para Eroski, con una línea franquiciada en plena expansión. ¿Qué previsiones hay para 2024?

Hemos mantenido un ritmo de aperturas de franquicias de años anteriores, que arroja un balance de 307 inauguraciones en los últimos cinco años y actualmente cuenta con 628 supermercados franquiciados. Continúa así expandiendo su red franquiciada **con el foco puesto en Cataluña, País Vasco, Andalucía, Madrid, Castilla-La Mancha y Levante**, de cara a los próximos años. Durante el ejercicio 2024, Eroski tiene previsto inaugurar **57 franquicias**.

Las ventas de la red de supermercados franquiciados de Eroski han aumentado más de un 10% durante el ejercicio 2023. Con una inversión global que ha ascendido a 14 millones de euros, Eroski abrió **65 franquicias** en 2023 y generó 360 puestos de trabajo.



“La franquicia Eroski tiene la ventaja competitiva de ser una cadena de ámbito nacional, pero con la fortaleza de una regional”

¿En qué puntos resumirías vuestra propuesta diferencial?

La franquicia Eroski apuesta de forma decidida por aportar al mercado algo diferente en cuanto al modelo de franquicia que prima hoy. Las franquicias de Eroski responden al modelo comercial “contigo”, que integra todas las características, avances y ventajas de su red de

tiendas propias Eroski: apuesta por el producto local y regional, la promoción de la **alimentación saludable**, la contribución al **ahorro** de sus clientes y su compromiso con la **responsabilidad social** y la **sostenibilidad** a través de iniciativas de solidaridad y de reducción del impacto ambiental.

Somos una empresa de base cooperativa, de trabajadores y consumidores, con valores propios. Por eso entendemos las necesidades de nuestros franquiciados.

¿Cuáles son vuestros principales retos y qué estrategias habéis puesto en marcha?

La franquicia Eroski tiene una ventaja competitiva porque somos una cadena de ámbito nacional, pero tenemos la fortaleza de una cadena regional, que nos permite adaptarnos a cada región, creciendo en cuota año tras año. Nuestro negocio de la franquicia es robusto y estable. Tenemos que **seguir buscando oportunidades en las zonas donde somos líderes o colíderes: País Vasco, Navarra, Galicia, Asturias, Cantabria, Cataluña, Aragón y Baleares**, y crecer de forma sostenible pero continuada en el resto de la península. Nuestras franquicias tienen una implantación en todo el territorio nacional con la ventaja competitiva de ser capaces de adaptarnos a las necesidades de cada región. Nuestro objetivo es abrir unas **120 tiendas franquiciadas** durante los próximos **dos años**.

El modelo Eroski ha estado históricamente asociado a la MDF y al surtido largo; sin embargo, para adaptarse a las demandas del consumidor habéis potenciado la apuesta por la marca propia: ¿qué valoración hacéis al respecto?

Los distribuidores hemos apostado por fortalecer e impulsar nuestras marcas propias como una alternativa más asequible para las familias, sin merma de calidad. Esta

FRANQUICIADOR 



ÁREA GEOGRÁFICA

España

situación ha hecho que la marca de distribuidor gane terreno frente a la de fabricante. De hecho, las marcas propias se encuentran en su nivel más alto de la historia, sin un aparente techo, superando el **48% en valor** y el **56% en unidades vendidas**, generando un cambio en el equilibrio de poder en el mercado.

¿Cuál ha sido vuestra estrategia a la hora de hacer frente a la tensión inflacionaria?

En Eroski tratamos de contribuir a reducir esa presión en los hogares limitando la subida de precios contra nuestros márgenes, fortaleciendo nuestra apuesta por el ahorro de las familias con una mejora de la **competitividad** de nuestros precios, un impulso a las promociones cada vez más personalizadas y una apuesta destacada por el avance de nuestra marca propia, que se ha convertido en refugio para muchas familias, con tasas de crecimiento superiores a las del sector.

En los próximos tres años, Eroski planea inyectar más de 100 millones de euros para el impulso de su transformación tecnológica. ¿En qué se traducirá para su línea franquiciada?

Cada línea de **innovación y transformación digital** desarrollada por Eroski se destina a la franquicia de igual forma, adicionalmente hay líneas específicas de innovación que pueden tener mayor encaje y desarrollo en la franquicia. Esto nos permite **trabajar la actualización de nuestro modelo de franquicia con las mayores novedades del negocio de distribución**, aplicando a su vez una visión con foco en la franquicia, según nuestros franquiciados son conscientes de las ventajas que esto supone y nos lo reconocen.

¿Dónde habéis situado el foco en este 2024 y qué prioridades os habéis marcado para 2025?

Seguiremos profundizando en la competitividad de nuestros precios, con especial foco en los **productos frescos** y la **marca propia**, junto a las promociones y las ventajas del **club Eroski**. Mantendremos un surtido amplio y de calidad en el que los productos frescos serán el principal tractor, aportando a los clientes una potente propuesta de precio, trato y servicio con una importante presencia de productos locales. Y seguiremos apoyándonos en una red de tiendas con alta presencia que se ampliará con nuevas aperturas, principalmente con un plan de crecimiento importante en la franquicia. ●

“Seguiremos profundizando en la competitividad de nuestros precios, con especial foco en los productos frescos y la marca propia”

INFORMACIÓN GENERAL

- › Año de inicio de la actividad franquiciadora: 1978
- › Países en los que actúa: España, Reino Unido, Andorra

› Enseñas:

 (250-400 m²)

 (150-500 m²)

 (150 m²)

Nº total de establecimientos franquiciados	en España, 628 (a cierre ejercicio 2023 incl. Caprabo Vegalsa eroski)
Nº de establecimientos propios	en España, 904 (a cierre ejercicio 2023 incl.)
Aperturas previstas a cierre 2024	57
Previsión de aperturas 2025 y 2026	120

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Cataluña, País Vasco, Andalucía, Madrid, Castilla-La Mancha y Levante

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › Inversión inicial: 800 €/m²
- › Canon de entrada: 0 €
- › Royalty: 1,68%
- › Publicidad: 0 €
- › Inversión mínima necesaria: 800 €/m²

OTROS DATOS DE INTERÉS

Cifra de negocio en el último ejercicio	5.729 M€ (Grupo Eroski)
Duración del contrato de franquicia	5 años renovables

MÁS INFORMACIÓN:

franquicias.eroski.es/ 



Antonio Lebrón Roldán

DIRECTOR DE VENTA MAYORISTA, FRANQUICIA Y EXPORTACIÓN / HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ

“En 2025 pondremos en funcionamiento una nueva vía de comunicación web con nuestros socios”

● **DOS LÍNEAS DE NEGOCIO.** En Hijos de Luis Rodríguez tenemos dos líneas de negocio de franquicia: la línea **mYm**, que son tiendas a partir de 500 m² y que cuentan con todas las secciones de frescos; y nuestro formato más pequeño en tienda de cercanía, que es **minymas**, destinado a libre servicio e integrado por tiendas entre los 200 m² y los 400 m², que principalmente desarrollan dos secciones de frescos (frutería y/o panadería). Otro gran atractivo de nuestra línea de franquicia es que Hijos de Luis Rodríguez pone a su disposición toda la línea de productos de nuestras marcas propias: **Alteza** para alimentación seca y productos frescos, **Deleitum** para alimentación premium, **Crowe** para higiene personal, **Selex** para droguería y **Tandy** para alimento de mascotas.

● **GESTIÓN MEJORADA.** En 2024 hemos consolidado en la red de franquicias un nuevo sistema de aprovisionamiento con el que hemos mejorado la gestión de nuestra plataforma integral a la hora de gestionar pedidos en el propio almacén. Además, hemos consolidado un terminal PDA que facilita de una forma considerable la gestión en el propio punto de venta, permitiendo **agilizar** en el propio lineal.

También hemos seguido cambiando la imagen de nuestras tiendas asociadas a lo largo del año, dándoles esa frescura que nos caracteriza y adaptándonos cada año a las tendencias del mercado.

● **EJERCICIO COMPLEJO.** Este año 2024 ha sido un año complejo también en crecimiento sobre la misma superficie; por eso seguimos incrementando nuestros esfuerzos para mejorar la rentabilidad de nuestros socios.

ÁREA GEOGRÁFICA

Asturias, Galicia, Cantabria, Castilla y León



INFORMACIÓN GENERAL

➤ Año de inicio de la actividad franquiciadora: 2010

➤ Países en los que actúa: España

Enseñas:



➤ +500 m²



➤ 200-400 m²

SERVICIOS OFRECIDOS

Tiendas presentes en entornos rurales y semiurbanos, buscando favorecer el mantenimiento y la independencia de la población de estos entornos

Nº total de establecimientos franquiciados (previsión a cierre 2024)	74
Aperturas establecimientos franquiciados en 2024	3
Aperturas de establecimientos franquiciados previstas para 2025	3

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Galicia, Castilla y León

● **PRÓXIMOS PROYECTOS.** Queremos seguir creciendo en aquellas zonas donde nuestros estudios de viabilidad son positivos y donde identifiquemos oportunidades de crecimiento basados en la rentabilidad. También durante 2025 pondremos en funcionamiento una nueva vía de comunicación con nuestros socios a través de un portal web denominado “portal del franquiciado”. Queremos buscar una mejora en los procesos de comunicación con nuestros socios y de ahí que hayamos estado desarrollando este portal web para facilitarles todo tipo de información de una forma más cómoda, rápida y efectiva.

MÁS INFORMACIÓN: supermasymas.com





FRANQUICIADOR

**Dunia Pérez**DIRECTORA GENERAL /
SPAR GRAN CANARIA**“Sostenibilidad, compromiso y responsabilidad con Canarias”**

● **ADN CANARIO.** SPAR Gran Canaria es la **única cadena de supermercados de capital 100% canario presente en los 21 municipios de la isla.** En un total de **197 establecimientos** y a través de su canal de venta *online*, SPAR Gran Canaria ofrece productos frescos locales de máxima calidad. La cadena se mantiene como líder en ventas en la categoría de frutas y verduras y como empresa de alimentación de referencia, tanto por su servicio cercano como por su calidad y trato personalizado.

El grupo SPAR Gran Canaria destaca por su alto compromiso social, contribuyendo a cuidar la cultura y las tradiciones, patrocinando a numerosos equipos deportivos y colaborando con proyectos sociales que revierten en el bienestar de la sociedad canaria.

En este 2024, SPAR Gran Canaria cumple **38 años de actividad** marcados por el apoyo incondicional al sector primario canario. En su trayectoria, la cadena de supermercados grancanaria ha impulsado su **labor de protección y promoción del producto local** a través de la renovación de importantes convenios, como el acuerdo del tomate de La Aldea, consolidando la renovación por cuarto año consecutivo el pasado mes de marzo; el convenio de la manzana de Valleseco, que se firmó por tercer año consecutivo el pasado septiembre; el convenio de la papa local, que cuenta con 14 años de vigencia; y el de la naranja de Telde, con 11 años de renovación.

De esta forma, el grupo de comerciantes canario celebra la relación cercana que mantiene de forma directa con más de 200 agricultores y ganaderos, con los que se trabaja mano a mano para impulsar el consumo del producto de cercanía. Esta filosofía, que forma parte del ADN de la red de supermercados, supone un ejercicio más de **sostenibilidad, compromiso y responsabilidad con Canarias**, y un importante impulso al sector primario y al producto local, fresco y de calidad, a través del apoyo incondicional al agricultor local que, de la mano de SPAR, cultiva sus tierras con garantía de venta de sus cosechas.

● **EXPANSIÓN, MEJORAS Y OMNICANALIDAD.** En 2024 se han abierto dos nuevos punto de venta: **SPAR Express**

ÁREA GEOGRÁFICA

Isla de Gran Canaria

**INFORMACIÓN GENERAL**

- ▶ **Año de inicio de la actividad franquiciadora:** 1986
- ▶ **Países en los que actúa:** España
- ▶ **Enseñas:** (300 m² media y un total de 66.584 m², a cierre de 2023)

**Nº total de establecimientos franquiciados****197** puntos de venta en Gran Canaria**Aperturas previstas a cierre 2024**SPAR Express Oasis, SPAR Caserones y entre **3-4** aperturas adicionales**Previsión de aperturas 2025****3****ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025**

Nuevos núcleos de población en la isla de Gran Canaria

OTROS DATOS DE INTERÉS**Cifra de negocio en el último ejercicio****402 M€** en 2023 (Grupo SPAR Gran Canaria)

Oasis, en la zona turística del palmeral de Maspalomas, y **SPAR Caserones**, en el municipio de Telde. Además se han reformado cuatro tiendas: SPAR Las Longueras, SPAR Avenida de Carlos V, SPAR Carrizal y SPAR Santa Brígida. Durante los próximos meses se prevé la apertura de entre **3 y 4 nuevos establecimientos** en la isla, además de la reforma de otros supermercados. Así, continuaremos ampliando nuestra expansión en el territorio, no solo con los modelos tradicionales, sino con nuevos modelos de supermercados más innovadores.

La gran apuesta de SPAR Gran Canaria este 2024 ha sido nuestro **refuerzo estratégico de la omnicanalidad**, ampliando los canales por los que nos mantenemos cerca de nuestros clientes. Así, llegamos a los consumidores a través de nuestras **197 tiendas físicas**, la venta *online* con nuestra propia plataforma y los servicios de entrega inmediata. De esta forma, somos pioneros por ser la única cadena de supermercados en Canarias que dispone de tiendas físicas, venta *online* con su propia plataforma y dos servicios de *quick commerce*, como son Uber Eats y Glovo.

● **RETOS PARA 2025.** Seguiremos apostando por mejorar nuestros servicios y por mantenernos cerca de nuestros clientes, priorizando las mejoras en nuestras tiendas y abriendo nuevos puntos de venta en diferentes municipios de Gran Canaria. 🍎

MÁS INFORMACIÓN: spargrancanaria.es



José Antonio Lorenzo

DIRECTOR COMERCIAL DE UNIDE

“Contamos con superar los 35 Unide Alimentación en 2025”



2023 fue un año muy positivo para Unide, tanto en facturación como a superficie constante (LFL). ¿Qué previsiones maneja la cooperativa para este ejercicio?

La situación del mercado en 2024 es diferente, hemos superado la etapa inflacionista de los últimos años (aunque se estima un ligero repunto en el último trimestre del año) y el consumidor refuerza su apuesta por la **búsqueda de ahorro** en la cesta de la compra, con una mayor demanda de productos de **marca de distribución**, más aprovechamiento de la **actividad promocional** y de un mayor uso de los programas de **fidelización**. Este contexto genera tensiones en la estrategia de precios y en los niveles de rentabilidad del sector.

Las previsiones que manejamos es finalizar el año con un crecimiento del volumen de negocio ligeramente superior al 2% en la línea de supermercados bajo enseña Unide y una evolución similar al mercado en el

L4L del formato de supermercado pequeño y mediano que Nielsen sitúa, al cierre del mes de septiembre, entre el 1,8%-2,6%.

Entre los objetivos prioritarios declarados por Unide figura un plan de renovación y transformación de tiendas con el que apoyar a los socios que quieren acometerlas. ¿Qué balance hacéis en este sentido?

Efectivamente, Unide cuenta con un potente plan de ayudas para 2024 y con estas apo-

taciones se han producido renovaciones de tiendas muy importantes para la cooperativa, como la última renovación del **Unide Market** de Cerro del Castañar en Madrid, que reabrió sus puertas en el mes de septiembre. Además, contamos con un **programa específico para la transformación de tiendas Udaco a la nueva enseña Unide Alimentación**, con un paquete de ayudas muy ambicio-

so que ha permitido acercarnos a las 20 tiendas bajo esta enseña a nivel nacional al cierre del mes de septiembre.

Unide lanzó el año pasado la nueva enseña Unide Alimentación, con la idea de ir haciendo un trasvase de las tiendas más tradicionales hacia el nuevo modelo. ¿Cuál es la situación actual?

Con el proyecto de cambio de imagen de marca, a finales de 2023, aprovechamos para lanzar una nueva enseña, **Unide Alimentación**, que respondía a las necesidades de aquellos socios que deseaban renovar o abrir una tienda de **ultraproximidad** con una imagen actualizada, que incorpora los elementos de comunicación de las enseñas Unide, y donde se aplicara una política comercial más competitiva y unos procesos de tienda más rigurosos y con una clara vocación de mejorar la experiencia de compra del consumidor.

La respuesta está siendo muy positiva y las tiendas que se han acogido a este nuevo modelo, ya sean dentro de la cooperativa o nuevas incorporaciones, están dando excelentes resultados. Se trata de una **clara apuesta de Unide por mejorar la red de tiendas de menor tamaño y contamos con el objetivo de superar las 35 tiendas a lo largo de 2025.**



“Disponemos de más de 800 referencias MDD y alcanzamos una participación próxima al 24% sobre el total de venta en nuestros establecimientos”



¿Tenéis previsto aterrizar en nuevos territorios?

Valoramos siempre las propuestas de incorporación de potenciales socios a la cooperativa, pero es cierto que para nosotros es fundamental poder dar un buen **servicio logístico** a nuestros asociados y, por lo tanto, la viabilidad de los proyectos está sujeta a la decisión de rentabilidad y servicio que podemos llegar a ofrecer.

¿Qué evolución y perspectivas de ventas MDD vs MDF contempláis?

En Unide contamos con más de **800 referencias** que ofrecen una alternativa muy atractiva en relación **calidad-precio** y alcanzamos una participación de venta próxima al **24%** sobre el total de venta en nuestros establecimientos. No obstante, nuestra estrategia comercial se focaliza en la **libre elección** del consumidor y en una apuesta por ofrecer productos de marca fabricante al mejor precio.

¿Cómo ha impactado el contexto inflacionario en el modelo cooperativo y qué estrategia está siguiendo Unide?

Nosotros siempre hemos mantenido un alto nivel de actividad promocional, reforzándolo este año con una **mayor actividad en MDD y un incremento en el número de artículos de marca fabricante y productos frescos** ofrecidos a través de los diferentes folletos quincenales de cada una de nuestras enseñas. También en esta línea, desde Unide estamos haciendo muchos esfuerzos en nuestro club de fidelidad **+unide**, con el objetivo de dar a nuestros clientes habituales cupones descuento en categorías clave de su cesta diaria. De esta forma, nuestro consumidor podrá beneficiarse de mayores descuentos en las categorías que compra de forma habitual y beneficiarse de un saldo de puntos/€ que puede utilizar para reducir el importe de sus compras.

¿Qué proyectos tenéis previstos para 2025?

El año 2025 estará marcado por el nuevo plan estratégico 2025-2028, al que se está dando forma en estos últimos meses del año. Algunas claves del plan están fundamentadas en la experiencia de cliente, la imagen de marca, la **digitalización** en varias áreas como Logística y Administración y, por supuesto, el centro de la cooperativa, nuestro socio y el desarrollo comercial de los puntos de venta. 

ÁREA GEOGRÁFICA

Zona Centro (Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla y León), C. Valenciana, País Vasco, Navarra, Cantabria y Canarias. **Zonas prioritarias:** Navarra, País Vasco, Cantabria y Canarias



INFORMACIÓN GENERAL

› **Año de inicio de la actividad de la cooperativa:** 1931

› **Países en los que actúa:** España

› **Enseñas:**



(50-120 m²)



(120-300 m²)



(80-120 m²)



(a partir de 300 m²)

Nº total de establecimientos asociados	624
Nº de establecimientos propios	7
Aperturas previstas a cierre 2024	35
Previsión de aperturas 2025	40

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025

Navarra, Cantabria, País Vasco y Canarias

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial:** Variable, según local y modalidad
- › **Canon de entrada:** No existe, se realiza una única aportación al capital social de 4.488 €
- › **Royalty:** No
- › **Publicidad:** No
- › **Inversión mínima necesaria:** Variable según la disponibilidad y estado del local, oscilando desde los 500-€/m² (solo equipamiento) a 1.200-€/m² de un local en bruto.

OTROS DATOS DE INTERÉS

Cifra de negocio en el último ejercicio	272,5 M€ antes de impuestos
Duración del contrato de cooperativa	5 años

MÁS INFORMACIÓN:

cooperativa.unidesupermercados.es/ 



Jordi Arredondo

DIRECTOR DE RETAIL / TRANSGOURMET IBÉRICA

“Nuestro objetivo es ser la franquicia de proximidad de referencia”

- **ADAPTACIÓN Y CALIDAD.** Como valores diferenciales de Transgourmet Ibérica, podemos destacar la especialización en la proximidad, la adaptación al entorno y a los cambios del mercado, la calidad de la franquicia, los servicios de valor añadido, así como una clara orientación a la rentabilidad del negocio.
- **PROXIMIDAD Y PERSONALIZACIÓN.** Transgourmet ha creado con Suma un concepto innovador de tienda, que fusiona la cercanía del comercio tradicional con las ventajas de los supermercados actuales. Destaca la especialización, rapidez, proximidad y la personalización de su servicio, además de un surtido que ofrece productos de primeras marcas, artículos de origen local, frescos de temporada y marcas propias.
- **FOCOS PRIORITARIOS.** Impulsar una cartera de servicios con valor añadido para los franquiciados y conseguir que este modelo de supermercado sea tanto de proximidad como de conveniencia.
- **RETOS EN 2025.** Nuestro principal objetivo para el próximo ejercicio es ser la franquicia de proximidad de referencia. Consolidar imagen de marca y seguir con el crecimiento en zonas prioritarias de expansión. ●

ÁREA GEOGRÁFICA

España



INFORMACIÓN GENERAL

- › Año de inicio de la actividad franquiciadora: 2000
- › Países en los que actúa: España
- › Enseñas

suma[®] (150-400 m²)

Nº total de establecimientos asociados	780
Aperturas previstas a cierre 2024	62

SERVICIOS OFRECIDOS

- › Asesoramiento continuado
- › Herramientas de gestión
- › APP de venta online
- › Plan de fidelización de clientes
- › Servicios de valor añadido

DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS

- › **Inversión inicial:** depende del estado de las tiendas/locales
- › **Canon de entrada:** No
- › **Royalty:** No

MÁS INFORMACIÓN: transgourmet.es/supermercados



FRANQUICIADOR

**Pedro Suárez**DIRECTOR DE EXPANSIÓN
Y FRANQUICIA /
VEGALSA-EROSKI

“Llevamos 10 años sin que ninguno de nuestros establecimientos haya tenido que echar el cierre”

- **APUESTA POR LA PRODUCCIÓN LOCAL.** Los establecimientos franquiciados de Vegalsa-Eroski son **tiendas de entre 150 a 500 m² orientadas a una compra diaria que resulte cómoda y rápida.** Destacan por una oferta de productos frescos muy amplia, en línea con la apuesta que la compañía hace en favor de la producción local. Es importante que pueda contar con dotación de parking, ya que facilita la compra a los clientes de rural que mayoritariamente se desplazan en coche a realizar la compra. La ubicación que se busca para este tipo de establecimientos **Eroski City, Eroski Rapid y Aliprox** son las poblaciones a las que no van a llegar con otras enseñas propias de **Vegalsa-Eroski**.

Nuestra red de franquicias está basada en el fomento del emprendimiento y del apoyo a pymes, que nacen muchas de ellas a raíz de una primera franquicia y con el tiempo van creciendo de nuestra mano hasta convertirse en multifranquiciados. **El compromiso se basa en crear valor y en contribuir a la modernización del comercio en áreas rurales.** Uno de los principales **retos demográficos** de Galicia va ligado directamente a estas aperturas de franquicias, ya no solo por el empleo que genera o las facilidades que da al entorno donde se produce cada apertura, sino que ayuda también a impulsar la comercialización de productos de la **industria agroalimentaria** de Galicia. Es una línea de negocio que complementa la expansión de nuestras tiendas propias en aquellos municipios de menor población y mayoritariamente ubicados en zonas rurales de **Galicia, Asturias y Castilla y León.**

- **FOMENTANDO EL EMPLEO INCLUSIVO.** Las cuestiones más resaltables en 2004 son la apertura de **dos franquicias con la compañía de economía social Soltra en la provincia de León.** Junto a las otras dos franquicias que disponemos con esta entidad, en la actualidad se emplea ya a **52 personas.** Además, hemos abierto un **Eroski Rapid** en Val do Dubra (A Coruña), ubicado en la gasolinera MyG Gasóleos S.L. de la parroquia de Paramos.
- **CUATRO APERTURAS AL AÑO.** Para Vegalsa-Eroski, tan importantes son las nuevas aperturas como evitar el cierre

ÁREA GEOGRÁFICAGalicia, Asturias y
Castilla y León (León,
Palencia y Zamora)**INFORMACIÓN GENERAL**

- › **Año de inicio de la actividad franquiciadora:** 1998
- › **Países en los que actúa:** España

Enseñas:

- EROSKI city** › 150-500 m²
- Aliprox** › 150-500 m²
- EROSKI rapid** › 150 m² o menos si es en gasolinera

SERVICIOS OFRECIDOS

Un modelo de tienda, a través de las enseñas Eroski City y Aliprox, de entre 150 y 500 m², ubicado en zonas urbanas o rurales y orientadas a una compra diaria cómoda y rápida. A ellas se ha sumado la enseña Eroski Rapid, con la que Vegalsa-Eroski refuerza su red de franquicias a través de este formato de tienda de conveniencia abierta los 365 días del año.

Nº total de establecimientos franquiciados	84
Nº de establecimientos propios	201
Aperturas previstas a cierre 2024	4 en todo el año
Previsión de aperturas 2025	4 tiendas/año

ÁREAS PRIORITARIAS DE EXPANSIÓN EN 2025Galicia, Asturias y Castilla y León
(León, Palencia y Zamora)**DATOS ECONÓMICOS Y REQUISITOS**

- › **Inversión inicial:** en torno a 800 €/m², aunque depende de varias cuestiones (punto de partida del local, zona, secciones con venta asistida, si hay parking o si es un bajo vivienda, etc.)
- › **Gastos de lanzamiento de la tienda y publicidad:** asumidos por Vegalsa-Eroski en su totalidad

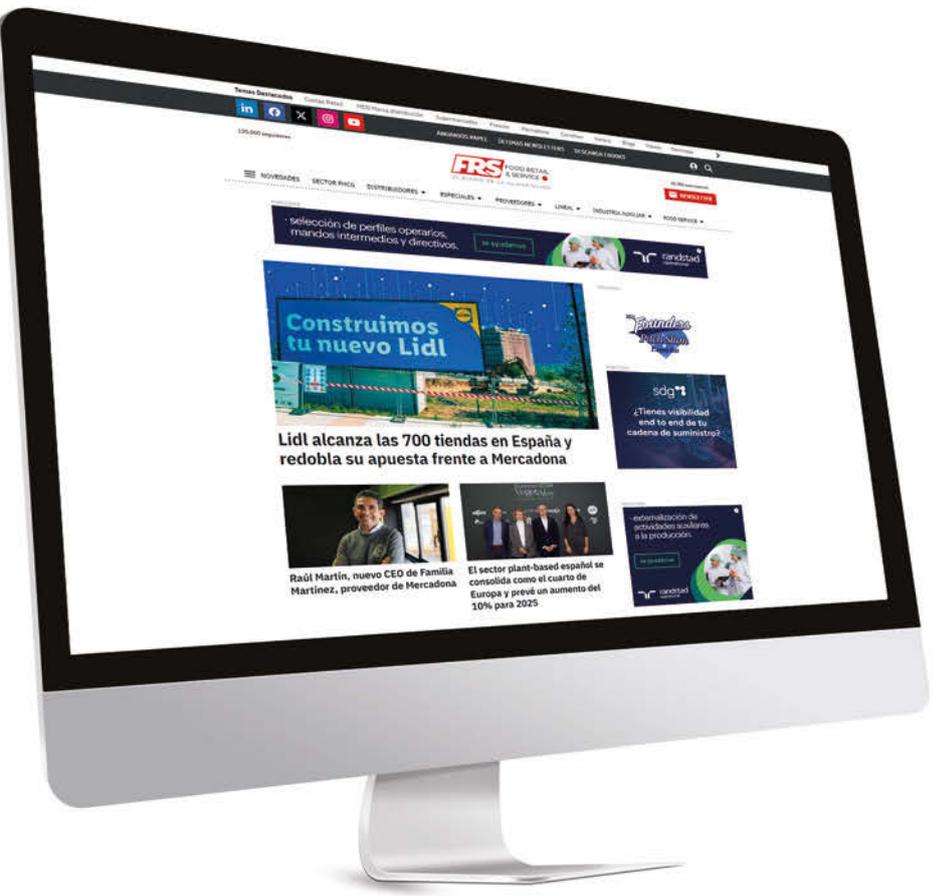
de tiendas, ya que buscamos generar relaciones con nuestros franquiciados basadas en la confianza, cercanía y colaboración. Somos muy rigurosos en la selección de nuestros socios y éste es el modelo que nos funciona. Prueba de ello es que **llevamos 10 años ininterrumpidos sin que ninguno de nuestros establecimientos bajo este modelo haya tenido que echar el cierre.** Actualmente, nuestro ritmo de expansión se sitúa en torno a las **cuatro aperturas al año**, si bien no es tan importante el número de franquicias abiertas como envergadura y el potencial de estas. ●

MÁS INFORMACIÓN: www.vegalsa.es/es/franquicias



FRS FOOD RETAIL & SERVICE

EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN



2 millones usuarios únicos

+122.000 seguidores en redes sociales

70.000 seguidores en LinkedIn

El medio de comunicación más influyente entre los profesionales del gran consumo

www.foodretail.es





Cerca de donde nace lo nuestro

Somos una cooperativa con más de 90 años de historia comprometida con el comercio de proximidad y las pequeñas poblaciones.



La Central **Nº 1** En España y Europa



30.022 M€

Ventas agregadas total Euromadi



17,2%

Cuota de mercado en gran consumo*



236.000 M€

Ventas agregadas total EMD Internacional