



ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2026

PATROCINADORES



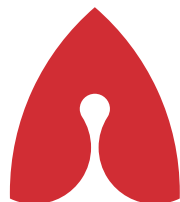


PALACIOS

LA MEJOR COCINA DESPUÉS DE LA TUYA

LOS SABORES DE TODA LA VIDA,
AHORA AL RITMO DE LA TUYA.

LISTOS EN MINUTOS PARA DISFRUTAR,
DONDE Y CUANDO QUIERAS.



ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2026

El mejor análisis para crecer en gran consumo

FRS

FOOD RETAIL & SERVICE

CON EL APOYO DE



PATROCINADORES





ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2026

Nº 10 • Mayo 2026



Editor: Carlos Azofra

Directora: Mar Calderón

Redactora-jefe: Maite M. Vendrell

Asesor editorial: Jean-Marie Benaroya

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

Publicidad / Branded Content: Mar Calderón y Mónica González

Diseño y maquetación: JM – Diseño gráfico y Multimedia / Aller Studio

Participantes (por orden de aparición): Carlos Azofra, José Miguel Herrero, José María Bonmatí, Mauricio García de Quevedo, Matilde García Duarte, Ignacio García Magarzo, Emilio Gallego Zuazo, José Antonio Latre, Horacio González Alemán, Miguel Hernández, María Herrero, Silvia Ros, Diego Crespo, Carmen Caballero, Nina Methens, Eusebio Martínez de la Casa, Maite M. Vendrell, Carlos Pedreira, Javier Dueñas, Ricardo Álvarez, Alberto Rodríguez-Toquero, Marta González-Mesones, César Valencoso, Malwine Steinbock, Víctor Fortunado, Ana Barrio, María Melgarejo, Diego Chorny, Enrique Porta, Juan Rojas, Jaime Martín, Antonio Sánchez Boned, Luis Martínez, Pablo de la Rica, Laureano Turienzo, Luis Miguel Espejel, José María Cervera, Beatriz Romanos, Xavier Cros, Edurne Uranga, José Ramón Illán, Javier Pérez de Leza, José Luis Nueno, Jorge Jordana, David Navas, Mstislav Voskresensky, Luis González, Ignacio Moreno y José Miguel Flavián.

EDITA



INFOCAP MEDIA GROUP, S.L.

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

☎ 913 603 173

www.infocap.es
infocap@infocap.es

© 2026 Infocap Communication & Publishing, S.L.
Todos los derechos reservados.

SOCIOS Y VENTA DE EJEMPLARES:

Javier Arribas (administracion@infocap.es)

PRECIO ESPAÑA:

Socios (suscripción con domiciliación): 63 €

Ejemplar suelto: 76 €

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

Socios Protectores (suscripciones colectivas): consultar

Impresión: Gráficas Jomagar

Depósito Legal: M-4703-2020

Printed in Spain 05/2026

Miembro de Club Abierto
de Editores (CLABE)



conetia
1925 - 2025



CARTA DEL EDITOR

Frescos, MDD, comida preparada y tecnología

El *retail* alimentario atraviesa un buen momento. El sector crece tanto en valor como en volumen, apoyado en parte por el aumento de población, aunque al mismo tiempo vive una profunda transformación que está redefiniendo hábitos de consumo, formatos comerciales y modelos operativos.

Uno de los cambios más visibles se está produciendo en las secciones de **frescos**. Todos los formatos de tienda, incluido el hiper, los están potenciando.

La **venta asistida en mostrador** sigue diferenciando a muchos *retailers*. Sin embargo, mantener ese modelo resulta cada vez más complejo. **El elevado absentismo laboral y la dificultad para captar profesionales especializados –carniceros, pescaderos o charcuteros– están tensionando las operaciones diarias de estas tiendas.** No son perfiles fácilmente sustituibles y su ausencia afecta directamente a la experiencia de compra y a las ventas. No resulta casual por tanto que Mercadona, con su Tienda 9, apueste definitivamente por el libre servicio como evolución natural de un modelo que busca la eficiencia.

Al mismo tiempo, la **marca de distribución** sigue avanzando. En un contexto en el que el consumidor necesita optimizar su gasto, la MDD gana peso y relevancia estratégica en el *retail*: importa el precio, pero también la calidad.

Otra tendencia igualmente significativa es el auge de la **comida lista para comer**. Mercadona, gran dominador de este segmento, ya alcanza los 700 millones de euros en

España. Sumado al negocio tradicional de platos preparados, la cifra asciende a 3.000 millones entre España y Portugal.

Y es que **la conveniencia se ha convertido en un factor primordial en una sociedad cada vez más hedonista e hiperconectada**, que busca ahorrar tiempo para dedicarlo a experiencias más satisfactorias, más sociales y, por qué no decirlo, más “instagrameables”.

Otra tendencia es la **aceleración tecnológica**. Las cajas de autopago, las etiquetas electrónicas o las soluciones basadas en inteligencia artificial seguirán extendiéndose para ganar eficiencia.

Todo ello sucede, además, en un contexto que invita a la prudencia. **La inflación repuntará en los próximos meses** por las tensiones geopolíticas y el encarecimiento de determinados costes energéticos, logísticos y agrícolas. Y el consumidor, aunque resistente, continúa mostrando cautela, muy condicionado también por el encarecimiento del coste de la vivienda.

En definitiva, el sector alimentario mantiene un enorme dinamismo y continúa demostrando una capacidad admirable de adaptación, pero el futuro inmediato exigirá algo más que crecer: obligará a transformar modelos, ganar eficiencia y entender mejor que nunca hacia dónde evoluciona el consumidor. ●

Carlos Azofra

Editor de **FRS** Food Retail & Service

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



TRIBUNAS



8	José Miguel Herrero (MAPA) / <i>La gastronomía, activo estratégico de país</i>
10	José María Bonmatí (Aeccoc) / <i>La innovación: motor de competitividad y sostenibilidad empresarial</i>
12	Mauricio García de Quevedo (Fiab) / <i>Una herramienta imprescindible en la gestión de la incertidumbre del contexto global</i>
14	Matilde García Duarte (La Distribución Anged) / <i>La innovación es el eje del crecimiento</i>
16	Ignacio García Magarzo (Asedas) / <i>La inteligencia operativa y su impacto en el consumidor</i>
18	Emilio Gallego Zuazo (Hostelería de España) / <i>Hostelería: un gigante económico que requiere respuestas</i>

CONTEXTO



20	José Antonio Latre / <i>2026, de nuevo los riesgos geopolíticos pueden arruinar un año que se presentaba muy positivo</i>
26	Horacio González Alemán (Thoffood) / <i>A la parálisis por el análisis</i>
28	Miguel Hernández (Institut Cerdà) / <i>Cuando la cadena innova como ecosistema: el nuevo paradigma del sector</i>
30	María Herrero – Silvia Ros (Comunidad DAS) / <i>Desperdicio alimentario: de problema visible a palanca real de gestión en la empresa alimentaria</i>
34	Diego Crespo – Carmen Caballero – Nina Methens (Marimón Abogados) / <i>Reflexiones sobre una posible regulación europea relativa a restricciones territoriales de suministro (TSCS)</i>
38	Eusebio Martínez de la Casa (Recircula) / <i>Incertidumbre ante la aplicación del Reglamento (UE) 2025/40 sobre los envases y residuos de envases</i>
42	Maite M. Vendrell / <i>SDDR: una inexorable cuenta atrás rodeada aún de muchas incógnitas</i>

CASOS DE INNOVACIÓN



46	Carlos Pedreira (Alcampo) / <i>Innovar para construir el comercio de hoy y mañana</i>
48	Javier Dueñas (Campofrío España) / <i>Impulsar la innovación y la competitividad a través de herramientas digitales</i>
50	Ricardo Álvarez (Dia España) / <i>Innovar desde lo cotidiano para regalar tiempo</i>
52	Alberto Rodríguez-Toquero (Mahou San Miguel) / <i>Innovar con propósito: construir el futuro desde la esencia de Mahou San Miguel</i>
54	Marta González-Mesones (Unilever) / <i>Innovar para crecer: cómo la alimentación se convierte en palanca de valor, sostenibilidad y confianza</i>
56	Caprabo / <i>Proximidad que impulsa el territorio</i>
58	Eroski / <i>La innovación como motor de crecimiento, fidelización y transformación sostenible</i>
60	Mercadona / <i>Innovación transversal para un surtido eficiente, dinámico y de máxima calidad</i>
62	Campofrío / <i>La proteína, de componente nutricional a eje de la alimentación</i>
64	Juver / <i>El packaging, clave en la apuesta de Juver por la relevancia en el punto de venta</i>
66	Mar de Noruega / <i>Innovación y sostenibilidad, el sello distintivo de Mar de Noruega</i>
68	Michelin / <i>Datos y circularidad: una distribución alimentaria más eficiente y sostenible</i>
70	Patatas Meléndez / <i>Innovación desde el origen para transformar la categoría</i>
72	Shopadvizor / <i>Shopadvizor y el programa Puertas Abiertas a las Novedades de Carrefour</i>
74	Smartlog / <i>Smartlog impulsa la automatización intralogística: tecnología a la altura de cada reto</i>
76	Webmefy / <i>El canal D2C redefine el crecimiento en las marcas alimentarias</i>
78	Heineken España / <i>Cervezas elaboradas con 100% energía renovable</i>

PRODUCTO



80	Novedades destacadas
92	César Valencoso (Vectis Advisors) / <i>Innoval 2026: más táctica que estrategia</i>
94	Malwine Steinbock – Víctor Fortunado (Food Republik) / <i>5 productos que el consumidor (todavía) no encuentra en el retail español hoy</i>
98	Ana Barrio – María Melgarejo / <i>Innovación, IA y agentes: la importancia de ser la respuesta correcta</i>

ESTRATEGIA EMPRESARIAL



103	Diego Chorny (Shopadvizor) / <i>Del lineal reactivo al lineal predictivo</i>
104	Enrique Porta – Juan Rojas (KPMG) / <i>La revolución GLP-1: innovar estratégicamente para responder a la nueva “economía de la saciedad”</i>
106	Jaime Martín (Lantern) / <i>Escenarios para entender el futuro de la MDD y la MDF</i>
108	Antonio Sánchez Boned (SDG Group) / <i>Hacer las cosas de manera diferente: gestionando el negocio con intensidad y aprovechando los datos</i>
110	Luis Martínez / <i>Los 7 elementos que cambiarán la distribución en España en los próximos años</i>
114	Pablo de la Rica (Aecoc) / <i>El retail alimentario en 2026: entre la eficiencia tecnológica y la conquista del consumidor híbrido</i>
118	Laureano Turienzo / <i>¿Es Walmart el mejor retailer de la historia?</i>
120	Luis Miguel Espejel / <i>Distribuidores y fabricantes impulsan el salto del código de barras a los QR inteligentes en el retail alimentario europeo</i>
124	José María Cervera (Food Service Institute) / <i>Innovación regenerativa: la ventaja competitiva invisible del food retail</i>
126	Beatriz Romanos / <i>De la relevancia a la resiliencia: por qué seguir innovando con ambición y cacumen</i>
130	Xavier Cros (Across The Shopper) / <i>¿Ha dejado de ser relevante la innovación?</i>
132	Edurne Uranga (Circana) / <i>2026: cuando el precio deja de ser excusa... y el valor se convierte en estrategia</i>
136	José Ramón Illán / <i>¿Marca de fabricante o marca de distribuidor?: marca de cliente</i>
140	Javier Pérez de Leza (Future Retail) / <i>Amazon quiere tu reposición; Tiktok Shop quiere tu primera compra</i>
144	José Luis Nueno (IESE – Cátedra Intent HQ) / <i>La Generación Z no es quien usted cree: el consumo real contado a través de 500 millones de transacciones</i>
148	Jorge Jordana / <i>Si quiere innovar más, ¡comunique!</i>
150	David Navas (Unide) / <i>Innovar sin perder la esencia: la transformación del retail desde el modelo cooperativo</i>
152	Mstislav Voskresensky (e.Grocery.Pro) / <i>Estrategia de supermercados online: del crecimiento a la rentabilidad sostenible</i>
156	Luis González – Ignacio Moreno (Deloitte) / <i>El nuevo modelo operativo del retail impulsado por la IA</i>
158	José Miguel Flavián (GM&Co) / <i>MDD premium en el gran consumo británico: cuando la crisis se convierte en oportunidad</i>



José Miguel Herrero – Director general de Alimentación.
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) ✍

LA GASTRONOMÍA, ACTIVO ESTRATÉGICO DE PAÍS

Hablar de gastronomía en España es hablar de identidad, de cultura y también de futuro. Nuestra forma de comer trasciende el acto puramente alimentario: es historia, territorio, tradición, innovación y una manera única de entender la vida compartiendo.

Sobre esa base, desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación hemos impulsado el **Plan Internacional de la Gastronomía Española**, una hoja de ruta ambiciosa construida desde la colaboración institucional y el trabajo conjunto con los principales actores implicados, para ordenar, reforzar y proyectar al mundo todo el potencial de uno de nuestros mayores activos como país.

Este plan nace con una visión clara: **transformar el prestigio**

gastronómico de España en mayor presencia internacional, más valor económico y nuevas oportunidades para toda la cadena alimentaria.

Porque la gastronomía no empieza ni termina en la restauración; comienza en el campo, en el mar, en la industria agroalimentaria y en la distribución, y culmina en la experiencia del consumidor, dentro y fuera de nuestras fronteras.

En este sentido, el papel de la industria alimentaria y la distribución es absolutamente estratégico. Son el **puente imprescindible** entre la excelencia de nuestra despensa y los mercados internacionales. Su capacidad de innovación, escalabilidad, logística y adaptación al consumidor global hacen posible que los

ASPIRAMOS A CONSOLIDAR UNA NARRATIVA COMÚN DE MARCA PAÍS QUE PONGA EN VALOR NUESTRA DIVERSIDAD TERRITORIAL, NUESTRA CAPACIDAD CREATIVA Y LA FORTALEZA DE NUESTRA CADENA ALIMENTARIA

productos emblemáticos de España lleguen a millones de hogares, establecimientos y canales profesionales en todo el mundo. **Hablar de internacionalización gastronómica es, necesariamente, hablar del compromiso y liderazgo de este sector.**

SÓLIDA PRESENCIA INTERNACIONAL. El plan apuesta por internacionalizar nuestros productos emblemáticos, platos icónicos

y conceptos gastronómicos, pero también por **fortalecer el tejido empresarial** que los sostiene. Queremos que nuestras empresas continúen convirtiendo el prestigio de la gastronomía española en una presencia sólida en los lineales internacionales.

Además, **aspiramos a consolidar una narrativa común de marca país que ponga en valor nuestra diversidad territorial, nuestra capacidad creativa y la fortaleza de nuestra cadena alimentaria.** España no solo marca tendencias culinarias, cuenta con un **ecosistema empresarial** preparado para liderar la próxima etapa de crecimiento internacional.

Tenemos producto, talento, empresa y una forma de vivir que el mundo admira. Este plan es la herramienta para convertir todo ello en una oportunidad compartida de país. Una oportunidad ilusionante para seguir posicionando a España como **referencia global**, también desde la industria y la distribución alimentaria. 🍷





NO ^{ES} UN SAVOR
CUALQUIERA



#YOBEBOLECHE



José María Bonmatí – Director general de AECOC 

LA INNOVACIÓN: MOTOR DE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

En un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre geopolítica y la transformación de los hábitos de consumo, la innovación se ha consolidado como un **gran motor de competitividad** para las empresas del gran consumo. Pero innovar ya no es hoy solo una cuestión de desarrollar nuevos productos o incorporar tecnología: **es, sobre todo, una forma de entender la colaboración, la eficiencia y la sostenibilidad de toda la cadena de valor.**

En un año tan complejo e incierto como éste, esta visión global y de 360° cobra aún más relevancia. La aplicación de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización avanzada o el análisis predictivo están contribuyendo a redefinir procesos clave, desde la planificación de la demanda hasta la experiencia de compra de consumidor. Todo ello en un contexto en el que el consumidor exige además a las empresas más información, transparencia y compromiso social, lo que les exige mejorar y **comunicar más y mejor** su propuesta de valor.

Sin embargo, innovar exige también priorizar. En un contexto de presión sobre los costes y la eficiencia operativa, **las compañías deben ser capaces de identificar aquellas iniciativas que realmente generan valor, tanto para el negocio como para el conjunto de la sociedad.** En este sentido, la **innovación responsable** –aquella que equilibra crecimiento económico, impacto ambiental y bienestar social– se posiciona como un pilar estratégico.

Otro de los grandes vectores de transformación es, sin duda, la **sostenibilidad**. La transición hacia modelos más circulares, la reducción de emisiones o la optimización de recursos ya no son opcionales, sino que se han vuelto requisitos indispensables para competir en un mercado cada vez más exigente. Y, una vez más, la innovación actúa como palanca para avanzar en estos objetivos de forma eficiente y escalable.

En un contexto como el descrito, la innovación constituye una línea de trabajo fundamental para AECOC. Por ello,



a través de nuestro Proyecto de Innovación Abierta (PIA), impulsamos la colaboración entre empresas ya consolidadas y ecosistemas emergentes, como startups y aceleradoras, a fin de abordar desafíos clave en distintos sectores.

Iniciativas como el **PIA Challenge** facilitan la conexión entre compañías y soluciones tecnológicas avanzadas, permitiendo la optimización de procesos, la mejora de la experiencia de compra y el fortalecimiento de la propuesta de valor de las marcas. Un

enfoque colaborativo que no solo acelera la implementación de innovaciones disruptivas, sino que también fomenta una cultura de **transformación continua** dentro de las organizaciones.

Fieles a nuestra misión de mejorar la competitividad de la cadena de valor de todos los sectores que integramos, el compromiso de AECOC sigue siendo el de contribuir a **impulsar un ecosistema empresarial más innovador, conectado y más preparado para afrontar con éxito desafíos actuales y los del futuro.** Todo ello desde la convicción de que la innovación no es un destino, sino un **proceso continuo** que exige visión, colaboración y capacidad de adaptación. ●

EN UN CONTEXTO DE PRESIÓN SOBRE LOS COSTES Y LA EFICIENCIA OPERATIVA, LAS COMPAÑÍAS DEBEN SER CAPACES DE IDENTIFICAR AQUELLAS INICIATIVAS QUE REALMENTE GENERAN VALOR, TANTO PARA EL NEGOCIO COMO PARA EL CONJUNTO DE LA SOCIEDAD

WANTA FANTA? HAZTE CON LA TUYA



INTRODUCE EL
CÓDIGO DE
TU ANILLA
Y PODRÁS GANAR

**NUEVO
SABOR**



WORLD
WARCRRAFT

CALL OF DUTY

FORZA
HORIZON

XBOX 25

18

www.pegi.info

FANTA es una marca registrada de The Coca-Cola Company.

Las recetas de Fanta pueden variar a lo largo de Europa. Descubre más en <https://www.coca-cola.es/fanta>. Válido del 15 de abril al 30 de junio 2026. + 18 años. Los juegos se venden por separado. ©/TM/® 2026 Microsoft/Blizzard Entertainment, Inc./Activision Publishing, Inc.



Mauricio García de Quevedo – Director general de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) ✍️

UNA HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE EN LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE DEL CONTEXTO GLOBAL

En el contexto actual, caracterizado por una elevada incertidumbre y cambios constantes, la innovación se consolida como un elemento esencial para sostener y proyectar el desarrollo de la industria alimentaria. La combinación de inestabilidad geopolítica, tensiones en los mercados internacionales y los efectos crecientes del cambio climático dibuja un **escenario complejo**, en el que la capacidad de adaptación depende, en gran medida, del acceso y la aplicación efectiva de **soluciones innovadoras**.

Este nuevo entorno ha acelerado la evolución del propio concepto de innovación. **Además de mejorar la eficiencia operativa, la innovación permite desarrollar una capacidad anticipatoria clave en escenarios volátiles.** El uso de herramientas basadas en datos facilita optimizar la logística, ajustar las estrategias comerciales, prever compor-



tamientos de consumo o mitigar el impacto de fenómenos adversos, incluidos los derivados del clima.

En este punto de inflexión, resulta fundamental que el tejido empresarial en su conjunto, y especialmente las pequeñas y medianas empresas, se incorporen a esta transformación para no perder **competitividad** en un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

El sector, uno de los que más innovación aplica en su día a

día, lleva tiempo integrando tecnologías avanzadas. Desarrollos avanzados de robótica y sistemas digitales, o el análisis de datos a gran escala, han transformado profundamente los procesos productivos y la toma de decisiones.

A este proceso se suma ahora el avance de la **inteligencia artificial**, que está redefiniendo el funcionamiento de las tecnologías en todos sus ámbitos y que resulta una herramienta esencial para las empresas en la gestión de la incertidumbre de la situación

global o los desafíos que impone el cambio climático.

No solo la innovación es de tipo tecnológico, sino que el sector continúa adaptándose al consumidor y al entorno, respondiendo a sus demandas y necesidades.

La nutrición personalizada, **nuevos formatos** de consumo, **nuevos productos, nuevos ingredientes...** O el desarrollo y mejora de los envases, el aprovechamiento de los diferentes recursos o la prevención del **desperdicio alimentario** en el sector son una muestra del constante trabajo que llevan a cabo las empresas donde la innovación actúa como motor de cambio.

En definitiva, **avanzar en innovación ya no responde únicamente a criterios de mejora técnica, sino a la necesidad de construir un sector más resiliente y preparado** para afrontar un entorno global incierto. Para ello, resulta imprescindible promover condiciones que faciliten la **inversión**, impulsen la **transformación tecnológica** y refuercen la **capacidad de adaptación** de las empresas ante un futuro marcado por la complejidad y el cambio continuo. ●

RESULTA FUNDAMENTAL QUE EL TEJIDO EMPRESARIAL EN SU CONJUNTO, Y ESPECIALMENTE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, SE INCORPOREN A ESTA TRANSFORMACIÓN PARA NO PERDER COMPETITIVIDAD EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS EXIGENTE E IMPREVISIBLE

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



Winche
A Sarawak Co.

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



Matilde García Duarte – Presidenta de La Distribución ANGED ✍️

LA INNOVACIÓN ES EL EJE DEL CRECIMIENTO

España arrastra desde hace décadas un problema estructural de productividad. Según la OCDE y la Comisión Europea, la **productividad** se sitúa en torno a un **15-20% por debajo** de las economías más avanzadas de la UE, y su crecimiento ha sido más débil en los últimos años, lastrando nuestro potencial económico.

La buena noticia es que sabemos dónde está parte de la solución: en la innovación. Y aquí el ecosistema industrial del retail tiene un papel clave. Porque innovar no es solo incorporar tecnología. Es mejorar la gestión, transformar procesos, optimizar la logística, desarrollar nuevos productos y ofrecer mejores experiencias al cliente.

Para que esa innovación se produzca de forma sostenida, hacen falta varias condiciones:

1. La primera es el **talento**. La transformación no ocurre sin personas preparadas. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial exige nuevos perfiles y una cultura empresarial que los integre. Sin olvidar la necesaria mejora de la formación profesional, que nutre de oficios y especialistas a un

sector de mano de obra intensiva como el nuestro.

2. La segunda es un **entorno regulatorio** adecuado. Las empresas innovan cuando tienen certidumbre, estabilidad y reglas que favorecen la inversión. El Banco de España ha insistido en que la calidad institucional y la reducción de cargas regulatorias son factores clave para impulsar la productividad.

3. La tercera es la **escala empresarial**. España sigue teniendo un tejido productivo muy fragmentado: según Eurostat, **más del 94% de las empresas españolas tienen menos de 10 empleados, lo que limita su capacidad para invertir en innovación. Este déficit de tamaño tiene consecuencias concretas.** Por ejemplo, el sector agroalimentario español registra

INNOVAR NO ES SOLO INCORPORAR TECNOLOGÍA. ES MEJORAR LA GESTIÓN, TRANSFORMAR PROCESOS, OPTIMIZAR LA LOGÍSTICA, DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y OFRECER MEJORES EXPERIENCIAS AL CLIENTE

hasta un 67% menos de patentes que la media europea, reflejo de una menor capacidad para transformar conocimiento en innovación.

4. La cuarta es la inversión en **tecnología**. Y aquí estamos en un punto de inflexión. Tecnologías como la IA ya están transformando el retail: según DigitalES, la **IA generativa** puede aumentar la productividad del sector entre un 10% y un 30%, especialmente en operaciones, logística o atención al cliente. Todo ello se traduce en


menos costes, menos desperdicio y mejor servicio.

INNOVACIÓN Y FUTURO. España tiene una oportunidad clara: consolidar la innovación como eje de crecimiento. Para ello **necesitamos talento, aumentar el tamaño medio de las empresas, inversión tecnológica y un entorno que favorezca la actividad.**

Pero también necesitamos algo igual de importante: reivindicar el **valor social** de la empresa. Las empresas no solo generan empleo. Innovan, invierten, vertebran el territorio y hacen posible el **progreso colectivo**. En el gran consumo, además, garantizan el abastecimiento, impulsan la sostenibilidad y conectan a millones de consumidores con miles de productores.

Defender la empresa es, en definitiva, defender la innovación. Y defender la innovación es defender el futuro de nuestra economía. 🍎





**SER LÍDER
NO ES
BRILLAR
SINO
ILUMINAR.
ALIMENTA
LO QUE
TE HACE
LÍDER.**

ELPOZO, líder en alimentación en nuestro país.

www.elpozo.com




CARLOS ALCARAZ

*Uno más
de la familia*





Ignacio García Magarzo – Director general ASEDAS 

LA INTELIGENCIA OPERATIVA Y SU IMPACTO EN EL CONSUMIDOR

El consumidor vota con los pies”. Esta no es una frase original, sino una máxima muy repetida en el sector del gran consumo. Parte de la idea de que toda la cadena de distribución debe estar muy atenta a las **elecciones de compra**, ya que estas determinan el éxito o el fracaso de un producto o de una enseña comercial. El reto de los supermercados es ofrecer una cesta de la compra completa, variada y a precios competitivos que satisfaga las necesidades de sus clientes, que a su vez son muy distintos unos de otros.

Complacer al consumidor pasa por comprender qué motivos le llevan a elegir este conjunto de productos. Los funcionales, como la **proximidad**, la **conveniencia** y la **relación calidad-precio**, son los prioritarios en productos de gran consumo; aunque, sin duda, no cabe olvidar otros motivos relacionados con

las **emociones** y/o las **experiencias** que cobran mucho sentido en momentos especiales, como la Navidad o las vacaciones.

En un contexto altamente competitivo, donde operan más de 27.000 empresas de la industria de la alimentación y bebidas, el consumidor tiene la suerte de poder elegir entre 800.000 productos de gran consumo. Sin embargo, los lineales son limitados; por lo tanto, **la labor fundamental del distribuidor es comprender la demanda del consumidor y adaptarse a ella.**

Porque, como decía al principio, las personas votan con sus pies y, en nuestro país, con una oferta de unas de **25.000 tiendas** de alimentación organizada, es muy fácil cruzar la calle y optar por otro supermercado donde hacer la compra, a los que hay que sumar los establecimientos especializados.

Para dar respuesta adecuada a la evolución de la demanda, la cadena de suministro debe hacer un **continuo ejercicio de transformación**. El último Observatorio de Innovación de Gran Consumo del **Institut Cerdà** destaca un cambio estratégico hacia la **eficiencia operativa** y la **digitalización**; es lo que se puede resumir como “**inteligencia operativa**”.

Una de las conclusiones es que, en estos momentos, **la modernización tecnológica es prioritaria frente al lanzamiento de productos convencionales**. En definitiva, la evolución en las categorías de alimentación, bebidas, cuidado personal e higiene del hogar no solo busca la innovación en el producto final, sino una transformación profunda de los **procesos internos**.

Esto es así porque tener mejores operativas logísticas y comerciales permite, entre otras cosas, comprender al consumidor, colaborar y dialogar mejor entre eslabones de la cadena, abaratar costes –por ejemplo, energéticos– u ofrecer servicios más adaptados a las demandas sociales, entre otros.

Aunque todo esto puede pertenecer al ámbito de la llamada “**innovación oculta**”, que no llega necesariamente al conocimiento del consumidor, **todo proceso de modernización o transformación no sería útil ni conveniente sin un enfoque hacia el cliente.**

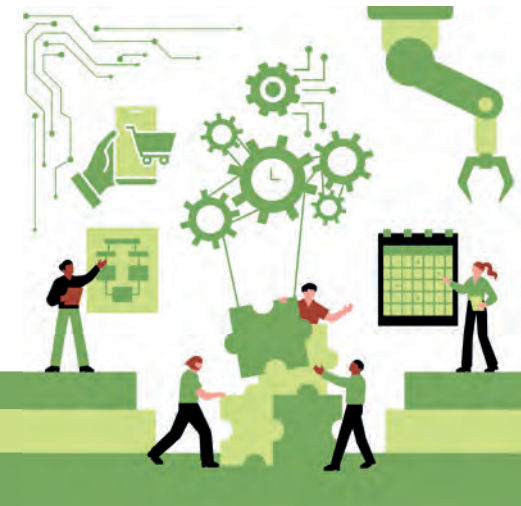
COMPROMISO DESDE LA BASE. En este sentido, entre los objetivos principales de estos esfuerzos conjuntos del sector del gran consumo que identifica el informe del Institut Cerdà, cabe mencionar la **cohesión social** vinculada con las zonas rurales, el enfoque hacia una **nutrición saludable y adaptada** a las necesidades dietéticas de diferentes grupos de población

TODO PROCESO DE MODERNIZACIÓN NO SERÍA ÚTIL NI CONVENIENTE SIN UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

y el **apoyo** a los productos españoles. Se trata de áreas en las que **el sector de los supermercados y la distribución mayorista está completamente comprometido desde la misma base del modelo que tenemos en nuestro país.**

Este se caracteriza por una gran competitividad y equilibrio entre empresas y formatos, que nos hace llegar a las casas de los consumidores –la gran mayoría tiene una tienda donde hacer una compra completa y variada a menos de 15 minutos, viva donde viva– con una **alimentación saludable y accesible** y, por supuesto, siempre dando prioridad a los **productos locales**.

Comprobamos, por último, que la tecnología cobra peso en la innovación del gran consumo. Todavía debemos calibrar y comprender el impacto que la **inteligencia artificial** pueda tener en nuestro ámbito tanto en materia de conocimiento del consumidor como de desarrollo de nuevos productos y procesos. Quizá este será el próximo objeto de estudio que deberíamos abordar en breve. 



MARCA
LÍDER
EN VENTAS*



GARCÍA MILLÁN

Hechos como en casa



*Marca fabricante de gazpachos y salmorejos refrigerados líder en ventas en España. Fuente: datos Nielsen 2025.



www.garciamillan.es



Emilio Gallego Zuazo – Secretario general de Hostelería de España ✍

HOSTELERÍA: UN GIGANTE ECONÓMICO QUE REQUIERE RESPUESTAS

La importancia de la hostelería viene avallada por sus datos.

Es **motor económico** de nuestro país, a través de las más de 300.000 empresas que componen la hostelería en los 3.132 municipios que conforman España, y que dan empleo a cerca de 1,9 millones de personas de manera estable, aportando el **6,7% del PIB** nacional.

Nuestra hostelería es **líder a nivel mundial**, no solo por estos datos, sino por un elemento diferencial con respec-

to al modelo de hostelería de cualquier parte del mundo, e incluso con respecto a cualquier otro tejido productivo a nivel nacional. Nuestro bares, restaurantes, cafeterías y locales de ocio son parte de nuestra cultura, de nuestra identidad nacional. Generan **Marca España** y contribuyen a vertebrar barrios, pueblos y ciudades, al tiempo que nuestras terrazas mantienen las calles vivas.

Estamos ante una industria fuerte, que trabaja día a día por alcanzar la sostenibilidad

en su triple vertiente: social, económica y medioambiental, pero que se enfrenta a **múltiples retos** para poder alcanzar su objetivo. **La presión fiscal, el estrés regulatorio, la incapacidad temporal desbocada o la falta de trabajadores cualificados son algunos de los aspectos que están ahogando a muchos negocios**, junto con otros factores como el estancamiento de la demanda nacional por la pérdida de poder adquisitivo de las familias, a lo que se suma el incremento incesante de los costes de producción.

Todo ello dibuja un panorama de una **clara pérdida de rentabilidad** de los negocios, que, ante un escenario de incertidumbre social y política a nivel nacional y un panorama geopolítico internacional con tensiones que desafina la estabilidad global, se concreta en una **baja confianza** por parte de los empresarios del sector ante el panorama futuro.

PLAN DE CHOQUE. Por ello desde Hostelería de España pedimos a las administraciones, en sus diferentes estamentos, la puesta en marcha de un plan de choque de apo-

yo a las empresas, que adopte medidas encaminadas a paliar aspectos como los altos porcentajes de absentismo, una racionalización de las normativas y aligeramiento de la carga burocrática, reducción de la fiscalidad sobre el empleo, racionalización de las políticas de empleo, planes de apoyo a la formación profesional, un modelo migratorio vinculado a las oportunidades laborales...

En definitiva, **un plan de apoyo a las empresas a la altura de un sector que no solo es motor económico y de generación de empleo, sino que además supone el 40% de los ingresos por turismo.**

En cualquier caso, este es un sector con un gran futuro y que sigue creciendo, apostando día a día por la **innovación** y la **digitalización** como herramientas para hacer más eficientes los procesos, tanto en la gestión y planificación como en la relación con los clientes y en la mejora de la experiencia global para satisfacer las expectativas de un cliente cada vez más informado y exigente, que además se ha vuelto más racional en su gasto.

La profesionalización y cualificación de los trabajadores del sector, así como la diversificación son otras de las palancas estratégicas para garantizar la **competitividad** de la hostelería y su adaptación a los retos del mercado y de un panorama cambiante. 🍷



DESDE HOSTELERÍA DE ESPAÑA PEDIMOS A LAS ADMINISTRACIONES LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN DE CHOQUE DE APOYO A LAS EMPRESAS, A LA ALTURA DE UN SECTOR QUE NO SOLO ES MOTOR ECONÓMICO Y DE GENERACIÓN DE EMPLEO, SINO QUE ADEMÁS SUPONE EL 40% DE LOS INGRESOS POR TURISMO

makro SE MUEVE a tu restaurante

Más información



makro

CONTEXTO

2026, DE NUEVO LOS RIESGOS GEOPOLÍTICOS PUEDEN ARRUINAR UN AÑO QUE SE PRESENTABA MUY POSITIVO



Tras varios años marcados por crisis geopolíticas, inflación y tensiones comerciales, la economía española cerró 2025 con un comportamiento mejor de lo previsto y un gran dinamismo del consumo. Sin embargo, el conflicto en Irán amenaza ahora con reactivar las presiones inflacionistas y alterar las previsiones para 2026. ¿Qué evolución tendrán el consumo, la distribución y la industria alimentaria en el actual entorno de máxima incertidumbre? A continuación repasamos las claves económicas del último año y los riesgos que ya empiezan a redefinir el escenario global.



José Antonio Latre – Consejero y Senior Advisor del sector Retail y Consumo ✍️

La década de los 20's del siglo XXI se está caracterizando por una sucesión de eventos imprevistos de diferente naturaleza, geopolíticos, naturales, etc., con un **gran impacto macroeconómico** y que dificultan el ejercicio de análisis y previsión del entorno y, en consecuencia, la planificación empresarial.

En **2020** la pandemia de coronavirus generó la mayor caída del PIB en tiempos de paz; en **2022**, y después de una salida en "V" de la crisis, la guerra de Ucrania provocó entre **2022-2023** el mayor episodio inflacionario de las últimas décadas; en **2025**, cuando ya la inflación parecía controlada, la nueva política arancelaria

de EE. UU. alteró radicalmente el modelo de libre comercio internacional que había regido durante los últimos ochenta años, desde el final de la Segunda Guerra Mundial; y en febrero de **2026**, cuando las cadenas de suministro globales y los bloques comerciales se estaban reconfigurando, el nuevo conflicto en Irán está afectando gravemente a los precios de materias primas clave como el petróleo, el gas y los fertilizantes.

Cuando escribo estas líneas, a mediados de mayo de **2026**, la **incertidumbre** acerca de las negociaciones para un alto el fuego es máxima, por lo que las previsiones para lo que resta del año 2026 son totalmente inciertas.

2025, UN AÑO EXCELENTE PARA EL GRAN CONSUMO. Recapitulando lo que ha pasado durante el año 2025, podemos afirmar que **los resultados, tanto macroeconómicos como los resultados empresariales que se han venido publicando hasta la fecha, han superado las mejores expectativas** que se podían prever después del anuncio, el 2 de abril de 2025, de los nuevos aranceles por parte del presidente de EE. UU. y –confirmándose el escenario más probable que hace un año comentábamos en este mismo anuario– el escenario de una negociación con la UE que se materializó en un arancel general del 15%, con un impacto macroeconómico negativo pero limitado.

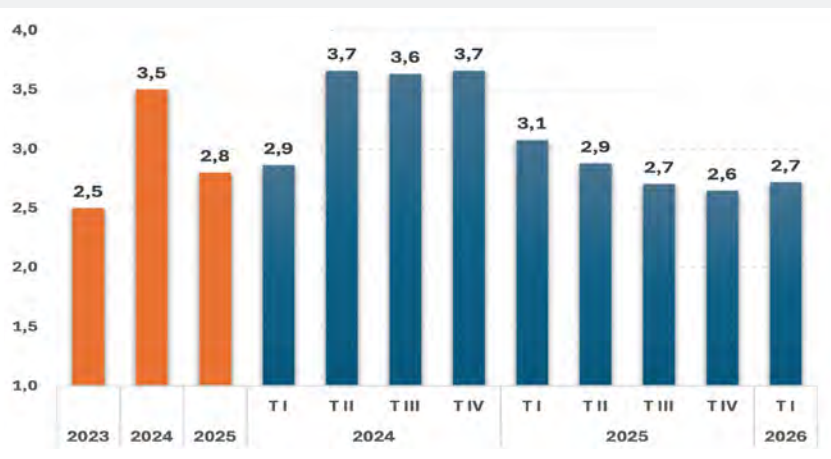
En lo que se refiere a España, el **PIB** cerraba el año 2025 con un **crecimiento anual del 2,8%** (gráfico 1), siete décimas por debajo del año anterior pero una décima por encima de las previsiones de los analistas. Los últimos datos publicados, relativos al **primer trimestre de 2026**, muestran un crecimiento del **2,7%** en tasa interanual, lo que sigue mostrando la gran resiliencia de la economía española en un entorno donde el mes de marzo ya se veía afectado por el conflicto de Oriente Medio.

El **consumo privado** de los hogares avanza un **3,2%**, y la **inversión** lo hace un **5,8%**, claramente por encima del PIB y tomando el relevo al **gasto público** y al **sector exterior**, que ya venían mostrando síntomas de desaceleración y configurando así una composición del PIB más sostenible a medio plazo.

Las bases que sostienen la recuperación del consumo privado de los hogares, el aumento de la **población** residente, el crecimiento del **turismo**, el dinamismo del **mercado laboral** y la **situación financiera de los hogares** siguen mostrando una gran fortaleza. La **población** española alcanzó los **49,7 millones** de residentes a 1 de abril de 2026, el dato más elevado de toda la serie histórica, lo que supone un crecimiento del 0,93% en tasa interanual.

El **número de turistas** extranjeros alcanzó los **97,2 millones** en el TAM (Total Anual Móvil), a marzo de 2026, un 2,7% más que el año anterior, con

1- Evolución del PIB (2023-2026; % variación anual)



Fuente: Contabilidad Nacional; INE

LA EXTENSIÓN DE LA SUBIDA DE PRECIOS AL CONJUNTO DE LA ECONOMÍA (MATERIAS PRIMAS, IPC ENERGÉTICO, ENERGÍA, TRANSPORTE, PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS, ETC.) ACABARÁ AFECTANDO DE MANERA GENERALIZADA A LA CESTA DE LA COMPRA



un gasto turístico que crece un **6,2%**, consolidando así un turismo de mejor calidad. El **empleo** sigue creciendo con fuerza: tanto el número de afiliados medio a la Seguridad Social en abril de 2026 como el dato de ocupados EPA en el primer trimestre de 2026 se sitúan en máximos históricos, **22,1 y**

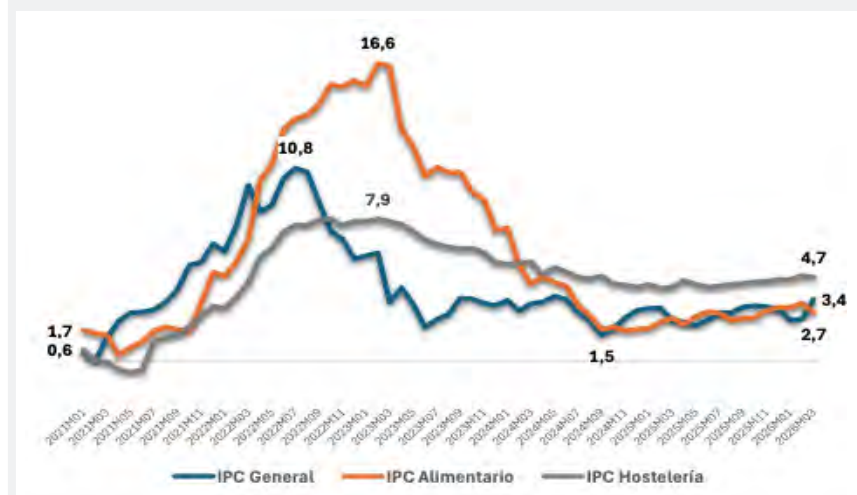
22,3 millones, respectivamente, con un crecimiento anual de más de 500.000 nuevos ocupados.

Por último, la **Renta Disponible Bruta (RDB)** de los hogares creció en 2025 un **5,3%** hasta los **1.064 millones de euros**, lo que permitió financiar tanto el crecimiento del consumo de los hogares como su inversión en vivienda, generando una **tasa de ahorro** que, en el último trimestre de 2025, se situó en el **11,9%** de la RDB, nivel históricamente elevado.

Por otra parte, la **inflación** (gráfico 2) en 2025 siguió controlada: el **IPC general medio** se situó en el **2,7%**; el **IPC alimentario medio** fue todavía inferior, un **2,4%**; mientras que el **IPC de hostelería** se situó en un nivel más elevado, un **4,3%**, en línea con otros grupos de IPC de servicios.

Sin embargo, el último dato publicado, **marzo de 2026**, muestra ya un claro repunte en su tasa interanual con el **IPC general**, escalando hasta el **3,4%**, espolado por el aumento de los precios

2- Evolución del IPC (Ene.21-Mar.26; % variación anual)



Fuente: IPC; INE



LAS EXPORTACIONES PUEDEN VERSE NEGATIVAMENTE

AFECTADAS POR EL RETRAIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL RESTO DE LOS PAÍSES, MIENTRAS LAS IMPORTACIONES SE PUEDEN VER REDUCIDAS POR LA RALENTIZACIÓN ECONÓMICA, PERO SE VERÁN INCREMENTADAS, INEVITABLEMENTE, POR EL AUMENTO DEL COSTE DE LA FACTURA ENERGÉTICA

energéticos; el **IPC alimentario**, situado en el **2,7%**, impulsado por los alimentos frescos o no elaborados; y el **IPC de hostelería**, que se mantiene en tasas muy elevadas del **4,7%**, impulsado por el incremento de los salarios, el principal componente de coste en este sector. Hablaremos más adelante de **los escenarios de previsión para la inflación en 2026, que es el indicador macroeconómico con mayor riesgo de deterioro a corto plazo por el conflicto de Irán.**

El control de la inflación en 2025 fue un fenómeno generalizado en toda Europa y esto permitió que el **Banco Central Europeo** acometiera ocho bajadas de **tipos de interés** desde junio de 2024, dejando su facilidad de depósito en el **2,0%** en su última revisión de junio de 2025. Desde entonces, ha mantenido los tipos de interés inamovibles, si bien en su última reunión del 30 de abril de 2026 anticipó un cambio de sesgo en su política monetaria que podría conducir a **subidas de tipos de interés** en los próximos meses. Por su parte, el **Euribor a doce meses**, que comenzó el año en el **2,267%**, se situaba en la primera semana de **mayo** en el **2,818%**, nivel que no alcanzaba desde septiembre de 2024 y que anticipa una subida de al menos **0,5 p.p.** en los próximos meses.

En resumen, el escenario de coyuntura económica en España en 2025 fue muy favorable para el gran consumo, con un PIB que se mantenía en niveles de crecimiento cercanos al **3%**, una inflación controlada –aunque por encima del objetivo del **2%**– y unos tipos de interés estables en el **2%**. En este contexto, un indicador adelantado del consumo tan relevante como el **índice de comercio minorista** creció a **precios constantes**, es decir, en volumen, un **4,2%** en promedio anual en su **índice general** y un **4,1%** en el **índice alimentario**, en ambos casos más de 2 puntos porcentuales

por encima de la tasa de crecimiento en el año 2024. **Aunque el PIB en 2025 se comportó ligeramente peor que en 2024, el consumo final de los hogares se comportó mejor que el año precedente.**

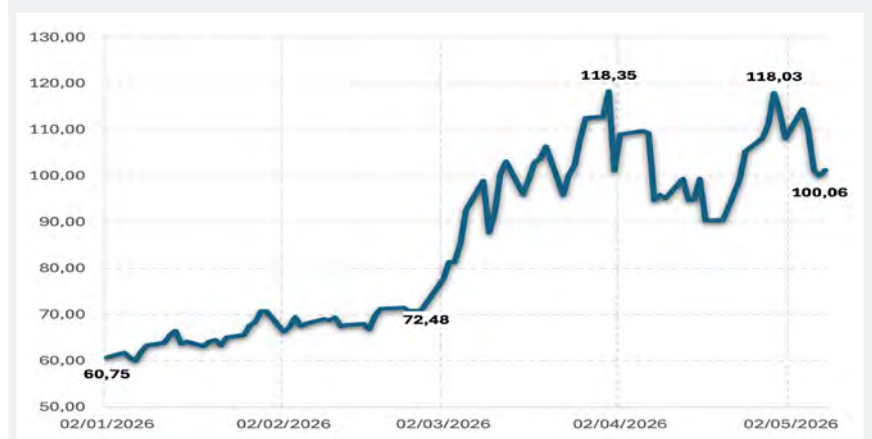
No es de extrañar, por tanto, que las cifras de **resultados empresariales** de la mayoría de las empresas de distribución minorista de base alimentaria que hemos venido conociendo recientemente se sitúen en crecimientos de ventas en el dígito sencillo alto, es decir, cerca del **10%** y con **beneficios** que, en la mayoría de los casos, han crecido por encima de las **ventas**, mejorando así la **rentabilidad** empresarial.

EL CONFLICTO DE IRÁN Y SU IMPACTO POTENCIAL EN LA ECONOMÍA. El mes de marzo arrancó con la materialización de un riesgo geopolítico que llevaba tiempo gestándose: el ataque de EE. UU. e Israel a Irán. Todos los analistas están de acuerdo en dos cuestiones clave: que **el conflicto supondrá un impacto negativo a nivel macroeconómico**, con aumento de la **inflación** y ralentización de la **actividad económica**, y que **la magnitud de este impacto dependerá de su duración y de su alcance.**

El impacto económico del conflicto se concreta en un shock inflacionario de costes que se materializa de la siguiente forma:

- ▶ El impacto inmediato sobre los precios de las **materias primas energéticas**: el barril Brent se ha encarecido en torno al **60%** desde que se inició el conflicto (gráfico 3), mientras que el gas se ha encarecido en torno al **40%**, todo ello con una enorme volatilidad.
- ▶ La transmisión del precio de las materias primas al **IPC energético**: el precio del petróleo se transmite al precio de los combustibles, gasóleos y gasolinas de automoción; el precio del gas repercute en el gas natural y la electricidad, tanto de uso doméstico como industrial, lo que supone un impacto en los costes energéticos de las empresas.
- ▶ El **encarecimiento de la energía y del transporte** supone un factor de coste transversal que impacta en los precios de la mayoría de los productos industriales, incluida la industria agroalimentaria.
- ▶ Por último, hay que señalar un factor de coste de especial relevancia en la producción de los alimentos como son los **fertilizantes**, ya que una parte importante de estos procede de Oriente Medio.
- ▶ Todo ello conlleva una extensión de la subida de precios al conjunto de la eco-

3- Evolución precio barril Brent (1/2/26 – 8/5/26; \$)



Fuente: Investing.com



LIDERANDO EL CRECIMIENTO, TRANSFORMANDO LA CATEGORÍA

Choví se posiciona como la marca número uno
en crecimiento del segmento ambiente*



#JUNTOS LA VIDA SABE A MÁS

*Fuente Nielsen 2025. % Crecimiento valor (+9,2%) & volumen (+13,2%)

CONTEXTTO

nomía, que acabará afectando de manera generalizada a la **cesta de la compra**.

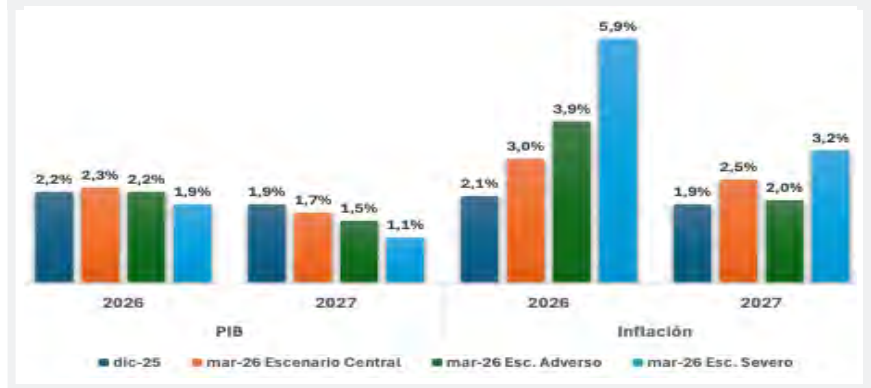
El aumento de la inflación tendrá, a su vez, un impacto negativo en la actividad económica mediante el siguiente mecanismo:

- ▶ El encarecimiento de la cesta de la compra implica una **pérdida de poder adquisitivo** que afectará negativamente al consumo privado, principal motor del crecimiento del PIB en España.
- ▶ La **inversión** podría retroceder ante la paralización de las decisiones de inversión empresarial derivadas de la incertidumbre generada.
- ▶ El **gasto público** dispone de menos capacidad de actuación ante la falta de presupuestos públicos, como se ha comprobado con el paquete de medidas adoptado por el Gobierno el viernes 20 de marzo, que, con un alcance estimado de unos 5.000 millones de euros, es claramente inferior al que se adoptó en la crisis de la guerra de Ucrania y que, entre otras cosas, **deja fuera de momento medidas orientadas a reducir el precio de los alimentos, como se hizo entonces a través de la reducción temporal del IVA** de ciertos alimentos básicos.
- ▶ En cuanto al **sector exterior**, las **exportaciones** se verían negativamente afectadas por el retraimiento de la actividad económica en el resto de los países, al igual que el turismo (si bien aquí podría haber un efecto compensatorio, al ser percibido España como un destino más seguro).
- ▶ Las **importaciones** se pueden ver reducidas por la ralentización económica, pero se verán incrementadas, inevitablemente, por el aumento del coste de la factura energética.
- ▶ Por último, los bancos centrales podrían modificar el sesgo de su **política monetaria**, elevando los tipos de interés como sugiere la evolución reciente del Euribor a doce meses.

EL IPC ALIMENTARIO ACUMULADO DESDE ENERO

DE 2021 HASTA FEBRERO DE 2026 HA SIDO DEL 36,9% (FRENTE AL 22,9% DEL ÍNDICE GENERAL), LO QUE GENERA UNA EXTREMA SENSIBILIDAD EN EL CONSUMIDOR SOBRE SUBIDAS ADICIONALES DEL PRECIO DE LOS ALIMENTOS

4- Previsiones macroeconómicas Banco de España (2026-2027; % var. anual)



Fuente: Banco de España

En este contexto, en **marzo de 2026** el **Banco de España** ha revisado sustancialmente sus **previsiones macroeconómicas** (gráfico 4), como consecuencia de la guerra en Irán. Los escenarios van a depender de la duración y alcance del conflicto:

- ▶ El **PIB de 2026** se revisa al alza en el escenario central hasta el 2,3%, pero se reduce en el resto de los escenarios hasta el 2,2% en el **adverso** y hasta el 1,9% en el **severo**.
- ▶ El **PIB de 2027** se reduce en mayor medida en todos los escenarios.
- ▶ La **inflación** anual media de 2026 crece sensiblemente en todos los escenarios: 3,0% en el **escenario central**, 3,9% en el **adverso** y un impactante 5,9% en el **severo**.
- ▶ La **inflación** de 2027 se reduciría en todos los escenarios.

SITUACIÓN DIFERENTE A LO VIVIDO EN 2022.

La situación que enfrentamos en 2026, aunque presenta rasgos similares, difiere sustancialmente de la vivida en 2022 con la guerra de Ucrania. Hay aspectos más positivos en la situación actual y alguno más negativo. Los **aspectos más positivos** de la situación actual respecto a la vivida en 2022-2023 son:

- ▶ La **reacción de los mercados energéticos** ha sido, hasta el momento, menos virulenta que en 2022 y existe una menor

dependencia de Europa del gas procedente del Golfo que la dependencia que existía en 2022 respecto del gas ruso.

- ▶ Los **bancos centrales** disponen de una posición de partida más sólida para implementar medidas de **políticas monetarias** más eficaces. En febrero de 2022, los **tipos del BCE estaban en el 0%**, con una política muy acomodaticia orientada todavía a favorecer la recuperación post-pandemia, mientras que hoy los tipos del Banco Central Europeo se sitúan, como ya se ha comentado, en el 2%, pudiendo actuar con más contundencia para contener tensiones inflacionistas.

El **aspecto más negativo** de la situación actual respecto a la vivida en 2022-2023 es, principalmente, que el **IPC alimentario acumulado** desde enero de 2021 hasta febrero de 2026 ha sido del **36,9%** (frente al 22,9% del índice general), lo que genera una **extrema sensibilidad en el consumidor** sobre subidas adicionales del precio de los alimentos (“llueve sobre mojado”).

Hasta finales de febrero de 2026, la economía española parecía encaminarse a consolidar un nuevo año de coyuntura positiva, con cierta ralentización del PIB, pero con crecimientos todavía claramente por encima del 2% e inflación controlada en el entorno del 2%. **El conflicto de Irán se convierte en un nuevo riesgo geopolítico que altera el tablero y que introduce grandes incertidumbres** en las previsiones macroeconómicas.

Como digo siempre, habrá que estar atentos a la evolución de los acontecimientos y a su impacto en los datos que se vayan publicando, porque en un entorno así, es imposible siquiera plantear previsiones fiables. ●



10 AÑOS DE UN MODELO DE ÉXITO



Se dueño de tu negocio y a la vez
parte de UN GRAN EQUIPO



Un negocio ALTAMENTE
RENTABLE



Todo el APOYO COMERCIAL
y de marketing

FRANQUICIA

 **BM**



A LA PARÁLISIS POR EL ANÁLISIS

Europa se juega mucho más que su capacidad regulatoria en un momento de incertidumbre global: está en juego su papel en la economía mundial. Mientras los desafíos se multiplican, la respuesta comunitaria parece avanzar con excesiva cautela, lastrando su competitividad. Es necesario reactivar el proyecto europeo con decisiones más ágiles y ambiciosas que permitan recuperar impulso y presencia en los sectores clave.



Horacio González Alemán – Director Thoffood, consultoría estratégica agroalimentaria ✍️



Bruselas es el centro de la actividad regulatoria no solo de nuestro sector, sino de la política económica de la Union en términos generales. Esta afirmación, aparte de cierta, tiene un sentido profundo y es el de nuestra dependencia de lo que allí se decide, el carácter estratégico de ese **centro de decisiones**.

Pero no solo es un **factor estratégico**. En los últimos años se ha vuelto esencialmente crítico, porque tanto envite –sanitario, logístico, comercial, bélico– está machacando el entorno del negocio y al negocio mismo. Es ese contexto general que se define como algo que no está en los balances, pero que sí afecta a la cuenta de resultados.

El problema es que, **a pesar de la importancia y la necesidad, no parece que el sistema bruselense esté siendo sensible a la urgencia del cambio**. Y no será porque no se han hecho sesudos informes para buscar las soluciones a este agarramiento que nos atenaza y que deja siempre la acción por detrás de los acontecimientos.

RESETEO PROFUNDO. La preocupación es seria, porque **la Unión Europea necesita un reseteo a fondo, un replanteamiento profundo si no queremos perdernos en ese análisis y quedarnos en la nada**. Quizás baste con pocos cambios, pero enérgicos, profundos, para salir de este

impasse y, a mi juicio, bien podría empezarse por los siguientes:

1. Necesitamos un **cambio de actitud** por parte de los Estados miembros. En la severa crisis que afrontamos, seguir mirándose al ombligo es suicida, así que temas como la política exterior o la fiscalidad deben de adoptarse por **mayoría cualificada**, porque la unanimidad no sirve para avanzar.

2. Volver a lo básico. El **mercado interior** ha sido la clave de nuestra integración, el factor de éxito de una economía abierta y competitiva. Si dejamos que los países sigan regulando a sus anchas y obstaculizando mercados comunes, no progresaremos. **Hay que recortar legislación, simplificarla, allanarla... Es la única manera de acabar con ese arancel del 45% que nos hemos autoimpuesto** a base de barreras internas, como apunta Draghi.

3. **Legislar menos, pero también mejor.** No puede regularse sin haber analizado con anterioridad el impacto real de la propuesta, y menos sacarse conejos de la chistera sin consultar a los interesados. Previsión, transparencia, debate.

4. Acabar la Union Económica y Monetaria. **No podemos seguir con una política monetaria abierta en canal, y menos ahora, que se habla de un dólar débil.** Si queremos ser referencia mone-



NO PODEMOS OLVIDAR QUE LA UE ES EL PRIMER EXPORTADOR MUNDIAL DE SERVICIOS Y PRODUCTOS MANUFACTURADOS. NO PODEMOS PERDER ESTA POSICIÓN, Y ELLO PASA POR AHONDAR EN NUESTROS ACUERDOS COMERCIALES CON EL RESTO DEL MUNDO

taria global, que los mercados crean en Europa y fortalecer nuestra financiación, tenemos que **cerrar la arquitectura de la UEM.**

5. ¿Dónde están los **unicornios europeos...**? Sin comentarios. **Nos urgen grandes compañías, no de Europa, sino**

europas, en sectores punteros, que hablen de tú a tú a las norteamericanas y asiáticas.

6. Si quitamos obstáculos en el mercado interior, podremos crecer de manera sostenida, pero no podemos olvidar que la Unión Europea es el **primer exportador mundial** de servicios y productos manufacturados. No podemos perder esta posición, y ello pasa por ahondar en nuestros **acuerdos comerciales** con el resto del mundo. Es la única forma de amortiguar la errática (y peligrosa) política arancelaria de Trump.

Seguro que el avezado lector tiene alguna otra propuesta que sumar a esta lista, pero quizás con las que avanzo podemos conformarnos. Lo importante es que haya **voluntad política**, porque, si la hay, luego las soluciones técnicas –y de financiación– se buscan y se encuentran.

Lo malo es que sigamos paralizados en el análisis... Así no llegaremos a ningún sitio, y en este nuevo mundo eso es sinónimo de descolgarse de la cabeza del pelotón. ●



LA UNIÓN EUROPEA NECESITA UN RESETEO A FONDO, UN REPLANTEAMIENTO PROFUNDO SI NO QUEREMOS PERDERNOS EN EL ANÁLISIS Y QUEDARNOS EN LA NADA

CONTEXTO

CUANDO LA CADENA INNOVA COMO ECOSISTEMA: EL NUEVO PARADIGMA DEL SECTOR



El Gran Consumo entra en una nueva fase de innovación marcada por la complejidad: los retos ya no se resuelven de forma aislada, sino desde una lógica sistémica y colaborativa. El foco se desplaza del producto al proceso, y la capacidad de adaptación conjunta se consolida como la nueva ventaja competitiva del sector.



Miguel Hernández – Director general del Institut Cerdà 

En los últimos años, la cadena de Gran Consumo ha entrado en una nueva etapa marcada por la creciente complejidad de los retos que afronta. La transición energética, la adaptación al cambio climático, la regulación, las disrupciones en la cadena de suministro o las expectativas del consumidor están transformando profundamente el entorno en el que operan las empresas del sector, empujándolas hacia **nuevas formas de innovar**.

A diferencia de etapas anteriores, muchos de estos desafíos no pueden abordarse desde un único eslabón de la cadena ni mediante iniciativas aisladas: los avances en **sostenibilidad** requieren una acción coordinada; la implementación de nuevas **soluciones digitales** obliga a las compañías a apoyarse en socios tecnológicos; la **acción social** se entiende cada vez más desde una perspectiva multidimensional, y el consumidor exige mucho más que una buena relación **calidad-precio**.

En este contexto, la innovación en Gran Consumo ha adoptado una lógica sistémica que surge como resultado de la interacción entre proveedores, distribuidores,

centros tecnológicos y administraciones públicas. En este modelo, la **colaboración**, el **intercambio** de conocimiento y la **coordinación** entre actores se convierten en condiciones necesarias para abordar retos que superan el ámbito de actuación de cualquier organización por separado.

Desde 2018, el **Observatorio de Innovación en Gran Consumo** ha sido testigo de este cambio de paradigma. **A medida que los retos del sector se han vuelto más complejos, las empresas han ido reorientando también sus prioridades de innovación**. Hoy, la implementación de **nuevas herramientas y tecnologías** se sitúa como la principal prioridad innovadora para el 42% de las compañías del sector, seguida por la optimización de **operaciones y procesos** (35%) y la **mejora de los productos existentes** (33%).



En paralelo, **el foco de la innovación se ha desplazado progresivamente desde el producto hacia el proceso**: en la industria, por ejemplo, el peso de las innovaciones centradas en producto ha caído en 9 puntos porcentuales desde 2018, reflejando una innovación cada vez más orientada a transformar cómo funciona la cadena, y no solo qué productos llegan al mercado.

No es casualidad que el reflejo más claro de esta evolución sea el peso creciente de las **innovaciones colaborativas**: en la primera edición del Observatorio representaban el 21% de los casos analizados y hoy alcanzan el 48%. En apenas unos años, la colaboración ha pasado de ser un rasgo minoritario a convertirse en una de las características más habituales en muchas de las iniciativas innovadoras del sector.

FUERZAS QUE EMPUJAN LA INNOVACIÓN SISTÉMICA. A lo largo de sus nueve ediciones, el Observatorio ha identificado cuatro grandes motores que están impulsando esta transformación: sostenibilidad, eficiencia de la cadena, foco en el consumidor y cohesión social y territorial. Cada uno de ellos tiene una característica común: requieren respuestas colectivas.

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

1. Sostenibilidad: de iniciativa individual a **responsabilidad compartida**. La descarbonización, la gestión del agua, la protección de la biodiversidad o la circularidad de los materiales ya no pueden abordarse desde una sola empresa ni desde un único punto de la cadena.

Reducir el impacto ambiental de un producto depende de decisiones que se toman en **múltiples fases**: desde las prácticas agrarias hasta el procesado industrial, el diseño del envase, la logística o la gestión del residuo. En este contexto, **la innovación pasa necesariamente por coordinar acciones entre distintos actores y compartir información a lo largo de toda la cadena** y, por lo tanto, del conjunto del ciclo de vida del producto.

Un buen ejemplo es **Navarra 360**, una iniciativa público-privada coordinada por **EIT Food** junto con más de 30 agricultores y empresas como **Danone** para promover la agricultura regenerativa a gran escala. De esta manera, es posible sumar capacidades y recursos para transformar más de 3.000 hectáreas, dando paso a una agricultura más sostenible y eficiente.

2. La eficiencia como condición de **competitividad**. El Gran Consumo es un sector extremadamente competitivo, acostumbrado a trabajar con márgenes estrechos, donde la eficiencia es una de las claves para la supervivencia. En este contexto, las tensiones recientes –costes energéticos, volatilidad de materias primas o cambios regulatorios– han intensificado aún más la necesidad de optimización a lo largo de toda la cadena.

Mejorar esa eficiencia ya no depende únicamente de lo que haga cada empresa por separado: requiere coordinar decisiones entre fabricantes, distribuidores y proveedores. La **digitalización** –mediante herramientas de análisis de datos, automatización o inteligencia artificial– permite precisamente integrar información, anticipar la demanda, optimizar la logística y reducir mermas a escala de sistema.

El **Portal Tornillo** es un caso claro, una plataforma digital desarrollada por **Mercadona** que permite a la compañía



EN APENAS UNOS AÑOS, LA COLABORACIÓN HA PASADO DE SER UN RASGO MINORITARIO A CONVERTIRSE EN UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS HABITUALES EN MUCHAS DE LAS INICIATIVAS INNOVADORAS DEL SECTOR

y a sus proveedores acceder en tiempo real a información clave de los productos –incidencias, aprovisionamiento o ventas–. Gracias a este sistema, distribuidor y proveedor pueden anticipar necesidades, coordinar mejor sus operaciones y trabajar con un nivel de transparencia inédito en el sector.

3. Un consumidor más exigente y cambiante. Responder a las necesidades del consumidor siempre ha sido clave en el Gran Consumo, pero en los últimos años estas se han vuelto más complejas. A las demandas tradicionales de **calidad y sabor se suman nuevas expectativas relacionadas con la salud, la transparencia, la sostenibilidad o la conveniencia**, lo que obliga a integrar conocimiento científico, desarrollo tecnológico y capacidad industrial para trasladarlas al mercado.

La **startup Nucaps** ha desarrollado **Nupro**, una solución que permite proteger las propiedades de los probióticos durante el procesado de alimentos. Esta innovación ha permitido a compañías como **Pascual** incorporar estos microorganismos vivos en nuevos productos, como sus barritas energéticas, respondiendo así a la demanda de un consumidor cada vez más exigente en materia de salud y funcionalidad de los alimentos.

4. Cohesión social y territorial: innovación con impacto en el territorio. El Gran Consumo tiene una dimensión social y territorial fundamental en la economía española: se vincula a cerca de la mitad del territorio nacional y a **más del 10% del empleo**, siendo responsable del abastecimiento de productos esenciales y de uso diario.

En este contexto, **innovar en el sector también implica reforzar la conexión entre el territorio, la producción agraria y el resto de los eslabones de la cadena**.

Esto se traduce en iniciativas orientadas a mejorar la rentabilidad de las explotaciones, la empleabilidad de colectivos vulnerables, facilitar el relevo generacional o desarrollar nuevos modelos de colaboración entre productores, industria y distribución.

El **Mercado Escuela de San Cristóbal** es un proyecto impulsado por el **Ayuntamiento de Madrid** y **Cesal** (ONG de cooperación internacional y acción social) para recuperar el mercado municipal como espacio de formación e inclusión. La iniciativa combina formación en oficios vinculados al comercio alimentario con programas de inserción laboral dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad. Además de revitalizar un mercado de barrio, el proyecto conecta a distribuidores, comerciantes, entidades sociales y administraciones públicas en torno a un objetivo común: generar oportunidades económicas y reforzar el tejido social local.

INNOVAR COMO ECOSISTEMA. La innovación sistémica no significa que desaparezca la iniciativa empresarial individual. Significa que **el valor surge cada vez más de la interacción entre agentes y de la capacidad de coordinar decisiones a lo largo de toda la cadena**.

El Gran Consumo entra así en una fase más madura de innovación: menos centrada en la novedad puntual y más en la construcción de sistemas capaces de adaptarse continuamente.


En un entorno cada vez más complejo, esa capacidad de **adaptación colectiva** será, probablemente, la verdadera ventaja competitiva del Gran Consumo en los próximos años. ●




DESPERDICIO ALIMENTARIO: DE PROBLEMA VISIBLE A PALANCA REAL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ALIMENTARIA

La nueva normativa obliga a pasar del discurso a la acción, pero también abre una oportunidad: entender qué falla en la operativa y transformar el problema en ventaja competitiva.



María Herrero Salas
Fundadora FoodAdvisor,
cofundadora Comunidad DAS 



Silvia Ros Urrutia
Fundadora AlimentaValores,
cofundadora Comunidad DAS 

Durante años, el desperdicio alimentario ha sido uno de esos temas que todos reconocen como importante, pero que pocas veces se ha integrado de verdad en la operativa de las empresas. Ha estado presente en informes, en compromisos públicos y en iniciativas puntuales, pero no siempre en el centro de la toma de decisiones.

Sin embargo, el contexto ha cambiado. En 2024, y especialmente con la entrada en vigor de la **Ley 1/2025** en España, el desperdicio deja de ser una cuestión voluntaria para convertirse en una variable que hay que gestionar de forma estructurada. Y esto no es un cambio menor. **Obliga a las empresas a mirar sus procesos, a en-**

tender qué está pasando en su operativa y a tomar decisiones más allá de acciones aisladas.

La ley introduce además un cambio relevante en el enfoque. El cumplimiento ya no se limita a disponer de un plan, sino a demostrar que existen **medidas activas** para prevenir el desperdicio, que se conocen los **puntos críticos** y que se está actuando sobre ellos.

Sin embargo, en la práctica, lo que se está viendo es una **aplicación desigual**. Algunas organizaciones están integrando estos requisitos dentro de su operativa, mientras que otras están abordando el cumplimiento desde una perspectiva más documental, sin que llegue a impactar realmente en el día a día.

Esto genera una brecha clara entre cumplir formalmente y gestionar de forma

EL DESPERDICIO OCURRE A LO LARGO DE TODA LA CADENA, PERO EN LA EMPRESA TIENE UNA CARACTERÍSTICA CLAVE Y ES QUE ES GESTIONABLE. Y AHÍ ES DONDE EMPIEZA EL VERDADERO CAMBIO DE ENFOQUE

efectiva. Y es precisamente en esa diferencia donde se sitúan muchos de **los retos actuales** del sector.

Los datos ayudan a dimensionar el reto. Según **Eurostat**, en la Unión Europea se generan alrededor de **59 millones de toneladas** de desperdicio alimentario al año. De este total, **una parte significativa está vinculada a la actividad empresarial, industria, distribución y restauración**, lo que rompe con la idea, todavía extendida, de que el problema está principalmente en el consumidor final.

El desperdicio ocurre a lo largo de toda la cadena, pero en la empresa tiene una característica clave y es que es **gestionable**. Y ahí es donde empieza el verdadero cambio de enfoque.

REALIDAD EN LAS EMPRESAS. En los últimos meses, trabajando con compañías de distintos tamaños y sectores, lo que hemos percibido no es falta de interés. Al contrario. Hay preocupación, hay presión y hay intención de hacer las cosas mejor. Pero también hay **bastante confusión**.

Muchas empresas se están enfrentando por primera vez a preguntas muy básicas como cuánto desperdician, dónde se genera, qué implica realmente la ley o por dónde deberían empezar. Y en ausencia de respuestas claras, **tienden a activar lo más inmediato: la donación, acuerdos con terceros, descuentos en producto cercano a fecha o iniciativas visibles** hacia el exterior.

Todo esto está bien, pero hay que recalcar que el desperdicio no es algo que aparezca al final del proceso, sino que se genera mucho antes, en decisiones de planificación, en previsiones de demanda, en la configuración del surtido, en los criterios de calidad o en la forma en la que se trabaja en el día a día. Si no se entiende esto, cualquier acción se queda en la superficie.

ENTENDER ANTES DE ACTUAR. Uno de los aprendizajes más claros en este momento es que el **diagnóstico** no es una fase más, sino el punto de partida: antes de empezar a trabajar en esto, hay que conocer qué está ocurriendo, realizar una cuantificación, identificar en qué puntos se generan las pérdidas, qué dinámicas



SABEMOS QUE, CUANDO EL ANÁLISIS ES CORRECTO, LAS SOLUCIONES DEJAN DE SER GENÉRICAS, LOS DATOS EMPIEZAN A DAR CLARIDAD Y SE COMIENZA A ACTUAR DESDE LA ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

las provocan y qué impacto tienen. Con todo esto podemos empezar a tomar decisiones alineadas con la **prevención** y **reducción**, que es finalmente de lo que se trata.

En este punto, **cada vez más empresas están entendiendo que no se trata de incorporar más acciones, sino de ordenar lo que ya ocurre.** Desde DAS nuestro trabajo va precisamente en esa línea, ayudar a las organizaciones a tener una **“foto real”** de su situación, no solo en términos de datos, sino de cómo están funcionando sus procesos. A partir de ahí, se construye una hoja de ruta que conecta con la operativa y que puede ser implementada por los propios equipos.

Sabemos que, cuando el análisis es correcto, las soluciones dejan de ser genéricas, los datos empiezan a dar claridad y se comienza a actuar desde la estrategia y planificación.

RETAIL: MÁS AVANZADO PERO CON MARGEN. **El sector Retail es, hoy, el que presenta un mayor grado de avance en la gestión del desperdicio.** Lleva años trabajando en ello, y eso se traduce en una mayor integración en procesos.

Las estrategias más extendidas son los **descuentos** en productos próximos a su fecha de consumo, colaboración con plataformas de **venta de excedentes**, **acuerdos de donación** más estructurados y, cada vez más, **uso de datos** para mejorar la previsión de la demanda y la gestión de stock.

Estas medidas están funcionando, especialmente en la gestión del excedente. Pero, incluso en este sector, el gran reto sigue siendo la **prevención**. Es decir, evitar que el producto llegue a esa situación. **Ajustar mejor la planificación, revisar el surtido, trabajar la rotación o redefinir ciertos criterios internos sigue siendo el espacio donde hay más recorrido.** Porque gestionar mejor el excedente es importante. Pero generarlo menos lo es mucho más.

RESTAURACIÓN Y COLECTIVIDADES.

En restauración y colectividades, el escenario es diferente. La operativa es más dinámica, más dependiente de la demanda diaria y más difícil de ajustar. Estudios como los desarrollados por WRAP en Reino Unido muestran que **una parte importante del desperdicio en restauración está vinculada a la sobreproducción y a la preparación.** No tanto a lo que sobra al final, sino a lo que se produce de más por **no ajustar bien**. A esto se suma el factor clave de que muchas decisiones se toman en tiempo real, por equipos que trabajan con presión y con información limitada.

Aquí, la clave no está solo en el sistema, sino en las **personas**. Cuando se introducen dinámicas de **medición** y se acompaña con **formación**, empiezan a producirse cambios relevantes. No son necesariamente grandes transformaciones sino pequeños ajustes continuos que, acumulados, tienen un impacto significativo. Es

CONTEXTOS

un trabajo menos visible, pero mucho más estructural.

INDUSTRIA: EFICIENCIA Y OPORTUNIDAD.

En la industria alimentaria, el desperdicio adopta otras formas. Está más ligado a procesos productivos, a mermas técnicas, a estándares de calidad o a devoluciones. En los últimos años, esto ha impulsado el desarrollo de líneas de trabajo centradas en la **revalorización de sub-productos** y en **nuevas aplicaciones** dentro de la propia cadena alimentaria. Aquí, el desperdicio empieza a verse claramente como una **oportunidad de innovación**.

Pero, incluso en este caso, el mayor impacto sigue estando en **optimizar desde el origen, trabajar mucho en el proceso y el ajuste de líneas, en las formaciones de todo el personal y en el feedback diario** para poder corregir y entender dónde están las pérdidas.

MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO. Uno de los cambios más relevantes en los últimos años es cómo se está empezando a entender el desperdicio dentro de las empresas. Ya no es solo una cuestión ambiental o social. Lo que hemos podido comprobar es que se ha convertido en un indicador directo de eficiencia y en muchos de nuestros clientes ha pasado a ser el proyecto con mayor importancia de la compañía, por su **ahorro claro en costes** directos.

El informe *The Business Case for Reducing Food Loss and Waste*, impulsado por **Champions 12.3**, lleva años mostrando que las empresas que trabajan de forma activa en



EL SECTOR RETAIL ES, HOY, EL QUE PRESENTA UN MAYOR GRADO DE AVANCE EN LA GESTIÓN DEL DESPERDICIO. LLEVA AÑOS TRABAJANDO EN ELLO, Y ESO SE TRADUCE EN UNA MAYOR INTEGRACIÓN EN PROCESOS

este ámbito obtienen retornos positivos. Es decir, que **reducir el desperdicio no solo es lo correcto, sino que mejora la cuenta de resultados**. En un contexto de presión sobre márgenes, esto deja de ser secundario.

A pesar de todo, el momento actual sigue siendo de transición. Hay empresas avanzadas, otras que están empezando y muchas que todavía no tienen claro cómo abordar este reto.

Las dudas más recurrentes son por dónde empezar, cuánto hay que hacer, cómo aterrizarlo en la operativa o cómo evitar que se convierta en un documento más sin impacto real. Y aquí es donde se abre la **oportunidad**. Porque **la ley marca un mínimo, pero no define cómo hacerlo bien. Eso queda en manos de cada empresa**.

Las que se queden en el cumplimiento probablemente harán lo necesario. Las que vayan un paso más allá podrán utilizar este momento para revisar procesos, me-

jorar su eficiencia y operar de forma más alineada con lo que realmente necesita el negocio.

UNA MIRADA DISTINTA. Quizá el mayor cambio no está en las herramientas ni en la normativa, sino en la forma de entender el desperdicio. Dejar de verlo como algo inevitable y empezar a verlo como una señal. Como una forma bastante directa de identificar dónde la operación no está funcionando del todo bien.

Cuando se mira así, deja de ser un problema incómodo y se convierte en una palanca. Y es ahí donde empieza, de verdad, el trabajo. En este escenario, **cada vez es más evidente que abordar el desperdicio alimentario no puede hacerse desde acciones aisladas**. Requiere una estrategia más amplia, capaz de conectar datos, operativa, equipos y decisiones. Ahí es donde cobra sentido trabajar desde un **enfoque integral**.

Desde DAS, el acompañamiento que desarrollamos parte precisamente de la idea de entender primero, ordenar después y activar solo aquello que realmente tiene impacto. No se trata de implantar soluciones externas, sino de **trabajar con lo que ya existe** dentro de cada organización, alineando procesos, formando a los equipos y construyendo una hoja de ruta que pueda sostenerse en el tiempo.

Porque **el cambio no ocurre cuando se incorporan más iniciativas, sino cuando la empresa empieza a funcionar de forma distinta**. Y en ese punto, el desperdicio deja de ser un problema a resolver para convertirse en una oportunidad real de gestionar mejor. ●



EN AUSENCIA DE RESPUESTAS CLARAS SE TIENDE A ACTIVAR LO MÁS INMEDIATO: LA DONACIÓN, ACUERDOS CON TERCEROS, DESCUENTOS EN PRODUCTO CERCAÑO A FECHA O INICIATIVAS VISIBLES HACIA EL EXTERIOR

Vitaldin PROTEIN

NUEVAS

30%
PROTEÍNA

**NUEVO
SABOR**
SALTED CARAMEL

**SIN
AZÚCARES
AÑADIDOS**

**TU DOSIS
DE PROTEÍNA DIARIA**

Con la garantía:

BNS
BOSTON NUTRACEUTICAL SCIENCE

www.vitaldin.com



PROVEEDOR
OFICIAL NUTRICIÓN







REFLEXIONES SOBRE UNA POSIBLE REGULACIÓN EUROPEA RELATIVA A RESTRICCIONES TERRITORIALES DE SUMINISTRO (TSCS)

En el sector del gran consumo ha ido ganando fuerza un debate, alentado por algunos Estados miembros y determinadas organizaciones empresariales (particularmente aquellas vinculadas a empresas de distribución), en el seno de las instituciones europeas. Dicho debate gira en torno a la necesidad de introducir a nivel europeo un nuevo marco regulatorio destinado a limitar las prácticas conocidas como Territorial Supply Constraints o "TSCs"¹.




Diego Crespo
Socio en Marimón
Abogados 



Carmen Caballero
Abogada en Marimón
Abogadoss 



Nina Methens
Abogada en Marimón
Abogados 

Ante este escenario, la Comisión Europea ha decidido dar un paso más y, el pasado 5 de marzo de 2026, lanzó una Call for Evidence sobre las TSCs², impulsada en parte por la presión política y por la petición formal del Consejo de la Unión de acelerar esta iniciativa³. Se trata, en todo caso, únicamente de la fase preliminar del proceso legislativo, orientada a recabar información y valorar si existe un **eventual vacío regulatorio** que justifique nuevas obligaciones en este ámbito.

(1) Este asunto se trató en el Consejo de Competitividad de 24 de mayo de 2024 tras la petición efectuada por Holanda, con el apoyo de Bélgica, Croacia, Chequia, Dinamarca, Luxemburgo y Eslovaquia (vid. la nota informativa preparada por la delegación de estos países de misma fecha). Igualmente, cabe citar el reciente Policy Brief del Parlamento europeo de mayo de 2025: Territorial Supply Constraints in the EU.

(2) "Commission seeks views on territorial supply constraints", 5 de marzo de 2026. Comisión Europea.

(3) En septiembre de 2025, el Consejo de la Unión Europea instó formalmente a la Comisión a acelerar la preparación de una propuesta legislativa sobre las TSCs a través de una Call for action, solicitando que se avanzara con carácter prioritario en esta iniciativa.

Por tanto, resulta pertinente plantearse si existe realmente la necesidad de introducir una nueva normativa europea en este ámbito. Una intervención legislativa adicional sobre las TSCs **no parece aconsejable**, al menos no con carácter general. ¿Por qué? Principalmente, porque **los beneficios esperados con esta nueva regulación serán, previsiblemente, muy limitados frente a los inconvenientes que implicará** someter a las empresas europeas a obligaciones adicionales en un ámbito ya regulado por el Derecho de competencia, generando además un nivel de incertidumbre difícilmente justificable.

Las TSCs pueden definirse como aquellas medidas directamente adoptadas o indirectamente “aprovechadas” por las empresas, que tienen el efecto de **restringir el comercio paralelo** entre los Estados miembros y que se definen habitualmente como restricciones impuestas por fabricantes que limitan la posibilidad de que sus distribuidores se abastezcan o revendan libremente en el mercado único europeo.

En la práctica, las TSCs pueden aprovechar determinadas exigencias legales sobre, por ejemplo, el etiquetado para generar esas **barreras al comercio paralelo**, se incluyen en los contratos a través



EN MUCHOS CASOS, LAS PRÁCTICAS HABITUALMENTE IDENTIFICADAS COMO TSCS SON CONSECUENCIA DE LA OBLIGACIÓN DE INTRODUCIR DIFERENCIAS ENTRE LOS PRODUCTOS DESTINADOS A DISTINTOS ESTADOS MIEMBROS



LAS TSCS PUEDEN DEFINIRSE COMO AQUELLAS MEDIDAS DIRECTAMENTE ADOPTADAS O INDIRECTAMENTE “APROVECHADAS” POR LAS EMPRESAS, QUE TIENEN EL EFECTO DE RESTRINGIR EL COMERCIO PARALELO ENTRE LOS ESTADOS MIEMBROS

de **cláusulas con los distribuidores** como “prohibida la exportación”, o aparecen cuando se utilizan sistemas de cuotas o condicionando las promociones a que las ventas se realicen en un determinado territorio.

Otras TSCs tienen que ver con el uso de marcas o presentaciones (forma, colores o tamaños de envases, contenido de las etiquetas), o incluso formulaciones diferentes en función del país al que van dirigidos los productos.

Estas medidas pueden dar lugar, en ocasiones, a **diferencias en los precios** pagados por los consumidores entre Estados miembros por un mismo producto. Sin embargo, conviene matizar algunas premisas que suelen darse por supuestas en el debate actual de las TSCs.

PREMISAS A TENER CUENTA. En primer lugar, **no todas las prácticas habitualmente identificadas como TSCs responden a decisiones empresariales orientadas a restringir el comercio paralelo.**

En muchos casos, estas situaciones son consecuencia de la obligación de introducir diferencias entre los productos destinados a distintos Estados miembros por existir exigencias regulatorias nacionales –como requisitos de etiquetado, idioma o información obligatoria–. Se trata, por tanto, de diferencias derivadas de la **fragmentación normativa** existente en la Unión, no de una estrategia deliberada para compartimentar mercados, que indirectamente terminan limitando la circulación paralela de mercancías en el mercado único.

En segundo lugar, **tampoco puede sostenerse que todas las TSCs sean perjudiciales para el mercado o anticompetitivas.** En numerosos casos, estas medidas responden a factores objetivos legítimos y, en ocasiones, imprescindibles para garantizar una **distribución eficiente.**

Entre estas razones se encuentra la necesidad de generar **incentivos adecuados** a los distribuidores (por ejemplo, mediante sistemas que reconocen exclusivas territoriales en los acuerdos de distribución y que permiten prohibir las ventas activas⁴⁾, la obligación de **adaptar los productos** a las características de cada mercado y a las preferencias de los consumidores (lo que exige introducir diferencias en formulaciones, sabores o presentaciones)⁵⁾, así como las **operaciones de adquisiciones** que quieren mantener

(4) Vid. el apartado 118 de las Directrices relativas a las restricciones verticales.

(5) Un aspecto a tener en cuenta es que existe evidencia de que los distribuidores también practican la discriminación de precios (además de estrategias de diferenciación en surtido, presencia de MDD, política promocional, etc.) en función del territorio en el que operan. De ahí cabe deducir no solo que la discriminación de precios puede tener sentido por muy diferentes razones perfectamente legítimas (entorno competitivo, capacidad adquisitiva, etc.), sino que resulta cuanto menos osado atribuir todas las diferencias de precios entre países a las TSCs impuestas por los fabricantes proveedores.

CONTEXTO

las marcas locales (por ejemplo, el uso de marcas diferentes como Don Limpio o Mr Proper; o como Frigo, Miko, Langnese, Ola o Algida). Así, incluso cuando estas decisiones se traducen en divergencias de precio entre Estados miembros, ello no permite concluir, por sí solo, que exista una restricción territorial injustificada.

En consecuencia, **el debate sobre una regulación específica de las TSCs únicamente tendrá sentido si se limita, exclusivamente, a aquellos supuestos en los que las TSCs sean decididas libremente por las empresas** y que, tras un análisis riguroso, puedan calificarse como “no justificadas”⁶. Conviene recordar que el marco normativo vigente, mediante el Derecho de la competencia, ya permite atacar una parte importante (la gran mayoría, posiblemente) de las TSCs no justificadas.

NORMATIVA YA VIGENTE. Por un lado, el artículo 101 TFUE y el Reglamento (UE) 2022/720 sobre acuerdos verticales, que se aplica a los acuerdos de distribución, prohíbe que el proveedor imponga al comprador determinadas restricciones territoriales a la reventa, incluso cuando las cuotas de mercado de las partes son pequeñas. En consecuencia, **prácticas como las cláusulas de prohibición de exportación, los sistemas de dobles precios o las promociones condicionadas a un territorio concreto se encuentran ya prohibidas** por este marco normativo y pueden –y de hecho suelen– ser perseguidas por las autoridades⁷.

PLANTEAR UNA NUEVA REGULACIÓN SOBRE LAS TSCS SUPONDRÍA AÑADIR COMPLEJIDAD NORMATIVA EN UN CONTEXTO EN EL QUE LA PRIORIDAD ESTRATÉGICA DE LA UNIÓN DEBE SER LA CONTRARIA



NO PUEDE SOSTENERSE QUE TODAS LAS TSCS SEAN PERJUDICIALES PARA EL MERCADO O ANTICOMPETITIVAS. EN NUMEROSOS CASOS, RESPONDEN A FACTORES OBJETIVOS LEGÍTIMOS Y, EN OCASIONES, IMPRESCINDIBLES PARA GARANTIZAR UNA DISTRIBUCIÓN EFICIENTE

Por otro lado, el artículo 102 TFUE prohíbe las conductas adoptadas unilateralmente por empresas con posición de dominio que tengan por objeto o efecto compartimentar los mercados. Por tanto, **todas las TSCs no justificadas implementadas por una empresa dominante (por ejemplo, la negativa de suministro o las políticas de cuotas), también están prohibidas** y pueden perseguirse –y de hecho se persiguen– por esta otra vía⁸.

En definitiva, la única laguna normativa real se limita a un supuesto muy concreto: **las TSCs unilaterales, no justificadas y adoptadas por empresas que no ostentan un poder de mercado significativo**, prácticas cuya incidencia económica es, previsiblemente, reducida, por lo que conviene plantearse la necesidad de introducir un nuevo marco regulatorio general.

Para empezar, es más que razonable pensar que las TSCs dirigidas a **comportamientos unilaterales y no justificados** por empresas que carecen de posición de dominio en el mercado o son las que tienen un **menor impacto** en el mercado, pues no solo se trata de los productos sometidos a una mayor competencia (para los cuales, por tanto, los márgenes son menores, lo que ya hace muy difícil que se generen importantes diferencias de precios entre territorios), sino que los distribuidores encargados de su distribución y que, previsiblemente serían los primeros perjudicados por las TSCs⁹, tienen en términos relativos un poder de negociación mucho mayor¹⁰.

Es más, cabe preguntarse si no resultaría incompatible con el **principio de libertad de empresa** obligar a un proveedor (que no ostente una cuota de mercado importante) a suministrar, a quien se lo solicite, siempre y en toda circunstancia, y sin la posibilidad, además, de realizar una discriminación de precios.

Por último, plantear una nueva regulación europea sobre las TSCs supondría **añadir complejidad normativa** en un contexto en el que la prioridad estratégica de la Unión debe ser precisamente la contraria: simplificar, armonizar y reducir cargas regulatorias para reforzar la competitividad. Tal y como subrayan diversos estudios¹¹, el marco regulatorio del mercado único, por un lado, no puede permitirse seguir aumentando la carga normativa en sectores donde no existe un problema estructural y, por otro, se enfrenta a un exceso de **fragmentación y burocracia** que penaliza la capacidad de las empresas europeas para competir.

Por tanto, si el Derecho de la competencia ya tiene instrumentos suficientes para prevenir todas las TSCs no justificadas incluidas en los acuerdos entre empresas o impuestos unilateralmente por empresas con posición de dominio, la introducción de una regulación adicional no solo resulta innecesaria, sino contraproducente: aumentaría la complejidad, reduciría la flexibilidad empresarial y restaría foco a las reformas que Europa necesita para cerrar la brecha entre innovación y productividad. ●

(6) En efecto, no tendría sentido aprobar una regulación que castigara a las empresas por etiquetar los productos en el idioma que exige la regulación de cada territorio (esto no ha sido decidido por la empresa). Y tampoco se le puede sancionar por adoptar una medida que, en realidad, solo busca mejorar la distribución de los productos; por ejemplo, un proveedor sin poder de mercado quiere introducir sus productos en un nuevo territorio y recurre a un distribuidor con el cual se compromete a no vender él directamente sus productos y a no nombrar a otros distribuidores en dicho territorio, todo ello con el objeto de incentivar que este distribuidor realice las inversiones adecuadas para introducir su producto.

(7) Por ejemplo, cabe citar, entre muchos otros, el más reciente caso de Pierre Cardin de noviembre 2024.

(8) Vid. por ejemplo los casos de AB Inbev y de Mondelez.

(9) Piénsese, por ejemplo, en las grandes cadenas de distribuidores minoristas de productos de gran consumo que operan en diversos países y que exigen a sus proveedores una negociación centralizada o en las alianzas de distribuidores de diversos países que buscan lo mismo.

(10) En el estudio de la Comisión Europea de 2020 antes mencionado se reconoce que las TSCs afectan sobre todo a marcas con una fuerte posición en varios mercados.

(11) Informe de Mario Draghi, The Future of European Competitiveness: In-depth Analysis and Recommendations, página 317; y de Enrico Letta, Much more than a market Report, abril 2024. Vid. En particular, páginas 55 a 60, 124 a 130 y el último párrafo del apartado sobre las TSCs en la página 114, en el que se alerta de los riesgos de una intervención regulatoria en este ámbito.

¡Nuevo!

pieles que sienten más
perfume crema | textura suavísima





INCERTIDUMBRE ANTE LA APLICACIÓN DEL REGLAMENTO (UE) 2025/40 SOBRE LOS ENVASES Y RESIDUOS DE ENVASES

La entrada en vigor del nuevo marco europeo de envases amenaza con superponerse a la normativa nacional vigente, generando un escenario de inseguridad jurídica y complejidad operativa para las empresas. La convivencia del Reglamento (UE) 2025/40 con el Real Decreto 1055/2022 evidencia la urgencia de una armonización normativa clara y ágil. Sin ella, el sector corre el riesgo de quedar paralizado en un entorno regulatorio incoherente que compromete tanto la inversión como el cumplimiento de los objetivos europeos.



Eusebio Martínez de la Casa – Presidente de Recircula 

El concepto de “legislación incontinente” fue acuñado por el filósofo español **José Ortega y Gasset** en 1953 para describir la producción normativa excesiva y descontrolada por parte del Estado. *Justicia y seguridad jurídica en un mundo de leyes desbocadas* es una obra fundamental del jurista español **Eduardo García de Ebnterría**, publicada en 1999. **Carl Schmitt** acuñó el término “legislación motorizada”, que es un concepto que describe la producción acelerada, excesiva y a menudo desordenada de normas jurídicas por parte del poder legislativo.

La legislación motorizada genera inseguridad jurídica, incoherencia normativa y dificulta la comprensión ciudadana debido a la avalancha constante de nuevas leyes, que produce **reforma indiscriminada**, lo que lleva a un entorno de inestabilidad y falta de predictibilidad para los ciudadanos y empresas. La ley deja de verse como algo estable y duradero para convertirse en una herramienta técnica de gestión inmediata para problemas coyunturales.

Pues bien, en lo relativo a envases, la *Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases* fue la norma fundamental en España que incorporó la

Directiva Europea 94/62/CE. Estableció la **responsabilidad ampliada del productor**, obligando a los envasadores a gestionar los residuos a través de sistemas de depósito, devolución y retorno (SDDR) o sistemas integrados de gestión.

Dos décadas más tarde, llegó la *Directiva (UE) 2018/852, de 30 de mayo de 2018*, por la que se modifica la *Directiva 94/62/CE* relativa a los envases y residuos de envases. Un año después, se aprobó la *Directiva (UE) 2019/904, de 5 de junio de 2019*, relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente.

Ambas Directivas fueron incorporadas a nuestro marco normativo mediante:

1. La Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.

2. El Real Decreto 1055/2022, de 27 de diciembre, de envases y residuos de envases, que entró en vigor el 29 de diciembre de 2022, afectando a productores, comercios y distribuidores con nuevas obligaciones de ecodiseño, marcado y responsabilidad ampliada del productor.

En plena implantación del RD 1055/2022, el Reglamento (UE) 2025/40, de 19 de diciembre de 2024, sobre los envases y residuos de envases (PPWR) se publicó el 22 de enero de 2025, entró en vigor a los veinte días de su publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea, y será aplicable a partir del 12 de agosto de 2026.

La Unión Europea se está inclinando por legislar mediante reglamentos. El Reglamento es de aplicación directa e inmediata en todos los Estados miembros, obligatorio en todos sus elementos. Por el contrario, la Directiva fija un objetivo obligatorio, pero deja a cada



PARA 2030, EL 40% DE LOS ENVASES DE TRANSPORTE Y EL 10% DE LOS ENVASES DE BEBIDAS DEBERÁN SER REUTILIZABLES. LA RESPONSABILIDAD RECAE EN EL USUARIO DEL ENVASE (PRODUCTOR DEL PRODUCTO), NO EN EL FABRICANTE

país la libertad sobre la forma y los medios para adaptarla (transponerla) a su derecho nacional.

Tras la adopción del PPWR (*Packaging and Packaging Waste Regulation*), la Comisión ha recibido un número con-

siderable de consultas de las partes interesadas, incluidas las autoridades de los Estados miembros, sobre la interpretación de determinadas disposiciones del PPWR. Con el fin de facilitar una aplicación eficaz y oportuna por parte de los operadores económicos y los Estados miembros, la Comisión aprobó el pasado 30 de marzo el proyecto de Comunicación de la Comisión sobre el documento de orientación relativo al PPWR.

La Comunicación aborda aquellas cuestiones en las que existe un margen evidente de discrecionalidad jurídica. Se trata de un extensa “guía” de 56 páginas, que aborda 33 temas que suponen una afectación notable para el tejido empresarial. Este documento será adoptado formalmente por la Comisión más adelante, cuando estén disponibles todas las versiones lingüísticas. Solo a partir de ese momento serán aplicables las directrices actualizadas.

A solo unos meses de que venzan los plazos cruciales para que las empresas cumplan con los nuevos requisitos del PPWR, la DG ENV ha publicado finalmente un documento de preguntas frecuentes (FAQ) para ayudar a las empresas a interpretar algunos de los requisitos más complejos.



PODEMOS AFIRMAR QUE, GRACIAS A LOS DOCUMENTOS PUBLICADOS, HAY MÁS ORIENTACIÓN OPERATIVA, PERO EL RETO DE CUMPLIMIENTO PARA LAS EMPRESAS ESTÁ LEJOS DE ESTAR RESUELTO



HASTA QUE LA APROBACIÓN DEL NUEVO REAL DECRETO DE ENVASES NO RESUELVAN LA INCERTIDUMBRE JURÍDICA, CORREMOS UN SERIO RIESGO DE ESTANCAMIENTO, LO CUAL NOS ABOCA A SEGUIR INCUMPLIENDO LOS OBJETIVOS EUROPEOS Y A ENFRENTARNOS A SANCIONES

La guía y la FAQ aportan mayor claridad operativa, sin seguridad jurídica plena:

- **Aclaran interpretación:** añaden detalles prácticos sobre el alcance, la evidencia, las fechas de implementación, las declaraciones, la evaluación de conformidad y el diseño de los sistemas de depósito y devolución.
- **No reescriben el PPWR:** estos documentos no son vinculantes. Ayudan a la interpretación, pero no modifican ni sustituyen al propio Reglamento.
- Dejan algunas **cuestiones sin resolver:** los detalles clave siguen dependiendo de futuros actos delegados y de ejecución que se elaboraran en los **próximos dos o tres años**.

Procedo a subrayar las líneas más relevantes de las **orientaciones de abril de 2026:**

- **Reciclabilidad:** la guía aclara la introducción gradual de los requisitos de reciclabilidad, debiendo ser recicla-

bles todos los envases **a partir del 12 de agosto** de 2026. A partir de 2030 se aplicarán criterios armonizados y evaluaciones de conformidad completas, y a partir de 2035 se impondrán objetivos de reciclado a gran escala. La prueba de reciclado a gran escala se basa en un punto de referencia a nivel de la UE, y no en si un Estado miembro concreto cumple sus propios objetivos de reciclado.

- **Restricciones sobre los PFAS:** no hay un periodo transitorio de agotamiento de existencia a pesar de la falta de una metodología armonizada de la UE para las pruebas PFAS. **A partir del 12 de agosto** de 2026, todos los envases deberán cumplir los umbrales de PFAS establecidos, incluyendo tintas, barnices, colas y adhesivos. Se tienen en cuenta tanto los PFAS intencionales como los no intencionales, y es esencial contar con una documentación exhaustiva de los proveedores y cadenas de ensayo.

- **Objetivos de reutilización:** para 2030, el 40% de los envases de transporte y el 10% de los envases de bebidas deberán ser reutilizables. La responsabilidad recae en el usuario del envase (productor del producto), no en el fabricante.
- En el caso de las bebidas, basta con ofrecer al menos un 10% de envases reutilizables, sin requisito de ventas. Los formatos reutilizables de gran tamaño, como los barriles de cerveza en los mercados B2B, no cuentan para estos objetivos.
- **Sistemas de depósito y devolución:** los Estados miembros deben alcanzar una recogida selectiva del 90% de las botellas de plástico y metal de un solo uso para 2029, normalmente a través de sistemas de depósito y devolución. Los sistemas existentes pueden continuar si cumplen el objetivo; de lo contrario, se aplicarán los requisitos mínimos de la UE a partir de 2035. No se concede flexibilidad a los minoristas de las regiones fronterizas.

- **SUPD frente a PPWR:** en el caso de los envases de plástico de un solo uso, tanto el PPWR como la Directiva sobre plásticos de un solo uso (SUPD) deben interpretarse conjuntamente. El PPWR tiene prioridad para los envases cubiertos por las prohibiciones del anexo V; en caso contrario, pueden aplicarse las medidas de reducción del consumo de la SUPD. Para los envases compuestos con un contenido de plástico $\geq 5\%$, se aplican las prohibiciones del PPWR; con menos del 5%, solo pueden ser pertinentes las medidas de la SUPD.
 - **Etiquetado, compostabilidad y minimización:** las normas de etiquetado están armonizadas, salvo las etiquetas del sistema de depósito y devolución, y las etiquetas de clasificación nacionales serán sustituidas por sistemas de la UE, pasando las etiquetas de responsabilidad ampliada del productor a ser digitales. Los envases compostables siguen siendo una excepción y se limitan a casos específicos, como las etiquetas de frutas y verduras, las bolsitas de té y las cápsulas de café, a partir del 12 de febrero de 2028. Los requisitos de minimización se aplicarán a partir de 2030, con normas armonizadas para el peso y el volumen de los envases.
 - **Flexibilidad nacional:** los Estados miembros pueden introducir objetivos de reciclaje o reutilización más ambiciosos, medidas adicionales de reducción de residuos o exigir una mayor compostabilidad, pero estos no deben entrar en conflicto con los requisitos armonizados de la UE, ni restringir la entrada en el mercado de envases que cumplan la normativa., ni crear obstáculos injustificados al comercio o al mercado interior.
 - **Claridad operativa y próximos pasos:** se recomienda a las empresas que revisen sus catálogos de envases, evalúen la exposición a los PFAS y se preparen para las próximas metodologías de reciclabilidad y especificaciones de etiquetado. El refuerzo de la documentación de los proveedores y de los expedientes técnicos es crucial para el cumplimiento.
- EL RETO, AÚN POR RESOLVER.** Podemos afirmar que, **gracias a los documentos publicados, hay más orientación operativa, pero el reto de cumplimiento para las empresas está lejos de estar resuelto.**
- En nuestro país, **a partir del 12 de agosto**, las empresas tendrán que operar en un marco normativo en el que

el *Real Decreto 1055/2022* seguirá en vigor, al tiempo que el PPWR será de aplicación.

Cabe recordar también que el principio de supremacía o primacía del Derecho de la Unión Europea establece que, **en caso de conflicto, el Reglamento europeo prevalece sobre la legislación nacional de los Estados miembros.** Además, la interpretación vinculante de la legislación de la UE sigue siendo competencia exclusiva del Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

En la Jornada “Municipios y Competencia: es gestión procompetitiva de los residuos urbanos”, organizada por el Gobierno de Aragón, la CNMC y TDCA, que se celebró el pasado 13 de abril, la subdirectora general de residuos de Ministerio para la Transición Ecológica indicó que el nuevo Real Decreto de envases saldrá a información pública en verano de 2026, lo cual nos aboca a un **largo periodo de inseguridad jurídica, que mantendrá ocupados a los departamentos legales de las empresas y someterá a un estrés considerable a sus directivos e inversores.**

El artículo comenzaba con leyes y concluye con las leyes de la física. La convivencia de dos normas que regulan el mismo flujo de residuos, los envases, nos enfrenta al riesgo de generar “un par de fuerzas”: sistema de dos fuerzas paralelas de igual magnitud, pero sentido contrario, aplicadas en puntos distintos, que producen un movimiento de rotación puro sin traslación.

O lo que es lo mismo, **hasta que la aprobación del nuevo Real Decreto de envases no resuelva la incertidumbre jurídica, corremos un serio riesgo de estancamiento**, escenario que nuestro país no puede asumir si atendemos a los incontrovertibles datos: un **28% de recogida separada** en 2023 y un **46% de tasa de reciclado** (tan solo un 26% sin los biorresiduos, que no podrán ser computados), lo cual nos aboca a seguir incumpliendo los objetivos europeos y a enfrentarnos a sanciones.

Las empresas están en su legítimo derecho de exigir al Ministerio que dedique los recursos necesarios para armonizar la normativa de envases cuanto antes. ●



TRAS LA ADOPCIÓN DEL PPWR, LA COMISIÓN HA RECIBIDO UN NÚMERO CONSIDERABLE DE CONSULTAS DE LAS PARTES INTERESADAS, INCLUIDAS LAS AUTORIDADES DE LOS ESTADOS MIEMBROS, SOBRE LA INTERPRETACIÓN DE DETERMINADAS DISPOSICIONES



SDDR: UNA INEXORABLE CUENTA ATRÁS RODEADA AÚN DE MUCHAS INCÓGNITAS

Durante años, el Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) ha sido en España una especie de horizonte difuso. Un concepto del que se hablaba cada vez con más frecuencia, pero siempre acompañado de matices, cautelas, debates jurídicos y promesas aplazadas. Hoy, sin embargo, la conversación ha cambiado de tono. Ya no se discute tanto si el sistema llegará, sino cómo hacerlo funcionar. La pregunta clave ha dejado de ser "si" para convertirse en "cuándo" y, sobre todo, "de qué manera".



Maite M. Vendrell – Redactora-jefe de *FRS*

El reloj corre. La fecha legal para su implantación sigue marcada en **noviembre de 2026** y, mientras Europa endurece objetivos de recogida separada y circularidad, España encara uno de los mayores cambios estructurales que ha vivido nunca en la gestión de envases. ¿Está el país preparado? La respuesta varía según quién la formule, pero todos coinciden en algo: el margen de tiempo es cada vez más estrecho y, aunque el proceso se está haciendo en el marco de la **legislación vigente**, aún son muchos los interrogantes en torno a un complejo engranaje que sigue buscando su forma definitiva para hacer encajar todas las piezas.

Antonio Romero, gerente de SDDR en Aecoc, define el momento actual como una fase de transición normativa compleja. "El proceso sigue en fase de adaptación entre el **Real Decreto 1055/2022** de envases y residuos de envases y el **Reglamento (UE) 2025/40**, con la entrada inminente de la aplica-

ción del Reglamento europeo en agosto de 2026", explica. Y añade un matiz importante: "El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, por lo que consta, está manos a la obra para sacar adelante un **borrador**, pero aún no conocemos en qué fecha estará el texto disponible".

EL DEBATE, SEGÚN AECOC, NO DEBE CENTRARSE TANTO EN SI EL SISTEMA ARRANCARÁ EN NOVIEMBRE DE 2026 COMO EN QUÉ PASOS SON NECESARIOS DAR PARA CUMPLIR CON GARANTÍAS LOS OBJETIVOS QUE SE NOS MARCAN DESDE EUROPA PARA 2029

Según explica Romero, esa **falta de claridad** no debe servir de freno "para avanzar en ciertos procesos del sistema, sobre todo en aquellos aspectos que son coincidentes ambas normativas", pero "sigue condicionando **decisiones clave**", como el modelo de operador o las reglas del sistema, **"lo que impacta directamente en la capacidad de las empresas para planificar inversiones con seguridad jurídica"**.

No parece ser este un detalle menor. El sistema obligará a reorganizar logística, infraestructuras, operativas en tienda, flujos de materiales y modelos de financiación. Y todo ello, además, en un país que gestiona



LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL MUESTRA QUE, CUANDO EL SISTEMA FUNCIONA BIEN, EL CONSUMIDOR ACABA INTERIORIZÁNDOLO CON RAPIDEZ. DE HECHO, EN MUCHOS PAÍSES EUROPEOS DEVOLVER ENVASES ES YA UN ACTO COMPLETAMENTE NORMALIZADO

cerca de **18.000 millones de envases** de bebidas al año. Sin embargo, la diferencia de enfoque entre los distintos actores del sector resulta significativa. Mientras parte de la industria insiste en que todavía faltan piezas esenciales para construir el modelo definitivo, desde otras organizaciones se percibe que el debate técnico corre el riesgo de convertirse en una **herramienta dilatoria** que carece de sentido.

Al respecto, el fundador y presidente de Recircula, **Eusebio Martínez de la Casa**, asegura que **“nuestro Real Decreto 1055/2022 no es ni mucho menos incompatible con el Reglamento europeo; todo lo contrario, nuestra legislación es más prolija y tiene muchas más herramientas”**. Y va un paso más allá: “Cuando tengamos el 12 de agosto el Reglamento europeo, no aportará nada ni tirará para atrás lo que hay. El Reglamento aporta a países que todavía no han empezado el proceso, como Bélgica, Italia o Francia, pero los países como España, que ya tenemos **legislación propia** y un marco normativo desarrollado para la implantación del SDDR, no necesitamos esperar a nada, aunque haya quien pueda estar jugando a eso”, sostiene.

En su opinión, el argumento regulatorio no debería servir en ningún caso para ralentizar el despliegue. Y como muestra hace referencia al caso de **Portugal**, que el pasado 10 de abril ponía en marcha su SDDR en el tiempo récord de un año y medio, y en un contexto igualmente complejo.

UN SISTEMA INEVITABLE... PERO AÚN SIN FORMA DEFINITIVA. La sensación de inevitabilidad –y conveniencia– atraviesa ya todo el sector. También desde Retorna, históricamente una de las entidades más activas en defensa del sistema. Su director, **Miquel Roset**, considera que España “va en la **dirección correcta**”, aunque cree que el proceso necesita mucha más velocidad. **“Hay muchos colectivos, empresas y sectores que quieren ponerlo en marcha cuanto antes y que sea un sistema eficiente y capaz de cumplir sus objetivos”**, afirma.

Pero inmediatamente introduce el principal problema: “Siguen existiendo algunos actores que continúan buscando razones para no activarlo, y esa fase ya quedó atrás. La ley es clara: el sistema de depósito tiene que ponerse en marcha”. Roset es especialmente contundente en este punto: “No podemos instalarnos en la idea de que conviene esperar con calma a la próxima norma o a la siguiente actualización regulatoria. Hacer eso, en la práctica, significa no cumplir con la **legislación vigente**”.

Lo que nadie pone en entredicho es que, más allá del encuadre normativo, la **magnitud del desafío** es notable. Implantar un SDDR en España implica diseñar una red de retorno gigantesca, con cientos de miles de puntos de venta, enorme dispersión territorial, fuerte peso turístico y una complejidad logística difícilmente comparable con otros mercados europeos. En este sentido, desde Aecoc aseguran que **el sector sigue considerando el calendario actual “muy ajustado y poco realista”**. Apenas falta **medio año y son muchas las cuestiones importantes aún por dilucidar**: falta saber si habrá uno o más operadores autorizados y, en el caso de que haya más de uno, las administraciones deben marcar cuáles son las reglas de convivencia entre ellos.

Por eso el debate, según Aecoc, no debe centrarse tanto en si el sistema arrancará en noviembre de 2026 como en **qué pasos son necesarios** dar para cumplir con garantías los objetivos que se nos marcan desde Europa para 2029. “Debemos establecer un modelo que garantice la accesibilidad en todo el territorio”, señala Antonio Romero. “El objetivo para 2029 es muy exigente”.

Porque ahí reside otra de las claves del debate. Más allá de noviembre de 2026, **el verdadero examen llegará en 2029, cuando Europa exigirá alcanzar el 90% de recogida separada de botellas de plástico**. Y el sector sabe perfectamente que, con el modelo actual, España no está cerca de esos niveles.



En opinión de Retorna, “ningún sistema empieza de forma perfecta; lo importante es comenzar con una base sólida y, a partir de ahí, ajustar lo que haga falta. Lo mejor no puede convertirse en enemigo de lo bueno”. Además, insisten en recordar algo que consideran básico, y es que, lejos de tratarse de un sistema experimental o una idea nueva, “es un sistema que **existe desde hace décadas** y que funciona en muchos países”.

LA GRAN MAQUINARIA QUE HAY QUE CONSTRUIR. Pero, ¿cómo funcionará realmente el sistema? Esa sigue siendo una de las preguntas más abiertas. La idea general está clara: el consumidor pagará un **depósito adicional** al comprar una bebida y recuperará ese dinero al devolver el envase vacío en un punto habilitado. Pero, detrás de esa aparente sencillez, se esconde una **enorme complejidad operativa**.

La red deberá combinar devolución manual y automática, integrar **retail** y Horeca, coordinar logística inversa, trazabilidad y compensación económica entre operadores. “El diseño se guía por criterios de eficiencia económica y ambiental, cobertura territorial y facilidad para el consumidor”, explica Romero.

En paralelo, desde Procircular se insiste en que **el modelo tendrá que convivir necesariamente con el sistema actual de recogida selectiva**, sin duda otro de los grandes aspectos pendientes de definir. Su presidenta, **Carmen Sánchez García de Blas**, recuerda que el SDDR “va a extraer determinados envases –principalmente PET y latas– del **contenedor amarillo**, lo que obliga a redefinir los flujos actuales, replantear infraestructuras y mejorar la gestión de los envases que permanezcan en ese sistema”.



LA IDEA GENERAL ESTÁ CLARA: EL CONSUMIDOR PAGARÁ UN DEPÓSITO ADICIONAL AL COMPRAR UNA BEBIDA Y RECUPERARÁ ESE DINERO AL DEVOLVER EL ENVASE VACÍO EN UN PUNTO HABILITADO. PERO, DETRÁS DE ESA APARENTE SENCILLEZ, SE ESCONDE UNA ENORME COMPLEJIDAD OPERATIVA

Es decir, el nuevo esquema no sustituirá al existente, sino que convivirá con él. Y ahí aparece uno de los mayores retos técnicos. “La clave está en el diseño”, señala Carmen Sánchez. “Es fundamental evitar que los dos sistemas compitan de forma desordenada o generen solapamientos”.

Esa convivencia obligará a redefinir el **papel de los SCRAP**, los sistemas colectivos de responsabilidad ampliada del productor que hasta ahora han articulado la gestión de envases en España. “El papel de los SCRAP no desaparece, sino que evoluciona”, resume la directiva. “Seguiremos siendo agentes clave en la gestión de envases, pero en un entorno más complejo donde convivirán distintos sistemas”.

UN PAÍS DISTINTO A TODOS LOS DEMÁS. Cada vez que el sector mira hacia Europa aparece la misma conclusión: España no se parece a nadie. Y no es una frase retórica. El volumen de envases, el peso del turismo, la densidad comercial, la capilaridad del *retail*, la dispersión territorial y la importancia del canal Horeca convierten el futuro SDDR español en un proyecto de una escala inédita.

“Se estima que actualmente se están gestionando 18.000 millones de envases de bebidas al año”, recuerda Carmen Sánchez. “El sistema SDDR en España se convertirá en el más grande de Europa por volumen de unidades”.

A eso se suma otro factor diferencial: los casi 100 millones de turistas que recibe el país cada año. “El turismo, la dispersión territorial, el número de puntos de venta de bebidas o el peso del canal Horeca hacen que tengamos que diseñar un **sistema flexible y adaptable**”, insiste Romero.

Sin embargo, desde Retorna rechazan que esta complejidad pueda convertirse en una excusa para rebajar ambición. “**España tiene la capacidad, el talento y la vocación de poner en marcha sistemas**

de forma profesional y eficiente”, afirma Roset. “El reto no es rebajar la ambición del sistema, sino estar a la altura”.

La **experiencia internacional** parece dar argumentos. Los países que han implantado recientemente el sistema están alcanzando objetivos de recogida mucho más rápido de lo previsto inicialmente. “Lo que nos está enseñando la experiencia internacional es que el modelo cala en el consumidor”, apunta Romero.

Y precisamente ahí aparece otro de los grandes elementos del debate: el **comportamiento ciudadano**.

EL CONSUMIDOR, EN EL CENTRO DE TODO. El éxito o el fracaso del SDDR dependerá, en buena medida, de un gesto cotidiano: devolver un envase vacío. Puede parecer simple, pero transformar hábitos de millones de personas exige pedagogía, accesibilidad y confianza.

La cuantía mínima ya está fijada por normativa: **10 céntimos** por envase. Aunque el importe definitivo todavía deberá concretarse por la entidad gestora. Desde Aecoc apuntan que **la comunicación será clave para explicar que no es un incentivo, sino la devolución de un importe previamente pagado**, y para asegurar que el sistema sea entendido y utilizado correctamente.

Para Roset, el depósito debe encontrar un equilibrio delicado. “Tiene que ser lo bastante significativo como para incentivar una recuperación de al menos nueve de cada diez envases, y al mismo tiempo no tan alto como para generar un impacto innecesario”.

Volviendo a Portugal, la puesta en marcha del sistema en dicho país, nos dará pistas de cómo afecta un depósito de 0,10 euros por envase y el valor de una comunicación efectiva. Pero el verdadero desafío será conseguir que el sistema se integre con naturalidad en la vida

cotidiana. “**El ciudadano es clave** e imprescindible”, afirma Carmen Sánchez. “El éxito del sistema depende de su participación”.

La experiencia internacional muestra que, cuando el sistema funciona bien, el consumidor acaba interiorizándolo con rapidez. De hecho, en muchos países europeos devolver envases es ya un acto completamente normalizado. Roset cree que ese **cambio cultural** puede ser especialmente importante en España. “Cuando una persona devuelve una lata o una botella y sabe que ese envase se va a reciclar o reutilizar y no va a acabar abandonado en una playa o en un bosque, el país lo nota”.

EL DEBATE QUE SIGUE ABIERTO: QUÉ ENVASES ENTRAN Y CUÁLES NO. Otra de las cuestiones de fondo más relevantes pero sin resolver aún afecta al tipo de envases incluidos. España contempla actualmente la incorporación del **cartón** para bebidas –excepto lácteos–, una decisión que genera importantes discrepancias en parte del sector.

Antonio Romero considera que introducir estos envases “puede complicar la comprensión del sistema y distorsionar su implantación”. Entre los argumentos que esgrime están la dificultad tecnológica para su gestión y el impacto económico y operativo desproporcionado.

La posición de Retorna es distinta. Su principal preocupación está en el **vidrio reutilizable**. “**Que el vidrio no esté incluido entre los materiales del sistema es, a nuestro juicio, un golpe claro contra la reutilización**”, sostiene Roset. La discusión conecta con un debate mucho más amplio: el futuro de los envases reutilizables en Europa. “El sistema de depósito que se implante en España debe estar preparado para incorporar de forma exitosa, eficiente y conveniente los envases reutilizables”, insiste el director de Retorna.

Los SCRAP buscan redefinir su papel en el nuevo tablero

✓ La llegada del SDDR no solo transformará la devolución de envases. También obligará a redefinir el **papel de los SCRAP**, los sistemas colectivos de responsabilidad ampliada del productor que hasta ahora han articulado la gestión de envases domésticos en España. Desde Procircular, su presidenta **Carmen Sánchez García de Blas** subraya que el principal desafío será evitar duplicidades entre el SDDR y el sistema actual del contenedor amarillo. “Es fundamental definir claramente qué flujos corresponden a cada sistema y cómo se integran”, explica. Porque el objetivo ya no será únicamente reciclar más, sino **gestionar mejor** un ecosistema mucho más complejo que el actual.

En ese escenario de convivencia entre modelos, desde **Ecoembes** también insisten en que el reto pasa por evolucionar el sistema actual sin perder los avances logrados durante las últimas décadas. “Nos ponemos a **disposición de las empresas** para acompañarlas en las distintas fases de todo el proceso, poniendo nuestro conocimiento, experiencia y capacidad de implementación a su servicio”, señalan desde la organización. Ecoembes recuerda además que la transformación del modelo no dependerá únicamente del SDDR, sino también de **otras herramientas** como el pa-



go por generación u diversos sistemas de incentivos, “que complementan y refuerzan lo que ya funciona: el contenedor amarillo y la colaboración ciudadana que llevamos más de 25 años impulsando”.

En pleno rediseño del mapa de los envases en España, la organización asegura que seguirá trabajando “para aportar en la evolución y el fortalecimiento del modelo” y ayudar así a cumplir los **objetivos ambientales** marcados para los próximos años.

EL GRAN RETO ECONÓMICO. El

SDDR exigirá un gran esfuerzo inversor. Máquinas de retorno, logística inversa, digitalización, sistemas de trazabilidad, almacenamiento, compensación económica y adaptación operativa del *retail*. “Será un modelo que requiera de fuertes inversiones”, admite Antonio Romero. Pero el debate sobre costes ha empezado a girar hacia otra pregunta: **¿cuánto cuesta no hacerlo?**

Roset lo plantea en términos muy directos: “Los costes realmente elevados son los ambientales, económicos y materiales de seguir perdiendo recursos”. Desde Procircular, Carmen Sánchez insiste en la necesidad de construir un modelo eficiente y equilibrado: **“Es importante que el sistema final permita cumplir los objetivos ambientales sin generar sobrecostes innecesarios para empresas y consumidores”**.

Y ahí emerge otra cuestión fundamental: **quién gestionará** realmente el sistema.

La **Asociación SDDR para España** -impulsada con el apoyo técnico de Aecoc- se ha convertido en la gran plataforma de articulación sectorial. Según Romero, ya cuenta con más de 50 empresas preadheridas y ha incorporado a organizaciones como Fiab, Hostelería de España, Marcas de Restauración, Apresco y Aneda. “La visión es establecer un modelo de todos y para todos”, resume.

Sin embargo, aún queda por resolver la cuestión decisiva anteriormente mencionada (no desvelada aún en el momento de escribir este artículo): si existirá un único operador o varios coexistiendo al mismo tiempo. Una incógnita primordial, ya que esa respuesta condicionará prácticamente todo lo demás.

UNA CARRERA CONTRA EL TIEMPO.

El gran interrogante sigue siendo el calendario: ¿llegará España realmente a noviembre de 2026? En privado, buena parte del sector reconoce que el plazo parece **extremadamente ajustado**.

Públicamente, las posiciones son más matizadas. Pero, incluso entre quienes dudan de los tiempos, hay consenso en algo: el sistema acabará implantándose. Sí o sí, porque la presión regulatoria europea ya no deja demasiado margen. Y porque el modelo actual ha demostrado **limitaciones evidentes** para alcanzar los objetivos de recogida y circularidad que exige Bruselas.

Quizá por eso el verdadero debate ya no sea cuándo llegará el SDDR, sino cómo cambiará la relación del consumidor con el envase. Durante décadas, una lata o una botella vacía fueron simplemente un residuo. El SDDR pretende convertirlas de nuevo en un recurso con valor. Puede parecer un cambio pequeño. Pero detrás de ese gesto cotidiano –devolver un envase y recuperar unos céntimos– se esconde una transformación industrial, logística y cultural de enorme alcance. Y esa transformación, aunque todavía llena de incógnitas, sí que ha cruzado ya el punto de no retorno. ●



Carlos Pedreira

DIRECTOR GENERAL DE ALCAMPO



Para que la innovación se produzca, trabajamos con una hoja de ruta clara, sostenida por tres pilares: **cultura, talento y transformación**. Cultura, porque compartimos una misma manera de entender el comercio, basada en la confianza, la excelencia y la apertura, valores que nos acompañan en el día a día. Talento, porque ninguna evolución es posible sin el compromiso de las casi **23.000 personas** que formamos parte de **Alcampo**. Y transformación, porque **el comercio exige revisar de forma continua formatos, procesos y herramientas para seguir aportando valor a la sociedad, a nuestros clientes hoy, sin perder de vista el mañana**. Todo ello bajo el marco de nuestra visión: “Comer bien y vivir mejor cuidando el planeta.”

“Haz tu vida mientras nosotros hacemos tu compra”. Este lema recoge en pocas palabras cómo queremos facilitar la vida a nuestros clientes reduciendo, cuando así lo deseen, el tiempo dedicado a realizar las compras. Por ello, en **Alcampo** hablamos de la “**compra mágica**” en nuestra web. Y es que, **gracias al análisis del histórico y comportamiento de cada cliente en particular, hemos incorporado la tecnología capaz de pre-llenar el carrito en segundos con los artículos recurrentes** que nuestros clientes compran habitualmente. Con nuestra propuesta de “**Esenciales a un click**”, el proceso se simplifica: entrar en la web/app, revisar propuesta y finalizar la compra. Transformamos una tarea de varios minutos en una cuestión de segundos.

Cada día mejoramos la atención al cliente con herramientas conversacionales como nuestro **chatbot Iker**, nuestro asistente, que nació como chatbot y hoy actúa como agente conversacional gracias a la IA generativa. A ello se suma la renovación del **Club Alcampo**, la incorporación de **WhatsApp** como canal de acceso directo a folletos y ofertas, el desarrollo de propuestas y ofertas personalizadas a través de **retail media con Valiuz** y un trabajo constante para que la información que el cliente consulta en digital –ingredientes, alérgenos, promociones o precio– sea coherente con la que encuentra en tienda.



Innovar para construir el comercio de hoy y mañana

La innovación es intrínseca a la evolución humana; por tanto, no entendemos nuestra actividad sin innovación. Innovar significa para **Alcampo** responder a las **necesidades** de los clientes en todo momento, significa también hacerlo con **procesos y sistemas** eficaces y eficientes, para lo que, entre otros, es fundamental la digitalización, robotización; en definitiva, hacer uso del estado de la técnica en cada momento, mejorándolo y adaptándolo a nuestras necesidades. E innovar es también hacer todo lo anterior teniendo en cuenta la **dimensión social y medioambiental**.



‘Haz tu vida mientras nosotros hacemos tu compra’. Este lema recoge en pocas palabras cómo queremos facilitar la vida a nuestros clientes reduciendo, cuando así lo deseen, el tiempo dedicado a realizar las compras



“

Hemos desarrollado un modelo que combina el *ecommerce* CFC con nuestras tiendas físicas que preparan pedidos *online*, una web y una app renovadas, servicios de compra y recogida, taquillas automáticas y recogida exprés en hipermercados

con nuestras tiendas físicas que preparan pedidos *online* a través del sistema **In-Store Fulfillment**, una web y una app renovadas, servicios de compra y recogida, **taquillas automáticas** que permiten retirar el pedido desde dos horas después de la compra y hasta siete días más tarde, y **recogida exprés** en hipermercados desde una hora.

Toda esta propuesta necesita una infraestructura capaz de sostenerla. En ese sentido, hemos abierto a principios de 2025 una **plataforma en Illescas**, una pieza decisiva de nuestra transformación. Con 98.500 m², operación 24/7, 228 muelles de carga y capacidad para procesar una media de más de 100 millones de cajas al año, actualmente distribuye a más de 60 hipermercados, alimenta al CFC y abastece a un gran número de supermercados.

Pero no toda la batalla de la innovación se desarrolla en el espacio digital. **Estamos transformando nuestros espacios físicos en espacios de experiencia diseñados para ofrecer comodidad, calidad, flexibilidad**, una experiencia cuidada y un firme impulso a la gastronomía. Ahí ponemos el foco en nuestros **bistros**, presentes ya en **19 hipermercados**, en los que se ofrece carta que puede alcanzar 610 platos a lo largo del año, adaptada a los flujos de clientes, a la estacionalidad y a las preferencias locales, cuidando el balance nutricional, la seguridad alimentaria y la calidad.

En Alcampo estamos hoy creando el comercio del futuro. ●

ECOSISTEMA OMNICANAL. Además, a través de la innovación damos respuesta a los nuevos hábitos de compra. **Hoy el cliente quiere comprar cuando quiera, donde quiera y como quiera. Por eso, hemos construido un verdadero ecosistema omnicanal**, en el que la tienda física, el comercio *online*, la recogida y la entrega a domicilio forman parte de una misma experiencia de compra.

Para ello, en 2024 inauguramos nuestro almacén inteligente de *ecommerce* CFC (**Customer Fulfillment Center**) en San Fernando de Henares, en la Comunidad de Madrid, junto a **Ocado**. Se trata de un almacén altamente robotizado, diseñado para preparar hasta **280.000 pedidos**

mensuales con más de 25.000 referencias, incluyendo frescos y productos de mercado. En él trabajan más de 300 personas, en un modelo en el que la automatización está al servicio de la calidad del servicio, la eficiencia y sostenibilidad. El crecimiento del *online* a nivel nacional fue de un 24% y en la Comunidad de Madrid, gracias al CFC, alcanzó un 48%, superando en determinados meses el 60% con niveles récord de desempeño y una tasa de pedidos perfectos que supera el 95%.

Ahora bien, la omnicanalidad también exige capilaridad, flexibilidad y **soluciones adaptadas** a distintos momentos de compra. Por eso, hemos desarrollado un modelo que combina el *ecommerce* CFC



Javier Dueñas

CEO DE CAMPOFRÍO ESPAÑA



Impulsar la innovación y la competitividad a través de herramientas digitales

La industria alimentaria

atraviesa una etapa de profunda transformación en la que la **digitalización** se ha consolidado como una palanca clave para impulsar la innovación, la competitividad y la creación de valor. En un contexto marcado por la incertidumbre geopolítica, la volatilidad de la demanda y la presión sobre los costes, la incorporación de tecnologías avanzadas –y, en particular, de la **inteligencia artificial**– está redefiniendo la forma en que las compañías planifican, producen y comercializan sus productos.

Hoy, la **transformación digital** en el sector va mucho más allá de la automatización o la simple adopción de nuevas

herramientas. Supone una nueva manera de operar y de tomar decisiones. Apoyada en la inteligencia artificial, permite anticipar escenarios, optimizar procesos y actuar con mayor agilidad y precisión en tiempo real.



La tecnología está ampliando nuestra capacidad para innovar. Hoy podemos testar conceptos con mayor rapidez, priorizar oportunidades con más criterio y reducir la incertidumbre antes de lanzar desarrollos a gran escala

En **Campofrío** abordamos la digitalización de forma estratégica, partiendo de un análisis claro de nuestras necesidades y explorando qué soluciones tecnológicas pueden generar un mayor impacto en cada caso y cuentan con potencial de escalado.



“

Nos hemos centrado en optimizar nuestros procesos y en mejorar la eficiencia, la precisión, la productividad y la capacidad de respuesta, aprovechando el poder de la tecnología para que los equipos puedan dedicar más tiempo a tareas de mayor valor añadido

significativas en eficiencia productiva, calidad final y capacidad, al permitir una toma de decisiones más precisa, consistente y robusta.

También estamos avanzando en la automatización de procesos administrativos y comerciales. En el ámbito del *front-office*, la inteligencia artificial nos está ayudando a optimizar tareas repetitivas y de alto volumen, haciéndolas más rápidas, fiables y eficientes.

Más allá de la optimización, la tecnología está ampliando nuestra capacidad para innovar. Hoy podemos testar conceptos con mayor rapidez, priorizar oportunidades con más criterio y reducir la incertidumbre antes de lanzar desarrollos a gran escala. En este terreno, estamos explorando nuevas metodologías de validación apoyadas en entornos controlados y en herramientas avanzadas de análisis del consumidor.

En definitiva, la digitalización y la inteligencia artificial no solo están mejorando nuestra eficiencia operativa, sino también nuestra capacidad para innovar mejor y más rápido. Estas capacidades serán fundamentales para avanzar hacia una industria alimentaria más preparada, capaz de afrontar los retos del futuro sin perder de vista su propósito esencial: ofrecer productos de calidad, seguros y sabrosos que respondan a las necesidades de las personas. ●

Con este enfoque, nos hemos centrado en optimizar nuestros procesos y en mejorar la eficiencia, la precisión, la productividad y la capacidad de respuesta, aprovechando el poder de la tecnología para que los equipos puedan dedicar más tiempo a tareas de mayor valor añadido.

Uno de los ámbitos donde el impacto de la digitalización resulta más evidente es la planificación. En un sector como el nuestro, cualquier desviación tiene consecuencias directas en la producción, los niveles de servicio, el stock o el desperdicio. Por ello, estamos impulsando iniciativas de *demand sensing* orientadas a mejorar la precisión de las previsiones. Gracias al uso de inteligencia artificial, avanzamos hacia una planificación más ajustada, capaz

de optimizar recursos y adaptarse con mayor dinamismo a un entorno cambiante.

PREVISIONES MÁS PRECISAS. Los resultados son claros: hemos logrado mejorar la precisión de las previsiones entre un 5% y un 10%, lo que se traduce en mejores niveles de servicio, reducción de residuos y obsolescencia, y menor impacto de penalizaciones por incumplimientos en las entregas.

Otro ejemplo relevante es el proyecto piloto de optimización de secaderos en nuestra planta de La Bureba (Burgos). A través de la inteligencia artificial, estamos logrando homogeneizar los procesos mediante la identificación del punto óptimo de secado. Esto ya está generando mejoras



Ricardo
Álvarez
CEO DE DIA ESPAÑA



Innovar desde lo cotidiano para regalar tiempo

En un entorno de cambio constante, las compañías que marcan la diferencia son aquellas que interiorizan la innovación como una inversión estratégica para **construir el futuro**. Se trata de escuchar a nuestros clientes e ir más allá, desarrollando productos o servicios capaces de anticiparse a sus necesidades.

Hoy en día, en España, seis de cada diez empresas prevén aumentar su inversión en innovación en los próximos años, según datos del Observatorio Empresarial de la **Cámara de Comercio**. Esto refleja que **la competitividad ya no depende únicamente de lo que se ofrece, sino de cómo se ofrece y hacia dónde evoluciona**.

Me gusta pensar en innovar desde un enfoque de **simplificación del pensamiento**. Innovar es hacer lo mismo, pero de una manera diferente. Innovar es transformar. Y el **food retail** nos permite visualizar perfectamente esta idea. La



Me gusta pensar en innovar desde un enfoque de simplificación del pensamiento. Innovar es hacer lo mismo, pero de una manera diferente. Innovar es transformar

palabra innovación evoca normalmente grandes imágenes sofisticadas en nuestro cerebro, con toneladas de tecnología, algoritmos y visiones galácticas con robots y todo tipo de máquinas automatizadas.

Sin embargo, los que nos dedicamos a algo más cotidiano y mundano como es la alimentación, creemos que **también se puede innovar en todos los ámbitos, incluso en los más sencillos. Porque lo sencillo es lo más bello de la vida**.

Podemos crear nuevos y bellos productos, simplificar procesos productivos o idear diferentes caminos en **supply chain**; en definitiva, afrontar **nuevas maneras**





“
 Los que nos dedicamos a algo más cotidiano y mundano como es la alimentación, creemos que también se puede innovar en todos los ámbitos, incluso en los más sencillos. Porque lo sencillo es lo más bello de la vida

de hacer o de actuar. Y aquí es donde este concepto de innovación adquiere una dimensión especialmente relevante; si conseguimos que la nueva manera de hacer algo consiga un avance en la **satisfacción** o la **vida de las personas**.

“

No nos olvidemos que, como marca, somos el tiempo y la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros. Y si olvidamos lo que somos, perderemos nuestro valor

Nosotros, en **Dia**, creemos en la innovación como capacidad de llegar más rápido a nuestros clientes con nuestro **ecommerce**, de simplificar sus rutinas de compras con nuestras **tiendas de proximidad** y de ofrecer soluciones cada vez más personalizadas y completas en las decisiones de compra con nuestra **App**, por ejemplo.

Porque no nos olvidemos que, **como marca, somos el tiempo y la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros. Y si olvidamos lo que somos, perderemos nuestro valor**. Y de esta reflexión nace nuestro propósito: ser la **opción de compra más rápida y fácil** para nuestros clientes. Ayudarles a ahorrar tiempo para **vivir mejor**.

Mirando al futuro, nuestra innovación tiene que seguir avanzando en esta dirección. Innovar para ahorrar lo más preciado que hay en la vida: **el tiempo**.

Lo único que no es caro ni barato, porque **no tiene precio**.

Innovar para **estar más cerca** de las personas.

Innovar para, desde lo cotidiano y cercano, **regalar tiempo** a los demás.

¿Acaso hay algo más motivador y bonito para lo que innovar? ●



Alberto Rodríguez-Toquero

DIRECTOR GENERAL
DE MAHOU SAN MIGUEL



Innovar con propósito: construir el futuro desde la esencia de Mahou San Miguel

En Mahou San Miguel entendemos la innovación como una capacidad imprescindible para seguir construyendo futuro desde la solidez de nuestra experiencia. Somos una compañía familiar con **más de 135 años de historia** y eso nos ha enseñado que evolucionar es una responsabilidad inherente a nuestra manera de hacer las cosas. Siempre con una premisa clara: crecer manteniendo y reforzando aquello que nos define.

Desde esa convicción, la innovación se ha convertido en una **palanca estratégica** para reforzar nuestro liderazgo y

diversificar el negocio, guiados por nuestro propósito –enriquecer las relaciones para disfrutar de una vida compartida– y conectando de forma más profunda con las personas, nuestros clientes y distribuidores y el conjunto de nuestro entorno.

El consumidor es una de nuestras principales fuentes de innovación. Escuchar, entender y anticipar cómo cambian sus hábitos nos permite transformar nuestra propuesta de valor. Un ejemplo icónico es el lanzamiento de **Mahou Cinco Estrellas** en 1969, que marcó un hito con

su nueva fórmula y la introducción del formato lata. También hemos sido capaces de crear nuevas categorías, como ocurrió con **Mahou 0,0 Tostada**, con la que hoy somos líderes indiscutibles en su segmento.

Sobre esa misma lógica, avanzamos en la diversificación para estar presentes en nuevos momentos de consumo. Productos como **Los Cachis**, bebidas populares



El consumidor es una de nuestras principales fuentes de innovación. Escuchar, entender y anticipar cómo cambian sus hábitos nos permite transformar nuestra propuesta de valor





“

Hoy entendemos el dato como una auténtica ventaja competitiva, una nueva levadura que impulsa nuestra evolución y nos ayuda a tomar decisiones con mayor precisión

ceptos de restauración. Por otro lado, a través de la plataforma **New Drinks**, probamos propuestas disruptivas en fases tempranas, entendiendo mejor qué valoran los consumidores antes de escalar.

Todo ello se ve impulsado por la **transformación tecnológica**. El uso del dato y de la inteligencia artificial nos permite ser más ágiles, anticipar mejor la demanda y optimizar nuestros procesos industriales y logísticos. **Hoy entendemos el dato como una auténtica ventaja competitiva, una nueva levadura que impulsa nuestra evolución y nos ayuda a tomar decisiones con mayor precisión.**

Y, de forma transversal, la **sostenibilidad** guía nuestra manera de innovar. Nos impulsa a encontrar nuevas formas de generar valor a lo largo de toda la cadena. Un ejemplo claro es la **revalorización del bagazo** –uno de los principales subproductos del proceso cervecero–, que transformamos en soluciones como hamburguesas, grifos de cerveza o papel para etiquetas, contribuyendo a avanzar hacia modelos más circulares y eficientes.

En definitiva, la innovación en **Mahou San Miguel** es una forma de avanzar con coherencia. De anticiparnos a los cambios sin perder de vista quiénes somos. Y de seguir construyendo, desde el largo plazo, una compañía más sólida, más diversificada y con mayor impacto positivo en la sociedad. ●

con base de vino; **Refeel**, bebida energética 100% natural; o **Café 170°**, con el que ampliamos nuestra oferta a la Hostelería y nuestra presencia en más ocasiones a lo largo del día, reflejan nuestra ambición de ir más allá de la cerveza, nuestro negocio principal.

También desarrollamos innovaciones específicas para mercados internacionales adaptadas a sus particularidades, como **Vamos by Mahou** en Egipto, y exportamos nuestra apuesta por la cerveza sin alcohol a otros países como Estados Unidos, con el lanzamiento de **Founders Nonetheless**.

ACOMPAÑAMIENTO QUE TAMBIÉN EVOLUCIONA. **Innovar es también evolucionar la forma en la que acompañamos a nuestros clientes. Desarrollamos soluciones que contribuyen a mejorar su competitividad y a transformar sus negocios**

como **Nexho**, una plataforma digital que permite optimizar la gestión y la colaboración con los hosteleros. A ello se suma “**Compartimos Futuro con la Hostelería**”, un programa que se enmarca en nuestra nueva Estrategia de Sostenibilidad, con el que queremos acompañar a más de 30.000 establecimientos en su transición hacia modelos más sostenibles y eficientes, reforzando nuestro impacto positivo en el sector.

Nuestra manera de innovar también se apoya en la colaboración. Creemos en un modelo que combine el talento interno con la capacidad de aprender del exterior.

Por eso, a través de **BarLab Ventures** colaboramos con más de 380 *startups*, explorando nuevas soluciones y acelerando nuestro aprendizaje. Además, impulsamos iniciativas de innovación abierta como nuestro acuerdo con **McWin**, que nos permite invertir y escalar nuevos con-



Marta González-Mesones

DIRECTORA GENERAL DE UNILEVER ESPAÑA



Innovar para crecer: cómo la alimentación se convierte en palanca de valor, sostenibilidad y confianza

El sector de la alimentación

reales, genera **impacto positivo** y **refuerza la confianza** a lo largo de toda la cadena alimentaria.

En **Unilever** creemos firmemente que las compañías que prosperan son las que saben adaptarse sin perder de vista su propósito. Por eso, **desde hace años, trabajamos para que la innovación en alimentación no se limite solo al lanzamiento de nuevos productos, sino que abarque toda la experiencia:** desde el

origen de las materias primas hasta el uso final en los hogares.

origen de las materias primas hasta el uso final en los hogares.

origen de las materias primas hasta el uso final en los hogares.

Desde hace años, trabajamos para que la innovación en alimentación no se limite solo al lanzamiento de nuevos productos, sino que abarque toda la experiencia: desde el origen de las materias primas hasta el uso final en los hogares

origen de las materias primas hasta el uso final en los hogares.

CALIDAD, PROPÓSITO Y DECISIONES INFORMADAS. Hoy, los consumidores no solo buscan sabor o conveniencia; demandan productos que encajen con su estilo de vida, que sean más saludables, que aporten transparencia y que minimicen su impacto ambiental. En el ámbito de la alimentación, esto se traduce en recetas mejoradas, soluciones culinarias versátiles y una apuesta decidida por ayudar a las personas a **comer mejor** sin renunciar al **placer**.

Innovar en alimentación implica también acompañar al consumidor en la toma de **decisiones informadas**. Por ello, **trabajamos para ofrecer productos que respondan a distintas necesidades nutricionales, con información clara y con un enfoque equilibrado** que facilite hábitos más responsables y conscientes.

SOSTENIBILIDAD INTEGRADA EN LA CADENA ALIMENTARIA. La sostenibilidad es un eje inseparable de nuestra estrategia de innovación. En **Unilever** hemos avanzado de manera significativa en ámbitos clave como el envase, la reducción del uso de plástico virgen y el impulso de modelos de **economía circular**, con objetivos ambiciosos que ya hoy son una realidad.

Pero, especialmente en alimentación, el foco está también en el **origen**. La **agricul-**



“

Fabricantes, distribuidores y operadores del *retail* compartimos la responsabilidad de ofrecer soluciones que aporten valor al consumidor y al mismo tiempo impulsen un sistema alimentario más sostenible y eficiente

En este sentido, la innovación debe entenderse como un esfuerzo conjunto: optimización de surtidos, eficiencia en procesos, reducción del desperdicio alimentario y propuestas que respondan a las nuevas demandas del consumidor, incluida la conveniencia, tanto en el lineal como en el hogar. **Cuando industria y *retail* avanzan alineados, el resultado es una propuesta más sólida, relevante y preparada para el futuro.**

MIRAR AL FUTURO CON AMBICIÓN Y COMPROMISO. No ha sido un camino exento de desafíos. Sin embargo, cada reto ha reforzado nuestra convicción de que la innovación con propósito es la mejor respuesta para construir crecimiento sostenible a largo plazo.

Nuestra ambición es clara: seguir innovando para **crear valor** en alimentación, poner a las personas en el centro y contribuir activamente a un sistema alimentario más justo, transparente y sostenible. Solo así podremos seguir generando confianza, tanto en los consumidores como en todos los actores que formamos parte de esta cadena.

A todos los que nos acompañan en este camino: clientes, *retailers*, *partners*, empleados y consumidores, gracias por vuestra colaboración y compromiso. Juntos estamos demostrando que innovar en alimentación es también una forma de contribuir a un futuro mejor, más sostenible e inclusivo. 🍎

tura regenerativa se ha convertido en **una prioridad para asegurar cadenas de suministro más resilientes, proteger la biodiversidad y reducir la huella de carbono.** Trabajar de la mano de agricultores y proveedores es esencial para garantizar que los ingredientes que llegan al mercado no solo cumplen los estándares de calidad, sino que contribuyen activamente a regenerar el entorno del que proceden.

INNOVAR JUNTO AL RETAIL: UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

La transformación del sector solo es posible desde la **colaboración**. Fabricantes, distribuidores y operadores del *retail* compartimos la responsabilidad de ofrecer soluciones que aporten valor al consumidor y al mismo tiempo impulsen un sistema alimentario más sostenible y eficiente.



CASO DE INNOVACIÓN

Caprabo, proximidad que impulsa el territorio

En un contexto en el que el consumidor presta cada vez más atención al origen de los alimentos y a su impacto en el entorno, Caprabo ha consolidado un modelo propio que conecta directamente con el territorio y sus productores, reforzando un ecosistema que beneficia tanto a la economía local como a la experiencia de compra.



El ejercicio 2025 ha sido especialmente significativo en esta evolución. La compañía ha superado los **41,7 millones de euros** en ventas de productos procedentes de pequeños productores y cooperativas agrarias de proximidad, lo que supone un **crecimiento del 8%** respecto al año anterior. Detrás de esta cifra hay algo más que una mejora comercial: se trata de la consolidación de un proyecto que lleva más de una década construyéndose y que hoy forma parte del ADN de la compañía.

El avance registrado no es fruto de un único factor. Por un lado, el consumidor muestra un interés creciente por **productos con identidad**, vinculados al territorio y alineados con valores como la calidad, la temporalidad y la sostenibilidad. Por otro, Caprabo ha sabido acompañar esta demanda con una ampliación constante del surtido.

Durante el último año, la compañía ha incorporado **una decena de nuevos proveedores** y ha sumado **174 nuevas referencias** de proximidad a sus lineales. Para el director general de Caprabo, **Edorta Juaristi**, “los datos confirman la fortaleza del modelo de proximidad de Caprabo y el creciente interés del consumidor por productos con **origen, calidad y vínculo** con el territorio”. En este sentido, subraya que “en Caprabo llevamos más de una década



construyendo una **red sólida de colaboración** con productores y cooperativas del territorio, que **hoy nos permite ofrecer uno de los surtidos de proximidad más amplios del sector y acercar al cliente una oferta diferencial que refleja la riqueza agroalimentaria de Cataluña**”.

Un mapa de proximidad en los lineales
Hoy, ese modelo se traduce en una red que integra a más de 360 pequeños productores y cooperativas agrarias, con **más de 3.700 referencias** de proximidad disponibles en los cerca de **300 supermercados** que Caprabo opera en Cataluña. Cada producto cuenta una historia ligada a una comarca, a una tradición productiva o a una especialización

concreta, configurando un auténtico mapa agroalimentario dentro del punto de venta.

Las nuevas incorporaciones al **Programa de Proximidad por Comarcas** proceden de distintas zonas del territorio catalán, lo que refuerza la diversidad del surtido y permite al consumidor descubrir productos representativos de diferentes comarcas. A ello se suma la ampliación de la oferta de proveedores ya existentes, lo que evidencia la madurez de las relaciones construidas a lo largo del tiempo.

En los lineales conviven así productos tan variados como frutos secos, especias, galletas, miel, aceitunas y encurtidos, cho-



Ferias en el territorio y jornadas gastronómicas

● Dos de las iniciativas que se articulan en el marco del Programa de Proximidad por Comarcas de Caprabo son las Ferias de Productos de Proximidad y las Jornadas Gastronómicas de Productos de Proximidad, ambas orientadas a fomentar el conocimiento y el consumo de los productos del territorio. En una década, Caprabo ha organizado más de medio centenar de Ferias de Productos de Proximidad, representando a comarcas de toda Cataluña y acercando al consumidor la diversidad del sector agroalimentario de cercanía. En 2025, Caprabo ha celebrado ferias de proximidad en Altafulla, Barcelona y Caldes de Montbui, con la participación de cerca de medio centenar de productores y cooperativas locales.

Por su parte, las Jornadas Gastronómicas Caprabo de Productos de Proximidad ponen en valor productos emblemáticos del territorio, de la mano de chefs de reconocido prestigio, productores y entidades locales. Las jornadas, que cuentan con más de una década de trayectoria, suman ya más de una treintena de encuentros gastronómicos. En 2025, Caprabo organizó jornadas dedicadas al Calçot de Valls con la Federación Catalana DOP-IGP; a los productos de cooperativas agrarias de Cataluña junto a la FCAC; y al arroz del Delta de l'Ebre con las cooperativas de Nomen Foods.

colates o elaboraciones de temporada. También destacan referencias vinculadas a campañas específicas, como los chocolates de Pascua o los turrone de Navidad, que refuerzan la **conexión emocional** con el consumidor en momentos clave del calendario.

Colaboración para fortalecer el sector

Uno de los pilares de este modelo es la colaboración. El Programa de Proximidad por Comarcas no se desarrolla de forma aislada, sino en estrecha coordinación con agentes clave del sector agroalimentario. Entre ellos, la

Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC), la Federación Catalana DOP-IGP y el Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Generalitat de Cataluña.

Estas alianzas, que se han consolidado a lo largo de más de una década, han permitido **crear un marco estable que facilita la comercialización de productos de proximidad y mejora su visibilidad en los supermercados**. Al mismo tiempo, contribuyen a poner en valor el trabajo de productores y cooperativas, reforzando su posicionamiento en el mercado.



La implicación de Caprabo con el territorio también se refleja en su participación en iniciativas sectoriales de mayor alcance. Es el caso de **Implicat**, la nueva marca del sector agroalimentario de Cataluña impulsada por el Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Generalitat de Cataluña.

El objetivo de esta iniciativa es cohesionar a todos los actores del sector —Administración, productores, industria y distribución— y reforzar el valor estratégico de los productos de proximidad para la economía catalana.

Más de seis décadas de evolución

Desde la apertura de su primer supermercado en Barcelona en 1959 hasta su actual red de cerca de 300 tiendas en Cataluña y Andorra, la compañía ha mantenido una constante en el tiempo: su **capacidad de adaptación**. Hoy, más de **cien mil personas compran a diario en sus supermercados y alrededor de un millón de clientes utilizan regularmente su Tarjeta Club Caprabo**. A ello se suma su papel pionero en la venta de alimentación por Internet a través de **Capraboacasa**.

De cara al futuro, Caprabo ha definido un nuevo marco de compromisos hasta 2030, centrado en fomentar la alimentación saludable, generar riqueza de proximidad, impulsar la sostenibilidad ambiental y reforzar la relación con clientes y trabajadores.

En este camino, **la proximidad no es solo una línea de negocio, sino un eje estratégico que conecta pasado, presente y futuro**. Un modelo que, apoyado en la colaboración y el arraigo territorial, sigue ganando peso en la cesta de la compra y en la forma de entender la distribución alimentaria. 🍎



Eroski: la innovación como motor de crecimiento, fidelización y transformación sostenible

La innovación en Eroski no se entiende como una función aislada ni como una sucesión de lanzamientos puntuales, sino como un eje estructural del modelo de negocio cooperativo. En un contexto de cambios acelerados en los hábitos de consumo, la compañía ha integrado la innovación como palanca estratégica para reforzar su competitividad, mejorar la experiencia de compra y consolidar su vínculo con la clientela.



En palabras de la propia enseña, “la innovación habilita la ejecución de la estrategia a la vez que la alimenta”, lo que refleja su **carácter transversal** dentro de la organización. Este enfoque se traduce en resultados medibles en el negocio. **Los lanzamientos de nuevos productos aportan ya el 3,6% de las ventas, con 143 millones de euros en 2025**, mientras que las **innovaciones consolidadas** de los últimos dos años alcanzan el **10% de la facturación actual**.

Más allá del dato puntual, la tendencia evidencia la capacidad de la innovación para generar **crecimiento sostenido** y reforzar la **fidelidad del cliente**. De hecho, los hogares que compran estos productos destacan por su mayor vinculación con la enseña, con un gasto medio un 28,2% superior, un 28,3% más de unidades adquiridas y un 26,6% más de visitas a tienda.

La compañía subraya que su objetivo es avanzar hacia un modelo más selectivo y eficiente, donde la innovación no dependa del volumen, sino de su capaci-

Compra por Whatsapp y entrega ultrarrápida con IA

Eroski ha dado un paso más en su estrategia de innovación aplicada a la experiencia de compra con el lanzamiento de **Eroski Smart Shop**, una solución pionera en España que permite realizar la compra a través de WhatsApp mediante inteligencia artificial y recibir el pedido en aproximadamente una hora.

La cooperativa ha iniciado una prueba piloto en nueve tiendas de Bilbao con el objetivo de validar este nuevo modelo conversacional y optimizar la experiencia antes de una posible expansión.

El sistema permite interactuar de forma natural mediante texto, audio o incluso imágenes, como una fotografía de la lista de la compra. A partir de esa conversación, la inteligencia artificial interpreta las necesidades del usuario y genera automáticamente una propuesta de productos lista para validar y pagar.

Además, puede sugerir menús y recetas adaptadas a preferencias, necesidades nutricionales o presupuesto. Según explica la compañía, la herramienta prioriza por defecto la opción más económica, aunque el cliente puede solicitar marcas concretas y ajustar sus elecciones durante la conversación.



dad de generar **valor real**. “**Nuestro objetivo es ser cada vez más selectivos, identificar las propuestas con mayor potencial y acompañarlas para que se consoliden**”, señala **Beatriz Santos**, directora comercial de Eroski. En esta línea, aunque los **nuevos productos** representan en torno al **1,2%** del surtido total, su contribución al valor es muy superior, lo que refleja una estrategia centrada en la relevancia más que en la cantidad.

Innovación con propósito y orientación al cliente

El modelo de innovación de Eroski parte de una premisa clara: el cliente es la brújula. Los proyectos de innovación no nacen de la tecnología por sí misma, sino de necesidades reales de consumo. Esta orientación se refuerza mediante el uso intensivo del dato, que permite construir una **relación omnicanal** coherente y personalizada. La compañía lo resume



Economía circular: innovar para usar mejor los recursos

● La innovación en Eroski tiene una dimensión especialmente relevante en el ámbito de la **sostenibilidad** y la **economía circular**. La compañía desarrolla proyectos que abarcan desde el diseño de productos hasta la gestión de residuos, con el objetivo de reducir el impacto ambiental en toda la cadena de valor.

En el ámbito del **ecodiseño**, Eroski ha trabajado en 802 envases desde 2020 y ha reducido un 15,4% el uso de plástico convencional por unidad de marca propia. Además, el 77,84% de los envases analizados ya cumplen criterios de reciclabilidad alineados con la normativa europea. La compañía también participa en proyectos europeos como **Sisters**, **Redysing** o **Moebios**, centrados en el desarrollo de materiales más sostenibles.

El impulso de la venta a granel es otra de las palancas clave, con cerca del 50% de la fruta y verdura comercializada sin envase y hasta el 90% en pescadería, lo que reduce significativamente la generación de residuos desde el origen.

como “el Eroski que cada cliente necesita, cuándo y cómo lo necesita, siempre desde una personalización responsable”.

Este enfoque se complementa con mecanismos de **co-creación con clientes**, que participan en procesos de desarrollo a través de comunidades y pruebas de concepto. Un modelo que reduce el riesgo de los lanzamientos y aumenta su relevancia en el mercado, al incorporar directamente la **voz del consumidor** en la innovación.

En paralelo, la **analítica avanzada** y la **inteligencia artificial** se han convertido en herramientas clave para transformar datos en decisiones de negocio. Su impacto se concentra en

tres áreas: la optimización del surtido, la gestión de precios y promociones, y la mejora de la eficiencia operativa.

Todo ello permite ajustar la oferta a cada contexto de consumo y mejorar tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad del negocio.

Innovación visible... e invisible en la experiencia de compra

Una parte importante de la innovación en Eroski es visible para el cliente, pero otra gran parte opera de forma silenciosa. La compañía trabaja para **simplificar la compra** y reducir fricciones, tanto en tienda como en canales digitales, con soluciones que agilizan el paso por caja, optimizan la gestión de colas o facilitan la interacción digital, incluso mediante herramientas como **WhatsApp**.

Sin embargo, muchas de las mejoras más relevantes son invisibles. La optimización de la cadena de suministro, la previsión de la demanda o la gestión inteligente del stock permiten mejorar la disponibilidad de producto y reducir roturas, impactando directamente en la **satisfacción del cliente**. También la personalización de la oferta, aunque no siempre perceptible, se traduce en una experiencia más coherente y ajustada a las necesidades de cada persona.

La innovación también libera tiempo en tienda. La automatización de tareas repetitivas permite que las personas trabajadoras se centren en funciones de mayor valor añadido, especialmente la atención al cliente. “Automatizar para ganar tiempo de valor” resume este enfoque, en el que **la tecnología actúa como facilitador del trabajo humano, no como sustituto**.

Innovación abierta y cultura interna

La innovación en Eroski también se construye desde fuera. La compañía impulsa un modelo de innovación abierta en **colaboración con startups**, universidades y centros tecnológicos, lo que permite acceder a conocimiento externo, testar soluciones en entornos reales y reducir el riesgo de implantación. Este enfoque se traduce en mayor agilidad y en una conexión más directa con el ecosistema innovador.

Internamente, la innovación se articula a través del **modelo Ekinn**, que integra estrategia, cultura y procesos de experimentación. Este sistema fomenta la creación de pilotos, prototipos y pruebas de concepto, además de la formación continua de equipos para asegurar que la innovación se extienda a toda la organización. La compañía insiste en que **“innovación es un sistema, no un evento”**, lo que refuerza su carácter estructural.

En definitiva, la compañía avanza hacia un modelo donde la innovación es simultáneamente motor de negocio y herramienta de impacto social y ambiental. Un modelo en el que la **tecnología**, las **personas** y la **sostenibilidad** convergen para dar respuesta a un consumidor cada vez más exigente y a un entorno en constante cambio. ●



Mercadona: innovación transversal para un surtido eficiente, dinámico y de máxima calidad

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, Mercadona continúa consolidando un modelo de gestión basado en la eficiencia, la escucha activa del "Jefe" y una innovación constante que atraviesa toda la organización. El resultado es un surtido vivo, adaptado a las necesidades reales del consumidor y respaldado por un compromiso firme con la calidad.



La compañía mantiene como eje central de su estrategia la satisfacción de sus "Jefes", como denomina internamente a sus clientes. Para ello, analiza de forma permanente sus hábitos y necesidades en los cinco grandes negocios en los que opera: alimentación, bebidas, cuidado personal, limpieza del hogar y productos para mascotas.

Este enfoque se traduce en un surtido eficiente compuesto por cerca de 8.000 referencias, que se revisa y actualiza de manera constante. Un papel clave en esta evolución lo desempeñan los **20 centros de coinnovación** que Mercadona tiene distribuidos entre España y Portugal. Solo en 2025, estos espacios han acogido **8.500 experiencias con clientes**, convirtiéndose en un motor fundamental para detectar tendencias y validar mejoras.

Este proceso forma parte de un modelo de innovación propio y transversal que la compañía lleva años desarrollando y que le permite anticiparse a las demandas del mercado sin perder coherencia en su propuesta.

La calidad como principio irrenunciable

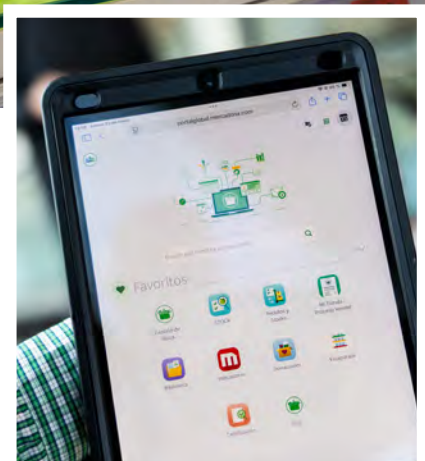
Para Mercadona, la calidad no es negociable. Es un atributo presente en todos los productos y una prioridad estratégica que se articula dentro de su política de SPB (Siempre Precios Bajos). El objetivo es claro: ofrecer una cesta de la compra con la



máxima calidad al precio más competitivo.

En 2025, la compañía ha reforzado esta estrategia ajustando precios cuando lo han permitido las materias primas, como en el caso del aceite de oliva, el azúcar o el arroz. Además, a mediados de año, aplicó reducciones significativas en su Carro Menú, con especial incidencia en productos estacionales como helados, protectores solares, frutas y verduras.

Paralelamente, Mercadona ha trabajado en la mejora de la calidad de 220 referencias. Entre ellas destacan productos como la ensaladilla rusa elaborada por Nueva Cocina Mediterránea, el fuet espetec extra de Casa Tarradellas, el snack



de pipas de Anitín, la tarta cookies and cream de Pasticfred Montblanc o el tomate Cherry en rama de Looye Kwekers B.V. Asimismo, ha reforzado la calidad de gamas como la de estropajos del proveedor Multy Abrasponge, mejorando su durabilidad, eficacia y absorción; el café



Innovación de procesos

● La innovación en Mercadona va más allá del lanzamiento de productos, apoyándose en un sistema propio que impregna toda su operativa. Este planteamiento permite optimizar no solo el surtido, sino también los procesos:

- 🛒 95 millones de euros invertidos en la transformación digital, incluyendo Mercadona Online.
- 🛒 Tecnologías de predicción de fallos que refuerzan la automatización en tiendas.
- 🛒 Digitalización en la gestión de surtido, el diseño de lineales y gestión de planos e inventario de medios físicos en las tiendas.
- 🛒 Digitalización de procesos logísticos.
- 🛒 Digitalización del proceso de mantenimiento.
- 🛒 ServiceNow: herramienta digital que gestiona las incidencias de mantenimiento.
- 🛒 NPIC: herramienta digital para gestionar las señales de mantenimiento reportadas por las tiendas (temperatura de murales, estado central frigorífica, etc.).
- 🛒 Digitalización e implantación del proceso de donaciones en todas las tiendas de España y Portugal.
- 🛒 Ciclo de Vida: herramienta para gestionar el surtido de las tiendas (altas, bajas y modificaciones) a través de la cadena de montaje de una forma sencilla y eficiente.
- 🛒 Herramienta para la gestión del stock en tienda.
- 🛒 Portal Tornillo: herramienta para consultar los datos de los productos de una manera sencilla y eficiente, que continúa mejorando funcionalidades y usabilidad, tanto en formato web como móvil, reforzando su objetivo de ser la fuente principal de datos actualizados de producto para toda la cadena de montaje.
- 🛒 Base de datos de “Jefes Enamorados”: herramienta para consultar datos de los productos que compran los clientes.
- 🛒 Atención de Google reseñas, WhatsApp y chat en la web.
- 🛒 Emplea_2: herramienta para gestionar el día a día de los recursos humanos de la compañía.
- 🛒 Portal de Empleo: nueva herramienta de búsqueda de empleo que permite al candidato una inscripción ágil, así como información actual sobre Mercadona.
- 🛒 Portal global: intranet mediante la que la plantilla accede a todas las aplicaciones internas de Mercadona, que ha sido modernizada actualmente.
- 🛒 Portal Trinidad: canal de comunicación y ejecución de todas las tareas rutinarias entre Mercadona y sus proveedores.
- 🛒 DPP: herramienta para conocer la rentabilidad por producto y zona geográfica.
- 🛒 Simulador Rentabilidad: herramienta para simular la rentabilidad de una o varias tiendas antes de realizar movimientos de aperturas, reformas o cierres.
- 🛒 Nuevas aplicaciones propias de informática para poder ser más ágiles en los desarrollos.



espresso de Gropper Bissingen, aumentando su intensidad y persistencia en boca; la crema esferas con vitamina E&A, desarrollada por RNB, a la que se ha añadido vitamina A; o las aceitunas negras sin hueso de Ángel Camacho Foods y DCOOP, ahora más sabrosas y con un formato pack divisible que mejora su consumo.

Innovación constante al ritmo del consumidor

La innovación sigue siendo uno de los pilares estratégicos de Mercadona. **En 2025, la compañía ha incorporado 400 novedades y 24 innovaciones de producto, muchas de ellas fruto directo de la interacción con sus clientes.**

Entre los lanzamientos más destacados se encuentra el yogur líquido +Proteínas sabor fresa y plátano, desarrollado

por Schreiber, que se posiciona como la primera referencia de este tipo en el mercado. También sobresale la batata congelada para preparar frita, al horno o en freidora de aire, una innovación de Agristo que responde a las nuevas formas de consumo.

En bebidas, la compañía ha introducido el té verde zero de mango y maracuyá, un sabor en tendencia y sin azúcar añ-

dido que responde a la demanda creciente de opciones más saludables.

La innovación también alcanza otras categorías. En perfumería, Mercadona ha introducido referencias como el maquillaje y el corrector sérum de WeColors, con una textura fluida y ultraligera apta para todo tipo de pieles. Por su parte, en droguería destaca el gel para WC “Aqua” de SPB, con un perfume más intenso y duradero. ●



La proteína, de componente nutricional a eje de la alimentación

La proteína se ha consolidado como uno de los grandes ejes de la alimentación del siglo XXI. Su papel va más allá de su función biológica y se convierte en una palanca clave para dar respuesta a retos tan relevantes como el bienestar, el envejecimiento saludable, la sostenibilidad o la adaptación a nuevos estilos de vida y hábitos de consumo. En este camino, desde Campofrío subrayan que la capacidad de innovación de la industria alimentaria seguirá siendo esencial para avanzar hacia un modelo alimentario más completo, accesible y equilibrado.

En un contexto marcado por una mayor conciencia sobre el bienestar, la búsqueda de opciones nutricionalmente más completas y el progresivo envejecimiento de la población, la proteína ha adquirido una nueva dimensión. Ha dejado de ser un concepto asociado casi exclusivamente al ámbito deportivo para consolidarse como uno de los pilares fundamentales del binomio alimentación y salud.

En este sentido, desde **Campofrío** afirman que “hoy, hablar de proteína es hablar de prevención, de calidad de vida y de una nutrición capaz de adaptarse a las necesidades específicas de cada etapa vital”.

La compañía añade que comprender su relevancia implica tener en cuenta no solo la cantidad de proteína consumida, sino también su calidad, dos factores que determinan de forma directa su valor nutricional. En este sentido, las proteínas de origen animal contienen todos los aminoácidos esenciales que el organismo necesita, lo que les otorga un alto valor biológico.

Destacan, además, por su elevada absorción y digestibilidad, por su contribución al desarrollo y mantenimiento de la masa muscular y por aportar nutrientes esenciales como la vitamina B12, entre otros. “Por ello, una alimentación variada, que integre de manera equilibrada proteínas de distinto origen, resulta clave para res-



La estrategia de Campofrío mantiene un foco claro en desarrollar opciones con mejores valores nutricionales e incorporar referencias que incrementen el porcentaje de carne en el producto

ponder a las necesidades nutricionales de la población”, explican.

En línea con las nuevas demandas En este escenario de creciente interés por el consumo proteico, desde **Campofrío** trabajan para **acompañar al consumidor en todas sus ingestas diarias y a lo largo de**

todas las etapas de su vida, contribuyendo a una alimentación más equilibrada y saludable. En los últimos años, ha impulsado soluciones alineadas con las **nuevas demandas** del consumidor: propuestas más convenientes, perfiles nutricionales mejorados y una oferta cada vez más diversificada, en la que la proteína ocupa un papel central.

En este proceso de evolución, la estrategia de la compañía pasa por seguir reforzando el **core** del negocio –la **proteína cárnica**–, con un foco claro en desarrollar opciones con mejores valores nutricionales e incorporar referencias que incrementen el porcentaje de carne en el producto, respondiendo así a un consumidor cada vez más informado y exigente.



La marca ha reforzado su gama NaturArte con nuevos lanzamientos caracterizados por porcentajes cárnicos elevados, alineados con la demanda de quienes buscan un mayor aporte proteico sin renunciar al sabor ni a la calidad

de su gama de snacks cárnicos **Snack'In de Campofrío**, así como con el lanzamiento de **Snack'In For You**, una línea de

snacks nutritivos que combinan proteínas de origen animal –como lomo y jamón serrano– y de origen vegetal –como legumbres–.

En lo que respecta a la línea **Health Care**, la proteína adquiere una relevancia especialmente significativa. El envejecimiento conlleva un proceso progresivo de pérdida

de masa muscular que puede afectar a la deglución, la movilidad, la autonomía y, en definitiva, a la calidad de vida. Dar respuesta a este desafío requiere **soluciones específicas que aúnen adecuación nutricional, facilidad de consumo y sabor**.

A través de esta unidad de negocio, la compañía ha desarrollado soluciones gastronómicas adaptadas, como **alimentos de textura modificada** inspirados en la dieta mediterránea, dirigidos tanto a personas mayores como a quienes, de forma puntual, necesitan un aporte nutricional complementario debido a dificultades de deglución. **Estas propuestas combinan adecuación nutricional, facilidad de digestión y placer sensorial**, y contribuyen a que las personas puedan seguir disfrutando de los sabores de siempre, con el aporte nutricional recomendado y sin comprometer su seguridad ni su salud. ●



Chorizo PRO, una propuesta que aporta 22 gramos de proteína por cada 100 gramos de producto y que, además, incorpora una mejora en su perfil nutricional, con un 30 % menos de grasas saturadas.

Paralelamente, desde **Campofrío** están aprovechando este conocimiento y experiencia en proteína para explorar **categorías complementarias** que contribuyen a diversificar el negocio. Dos ejemplos de ello son su línea de snacks proteicos y **Campofrío Health Care**.

Por un lado, en el ámbito de la “**snackificación**”, que responde a patrones de consumo más frecuentes y flexibles a lo largo del día, **Campofrío** apuesta por **propuestas funcionales** que puedan integrarse de forma natural en una dieta equilibrada. Con este objetivo, la compañía ha ampliado su porfolio con nuevas opciones de alto valor proteico dentro

Una muestra de esta evolución es la **gama NaturArte** de Campofrío, que pone en valor el alto contenido cárnico de sus referencias de **pavo, pollo y jamón cocido**. A lo largo del último año, la marca ha reforzado esta propuesta con nuevos lanzamientos caracterizados por **porcentajes cárnicos elevados, alineados con la demanda de quienes buscan un mayor aporte proteico sin renunciar al sabor ni a la calidad**.

Reinterpretación de productos tradicionales

Esta orientación se ha trasladado también a la reinterpretación de productos tradicionales, permitiéndoles actualizar categorías consolidadas. Es el caso de





El packaging, clave en la apuesta de **Juver** por la relevancia en el punto de venta

El envase se convierte en el primer argumento de venta en un lineal donde la decisión es inmediata. Juver refuerza su relevancia apostando por diseño, claridad y conexión con el consumidor.

El comprador decide su compra en menos de tres segundos frente al lineal y en ese intervalo el envase actúa como el primer mensaje de la marca. La combinación de forma, color y jerarquía de información tiene la misión de captar la atención y explicar el producto antes incluso de que el consumidor lo coja de la balda. Juver ha transformado ese instante en una ventaja competitiva mediante dos movimientos que definen su lectura actual del gran consumo.

La compañía murciana ha ejecutado una **edición conmemorativa** y el **rediseño de una de sus gamas de mayor rotación** para consolidar un modelo donde el diseño reivindica el valor de lo que hay dentro del envase, funcionando como una palanca activa de venta. Una trayectoria de innovación en producto que ha permitido que el actual *restyling* no sea un hecho aislado, sino **la pieza que unifica una oferta orientada a la transparencia y la calidad**.

Identidad de marca y diferenciación

La primera acción se materializó en la **serie limitada de su néctar de melocotón lanzada para cerrar su 50 aniversario**. Se trata de una botella de vidrio que recuperaba el primer logotipo de la organización junto a ilustraciones de época y una tapa dorada.



La compañía murciana ha ejecutado una edición conmemorativa y el rediseño de una de sus gamas de mayor rotación

Detrás de esta estética subyace una narrativa poderosa sobre el origen y el vínculo con el terreno murciano, protagonizada por el melocotón amarillo variedad

Cáterin, procesado a pocos kilómetros de la cosecha. Un zumo denso, con cuerpo y un sabor potente que te transporta directamente al mordisco de un melocotón maduro. Ese jugo que aparece cuando la fruta está en su punto justo, dulce, intenso y completamente auténtico.

En un entorno de gran consumo saturado, apostar por los códigos de su origen es una forma de reivindicar su historia frente a la competencia. Esto permite



Coherencia visual para cerrar el círculo

● La integración definitiva del eslogan “**Disfruta la fruta**” como un elemento fijo en el pack cierra el círculo entre la comunicación publicitaria y el punto de venta. Esta consistencia visual refuerza la presencia de Juver en el lineal y se apoya en un escenario de crecimiento para **Juver Disfruta Naranjas Exprimidas**, que ya se posiciona como una de las opciones con mejor desempeño de la cartera.

A este impulso se suma la mejora en el sabor de **Juver Disfruta Melocotón**, ya disponible en el mercado, y la próxima actualización de **Juver Disfruta Piña**, que llegará a los lineales a partir de abril. Dos movimientos que refuerzan la apuesta de la compañía por seguir elevando la calidad organoléptica de su gama más querida.



construir una distinción basada en la honestidad y conectar con la memoria de un público que mantiene su **fidelidad a la marca** desde hace generaciones.

El diseño al servicio del cliente

El segundo hito responde a una lógica de eficiencia con la renovación de la familia **Juver Disfruta**. Mientras la edición aniversario trabajaba el plano emocional, **este cambio de imagen apunta directamente a facilitar la elección en el punto de venta.**

El nuevo diseño presenta una estética mucho más limpia, aunque el avance más relevante para la gestión de la categoría es la reordenación de la arquitectura de información. Esta coherencia visual garantiza que el reconocimiento de marca sea instantáneo y refuerza el impacto cuando el producto se expone de forma masiva en la superficie comercial. Lo que busca esta táctica es maximizar la visibilidad en el lineal y facilitar la navegación del cliente por una categoría que cada vez demanda opciones más naturales.

En este sentido, este giro responde a una realidad clara, porque el 70% de los usuarios españoles consulta el etiquetado antes de depositar un artículo en

El nuevo diseño presenta una estética mucho más limpia, aunque el avance más relevante para la gestión de la categoría es la reordenación de la arquitectura de información

el carrito. Al situar los beneficios nutricionales en la zona de mayor visibilidad, la compañía agiliza la decisión y elimina dudas de forma inmediata. Es una respuesta directa a la **demanda de claridad** que hoy define la lealtad en la categoría de bebidas.

Este rediseño impulsa una rotación que ya muestra una tendencia positiva y consolida el crecimiento de la gama en el mercado. Ambos proyectos confirman una visión clara sobre cómo una comunicación precisa garantiza el éxito del producto en el hogar. Juver demuestra que, **tras cinco décadas de trayectoria, domina los resortes necesarios para liderar la decisión de compra** mediante una imagen que proyecta **eficacia y evolución constante.** ●





Innovación y sostenibilidad: el sello distintivo de **Mar de Noruega**

Tore Holvik, director del Consejo de Productos del Mar de Noruega en España, repasa el vínculo del país con el mar convertido en un modelo global basado en innovación y sostenibilidad. Una industria que une tradición milenaria y tecnología de vanguardia para liderar el sector de los productos del mar.



El vínculo de Noruega con el océano no es solo geográfico, sino profundamente cultural, económico e histórico. Así lo explica **Tore Holvik**, director del Consejo de Productos del **Mar de Noruega en España**, quien subraya que “hablo siempre con orgullo del vínculo profundo que mi país mantiene con el océano”. Esta relación se remonta a la Edad de Piedra, cuando las comunidades dependían por completo de los recursos marinos para su supervivencia, un legado que, según destaca, sigue marcando la identidad nacional.

Con más de 29.750 kilómetros de costa continental, a los que se suman fiordos, islas y bahías, la vida en torno al mar continúa siendo esencial para la cohesión social

Como representante de la marca Seafood from Norway en España, Tore Holvik pone en valor el origen, la calidad y la sostenibilidad de los productos: “Detrás de cada producto hay una historia de tradición, innovación y respeto por el mar”

y económica del país. Holvik recuerda que “la mayoría de nuestras comunidades, especialmente en el norte, siguen dependiendo de los productos del mar para su sostenibilidad económica y social”. En este contexto, especies como el bacalao, el sal-

món o el cangrejo real no solo abastecen mercados internacionales, sino que sostienen tejido productivo en regiones remotas.

La relevancia del sector se refleja también en su impacto en el empleo. “Por cada diez empleos directos ligados a la pesca, se generan ocho adicionales en otros sectores”, señala Holvik, poniendo en valor su efecto tractor sobre la economía. **Esta capacidad, junto a la extraordinaria riqueza natural, ha consolidado al país como el segundo exportador mundial de productos del mar**, con una presencia destacada en mercados como el español.

Gestión responsable de los recursos
Más allá de la abundancia natural, el directivo insiste en que el liderazgo se sustenta en un modelo basado en inno-



Océanos y soberanía alimentaria

● La población mundial sigue aumentando de manera constante y, según las proyecciones oficiales de Naciones Unidas, alcanzará 8.500 millones de personas en 2030. Estas mismas estimaciones indican que el crecimiento continuará hasta llegar, aproximadamente, a 9.700 millones en 2050 y 11.200 millones en el año 2100. Este escenario demográfico plantea un reto evidente: producir más alimentos saludables, seguros y sostenibles, al tiempo que se preservan los recursos del planeta.



En este contexto global, la **acuicultura** emerge como una de las actividades con mayor proyección de futuro. ¿Puede la acuicultura convertirse en una fuente esencial de proteínas de alta calidad, accesibles y con un bajo impacto ambiental? En opinión de Tore Holvik, sin duda: “Para satisfacer la demanda alimentaria estimada para 2030, será necesario incrementar alrededor de un 70 % la producción total de alimentos, lo que implica optimizar el uso de recursos y minimizar la huella ecológica”.

En opinión del directivo, sorprende comprobar que, aunque los océanos cubren más de dos tercios de la superficie de la Tierra, hoy aportan solo alrededor del 2% del suministro alimentario mundial y menos del 5% de las proteínas consumidas. “Esto pone en evidencia el enorme potencial sin explotar que ofrece el medio marino y el papel clave que puede desempeñar la acuicultura en garantizar la seguridad alimentaria de las próximas décadas”, concluye.



vación y sostenibilidad. La corriente del Golfo crea un ecosistema marino de gran riqueza, pero, como advierte, “el entorno por sí solo no basta”. La clave está en una gestión responsable que garantice la continuidad de los recursos.

La acuicultura moderna, desarrollada desde los años 70, es uno de los grandes ejemplos de esta evolución. El modelo se apoya en criterios estrictos de bienestar animal, control sanitario y respeto medioambiental: ubicaciones en mar abierto, amplios espacios de cría y supervisión constante. “En nuestras piscifactorías, como norma, el 97,5 % del volumen es agua y solo el 2,5 % es salmón”, explica Holvik, destacando la importancia de asegurar condiciones óptimas.

A ello se suman controles frecuentes, periodos de descanso entre ciclos productivos y límites en la densidad de instalaciones. Este enfoque ha permitido evolucionar **hacia una acuicultura altamente eficiente y reconocida a nivel global, apoyada en la investigación y la colaboración entre sector público y privado.**



La innovación tecnológica es otro de los pilares clave. El sector incorpora soluciones avanzadas como robots submarinos para la recolección selectiva o sistemas que monitorizan en tiempo real el comportamiento de los peces.

Origen, calidad y sostenibilidad

Como representante de la marca **Seafood from Norway** en España, el directivo pone en valor el origen, la calidad y la sostenibilidad de los productos: “Detrás de cada producto hay una historia de tradición, innovación y respeto por el mar”, afirma, destacando su relevancia tanto para la restauración como para la distribución.

Holvik también subraya la estrecha relación con el mercado español, uno de los principales destinos de exportación. Ambos países comparten una fuerte cultura marítima y una conexión histórica con la pesca. **Esta afinidad facilita la aceptación de productos que destacan por su calidad y por el rigor de los procesos con los que se obtienen.**

El compromiso con el futuro del océano se traduce en una **visión a largo plazo.** “Nos jugamos mucho en el mar: nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro”, concluye Holvik. Una filosofía que combina tradición, tecnología y sostenibilidad, y que define el posicionamiento de **Mar de Noruega** como referente global en productos del mar. ●



Michelin, datos y circularidad: una distribución alimentaria más eficiente y sostenible



En un sector donde cada kilómetro cuenta, el neumático se ha convertido en un elemento clave para mejorar la eficiencia, garantizar la seguridad y reducir el impacto ambiental de las flotas de reparto alimentario. Michelin apuesta por combinar innovación, economía circular y gestión inteligente de datos para optimizar costes, minimizar emisiones y reforzar la fiabilidad de unas operaciones logísticas cada vez más exigentes.

En la transición hacia un transporte por carretera más sostenible, la atención suele centrarse en la electrificación y en los sistemas de propulsión, cuando hay un componente crucial que pasa más desapercibido: el **neumático**. La eficiencia y la reducción de emisiones dependen de un enfoque sistémico, por lo que optimizar los componentes esenciales y las prácticas operativas a lo largo de todo el ciclo de vida del vehículo es tan importante como elegir la motorización. Para las **flotas de reparto de alimentos**, que combinan operaciones urbanas, periurbanas y de largo recorrido, el neumático constituye un punto crítico de **ahorro energético, seguridad y sostenibilidad**.



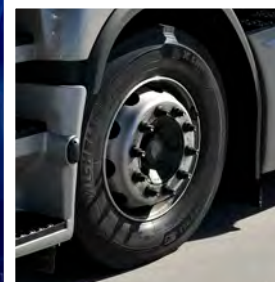
Durante la **fase de uso** –cuando el vehículo está en circulación– se concentra la mayor parte del impacto operativo. Aspectos como la resistencia a la rodadura, el peso, la huella de contacto y el mantenimiento influyen de forma directa en el consumo por kilómetro y en la autonomía de los vehículos. Un neumático en buen estado y diseñado para la eficiencia, como son los Michelin, reduce repostajes, minimiza paradas imprevistas y contri-

buye a mantener la cadena de frío y la puntualidad en las entregas. **En definitiva: elegir y gestionar correctamente los neumáticos tiene efectos inmediatos en emisiones, costes y servicio.**

Tres ejes complementarios

La propuesta de Michelin para las **flotas de alimentación** se articula en tres ejes

complementarios: producto eficiente, economía circular y digitalización operativa. En primer lugar, un diseño que busca reducir la energía necesaria para rodar sin renunciar a la seguridad. Desde la compañía argumentan que, **“a través de compuestos y geometrías optimizadas se logra disminuir el consumo por kilómetro, lo que se traduce en menores emisiones operativas y en un coste total de explotación más favorable para el**



Neutralidad de carbono: el reto es colectivo

Para Michelin, alcanzar la **neutralidad de carbono** exige, desde una perspectiva estratégica, medidas coordinadas y a escala. En su opinión, existen retos relevantes: garantizar el suministro de materiales sostenibles, consensuar metodologías de ciclo de vida que permitan comparar soluciones y desplegar infraestructuras logísticas que hagan masiva la renovación y reutilización. Superar estos retos requiere **colaboración** entre el sector privado y las administraciones, **estándares** compartidos y decisiones respaldadas por **datos reales**.

En este contexto, Michelin entiende la sostenibilidad como un **objetivo estratégico y práctico**. Desde **Michelin Connected Solutions** trabajan con las flotas para que la reducción de su huella sea inmediata y medible, aportando productos, servicios y datos que permitan tomar decisiones operativas rentables. “Para el sector alimentario, **los neumáticos no son un coste adicional, sino una inversión que impacta directamente en el coste por entrega, la seguridad operativa y la huella ambiental** de la cadena de distribución”, concluyen.



operador logístico”. Asimismo, la introducción gradual de materiales reciclados y de origen renovable **reduce la huella** asociada a la fabricación, reforzando el valor ambiental del neumático a lo largo de su vida.

La **economía circular** es el segundo pilar. Michelin diseña carcasas aptas para múltiples vidas, aplica procesos controlados de reesculturado y recauchutado, y pone en marcha modelos de

servicio que integran recogida y renovación, permitiendo alargar el uso de la cubierta disminuyendo la demanda de materias primas vírgenes: “**Para una flota de reparto, esto implica menos residuos, menores costes en el largo plazo y una reducción de las emisiones asociadas** al ciclo de vida completo del neumático”. Además, servicios que gestionan la logística de renovación simplifican la operativa del transportista, evitando la carga administrativa que a veces acompaña a iniciativas sostenibles.

La tercera dimensión es la **digitalización**: gestionar el parque mediante datos convierte la toma de decisiones en algo predictivo y eficiente. Herramientas de inspección rápida y plataformas telemáticas registran parámetros claves –presión, desgaste, daños superficiales– y los integran con los sistemas de gestión de la flota. Como apuntan desde Michelin, con

modelos predictivos se puede anticipar el momento óptimo para rotar, reparar o recauchutar una cubierta, reduciendo paradas imprevistas y optimizando la vida útil de cada unidad: “**Para el sector alimentario, esto se traduce en menos riesgos de incidencias en ruta, mayor fiabilidad de las entregas y un control más riguroso sobre el coste por entrega**”.

Estas tres palancas juntas generan **beneficios tangibles**: reducción de consumo energético, menos emisiones, mayor seguridad y una optimización del coste total de propiedad (TCO) de los vehículos. Para compañías que gestionan **cadena de frío y entregas sensibles**, la suma de estas mejoras representa una ventaja competitiva clara, como subrayan en Michelin: “**Menos interrupciones, mejor rendimiento energético y una contribución real a los compromisos de sostenibilidad de la compañía**”.





Patatas Meléndez, innovación desde el origen para transformar la categoría

En un sector tradicional como el de la patata fresca, la innovación no siempre se asocia a disrupción tecnológica, sino a la capacidad de repensar el modelo de negocio de principio a fin. Bajo esta premisa, Patatas Meléndez ha definido su nuevo Plan Estratégico 2026-2028 como una hoja de ruta para transformar la categoría desde el origen hasta el consumidor e integrar innovación, sostenibilidad y creación de valor en cada eslabón de la cadena.

La compañía articula su visión sobre un propósito claro: dar valor a la patata desde el campo hasta el punto de venta a través de un modelo familiar, responsable e innovador que impulse al agricultor y responda a las necesidades reales del cliente. Este enfoque se traduce en **tres grandes ejes estratégicos** que, más allá de marcar prioridades, redefinen la manera de entender el negocio.

El primero es la ambición de liderazgo sustentada en la calidad, el servicio y una apuesta decidida por la innovación. Patatas Meléndez aspira a consolidarse como referente en España y avanzar en su posicionamiento europeo. Para ello se apoya en una gestión profesionalizada y en la incorporación de nuevas capacidades industriales, tecnológicas y comerciales. En este contexto, la innovación se materializa tanto en la digitalización de procesos, con el uso creciente de inteligencia artificial en planta, como en la mejora continua de la propuesta de valor al retail.

El segundo eje, clave en el modelo de la compañía, es la integración vertical hacia el origen. En un entorno marcado por la volatilidad del suministro y la creciente exigencia en sostenibilidad, controlar el origen se convierte en una palanca estratégica. Patatas Meléndez ha reforzado su apuesta por la producción propia y por acuerdos estables con agricultores partners con el objetivo de garantizar calidad y disponibilidad durante todo el año.



Patatas Meléndez aspira a consolidarse como referente en España y avanzar en su posicionamiento europeo. Para ello se apoya en una gestión profesionalizada y en la incorporación de nuevas capacidades industriales, tecnológicas y comerciales

Esta visión se concreta en iniciativas como Meléndez x Origen, un modelo que va más allá del aprovisionamiento para convertirse en un verdadero ecosistema de colaboración con el agricultor. A través de asesoramiento técnico, desarrollo

varietal y acompañamiento en prácticas sostenibles, la compañía no solo asegura el mejor producto, sino que impulsa la competitividad del sector desde la base. En paralelo, la diversificación de orígenes nacionales e internacionales permite adaptar la oferta a cada campaña y aportar estabilidad a la cadena y confianza al distribuidor.

El tercer eje estratégico es la creación de valor y diversificación, donde la innovación conecta directamente con el consumidor. En un mercado cada vez más segmentado, Patatas Meléndez trabaja para ofrecer soluciones adaptadas a cada cliente, canal y momento de consumo, mientras contribuye a dinamizar la categoría de patata fresca.





La optimización de la planta de Medina del Campo, junto con nuevas inversiones en automatización y eficiencia operativa, permite a la compañía responder con agilidad a las demandas del mercado y mantener altos estándares de calidad y servicio

Esta orientación se traduce en el desarrollo de nichos de alto valor, como las patatas de origen específico, en la apuesta por nuevas gamas de producto y en la exploración de oportunidades en IV y V gama, especialmente en el canal horeca.

El objetivo no es solo vender más, sino vender mejor: elevar la percepción de la categoría y convertirla en un espacio de innovación dentro del lineal.

Innovación y propósito

Todo ello se apoya en una infraestructura industrial y logística en constante evolución. La optimización de la planta

de Medina del Campo, junto con nuevas inversiones en automatización y eficiencia operativa, permite a la compañía responder con agilidad a las demandas del mercado y mantener altos estándares de calidad y servicio.

Pero si hay un elemento diferencial en la estrategia de Patatas Meléndez es su capacidad para alinear innovación y propósito. En un contexto en el que el consumidor valora cada vez más el origen, la sostenibilidad y el impacto social, la compañía construye una propuesta coherente que conecta el campo con el punto de venta.

Esta conexión no solo genera confianza, sino que aporta argumentos de valor para el retail y facilita una narrativa de categoría más rica, transparente y relevante.

En definitiva, Patatas Meléndez demuestra que la innovación también pasa por transformar los modelos tradicionales con una visión integral. Desde el origen hasta el consumidor, la compañía está redefiniendo el papel de la patata fresca en el lineal para convertirla en una categoría con mayor valor añadido, más sostenible y alineada con las nuevas demandas del mercado. 🍅



Shopadvizor y el programa Puertas Abiertas a las Novedades de Carrefour

En un mercado cada vez más saturado de innovación, lanzar un nuevo producto con éxito es uno de los mayores retos para fabricantes y distribuidores. Para responder a este desafío, Shopadvizor colabora con Carrefour en una iniciativa diseñada para maximizar el potencial comercial de cada lanzamiento desde el primer día.



En España se introducen cada año más de 20.000 nuevas referencias y más del 80% no logra consolidarse antes de su primer aniversario. En este contexto, decidir qué novedades listar y cómo asegurar su rotación desde el primer día ya no puede basarse únicamente en la intuición. Es así como Carrefour España pone en marcha el programa **Puertas Abiertas a las Novedades**, una iniciativa impulsada por Carrefour en colaboración con Shopadvizor para maximizar el éxito de los lanzamientos desde su llegada al lineal.

Shopadvizor se ha consolidado como un socio estratégico del gran consumo gracias a su **capacidad para transformar la voz del consumidor en una infraestructura de datos que facilita la toma de decisiones y la activación comercial**. Con más de **30 millones de opiniones certificadas y 35.000 lanzamientos analizados**, la com-

pañía desarrolla enfoques que reducen el riesgo asociado a la innovación y aceleran su desempeño desde las primeras fases del lanzamiento

pañía desarrolla enfoques que reducen el riesgo asociado a la innovación y aceleran su desempeño desde las primeras fases del lanzamiento.

“Fabricantes y distribuidores se enfrentan hoy a un doble desafío: decidir qué innovaciones listar y lograr que funcio-

nen desde el primer día. En Shopadvizor transformamos la voz del consumidor en una herramienta de decisión que reduce ese riesgo y acelera el éxito de las novedades”, explica Diego Chorny, CEO y cofundador de Shopadvizor.

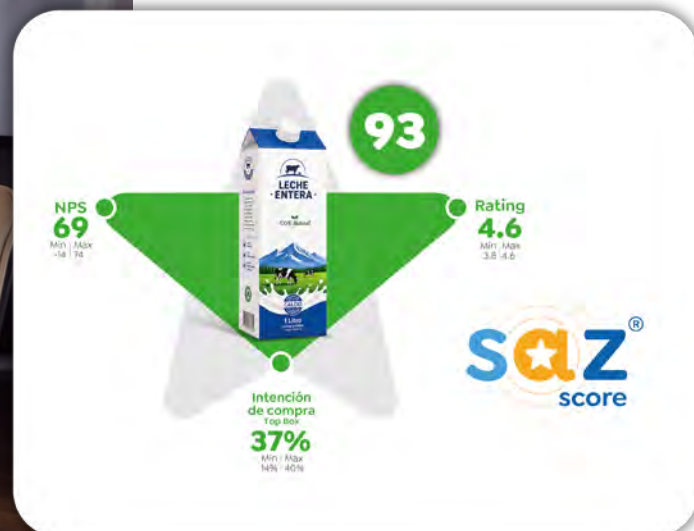
Del modelo tradicional a la validación y activación

Tradicionalmente, los lanzamientos seguían una **lógica reactiva**: listar con información limitada, esperar resultados y reaccionar cuando el desempeño ya estaba marcado. **El programa Puertas Abiertas a las Novedades rompe con este enfoque proponiendo un modelo basado en tres pilares: validar, decidir y activar.**





Diego Chorny,
CEO y cofounder
de Shopadvizor.



El programa Puertas Abiertas a las Novedades se apoya en un proceso ágil que permite obtener feedback de consumidores de forma rápida, con reportes claros tanto para el *retailer* como para la marca

Un modelo ágil orientado a datos

El programa Puertas Abiertas a las Novedades se apoya en un proceso ágil que permite obtener feedback de consumidores de forma rápida, con reportes claros tanto para el *retailer* como para la marca. Más allá del lanzamiento, **este enfoque contribuye a construir una infraestructura de datos viva y accionable, basada en la voz del consumidor.**

En este sentido, el programa sienta las bases para evolucionar hacia modelos de **Agentic Commerce**, donde los datos validados por los consumidores permiten optimizar de forma más autónoma la toma de decisiones. Así, **Puertas Abiertas a las Novedades** representa una nueva forma de entender la innovación en gran consumo: una innovación validada, acompañada y activada desde el primer día, donde la voz del consumidor se convierte en motor del éxito comercial. Porque hoy, más que nunca, **listar sin validar es un riesgo que el mercado ya no puede permitirse.**

Activar la innovación desde el día uno



Uno de los principales diferenciales del programa es que la **activación comercial** está prevista desde el inicio del alta del producto. Las novedades que participan cuentan con una garantía mínima de cuatro meses en el lineal, favoreciendo la generación de prueba y rotación.

🌟 En una primera fase, el producto se beneficia de **señalización destacada** en tienda mediante *stoppers*, mostrando la nota obtenida por los consumidores, así como de comunicación por mail a los clientes de **El Club Carrefour**. Esta visibilidad inicial refuerza la confianza del *shopper* y facilita la decisión de compra.

🌟 La activación se amplifica de forma omnicanal con la publicación de notas en folletos y catálogos, la integración de **reseñas certificadas** en el *ecommerce* y la posibilidad de reutilizar los contenidos generados en los propios medios de la marca. De este modo, la innovación se apoya en la recomendación real de otros consumidores a lo largo del recorrido de compra.

Antes de llegar al lineal, los productos se evalúan mediante el **Test de Validación del Consumidor (TVC)**, que analiza su relación con la categoría, expectativas, experiencia de uso, *packaging*, precio e intención de compra. Este proceso, apoyado en encuestas antes y después de la prueba, genera **datos comparables** en *benchmark* con la categoría, creando una base sólida para la toma de decisiones.

Los resultados se traducen en indicadores claros, entre ellos el **SAZ Score**, desarrollado por **Shopadvizor**, que combina rating, NPS e intención de compra y correlaciona con el potencial de ventas del producto. Así, **fabricantes y distribuidores pueden decidir con mayor seguridad qué innovaciones listar y realizar ajustes antes de su lanzamiento.**



Smartlog impulsa la automatización intralogística: tecnología a la altura de cada reto

El sector de la distribución alimentaria es uno de los más exigentes del panorama logístico. No puede permitirse ineficiencias: cada minuto de retraso, cada error de preparación y cada metro cuadrado infrautilizado tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. En Smartlog llevan una década diseñando e implantando soluciones de intralogística automatizada para dar respuesta a estos desafíos, acompañando a los principales actores del sector alimentario en su transformación operativa.



La convivencia de referencias de alta y baja rotación, la presión de los plazos de entrega, los márgenes ajustados y la creciente complejidad de los pedidos, impulsada por el auge del comercio electrónico y la omnicanalidad, obligan a los operadores a replantearse de raíz la **gestión de sus almacenes**, donde coexisten realidades muy distintas.

Por un lado, miles de referencias de alta rotación, frescos, lácteos, bebidas, snacks, que exigen velocidad de preparación y máxima fiabilidad. Por otro, un largo catálogo de referencias de baja rotación, conservas especiales, productos estacionales, surtido gourmet, que demandan densidad de almacenamiento y eficiencia en la recuperación.

Ninguna tecnología única da respuesta óptima a ambos escenarios, y ahí reside

el valor del enfoque multisolución de **Smartlog**: combinar e integrar la tecnología más adecuada para cada capa de la operación.

Gestión de palets: dos respuestas

Para las operaciones con elevados flujos de palets completos, **Smartlog** ofrece dos alternativas que, según la necesidad, pueden implantarse de forma independiente o incluso combinada, en función

La misión de Smartlog es garantizar que la tecnología no sea un fin en sí mismo, sino el instrumento que permite a cada operador logístico del sector alimentario competir con las mejores condiciones

de la intensidad de movimientos, la variabilidad de la demanda y los condicionantes de cada instalación.

Los transelevadores son sistemas AS/RS clásicos, máquinas guiadas por raíles que acceden a pasillos de almacenamiento de gran altura para depositar y recuperar cargas de forma precisa y continua, con capacidad para superar los 40 metros de altura y operar en entornos de temperatura controlada. Su fortaleza es la fiabilidad en instalaciones de alta densidad con ciclos estables.

El Smartpallet representa una innovación robótica, un sistema multidireccional donde vehículos autónomos circulan por un entramado tridimensional de raíles, capaces de mover cualquier palet en todas las direcciones e incluso entre niveles, transportando cargas de hasta 1.500 kg. Al desacoplar velocidad y capa-



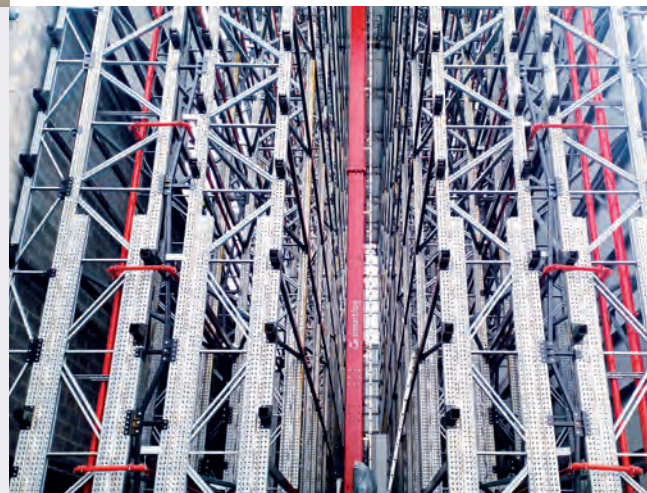
Innovación aplicada en alimentación

La solidez de estas soluciones se mide en resultados reales.

G Eroski confió en Smartlog para implantar el **primer AutoStore de Grocery** en España, una solución especialmente eficaz para gestionar el extenso catálogo de referencias de baja rotación que, pese a su menor frecuencia de salida, exigen disponibilidad permanente y control preciso del inventario. El resultado fue un incremento de la productividad del 400%, un control de inventario más preciso y una operativa más estable y predecible en todas las familias de producto.

G Unide necesitaba ganar capacidad en su plataforma de Valdemoro sin ampliar superficie. La solución implantada por **Smartlog** fue el **Smartpallet**. Gracias a su capacidad de mover cualquier palet en todas las direcciones e incluso entre niveles, permitió ganar 1.200 pallets adicionales de capacidad, mejorar la productividad un 30% y elevar el nivel de servicio hacia su red de cooperativistas.

G Tras la implantación de un **sistema AutoStore** de 27.100 cubetas con 56 robots, integrado con el SGA Galys, **Conway The Convenience Company** logró reducir el tiempo de procesamiento de pedidos un 40%, incrementar la eficiencia del área operativa un 60% y comprimir la superficie de preparación de 2.000 a 700 m². El stock se mantiene actualizado de forma automatizada y continua, eliminando la necesidad de inventarios manuales periódicos, y la formación de nuevos operarios pasó de cuatro semanas a dos días.



una amplia variedad de referencias con movimientos rápidos y coordinados. Es la solución natural para operaciones donde la diversidad de formatos y la continuidad del flujo son críticos.

G El Skycollect es el sistema de última generación para la automatización de almacenes ya existentes: a diferencia de otras tecnologías AS/RS, **se instala directamente sobre la estantería en uso, sin necesidad de obra ni estructuras nuevas.** Sus horquillas telescópicas se ajustan a diferentes tamaños de caja, manipulan varias unidades en una sola operación y se alimentan por línea de contacto, eliminando paradas por recarga de baterías. Moderniza operativas tradicionales con una inversión competitiva y tiempos de implantación muy reducidos.

La misión de **Smartlog** es garantizar que la tecnología no sea un fin en sí mismo, sino el instrumento que permite a cada operador logístico del sector alimentario competir con las mejores condiciones: mayor velocidad, mayor densidad, menor coste por unidad movida y una operación preparada para escalar. Porque, como aseguran desde la compañía, “en un mercado que no se detiene, la intralogística inteligente no es una ventaja competitiva: es una condición de permanencia”. ●

cidad, permite incrementar la densidad de almacenamiento en más de un 60% respecto a métodos convencionales, gestionar picos sin ampliar el *footprint* y operar incluso en frío negativo.

Preparación de pedidos con máxima eficiencia

Para la gestión unitaria y la preparación de pedidos, **Smartlog** cuenta en su catálogo con tecnologías de alto rendimiento:

G El AutoStore es un sistema robotizado de almacenamiento y preparación de pedidos basado en cubetas apiladas en una estructura compacta y modular. Los robots se desplazan por la superficie superior de la cuadrícula para excavar, recoger y entregar cubetas en los puestos de

trabajo, organizando dinámicamente el inventario según rotación. **Multiplifica por cuatro la capacidad de almacenamiento frente a métodos convencionales,** incrementa la productividad hasta 2,5 veces, garantiza una disponibilidad cercana al 100% y opera con un consumo energético mínimo. Es además compatible con espacios irregulares y con temperatura controlada.

G El Skyshuttle es un sistema automatizado de almacenamiento y preparación que utiliza robótica móvil con horquillas telescópicas para manipular cajas y cubetas de distintos tamaños. **Alcanza hasta 20 metros de altura y se adapta a almacenes con layouts irregulares o limitaciones estructurales,** gestionando



El canal D2C redefine el crecimiento en las marcas alimentarias

La consultora especializada Webmefy impulsa a las marcas alimentarias en la activación y escalado del canal D2C, ayudándolas a transformar su *ecommerce* en un motor rentable de crecimiento. Su enfoque integra tecnología, captación y análisis de datos para construir relaciones directas y duraderas con el consumidor.



La aceleración digital en el sector alimentario está impulsando a las marcas a activar el canal **Direct-to-Consumer (D2C)** como una palanca real de innovación y crecimiento. Más allá de generar nuevas ventas, el D2C permite construir una relación directa con el consumidor, acceder a datos estratégicos y evolucionar hacia modelos de negocio más rentables, resilientes y centrados en la experiencia de marca.

Durante años, el crecimiento de las marcas del sector alimentario ha estado ligado a su capacidad para ganar presencia en el lineal. Más distribución significaba más ventas. Sin embargo, el contexto actual está obligando a replantear este modelo. La presión en márgenes, la sofisticación del consumidor, la internacio-

nalización digital y la necesidad de construir marca más allá del precio están impulsando una **transformación silenciosa** pero profunda: la activación del **canal D2C**.

Lejos de ser una tendencia coyuntural o una apuesta exclusivamente tecnológi-

El reto ya no es lanzar un ecommerce, sino construir un canal D2C rentable, escalable y conectado con el dato del cliente. Las marcas food que entiendan esto liderarán el crecimiento en los próximos años

ca, **el D2C se está consolidando como una palanca estratégica de innovación digital para compañías que buscan evolucionar hacia modelos más directos, rentables y centrados en el cliente.**

En este nuevo escenario, disponer de un canal propio permite algo que hasta hace poco era prácticamente imposible en alimentación: conocer realmente al **consumidor final**. Saber quién compra, cuándo, con qué frecuencia, qué productos prioriza o qué valor aporta a largo plazo. **Este acceso al dato abre la puerta a estrategias de fidelización, personalización y recuperación que transforman la lógica tradicional del negocio.**

Pero el impacto del D2C va más allá de la analítica. También permite a las marcas recuperar el control sobre la **expe-**



El caso de Grupo Consorcio

● La evolución de **Grupo Consorcio** ilustra bien el cambio de paradigma. La compañía, referente en conservas premium y reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y la calidad certificada como B Corp y distinguida con el Premio Alimentos de España, inició hace unos años un proceso de **transformación estratégica** para reforzar su relación con el consumidor final.

Históricamente apoyada en la distribución y los supermercados, la marca detectó la necesidad de diversificar sus fuentes de crecimiento, reducir la dependencia del lineal y trasladar al entorno digital su propuesta de valor basada en el origen del producto, la tradición conservera y el cuidado del detalle.

Para abordar este reto, Grupo Consorcio confió en **Webmefy** como *partner* estratégico en la activación y escalado de su canal D2C. La consultora ha acompañado a la marca en la construcción de un **ecosistema digital** orientado a generar demanda directa, mejorar la conversión y desarrollar estrategias de fidelización basadas en el dato, sentando las bases de un modelo de crecimiento más rentable y sostenible.

Este trabajo ha permitido consolidar el canal *online* como un motor de crecimiento incremental, generando aumento de tráfico y ventas, mejor conocimiento del consumidor y la apertura de nuevos mercados como Italia y Francia. Además, el entorno propio ha reforzado la construcción de marca premium, permitiendo controlar el *storytelling*, la experiencia de usuario y la percepción de valor en cada interacción.



riencia de compra y el **relato de producto**. Aspectos como el origen, la calidad, la sostenibilidad o la tradición, claves en muchas categorías *food*, encuentran en el canal digital un espacio donde pueden explicarse con profundidad, construir valor percibido y reforzar posicionamiento.

Desde **Webmefy**, consultora especializada en la digitalización y aceleración del canal D2C en marcas de gran consumo, observan cómo cada vez más compañías del sector alimentario están replanteando su modelo de crecimiento. “El verdadero cambio no está en abrir un *ecommerce*, sino en **construir un canal rentable, escalable y conectado con el dato del**

cliente”, explica Aurora Sánchez, cofounder y CMO **Webmefy**.

Innovación digital con impacto real

Activar un canal D2C no es únicamente una decisión tecnológica. Supone repensar operaciones, logística, atención al cliente, *pricing* o marketing, así como aprender a gestionar la convivencia entre la venta directa y el *retail* tradicional. Un proceso exigente que, bien ejecutado, permite construir modelos de crecimiento más resilientes y con mayor control sobre la rentabilidad.

El aprendizaje que deja esta evolución es claro, según **Webmefy**, que acompaña a

fabricantes en procesos de transformación que integran tecnología, captación, conversión y fidelización: “El D2C no sustituye al *retail*, pero sí redefine su papel dentro de la estrategia global. Las marcas que están liderando esta transición son aquellas capaces de integrar ambos canales de forma coherente, utilizando el digital no solo como vía de venta, sino como laboratorio de conocimiento, fidelización y diferenciación”.

En un sector donde el producto sigue siendo fundamental, la verdadera ventaja competitiva empieza a construirse en torno a la **relación con el consumidor**. Y esa relación, cada vez más, se activa en el entorno digital.

Como subraya Sanchez, “el futuro del *food* pasa por modelos más inteligentes, conectados y omnicanal. En ese camino, **el canal D2C se posiciona como una de las decisiones estratégicas más relevantes para las compañías que quieren crecer de forma sostenible en los próximos años**”.

En este contexto, contar con *partners* especializados en la activación del canal D2C se está convirtiendo en un factor diferencial para las marcas *food* que buscan escalar su venta directa de forma rentable. Firmas como **Webmefy** están liderando esta evolución, acompañando a fabricantes en la construcción de canales digitales que no solo generan ventas, sino que transforman la relación con el consumidor y convierten el entorno *online* en un verdadero motor estratégico de negocio. ●

Descubre cómo Grupo Consorcio ha activado su canal D2C



Escanea el QR y accede al caso completo de digitalización y crecimiento directo al consumidor.

Estrategia, internacionalización, CRM y optimización del canal online de la mano de **Webmefy**.





CASO DE INNOVACIÓN

BRANDVOICE

Heineken España Cervezas elaboradas con 100% energía renovable

Tras una década de inversión e innovación, se convierte en la primera gran cervecera de nuestro país en elaborar todos sus productos con 100% energía renovable.



La trayectoria de Heineken España en materia de sostenibilidad suma un nuevo e histórico avance: se ha convertido en la primera gran cervecera que elabora en España la totalidad de sus productos –cervezas, ciders y tinto de verano– utilizando 100 % energía eléctrica y térmica de origen renovable. Desde el 1 de diciembre de 2025, todas sus marcas, desde Heineken a Cruzcampo, Amstel o El Águila, se elaboran exclusivamente con energías renovables. Además, España se sitúa como el primer país del grupo Heineken en culminar esta transición en producción.

Este avance culmina una hoja de ruta de descarbonización en la que la compañía lleva trabajando cerca de una década. Durante este tiempo, la estrategia se ha apoyado en la innovación tecnológica, la mejora de la eficiencia energética y la incorporación de distintas soluciones renovables capaces de responder a las necesidades de producción.

Para hacerlo posible, Heineken España ha movilizado más de 80 millones de euros junto a socios como Iberdrola, Engie o CSIN. Esta inversión ha permitido impulsar nueva capacidad de generación renovable en España y adaptar los procesos productivos a un modelo más sostenible.

Valor económico y social

El alcance de esta estrategia trasciende la actividad industrial de la empresa. La inversión realizada contribuye a generar



valor económico y social en el territorio, al aportar nueva capacidad renovable al mercado, favorecer infraestructuras energéticas con menor impacto ambiental y estimular nuevas oportunidades de empleo y negocio en España. Asimismo, refuerza el papel tractor de la compañía dentro de la transición energética de sectores industriales especialmente dependientes de la energía térmica.

Este liderazgo responde también a una visión a largo plazo. Hace cinco años, Heineken España anunció sus metas en producción y ahora las ha cumplido manteniendo la sostenibilidad como eje central de su estrategia empresarial e inversora.

Al mismo tiempo, este paso se alinea con los objetivos globales del grupo Heineken: elaborar con 100 % energía renovable

Estrategia combinada

★ La complejidad del reto no residía únicamente en la electricidad, sino en la energía térmica, imprescindible para la elaboración cervecera y tradicionalmente difícil de descarbonizar. Por ello, la estrategia combina tecnologías basadas en el poder del sol –como la fotovoltaica y la termosolar– con soluciones de economía circular como la biomasa, el biogás o el biometano, además de una mejora continua de la eficiencia energética.



en 2030 y avanzar hacia las cero emisiones netas en toda su cadena de valor en 2040.

Con ello, la compañía demuestra que la descarbonización industrial en gran consumo es viable cuando se combinan ambición, innovación, alianzas sólidas y una ejecución orientada a resultados. 🍀



PROBADOS Y PREMIADOS POR EL JURADO MÁS EXIGENTE, EL CONSUMIDOR





Campofrío

Pechuguitas de pavo y de pollo asadas al horno

La gama NaturArte de Campofrío se caracteriza por su elevado porcentaje cárnico (superior al 90%), su textura y sabor únicos, y por ser libre de alérgenos, lo que le ha permitido consolidarse como una elección sabrosa y de alta calidad apta para todos los públicos.

El lanzamiento reciente de las pechuguitas de pavo y pollo asadas al horno supone un nuevo paso en esa apuesta por la calidad y el alto porcentaje cárnico. Elaboradas con un 99% de carne y con un alto contenido en proteínas, cuentan, además, con otras ventajas diferenciales, como ser bajas en grasas y no contener azúcares.

Su presentación en lonchas más pequeñas y gruesas aporta versatilidad y las convierte en una opción ideal para múltiples recetas.

- > 99% de carne y elevado valor proteico
- > Contenido bajo en grasas y sin azúcares
- > Lonchas más pequeñas y gruesas para una mayor versatilidad

Caña Nature

Salsas frescas Gastromundo

La nueva gama de salsas frescas Gastromundo se posiciona como una de las novedades destacadas en el lineal de refrigerados, ofreciendo una solución práctica para el consumidor actual, sin renunciar al sabor ni a la calidad. Con la propuesta “Un viaje al sabor”, Gastromundo reinterpreta recetas icónicas de distintas culturas gastronómicas, combinando vocación culinaria con ingredientes de origen como el tomate y el pepino, y las tendencias del mercado.

El resultado es una gama que equilibra sabor, naturalidad, frescura y facilidad de uso en el día a día. La línea se compone de tres referencias: Italia, Grecia y México, con perfiles gustativos definidos, versátiles y adaptados a diferentes momentos de consumo.

Con este lanzamiento, Caña Nature refuerza su capacidad de transformar innovación en soluciones reales, conectando con un consumidor cada vez más exigente, global y orientado a nuevas experiencias gastronómicas.



- > Solución refrigerada que combina sabor, frescura y facilidad de uso
- > Recetas icónicas de distintas culturas gastronómicas para el día a día
- > Tres referencias: Italia, Grecia y México

Carpisa Foods

Nueva BurgerYA de Brooklyn Town

Carpisa Foods amplía el universo Brooklyn Town con BurgerYA, una nueva hamburguesa refrigerada lista para comer pensada para responder a las demandas de conveniencia, sabor y precio accesible del consumidor más joven. La marca incorpora así una nueva referencia dirigida especialmente a la Generación Z, ampliando ocasiones de consumo dentro de la categoría de platos preparados.

BurgerYA se presenta en formato individual de 135 gramos y ofrece una hamburguesa completa lista en solo 90 segundos. La receta combina carne con alto porcentaje de vacuno, queso cheddar, ketchup Heinz y pan de sésamo, manteniendo la garantía de calidad de Brooklyn Town by Carpisa Foods.

El lanzamiento incorpora además un *packaging* visual y diferencial con tecnología Grill Box, para ofrecer la experiencia de una hamburguesa recién hecha. Todo ello acompañado de un lenguaje gráfico fresco, directo y desenfadado, creado para maximizar la visibilidad en el lineal y conectar con un consumidor joven, urbano y digital.



- > Hamburguesa completa lista para comer en 90 segundos
- > Nueva propuesta Brooklyn Town pensada para la Generación Z: sabor, rapidez y precio accesible
- > Calidad Brooklyn Town by Carpisa Foods, con ingredientes de calidad y experiencia de hamburguesa recién hecha

Central Lechera Asturiana

Nata de cocina, ahora textura espesa

La nata para cocinar de Central Lechera Asturiana, de textura espesa y cremosa, se integra fácilmente con cualquier ingrediente, aportando cuerpo, suavidad y un acabado homogéneo que eleva la calidad de tus recetas desde el primer momento.

Es el aliado perfecto para elaborar cremas, guisos y salsas, ya que realza los sabores sin enmascararlos y ayuda a conseguir una consistencia equilibrada y apetecible. También es ideal para platos gratinados, donde aporta una cremosidad envolvente y un dorado uniforme.

Su delicadeza y versatilidad la convierten en un ingrediente indispensable para quienes buscan resultados profesionales en la cocina diaria, con ese toque suave y natural que marca la diferencia en cada plato.



- > Textura espesa y cremosa que aporta cuerpo y suavidad
- > Ideal para la elaboración de cremas, guisos, salsas y platos gratinados
- > El aliado perfecto para quienes buscan resultados profesionales en la cocina diaria

Choví

Nueva mayonesa en tarro

En Choví apuestan por recetas elaboradas con ingredientes naturales y sabores que evocan la cocina tradicional. Su mayonesa en tarro responde a esta filosofía con una propuesta equilibrada, adaptada a los hábitos actuales de consumo sin perder el vínculo con la gastronomía de siempre.

Elaborada con huevos camperos, destaca por su textura cremosa y homogénea, así como por un sabor suave pero definido. La selección de materias primas busca ofrecer una experiencia más auténtica y una producción alineada con criterios de mayor responsabilidad.

Uno de sus principales atributos es su versatilidad en cocina. Puede utilizarse en preparaciones frías, como ensaladillas o bocadillos, y también como base para otras salsas y recetas más elaboradas. Además, el formato en tarro facilita su conservación y uso diario, aportando comodidad sin renunciar a la calidad.

- > Elaborada con huevos camperos
- > Textura cremosa y sabor equilibrado
- > Formato en tarro práctico y versátil para múltiples usos



CM-Serpis

Aceitunas Nature

La empresa Cándido Miró-Serpis y el Instituto Universitario de Ingeniería de Alimentos de la Universidad Politécnica de Valencia (FoodUPV) han desarrollado, tras tres años de trabajo, una gama de aceitunas que es única en el mercado porque emplea bioconservantes en la preservación del producto.

Estas aceitunas verdes sin hueso aportan el sabor auténtico de la aceituna y mantienen sus fermentos naturales sin incorporar ningún aditivo.

El éxito de la bioconservación evita el uso de tratamientos térmicos para prolongar la vida útil del producto, lo que permite utilizar materiales 100% reciclables y biodegradables. De hecho, el envasado en *doy-pack* de la nueva gama Nature emplea un material completamente reciclable.

- > Aceitunas verdes sin hueso con el sabor auténtico y sin aditivos
- > Sin tratamientos térmicos para prolongar la vida útil del producto
- > El envasado está diseñado con un *doy pack* completamente reciclable



Coca-Cola

Fuze Tea Té Verde - Lima Menta

Fuze Tea refuerza su posicionamiento en la categoría de bebidas listas para beber con el lanzamiento de Fuze Tea Té Verde - Lima Menta en lata de 330 ml.

Disponible a partir de este mes de mayo, esta nueva referencia destaca por su perfil especialmente refrescante y su carácter innovador, con el objetivo de atraer a nuevos consumidores y consolidar el liderazgo de la marca.

Como explican desde la compañía, contar con un portfolio amplio y diverso “es clave para desarrollar la categoría, ya que permite conectar con perfiles de consumidor distintos y reforzar su presencia en nuevos momentos de consumo”.

- › Bebida refrescante lista para beber
- › Disponible desde este mes de mayo en lata de 330 ml
- › Ideal para distintos perfiles y nuevos momentos de consumo



Delinatur

Tex - Mex Pulled Pork

Delinatur continúa ampliando su propuesta de platos preparados con nuevas recetas y formatos adaptados a los actuales momentos de consumo. Entre sus últimos lanzamientos destaca el nuevo Tex-Mex Pulled Pork con frijoles y arroz, una receta llena de carácter que combina jugoso pulled pork, especias Tex-Mex y un toque ligeramente picante para conquistar a los amantes de la cocina internacional.

La marca también está incorporando un nuevo envase de celulosa en toda su gama, que reduce entre un 75% y un 85% el uso de plástico respecto al envase anterior, manteniendo la comodidad y el sabor auténtico de cada plato, al tiempo que garantiza la calidad y la experiencia de consumo. Además, estrena nueva imagen y etiquetado, con un diseño más actual y visual, pensado para mejorar su visibilidad y reconocimiento en el lineal.

De cara a los próximos meses, Delinatur seguirá apostando por la innovación en recetas, formatos y soluciones preparadas listas para disfrutar en pocos minutos, reforzando su compromiso con una alimentación sabrosa y práctica.

- › Nuevo Tex-Mex Pulled Pork con frijoles y arroz, sabor con toque picante
- › Envase de celulosa que reduce hasta un 85% el plástico
- › Nueva imagen y etiquetado más moderno y visible en el lineal



ElPozo

ElPozo 1954 Premium Gourmet sin aditivos

ElPozo Alimentación está muy cerca de los consumidores y sigue apostando por satisfacer sus demandas con productos cada vez más naturales, con altos porcentajes de carne y sin aditivos. Una de las grandes apuestas de la compañía es ElPozo 1954 Premium Gourmet sin aditivos, única en el mercado por su propuesta diferencial.

Esta línea ha sido reconocida con el sello 'Sabor del Año' y con el Premio Promarca a la Innovación, por tratarse de una propuesta única en charcutería: productos elaborados exclusivamente con ingredientes naturales, sin aditivos y con un alto contenido cárnico.



La gama incluye jamón cocido, pechuga de pavo y pechuga de pollo, desarrollados para dar respuesta a una creciente demanda de consumidores que priorizan formulaciones más sencillas y transparentes sin renunciar al sabor. Estos productos ofrecen una textura jugosa, un perfil nutricional equilibrado y están dirigidos a quienes valoran lo natural sin renunciar al placer.

- > La gama incluye jamón cocido, pechuga de pavo y pechuga de pollo
- > Alto porcentaje de carne, ingredientes naturales y sin aditivos
- > Línea reconocida con el sello 'Sabor del Año' y con el Premio Promarca a la Innovación

García Millán

Gazpacho de la Huerta

García Millán presenta, como innovación de este año, su Gazpacho de la Huerta 750ml. Un gazpacho verde con base de calabacín fresco, ingredientes 100% naturales y de sabor suave, refrescante y diferente. Y, como todos sus gazpachos, elaborado sin gluten y con aceite de oliva Virgen Extra.

El Gazpacho de la Huerta es una alternativa a los gazpachos clásicos, ya que no contiene tomate, lo que supone una vuelta a los orígenes de esta sopa fría. El calabacín, protagonista de la receta, es una hortaliza muy saludable, baja en calorías, rica en agua, fibra, vitamina C, A y potasio, y destaca por mejorar la digestión y estar presente en dietas de control de peso.

Con esta novedad, García Millán amplía su portfolio de gazpachos (junto al Receta Andaluza, Receta Suave Sin Pepino, Receta Mediterránea y Fresón) y continúa con su apuesta por innovar desde la tradición a través de productos de calidad, saludables y listos para tomar.



- > Base de calabacín fresco, ingredientes 100% naturales y sabor suave
- > Elaborado sin gluten y con aceite de oliva Virgen Extra
- > Es una alternativa a los gazpachos clásicos, al no contener tomate



JR. BROWNIE™



Welcome to the **GOOD** feelings world



www.mrbrownie.com

GranTerre Guanciale Casa Modena

El Guanciale es el corte de grasa más noble del cerdo y, gracias a sus características, se ha ganado un lugar destacado en la cocina italiana. De hecho, es el protagonista de algunos platos de pasta romana famosos en todo el mundo: la Carbonara, la Amatriciana y la Gricia.

Con el Guanciale Casa Modena, disponible entero y precortado en forma de pétalos, puedes preparar la carbonara perfecta, tal y como manda la tradición. De alta calidad garantizada por GranTerre, este Guanciale se elabora a partir de carne italiana seleccionada que se cura cubierta con una mezcla de especias, para ofrecer un producto 100% italiano con un sabor distintivo e inconfundible.

Este producto, junto a muchos otros productos italianos, es distribuido en España por Hispano Italiana.



- › Carne seleccionada y curada con una mezcla de especias
- › Producto de alta calidad y muy versátil distribuido en España por Hispano Italiana
- › Disponible entero y precortado en forma de pétalos

Heineken España Cervezas elaboradas con 100% energía renovable

Heineken España es la primera gran cervecera del país que elabora todos sus productos –cervezas, *ciders* y tinto de verano– con 100% energía eléctrica y térmica renovable. Desde el 1 de diciembre de 2025, todas sus marcas –desde Heineken a Cruzcampo, Amstel o El Águila– se elaboran exclusivamente con energías renovables en España.



Este hito culmina una hoja de ruta en la que la compañía lleva trabajando casi una década y ha supuesto la movilización de más de 80 millones de euros junto a socios estratégicos como Iberdrola, Engie o CSIN.

España se convierte así en el primer país del grupo Heineken en el mundo en completar la transición energética de su producción.

- › Los productos de todas sus marcas, elaborados con 100% energía renovable
- › España, primer país del grupo en el mundo en lograr este hito
- › Casi una década de trabajo y más de 80 millones de euros movilizados con sus partners

Jr. Brownie

Carrot cake y cheesecake



Jr. Brownie continúa su estrategia de innovación con el lanzamiento de dos nuevas referencias: carrot cake y cheesecake, ampliando su propuesta más allá del *brownie* tradicional. La compañía apuesta por reinterpretar clásicos internacionales de la repostería en formato individual y listo para consumir, adaptándose a la creciente demanda de productos indulgentes y prácticos.

El carrot cake destaca por su textura esponjosa y su sabor con trozos de zanahoria, mientras que el cheesecake ofrece una experiencia cremosa y suave, fiel a la receta original. Ambos productos mantienen el enfoque de la marca en la calidad sensorial y la conveniencia.

Estas nuevas variedades han sido reconocidas con el sello Sabor del Año 2026, un distintivo que avala su aceptación entre los consumidores. Con esta ampliación, Jr. Brownie refuerza su posicionamiento como especialista en bollería premium, explorando nuevas categorías sin perder su esencia.

- > Dos referencias que amplían la propuesta del *brownie* tradicional
- > En formato individual y listo para consumir
- > Variedades reconocidas con el sello Sabor del Año 2026

Juver

Gama Disfruta

Juver renueva la imagen de su gama 'Disfruta', reforzando su vínculo con el sabor y la fruta. El nuevo diseño apuesta por un envase más limpio y directo, con un logotipo más visible, frutas reconocibles al instante y una paleta de colores que transmite frescura, manteniendo el estilo optimista y cercano de la marca.

La actualización destaca los atributos más importantes de un vistazo: sin azúcares añadidos, sin conservantes ni colorantes, dejando claro que se trata de productos naturales que no renuncian al sabor auténtico de la fruta. Además, el mensaje 'Disfruta la fruta' se integra de manera visible, reforzando el disfrute y el protagonismo de la fruta en la gama.

Esta renovación llega en un contexto especialmente positivo, impulsada por el éxito de innovaciones recientes como Juver Disfruta Naranjas Exprimidas, que se ha consolidado como una



de las variedades favoritas de los consumidores. Con este cambio, Juver sigue apostando por productos que combinan sabor, naturalidad y disfrute.

- > Imagen renovada con el estilo optimista y cercano de siempre
- > Envase más limpio y directo, con logotipo más visible
- > Atributos más importantes de un solo vistazo

Palacios Alimentación

Nueva línea de platos preparados

Bajo el concepto “la mejor cocina, después de la tuya”, la nueva gama de platos preparados de Palacios Alimentación ofrece opciones inspiradas en recetas tradicionales que forman parte del patrimonio culinario español y que se traducen en soluciones rápidas, sabrosas y equilibradas que facilitan el día a día sin renunciar a la calidad ni al sabor de siempre.

Cada plato ha sido desarrollado con un enfoque en la alimentación equilibrada, permitiendo disfrutar de una dieta completa sin complicaciones: Patatas Bravas Palacios con Salsas Chovi, un clásico que nunca falla; una amplia gama de arroces de cocción perfecta y sabor auténtico; y recetas con el sabor de siempre como las Albóndigas, los Medallones con Patatas y los Macarrones con Chorizo Palacios, pensadas para disfrutar de la tradición con la máxima comodidad y calidad en cada plato.

Palacios reafirma así su posición como referente en el sector alimentario, apostando por la innovación continua y por el desarrollo de productos que combinan tradición, calidad y facilidad de consumo.

- › Soluciones rápidas y sabrosas inspiradas en recetas tradicionales
- › Máxima comodidad y calidad, con el sabor de siempre
- › Enfoque en una alimentación equilibrada, para disfrutar de una dieta completa sin complicaciones



Pascual

Pascual Lateado

Pascual Lateado es una combinación de lácteos elaborada con materias primas de sabores naturales y un tratamiento innovador que consigue una textura y cremosidad nunca vista. “Lateado no es un batido, ni un yogur, ni leche; ofrece una experiencia de consumo novedosa en el mercado lácteo, con la que reivindica el placer como fuente de bienestar”, explica la directora de Marketing de Lácteos en el Grupo Pascual, Natalia Fernández.

Su portfolio cuenta ya con cuatro referencias: Sabor Natural, Café Arábica, Cacao Africano y Sabor Pistacho con chocolate blanco; este último, que lleva pocos meses en el mercado, es uno de los sabores más demandados por los consumidores en los últimos años.

“Pascual Lateado quiere ser la marca que ofrece la versión más indulgente de la leche en momentos como el desayuno, media mañana o la merienda, donde los consumidores más adultos demandan placer en una categoría aburrida y simple”, añade Natalia.

- › Cuatro referencias: Sabor Natural, Café Arábica, Cacao Africano y Sabor Pistacho con chocolate blanco
- › Combinación de lácteos con textura y cremosidad diferenciales
- › Propuesta indulgente adaptada al consumidor adulto



Patatas Meléndez

Patata baby con especias

Patatas Meléndez da un paso más en la categoría con una solución lista para consumir que combina patata baby seleccionada con especias y aceite de oliva virgen extra en un formato práctico y diferencial.

Una propuesta pensada para simplificar el día a día del consumidor, reduciendo la preparación a un solo gesto y adaptándose a los nuevos hábitos de consumo: rapidez, comodidad y versatilidad.

Además, permite su preparación tanto en microondas como en *airfryer*, ofreciendo dos formas de consumo según el momento: rápida o más crujiente. Esta bandeja transforma la patata en una experiencia completa, lista para calentar y disfrutar, acercando la categoría a momentos de consumo más modernos.



- > Patata baby acompañada con especias y aceite de oliva virgen extra
- > Solución lista para consumir con un formato práctico y diferencial
- > Puede prepararse tanto en microondas como en *airfryer*

Renova

Renova TextilPapier

A través de una novedosa tecnología patentada, Renova ha conseguido transformar la ropa del día a día en un papel de alta calidad, suave, sofisticado, resistente y sostenible, revolucionando así la forma de fabricar papel. Renova TextilPapier, la gama presentada, está creada a partir de textil *fashion* (ropa) reciclado, combinado con otras fibras naturales, lo que ha dado lugar a un producto *premium* con una calidad mejorada frente a un equivalente fabricado del modo convencional. En el mundo, tan solo el 1% de toda la ropa se recicla; Renova TextilPapier quiere ayudar a revertir ese camino y marcar la diferencia.

Disponible en papel higiénico y rollos de cocina, las fibras textiles le confieren una mayor suavidad y resistencia, en el caso del papel higiénico, y una máxima absorción y robustez, en el caso de los rollos de cocina.

Renova, que se dio a conocer en todo el mundo por inventar el papel higiénico negro, ha querido siempre ser un líder innovador en su sector. La nueva gama Renova TextilPapier representa un paso más en ese camino de innovar con propósito y crear el papel más sexy del mundo.



- > Gama creada a partir de textil *fashion* reciclado
- > Producto *premium* con una calidad mejorada
- > Disponible tanto en papel higiénico como en rollos de cocina



Revilla Chorizo Revilla PRO

Revilla, marca referente en el segmento de lonchas de chorizo en España, ha lanzado su ‘Chorizo PRO’, la primera referencia del mercado alto en proteínas, diseñada para dar respuesta a la creciente demanda de alimentos con un elevado aporte proteico.

La marca responde a las necesidades de un consumidor que busca productos que aúnen el sabor tradicional con los mayores beneficios nutricionales. El ‘Chorizo Revilla PRO’, que aporta 22 gramos de proteína por cada 100 gramos, es una opción ideal para quienes necesitan un mayor aporte de proteínas para la reparación y crecimiento muscular, la producción de energía o para saciar el hambre a través de una propuesta nutritiva.

Esta nueva propuesta contiene, además, un 30% menos de grasas saturadas, manteniendo el inconfundible sabor de siempre.

- > Aúna sabor tradicional y elevados beneficios nutricionales
- > 22 gramos de proteína por cada 100 gramos
- > 30% menos de grasas saturadas

Vitaldin Protein Wafer Salted Caramel

Pensado para cuidarse sin renunciar al sabor, Vitaldin presenta este snack proteico que combina una oblea crujiente, relleno cremoso de caramelo salado y cobertura de chocolate. Con un 30% de proteína y sin azúcar añadido, responde a las nuevas tendencias de consumo enfocadas en el bienestar y la alimentación equilibrada.

Su práctico formato, en pack de tres wafers proteicos, lo convierte en una opción ideal para tomar entre horas, en la oficina o después de entrenar. Además, el sabor caramelo salado aporta un toque indulgente y muy actual, pensado para quienes buscan alternativas funcionales sin renunciar al placer.

Bajo el lema “Tu dosis de proteína diaria”, Vitaldin acerca la proteína a la rutina cotidiana con una propuesta cómoda, apetecible y equilibrada dirigida a un público cada vez más amplio. Porque, como afirman desde la marca, “cuidarse también puede ser delicioso”.

- > 30% de proteína y sin azúcar añadido
- > Sabor caramelo salado con cobertura de chocolate
- > Formato práctico de tres wafers para cualquier momento del día





Nature

AUTÉNTICO SABOR A ACEITUNA, Y NADA MÁS.

0%
ADITIVOS

100%
SABOR






INNOVAL 2026: MÁS TÁCTICA QUE ESTRATEGIA

2026 se nos está torciendo nada más empezar. La guerra en Irán ha tirado abajo las previsiones que hicimos hace apenas unas semanas. El riesgo, muy real, de una nueva escalada inflacionaria nos devolverá a un escenario ya conocido: mayor sensibilidad al precio, crecimiento de la MDD, parón del consumo fuera del hogar... Todo dependerá de la duración y la intensidad del conflicto, pero los próximos meses pintan difíciles.



César Valencoso – Socio director Vectis Advisors 

Lo que parece claro es que finalmente los efectos de esta guerra se van a circunscribir al corto plazo y el corto plazo, paradójicamente, no es lo que más me preocupa. Aunque sus efectos puedan ser importantes, las empresas de gran consumo –fabricantes y distribuidores– han demostrado sobradamente que saben manejarlo.

Hemos salido victoriosos de vaivenes muy, pero muy relevantes en los últimos años. Sin embargo, por más que manejar la volatilidad del **corto plazo** sea importante, lo es aún más entender y actuar correctamente en el largo. Como he dicho en otras ocasiones, si no miramos nuestra estrategia poniendo **luces largas**, corremos el peligro de ir de victoria en victoria hasta la derrota final.

Y en ese largo plazo es donde la innovación juega un papel decisivo. Y, siendo sinceros, **lo visto en Innoval es un poco decepcionante. Entiendo que el corto**



COMO HE DICHO EN OTRAS OCASIONES, SI NO MIRAMOS NUESTRA ESTRATEGIA PONIENDO LUCES LARGAS, CORREMOS EL PELIGRO DE IR DE VICTORIA EN VICTORIA HASTA LA DERROTA FINAL

aprieta, que haya temor a arriesgar en momentos como este, pero esa prudencia mal entendida es precisamente lo que nos conduce al fracaso. Observando las innovaciones de Innoval y los datos del 'Radar de la Innovación' de Worldpanel by Numerator, resulta evidente que estamos jugando a innovar solo en el corto plazo: pocas innovaciones y poco arriesgadas.

El foco de las innovaciones presentadas en Innoval sigue girando en torno al concepto de salud. Concretamente a una salud que podríamos llamar 'alternativa', con la proteína como máximo exponente, seguido de las soluciones *plant based*, aunque esta última notoriamente por debajo de otros años. La salud es un eje fundamental, pero creo que lo visto merece alguna reflexión.

☞ La salud que más ha triunfado últimamente en el mercado de Gran Consumo es la que se asocia a la **naturalidad**. Sin embargo, muchas de las innovaciones actuales llevan la salud a territorios poco naturales o excesivamente nicho. Agregar proteína a un producto, sinceramente, no sé si tiene ya mucho recorrido.

En España no hay un problema de déficit proteico y, en muchos casos, suena a forzado o artificial. Es un choque directo entre lo que queremos transmitir como saludable y lo que el consumidor está entendiendo por saludable. En definitiva, son innovaciones que parecen pensadas para aprovechar la ola, más que para construir a largo plazo.

No digo que no sea válido, pero solo si tiene pleno sentido dentro del producto o la marca. Este fenómeno de salud forzada está, entre otras causas, detrás de la disminución notable de innovaciones *plant-based* y debería invitarnos a reflexionar sobre el verdadero recorrido de ciertas tendencias o de cómo aprovecharlas.

☞ De los tres ejes tradicionales que han impulsado la alimentación –placer, salud y conveniencia–, el que más recorrido tiene, y el que más transforma a largo plazo, es precisamente la **conveniencia**. Y, sorprendentemente, es el menos presente en la innovación actual.

Hay iniciativas, claro, pero la mayoría se limitan a los **platos preparados**, y dentro de



DE MANERA SISTEMÁTICA, LAS MARCAS QUE SALEN MEJOR PARADAS DE LAS CRISIS NO SON LAS QUE HAN REDUCIDO COSTES, SINO LAS QUE HAN SEGUIDO INVIRTIENDO, LAS QUE ACTÚAN ANTICÍCLICAMENTE

ellos, casi siempre a simples variaciones de sabor. Los platos preparados o ayudas culinarias son –y serán– un eje de éxito en las innovaciones, pero debemos arriesgar más. Solo un cambio de sabor no irá mucho más allá.

En definitiva, los movimientos siguen siendo poco arriesgados, aprovechando olas ya existentes. Mucha innovación táctica, poca estratégica. Y no se trata de sustituir una por otra. La innovación táctica es absolutamente necesaria –renovar, animar, adaptar–, pero necesitamos añadir (insisto, “añadir”, no sustituir) una innovación más estratégica, más elaborada, más alineada con la estrategia de marca. Son apuestas más costosas, sí, incluso más arriesgadas, pero con mucha más capacidad de mover la aguja.

¿CIENCIA O DECISIÓN EMOCIONAL?

En las crisis, las empresas de gran consumo suelen reducir de manera considerable las inversiones, incluyendo la innovación. Podríamos decir que las empresas actúan cíclicamente, es decir, invierten más con un ciclo económico alto y menos con uno bajo. La lógica detrás es obvia: vamos a tener tensiones en las ventas, por lo que debemos reducir los costes para que salvaguardemos los beneficios. Pero este pensamiento, ¿está basado en ciencia o es una decisión emocional?

La realidad de los mercados, después de analizar los datos de cientos de marcas en diferentes crisis y diferentes países, es clara: de manera sistemática, las marcas que salen mejor paradas de las crisis no son las que han reducido costes, sino las que han seguido invirtiendo, las que actúan anticíclicamente.

Al hilo de cómo actuar en recesión, hay una interesante reflexión publicada por Peter Weinberg & Jon Lombardo hablando de cómo actuar en recesión en los negocios b2b, pero que podemos trasladar al b2c también. La tesis principal que defiende, y que abunda en lo comentado anteriormente, es que en épocas de crisis es verdad que quizá vamos a tener menos oportunidades de vender y de hablar de cosas que no sean el precio, pero nos debemos tomar este periodo como una gran oportunidad de destacar precisamente, porque nuestra competencia probablemente estará actuando cíclicamente y reduciendo inversiones. Nuestro mensaje de valor y de innovación destacará como nunca.

Como dice Peter Field, la inversión en tiempos de crisis no va de sacar beneficio, sino de capitalizar la recuperación. No lo duden: el momento adecuado para innovar de verdad es justamente ahora. Y da igual cuándo lean esto. 🍷



5 PRODUCTOS QUE EL CONSUMIDOR (TODAVÍA) NO ENCUENTRA EN EL RETAIL ESPAÑOL HOY

La innovación ya no es opcional: es una palanca directa de crecimiento en un mercado condicionado por la presión de precios, nuevos hábitos de consumo y la fuerza de la marca de distribuidor. En este artículo presentamos cinco conceptos de producto inspirados en éxitos internacionales y adaptados al consumidor español, pensados para abrir oportunidades reales en alimentación.



Malwine Steinbock
CEO de Food Republik
y Food Scouting ✍️



Víctor Fortunado
Director Creativo y de Innovación
en Food Republik y Food Scouting ✍️

Escribir en este anuario de referencia para el sector es siempre un ejercicio de responsabilidad. No se trata solo de analizar lo que ocurre, sino de aportar una mirada que sea realmente útil, aplicable y accionable para quienes están tomando decisiones cada día en el *retail* alimentario español.

En ediciones anteriores hemos abordado las grandes tendencias y lanzamientos internacionales desde una perspectiva analítica, poniendo foco en ejes como el sabor, la salud, la sostenibilidad o la conveniencia. Este año damos un paso más. Con la intención de inspirar –y también de activar– a los lectores de *FRS*, hemos transformado ese conocimiento en una serie de **conceptos inéditos** pensados para el mercado español.

Propuestas que nacen inspiradas en lo que ya está funcionando en otros mercados, pero que requieren ser interpretadas, adaptadas y traducidas con criterio

local. Conceptos que nos permiten aterrizar tendencias, *claims*, beneficios funcionales y propuestas de valor en productos concretos, y que apuntan a **oportunidades reales** para el sector de alimentación.

A falta de validar con el consumidor, estos *concept products* están contruidos desde *insights* no resueltos, tienen beneficios funcionales claros y formatos adaptados al ritmo de vida actual. Son ideas pensadas para ser cuestionadas, adaptadas y, sobre todo, ejecutadas.

Nuestro objetivo es provocar una reacción. Abrir nuevas posibilidades y compartir un punto de partida sobre el que marcas, fabricantes y distribuidores puedan construir.

LA INNOVACIÓN HOY Y SU IMPACTO DIRECTO EN EL NEGOCIO. El *retail* español vive un momento especialmente exigente. La **marca de distribuidor** sigue ganando peso estructural, innova rápido,

presiona márgenes y reduce el espacio para propuestas sin diferenciación clara. Innovar implica inversión, riesgo y complejidad operativa.

A todo esto, el consumidor está enviando **señales de cambio** motivado por el ritmo de vida cada vez más frenético y el encarecimiento de la cesta de la compra: el 54% compra para el mismo día, lo que impulsa formatos listos para consumir; el *snacking* está en máximos históricos fragmentando las ocasiones de consumo y sustituyendo comidas principales; crece la demanda de productos que equilibran salud y placer y se buscan soluciones prácticas que acompañen el ritmo diario.

En este contexto, la innovación deja de ser una apuesta estratégica a largo plazo, y se convierte en una herramienta directa de crecimiento que permite justificar precio, genera diferenciación en lineal, activa nuevas ocasiones de consumo y construye marca.

EN EL CONTEXTO ACTUAL, LA INNOVACIÓN DEJA DE SER UNA APUESTA ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO, Y SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA DIRECTA DE CRECIMIENTO QUE PERMITE JUSTIFICAR PRECIO, GENERA DIFERENCIACIÓN EN LINEAL, ACTIVA NUEVAS OCASIONES DE CONSUMO Y CONSTRUYE MARCA

La oportunidad no está solo en crear algo nuevo, sino en reinterpretar lo que ya funciona en otros mercados y adaptarlo con criterio local. Ahí es donde se sitúan los siguientes cinco conceptos.

5 PRODUCTOS QUE NO SABÍAS QUE NECESITAS

1. WENRI

Hace unos años, el lineal de bebidas energéticas se basaba en torno a una sola promesa: más energía y más rendimiento. Pero en mercados como UK o US, marcas como TRIP o Recess detectaron un cambio silencioso: una parte del consumidor adulto ya no buscaba activarse, sino relajarse y equilibrarse. Menos estímulo, más calma. Así nace una nueva categoría, las *mood beverages*, que ofrecen una nueva funcionalidad apalancada en ingredientes relajantes y “nootrópicos”, con un lenguaje más emocional, más cotidiano, que conecta con cómo el consumidor quiere sentirse en su día a día.

WENRI traduce esa lógica al mercado español con una propuesta clara: una **bebida para el “buen rollo”**. Un beneficio directo, comprensible y aspiracional, apoyado en ingredientes como magnesio y L-teanina, y construido sobre una base



de zumo y té con perfiles frescos y un sabor de éxito: el Cherry Lime. Más allá de la formulación, su fuerza está en el posicionamiento: una alternativa adulta a los refrescos y para momentos sociales sin alcohol, para ofrecer justo lo que el consumidor empieza a necesitar: **relajación, placer y bienestar** con una nueva bebida adulta.

2. NON SOLO PASTA



La salsa de tomate ha sido durante años una categoría estática, con poca diferenciación real, pero de uso frecuente. Marcas como SAUZ han demostrado que incluso los lineales más saturados pueden reactivarse si se conectan con el consumidor actual. En apenas dos años, han construido una marca de más de un millón de dólares al mes combinando recetas reconocibles con un giro de sabor contemporáneo aportado por un chef, ingredientes reales y un diseño que rompe con los códigos tradicionales. No solo han reinventado la salsa, también han reinventado la experiencia.

NON SOLO PASTA recoge ese aprendizaje y lo adapta al mercado español con una **propuesta clara: llevar el sabor de restau-**

rante al hogar y ampliar las ocasiones de consumo. Bajo un posicionamiento versátil y emocional, propone recetas familiares con carácter, una ejecución limpia y una identidad que convierte un producto cotidiano en una **elección aspiracional**. Más que una salsa para la pasta, es una herramienta versátil para transformar cualquier plato en algo especial, acercando el sabor de restaurante al día a día.

3. OH MY GOOD

El consumidor necesita soluciones nutritivas, que encajen *on-the-go*, especialmente entre horas, donde abundan las opciones de *snacking* pero poco saludables, cargados de carbohidratos y poco valor nutricional. El yogur siempre ha sido considerado un *snack* saludable y nutritivo y ha experimentado últimamente un boom con el kéfir y los lácteos proteicos. Sumado que, en este contexto, el *pouch* está ganando protagonismo en adultos, implementado en el yogur griego de Graham's, el skyr o el kéfir que combinan conveniencia, placer y nutrición.

OH MY GOOD responde a la necesidad de un *snack* con alta densidad nutricional con un kéfir proteico *on-the-go* que introduce un diferencial poco explotado:



PRODUCTO

su **bajo índice glucémico**. Gracias a la fermentación, ofrece una respuesta metabólica más estable, evitando picos de energía y aporta saciedad. Con una formulación basada en proteína, probióticos y leche de pasto A2, **con una identidad más emocional que técnica, se posiciona como una solución de nutrición real adaptada al ritmo diario**: práctica, equilibrada y sostenida en el tiempo. Un snack saludable y nutritivo universal que gusta a todos los públicos.

4. LA MAR DE BUENA

El *snacking* está en máximos históricos, pero el **consumo de pescado** en el hogar sigue cayendo. No por falta de interés, sino por falta de encaje en el día a día: menos tiempo para cocinar, más fricción en la preparación y ausencia de formatos adaptados al consumo actual. En este contexto, surge una oportunidad clara: trasladar el valor nutricional del pescado azul –alto en proteína y especialmente rico en Omega-3– al **territorio del snack**, como ya ha sabido capitalizar **Surfsnax**.

LA MAR DE BUENA responde con una propuesta basada en sardina tipo *jerky*:



práctica, limpia en ingredientes y con un perfil nutricional diferencial, con alrededor de 15g de proteína y hasta 2000mg de Omega-3 (EPA + DHA) por ración. Su fuerza está en combinar funcionalidad y cultura con **sabores de moda** como lima y pepinillo, aportando frescor, o con sabores tradicionales como espeto o escabeche, que conectan directamente con el consumidor local. Más que una alternativa saludable, **plantea una nueva forma de consumir pescado: accesible, reconocible y adaptada al ritmo actual**.

5. EGGSQUISITA

El territorio de los **platos preparados** se está enfocando cada vez más, además de la practicidad y del sabor, en el valor nutricional. El huevo como proteína completa y económica es un terreno con muchísimo potencial de crecimiento y oportunidades todavía no explotadas en **conveniencia**. En otros mercados, los huevos duros refrigerados y propuestas *ready-to-eat* como los *egg bites* ya son un estándar y nos hacen plantear qué formatos de huevo listo para comer podemos llevar al lineal español.



EL CONSUMIDOR ESTÁ ENVIANDO SEÑALES DE CAMBIO MOTIVADO POR EL RITMO DE VIDA Y EL ENCARECIMIENTO DE LA CESTA DE LA COMPRA: EL 54% COMPRA PARA EL MISMO DÍA, LO QUE IMPULSA FORMATOS LISTOS PARA CONSUMIR

EGGSQUISITA aplica esta lógica a un icono de la gastronomía española: la **tortilla de patata** pero reinventada. **En formato barrita, compacta y rellena, se convierte en una solución completa, rica en proteína, saciante y fácil de consumir en cualquier momento del día**, sustituyendo el pan en un formato de sándwich. Se posiciona como un plato preparado para el desayuno, una comida rápida, un picnic en el parque..., sobre todo es capaz de trasladar una “comida de verdad” al territorio del consumo inmediato.

PROVOCAR PARA INNOVAR. Estos cinco conceptos no pretenden ser productos cerrados. Son una invitación. Una invitación a repensar categorías, a reinterpretar lo que ya funciona y a activar la innovación desde una propuesta accionable, capaz de generar **diferenciación** y **valor real** para el consumidor. **Porque no basta con identificar tendencias: la ventaja está en saber cómo convertirlas en producto**, y conocer de primera mano los casos de éxito de empresas que ya lo han hecho.

Y ahí es donde marcamos la diferencia: no trabajamos desde la teoría, sino desde el contacto directo con los creadores de productos, ingredientes y marcas que ya están funcionando en otros mercados. Hacer *Food Scouting* en ferias, lineales y *food service* permite inspirarnos y también filtrar, validar y traducir esas oportunidades en **soluciones reales**. Porque las ideas son importantes, pero llevarlas al lineal es lo que realmente cambia las reglas del juego. ¿Jugamos? 🍷

NO BASTA CON IDENTIFICAR TENDENCIAS: LA VENTAJA ESTÁ EN SABER CÓMO CONVERTIRLAS EN PRODUCTO, Y CONOCER DE PRIMERA MANO LOS CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS QUE YA LO HAN HECHO

Los conceptos, desarrollos e imágenes presentados en este artículo forman parte de trabajos de innovación y están protegidos por derechos de propiedad intelectual e industrial. Queda prohibido su uso, reproducción o implementación, total o parcial, sin la autorización previa y por escrito de Food Republik (Lucky Me Today, S.L.).



N.1 EN ITALIA

Parmareggio



Descubre el auténtico sabor de Italia,
elaborado por especialistas en quesos.

Distribuido por:

**Hispano
Italiana**
PASIÓN POR ITALIA



INNOVACIÓN, IA Y AGENTES: LA IMPORTANCIA DE SER LA RESPUESTA CORRECTA

En los últimos años hemos visto cómo muchas de las reglas que dábamos por sentadas empiezan a quedarse cortas. Antes, quien tenía más presupuesto y más distribución solía llevar ventaja. Ahora ya no es tan simple. La llegada de la inteligencia artificial y, en concreto, del comercio agéntico –es decir, asistentes capaces de recomendar productos y hacer compras por nosotros– está redefiniendo las reglas del juego.



Ana Barrio
Strategic Growth Partner - Innovation
& Brand WestEU, NIQ 



María Melgarejo
Innovation Business
Partner, NIQ 

Cada vez más consumidores plantean necesidades directamente a un asistente (“busco un *snack* crujiente, sabroso sin trazas de leche para llevarme a la oficina”) y reciben dos o tres opciones muy concretas. Ya no hay tantas búsquedas interminables ni listados infinitos. La IA prioriza la **relevancia**, no el tamaño de la marca, y eso abre la puerta a jugadores más pequeños..., y obliga a los grandes a **repensar** su enfoque.

En España esto no es ciencia ficción: grandes *retailers* llevan tiempo integrando IA en la gestión de surtido, precios, previsiones o desperdicio alimentario. Las capacidades de **automatización, análisis y recomendación** avanzan rápido y se integran en procesos cotidianos. Pero, **a pesar de las facilidades que nos trae, hay una serie de desafíos que se están intensificando y que conviene mirar de frente.**

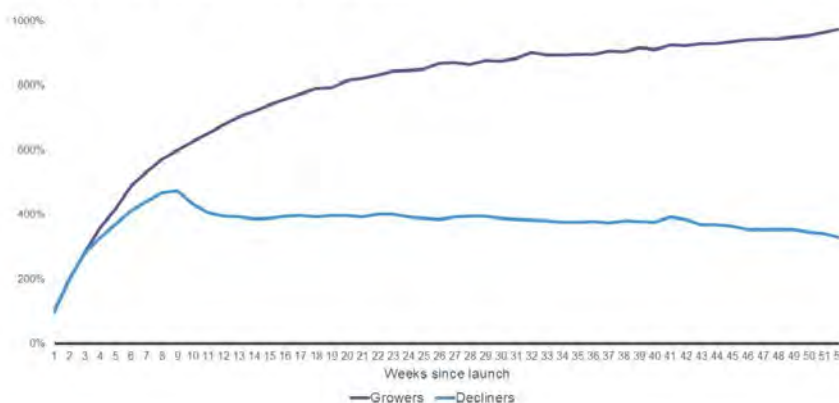
UN SECTOR QUE SE MUEVE MÁS RÁPIDO QUE NUNCA. Lo que está ocurriendo no es solo una evolución tecnológica; es un cambio en la propia lógica de la competencia. Durante años, innovar significaba **lanzar una idea nueva**, más o menos diferenciada y confiar en que, con suficiente distribución, el consumidor la encontraría. Hoy ese mismo consumidor **ya no “busca”**: **pregunta**. Y, cuando pregunta, la IA filtra.

Esto tiene una consecuencia directa: la información del producto se convierte en un activo estratégico. Todo aquello que antes quedaba escondido en un pack o en la memoria comercial –beneficios, usos, matices sensoriales, ingredientes, contextos de consumo– pasa ahora a ser el lenguaje que interpreta un algoritmo antes de mostrar una **recomendación**. Si ese lenguaje no está claro, la marca simplemente desaparece del campo visual digital del comprador.

TODO AQUELLO QUE ANTES QUEDABA ESCONDIDO EN UN PACK O EN LA MEMORIA COMERCIAL –BENEFICIOS, USOS, MATICES SENSORIALES, INGREDIENTES, CONTEXTOS DE CONSUMO– PASA AHORA A SER EL LENGUAJE QUE INTERPRETA UN ALGORITMO ANTES DE MOSTRAR UNA RECOMENDACIÓN

Divergence between top and low performers appears as early as Week 4

Average of weekly sales indexed to Week 1 sales



NIQ KEARNEY
Global Thought Leadership

SEGÚN LOS ANÁLISIS MÁS RECIENTES, LA DIFERENCIA ENTRE UN LANZAMIENTO QUE PROMETE Y UNO QUE EMPIEZA A DESINFLARSE PUEDE DETECTARSE EN TORNO A LAS CUATRO PRIMERAS SEMANAS

A la vez, los equipos saben bien que la innovación se ha vuelto más compleja. No porque falten ideas, sino porque cada lanzamiento debe demostrar prácticamente desde el primer día que **aporta valor**. La realidad es que pocas innovaciones logran crecer y aún menos mantienen la chispa más allá del primer año. Y la ventana crítica es sorprendentemente corta.

Según los análisis más recientes, **la diferencia entre un lanzamiento que promete y uno que empieza a desinflarse puede**

detectarse en torno a las cuatro primeras semanas. En ese periodo tan breve se ve si el concepto convence, si la distribución acompaña y si el mensaje llega al consumidor.

Este cambio no es solo una percepción compartida en el sector. Forma parte del análisis desarrollado por **NIQ** en colaboración con **Kearney** sobre el impacto de la inteligencia artificial y el comercio agéntico en gran consumo, basado en datos de mercado a escala global. Este trabajo pone de relieve **hasta qué punto la velocidad inicial, la relevancia de la innovación y la claridad del mensaje –tanto para la IA como para el consumidor– son determinantes para que una innovación consolide su recorrido.**

PRESIÓN REGULATORIA CRECIENTE.

Todo esto sucede, además, en un contexto donde la **presión regulatoria** es creciente. La **Ley 1/2025** contra el desperdicio alimentario exige planes de prevención, medición y donación prioritaria, mientras que la implantación del **sistema de devolución y retorno** supondrá cambios operativos importantes, especialmente para las superficies más pequeñas. No es solo una obligación: es un recordatorio de que sostenibilidad, cumplimiento y eficiencia van camino de ser inseparables.

Es un momento crucial, crítico, donde las empresas deben replantearse su manera

de innovar. **La IA no está aquí para sustituir procesos, conocimiento y estrategia; está para ser más eficiente, más rápido y más preciso.** Todo parte de una pregunta sencilla: ¿qué necesidad concreta estamos resolviendo?

La investigación reciente demuestra que los lanzamientos más sólidos siguen siendo los que nacen de una **necesidad no cubierta** claramente validada, no de una idea que busca encajar en la categoría. Una vez definida esa necesidad, la IA permite explorar territorios, afinar conceptos, testar beneficios y optimizar fórmulas con una velocidad que antes era impensable.

Testar en 24 horas ya es obsoleto, ahora testamos ideas en minutos. Pero su valor depende de la **calidad del dato** que alimenta la IA. ¿Son datos de comportamiento de consumidor o son declarados? ¿Cómo de actualizados son esos datos de comportamiento? ¿El *output* es predictivo? ¿Está validado?

La activación también requiere un replanteamiento. En un entorno donde el descubrimiento depende de la IA, **comunicar ya no es solo “contar” el producto: es explicar por qué es la mejor respuesta para un contexto concreto.** Las descripciones cla-



LOS LANZAMIENTOS MÁS SÓLIDOS SIGUEN SIENDO LOS QUE NACEN DE UNA NECESIDAD NO CUBIERTA CLARAMENTE VALIDADA, NO DE UNA IDEA QUE BUSCA ENCAJAR EN LA CATEGORÍA

ras, los beneficios expresados en lenguaje cotidiano, las reseñas que cuentan una historia real o las comparativas sencillas ayudan a que los algoritmos entiendan cuándo recomendar un producto y, sobre todo, por qué.

Para las **marcas emergentes** o con menos recursos, esto abre una ventana inédita: la posibilidad de competir de tú a tú sin necesitar grandes inversiones iniciales. Para las marcas consolidadas, es – además de una oportunidad – una obliga-

ción de simplificar mensajes, ordenar surtido y recuperar la relevancia en momentos clave de elección.

SER LA RESPUESTA CORRECTA. Entramos en una etapa en la que **ser la respuesta correcta** es más importante que nunca. El músculo importa menos; la claridad, más. El ruido se reduce; la relevancia se amplifica. **La innovación deja de ser una carrera por lanzar más y se convierte en un ejercicio de precisión: entender qué necesita** de verdad el consumidor, **explicar bien** el beneficio del producto, **medir rápido** el desempeño, **ajustar** la activación y **reforzar** lo que funciona, corrigiendo lo que no.

Esto es hoy, las reglas del juego ya han cambiado. Las marcas más pequeñas están ya en igualdad de condiciones a la hora de competir si resuelven bien una necesidad concreta. Las grandes ven cómo ventajas que parecían consolidadas empiezan a diluirse si no se adaptan. Y los **retailers** cuentan hoy con más información y más herramientas que nunca para decidir qué productos merecen estar en el surtido.

En este nuevo escenario, no basta con estar presente: solo forman parte de la ecuación quienes son capaces de responder a una necesidad real del consumidor, de forma clara y, cómo no, superando expectativas. 🎯



ENTRAMOS EN UNA ETAPA EN LA QUE SER LA RESPUESTA CORRECTA ES MÁS IMPORTANTE QUE NUNCA. EL MÚSCULO IMPORTA MENOS; LA CLARIDAD, MÁS

El análisis completo puede consultarse en el informe “Agentic Commerce and AI in CPG: The New Growth Frontier”, desarrollado por NIQ en colaboración con Kearney.



Impulsa tu propio **supermercado**
con el **apoyo** de una **gran red**
de **emprendedores**

Contacta con nosotros y empieza hoy tu proyecto



expansion@unide.es



91 382 65 00

¿Sabías que...?

La publicación que estás leyendo está acreditada por la Asociación de Prensa Profesional, CONEQTIA, por la **calidad** y **rigor** de su información.

La prensa profesional tiene un gran valor y una responsabilidad excepcional:

- Ayuda a **tomar decisiones informadas**.
- Contribuye a **impulsar tu sector**.

Confía en lo que lees

Información para Decidir



Más información:
www.coneqtia.com

DEL LINEAL REACTIVO AL LINEAL PREDICTIVO

Durante décadas, el lineal ha sido el escenario final de la innovación: el lugar donde los nuevos productos se enfrentaban al veredicto del consumidor. El proceso es conocido por todos: lanzar, esperar, medir y, si los resultados no acompañan, retirar. Un modelo de prueba y error que funcionó durante años, pero que hoy muestra claras señales de agotamiento.



Diego Chorny – CEO y cofounder de Shopadvizor 

El contexto ha cambiado. La saturación del mercado, la presión sobre el espacio en el lineal y el auge de la marca de distribución han reducido drásticamente el margen para equivocarse. Cada lanzamiento fallido tiene un coste elevado: para la **marca**, que pierde inversión y credibilidad; para el **retailer**, que sacrifica rotación, eficiencia del surtido y valor de categoría; y para el **consumidor**, que se enfrenta a propuestas poco relevantes que se pierden entre la saturación del lineal.

En este escenario, ¿es eficiente mantener un proceso que lleva a que más del 80% de las innovaciones no sobreviva el primer año de vida?

DECIDIR ANTES DE LISTAR: EL CAMBIO DE PARADIGMA. La principal transformación es cultural y operativa: **el éxito de una novedad ya no se decide en el mes tres, sino antes del alta.**

Retailers y marcas empiezan a avanzar hacia modelos donde la decisión se toma con **información previa**, no con resultados tardíos. El lanzamiento deja de ser un salto al vacío para convertirse en un proceso diseñado para que, desde los inicios, cuente con la aprobación y prescripción del consumidor.

Este cambio da lugar al **lineal predictivo**: un lineal que no solo exhibe productos, sino que ejecuta decisiones basadas en datos. En lugar de esperar a ver “qué pasa”, **se trabaja para anticipar**

el desempeño, identificar riesgos y ajustar la propuesta antes de llegar al punto de venta. El **feedback** temprano de consumidor se consolida así como una nueva materia prima del *retailer* moderno.

EL CONSUMIDOR COMO ACTOR CLAVE. En el lineal predictivo, el consumidor cambia de rol. Deja de ser quien valida al final para convertirse en un **input estructural** del proceso de lanzamiento. Su opinión permite ajustar variables clave antes de escalar: desde la propuesta de valor hasta el precio o el *packaging*.

Esto no elimina el riesgo, pero lo reduce y, sobre todo, lo hace gestionable. Permite tomar **decisiones más informadas** y evita que el lineal se convierta en el espacio donde se testean hipótesis que podrían haberse validado antes.

El resultado es un surtido más afinado, más alineado con expectativas reales y con mayor probabilidad de generar rotación desde el inicio.

ACTIVAR DESDE EL DISEÑO DEL LANZAMIENTO. Otra de las claves del lineal predictivo es que **la activación**

deja de ser una consecuencia del listing para formar parte del diseño del lanzamiento. Cuando una innovación llega al lineal con datos previos del consumidor, también llega con **argumentos claros** para ser activada: mensajes validados, señales de confianza y expectativas alineadas con la realidad del mercado.

Esto permite que la innovación se integre mejor en la categoría, genere tracción desde el inicio y maximice su ventana de oportunidad. El lanzamiento deja de ser un momento puntual para convertirse en un **proceso continuo** de aprendizaje y optimización.

MIRANDO AL FUTURO. **El gran consumidor avanza hacia modelos de innovación cada vez más predictivos, apoyados en datos fiables y comparables.** En un entorno donde la toma de decisiones será progresivamente más rápida, y donde empiezan a emerger modelos de *Agentic Commerce*, en los que sistemas automatizados participan en la decisión, solo aquellas innovaciones que lleguen con señales claras del consumidor estarán en condiciones de escalar.

El lineal del futuro no será únicamente un espacio de prueba: será el reflejo de decisiones tomadas con antelación, basadas en la **voz del consumidor** y orientadas a **generar valor** para toda la cadena. Porque hoy, innovar no consiste en lanzar más, sino en **lanzar mejor**.

Y en ese camino, escuchar al consumidor desde el inicio deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición imprescindible. 🍎





LA REVOLUCIÓN GLP-1: INNOVAR ESTRATÉGICAMENTE PARA RESPONDER A LA NUEVA “ECONOMÍA DE LA SACIEDAD”

La irrupción de los fármacos GLP-1 está acelerando una profunda transformación de los hábitos de consumo y obligando a fabricantes, distribución y restauración a replantear sus estrategias. Menos volumen, más valor, nutrición funcional y consumo consciente definen un nuevo escenario en el que la innovación, la tecnología y la personalización serán claves para competir en el mercado alimentario del futuro.



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



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

Los fármacos **GLP-1** han pasado de ser una innovación clínica a convertirse en un **catalizador de cambio estructural** en el consumo. Su capacidad para reducir el apetito –con descensos superiores al 15-20% en la ingesta calórica– está redefiniendo cómo, cuánto y por qué comemos.

Este fenómeno ya tiene escala: **millones de usuarios activos**, especialmente en países avanzados, y una **adopción acelerada**, impulsada por los nuevos hábitos de vida saludable y el incremento de la esperanza de vida, están impulsando una **transformación** que trasciende la salud para impactar directamente en la industria de la alimentación, el *retail* y la restauración; sin olvidar su influencia creciente en la industria de la cosmética y el cuidado personal, o en el sector de la moda.

El efecto económico es tangible. Se estima una reducción de unos **48.000 millones de dólares anuales** de gasto en alimentación

y bebidas impulsada por menores volúmenes, tanto en *retail* como en *horeca*. Sin embargo, **no estamos ante una destrucción de demanda, sino ante una reconfiguración del valor: el consumidor no desaparece, consume de forma distinta.**

MENOS VOLUMEN, MÁS VALOR. La lógica dominante pasa de “comprar más” a “comprar mejor”. **El consumidor GLP-1 prioriza densidad nutricional, funcionalidad y calidad frente a cantidad.** Disminuyen categorías impulsivas (*snacks*, alcohol, ultraprocesados) y crecen otras

LA LÓGICA DOMINANTE PASA DE “COMPRAR MÁS” A “COMPRAR MEJOR”. EL CONSUMIDOR GLP-1 PRIORIZA DENSIDAD NUTRICIONAL, FUNCIONALIDAD Y CALIDAD FRENTE A CANTIDAD

asociadas a proteína, fibra, hidratación y salud metabólica.

No obstante, este cambio **no es homogéneo**. En base a estudios recientes, realizados por **KPMG**, se articula en torno a **cinco arquetipos** de consumidores...

- ▶ El “**Calorie Cutter**”, que reduce volumen sin cambiar de hábitos.
- ▶ El “**Healthy Choicemaker**”, que cambia su consumo hacia opciones más saludables.
- ▶ El “**Category Hopper**”, que redefine su dieta con nuevas categorías funcionales.



- ▶ El “Premium Purchaser”, que mantiene el gasto aumentando la calidad.
- ▶ El “Basics Buyer” que minimiza el consumo centrándose en lo esencial.

... que convergen en un patrón común: decisiones más racionales, menos impulsivas y más orientadas a valor.

IMPACTO EN LA CADENA DE VALOR: DEL CAMPO A LA MESA

✓ **Sector primario.** La demanda se desplaza desde cultivos orientados a calorías hacia ingredientes funcionales y densos en nutrientes. Esto acelera la adopción de **soluciones agritech**: agricultura de precisión basada en datos, optimización de rendimientos según demanda real, o desarrollo de **nuevas variedades** ricas en proteína o fibra. También emergen modelos de producción más flexibles, capaces de adaptar rápidamente la oferta a cambios en patrones de consumo.

✓ **Fabricantes.** El reto es claro: **menos volumen, más exigencia por unidad.** La innovación se centra en productos “GLP-1 friendly”: porciones más pequeñas, pero con mayor valor nutricional. Aquí, el **foodtech** juega un papel clave. Se consolidan modelos como:

- Plataformas de nutrición personalizada, que adaptan dietas a perfiles individuales.
- Suscripciones de comida funcional, con menús optimizados en proteína, fibra y micronutrientes.
- Meal kits inteligentes, diseñados para maximizar saciedad y conveniencia. Estos modelos no solo capturan valor, sino que redefinen la relación con el consumidor, pasando de modelos transaccionales a otros de servicio continuado.

✓ **Retail.** La cesta se reduce en volumen, pero **se sofistic**a. Los distribuidores impulsan iniciativas orientadas a:

- Reconfiguración del surtido hacia productos saludables y funcionales.
- Nuevos formatos: porciones individuales, packs pequeños, soluciones listas para consumir.
- Impulso de auto-reposición y suscripción, dado que estos consumidores son 1,5x más propensos a comprar **online**. Además, el **retail** evoluciona hacia **ecosistemas integrados**: com-



PARA DAR RESPUESTA A LAS NUEVAS DEMANDAS, LA INNOVACIÓN Y EL USO DE TECNOLOGÍAS AGRITECH Y FOODTECH SERÁN DETERMINANTES

binando alimentación y servicios orientados a la salud. Surgen propuestas en las que el consumidor recibe de forma recurrente recomendaciones nutricionales y cestas de la compra adaptada, todo en un mismo entorno.

- ✓ **Restauración.** Menos visitas y menor consumo por ocasión obligan a **re pensar el modelo**. La respuesta pasa por:
- Porciones más pequeñas y menús más ligeros.
 - Mayor foco en calidad y experiencia, dado que cada ingesta “importa más”.
 - Integración de soluciones **foodtech**, como **delivery** personalizado o suscripciones de menús saludables. También aparecen colaboraciones con el ecosistema **wellness**, integrando la restauración en rutinas de salud más amplias.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA COMO IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS.

El impacto de GLP-1 no es coyuntural, sino **estructural**. **Anticipa un modelo de consumo donde el alimento se acerca al concepto de “nutrición como servicio”**. En este contexto, las palancas estratégicas son claras:

- ▶ **Producto:** funcional, rico en proteína y micronutrientes.

- ▶ **Formato:** adaptado a micro-porciones.
- ▶ **Pricing:** basado en valor, no en volumen.
- ▶ **Canales:** omnicanalidad y modelos de suscripción.
- ▶ **Ecosistemas:** alianzas entre alimentación, salud y tecnología.

Para dar respuesta a estas demandas, la **innovación** y el uso de tecnologías **agritech** y **foodtech** serán determinantes: desde sistemas que optimizan la producción agrícola en función de la demanda real hasta algoritmos que personalizan la dieta del consumidor en tiempo real.

CONCLUSIÓN. La “**revolución GLP-1**” está redefiniendo las reglas del juego. **La caída del volumen plantea riesgos evidentes para modelos tradicionales, pero abre nuevas oportunidades de creación de valor**. Las compañías que entiendan que el crecimiento ya no vendrá de vender más, sino de **vender mejor**, estarán mejor posicionadas.

En última instancia, no se trata de un mercado más pequeño, sino de un mercado **más exigente, más consciente, y más sofisticado**. Y en ese nuevo escenario, la ventaja competitiva será para quienes conviertan la innovación –en producto, modelo y ecosistema– en el eje central de su estrategia. ●



ESCENARIOS PARA ENTENDER EL FUTURO DE LA MDD Y LA MDF

El futuro de la MDD y la MDF va a depender de un conjunto de factores, pero, muy particularmente, en cómo se despliegan dos preguntas fundamentales.



Jaime Martín – Socio fundador y CEO de la consultora Lantern 

Las dos preguntas que cabría hacerse son:

1. ¿Logrará la MDD alcanzar un dominio casi absoluto o su cuota se estabiliza y deja de crecer en la próxima década?

El **dominio de la MDD** (pasar de la cuota media actual de 46% a niveles por encima del 60%) implicaría una expansión geográfica brutal del surtido corto; cambio en el modelo de algunos *retailers* ‘marquistas’ para llevar el peso del surtido de MDD hacia el 50% y una presión punzante en el bolsillo del consumidor ante un entorno de estanflación (aumento fuerte en precios sin alzas equivalentes en salarios).

Este es el escenario por el que apuestan algunos *retailers*. Por el contrario, si la MDD toca techo alrededor de su cuota actual, eso significa que los *retailers* que dan **peso a la MDF** pisan el acelerador de su expansión y que las cadenas de surtido corto se frenan debido a la fuerte competencia y las limitaciones intrínsecas de su modelo de oferta.

2. ¿Pueden los fabricantes de marca crecer rentablemente su negocio a medida que la MDD gana terreno o están abocados a desaparecer?

Mantener un negocio en expansión y con rentabilidad requiere de adaptación a la nueva realidad: una apuesta por la **innovación real** y entrada en territorios aún no explorados por la MDD, búsqueda de nuevos RTMs, apalancamiento en nuevas tecnologías y un marketing que trascienda el modelo clásico.

En el otro lado de la moneda, si los fabricantes de marca pierden paulatinamente la batalla, una categoría tras otra, esto significa que los consumidores **no encuentran valor** en marcas que no aportan nada en sus vidas, ni quieren pagar por productos que tienen equivalentes de MDD más baratos y al mismo nivel de calidad.

Estas dos incertidumbres generan **cuatro posibilidades** distintas que exploramos a continuación para hacer pensar al lector. Son escenarios que pueden ayudarnos a entender mejor el futuro.

ESCENARIO 1: EL EQUILIBRIO INVISIBLE. Año 2040. La MDD ha ganado la **batalla del volumen**. Ocho de cada diez productos que entran en la cesta del consumidor son MDD. Mercadona, Lidl y otros gigantes han redefinido el mercado: menos referencias, más control, máxima eficiencia. Han convertido la MDD en **arquitectura de marca propia**

(no solo producto barato). Y, sin embargo, las marcas no han desaparecido. Han aprendido a sobrevivir en un ecosistema donde ya no son imprescindibles..., pero siguen siendo deseadas, y el *retail* las usa para hacer *in&outs*, para generar tráfico. Son sus ‘**proveedores de innovación disruptiva**’.

Los fabricantes entendieron a tiempo que competir en precio era una guerra perdida, y se refugiaron en lo irremplazable: innovación real, premiumización, experiencias, territorios donde la MDD no puede llegar. En ese futuro, las marcas no llenan lineales, crean **categorías nuevas**. No venden productos, **construyen significado**.

Y en el camino, la MDF más puntera ha construido nuevos negocios donde añaden **capas de servicio** al consumidor. Además, buscan capturar el consumo que ocurre fuera del hogar y donde los *retailers* no saben entrar (de momento).



El consumidor vive en una dualidad cómoda: eficiencia para lo cotidiano, marca para lo excepcional. El resultado es un equilibrio extraño: la MDD controla el negocio, la MDF controla el deseo. Y en esa tensión, el sistema no solo sobrevive, sino que encuentra una nueva forma de estabilidad.

ESCENARIO 2: LA GRAN DEBACLE. Año 2040. La marca de distribuidor ya no compete. Arrasa. En muchas categorías supera el 80% de cuota, y en otras ha eliminado directamente a las marcas tradicionales. El supermercado ha dejado de ser un punto de venta para convertirse en el sistema, con **integración vertical** en elementos de su cadena de valor, incluyendo el control de ciertos suministros (agua mineral, algunas materias primas). Decide qué existe, qué desaparece y qué precio tiene todo.

Las MDF perdieron relevancia categoría tras categoría, incapaces de justificar su precio frente a la MDD que igualaba calidad y superaba en eficiencia. Algunos fabricantes fueron absorbidos como **co-packers** de los propios **retailers**, otros sobreviven como **proveedores invisibles** de MDD. Muchos desaparecieron en silencio.

El consumidor apenas lo percibe al principio. **Todo sigue funcionando: precios bajos, calidad suficiente, decisiones simples. Pero con el tiempo emerge una sensación difusa de homogeneidad.** Menos sorpresa, menos identidad, menos cultura en el consumo. La innovación se ralentiza o muere. La diversidad se reduce. La CNMC se plantea romper oligopolios, pero ya es tarde, las empresas sistémicas son intocables.

ESCENARIO 3: LAS MARCAS DAN LA BATALLA. La MDD creció algo, pero alcanzó su techo y ahí se quedó. Lo que parecía una tendencia imparable **encontró sus límites:** saturación del modelo, reacción de los consumidores, presión competitiva.

Y mientras tanto, las marcas se reinventaron. Abandonaron el marketing superficial y reconstruyeron su valor con innovación de verdad, a escala, con agilidad, con data y con **insights** activables. Conectaron con nuevas generaciones, pero también con la cúspide sénior de la pirámide. Salieron del lineal para entrar en la vida de las personas: comunidades, contenido, experiencias, propósito creíble. Volvieron a ser relevantes.



EL OBJETIVO DE ESTOS ESCENARIOS, DESCRITOS DE MANERA SOMERA, ES AYUDARNOS A IMAGINAR EL FUTURO Y A TRABAJAR PARA ANTICIPARLO, ANTES DE QUE SEA DEMASIADO TARDE

El **retail** dejó de jugar solo a eficiencia y volvió a competir en surtido, diferenciación y experiencia. Las cadenas que apostaron por la marca crecieron, expandiéndose más allá de sus territorios naturales, y reclutan consumidores de valor. **El lineal volvió a ser un espacio de descubrimiento, no solo de reposición.**

El consumidor recuperó algo que parecía perdido: el placer de elegir. La marca volvió a ser señal de innovación, de confianza, pero también de identidad. Más cara, sí. Pero también más significativa y con valor funcional y simbólico.

ESCENARIO 4: UN NUEVO TABLERO DE JUEGO. La gran sorpresa no fue que la MDF no remontara. Fue que la **MDD tampoco creció.** Mientras ambas competían, el consumidor simplemente dejó de mirar el lineal.

En 2040 apenas hay cocinas en las casas, pero el consumidor ha entendido que hay mejores maneras de alimen-

tarse que comprar paella, albóndigas o ensaladas en el súper. Plataformas, **modelos directos al consumidor** de platos preparados nutricionalmente diseñados y personalizados, suscripciones que facilitan el día a día, alimentación y listas de la compra diseñadas por IA-nutricionistas. Ya no se compra “marca” ni “MDD”. Se resuelve algo con precisión, en base a datos, con servicios que funcionan como un reloj.

Las MDF, atrapadas en modelos antiguos, **perdieron relevancia** rápidamente. El **retail**, por su parte, descubrió que su poder estaba ligado a la tienda –algo aburrido para la sociedad–. Las **dark-kitchens** abastecen a los empleados en las empresas; los modelos de **quick-commerce** ya son parte de los hábitos del día a día de las familias; marcas como Nike o Samsung entran a jugar en este espacio del bienestar y la nutrición.

El consumidor ganó en personalización y conveniencia, pero el sistema se fragmentó. Nuevos intermediarios, nuevas reglas, nuevos ganadores.

¿Cuál es el escenario más probable?

El imparable ascenso de la MDD en la última década no es garantía de que vaya a seguir creciendo a ese ritmo, pero esto es algo que tampoco se puede descartar. El objetivo de estos escenarios, descritos de manera somera, es ayudarnos a imaginar el futuro y a trabajar para anticiparlo, antes de que sea demasiado tarde. El futuro es impredecible, sí, pero es mejor que nos pille preparados. ●



HACER LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE: GESTIONANDO EL NEGOCIO CON INTENSIDAD Y APROVECHANDO LOS DATOS

El gran consumo arranca el año con señales mixtas que obligan al sector a enfrentarse a una pregunta incómoda: ¿qué hacer distinto para volver a crecer? La respuesta pasa por combinar visión a largo plazo, eficiencia real y un uso inteligente de los datos para dejar atrás inercias que ya no funcionan.



Antonio Sánchez Boned – Consejero de Gran Consumo en SDG Group España ✍️

“Los hombres que intentan algo y fracasan son infinitamente mejores que aquellos que intentan no hacer nada y tienen éxito”, Lloyd Jones.

El año se inicia con un crecimiento ligeramente superior a lo esperado en el canal de **alimentación**. Por el contrario, el canal de **hostelería** muestra signos de desaceleración, con comportamientos dispares entre categorías y una mayor exigencia en términos de recuperación y consolidación del consumo.

En este contexto, están apareciendo **nuevos jugadores** que están logrando

ganar “cuota de estómago”, destacando especialmente la evolución de algunos **retailers** que están ampliando su propuesta de valor más allá de sus ámbitos tradicionales.

Paralelamente, el sector atraviesa un proceso de transformación relevante en el ámbito de los **fabricantes de marca**, con decisiones de desinversión, venta de activos y ajustes organizativos. Una evolución compleja y, en muchos casos,

preocupante en una industria históricamente marcada por el talento. Estos movimientos, lejos de fortalecer el sector, corren el riesgo de empobrecerlo si no se gestionan con visión.

En términos de mercado, se consolida una tendencia clara: el avance sostenido de la **marca de distribución**, que ya alcanza aproximadamente el 60% en volumen, frente a un progresivo deterioro del posicionamiento de las marcas de fabricante.

LA CAPACIDAD DE INTEGRAR Y EXPLOTAR INFORMACIÓN, TANTO INTERNA COMO EXTERNA, PERMITE INCREMENTAR DE FORMA SIGNIFICATIVA LA PROBABILIDAD DE ACIERTO EN LA TOMA DE DECISIONES



En este contexto, la **inflación** ha actuado en muchos casos como un espejismo que ha ocultado debilidades estructurales: la realidad es que muchas marcas siguen perdiendo cuota de mercado.

APORTAR UNA VISIÓN DISTINTA. Ante este escenario, surge una reflexión clave para el conjunto del sector: ¿qué estamos haciendo de manera diferente para que los resultados evolucionen? La realidad es que, en muchos casos, se siguen replicando modelos y decisiones que priorizan el **corto plazo**, limitando la capacidad de construir ventajas competitivas sostenibles.

Si haces lo que hacen los demás, obtendrás los mismos resultados. **No se trata de acertar siempre, sino de ser capaces de aportar enfoques distintos, fomentar la divergencia en las organizaciones y tomar decisiones con mayor ambición.** En este sentido, se echa en falta una mayor dedicación a **medio y largo plazo**. La planificación estratégica sigue siendo una palanca clave y, cuando se aplica con rigor, funciona.

En paralelo, el camino hacia la **eficiencia** no tiene retorno. Sin embargo, más allá

del discurso, el verdadero diferencial reside en la **capacidad de ejecución**. La eficiencia no es únicamente un concepto: es disciplina, foco y consistencia. Las compañías que realmente la implementan con éxito son, sin duda, las que acaban liderando el mercado.

En este punto, la **gestión del dato** adquiere un papel central. **La capacidad de integrar y explotar información, tanto interna como externa, permite incrementar de forma significativa la probabilidad de acierto en la toma de decisiones.** Hoy, más que nunca, es clave decidir no solo qué datos utilizar, sino también en manos de quién ponemos su gestión.

INTEGRAR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN EL ANÁLISIS: ES IMPRESCINDIBLE, YA QUE ES, EN ÚLTIMA INSTANCIA, QUIEN DETERMINA LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO


La incorporación de enfoques como **'Gross to Net'** representa un claro ejemplo de este cambio de paradigma, impulsando una evolución tanto en los procesos como en la mentalidad de los equipos, orientada a una gestión más rigurosa, transversal y eficiente.

Asimismo, la **Inteligencia Artificial** está acelerando este proceso de forma decisiva. Su impacto es diferencial: permite reducir tiempos, aumentar la agilidad y mejorar la capacidad predictiva, afectando tanto a la productividad como a la relación con el consumidor, y facilitando la toma de decisiones en tiempo real con un nivel de precisión cada vez mayor.

En este nuevo entorno, los modelos de gestión basados en el análisis retrospectivo pierden relevancia. Los tiempos de analizar qué ha ocurrido una vez finalizados los periodos han quedado atrás. **Hoy, la clave está en entender qué está pasando mientras sucede y anticipar qué puede ocurrir.**

No obstante, en todo este proceso, es fundamental no perder de vista al **consumidor**. Integrar su comportamiento en el análisis no es opcional: es imprescindible, ya que es, en última instancia, quien determina la evolución del mercado.

Todo este enfoque debe construirse bajo un principio fundamental: la **simplicidad**. La complejidad bloquea; la claridad impulsa. **Las organizaciones que sean capaces de operar con modelos más ágiles, sencillos y enfocados estarán mejor posicionadas para competir en un entorno cada vez más exigente.**

Porque, en definitiva, no se trata únicamente de hacer bien las cosas, sino de hacer las cosas correctas. 





7 ELEMENTOS QUE CAMBIARÁN LA DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS



Estamos en uno de esos momentos “especiales” en el que redefinir el modelo comercial y visualizar lo que uno quiere ser en el futuro es fundamental para poder construir las ventas de los siguientes años y no quedarse “fuera de juego” en el mercado.



Luis Martínez Gallardo – Experto en Gran Consumo ✍️

El problema que se plantea ahora es que gran parte de las ideas que se barajan introducen **más costes** (menos margen de la marca propia, más inversiones en equipamientos de frío, procesos más complejos de platos preparados, posible pérdida de ventaja competitiva en frescos por problemas del absentismo del personal...). Pero, sin ninguna duda, y viendo la enseñanza de los *retailers* líderes en todos los países, **el foco, más que nunca, hay que ponerlo en el incremento de ventas a largo plazo, por más que el camino sea tortuoso.**

En el sector hay un dicho universal: “La venta lo cura todo”. Detrás de esta frase se esconde una verdad apabullante: alrededor del 85% de los costes de un *retailer* son fijos, por lo que los incrementos de venta multiplican de forma relevante los beneficios, pero también funciona al revés con las caídas de cifra de negocios. El filo entre el éxito y el fracaso es más estrecho de lo que parece.

Actualmente, creo que hay **7 elementos clave** sobre los que cualquier *retailer*

debe reflexionar y posicionarse lo más rápido posible:

1. Marca propia y marca de fabricante.

En los últimos años, ha habido mucho debate sobre si había que priorizar un tipo de marca u otra en función del tipo de canal. Bajo mi punto de vista, esa discusión ya está obsoleta: sin ningún tipo de duda, **un distribuidor con vocación de masificación del negocio tiene que adoptar un planteamiento pragmático y proponer en su lineal los productos que más clientes vaya a captar;** y eso parte, en la mayoría de las categorías, por ofrecer la mejor oferta posible de marca propia, independientemente de si es hipermercado, supermercado regional o supermercado “de surtido corto”. El 70% de las familias ya están lideradas por este tipo de propuesta comercial.

Desde luego el consumidor prioriza aquello que maximiza la **calidad percibida** en función del precio que cuesta. Es una obviedad, ya lo sé. Pero, allí donde siente que hay una receta superior (bebidas refrescantes, cervezas, vinos, bebidas alcohólicas...), el líder es la marca de fabricante. Si no, el ganador es otro y el precio cobra más importancia.

El desarrollo de la marca propia es tan importante que ya está incorporando atributos que hasta hace poco le eran ajenos: según NIQ, la innovación de este tipo de marcas ha tenido un crecimiento en ventas en el total de Europa de 3,6%, mucho mayor que el de la marca de fabricante, que ha decrecido -13,1%. **En España, los datos han sido +6,3% para la marca propia, y -12,6% para la marca de fabricante.**

Desde luego, la constante innovación en el surtido de **Mercadona** es uno de los atributos que más valoran sus compradores. Aun así, la marca de fabricante se ha comportado en 2025 mejor que en otros años anteriores, porque, en parte, ha hecho bien algunos deberes. Según **Worldpanel by Numerator**, ha mejorado el gap de precio vs. la marca propia un 1%, ha invertido más en medios publicitarios (un 4,8%) y ha desarrollado más la promoción (un 6%).

Ese es el camino, porque el dato demoledor es que, según la misma fuente, **el gap de precio de la marca de fabricante es ahora un 22% más cara de forma relativa con la marca propia que lo era en 2013,** y eso es muy difícil de levantar si el foco si-

que puesto en mantener el porcentaje de rentabilidad de las empresas fabricantes.

Desde luego, hay hueco para marcas fabricantes: en 2025, empresas locales como **Choví, Acesur, La Carloteña, Deoleo, Calvo...** están entre los fabricantes que más penetración han ganado en el mercado (fuente: Kantar). También se observan crecimientos en marcas de precio algo más altos, pero que han convencido a los consumidores de que su receta ofrece muchos beneficios (**Ariel y Cacaolat**, por ejemplo).

Y también, por supuesto, la investigación constante impulsa productos que ofrecen características diferenciales bien valoradas, como formatos grandes/multipacks (como **Gallina Blanca** pack 4 l., o **Aquadeus** 8 l., según un estudio de Algori). Pero me temo que, en la mayoría de los casos, van a tener que pelear por la segunda posición y así poder mantenerse en los lineales.

El camino pasa por entender esta nueva realidad y adaptar el discurso a ello, poniendo el foco en la rotación de los productos. O también, como está haciendo **Pascual**, buscar la rentabilidad en **otros canales** como Horeca, en lugar de en el Gran Consumo, donde ya hace más del 50% del negocio.

Este cambio de paradigma hace que el foco de gestión en los *retailers* cambie radicalmente:

- En marca propia, **para los distribuidores en los que ya pesa mucho, la clave es seguir innovando y mejorando las recetas para poder ganar la carrera del largo plazo.** Todas las marcas necesitan ir renovando su promesa a los consumidores continuamente.
- Y **para los distribuidores en los que la marca propia pesa poco, hay que afrontar el reto del crecimiento con energía y como primera prioridad estratégica.** Y eso obliga, en una primera fase, a entender cuál es el **estándar de calidad** a desarrollar en cada producto (inspirándose sin pudor en los distribuidores que ya tienen un peso muy alto) y alcanzarlo sin excusas.

Y, en segundo lugar, mejorar el % de margen (que es 10%-15% menos que el de la marca de fabricante), por lo que,

al mismo tiempo que se desarrolla la calidad, tienen que mejorar el precio de compra, y para eso no hay más que un camino: hacer que los **volúmenes por referencia** sean muy altos.

Los impedimentos organizacionales que compliquen llegar a este objetivo deben ser eliminados. Las centrales de compra deben resolver todos los inconvenientes y mejorar las eficiencias en marcas utilizadas, recetas y *packaging*. Y, además, llegar a acuerdos con fabricantes para que estos compromisos sean de largo plazo y garantizar la rentabilidad y estabilidad de la producción.

2. Definición eficiente del surtido.

Para todos los distribuidores será una obligación definir surtidos mucho más contenidos que los actuales por una razón fundamental: tener muchísimas referencias que apenas rotan (el último 15% solo vende el 2% del total) tiene muchos **costes ocultos** y esta es una fuente de ahorro muy grande en este momento clave, en el que hay que encontrar recursos para poder invertir en otras cosas (como, por ejemplo, la marca propia).

No es lo mismo tener 5.000 referencias eficientes que 7.000. Esos 2.000 últimos productos ocupan un montón de espacio en los lineales y, en las plataformas logísticas, se caducan en mayor proporción por volverse obsoletos, estorban al consumidor a la hora de detectar los productos que sí le interesan e hipotecan las actualizaciones de los surtidos en los que sí merece la pena invertir.

Es fundamental limpiar el surtido ineficiente, pero, al mismo tiempo, es imprescindible hacer hueco a las categorías emergentes lo más rápido posible (nutrición deportiva, alimentos dietéticos, productos *plant based*, bebidas vegetales, pollo, cerveza sin alcohol, bebidas isotónicas de té y energéticas, ambientadores, queso fresco *cottage*...), para poder diferenciarse de los competidores. Los procesos de los *retailers* son pesados y cuesta un mundo dotar de más espacio a aquellas categorías que se lo merecen y quitarle el espacio a aquellas que ya no evolucionan bien.

Los mejores *retailers* que conozco son los que tienen **procesos rigurosos** en los que, periódicamente, detectan estas



NO ES LO MISMO TENER 5.000 REFERENCIAS EFICIENTES QUE 7.000. ESOS 2.000 ÚLTIMOS PRODUCTOS OCUPAN UN MONTÓN DE ESPACIO EN LOS LINEALES Y, EN LAS PLATAFORMAS LOGÍSTICAS, SE CADUCAN EN MAYOR PROPORCIÓN POR VOLVERSE OBSOLETOS



nuevas necesidades y, con un proceso muy riguroso, definen en las oficinas centrales el nuevo espacio a dedicar, adaptan los surtidos y, con mucha disciplina, lo implantan en todas las tiendas.

3. Comida preparada. El mercado de comida preparada en el gran consumo es, actualmente, de unos 3.200 millones de euros en España (datos NIQ 2025) y uno de los que más crece. Esto le hace ser la tercera categoría más grande de los productos envasados (después de bebidas refrescantes y yogures-postres) y ligeramente por encima de otras como cervezas o leches y bebidas vegetales.

Es decir, un mercado enorme que tiene todavía **mucho potencial** de crecimiento porque cubren necesidades incipientes del nuevo patrón de vida, pero también porque **hay una gran oportunidad para muchos fabricantes, ya que todavía está muy atomizada la producción.**

Y, desde el punto de vista de los distribuidores, la venta está concentrada en un 51% en **Mercadona** (fuente: Algori), por lo que el desarrollo en el resto es obligatorio. Todavía no están afrontando este reto con toda la energía necesaria, debido a que se requiere gran inversión para introducir mucho más equipamiento de murales en las tiendas, y además está el miedo a que la rotación de los productos individualmente no sea muy alta y esto implique tirar muchos de ellos a la basura por caducidad. Pero el beneficio potencial es enorme y satisface una **tendencia imparable**, como se puede ver en las grandes ciudades europeas.

Estoy hablando del mural de platos preparados ya envasados. El **Listo para comer**, del que tanta literatura se tiene ahora por el desarrollo especialmente en **Mercadona**, también tiene mucho futuro. Este oficio no es fácil porque hay que “fabricar” de manera eficiente en las tiendas y esto requiere muchas pruebas hasta dar con el modelo adecuado.

Mercadona empezó el camino ya hace tiempo (tenía muchas experiencias antes de la pandemia), pero el potencial es alto. Si se estructuran bien los proyectos, ya hay fabricantes que saben realizar esto de forma eficiente: en la restauración, sin ir más lejos, **hay muchas empresas de**



EL MERCADO DE COMIDA PREPARADA TIENE TODAVÍA MUCHO POTENCIAL DE CRECIMIENTO PORQUE CUBRE NECESIDADES INCIPIENTES DEL NUEVO PATRÓN DE VIDA, PERO TAMBIÉN PORQUE HAY UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA MUCHOS FABRICANTES

catering que ya tienen procesos eficientes para servir comidas, por ejemplo, a los colegios y que podrían ayudar de manera importante a la distribución.

4. Frescos: venta asistida vs. libre servicio. La “batalla por los frescos” es tan relevante o más que la de la marca propia. Estamos en un momento absolutamente decisivo debido sobre todo a un factor coyuntural que va a acelerar la reflexión, que es la presión que produce la **gestión del personal** en los supermercados en los que el fresco se trabaja en su formato tradicional (venta asistida en mostradores), ya que está habiendo cada vez más rotación entre los profesionales que atienden las secciones, a lo que se añade el **altísimo absentismo-ausentismo** que se tiene ahora en España (que en algunos sitios llega al 18% del total de la plantilla).

Esto produce muchas tensiones para mantener las secciones abiertas dignamente. Y ya sabemos que, además de la calidad del producto, el tener un buen profesional en el mostrador es clave para la clave, pudiendo variar un día la venta un 25% al alza o a la baja, dependiendo de si el buen profesional está en la tienda.

Los retailers en los que toda la oferta está basada en murales de libre servicio están adaptando cada vez más los procesos de producción y mejorando la propuesta a pasos agigantados, como por ejemplo

está haciendo **Mercadona** con la Pescadería. En Charcutería, ya casi el 70% de la venta del mercado total se hace en libre servicio, siendo todavía más modestos los porcentajes en Carnicería (entre el 20% y el 30%), y aún menos en Pescadería (menos del 10%).

Estas dos cosas juntas amenazan seriamente a los supermercados en los que la oferta de Frescos “tradicional” es una ventaja competitiva. Muchos de ellos se ven tentados para balancear también su propuesta a modelos de libre servicio, especialmente en Charcutería. Pero el riesgo es enorme, porque sería “desnaturalizar” su propuesta comercial diferencial.

Por tanto, no queda más que trabajar en la doble vía de, en el corto-medio plazo, **sobrellevar los costes** de personal e incluso intentar tener más personal de la cuenta para garantizar la actividad y **penalizar la rentabilidad** por esa vía, y mientras tanto aprovechar el tiempo para aumentar los murales de libre servicio y conseguir desarrollar esa venta fuertemente, aprendiendo qué tipo de productos hay que vender en cada uno de los sitios: **más calidad y valor añadido (y cortes distintos de los industriales) en venta asistida, y más productos mass-market en el mural de libre servicio.**

5. Evolución de los canales de venta. Los datos lo dicen: el canal de Hipermercados va perdiendo fuelle y, en cuestión

LA IA ESTÁ ACERCANDO A PERSONAS SIN CONOCIMIENTO TÉCNICO EL DESARROLLO DE ALGORITMOS, LO QUE SIN DUDA PERMITIRÁ EN POCO TIEMPO REDUCIR COSTES EN TAREAS REPETITIVAS, GESTIÓN DOCUMENTAL Y TENER UN ASISTENTE DE ANÁLISIS “BÁSICO” DE INFORMACIÓN

de pocos años, ha cedido ya una gran parte de la cuota de mercado, bordeando ya solo el 10%. La mitad que hace 15 años.

Por lo que hemos leído en el plan estratégico de **Carrefour** presentado este año, la actualización del formato pasa por hacer que la **marca propia** tenga un peso muy alto (cerca del 40%-50% de las ventas), para contrarrestar la percepción de precio alto y también por hacer que la **oferta de Fresco** sea central en la propuesta para incrementar la frecuencia de compra.

Precio y proximidad, que no son atributos muy de hipermercados. Habrá que ver cómo evoluciona el concepto.

Mientras tanto vemos que se están acelerando las aperturas en España (1,5% más en 2025 que en 2024), especialmente de **formatos de conveniencia** (tiendas pequeñas de menos de 400 metros), que se adaptan mejor al estilo de vida actual, y que, además, se pueden abrir sin necesidad de licencias especiales. Estos modelos sobrepoderan familias de compra diaria (frescos normalmente en libre servicio, murales de yogures, muchos platos preparados incluso en formatos de *take away*, congelado, bollería-desayuno), mezclándolos con surtidos reducidos básicos de alimentación envasada. Y con la marca propia, por supuesto, en el centro de la propuesta de productos envasados, buscando la alta rotación de los productos para atraer consumidores.

El reto en este tipo de tiendas es conseguir la rentabilidad, que no es fácil con tanta inversión. Por ello, **el otro camino es el del desarrollo en este tipo de tiendas del formato franquicia, que es muchísimo más rentable**, debido a que el dueño de la tienda va a optimizar mucho mejor todos los elementos. Este franquiciado no debe ser un gran inversor, sino familias que estén dispuestas a trabajar personalmente en las tiendas y que transformará los “costes de personal” de una cuenta de explotación típica en su retribución real (más el 3% de beneficio neto).

En este camino ya hay muchos operadores regionales, e incluso **Dia** empieza de nuevo a crecer de forma relevante.

6. Incremento de la productividad de los puntos de venta: mejora de los *layouts*. Recientemente hemos conocido el nuevo modelo comercial de **Mercadona**, la denominada **Tienda 9**, y nos ha sorprendido que el objetivo principal sea, en palabras de **Juan Roig**, pasar de “una tienda por negocios a tienda por procesos”. Es decir, **augmentar la productividad de la tienda facilitando procesos y, al mismo tiempo, simplificar la tarea de compra del cliente:**

más espacio para frescos, compra más ágil y sencilla, agrupando, por ejemplo, el congelado en un solo espacio. Foco en lo práctico.

EN MUCHAS TIENDAS HAY UNA OPORTUNIDAD ENORME EN AUMENTAR LA EFICIENCIA Y MEJORAR AL MISMO TIEMPO LAS VENTAS

Esto es un ejemplo perfecto de lo que observo en el mercado: creo que en muchas tiendas hay una oportunidad enorme en aumentar la eficiencia y mejorar al mismo tiempo las ventas. Los *layouts* (disposición de las diferentes familias en las tiendas) se han quedado un poco anticuados en muchos casos, lo que se observa con zonas de tiendas “despobladas”, con pasillos grandes conviviendo en el mismo espacio con otras con mucha densidad de producto.

Categorías de productos dispersas en diferentes puntos de la tienda (secciones de frescos muy separadas, salsas, familias adyacentes como leches-bebidas vegetales y batidos etc.) y muchos módulos dedicados a categorías que ya no venden tanto (los cereales tienen una venta por metro muy baja, por ejemplo) y, en cambio, pocos a las nuevas **familias emergentes** (especialmente murales y congelados).

La revisión de esto podría dar un incremento de espacio “útil” y de incremento

de rotación en el mismo espacio realmente sorprendente (mínimo entre el 5% y el 10%), con un esfuerzo relativamente pequeño.

7. Cómo y dónde utilizar la IA y las nuevas tecnologías. Ahora todo el mundo habla de la IA. Pero, ¿qué están haciendo las empresas del gran consumo al respecto? Ahora mismo, todo el mundo anda “experimentando” sobre el tema. La IA está acercando a personas sin conocimiento técnico el desarrollo de algoritmos (generación código), lo que sin duda permitirá en poco tiempo reducir costes en **tareas repetitivas** (procesos administrativos mecánicos), **gestión documental** y tener un asistente de análisis “básico” de información de los **datos de gestión**. Además de su uso para presentaciones, informes y correos electrónicos.

En otro nivel está tener herramientas que ayuden a personalizar más la propuesta de surtido, precios y promociones a los consumidores. Siempre las ha habido, pero en general eran muy caras e inabordable. La IA acelerará el proceso, porque las abaratará drásticamente.

También me gustaría señalar algunas cosas relacionadas con tecnología que impactarán en el mercado:

- La sustitución progresiva del código EAN por el **código QR** en los productos, que dotará la capacidad de innovar en procesos como el de la gestión de caducidades y el *pricing* dinámico.
- Las **etiquetas electrónicas**, que se implantarán definitivamente en casi todos los *retailers* para mejorar procesos de alto coste en tiendas.
- **Checkouts de autopago** (*self checkouts*): en los tiempos de reducción de costes que vienen se desarrollarán masivamente, como ya se ve cuando se viaja a países como, por ejemplo, el Reino Unido.
- Grandes inversiones en **hubs de análisis de datos**. Básico para dominar la información y ser capaz de focalizar la propuesta comercial. Por ejemplo, **Danone** acaba de aprobar la inversión de 40 millones de euros en su centro de Tres Cantos.

Como siempre, ¡mucho trabajo apasionante por delante! 🍀



EL *RETAIL* ALIMENTARIO EN 2026: ENTRE LA EFICIENCIA TECNOLÓGICA Y LA CONQUISTA DEL CONSUMIDOR HÍBRIDO

El *retail* alimentario afronta 2026 en un contexto de aparente recuperación de la confianza, pero atravesado por tensiones estructurales que obligan a repensar el modelo competitivo.



Pablo de la Rica – Gerente de AECOC Retail y Foodservice Knowledge 

La mejora del ánimo del consumidor, reflejada en el avance de los indicadores de confianza y expectativas, convive con riesgos geopolíticos que amenazan con tensionar nuevamente los costes y, en consecuencia, el poder adquisitivo de los hogares. Este equilibrio inestable dibuja un escenario en el que **crecer no dependerá tanto del ciclo como de la capacidad de adaptación estratégica** de los operadores.

El consumidor, más prudente tras el inicio del conflicto bélico en Irán, sigue mostrando patrones de compra marcados por la **racionalidad**. Las cestas se reducen en tamaño, pero aumentan en fre-

cuencia, consolidando una lógica de reposición continua que favorece la **proximidad**, la **conveniencia** y la **inmediatez**.

En paralelo, **la marca de distribución mantiene una posición dominante en volumen, aunque la marca de fabricante gana relevancia** mediante propuestas de mayor valor añadido.

UN MERCADO POLARIZADO QUE ACELERA LA COMPETENCIA. El ecosistema competitivo evoluciona hacia una creciente polarización. Por un lado, formatos orientados al precio continúan captando cuota en un entorno donde la **sensibilidad al gasto** sigue presente. Por otro, emergen propuestas que compiten en ser-

vicio, rapidez y experiencia, elevando las **expectativas** del consumidor. Entre ambos extremos, los operadores tradicionales se ven obligados a afinar su posicionamiento para no quedar diluidos.

La entrada de nuevos actores con modelos basados en la entrega ultrarrápida está redefiniendo el concepto de conveniencia. La promesa de recibir la compra en menos de una hora ya no es diferencial, sino un estándar emergente en determinadas áreas urbanas. A su vez, la **hibridación** entre tienda física y centro logístico está ganando peso como vía para mejorar la capilaridad y acortar los tiempos de entrega, integrando el canal *online* y *offline* en una misma infraestructura.

En este contexto, el objetivo estratégico es claro: aumentar la **frecuencia de compra** y capturar **más ocasiones de consumo**. La alimentación deja de ser únicamente reposición para convertirse en un servicio continuo, disponible en cualquier momento y canal.

DEL PUNTO DE VENTA AL ECOSISTEMA OMNICANAL INTELIGENTE.

La **digitalización** ya no es un vector de futuro, sino una realidad plenamente integrada en la operativa del *retail*. **La inteligencia artificial está transformando procesos clave como la previsión de la demanda, la gestión de surtido o la optimización logística**. Esta capa tecnológica permite operar con mayor precisión, reducir ineficiencias y mejorar la disponibilidad de producto, uno de los principales *drivers* de satisfacción del cliente.

En tienda, la innovación se traduce en espacios cada vez más conectados y dinámicos. Las **etiquetas electrónicas** evolucionan hacia soluciones interactivas que no solo actualizan precios en tiempo real, sino que también sugieren usos, combinaciones o recetas. Los **lineales inteligentes**, apoyados en sensores y visión artificial, permiten monitorizar el stock y garantizar la correcta ejecución del planograma, reduciendo roturas y mejorando la experiencia de compra.



LAS CESTAS SE REDUCEN EN TAMAÑO, PERO AUMENTAN EN FRECUENCIA, CONSOLIDANDO UNA LÓGICA DE REPOSICIÓN CONTINUA QUE FAVORECE LA PROXIMIDAD, LA CONVENIENCIA Y LA INMEDIATEZ

Asimismo, la automatización avanza tanto en el *front* como en el *back office*. Desde robots que optimizan la reposición hasta sistemas de pago sin fricción, **el objetivo es evidente: eliminar fricciones y acelerar el paso por tienda**. En paralelo, la logística de **última milla** se reinventa con soluciones que van desde la robotización de entregas hasta el uso experimental de dro-

nes, abriendo nuevas posibilidades en términos de eficiencia y sostenibilidad.

DEL PRODUCTO A LA SOLUCIÓN: NUEVAS PALANCAS DE VALOR.

Una de las transformaciones más relevantes del sector es el paso de una lógica centrada en el producto a otra orientada a la solución. El crecimiento sostenido de las **categorías listas para consumir** responde a un consumidor que busca ahorrar tiempo sin renunciar a la calidad. Este tipo de propuestas no solo incrementa el ticket medio, sino que también amplía el papel del *retailer* en el día a día del cliente.

Paralelamente, la **salud** y el **bienestar** ganan protagonismo como ejes de innovación. El auge de productos enriquecidos, altos en proteína o con beneficios funcionales responde a una demanda creciente por parte de consumidores más informados y exigentes. Este fenómeno trasciende la alimentación para integrarse con categorías como la parafarmacia, generando nuevas oportunidades de *cross-selling* dentro del punto de venta.

Además, emergen señales de cambio en los hábitos de consumo vinculados a tendencias como el uso de tratamientos que impactan en el apetito y, por tanto, en el gasto en alimentación. Este tipo de dinámicas obliga al *retail* a anticiparse, adap-



LA HIBRIDACIÓN ENTRE TIENDA FÍSICA Y CENTRO LOGÍSTICO ESTÁ GANANDO PESO COMO VÍA PARA MEJORAR LA CAPILARIDAD Y ACORTAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA, INTEGRANDO EL CANAL ONLINE Y OFFLINE EN UNA MISMA INFRAESTRUCTURA



tando su oferta y comunicación a **nuevos perfiles de consumidor con necesidades específicas**.

DE CLIENTES A EMBAJADORES: EL VALOR DEL DATO COMPARTIDO. La relación con el consumidor evoluciona hacia modelos más colaborativos. Los **programas de fidelización** dejan de ser meras herramientas promocionales para convertirse en plataformas de intercambio de valor. Algunos operadores ya exploran fórmulas en las que es el propio cliente quien decide qué datos compartir a cambio de beneficios personalizados, reforzando la **transparencia** y la **confianza**.

Este enfoque permite avanzar hacia una **personalización** más efectiva, basada en preferencias reales y no únicamente en patrones de compra históricos. El resultado es una propuesta más relevante, capaz de incrementar la vinculación y la recurrencia.

En paralelo, la **construcción de marca** se traslada cada vez más al entorno digital. **Las redes sociales actúan como canal de conexión con audiencias más jóvenes, transformando la comunicación en entretenimiento y generando nuevas formas de interacción.** Desde contenidos educativos hasta recetas diseñadas para públicos específicos, el objetivo es inspirar y generar *engagement* más allá del acto de compra.



LA CLAVE RESIDIRÁ EN ENTENDER AL CONSUMIDOR EN TODA SU COMPLEJIDAD, ANTICIPARSE A SUS NECESIDADES Y OFRECER SOLUCIONES QUE INTEGREN CONVENIENCIA, SALUD, EXPERIENCIA Y PERSONALIZACIÓN

LA TIENDA COMO ESPACIO DE EXPERIENCIA Y PRESCRIPCIÓN.

El **punto de venta físico** sigue desempeñando un papel clave, pero su función evoluciona. Más allá de ser un lugar de transacción, se consolida como un espacio de experiencia, descubrimiento y prescripción. La integración de tecnología, contenido y servicios permite enriquecer la visita y diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo.

La capacidad para sorprender al consumidor, renovar el surtido y generar momentos de valor se convierte en un factor crítico. En este sentido, la colaboración con

perfiles influyentes, expertos en nutrición o creadores de contenido aporta credibilidad y cercanía, especialmente entre los públicos más jóvenes.

Al mismo tiempo, la tienda se posiciona como nodo logístico dentro de la **red omnicanal**, reforzando su relevancia estratégica. Su proximidad al cliente la convierte en un activo clave para garantizar rapidez, flexibilidad y eficiencia en la entrega.

UN SECTOR EN TRANSFORMACIÓN PERMANENTE.

El **retail** alimentario en 2026 no está definido por una única tendencia, sino por la convergencia de múltiples vectores de cambio que actúan de forma simultánea. La presión sobre los costes, la evolución del consumidor, la irrupción tecnológica y la intensificación de la competencia configuran un entorno de **alta complejidad**, pero también de **grandes oportunidades**.

En este escenario, **los operadores que liderarán el mercado serán aquellos capaces de combinar eficiencia operativa con una propuesta de valor diferencial.** La clave residirá en entender al consumidor en toda su complejidad, anticiparse a sus necesidades y ofrecer soluciones que integren **conveniencia, salud, experiencia y personalización**.

Lejos de estabilizarse, el sector avanza hacia una transformación continua en la que la innovación deja de ser una opción para convertirse en un requisito imprescindible. El reto ya no es adaptarse al cambio, sino ser capaz de impulsarlo. ●



EN EL ESCENARIO ACTUAL, LOS OPERADORES QUE LIDERARÁN EL MERCADO SERÁN AQUELLOS CAPACES DE COMBINAR EFICIENCIA OPERATIVA CON UNA PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIAL

**BROOKLYN
TOWN**

**INNOVACIÓN
Y CALIDAD
TAMBIÉN
EN EL LINEAL**

EST. 1986
CARPISA
FOODS

**LA INSTANT
PARA LA GEN Z**

**PRÓXIMO
LANZAMIENTO**



Cheese

**+ JOVEN
- PRECIO**

**BURGER
YA**





¿ES WALMART EL MEJOR *RETAILER* DE LA HISTORIA?

Durante décadas, el liderazgo mundial del *retail* ha cambiado de manos entre gigantes como A&P, Sears, Kmart o Amazon. Sin embargo, pocas historias empresariales resultan tan impactantes como la de Walmart: de rey del comercio físico a potencia tecnológica, logística y bursátil.



Laureano Turienzo – Presidente y fundador de la Asociación Española del Retail (AER) ✍️

Históricamente ha habido grandes *retailers*:

✓ Años 30

La era de A&P y de los Merchandisers Generales.

- La Gran Compañía del Té Atlántico y Pacífico (A&P) fue la cadena de supermercados dominante en los años 30, pionera en el concepto de supermercado y gestionando miles de pequeñas tiendas antes de consolidarlas en tiendas de autoservicio más grandes a finales de la década.
- **Sears, Roebuck & Co.:** tras su rápida expansión hacia los grandes almacenes físicos en los años 20, Sears fue un líder dominante en mercancía general y venta por correo.

✓ Años 40

- **A&P:** mantuvo su posición de liderazgo en el comercio minorista de alimentos, a pesar de los desafíos relacionados con la Segunda Guerra Mundial.
- **Sears, Roebuck & Co. & Montgomery Ward:** estos dos gigantes dominaron el comercio rural y suburbano a través de catálogos y de sus tiendas.

✓ Años 50

- Fue en los **Años 50** donde sucedió la **Edad de Oro** de los supermercados.
- **A&P:** siguió dominando, aunque enfrentó una intensa competencia de cadenas regionales.
- **Tiendas Safeway:** se convirtió en un competidor de primer nivel, conocido

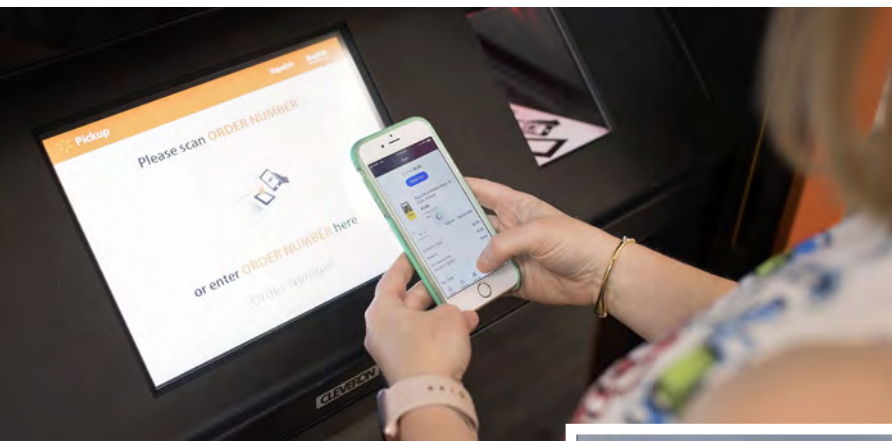
por su rápida expansión y diseños innovadores de tiendas

- **Sears & Macy's:** dominaron en el terreno de los grandes almacenes.

✓ Años 60

El mayor *retailer* mundial era la **tienda departamental**, capitalizando enormemente el auge de los centros comerciales suburbanos de posguerra.

- **A&P** tenía 4 mil supermercados en EE.UU., aunque empezaba a perder terreno al depender de formatos de tiendas más antiguas y más pequeñas.
- **Macy's** ya era la gran cadena de tiendas departamentales por delante de todas las europeas.



- **JCPenney:** un gran competidor en ropa y mercancía general que estaba pasando de ser un operador de tiendas pequeñas a un ancla de grandes almacenes durante este periodo.
- **E.J. Korvette:** el minorista de descuento más destacado que allanó el camino para la “manía de descuentos” en los años 60.

✓ Años 70 y 80

- Los dos grandes *retailers* a nivel mundial fueron **Sears** y **Kmart** (actuando como el “rey” del descuento y experimentando un crecimiento masivo desde su fundación en 1962).
- **Walmart** superó oficialmente a **Kmart** en ventas totales en 1990, convirtiéndose en el segundo mayor minorista de Estados Unidos en ese momento, tras **Sears**.

Para el año 2000, Walmart giraba su inventario 7,3 veces al año, frente a las 3,6 veces de **Kmart**, lo que fue un factor crítico para su eficiencia.

EL RETAILER MÁS GRANDE DEL MUNDO.

En 1991, Walmart había superado en ventas tanto a **Sears** como a **Kmart**, convirtiéndose en el *retailer* más grande del mundo.

Así ha estado, en términos de facturación, hasta este año. 35 años. **Amazon** le superó en facturación, pero hay que tener en cuenta que gran parte de esta facturación no viene de sus líneas de negocio de *retail*, pues **AWS** o las membresías, o el marketing digital, son algunos de sus motores de ingresos.

Las **10.500 tiendas** que Walmart tiene por el mundo habrán recibido casi 14 mil millones de clientes en 2025, en lo que



será el mayor viaje físico comercial de la historia de la humanidad.

En 2025 fue la primera empresa de la historia en superar los **\$700 mil millones en facturación**, junto con **Mercadona**. Algo así como 20 veces la facturación anual de **Mercadona**. Algo así como la mitad del PIB de España.

Walmart llevaba **12 años consecutivos siendo la compañía más grande del mundo por ingresos, independientemente de cualquier sector.**

Hoy, Walmart emplea a **2.1 millones de personas** en el mundo, siendo el mayor empleador privado de la historia.

Hoy tiene una capitalización de mercado de más de un trillón de dólares. Antes de

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, WALMART HA SIDO CAPAZ DE MEJORAR SUS VENTAS NETAS ONLINE MÁS DE UN 30% ANUAL. Y EL NEGOCIO DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE WALMART EMPIEZA A SER RENTABLE

la pandemia, era de \$320 mil millones. En menos de seis años, habrá subido casi \$700 mil millones su valor. En 2024 sus **acciones aumentaron un 74,8%**. Un *retailer* subiendo más que la mayoría de las tecnológicas. Lo nunca visto.

Este año Walmart habrá **crecido más % que Amazon** en el comercio electrónico. Walmart superó la barrera de los **100 mil millones en venta digitales**, bien a través de sus páginas web y sus *marketplaces*.

En los últimos años, Walmart ha sido capaz de mejorar sus ventas netas online más de un 30% anual. Y el negocio de comercio electrónico de Walmart empieza a ser rentable. Los costos de cumplimiento cayeron un 20%, ya que Walmart deja más paquetes en cada ruta de entrega.

Walmart, además, superó a **Amazon** en crecimiento de **ingresos por publicidad digital**. Algo que, si alguien lo hubiera afirmado hace cinco años, le hubieran tildado de loco.

Walmart también está invirtiendo millones en **automatización** en su cadena de suministro y herramientas de **inteligencia artificial (IA)** generativa, para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en sus centros logísticos. El gasto anual en TIC de Walmart superará los 10 mil millones de dólares este año.

Posiblemente la transformación estratégica de Walmart en los últimos 10 años será documentada por los libros de economía del futuro como una de las más brillantes realizada por cualquier empresa de cualquier sector en la historia reciente. 🍎



DISTRIBUIDORES Y FABRICANTES IMPULSAN EL SALTO DEL CÓDIGO DE BARRAS A LOS QR INTELIGENTES EN EL RETAIL ALIMENTARIO EUROPEO

La industria de la distribución y los fabricantes de gran consumo se preparan para una transición histórica hacia una nueva generación de códigos QR inteligentes capaces de almacenar más información, mejorar la trazabilidad y conectar el producto físico con el mundo digital antes de 2027.



Luis Miguel Espejel – Experto en *Retail* ✍️

Durante más de cincuenta años, el **código de barras** ha sido uno de los pilares invisibles del comercio moderno. Desde su primera lectura en un supermercado en 1974, el tradicional EAN lineal ha permitido automatizar inventarios, acelerar los procesos en caja y estandarizar la identificación de productos a escala global. Su impacto ha sido tan profundo que resulta difícil imaginar el funcionamiento actual del *retail* sin esta tecnología.

El código de barras no solo transformó la operativa en tienda, sino que también permitió el desarrollo de complejas cadenas de suministro globales, donde millones de productos pueden ser rastreados, almacenados y distribuidos con precisión. **Gracias a este sistema, fabricantes, distribuidores y minoristas**

han compartido un lenguaje común durante décadas.

Sin embargo, ese mismo estándar presenta hoy **limitaciones evidentes**. En un entorno donde los consumidores demandan más información y las regulaciones exigen mayor transparencia, el código de barras tradicional –capaz únicamente de almacenar un identificador numérico– se ha quedado corto. La necesidad de evolucionar ya no es una opción, sino una condición para adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado.

PROGRAMA SUNRISE 2027. El movimiento global se articula en torno a una iniciativa impulsada por la organización de estándares GS1, que ha bautizado este proceso como “Sunrise 2027”. El objetivo es claro: **para finales de 2027, los sistemas de punto de venta de los retailers debe-**

rán ser capaces de escanear códigos bidimensionales compatibles con el estándar GS1 Digital Link.

Este programa no implica una sustitución inmediata del código de barras tradicional, sino una transición progresiva hacia un sistema más avanzado. La clave está en la **interoperabilidad**: durante varios años, ambos formatos convivirán para garantizar que todos los actores de la cadena puedan adaptarse sin fricciones.

Aunque no se trata todavía de una obligación legal en Europa, el compromiso sectorial es significativo. **Grandes cadenas de distribución, fabricantes multinacionales y proveedores tecnológicos están alineando sus estrategias para cumplir con este horizonte.** La iniciativa también busca evitar la fragmentación del mer-

cado, estableciendo un **estándar común** que facilite la adopción a escala global.

DEL CÓDIGO DE BARRAS AL PASAPORTE DIGITAL. La principal diferencia entre el código de barras tradicional y los nuevos códigos 2D es su capacidad de información y su flexibilidad. Mientras que el EAN clásico solo identifica el producto mediante un número, los QR basados en Digital Link pueden incorporar **múltiples capas de datos**.

Entre la información que pueden contener se incluye el número de lote, la fecha de caducidad, el origen del producto, certificaciones de sostenibilidad, instrucciones de reciclaje o incluso enlaces dinámicos a contenido digital actualizado en tiempo real. Esto convierte al código en una **herramienta multifuncional** que va mucho más allá de la simple identificación.

En la práctica, esto significa que un mismo código puede servir simultáneamente para varios actores de la cadena de valor. El sistema de caja del supermercado puede extraer el identificador del producto para gestionar la venta, mientras que el consumidor puede escanear ese mismo código con su móvil y acceder a **información ampliada** sobre ingredientes, alérgenos, promociones o trazabilidad.

El código de barras deja de ser solo un identificador del producto para convertirse en una puerta de entrada a un ecosistema digital de información.

RETAILERS EUROPEOS EN FASE PILOTO. La transición ya ha comenzado en varios mercados europeos, donde distintos *retailers* están llevando a cabo **pruebas piloto** para evaluar el impacto de los **códigos bidimensionales** en entornos reales.

Estas pruebas no solo se centran en la capacidad de lectura en caja, sino también en aspectos operativos como la gestión de inventarios, la reducción de errores, la mejora en la trazabilidad o la interacción con el consumidor. En muchos casos, los proyectos incluyen la **colaboración directa con fabricantes**, lo que permite testar el sistema de extremo a extremo.



PARA QUE EL NUEVO SISTEMA FUNCIONE, LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO DEBEN ADAPTAR SUS ENVASES, SUS SISTEMAS DE ETIQUETADO Y, EN MUCHOS CASOS, SUS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

Los resultados preliminares apuntan a mejoras significativas en eficiencia y visibilidad. Por ejemplo, la posibilidad de incorporar información de **lote y caducidad** directamente en el código permite optimizar la gestión de productos perecederos, reduciendo desperdicios y mejorando la rotación en tienda.

Además, los *retailers* están explorando nuevas formas de relación con el cliente. A través de los códigos QR, pueden ofrecer promociones personalizadas, contenido educativo o experiencias de marca directamente desde el lineal, sin necesidad de aplicaciones adicionales.

ESPAÑA COMIENZA A EXPLORAR LA TECNOLOGÍA. En España, el proceso todavía se encuentra en fases iniciales, aunque el interés del sector es creciente. Varias compañías han comenzado a participar en iniciativas piloto o grupos de trabajo para evaluar la implementación de esta tecnología.

El foco está tanto en la mejora de la trazabilidad como en las oportunidades de

comunicación directa con el consumidor.

En un mercado altamente competitivo, donde la diferenciación es clave, los códigos inteligentes ofrecen una vía para enriquecer la experiencia de compra y aportar **valor añadido** más allá del producto en sí.

También existe un interés estratégico en anticiparse a futuras exigencias regulatorias. Adoptar estos estándares desde etapas tempranas puede facilitar el **cumplimiento normativo** y evitar costes adicionales en el futuro.

LOS FABRICANTES TAMBIÉN SE PREPARAN. La transformación no depende únicamente de los *retailers*. **Para que el nuevo sistema funcione, los fabricantes de productos de gran consumo deben adaptar sus envases, sus sistemas de etiquetado y, en muchos casos, sus líneas de producción.**

Esto implica inversiones en tecnología, rediseño de *packaging* y actualización de sistemas de información. Además, requiere una **coordinación estrecha** con distribuidores y proveedores logísticos para garantizar que los datos asociados a los productos sean consistentes y estén correctamente integrados.

Muchas grandes compañías ya han iniciado este proceso, generalmente a través de proyectos piloto o implementaciones limitadas. Estas primeras experiencias permiten identificar retos técnicos, ajustar procesos y evaluar el retorno de la inversión antes de una adopción masiva.

Entre los beneficios esperados destacan una mayor visibilidad de la cadena de suministro, la posibilidad de gestionar retiradas de producto de forma más eficiente y la capacidad de ofrecer información más transparente al consumidor.

EL IMPULSO REGULATORIO EUROPEO. Más allá de la innovación tecnológica, el cambio está fuertemente influido por la **agenda regulatoria** de la Unión Europea. En los próximos años, diversas normativas exigirán mayores niveles de transparencia, trazabilidad y sostenibilidad en los productos de consumo.

Uno de los proyectos más relevantes es el **pasaporte digital** de producto, una iniciativa que busca proporcionar información detallada sobre el origen, la composición y el ciclo de vida de los productos. **Este sistema permitirá a consumidores, autoridades y empresas acceder a datos clave de forma sencilla y estandarizada.**

Los códigos QR basados en **GS1 Digital Link** se perfilan como una de las principales herramientas para acceder a este tipo de información. Su capacidad para enlazar con contenidos dinámicos los convierte en un puente natural entre el producto físico y los sistemas digitales que sustentan estas nuevas exigencias.

Además, la digitalización de la información puede contribuir a objetivos más amplios, como la economía circular, al facilitar el reciclaje, la reutilización y la gestión eficiente de recursos.



EN UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO, DONDE LA DIFERENCIACIÓN ES CLAVE, LOS CÓDIGOS INTELIGENTES OFRECEN UNA VÍA PARA ENRIQUECER LA EXPERIENCIA DE COMPRA Y APORTAR VALOR AÑADIDO

UNA TRANSFORMACIÓN GRADUAL DEL SUPERMERCADO. Pese a la ambición del proyecto, la transición no será inmediata ni uniforme. **Durante varios años convivirán los códigos de barras tradicionales con los nuevos códigos bidimensionales, lo que obligará a los retailers a gestionar entornos híbridos.**

El objetivo de 2027 no es eliminar el EAN actual, sino garantizar que los sistemas de caja puedan leer también los nuevos formatos. Esta coexistencia permitirá una adopción progresiva, reduciendo riesgos y permitiendo a las empresas adaptarse a su propio ritmo.

A medida que los *retailers* actualicen sus escáneres y los fabricantes modifiquen sus envases, los códigos inteligentes irán ganando presencia en los lineales. Inicialmente, es probable que se utilicen en categorías específicas o productos de alto valor añadido, antes de extenderse al conjunto del surtido.

MÁS ALLÁ DEL RETAIL: NUEVAS OPORTUNIDADES. La evolución del código de barras también abre la puerta a innovaciones en otros ámbitos. En *logís-*

DURANTE VARIOS AÑOS CONVIVIRÁN LOS CÓDIGOS DE BARRAS TRADICIONALES CON LOS NUEVOS CÓDIGOS BIDIMENSIONALES, LO QUE OBLIGARÁ A LOS RETAILERS A GESTIONAR ENTORNOS HÍBRIDOS

tica, por ejemplo, la mayor cantidad de información disponible puede mejorar la planificación, reducir errores y optimizar rutas de distribución.

En el ámbito del **marketing**, los códigos QR inteligentes permiten crear experiencias más ricas y personalizadas, integrando el canal físico con el digital. Las marcas pueden adaptar el contenido al perfil del consumidor, su ubicación o el momento de la compra.

Incluso en áreas como la **seguridad alimentaria**, estos sistemas pueden jugar un papel clave, facilitando la identificación rápida de productos afectados en caso de alertas sanitarias.

UN CAMBIO SILENCIOSO PERO PROFUNDO. Si el proceso culmina como prevé la industria, el humilde código de barras experimentará una transformación profunda. **Lo que durante décadas ha sido un simple identificador pasará a convertirse en una infraestructura digital clave para el comercio del siglo XXI.**

Se trata de un **cambio silencioso**, que probablemente pasará desapercibido para muchos consumidores en sus primeras fases, pero cuyas implicaciones serán significativas. Desde la eficiencia operativa hasta la transparencia informativa, pasando por la experiencia de compra, el impacto será transversal.

En definitiva, la evolución hacia códigos inteligentes no es solo una mejora tecnológica, sino un paso más hacia la digitalización integral del *retail*, donde cada producto no solo se vende, sino que también comunica, informa y conecta. 🌐



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

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

WE ARE RECOGNIZED BY:

Gartner[®]

PENTEO

 **Analytics Insight**

 **Everest Group**[®]

**Are you ready
to go beyond?**

INNOVACIÓN REGENERATIVA: LA VENTAJA COMPETITIVA INVISIBLE DEL *FOOD RETAIL*



No todo va de surtido, precio o tecnología. La verdadera ventaja está en cómo las organizaciones desarrollan –o desgastan– a las personas que las hacen funcionar cada día.



José María Cervera – Socio fundador y presidente de Food Service Institute ✍️

No te asustes, no es mi intención soltar un rollo sobre cómo la innovación puede restaurar, renovar y revitalizar activamente los ecosistemas naturales y los sistemas sociales. Pretendo llamar tu atención sobre algo de lo que se habla mucho y se hace menos: es necesario poner en práctica una **innovación que regenere** a las personas para que estén más satisfechas y felices en el trabajo. La experiencia –mi experiencia en diversas responsabilidades en cuatro países diferentes– muestra que es una palanca imprescindible que incrementa la confianza, la asunción de responsabilidad, el compromiso y, en consecuencia, los **resultados empresariales**.

Este medio, y algunos otros, es escaparate del esfuerzo que el *Food Retail* está haciendo en innovación en términos de surtido, precio, tecnología o experiencia de cliente. La exposición e implantación de esas innovaciones y su **relativa facilidad de plagio** son un reto que obliga a todos a impulsar un movimiento innovador robusto y continuo. Este movimiento otorga al sector una envidiable modernidad que debe ser sustentada por alguna ventaja competitiva más difícil de replicar.

Aquí radica el concepto de innovación regenerativa aplicada a las personas: eso que permitirá valorar cómo las organizaciones, como sistemas humanos, son capaces de desarrollar o desgastar a quienes son, en definitiva, su único e **irrepetible valor**.

Quizás pienses que esto no es innovación en sentido estricto. Innovar es hacer cosas diferentes que produzcan resultados diferentes, así que espero que quieras seguir leyendo el resto del artículo.

La innovación, además de conseguir una mejora de resultados por producto, servicio, eficiencia y experiencia, debe generar –regenerar– un impacto positivo en todo el sistema. Y no hay mejor manera de hacerlo que fortaleciendo las **capacidades humanas** dentro de la organización, de forma que las personas crezcan en sus dimensiones personal y profesional.

Si bien esto es relevante en cualquier sector, en el nuestro lo es especialmente. La intensidad operativa, el absentismo, la alta rotación, la adaptación local y la experiencia del cliente en tienda dependen, fundamentalmente, de cómo nuestro equipo

CADA TIENDA, CADA PASILLO, ES UN SISTEMA VIVO CUYO RENDIMIENTO DEPENDE MÁS DE LA ACTITUD DE LAS PERSONAS QUE DEL MANUAL. EL MANUAL SE LEE Y MUCHAS VECES SE OLVIDA. LA ACTITUD SE DECIDE Y CASI SIEMPRE SE APLICA

se comporta en el día a día. Cada tienda, cada pasillo, es un **sistema vivo** cuyo rendimiento depende más de la actitud de las personas que del manual. El manual se lee y muchas veces se olvida. La actitud se decide y casi siempre se aplica.

Déjate de rollos, dirás, y ve al grano. Tienes toda la razón, vamos a ello.

INNOVACIÓN REGENERATIVA EN PERSONAS. Los cuatro pilares de la innovación regenerativa en personas son:

1. La **confianza** como infraestructura. Empezamos, como casi siempre en mis postulados, por la confianza. Esa confianza que se regala, que requiere más responsabilidad, que demanda menos control y comparte más contexto. Esa que permite ofrecer más transparencia en datos, ventas, márgenes, expectativas y objetivos, y que produce como resultado una mayor velocidad de decisión y menor fricción organizativa.

La confianza genera responsabilidad, lo que fomenta el desarrollo de equipos con capacidad real de decisión y reclama un liderazgo más facilitador que controlador. ¿Quién no recuerda la gestión excelente de una persona responsable de una sección o tienda, que maneja magníficamente el surtido, el margen y el trato al cliente? Alguien confió en ella y esa confianza hizo que asumiera su responsabilidad en toda su amplitud.

2. La **responsabilidad distribuida**. Me dirás que no todo el mundo se comporta como esa persona. Y no puedo negártelo. La confianza, para ser transformadora de verdad, no puede quedarse en una declaración o en una sensación ambiental. Tiene que traducirse en responsabilidad distribuida y este no es un matiz menor.

Distribuir la responsabilidad implica **dotar a los equipos de capacidad real de decisión en su ámbito**. Supone dejar de escalar sis-

temáticamente y empezar a resolver donde ocurren las cosas. Esto exige contexto, claridad, acompañamiento y, sobre todo, exige un cambio de mentalidad: pasar de organizaciones donde pocos deciden a organizaciones donde muchos deciden bien.

Cuando la responsabilidad se distribuye de verdad, aparecen equipos más ágiles, más comprometidos y más dueños de lo que hacen. Y eso, en un entorno como el nuestro, marca la diferencia cada día en tienda.

3. El **desarrollo del criterio**. Si queremos multiplicar esos comportamientos, es necesario involucrarnos en el desarrollo del criterio. Recordemos el refrán: “Dame un pescado y comeré hoy. Enséñame a pescar y comeré todos los días”.

Así que **es necesario planificar y llevar a cabo una formación para decidir, no solo para ejecutar**. Formación que debe convertirse en cultura de aprendizaje continuo, fomentada y vivida desde la dirección con su ejemplo y dinamismo, y que desemboque en una práctica cotidiana de escucha y delegación responsable: “confío en ti, tienes criterio y elementos de juicio suficientes, así que asume la responsabilidad de decidir y los dos asumiremos el resultado”.

4. El **propósito vivido y conectado** al negocio. El cuarto pilar es el propósito vivido y conectado al negocio. Y esa conexión es la traducción directa a comportamientos individuales que generen resultados visibles.

Por eso es tan importante que cada persona entienda cuál es la huella que su trabajo diario tiene en la compañía y en su propósito, y que elija aquellas acciones que impacten en la satisfacción de sus clientes, internos o externos.

Esa traducción, y su reconocimiento explícito, generan un compromiso más profundo y estable que, con toda seguridad,

se traduce en resultados a corto, medio e incluso largo plazo. **El reconocimiento es más potente si se da a quienes normalmente no lo reciben y, por tanto, no lo esperan**. Por eso, descubre quiénes son esas personas y piensa: ¿cuándo ha sido la última vez que has reconocido el esfuerzo y buen hacer del personal de limpieza o el de seguridad?

¿En qué impacta todo esto? En cuatro de los principales quebraderos de cabeza de cualquier empresa:

- ✓ Mayor **productividad**, por la agilidad en la toma de decisiones y la menor dependencia jerárquica.
- ✓ Incremento de **ventas**, por la mejora de la experiencia del cliente.
- ✓ Menor **rotación y absentismo**, por el grado de implicación consciente y elegida.
- ✓ Mayor **adaptabilidad**, gracias a una innovación que nace desde la tienda y se ajusta a cada realidad local.

En resumidas cuentas: **invertir e innovar en la regeneración de las personas no es solo cultura, es rendimiento**.

LO QUE NO ESTÁ EN LOS MANUALES. Hace algunas semanas, tuve la oportunidad de visitar diferentes establecimientos de una misma enseña. Por mucho que los estándares operativos estuvieran claramente definidos e implantados –que lo estaban–, la diferencia fundamental entre ellos radicaba en cómo las personas se exponían al **servicio al cliente**. En sus caras de acogida o de mera tarea, en su iniciativa visible para mejorar la operación, el aspecto de la tienda o el trato al cliente.

Esas actitudes y comportamientos no vienen en los manuales. Se contagian de individuo a individuo sin que haya una razón aparente más allá del compromiso con una responsabilidad delegada, asumida y disfrutada.

¿POR QUÉ NO SE APLICA DE FORMA GENERALIZADA? Dirás: si fuera tan fácil, ¿por qué no se aplica? Mi hipótesis es clara. Una de nuestras asignaturas pendientes –y no somos los únicos– es la **falta de preparación** en muchos líderes. Sus habilidades, fomentadas en ocasiones por sistemas de incentivos mal enfocados, se dirigen más al control que al desarrollo, al dicho más que al hecho, o a una “delegación” impuesta, dirigida y sin espacio real de aprendizaje.

No estoy hablando de “soltar más”. **Estoy hablando de rediseñar el sistema para sacar el máximo brillo y potencial de cada talento**, ese que cada persona tiene y que es nuestra obligación como líderes descubrirlo y potenciarlo.

¿Te da miedo empezar? ¿La envergadura del reto te parece inabarcable? Empieza pequeño, pero empieza. Empieza con pilotos en tiendas o equipos concretos y disfruta el proceso. Aumenta la transparencia de información. Rediseña roles con más autonomía real. Forma en la toma de decisiones. Mide el resultado, tanto financiero como humano, para decidir su escalado. Utiliza ejemplos visibles y que generen credibilidad al resto de la organización. Y vuelve a empezar.

LA VERDADERA VENTAJA COMPETITIVA. Volviendo casi al principio: en un entorno donde los modelos operativos se replican rápidamente, **la verdadera ventaja competitiva no está en lo que las organizaciones hacen, sino en lo que las personas que las componen son capaces de hacer**.

Si quieres que tus equipos, tus colaboradores y, por qué no, tu entorno cercano tengan un futuro mejor, implícate en la **innovación regenerativa** de las personas. Las compañías que regeneran a sus personas serán más rentables, más adaptativas, más difíciles de copiar y, sobre todo, más humanas. ●

EN UN ENTORNO DONDE LOS MODELOS OPERATIVOS SE REPLICAN RÁPIDAMENTE, LA VERDADERA VENTAJA COMPETITIVA NO ESTÁ EN LO QUE LAS ORGANIZACIONES HACEN, SINO EN LO QUE LAS PERSONAS QUE LAS COMPONENTES SON CAPACES DE HACER





DE LA RELEVANCIA A LA RESILIENCIA: POR QUÉ SEGUIR INNOVANDO CON AMBICIÓN Y CACUMEN

En ediciones anteriores de este anuario, analizábamos cómo el sector *agri-foodtech* evolucionaba hacia modelos más rigurosos tras los ajustes financieros globales. Sin embargo, algo que hemos podido constatar es que, a pesar de este contexto, la innovación no se ha frenado. Sigue ahí, buscando resquicios creativos porque sigue siendo tan o más necesaria que nunca.



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

Porque seguimos enfrentándonos a retos conocidos –ambientales, de salud–; otros más inesperados –fragmentación geopolítica, disrupciones externas, pandemias, guerras, crisis de la cadena de suministro–; y otros que se van fraguando poco a poco, pero que ya los tenemos aquí –envejecimiento poblacional o redistribución de valor en la cadena de suministro (del que hablaremos más adelante)–.

Seguro que cada uno podemos identificar un puñado de motivos relevantes para no cejar en el empeño de la innovación *agri-foodtech*. Hoy me gustaría acercaros algunos de los que he venido

debatiendo con empresas, asociaciones y entidades de la industria alimentaria en el último año.

✓ **POR PROPÓSITO.** Sin pecar de buenismo, déjeme que ponga en el frontispicio de esta inercia innovadora **la voluntad de resolver, no solo nuestros problemas cercanos e inmediatos, sino de contribuir a un sistema alimentario y una sociedad mejor.** Hambre, salud, impacto ambiental, permitir o facilitar la vida de quienes crean nuestros alimentos...

Serían razones nobles y suficientes... Y si no, echemos mano de lo que nos dice la **FAO** al respecto: “Innovamos cada día por un mundo en el que los países,

los socios y la propia **FAO** aprovechen eficazmente los productos, procesos y métodos innovadores para transformar los sistemas agroalimentarios y hacerlos más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles, con el fin de lograr una mejor producción, nutrición, medio ambiente y vida para todos, sin dejar a nadie atrás”.

✓ **EFFECTO ESPEJO.** O “porque otros lo hacen”, en castellano mondo y lirondo. Una de las razones que más gestos de asentimiento genera. **Ver que mi vecino, el pueblo, región o país colindante o la empresa de la competencia hacen algo nuevo es un eficientísimo motor que espolea las ganas de innovar.**



VER QUE MI VECINO, EL PUEBLO, REGIÓN O PAÍS COLINDANTE O LA EMPRESA DE LA COMPETENCIA HACEN ALGO NUEVO ES UN EFICIENTÍSIMO MOTOR QUE ESPOLEA LAS GANAS DE INNOVAR

En este tiempo hemos visto planes de país en materia de innovación alimentaria en Dinamarca, Corea del Sur, China, Singapur, UK. Esta última, además de normativas globales y un *sandbox* de proteína alternativa, acaba de anunciar un fondo de 50 millones de libras para llevar la IA y la robotización a los agricultores... Hemos visto también iniciativas específicas como “súper-clusters” para transformar el procesado de alimentos en Canadá, o leyes de bioeconomía en EE. UU. (algo capada con la nueva administración).

También hemos visto decisiones de grandes corporaciones que, aunque parten de EE. UU., terminan generando un movimiento global. Ejemplos: la decisión de **Pepsico** de que todos sus productos se reformulen con ingredientes, colorantes y aromas naturales; o la de **Walmart** de eliminar todos los colorantes y más de 30 aditivos sintéticos de sus marcas blancas para 2027.

✓ **EL GAP DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA.** De mi etapa en la industria *high-tech*, recuerdo bien cómo empresas como **Qualcomm** sacaban pecho de su

cifra de inversión en I+D, un 18% de sus ingresos, nada menos. Semejante a lo que vemos en software (18%) o farma (12%). En contraste, la gran industria alimentaria dedica un 0,4% de sus ingresos a la innovación interna¹. Cierto es que los márgenes en unas y otras industrias no son comparables. Pero, ¿justifica una rentabilidad más estrecha en alimentación semejante gap?

Otra forma de mirarlo es la gran oportunidad que este panorama presenta para la **innovación externa**, la innovación abierta y colaborativa y las **adquisiciones estratégicas**, donde –aquí sí– la industria alimentaria es mucho más activa. **A pesar de que la inversión general se ha mantenido plana desde mediados de 2024, hay un repunte en el “apetito corporativo” que se manifiesta en alianzas y M&A.**

PARECE QUE VAMOS A UN ESCENARIO EN EL QUE QUIEN CONTROLA EL INGREDIENTE QUE APORTA FUNCIONALIDAD, SALUD, DIFERENCIACIÓN... CONTROLA EL MARGEN





Y lo estamos viendo con ejemplos concretos, como la apuesta de **Danone** por **Huel**, valorada en 1.000 millones de dólares; la de **Unilever**, con su inversión en **Novos**; o los 100 millones de dólares inyectados en **Loyal** (ambas en el terreno del envejecimiento saludable, uno de los caladeros de innovación más activos del momento). Son líderes que compran el futuro, que no pueden fabricar internamente a la velocidad necesaria.

Y no solo la propia industria; **el VC sigue interesado en capturar oportunidades y construir alrededor de ellas, creando grupos sinérgicos y que multiplican el valor de los activos**. Un reciente caso es la compra de **Milky** (*startup* belga que comercializa un dispositivo doméstico para fabricar bebidas vegetales) por parte del inversor especializado en *wellnes* **Tooru**, que ha desembolsado 12 millones de libras (13,86 millones de euros).

✓ **AGRIFOODTECH: LA SOLUCIÓN INTEGRADORA.** Los desarrollos científicos y tecnológicos actuales –y en ciernes– nos brindan la oportunidad de superar los hitos de “revolución verde”. Si bien aquel movimiento permitió incrementar el volumen de producción para mejorar la seguridad en el acceso a los alimentos, hoy la innovación *agrifoodtech* nos ofrece soluciones con potencial para abordar simultáneamente tres frentes críticos: **seguridad** (volumen a un precio accesible, y quizá en estos tiempos deberíamos considerar también la soberanía alimentaria), **impacto** (en salud y clima) y, por supuesto, **sabor, experiencia organoléptica, cultura**.

✓ **POR SUPERVIVENCIA: LA RESILIENCIA COMO SEGURO DE VIDA.** Finalmente, innovamos por supervivencia. O, como mínimo, para seguir siendo relevantes. En todo proceso de innovación vanguardista se viven ciclos de expectativas sobredimensionadas seguidos de fases de decepción. Sin embargo, aquellos avances que logran el encaje en el mercado y un **modelo de negocio viable** terminan por hacerse un hueco para convivir con las soluciones



AQUELLOS AVANCES QUE LOGRAN EL ENCAJE EN EL MERCADO Y UN MODELO DE NEGOCIO VIABLE TERMINAN POR HACERSE UN HUECO PARA CONVIVIR CON LAS SOLUCIONES EXISTENTES

existentes; en ocasiones transforman la industria e incluso, a veces, a costa de la forma tradicional de hacer las cosas. **No estar atentos a estos procesos puede conllevar riesgos: caer en la irrelevancia, convertirse en una commodity o, literalmente, dejar de existir.**

Y aquí es donde me parece relevante una reflexión sobre la tensión que estamos viviendo en la distribución de valor en la cadena alimentaria. Por un lado, hacia el *retail*, con el creciente peso de la **Marca de Distribución** (en España alcanza el 51,3%, con un crecimiento del 6,3% el último año en alimentación²); por otro, hacia los **proveedores de ingredientes**, porque la innovación cada vez más se desplaza del envase final, de la formulación, a la molécula.

Este desplazamiento de la hegemonía hacia los extremos ¿no es una invitación a las marcas y operadores tradi-

cionales a reevaluar de su propuesta? **Parece que vamos a un escenario en el que quien controla el ingrediente que aporta funcionalidad, salud, diferenciación... controla el margen.** En una concepción tradicional de modelo de negocio como la forma de “capturar y entregar valor”, esta tensión me hace plantearme qué parte del valor es capaz, o quiere seguir siendo capaz, de capturar y entregar cada parte de la cadena del sistema alimentario para **seguir siendo relevante**.

Seguro que encontramos más motivos para mantenernos en la brecha de la innovación. Aunque solo sea no quedarnos quietos, estancados, evitar el aburrimiento o el conformismo. Sea cual sea, y desde el más profundo respeto a lo logrado hasta ahora, no dejemos de mirar al futuro con esperanza, con pasión, con ambición y –como diría mi abuelo– con cacumen³. 🍌

(1) PeakBridge & Capital IQ. Datos referidos a las 10 mayores empresas de alimentación a nivel global.

(2) La cuota de gran consumo –excepto frescos– se repartió entre el 51,7% de la marca de distribución y el 48,3% de la de fabricante (Circana, Enero 2026).

(3) RAE m. coloq. Agudeza, perspicacia.



fruit attraction

Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas



Más información:



**Donde la esencia del sector
conecta con el mundo.**

**06-08
Oct 2026**

ifema.es

 **FEPEX**

 **IFEMA
MADRID**



¿HA DEJADO DE SER RELEVANTE LA INNOVACIÓN?

Hace un año defendía que innovar sigue siendo clave en gran consumo. Hoy, con los datos en la mano, la duda ya no es esa. La pregunta es: ¿quién está innovando de verdad... y quién está capturando ese valor?



Xavier Cros – CEO Across The Shopper / Experto en Shopper & Retail Marketing ✍️

Existe un dato incómodo pero necesario, publicado por NIQ, en Europa Occidental:

- La **innovación total** en valor cae (-4,9% TAM Oct 2025 vs. año anterior).

- La innovación de **marcas fabricantes** cae aún más (-13,1%).
- Y la innovación de la **marca de distribución** crece en todos los países (+3,6%).

España, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia... el patrón se repite.

Según **Worldpanel by Numerator**, cada vez hay menos innovación "real": el número de innovaciones en gran consu-

mo ha caído prácticamente a la mitad en la última década. Y, además, solo el 24% de las innovaciones tiene éxito y apenas alcanza un 25% de distribución en *retail*. Es decir: innovamos menos... y ejecutamos peor.

EL GRAN CAMBIO DE PARADIGMA.

Durante décadas hemos asumido algo casi como dogma: “La innovación viene de las marcas, y el *retail* la ejecuta”.

Hoy esto ya no es así. *El retailer* ha pasado de ser el canal a ser el actor principal. Y lo hace por tres razones estructurales:

1. Control del punto de compra: el *retailer* decide qué se ve, qué se prueba y qué rota. No olvidemos que el 70% de las decisiones se toman en tienda.

2. Mejor lectura del *shopper*: porque ve el dato real, no el declarado. En un contexto donde el *shopper* visita ocho *retailers* distintos al año (+14% respecto a tres años atrás), compra más veces (+10% frecuencia) pero menos unidades por cesta (-9%), entender el comportamiento real es más crítico que nunca.

3. Capacidad de ejecución inmediata: menos dependencia, más velocidad. Y todo este en un contexto donde el *precio* sigue siendo decisivo: el precio medio ha subido un +15% en tres años. La innovación que no esté alineada con este nuevo *shopper*... no entra.

El verdadero problema de muchas marcas es que la mayoría de las innovaciones no fracasan en el laboratorio, fracasan en el *lineal*. Porque o no se ven, o no se entienden en dos segundos, o no están bien activadas, o no encajan con la misión de compra.

HAY UN DATO DEMOLEADOR:

SOLO EL 7% DE LAS 30 SKUS QUE MÁS CRECEN LO HACEN POR INNOVACIÓN. EL RESTO CRECE POR PRECIO, DISTRIBUCIÓN, FORMATO, VISIBILIDAD Y/O EJECUCIÓN. ES DECIR: LA BATALLA NO ESTÁ EN LA IDEA... ESTÁ EN LA EJECUCIÓN



AQUÍ ESTÁ LA CLAVE: EL SHOPPER NO COMPRA PRODUCTOS, RESUELVE MISIONES DE COMPRA. SI TU INNOVACIÓN NO ENCAJA EN UNA MISIÓN CLARA... NO EXISTE

Y aquí está la clave: el *shopper* no compra productos, resuelve misiones de compra. Si tu innovación no encaja en una **misión clara**... no existe.

INNOVAR HOY NO ES LANZAR MÁS; ES LANZAR MEJOR. Y sobre todo: **activar mejor** en tienda. Porque **hay un dato demoledor: solo el 7% de las 30 SKUs que más crecen lo hacen por innovación.**

El resto crece por precio, distribución,

formato, visibilidad y/o ejecución. Es decir: la batalla no está en la **idea**... está en la **ejecución**.

Entonces, vuelvo a la pregunta del titular: ¿ha dejado de ser relevante innovar? Categóricamente NO. Pero para innovar no es suficiente tener un buen producto. Hoy, innovar exige tres cosas:

- ✓ Pensar en el *shopper* (no en el producto).
- ✓ Diseñar para el **punto de compra** (no para el laboratorio).
- ✓ Ejecutar con **excelencia** (visibilidad, activación, claridad).

El dato de NIQ no es una mala noticia. Es un aviso para navegantes. **La innovación sigue siendo el motor, pero el volante ya no está solo en manos de las marcas.** Y en este nuevo contexto:

- El *retailer* lidera.
- La marca debe adaptarse.
- Y el *shopper*... decide en segundos.

No gana quien más innova. Gana quien mejor convierte esa innovación en decisión de compra. 🍎





2026: CUANDO EL PRECIO DEJA DE SER EXCUSA... Y EL VALOR SE CONVIERTE EN ESTRATEGIA

Venimos de años en los que la Restauración ha tenido que demostrar resiliencia, creatividad... y una capacidad de ajuste casi quirúrgica. A simple vista, podría parecer "estabilidad". Pero por debajo, el mercado se está reordenando.



Edurne Uranga – Vicepresident Foodservice Europe en Circana ✍

2025 fue un buen ejemplo: un contexto económico complejo, presupuestos familiares bajo presión y, aun así, España cerró el año con el tráfico estable (0%) mientras alcanzaba un nuevo **récord histórico de gasto: más de 43.500 millones de euros**, impulsado casi en exclusiva por el incremento del ticket medio por ocasión (Fuente: *Panel Crest de Circana*).

La **Restauración de Marca** siguió ganando peso hasta alcanzar **31,7 puntos de cuota valor (+1pp), máximos históricos** (Fuente: *Panel Crest de Circana*). Al mismo tiempo, vemos cómo parte de la demanda se desplaza hacia modelos más especializados y hacia alternativas no tradicionales, tensionando especialmente a la Restauración independiente sin especialización (Fuente: *Panel Crest de Circana*).

EL GRAN "PARADIGMA ESPAÑA". Percibimos la subida..., pero no elegimos solo por precio. Aquí aparece una de las claves más importantes para entender qué innovación y estrategia necesita el *Food Service* en 2026: **el consumidor español es muy consciente de la subida de precios en Restauración y, aun así, ha mantenido sus ocasiones mejor que otros mercados europeos** durante 2025, que en promedio han perdido cerca de un 1% del tráfico anual (Fuente: *Panel Crest de Circana*).

A este comportamiento se suma un elemento de contexto especialmente relevante. Incluso en un entorno de incertidumbre sostenida, los españoles siguen siendo los más optimistas de Europa: el 38,2% afirma que en los próximos meses su economía personal será igual o mejor que ahora, frente al 32,5% del promedio

europeo (Big 5), con Francia como el mercado más pesimista (22,7%), (Fuente: *Sentiments Survey by Circana, enero 2026*).

Más interesante aún: **aunque pueda parecer contradictorio con la presión económica, España es el país donde menos "pesa" el precio como driver de elección**. Solo el 17% de los españoles declara estar completamente de acuerdo con que los precios asequibles determinan su elección de los lugares donde comer fuera, frente al 23% del promedio europeo, liderado por Reino Unido (30%) y Francia (27%), (Fuente: *Sentiments Survey by Circana, enero 2026*).

Esto no significa que el consumidor sea ingenuo. Al contrario. También lideramos Europa en la sensación de "se han pasado": **el 28% afirma estar totalmente de acuerdo con que los precios en los restau-**

rantes han aumentado demasiado para mí (vs. 24% promedio europeo), (Fuente: Sentiments Survey by Circana, enero 2026).

La conclusión es clara: en España no es solo una cuestión de precio. La **motivación del consumidor** se activa por una combinación de factores donde el valor percibido –y especialmente la experiencia– son decisivos. Y esto encaja con algo que llevamos tiempo observando: **España destaca como mercado de consumidores exploradores, que no buscan únicamente comer, sino descubrir, disfrutar, socializar y vivir experiencias.**

El *warning*: el consumidor quiere mantener ocasiones..., pero se acerca a su límite. 2025 también nos deja una alerta relevante: la elasticidad no es infinita. A lo largo del año, la demanda se fue desinflando. Mientras el total anual cerró en estabilidad, el detalle semestral muestra el matiz: **H1 +0,2% vs. H2 -0,1%**, una tendencia que hemos visto prolongarse en el arranque de 2026 (Fuente: Panel Crest de Circana).

Es una señal que la industria no puede ignorar. **El consumidor español quiere mantener sus ocasiones de consumo en Restauración, pero necesita que le ayudemos a hacerlo:** dándole razones claras, facilitando la elección y recordándole –sin clichés– que salir a comer sigue mereciendo su tiempo y su dinero.

Porque hoy no solo competimos por el **gasto** (*share of wallet*), sino también por el **tiempo**. El *share of clock* se reparte entre ocio en casa, deporte, entretenimiento digital, compras experienciales o turismo, y la Restauración debe justificar por qué merece ese espacio.

¿Qué innovación necesita el *Food Service* en 2026?: innovación con propósito y retorno. Los estilos de vida evolucionan cada vez más rápido, fragmentan momentos de consumo y elevan la exigencia. Abordarlo todo es imposible, pero sí podemos identificar **palancas de innovación** con impacto real para la Restauración en 2026.

DEL “PRECIO” AL “VALOR INTELIGENTE”. En 2026 no se trata de bajar precios, sino de diseñar y comunicar mejor la **ecuación de valor**. **Todo lo que ayuda al consumidor a entender la propuesta y a sentir que “compensa” reactivará ocasiones.**



LA HIPERCONCIENCIA NUTRICIONAL NO REDUCE OPORTUNIDADES; LAS REDISTRIBUYE. LOS OPERADORES QUE INTEGREN ESTAS DEMANDAS DE FORMA CREÍBLE E INCLUSIVA PROTEGERÁN LA ELECCIÓN DEL GRUPO

Esta lógica ya la vemos funcionar dentro del propio ecosistema *Food Service*. Un ejemplo claro es la explosión del segmento de cafeterías modernas y *bakery & coffee*, históricamente percibido como maduro y que vuelve a liderar el crecimiento en demanda.

A nivel europeo, las cafeterías concentran ya el 17% del tráfico total de *food service* en los Big 5, tras crecer cerca de un +3% en los dos últimos años, muy por encima del mercado total. En España, este fenómeno es aún más evidente: el canal alcanza el **20,3% del tráfico total**, ganando cuota de forma sostenida y atrayendo nuevos perfiles de consumidor (Fuente: Panel Crest de Circana).

El éxito no se explica solo por el producto, sino por haber sabido conectar la oferta con una experiencia, una actividad y un hábito del **nuevo consumidor**: espacios que acompañan el teletrabajo, puntos de encuentro social, propuestas ligadas al bienestar o formatos experienciales que transforman un momento

tradicional en una ocasión diferencial. **El valor emerge cuando lugar, producto y ocasión se alinean con un estilo de vida concreto.**

VOLVER A SER DESTINO. La Restauración gana cuando deja de ser una opción funcional y se convierte en destino. Identidad clara, especialización reconocible y una experiencia coherente son hoy elementos clave de elección. En España, esta lógica se refuerza por un rasgo cultural diferencial: la **predisposición al descubrimiento**, acompañada de un nivel de exigencia cada vez mayor.

Por eso los **modelos con narrativa clara** crecen mejor que las propuestas genéricas. El consumidor no busca “comer fuera” en abstracto, busca un motivo: una cocina concreta, un concepto reconocible, una experiencia social o un momento que justifique ser elegido frente a otras alternativas de ocio. **En un entorno donde el tiempo compite tanto como el gasto, ser destino se convierte en una ventaja estructural.**

Dos corrientes imparables están redefiniendo el valor en *Food Service*:

✓ La era de la **hiperconciencia nutricional**: la nutrición ha dejado de ser una tendencia de nicho para convertirse en un *driver* estructural de elección. Hoy, **4 de cada 10 consumidores en España sigue algún tipo de pauta nutricional y espera soluciones alineadas también cuando come fuera de casa.** Entre los menores de 34 años, la cifra alcanza los 6 de cada 10, anticipando una aceleración clara de esta dinámica (Fuente: Sentiments Survey by Circana, enero 2026).



El impacto va mucho más allá del individuo. En un país donde el consumo fuera del hogar sigue siendo eminentemente social, basta con que una sola persona del grupo siga una pauta específica para condicionar la elección del restaurante. La ausencia de alternativas adecuadas deja de ser un matiz y se convierte en un motivo directo de descarte.

A esta hiperconciencia se suma un nuevo eje a observar con atención: la evolución de los tratamientos de control del peso basados en **GLP 1** y, sobre todo, su impacto indirecto en el comportamiento del consumidor. Vemos un claro “**efecto espejo**”: incluso no usuarios adoptan hábitos asociados a estos tratamientos –menor volumen, mayor foco en calidad y composición– impulsados por la conversación social.

En los países donde la penetración es mayor, hemos confirmado que la **frecuencia de visitas** a *Food Service* no tiene por qué disminuir. Al contrario, muchos consumidores se sienten más seguros y predispuestos a socializar. Lo que cambia es qué se consume, no necesariamente cuántas veces se sale.

La hiperconciencia nutricional no reduce oportunidades; las redistribuye. Los operadores que integren estas demandas de forma creíble e inclusiva protegerán la elección del grupo y reforzarán su relevancia en un entorno donde comer fuera sigue siendo un placer... cada vez más consciente.

✓ La revolución ya no silenciosa de las bebidas: **el valor también se bebe**. Lo que hasta hace poco podía describirse como una revolución silenciosa en las bebidas es hoy un fenómeno cada vez más visible y estructural en el *Food Service* europeo. La llamada **Liquid Revolution** se perfila como una de las grandes palancas de crecimiento de los próximos años, y en este ámbito resulta especialmente revelador observar la evolución del mercado estadounidense como radar adelantado del consumidor, anticipando la escala y la dirección de



EN 2026 NO SE TRATA DE BAJAR PRECIOS, SINO DE DISEÑAR Y COMUNICAR MEJOR LA ECUACIÓN DE VALOR. TODO LO QUE AYUDA AL CONSUMIDOR A ENTENDER LA PROPUESTA Y A SENTIR QUE “COMPENSA” REACTIVARÁ OCASIONES

los cambios que ya empiezan a materializarse en Europa y en España.

Esta transformación es ya una realidad tangible, como hemos comentado hace unas líneas, en cafeterías y formatos *coffee led*, donde incluso una categoría tan madura como el café ha demostrado una enorme capacidad de reinventarse por completo. Y una nueva ola se aproxima con fuerza en esta revolución de la mano de los **refrescos modernos**: bebidas con beneficios funcionales –magnesio, zinc, eslóganes vinculados a energía, foco o bienestar– que conectan directamente con las nuevas motivaciones de salud, rendimiento diario y autocuidado que acabamos de mencionar.

Este movimiento no solo impactará en el desarrollo de cartas dentro de conceptos ya existentes, sino que, como demuestra claramente la experiencia estadounidense, puede dar lugar a nuevas cadenas de *Food Service* construidas exclusivamente en torno a propuestas líquidas, replicando modelos como **Swig, Fiiz, Fixxology** o **Twisted Sugar**.

En definitiva, las bebidas han dejado de ser un complemento para convertirse en motor de valor, diferenciación y margen. **El éxito de esta revolución reside en haber sabido vincular el producto líquido con una experiencia, un hábito y una ocasión**

de consumo concreta, transformando lo que se bebe en una razón clara para elegir, volver... y quedarse.

MIRANDO A 2026: EL MOMENTO DE DECIDIR CON INTENCIÓN. El contexto deja claro que 2026 no va de resistir, sino de elegir bien: qué ocasiones queremos ganar, para qué consumidor y con qué propuesta de valor. **El consumidor español sigue queriendo salir y disfrutar de la Restauración, pero lo hace con una mirada más consciente del precio, del tiempo y del bienestar.**

El precio ha dejado de ser excusa, pero también ha marcado un límite. El crecimiento vendrá de **activar valor real**, no de forzarlo. De entender que competir en *Food Service* no es solo captar gasto, sino merecer un espacio en la vida del consumidor.

Las oportunidades están ahí: en diseñar propuestas claras y escalables, en convertir los establecimientos en **destinos con identidad**, en integrar nuevos patrones de consumo sin perder coherencia y en anticiparse –no reaccionar tarde– a transformaciones estructurales. Porque los hábitos de consumo seguirán cambiando: estos cambios ocurrirán con o sin nosotros.

Si somos capaces de leerlos bien y comprender al consumidor desde su raíz más profunda, la Restauración tiene por delante un potencial enorme. Quien sepa interpretar esas señales y actuar con coherencia llegará con ventaja a los próximos años.

Y ahí, más que nunca, el valor se convierte en la verdadera estrategia. ●

EL CONSUMIDOR ESPAÑOL SIGUE QUERIENDO SALIR Y DISFRUTAR DE LA RESTAURACIÓN, PERO LO HACE CON UNA MIRADA MÁS CONSCIENTE DEL PRECIO, DEL TIEMPO Y DEL BIENESTAR



 **A2L**

 **CO2**

EL FRIO CAMBIA LA CONFIANZA PERMANECE

Soluciones con A2L y CO2,
para una refrigeración más eficiente, segura y sostenible.





¿MARCA DE FABRICANTE O MARCA DE DISTRIBUIDOR?: MARCA DE CLIENTE

El liderazgo en distribución no es fruto del azar, sino de la capacidad de ejecutar con coherencia un modelo claro y centrado en el cliente. Algunos *retailers* avanzan con paso firme mientras otros siguen atrapados en debates estériles. En el contexto actual, el debate entre MDF y MDD pierde sentido frente a una realidad más simple: el cliente solo busca la mejor relación calidad-precio y una experiencia que cumpla lo prometido.



Jose Ramón Illán Vivas – Socio director Illan & Blanes Consultores ✍️

Todos los años se publican estudios donde nos muestran qué distribuidores ganan cuota de mercado, quiénes mantienen y quiénes pierden. Un servidor lleva muchos años trabajando en distintos países y siempre me encuentro un denominador común, y es que la fórmula ganadora, pese a que sigue habiendo quien no lo quiere ver, es: **surtido**

reducido, proximidad y marca de distribuidor buena.

Las empresas salvan los muebles cuando tienen alguna de estas palancas, pero ¡ay, amigo!, el que las tiene todas indefectiblemente se escapa del pelotón, juega en otra liga. Aquí en España lo vemos claro con el líder del mercado, **Mercadona**.

En sentido contrario, **los distribuidores que no son fuertes en estas palancas optan siempre por criticar a los líderes y pelearse con los fabricantes**, pero huyen de abordar la verdadera causa del problema. Mientras, los que sí trabajan en estas palancas siguen distanciándose.

Tenemos, de un lado, a distribuidores con poca presencia de su marca acusan-

do a sus fabricantes –para regocijo de los políticos populistas– de ser los causantes de sus malas ventas, de que se vean obligados a subir los precios, de la inflación, de la precariedad del empleo...

Por otro lado, también tenemos a los fabricantes de marca acusando a los de la marca de distribuidor (MDD) –‘marca blanca’ como llaman peyorativamente– de ser los causantes de la destrucción de “valor de marca” y, mientras, los que sí están focalizados van cogiendo más distancia.

Llegados a este punto, aunque parezca de Perogrullo, cabe preguntarse: **¿qué es la marca?** Desde mi punto de vista, es el nombre que sirve para identificar a los clientes una experiencia. Si me compro un móvil de la misma marca que el anterior, sé cómo funciona su sistema operativo y me va a costar muy poco adaptarme. Si me compro la colonia que me gusta, sé qué aroma tiene, sé cuánto dura, sé cuánto tengo que ponerme... **La marca, el nombre, sirve para garantizar que expectativa y realidad coincidan, y lo demás es poesía.** Entiendo que los de marketing no me vayan a dar un premio.

Si hacemos un resumen sencillo de cómo vemos los distribuidores la marca de dis-

tribuidor, diríamos que hay **tres grandes paradigmas:**

1. Me Too: las marcas de distribuidor copian descaradamente a las marcas de fabricante (MDF), con productos de calidad inferior al original. Cuando preguntas al cliente qué tal el producto, siempre empieza con: “Para el precio que tiene...”. La mejor definición que he oído fue a un distribuidor en Brasil: **“Es el producto que nunca sacas a la mesa cuando tienes invitados”.** Esto es como si te preguntan qué tal es tu novio y empiezas con que es honrado, trabajador... Ya sabes que guapo, guapo, lo que se dice guapo, no es.

2. Me Too 2.0: copiamos no tanto a las marcas de fabricante como a lo que hace el distribuidor líder. El líder desarrolla MDD en gazpachos, pues hago lo mismo; ¿que saca una gama de refrescos con su marca?, pues a copiar. **La copia siempre es de calidad inferior al original y siempre llega después.**

En ambos ‘Me Too’, buscamos fabricantes de MDD que suelen hacer el mismo producto para todos los clientes, pero cambiando solo la etiqueta según el cliente. Cuando visitas la fábrica, te con-

EL ANACRÓNICO DEBATE DE MARCA DE FABRICANTE Y MARCA DE DISTRIBUIDOR ESTÁ SUPERADO HACE TIEMPO POR LOS CLIENTES

fiesan que tienen “30 fórmulas y 700 referencias”.

Estos distribuidores tienen MDD porque hay que tenerla, porque la tiene el líder; no creen en ella, lo ves reflejado en los lineales, no le dan cariño, tienes que buscarla en la estantería de abajo o perdida entre el resto de productos y ofertas de los fabricantes de MDF, que “me pagan por tener buenos sitios en el lineal”.

3. Mi Marca: entienden, ven y actúan con la MDD como su marca, **son marquis-tas de su marca.**

Las características que tienen los distribuidores que actúan en el grupo de ‘Mi Marca’ son:

- Cliente orientación. Esto te obliga a estar continuamente **en contacto físico** con tus clientes para descubrir necesidades, satisfacerlas y superar sus expectativas.
- Obsesión en la seguridad alimentaria y calidad. No tienen productos buenos y mediocres, ya que estos últimos “manchan” su marca y, bajo ningún concepto, se la juegan. Hacen un **control de calidad exhaustivo** y, ante la más mínima duda, no les tiembla el pulso en retirar un producto, incluso deslizarlo, y al proveedor le explican que tener riesgos de calidad es ‘pena de muerte’.
- Identifican la marca con un concepto. Por ejemplo, si ponemos a una marca el nombre ‘Suprema’, no hace falta explicar mucho que los productos que lleven ese nombre tienen que ser muy buenos.
- Usan pocos nombres; si es uno, mejor. Ejemplo: Mercedes-Benz usa esta marca ya sean: camiones, deportivos, industriales, familiares, Fórmula 1, relojes... Por contra, los que trabajan



EN TODOS LOS PAÍSES DONDE TRABAJAMOS

ACTUALMENTE, YA EMPIEZA A HABER FABRICANTES MARQUISTAS QUE HAN VISTO QUE EL CLIENTE NO SE PIERDE EN LA DISCUSIÓN DE MARCA DE DISTRIBUIDOR O MARCA DE FABRICANTE: QUIERE LA MEJOR RELACIÓN CALIDAD-PRECIO



con los otros paradigmas hasta tienen marcas exclusivas distintas para los proveedores que no son fiables: “así, si tenemos un problema de calidad, no afecta al nombre de mi MDD”.

- **Innovan. No copian.** Salen al mercado **antes que los demás. No les interesa copiar y corren por lanzar al mercado productos que satisfacen necesidades antes que los demás;** no esperan a ver si otros aciertan o no.
- **Constantes.** Es vital que la **calidad percibida** sea siempre la misma, la esperada. Todos hemos dejado de usar productos en los que, cada vez, el contenido no es idéntico al anterior, a lo esperado. El fabricante debe ser siempre el mismo y usar los mismos estándares.

Hay distribuidores que esto lo tienen claro, hacen **relaciones a largo plazo**, de “por vida”. Poner tu marca a un fabricante es como poner tu apellido a un niño. Otros, por el contrario, usan el “fabricado para...” y no identifican al fabricante (“así puedo cambiarlo sin problemas”). Que el sabor de lo que va dentro del envase cambie no les debe preocupar demasiado.

- Tienen la mejor **relación calidad-precio**, no buscan ser el más barato.
- **Reinvierten y generan riqueza** donde venden. Aunque los despistados sigan



usando el manido argumento de que destruyen riqueza, de verdad, **he visitado fábricas de estos proveedores y están a años luz de los que se autopromocionan fabricantes líderes.**

En todos los países donde trabajamos actualmente, ya empieza a haber fabricantes marquistas que han visto que el cliente no se pierde en la discusión de marca de distribuidor o marca de fabricante: quiere la mejor relación calidad-precio y el nombre solo sirve para identificar sus expectativas con la realidad del producto. **Los fabricantes que**

LOS FABRICANTES QUE ANTAÑO JURABAN QUE NUNCA FABRICARÍAN PARA LA MDD SE VAN CAYENDO DE LA PARRA Y VEN QUE, O LO HACEN O TIENEN LOS DÍAS CONTADOS

Antaño juraban que nunca fabricarían para la MDD se van cayendo de la parrá y ven que, o lo hacen o tienen los días contados. Aquí en España tenemos muchos ejemplos.

Hace muchos años que los fabricantes de coches se quitaron ese complejo: Ford puede fabricar camionetas para Volkswagen, Volkswagen puede hacer motores para Bentley, Renault motoriza coches de Mercedes, BMW motoriza otras compañías de automóviles. Las marquitas recalcitrantes pensarán que eso es anatema y es ser marca blanca.

Hace años, cuando llegaron a Europa los primeros coches coreanos, una forma de animar a los valientes que arriesgaban a comprar un coche era la garantía de saber que estaban motorizados por Mercedes-Benz, y lucían con orgullo esto en la parte más visible del vehículo.

El camino está abierto hace años. En España, **los principales fabricantes de MDF ya fabrican la MDD más prestigiosa y lucen con orgullo, en el envase del producto, que está fabricada por ellos,** como lucían con orgullo que Mercedes-Benz motorizaba los SSangYong. “Powered by Mercedes-Benz”. Algunos fabricantes y distribuidores siguen ocultando quién fabrica el producto, como si fuera una vergüenza, cuando deberíamos exigir que se nos identifique. Dejar de “fabricado para”, y pasar a “fabricado por”.

Es cuestión de sacudirse viejos complejos y dogmas. Por favor, repite conmigo: “No es pecado fabricar marca de distribuidor”. **El anacrónico debate de marca de fabricante y marca de distribuidor está superado hace tiempo por los clientes** y, ante la pregunta ¿marca de fabricante o marca de distribuidor?, el cliente lo tiene claro: marca de cliente. 🍎



ALGUNOS FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES SIGUEN OCULTANDO QUIÉN FABRICA EL PRODUCTO, COMO SI FUERA UNA VERGÜENZA, CUANDO DEBERÍAMOS EXIGIR QUE SE NOS IDENTIFIQUE



Franchise
Innovation
Summit

30 - 01

SEP - 2026 - OCT

Riyadh Air
Metropolitano
MADRID

¿Quieres abrir o expandir una franquicia en supermercados y alimentación?

Ven a FIS y conecta con las marcas que están innovando el retail del futuro.

+ de **140**
marcas

2.500
profesionales

130 top
speakers

20
sectores

Agendas
B2B

Conecta. Acelera. Crece.

Promueve



Asociación Española de la Franquicia

Organiza

SHOW2B

Patrocinador principal





AMAZON QUIERE TU REPOSICIÓN; TIKTOK SHOP QUIERE TU PRIMERA COMPRA

La pregunta incómoda, al final, no es si el lineal sigue importando. Claro que importa. La pregunta de verdad es otra: ¿qué ocurre cuando otro ya se ha quedado con la atención, con la intención y con el primer gesto de compra antes de que tu lineal tenga siquiera la oportunidad de competir?



Javier Pérez de Leza – CEO de Future Retail ✍️

Soy de la vieja escuela. Llevo 38 años en *retail* y me formé en una época en la que la competencia en alimentación se entendía con una lógica casi cartográfica: quién tenía la mejor ubicación, quién afinaba mejor el precio, quién construía el surtido más adecuado y quién ejecutaba con más disciplina el servicio.

Durante muchos años, esa fue la gramática del negocio. Y no conviene despreciarla, porque sigue explicando una parte muy importante de la realidad: el **lineal** sigue importando, la **proximidad** sigue importando, la **marca** sigue importando y la **operación** sigue marcando diferencias.

Pero quien quiera entender con seriedad hacia dónde se desplaza hoy la creación de valor en *retail* tiene que aceptar algo más incómodo: una parte creciente de la batalla ya no empieza en la tienda. Empieza antes, bastante antes, en la pantalla

del móvil, en una búsqueda rápida, en una promesa de entrega inmediata, en una recomendación algorítmica o en un vídeo capaz de transformar una curiosidad difusa en una intención de compra. En España, ese cambio ya tiene escala macroeconómica: el comercio electrónico facturó **25.752 millones de euros** en el primer trimestre de 2025, un 18,2% más que un año antes, según la CNMC.

Por eso cada vez me parece más útil resumir el nuevo tablero con una frase simple, casi brutal en su claridad: **Amazon** quiere tu reposición; **TikTok Shop** quiere tu primera compra.

Amazon ha entendido algo decisivo para grocery y gran consumo: la tecnología solo importa de verdad cuando elimina fricción. No necesita impresionarte ni seducirte con una gran narrativa; le basta con hacerte la vida más fácil. Su ambición no está en inspirarte una cena memorable, sino en ahorrarte el esfuerzo mental de pensar una vez más en la leche, el detergente, el agua, los pañales, el café o el papel higiénico.

Es decir, en apropiarse de la parte menos glamurosa y, precisamente por eso, más recurrente del consumo. En España, esa apuesta descansa sobre una escala difícil de ignorar: **Amazon** cerró 2024 con **28.000 empleados** en el país; **más de 17.000 pymes españolas** venden ya en su tienda; esas pymes superaron los **1.200 millones de euros en exportaciones** en 2024; y la compañía anunció en enero de 2026 que en 2025 entregó **más de 190 millones de artículos** el mismo día o al día siguiente en España. Todo eso no habla solo de tamaño. Habla de capacidad para incrustarse en la rutina cotidiana del consumidor.

Y ahí es donde, a mi juicio, muchos análisis se quedan cortos. Amazon no compite únicamente por precio, ni siquiera principalmente por precio. **Amazon compite por tiempo mental. Compite por convertirse en la infraestructura invisible de la compra repetitiva.**

Cuando una compañía consigue que la reposición suceda con menos esfuerzo, con menos duda y con menos coste cognitivo, deja de ser solo un canal y pasa a formar parte del **sistema operativo doméstico** del consumidor. Esa transición es profundísima, sobre todo en alimentación y productos básicos del hogar, donde el margen emocional de muchas compras es bajo, pero el valor de la **conveniencia** es altísimo. Por eso Amazon no necesita enamorarte del producto; le basta con hacerse imprescindible en la mecánica de reponerlo. Y **cuando una empresa conquista esa mecánica, no está capturando solo una venta: está capturando una costumbre.**

TRABAJAR SOBRE EL DESCUBRIMIENTO. TikTok Shop, en cambio, no entra por la costumbre, sino

AMAZON NO COMPITE ÚNICAMENTE POR PRECIO, NI SIQUIERA PRINCIPALMENTE POR PRECIO. AMAZON COMPITE POR TIEMPO MENTAL. COMPITE POR CONVERTIRSE EN LA INFRAESTRUCTURA INVISIBLE DE LA COMPRA REPETITIVA

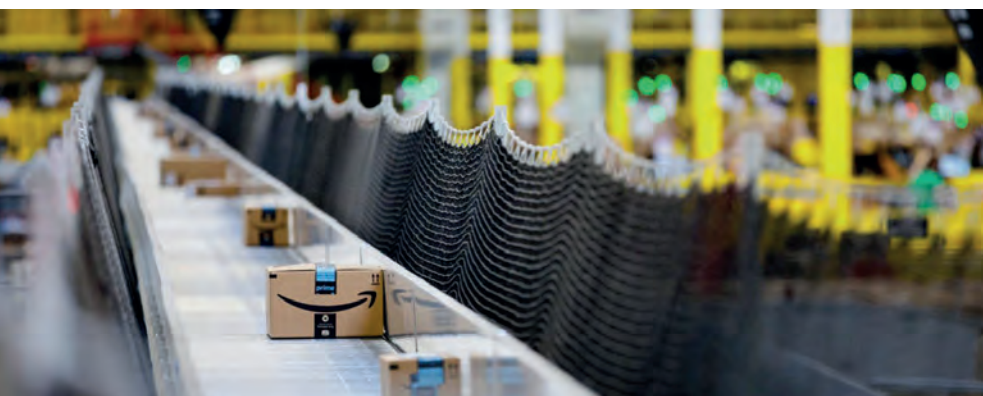
por el deseo. No trabaja sobre la repetición, sino sobre el descubrimiento. No espera a que el consumidor formule con claridad lo que necesita; se adelanta y moldea esa necesidad desde el contenido. Esa diferencia me parece crucial. **TikTok Shop** no quiere resolverte la despena; **quiere conquistar ese instante anterior en el que un producto entra en tu radar, adquiere significado y se convierte en una posibilidad real de compra.**

En España, la plataforma se lanzó en diciembre de 2024 y, un año después, ya superaba las **12.000 tiendas españolas** operando en su ecosistema. Además, TikTok afirma contar con **23,4 millones de usuarios mensuales** en España, una masa de atención que convierte cualquier análisis superficial en un error estratégico.

Pero el verdadero dato que obliga a mirar esto con seriedad está fuera de nuestras fronteras: TikTok Shop ya mueve más de **33.000 millones de dólares** en ventas brutas a nivel mundial, y solo en Estados Unidos alcanzó 9.000 millones en 2024, convirtiéndose en su mayor mercado. No estamos, por tanto, ante una simple funcionalidad comercial dentro de una red social, sino ante una infraestructura global de demanda que ya está alterando dónde nacen el descubrimiento, la consideración y la compra.

Lo verdaderamente interesante es que **TikTok Shop no actúa como un escape rate clásico, sino como un mecanismo de activación comercial incrustado en el entretenimiento.** El producto no aparece aislado; aparece contado, demostrado, probado, recomendado, integrado en una receta, en una rutina, en una conversación, en una tendencia o en una transmisión en directo que le da contexto y legitimidad. Eso cambia la naturaleza de la compra.

Ya no se trata solo de encontrar lo que buscabas, sino de comprar algo porque alguien ha sabido **convertirlo en relevante** antes de que tú lo buscaras. **TikTok Shop** asegura que en España registra **15.000 sesiones mensuales** de Live Shopping y que las ventas por vídeo corto se multiplicaron por cuatro en su primer año. No son solo métricas de plataforma; son señales de que el





comercio empieza a desplazarse desde la intención explícita hacia la influencia estructurada.

Durante muchos años, en *retail* hemos pensado que todo empezaba con el tráfico: conseguir que la gente entrara en la tienda, visitara la web, volviera más veces y, con suerte, terminara comprando. Esa lógica no estaba mal. El problema es que hoy ya no explica el principio del proceso, sino una fase cada vez más avanzada.

Porque **ahora la visita no suele ser el punto de partida. Suele ser la consecuencia.**

El verdadero viaje empieza mucho antes: cuando una persona descubre un producto, entiende por qué le puede interesar, imagina cómo encaja en su vida y decide que merece su atención. Y, en muchas categorías, también empieza cuando el consumidor busca justo lo contrario: no dedicar más tiempo del necesario a una compra repetitiva y elegir la opción más simple, rápida y cómoda.

CONECTAR TRES PIEZAS. Ese cambio obliga a conectar tres piezas que durante años hemos gestionado por separado: ins-

TIKTOK SHOP NO QUIERE RESOLVERTE LA DESPENSA; QUIERE CONQUISTAR ESE INSTANTE ANTERIOR EN EL QUE UN PRODUCTO ENTRA EN TU RADAR, ADQUIERE SIGNIFICADO Y SE CONVIERTE EN UNA POSIBILIDAD REAL DE COMPRA

piración, disponibilidad y repetición. La inspiración genera la primera compra; la disponibilidad convierte el interés en una experiencia satisfactoria; la repetición transforma una prueba en negocio sostenible.

Amazon está enseñando hasta qué punto la infraestructura puede dominar la disponibilidad y la repetición. **TikTok Shop** está demostrando hasta qué punto la influencia puede apropiarse de la inspiración. Y **quien no entienda que esas tres capas forman hoy un único sistema competitivo corre el riesgo de llegar tarde** al verdade-



ro punto de decisión del consumidor. Por eso creo que el problema para el *retail* alimentario ya no es solo logístico. Es estratégico, cultural y casi antropológico.

Durante años, una parte del sector asumió que bastaba con tener una buena tienda, una buena ejecución promocional y una web razonablemente funcional para defenderse en el entorno digital. Pero el nuevo tablero exige una revisión mucho más profunda. La cuestión ya no es solo si eres capaz de vender bien cuando el cliente llega a ti; **la cuestión es si verdaderamente eres relevante antes de que el cliente decida dónde empieza su compra.**

Amazon está construyendo una posición fortísima en el terreno de la recurrencia sin esfuerzo. TikTok Shop está construyendo otra, muy distinta, en el terreno del descubrimiento convertido en acto de compra. Una empresa captura la eficiencia. La otra captura la atención. Una compete por automatizar la cesta. La otra por encenderla. Y ambas, desde lugares distintos, están presionando el mismo centro de gravedad del *retail*: **la formación de la demanda.**

El riesgo real no es perder una venta concreta. No es perder una promoción. No es perder una visita. Es perder relevancia antes de que la compra empiece. Y cuando un *retailer* pierde relevancia en ese punto, lo que está en juego ya no es solo su cuota de mercado, sino su papel mismo en la arquitectura cotidiana del consumo. Ahí es donde **Amazon** y **TikTok Shop**, cada uno a su manera, están reescribiendo las reglas del juego en España. 🍎



LA CUESTIÓN YA NO ES SOLO SI ERES CAPAZ DE VENDER BIEN CUANDO EL CLIENTE LLEGA A TI; LA CUESTIÓN ES SI VERDADERAMENTE ERES RELEVANTE ANTES DE QUE EL CLIENTE DECIDA DÓNDE EMPIEZA SU COMPRA

Expertos en transacciones M&A

El futuro también se **escucha**.

Boutique financiera líder en **agroalimentación** y **retail**



+15 transacciones M&A en 2024-2025



Búsqueda de **inversores** estratégicos



Análisis y **consultoría** de procesos M&A

PRÓXIMAMENTE

Nuestra app de **podcasts** personalizados con IA

Inteligencia artificial aplicada al sector agroalimentario y retail. El análisis de GGO, ahora también en *formato audio* — disponible próximamente en nuestra web.



Escanéame ✨



LA GENERACIÓN Z NO ES QUIEN USTED CREE: EL CONSUMO REAL CONTADO A TRAVÉS DE 500 MILLONES DE TRANSACCIONES

Un estudio con 500 millones de transacciones reales desmonta los tópicos generacionales y revela cómo la Generación Z está reescribiendo las reglas del gasto en España.



José Luis Bueno – Profesor del IESE y titular de la Cátedra Intent HQ ✍️

*Basado en el estudio “El consumo generacional”, Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE, dirigida por José Luis Bueno. Octubre 2025.**

Hay un cliché que se repite en cualquier foro de marketing: “la **Generación Z** es digital, infiel y solo quiere experiencias”. Se dice con la misma convicción con que antes se afirmaba que los **Baby Boomers** no compran por internet. El problema de los clichés no es que sean falsos del todo, sino que nos ahorran el esfuerzo de pensar. Y **en un mercado que se recompone a la velocidad a la que cambian los hábitos de consumo, no pensar sale caro.**

El estudio publicado por la **Cátedra Intent HQ** del IESE obliga a pensar con datos en la mano: 500 millones de transacciones reales, anonimizadas, de 350.000 usuarios de **Fintonic** entre 2022 y 2024. No encuestas. No opiniones. Lo que la gente efectivamente gasta.

EL MARCO: SEPARAR LA EDAD DEL CAMBIO DE ÉPOCA. La primera aportación del estudio es metodológica, y no menor. Propone distinguir dos planos que la mayor parte de los análisis de consumo confunden: el **ciclo vital** y el **cambio estructural**. Una persona de veinticinco años gasta mucho en ocio y poco en salud no porque sea de la Generación Z, sino porque tiene veinticinco años. Si dentro de veinte sigue gastando igual, habremos

identificado un cambio generacional genuino. Si no, habremos confundido juventud con revolución.

Lo estructural es otra cosa: la **digitalización** como entorno por defecto, la preferencia por el acceso frente a la propiedad, la disolución del “dolor de pagar” mediante *wallets* y fraccionamientos tipo *Buy Now Pay Later*. Eso no se revierte con la edad.

La distinción importa porque **lo que pertenece al ciclo vital suele revertir cuando cambian las circunstancias** (los Z que se emancipan recortan ocio igual que hicieron sus padres); **lo estructural tiende a consolidarse y a extenderse hacia el resto de generaciones.**

LO QUE DE VERDAD GASTAN: LA EVIDENCIA TRANSACCIONAL. Conviene empezar por lo que a menudo se olvida: los Baby Boomers gastan mucho más dinero en términos absolutos que la Generación Z. Con ingresos medios que duplican o triplican los de un veinteañero, con patrimonio acumulado y con hipotecas liquidadas o en sus últimas cuotas, **el Boomer es hoy el cliente que más factura en casi todas las categorías. Ignorar esto para centrarse solo en la novedad generacional es un error que ya están pagando algunas marcas.**

Lo revelador del estudio no es cuánto gasta cada generación, sino cómo reparte cada euro: el *share of wallet*. Los **Baby Boomers** destinan el 46% de su gasto a partidas no discrecionales (vivienda, salud, seguros, suministros). La **Generación X**, un 45%. Los **Millennials** bajan al 41% y los **Z** emancipados se sitúan en el 39%. Es un arco claro: a más edad, más rigidez presupuestaria.

La cifra que lo distorsiona todo es la de los Z no emancipados: solo un 27% de su gasto va a lo no discrecional. El 73% restante se destina a consumo voluntario, porque la familia absorbe vivienda, alimentación y facturas. Ahora bien, ese 73% se calcula sobre un presupuesto total muy inferior al de cualquier adulto con empleo estable. En números absolutos, un Boomer que destina el 47% de su gasto a ocio probablemente gaste más que un Z no emancipado, que destina el 73%. La proporción impresiona; la caja registradora, menos.

Entre 2022 y 2024 se observan **tres tensiones simultáneas**. Los **Baby Boo-**

EL SHARE OF WALLET EN ALIMENTACIÓN CUENTA UNA HISTORIA DE FRAGMENTACIÓN ACELERADA. MERCADONA SIGUE SIENDO EL REFERENTE, PERO SU CUOTA CAE DIEZ PUNTOS ENTRE BOOMERS (40%) Y Z NO EMANCIPADOS (27%)



EL BOOMER ES HOY EL CLIENTE QUE MÁS FACTURA EN CASI TODAS LAS CATEGORÍAS. IGNORAR ESTO PARA CENTRARSE SOLO EN LA NOVEDAD GENERACIONAL ES UN ERROR QUE YA ESTÁN PAGANDO ALGUNAS MARCAS

mers y la **Generación X** son quienes más incrementan su gasto libre, con hipotecas pagadas e hijos que se van: una segunda juventud financiera con dinero real detrás. Los **Millennials** se frenan porque la crianza y la vivienda empiezan a pesar. Y la **Generación Z** vive una bifurcación radical: los emancipados recortan porque la realidad les golpea; los no emancipados mantienen la inercia de gasto libre sobre una base absoluta modesta. No es despilfarro: es la consecuencia lógica de no tener gastos fijos propios.

ALIMENTACIÓN: EL SUPERMERCADO PIERDE LA EXCLUSIVA. El *share of wallet* en alimentación cuenta una historia de fragmentación acelerada. **Mercadona sigue siendo el referente, pero su cuota cae diez puntos entre Boomers (40%) y Z no emancipados (27%).** Ese hueco lo llenan los **bazares 24h**, que pasan del 4% al 14%, y la **comida a domicilio**, que los Z no emancipados sitúan ya en el 2,4% de su gasto total, seis veces más que sus abuelos.

La Gen Z no abandona el supermercado, pero lo relega. La compra semanal planificada cede terreno ante microdecisiones diarias: un pedido de **Glovo**, un **snack** en el bazar de abajo, una caja de **Too Good To Go**. La lealtad ya no se mide en carros llenos sino en frecuencia de interacción.

Mercadona, con una app mejorada pero todavía lejos del estándar de conveniencia que exige un veinteañero, tiene trabajo pendiente. **Lidl**, en contraste, ha conseguido una cierta afinidad entre los jóvenes, impulsado por sus ofertas temáticas y esa capacidad de convertir un *discount* en un pequeño acontecimiento semanal.

Hay una discrepancia reveladora entre lo que la Gen Z declara y lo que compra. En encuestas, esta generación dice preocuparse por la nutrición, buscar opciones saludables y valorar el origen ético de los alimentos. **En la práctica, es la cohorte que más recurre al fast food y al delivery por precio, conveniencia y socialización.** La salud opera como **aspiración difusa**, no como motor de compra sostenido.

Too Good To Go es el caso que demuestra que esa brecha se puede cerrar. Ha conseguido atraer compras reales de la Gen Z porque alinea sus aspiraciones declaradas con lo que de verdad buscan a la hora de pagar: **precio bajo** (las cajas cuestan una fracción del valor original), **conveniencia** (se reserva desde el móvil en segundos), un componente de **sorpresa y descubrimiento** que convierte la compra en experiencia, y un **propósito verificable** (reducir el desperdicio alimentario) que permite al consumidor



sentir que hace lo correcto sin sacrificar nada. **No es casualidad que sea una de las marcas con mayor afinidad generacional del estudio: es la única que ha resuelto la ecuación completa.**

MODA: LA CONTRADICCIÓN COMO IDENTIDAD. Si la alimentación muestra fragmentación, la moda muestra polarización. Shein captura uno de cada cuatro euros del armario de los Z no emancipados. El Corte Inglés pasa del 39% del *share of wallet* en moda entre Boomers al 11% en Z no emancipados.

El 70% de los Z dice preferir marcas con propósito alineado a sus valores. Pero cuando se mira lo que realmente compran, el billete acaba en Shein, en Primark, en Bershka. **La sostenibilidad funciona como desempate cuando el precio y el placer ya están cubiertos. Rara vez antes.** La afinidad con Shein es funcional (“funciona, llega, vale poco”), no emocional: si Temu iguala el precio con mejor logística, el usuario migra sin pestañear.

En el otro extremo, marcas DTC nativas como **Nude Project, Coldculture, Scuffers** o **Pompeii** demuestran que **la lealtad joven existe, pero se construye**



NO ES CASUALIDAD QUE TOO GOOD TO GO SEA UNA DE LAS MARCAS CON MAYOR AFINIDAD GENERACIONAL DEL ESTUDIO: ES LA ÚNICA QUE HA RESUELTO LA ECUACIÓN COMPLETA

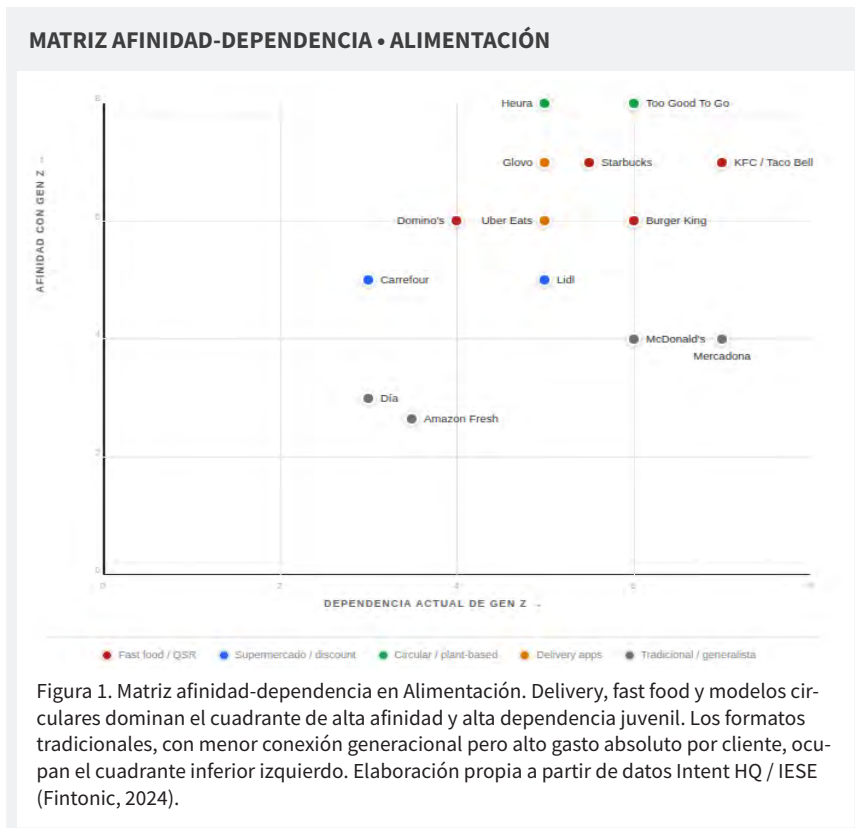
sobre comunidad y cercanía del fundador, no sobre descuento. La segunda mano merece mención aparte: es la única categoría de moda que crece en todas las generaciones. **Vinted** se ha convertido en el hipermercado del armario usado, y

la motivación principal entre los jóvenes no es la sostenibilidad, sino el ahorro y la diferenciación.

LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO: NACIDOS CON LOS Z.

En finanzas, el fenómeno más relevante son tres **movimientos de fondo**. Primero, **Bizum**, cuyo nombre ya funciona como verbo en el habla cotidiana, ofrece exactamente aquello que la Generación Z valora (instantaneidad y sencillez) y ha logrado impedir que aplicaciones extranjeras ocupen ese espacio en España. Segundo, los neobancos como **Revolut**, que captó uno de cada cinco nuevos clientes bancarios en 2024. Y tercero, el **Buy Now Pay Later: Sequra** o **Klarma** permiten fraccionar pagos sin tarjeta de crédito; cuatro de cada diez españoles de 18 a 34 años ya han usado pagos a plazos *online*. **Esto no es una moda; es una redefinición del acceso al consumo para una generación con poco ahorro.**

En movilidad, solo el 58% de los nacidos a partir de 1995 tiene carné de conducir, frente al 81% de los Boomers. El 78% de los compradores de moto de 18 a 24 años eligió *scooter*: movilidad alternativa, rápida y accesible. Uno de cada diez conductores jóvenes ya ha probado el *motosharing*, con el ahorro como motivación principal.





LA MATRIZ QUE LO EXPLICA TODO (O CASI).

La contribución más operativa del estudio es la matriz de afinidad-dependencia generacional. Sitúa a cada modelo de negocio según dos ejes: cuánto encaja su propuesta con los hábitos de la Gen Z (afinidad) y qué proporción de su negocio actual depende de ese segmento (dependencia). Cuatro cuadrantes que funcionan como diagnóstico y como hoja de ruta.

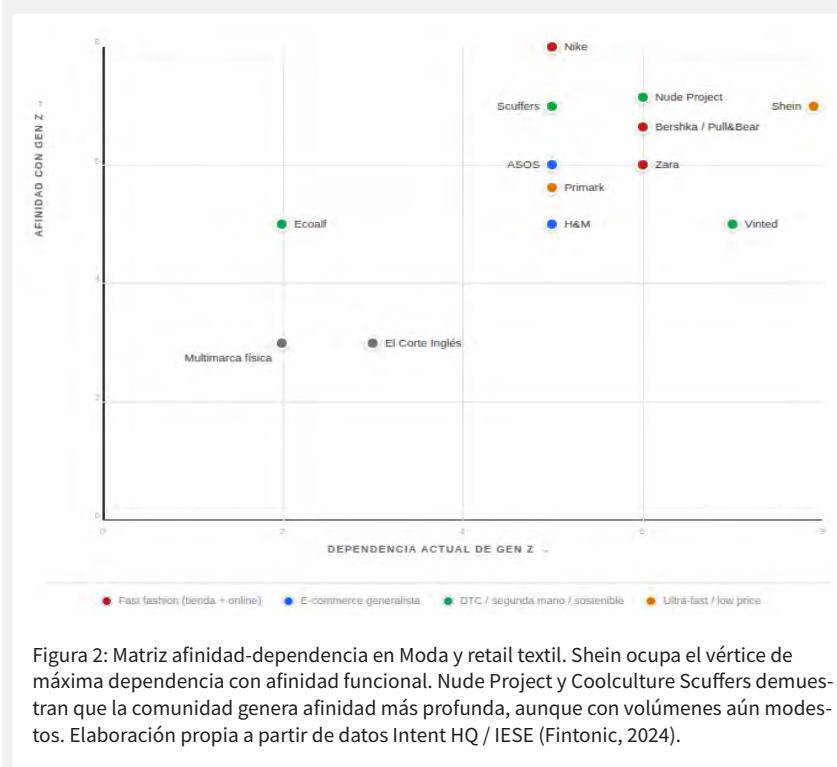
El cuadrante de **alta afinidad y alta dependencia** es también el más frágil: empresas como Glovo o Shein viven de los jóvenes, pero pueden perderlos en cuanto aparezca algo marginalmente mejor. El opuesto (baja afinidad, baja dependencia) es el más peligroso: negocios que hoy respiran tranquilos porque sus clientes mayores siguen ahí, con gasto más desahogado y mayor lealtad, pero que se encaminan a la irrelevancia cuando esas cohortes dejen de ser el motor del consumo.

El Corte Inglés ilustra la tensión. Concentra el 39% del *share of wallet* en moda de los Boomers: un “chollazo”, porque esos clientes gastan en absoluto mucho más que un veinteañero. Pero entre los Z no emancipados esa cuota ya ha caído al 11%. **El reto no es abandonar al Boomer (sería suicida, dado que es el cliente que más factura), sino encontrar la forma de atraer al Z sin ahuyentar al mayor.** Pocos equilibrios estratégicos son más difíciles que ese.

REFLEXIONES FINALES. El estudio no valida que la Gen Z vaya a cerrar el gap de gasto respecto a cohortes anteriores. Lo que sí confirma es que cuando la Z aumenta su capacidad de gasto, no copia el patrón previo. Recompone canales, formatos y momentos. El cambio empieza por el cómo (procesos cortos, pagos sencillos), sigue por el qué (flexibilidad frente a propiedad), continúa por el cuándo (menos compra semanal, más microdecisiones) y termina por el dónde (más actores, menos fidelidad a un espacio físico).

La fidelidad ya no se compra; se gana con coherencia. Y se revalida en cada decisión de compra.

MATRIZ AFINIDAD-DEPENDENCIA • MODA Y RETAIL TEXTIL



GIRAR TODA LA ESTRATEGIA HACIA LA GEN Z MIENTRAS EL GRUESO DE LA FACTURACIÓN VIENE DE OTRO SITIO NO ES AUDACIA; ES DESCUIDO

Agrupar por fecha de nacimiento tiene un problema obvio: no distingue entre un Z que paga alquiler en Vallecas y otro que vive con sus padres en Pozuelo. La segmentación que de verdad sirve es biográfica. Antes y después de emanciparse. Con hijos o sin ellos. Con hipoteca o con Bizum como única herramienta financiera. **Las empresas que consigan acompañar esos saltos, del piso compartido al primer bebé, de la tarifa plana al seguro de hogar, tendrán algo que se parece a la lealtad.**

Ahora bien, y esto conviene decirlo sin rodeos: el Boomer sigue siendo el cliente que más dinero deja en caja. Lo será du-

rante años. **Girar toda la estrategia hacia la Gen Z mientras el grueso de la facturación viene de otro sitio no es audacia; es descuido.** La gracia está en atender a los dos sin traicionar a ninguno, y no conozco a muchos que lo estén haciendo bien todavía.

Lo que aporta este estudio, y lo que justifica haberlo leído hasta aquí, es algo que ni las encuestas ni el olfato comercial pueden ofrecer por sí solos: una fotografía del **gasto real**, desagregada por generación, por enseña y por categoría, construida sobre 500 millones de movimientos bancarios. Esos datos no tienen memoria selectiva ni sesgo de cortesía. Muestran dónde está el dinero hoy y hacia dónde se desplaza.

En un mercado que perdona cada vez menos los errores de cálculo, tener acceso a esa radiografía antes que la competencia puede ser, sin exagerar, lo que separe a las empresas que se adapten de las que se queden en fuera de juego. 🍎

(*) Este estudio ha sido realizado por la Cátedra Intent HQ de “Cambios en el Comportamiento del Consumidor” del IESE Business School, publicada en octubre de 2025 y dirigida por su titular, el profesor José Luis Nueno Iniesta.

La investigación ha sido elaborada por José Luis Nueno, Alfonso Urien y Jaime Soroa, investigadores de la Cátedra, a partir del análisis de 500 millones de transacciones reales y anonimizadas de usuarios de Fintonic entre 2022 y 2024.



SI QUIERE INNOVAR MÁS, ¡COMUNIQUE!

La innovación no solo depende de invertir en investigación, sino de saber comunicar su valor y facilitar su llegada al consumidor. Resulta imprescindible subrayar la importancia de hacer visibles los resultados, implicar al consumidor y superar las barreras del *retail*. Porque, sin comunicación ni acceso en el punto de venta, incluso la mejor innovación corre el riesgo de no existir para el mercado.



Jorge Jordana – Dr. Ingeniero agrónomo y economista ✍️

James Tama Wilson, coloquialmente conocido como “Tama Jim”, está considerado como el mejor secretario de Agricultura (similar a nuestros ministros) de los gobiernos de Estados Unidos. Ejerció su cargo desde 1886 a 1913. En la primera década del pasado siglo, observó cómo el Senado norteamericano iba paulatinamente recortan-

do las aportaciones federales a la **investigación agraria**, cuando los estudios que él mismo había mandado realizar avalaban el asombroso dato de que, por cada dólar invertido, se generaban cerca de 1.000.

Desde que se creó en 1861, la Academia Nacional de Ciencias americana (NAS) ha venido actuando de apoyo científico

a todas las decisiones de su administración pública relativas a asuntos científicos y “Tama Jim” les consultó sobre qué debería hacer para revertir la disminución financiera recibida para sus investigaciones.

El informe emitido por la NAS era categórico. Si los datos obtenidos eran sólidos, **¡cuéntelo!**

Y es que la **comunicación** tiene una importancia básica para la **innovación**. Se innova para que el consumidor pueda comprar productos que satisfagan mejor sus necesidades y aporten más valor a la cadena de suministro, especialmente a los fabricantes. Y, para ello, los consumidores deben identificar a ese nuevo producto (marca), conocer sus características definitorias y encontrarlo en el mercado.

Las dos condiciones iniciales exigen que realmente los productos “nuevos” aporten un **valor adicional distinguible** y que no sean un “*me too*”. Y para que esto no suceda, **hay que contar muchísimo más con los consumidores, investigarlos, consultarlos, hacerlos partícipes en el proceso, probar en ellos las novedades antes de lanzarlas y comunicarles los resultados.**

Comunicar infinitamente más de lo que hacemos y no solo sobre “tu” producto. De nada vale que lo hayas mejorado de forma sustancial nutricionalmente, si la formación en nutrición de los consumidores no es que sea escasa, sino que es abrumadoramente errónea. Y esto ha sucedido porque **nadie de la cadena se ha encargado, de forma sistemática e intensa, de que la población tenga unos**



HAY QUE CONTAR MUCHÍSIMO MÁS CON LOS CONSUMIDORES, INVESTIGARLOS, CONSULTARLOS, HACERLOS PARTICIPES EN EL PROCESO, PROBAR EN ELLOS LAS NOVEDADES ANTES DE LANZARLAS Y COMUNICARLES LOS RESULTADOS


conocimientos sólidos y verdaderos de una correcta nutrición.

No soy un experto en comunicación (los hay excelentes, como el editor de este medio, que hace un par de años publicó

un libro sobre ello), pero deduzco que cuanto más tardemos en hacerlo, más difícil será conseguirlo, pues a base de insistencia se van consolidando los “relatos” sobre todas las cosas.

ESPACIO EN LOS LINEALES. Y nos queda aún el tercer paso: encontrarlo. Sobre este, **Promarca** viene insistiendo, año tras año, en que la actual distribución comercial minorista es una barrera a la innovación pues, al ir consolidando un surtido corto y barato, que es el que busca el consumidor, **no hay espacio en los lineales para colocar un nuevo producto, que siempre tarda un tiempo en ser conocido y en consolidar un crecimiento.**

Y esta tendencia no va a cambiar, por lo que los fabricantes deben abordar **nuevas estrategias** para facilitar a los consumidores el encuentro con los nuevos productos. Pueden intentar nuevas **acciones de marketing**, como consagrar un rincón a lo innovado, o utilizar las **nuevas tecnologías** para implementar plataformas accesibles a los consumidores, que también conllevarán acciones intensas de comunicación.

Como recordaba Einstein, solo haciendo cosas diferentes se obtienen resultados diferentes. Nos va en ello la innovación. 



PROMARCA VIENE INSISTIENDO EN QUE LA ACTUAL DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA ES UNA BARRERA A LA INNOVACIÓN PUES, AL IR CONSOLIDANDO UN SURTIDO CORTO Y BARATO, QUE ES EL QUE BUSCA EL CONSUMIDOR, NO HAY ESPACIO EN LOS LINEALES PARA COLOCAR UN NUEVO PRODUCTO



INNOVAR SIN PERDER LA ESENCIA: LA TRANSFORMACIÓN DEL *RETAIL* DESDE EL MODELO COOPERATIVO

En un sector que cambia tanto como el del *food retail*, hablar de innovación ya no es solo una cuestión de competitividad, sino una auténtica necesidad de supervivencia. Los hábitos de consumo evolucionan, la presión del mercado es cada vez mayor y la tecnología –con la IA marcando el ritmo– está transformando la forma en la que operamos.



David Navas – Director general de Unide ✍️

La innovación, en **Unide**, nace de nuestras raíces. No es una ruptura con el pasado, sino una evolución que respeta y potencia nuestra esencia. Llevamos décadas adaptándonos a los cambios sin perder de vista quiénes somos: una cooperativa formada por emprendedores locales que trabajan cada día para **generar valor** en sus comunidades. Ese propósito es el que nos guía y el que hoy da sentido a nuestra apuesta por la innovación dentro del Plan Estratégico Unide 2.0 aprobado hace un año.

Nuestro modelo tiene una singularidad clara: cada socio gestiona su negocio con autonomía, pero cuenta con el respaldo de una **red sólida** que le acompaña. Por

eso, **cuando hablamos de innovación, hablamos de soluciones que realmente les ayuden cada día y que mejoren también la experiencia del cliente.**

Impulsamos la innovación en el día a día, adaptando y evolucionando nuestra oferta comercial para responder a las **necesidades reales** del cliente. Hoy, el cliente busca **soluciones de conveniencia** como platos preparados y comida lista para consumir, así como la posibilidad de disfrutar de un café de calidad recién hecho o de su bebida preferida bien fría.

Al mismo tiempo, demanda que nos adaptemos a la realidad actual de los hogares, donde el 60% en España está formado por dos personas o menos, lo

que impulsa la demanda de formatos más pequeños e individuales. Además, el cliente espera encontrar **nuevas categorías** en crecimiento, como productos ricos en proteínas, alternativas con menos azúcar y sal, así como las **últimas innovaciones** del mercado.

Uno de los ámbitos donde la innovación se hace más visible es la **digitalización** de la tienda. Estamos incorporando herramientas que permiten ganar agilidad, simplificar tareas y ofrecer una compra más cómoda. Desde las **etiquetas electrónicas**, que hacen posible actualizar precios y promociones en tiempo real, hasta sistemas que ayudan a **gestionar mejor** el surtido o el stock. Todo ello pensado para responder a un consumidor

que compra de forma más rápida, más frecuente y más exigente.

Al mismo tiempo, estamos impulsando otra gran transformación, igual de importante: la transformación de nuestra **cadena logística**. **Mejorar la trazabilidad, optimizar la gestión del producto o asegurar su disponibilidad no son solo cuestiones operativas, sino elementos clave** para ofrecer un mejor servicio a nuestros socios.

TECNOLOGÍA CON PROPÓSITO. Para nosotros, la tecnología no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para hacer mejor las cosas. La **automatización** en nuestras plataformas, el **uso de datos** o la incorporación de soluciones de **inteligencia artificial** nos están ayudando a anticiparnos, a decidir mejor y a ser más eficientes. Y eso tiene un impacto directo: menos desperdicio, mejor planificación y una operativa más sostenible.

Pero, sobre todo, **la tecnología nos permite reforzar algo que forma parte de nuestro ADN: la cercanía**. Porque, aunque avancemos en la **digitalización**, seguimos creyendo en un modelo donde cada tienda es diferente, donde el conocimiento del cliente local marca la diferencia y donde el producto de proximidad sigue teniendo un papel protagonista.



LA AUTOMATIZACIÓN EN NUESTRAS PLATAFORMAS, EL USO DE DATOS O LA INCORPORACIÓN DE SOLUCIONES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL NOS ESTÁN AYUDANDO A ANTICIPARNOS, A DECIDIR MEJOR Y A SER MÁS EFICIENTES

Así, en **Unide** nuestros socios pueden **adaptar su surtido** a las necesidades de su entorno, acercando a los clientes productos de productores locales –agricultores, ganaderos, panaderos, apicultores o elaboradores de embutidos y quesos–. Esta propuesta aporta un soplo de aire fresco frente a la creciente estandarización de la oferta en otras cadenas. También estamos evolucionando en

cómo nos relacionamos con nuestros **más de 600 socios**. **El desarrollo de un equipo comercial propio, una mayor orientación al servicio y nuevas herramientas de gestión están cambiando la forma en la que les acompañamos**.

Hoy, más que nunca, necesitan una cooperativa que no solo les provea, sino que les ayude a crecer, a tomar decisiones y a adaptarse a un entorno complejo. Y ahí es donde queremos estar: cerca, escuchando y aportando soluciones reales.

EL RETO: TECNOLOGÍA Y VISIÓN HUMANA. **El futuro del retail no va solo de tecnología. Va de saber equilibrar eficiencia y servicio, escala y personalización, digitalización y cercanía**. Y en ese equilibrio, creemos que el modelo de **Unide** tiene mucho que aportar.

Nuestra fortaleza está en nuestra red, en la capacidad de nuestros socios y en su vínculo con el territorio. La innovación, para nosotros, no sustituye eso, sino que lo potencia y amplifica.

Seguiremos avanzando, incorporando nuevas herramientas y mejorando nuestros procesos, pero con una idea muy clara: innovar es seguir aportando valor. A nuestros socios, a nuestros clientes y a las comunidades en las que estamos presentes. ●



EL FUTURO DEL RETAIL NO VA SOLO DE TECNOLOGÍA. VA DE SABER EQUILIBRAR EFICIENCIA Y SERVICIO, ESCALA Y PERSONALIZACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y CERCANÍA



ESTRATEGIA DE SUPERMERCADOS ONLINE: DEL CRECIMIENTO A LA RENTABILIDAD SOSTENIBLE

Tras años de expansión acelerada y experimentación, el *e-grocery* entra en una nueva fase en la que la rentabilidad se impone como prioridad. Entre modelos aún por consolidar y un historial de éxitos y fracasos, los *retailers* buscan fórmulas sostenibles sin renunciar al crecimiento. La clave ya no está solo en captar demanda, sino en ejecutar con precisión: colaboración, excelencia operativa y foco en el cliente multicanal marcan el camino.



Dr. Mstislav Voskresensky – CEO de e-Grocery.Pro ✍️

Hoy en día, el mercado global de alimentación *online* está experimentando una transformación comparable únicamente a la crisis de las puntocom del año 2000, aunque por razones muy diferentes. Afortunadamente, hoy nadie cuestiona la disposición o el deseo de los clientes de comprar alimentos por internet. ¿Recuerdan cuando esto aún era motivo de debate?

En cambio, han surgido nuevas preguntas: ¿es posible obtener beneficios en este mercado? Y, de ser así, ¿cómo lograrlo? Todo ello se desarrolla en un contexto de modelos de negocio cambiantes. ¿Qué modelo preferirán los clientes en el futuro: la compra tradicional de grandes cestas, el comercio rápido o los *marketplaces* para la adquisición de productos de consumo envasados?

En marzo de 2024, **Ken Towle**, antiguo director de ventas *online* de **Tesco**, comentó en una entrevista que “el mercado de los supermercados *online* presenta oportunidades fantásticas para los clientes”. Sin embargo, también señaló que la búsqueda de un modelo de negocio eficaz y económicamente sostenible



EL MERCADO ESTÁ AHORA COMPUESTO POR COMPRADORES MULTIFORMATO, QUE SE HAN CONVERTIDO NO SOLO EN LOS IMPULSORES DEL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS, SINO TAMBIÉN EN UN FACTOR CLAVE A LARGO PLAZO PARA LA GENERACIÓN DE BENEFICIOS

aún continúa, y que “el panorama todavía no está del todo definido”.

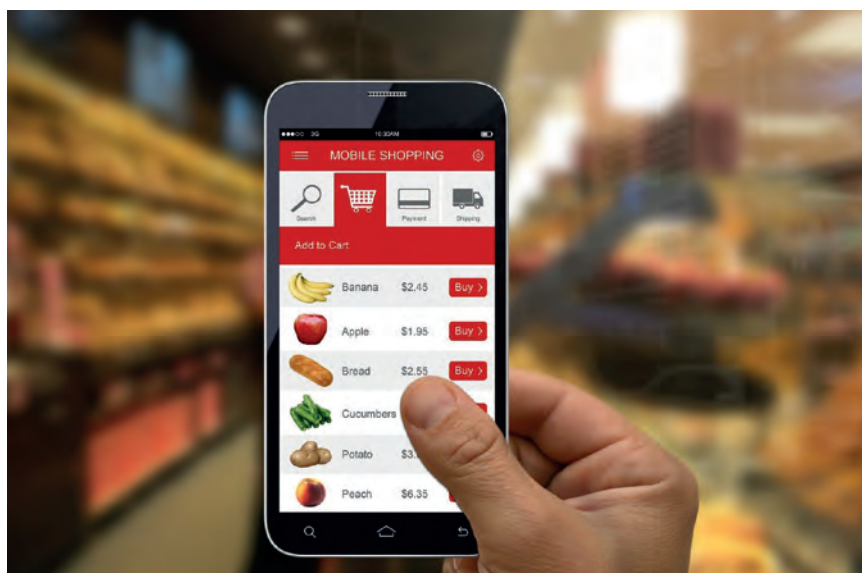
De manera similar, ese mismo mes, **Deepinder Goyal**, CEO del gigante indio

de tecnología alimentaria **Zomato**, sugirió que, en el actual entorno de rápidos cambios tecnológicos, no se puede esperar que ningún modelo de negocio se mantenga dominante durante más de diez años.

A día de hoy, ni los expertos ni los clientes comprenden del todo cuál será el resultado final de la transformación que está reconfigurando el mercado. Además, es probable que cada región acabe dominada por un modelo diferente.

Personalmente, he presenciado al menos tres oleadas de creciente –y posterior decreciente– interés por parte de minoristas, proveedores de bienes de consumo envasados e inversores en este sector. Cada oleada comienza con modelos de negocio relativamente nuevos, una cobertura mediática llamativa e innumerables opiniones de expertos. A esto le sigue un crecimiento significativo de la cuota de mercado de la compra de comestibles *online* y un auge de nuevas tiendas digitales.

A lo largo de estos ciclos, emprendedores, empresas, bancos e instituciones han invertido enormes sumas de dinero. Cada ciclo no solo trae consigo un creci-



YA EN 2011, TESCO OBSERVÓ QUE LOS CLIENTES MULTICANAL TIENDEN A GASTAR TRES VECES MÁS AL AÑO QUE LOS COMPRADORES TRADICIONALES, UNA TESIS QUE HA SIDO VALIDADA DESDE ENTONCES POR NUMEROSAS EMPRESAS DEL SECTOR



miento constante y gradual de la cuota de mercado del canal *online*, sino también valiosas lecciones sobre **qué funciona y qué no**.

Sin embargo, el sector también está lleno de **casos de fracaso**, como **Webvan**, **Gorillas** y **Getir**. Pero también existen **casos de éxito**. Como señalan los expertos en la industria del *e-grocery*: “Por cada Tesco, hay varios Webvan”. El mercado global de supermercados *online* sigue, por tanto, el principio de **Anna Karenina**: **las empresas exitosas se parecen entre sí, mientras que cada fracaso responde a sus propias particularidades**, normalmente vinculadas a la ausencia de uno o más elementos clave de la fórmula minorista dominante.

Analicemos ahora las **claves del éxito** en el mercado de la alimentación *online*.

✓ **COHERENCIA Y COLABORACIÓN.**

Todos sabemos que el mercado del Reino Unido quizá no sea el más grande, pero sin duda es el canal digital más antiguo y sofisticado del mundo. **James Roper**, presidente de la Asociación Británica de Comercio Electrónico (IMRG), declaró en una conferencia en abril de 2015: “El éxito del **comercio electrónico** en el Reino Unido no se debe a quienes llegaron, invirtieron mucho dinero y generaron gran expectación, sino a personas con visión de futuro que **comprendieron la necesidad de alcanzar una masa crítica, cambiar el comportamiento y las expectativas de los consumidores y, paso a paso, conquistar el mercado**”.



CUALQUIER MINORISTA TRADICIONAL SABE LO COMPLICADO QUE ES TENER ÉXITO EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN, DONDE LOS MÁRGENES SUELEN OSCILAR ENTRE EL 2% Y EL 4%. EN LA VENTA DE COMESTIBLES ONLINE, ESTOS MÁRGENES PUEDEN SER INCLUSO MENORES

En marzo de 2024, en una entrevista con PYMNTS, **Tim Steiner**, CEO de **Ocado**, líder mundial en automatización de la compra de alimentos en línea, destacó: “Lo más importante en la compra de ali-

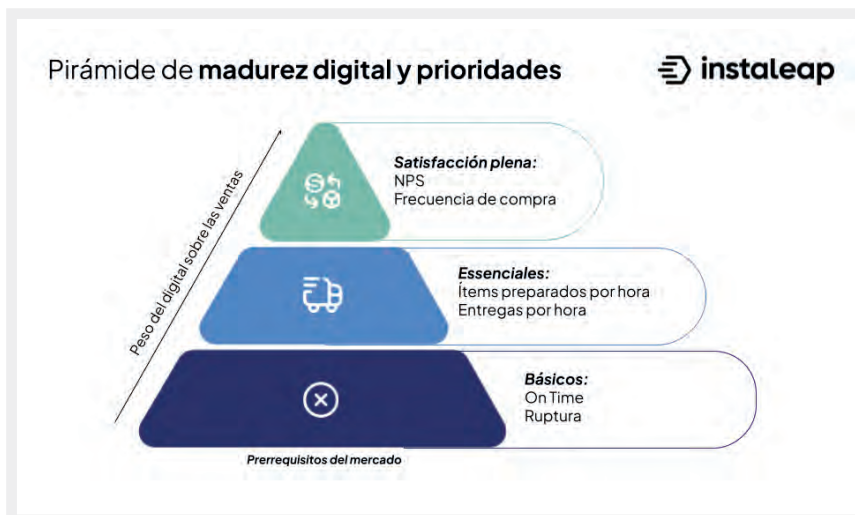
mentos en línea es dominar los aspectos básicos. Y **es sorprendente –tras 24 años en este sector– la escasa cantidad de empresas en el mundo que realmente cumplen sus promesas de entrega a domicilio, a tiempo**”. Con algunos de los clientes más importantes del mundo, como **Kroger**, **Alcampo**, **Lotte** y **Sobeys**, además de otros minoristas regionales líderes, la dirección de **Ocado** demuestra un profundo conocimiento del sector.

Como señaló recientemente **Gregor Ulitzka**, presidente de **Ocado Solutions Europe**: “El éxito en el comercio electrónico de comestibles no reside en hacerlo todo uno mismo, sino en hacer las cosas bien en equipo. **La colaboración, la tecnología y la constancia son lo que transforma el potencial en rentabilidad**”.

La constancia y la colaboración son, sin duda, factores cruciales para el éxito en esta ecuación.

✓ **LA METICULOSIDAD.** En general, los responsables de cualquier proyecto de comercio electrónico de comestibles se enfrentan a una tarea excepcionalmente compleja: ofrecer un **nivel de servicio** consistentemente alto que no solo cumpla, sino que supere las **expectativas del cliente**, e incluso la **experiencia de las tiendas físicas**.

Por ejemplo, mientras que los estándares corporativos pueden exigir que un cajero en una tienda física sonría, se espera que el repartidor de una tienda *online* “sonría el doble”. Si a esto añá-



dimos la participación de **servicios de terceros** en la preparación y entrega de pedidos, empezamos a comprender la complejidad que implica alcanzar un modelo de servicio ideal.

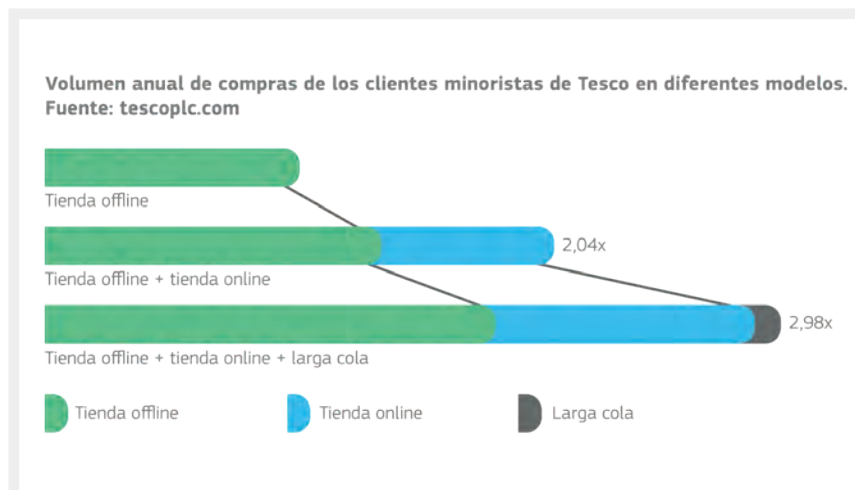
En el sector de la alimentación *online*, es fácil de explicar, pero más difícil de lograr y mucho más difícil de mantener a largo plazo o a gran escala. Un marco útil para abordar este desafío lo proporciona **Instaleap** (adquirida en abril de 2026 por el gigante estadounidense **Instacart**), que organiza las capacidades en una pirámide de madurez digital de tres niveles (ver en página anterior). Basado en la experiencia de más de 130 clientes, entre ellos **Walmart, Carrefour y HEB**, **este enfoque ayuda a los minoristas a evaluar su solidez operativa, definir su estrategia *online* y mejorar la eficiencia y la rentabilidad.**

En la práctica, esta pirámide ofrece una forma estructurada de operacionalizar lo que describo como la clave del éxito. Es una herramienta estratégica diseñada para ayudar a los minoristas a comprender los pilares de una operación digital escalable y rentable. Organiza las operaciones de supermercados digitales en tres niveles de madurez:

- Fundamentos: entrega puntual, disponibilidad y alta calidad del producto; la promesa fundamental al cliente.
- Eficiencia: rapidez en la preparación de pedidos, eficiencia en la entrega y coste por pedido; garantizando la rentabilidad y la escalabilidad.
- Diferenciación: fidelización, satisfacción y personalización; lo que hace que los clientes vuelvan.

✓ **EL CLIENTE MULTICANAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN.** En 2018, Ken Towle observó: “Cada vez más minoristas de alimentación y nuevos actores se dan cuenta de que ya no basta con depender de **modelos de venta tradicionales** ya probados. La razón es que el mercado está ahora compuesto por **compradores multiformato**, que se han convertido no solo en los impulsores del crecimiento de las ventas, sino también en un factor clave a largo plazo para la generación de beneficios”.

Esto no es una mera teoría ni una ilusión. **Ya en 2011, Tesco observó que los clientes multicanal tienden a gastar tres veces más**



al año que los compradores tradicionales, un hallazgo que pronto fue confirmado por otros minoristas en todo el mundo. Esta tesis, según la cual los clientes multicanal gastan más, ha sido validada desde entonces por numerosas empresas del sector.

✓ **EFICIENCIA.** Por último, pero no menos importante, el reto de construir una operación de venta de comestibles *online* eficaz, exitosa y, sobre todo, rentable sigue siendo un tema de debate global. En última instancia, todos estos esfuerzos deben **generar beneficios** y, desde una perspectiva de inversión, ser al menos tan rentables como el negocio minorista físico principal; idealmente, incluso más.

Consideremos cómo **Juana Roig**, CEO de **Mercadona Tech**, la división *online* de la principal cadena de supermercados de España, aborda este reto. En una entrevista del 6 de febrero de 2023, explicó: “**Para mí, eso es solo una parte; luego está lograr la rentabilidad... Porque en Mercadona, dentro de la dicotomía entre crecimiento y rentabilidad, es extremadamente difícil.** Estoy en ello todo el día”.

EN UN ENTORNO VOLÁTIL Y EN CONSTANTE EVOLUCIÓN, RESULTA MÁS EFICAZ APOYARSE EN LA EXPERIENCIA EXISTENTE Y EN CAPACIDADES YA PRBADAS QUE INTENTAR REINVENTAR LA RUEDA

Este enfoque cauteloso para lanzar operaciones de venta de comestibles en línea es totalmente comprensible. Incluso un análisis económico superficial deja claro que construir un negocio rentable y escalable es una tarea extremadamente compleja, difícil de abordar sin socios experimentados y apoyo especializado.

Cualquier minorista tradicional sabe lo complicado que es tener éxito en el sector de la alimentación, donde **los márgenes suelen oscilar entre el 2% y el 4%.** **En la venta de comestibles *online*, estos márgenes pueden ser incluso menores.**

Si bien el futuro de la venta de comestibles *online* sigue siendo incierto, hay algo claro: se trata de una tendencia global e irreversible que ya no puede ignorarse. En un entorno volátil y en constante evolución, resulta más eficaz apoyarse en la experiencia existente y en capacidades ya probadas que intentar reinventar la rueda.

A medida que el mercado crece y la competencia se intensifica, los minoristas que retrasen su entrada corren el riesgo de quedarse atrás. Al mismo tiempo, lo que está en juego nunca ha sido tan alto. El coste de los **errores estratégicos** ha aumentado significativamente, y hasta los actores con una sólida red de tiendas físicas pueden verse afectados a corto plazo por decisiones equivocadas.

En el *e-grocery*, crecer ya no basta: la ejecución disciplinada es lo que realmente determina quién gana. 🍎



EL NUEVO MODELO OPERATIVO DEL *RETAIL* IMPULSADO POR LA IA

La inteligencia artificial ha pasado de promesa tecnológica a variable estructural de competitividad en *retail*. La cuestión ya no es si adoptarla, sino con qué ambición, secuencia y modelo operativo.



Luis González Gugel
Socio de IA
de Deloitte ✍️



Ignacio Moreno Martín
Director de
IA de Deloitte ✍️

La evolución reciente de la IA puede leerse en cuatro etapas: primero, la **IA prescriptiva**, que recomendaba decisiones a partir de datos históricos; después, la **IA generativa**, que amplió el alcance al crear contenido, enriquecer catálogos, asistir a empleados y personalizar la relación con el cliente.

El foco actual está en la **IA agéntica**, con sistemas capaces de ejecutar tareas con cierto grado de autonomía, coordinar acciones entre aplicaciones y operar contra objetivos de negocio. El siguiente paso es la **IA física**, donde sensores, dispositivos y robots actúan en tiempo real en tienda, almacén o cadena logística. **Esta progresión eleva el impacto empresarial: de analítica avanzada a modelos operativos semiautónomos que modifican productividad, procesos y propuesta de valor.**

En la práctica, las compañías despliegan la IA en tres niveles: como herramienta de **productividad personal** (copilotos y asistentes que elevan la capacidad individual), como **transformadora de procesos** (integrada en *pricing*, atención al cliente, catálogo, inventario u operaciones) y como palanca de **transformación del ne-**

gocio (rediseñando modelo operativo, relación con el cliente y arquitectura comercial alrededor de capacidades de IA).

La mayoría de *retailers* sigue entre los niveles uno y dos: capturan productividad y automatización puntual, pero aún no han llevado la IA al corazón del negocio.

El reto es escalar sobre arquitecturas fragmentadas y procesos heredados, por lo que la conversación ya no va solo de casos de uso, sino de industrializar la IA. En este contexto, la IA agéntica empieza a consolidarse como factor de diferenciación. Algunas herramientas ya describen experiencias de *'shopping agent'* que cubren el viaje desde el descubrimiento hasta el

checkout, apoyándose en modelos de IA generativa, búsqueda conversacional y datos integrados de *retail*.

En paralelo, otros ecosistemas ya están llevando agentes especializados al sector *retail* para automatizar la atención, el *engagement* y las operaciones con conectividad empresarial, donde las arquitecturas aprovechan la automatización de tareas bajo modelos de *"human on the loop"*, en los cuales la creatividad, intuición y capacidad humana generan la diferencia.

RETOS A RESOLVER. La IA introduce retos que ya forman parte central de la transformación del negocio. Uno de los más

LA MAYORÍA DE RETAILERS SIGUE ENTRE LOS NIVELES UNO Y DOS: CAPTURAN PRODUCTIVIDAD Y AUTOMATIZACIÓN PUNTUAL, PERO AÚN NO HAN LLEVADO LA IA AL CORAZÓN DEL NEGOCIO



visibles es el **nuevo comportamiento del consumidor**: cada vez más compra desde interfaces conversacionales, y el *retailer* debe rediseñar su escaparate digital para que pueda ser leído y priorizado por agentes, enriqueciendo catálogos, estructurando atributos, mejorando la búsqueda semántica y generando contenido comercial consistente.

En paralelo, el **comercio unificado** es un imperativo: aunque la frontera entre tienda física y digital ha desaparecido, inventario, precios, promociones, dato de cliente y *fulfillment* siguen muchas veces en silos. La IA impulsa la unificación porque requiere una vista integrada para operar y, a la vez, acelera su construcción mediante la reconciliación de datos, la orquestación de pedidos entre canales y la decisión del mejor punto de cumplimiento en tiempo real.

Otro reto clave está en la **cadena de valor**, donde la prioridad se desplaza de la eficiencia a la resiliencia. **En un entorno de volatilidad y disrupción permanente, gana peso la capacidad de anticipación y respuesta.** La IA contribuye mediante previsión avanzada de demanda, alertas tempranas, simulación de escenarios y replanificación dinámica, apoyada en gemelos digitales y agentes que reasignan stock, ajustan surtido o modifican rutas según coste, riesgo y nivel de servicio.

En el día a día, gran parte de la ineficiencia reside en miles de **microfricciones operativas**: reconciliaciones manuales, errores de dato, ajustes tardíos o decisiones no sincronizadas. La IA permite atacarlas *end-to-end*, automatizando procesos de *back-office*, asistiendo en *pricing* dinámico, detectando anomalías y validando datos maestros, de modo que **la automatización deja de ser una agenda de innovación para convertirse en una decisión financiera.**

La **tienda física** también redefine su papel: deja de ser solo punto de venta para operar como *'micro-fulfillment hub'*, punto de recogida, espacio experiencial y nodo de datos omnicanal, lo que eleva su complejidad de gestión. La IA ayuda a orquestar este nuevo rol mediante optimización del *picking* para BOPIS, recomendación contextual, planificación dinámica de per-



LA TIENDA FÍSICA TAMBIÉN REDEFINE SU PAPEL: DEJA DE SER SOLO PUNTO DE VENTA PARA OPERAR COMO 'MICRO-FULLFILLMENT HUB', PUNTO DE RECOGIDA, ESPACIO EXPERIENCIAL Y NODO DE DATOS OMNISCANAL, LO QUE ELEVA SU COMPLEJIDAD DE GESTIÓN

sonal y procesamiento en *edge* cuando la latencia o la conectividad no permiten depender solo del *cloud*.

Por último, es cada vez más relevante distinguir entre consumir IA y hacer IA. Consumir soluciones empaquetadas acelera el arranque, pero limita la ventaja competitiva si todos usan las mismas capacidades; **la verdadera diferenciación llega cuando el *retailer* construye capacidades propias sobre sus datos, procesos y activos físicos,** ajustando modelos al surtido real, entrenando agentes sobre reglas operativas propias e integrando la automatización con su arquitectura de negocio.

5 VECTORES DE TRANSFORMACIÓN.

Este escenario abre cinco líneas de transformación clave:

1. La psicología de agentes: una parte creciente de las decisiones pasará de interacciones entre personas a interacciones

entre sistemas que interpretan preferencias, negocian restricciones y optimizan resultados.

2. El cambio de interfaces: la navegación de pantallas será sustituida progresivamente por expresar intención, reduciendo fricción y desplazando el valor hacia la claridad del objetivo y la calidad del contexto.

3. El trabajo en el futuro, con roles que evolucionan de ejecutar tareas a coordinar sistemas inteligentes sobre procesos reales, y una disrupción de la ergonomía del trabajo en términos de localización, ejecución física y *hardware*.

4. Los gemelos digitales, que permitirán operar sobre representaciones dinámicas del negocio para simular decisiones antes de desplegarlas.

5. El Edge AI, que desplaza la inteligencia hacia dispositivos, tiendas y operaciones locales, reservando el *cloud* para entrenamiento, gobierno y coordinación distribuida.

Para un *retailer*, **la hoja de ruta pasa, de lanzar casos de uso sin un hilo conductor, a avanzar de manera ordenada desde la productividad individual hacia la automatización de procesos** y, desde ahí, al rediseño del negocio sobre una base de datos unificada, gobierno claro y ejecución transversal. Tendrán éxito quienes entiendan que la IA no es solo un proyecto tecnológico adicional, sino una **nueva capa operativa** que redefine cómo se vende, cómo se opera y cómo se compete en *retail*. ●



Sainsbury's

Tesco Finest

Dine In M&S

M&S



MDD PREMIUM EN EL GRAN CONSUMO BRITÁNICO: CUANDO LA CRISIS SE CONVIERTE EN OPORTUNIDAD

La distribución británica ha convertido la marca de distribuidor premium en un refugio aspiracional en tiempos de incertidumbre. Lejos de limitarse al precio, el sector ha sabido interpretar el deseo de "pequeños lujos" accesibles, elevando lo cotidiano sin perder competitividad. De Tesco a M&S, pasando por *discounters* y fabricantes, la premiumización se consolida como una palanca clave de valor, fidelización y crecimiento incluso en plena crisis.



José Miguel Flavián – GM&Co

Cualquiera que me siga ya sabe que soy muy fan del gran consumo, y sobre todo del británico. Me parece una habilidad inherente al conjunto del sector –o quizá ecosistema, por ser algo más moderno– el adaptarse rápidamente a los cambios de humor de los consumidores, y capear las crisis que nos llegan de dos en dos últimamente. Caen empresas, nacen otras nuevas, otras se reinventan, pero el conjunto de las empresas, fabricantes, distribuidores y todos los demás siempre está allí, para que las familias puedan tener a mano comida razonablemente saludable a precios razonables.

Pero en el gran consumo también entran en juego otros factores: las aspiraciones, la comodidad, la exclusividad y otros que,

incluso en momentos como ahora, cuanto más aprietan las circunstancias económicas, más sofisticada se puede volver la oferta en los lineales. Mientras que en tiempos de crisis económica podría esperarse un repliegue total hacia lo básico y lo barato, los supermercados del Reino Unido y otros países, además de atender a esta demanda, han sabido interpretar el comportamiento del consumidor para no quedarse en lo evidente. **Incluso en tiempos difíciles, las personas necesitamos pequeños lujos que compensen las renunciadas en otras áreas de su vida. Y aquí llegan los productos en envases con mucho negro**, para darnos pequeñas alegrías en momentos clave.

Naturalmente, voy a hablarles del **mercado del Reino Unido**, un gran laboratorio

de ideas en esto de la MDD. El punto de partida suele situarse en 1998, cuando **Tesco** lanzó su gama **Finest**, detectando en sus datos de fidelización una demanda para la que nadie había desarrollado ninguna propuesta articulada. Pero si hay un hito que, en mi opinión, de verdad marca el inicio de la era dorada de la premiumización, es el lanzamiento por parte de **Marks & Spencer** del **'Dine In for £10'** en plena crisis financiera de 2008. La propuesta era simple: entrante, plato principal, acompañamiento, postre y botella de vino por diez libras.

Las familias británicas, que habían empezado a recortar drásticamente sus salidas a restaurantes, encontraron en esta oferta algo que iba más allá del ahorro: **la posibilidad de reproducir en casa la experiencia**

de cenar fuera, con ingredientes reales y por mucho menos dinero que en un restaurante, aunque al final tocara lavar los platos. El éxito fue inmediato, y desde entonces el 'Dine In' se ha convertido en una institución nacional, con variaciones temáticas, ediciones estacionales y, naturalmente, imitadores en todas las cadenas del país.

Lo que Tesco puso en marcha y M&S elevó a categoría cultural se ha transformado en una estrategia de toda la industria, con un impulso especial en los últimos años: cuando la inflación disparó los precios de todo y las familias empezaron a repasar la cesta de la compra, la MDD premium creció con fuerza, porque ofrecía calidad percibida a un precio todavía muy por debajo de las marcas de fabricante equivalentes.

Tesco Finest factura actualmente más de 2.500 millones de libras anuales con más de 1.500 productos. Sainsbury's Taste the Difference supera los 1.500 millones con, aproximadamente, 1.200 referencias. Waitrose, que ya de por sí opera en un segmento superior, ha llevado el concepto más lejos aún con líneas como 'Waitrose 1' y 'Waitrose Duchy Organic',

cuyos productos no solo compiten con marcas especializadas, sino que a menudo establecen los estándares que otros siguen.

La incursión de los *discounters* alemanes en este territorio me parece fascinante: ¿cómo casar austeridad con sofisticación? Lidl Deluxe y Aldi Specially Selected han conseguido algo que hace una década hubiera parecido imposible: que clientes de clase media-alta hagan compras específicas en estas cadenas, no por necesidad económica, sino por la calidad genuina de sus productos premium.

Las dos cadenas juegan con la escasez, y ponen a la venta filetes de wagyu, ginebras galardonadas en competiciones internacionales, quesos artesanales o sus bombones belgas, que han ganado premios en catas a ciegas frente a productos de tiendas especializadas que cuestan el doble, con el reclamo de "cuando se han acabado ya no hay más", atrayendo a un buen número de clientes.

La estrategia es brillante porque les permite capturar un segmento de mercado que nunca habría considerado entrar

en sus tiendas, mientras ofrecen a su clientela tradicional acceso a productos premium con precios que siguen siendo competitivos frente a Tesco o Sainsbury's.

LAS MDF HAN ENTENDIDO EL MENSAJE. Las marcas de fabricante también han comprendido que necesitan jugar en múltiples registros. Birds Eye, el gigante histórico de los congelados conocido durante décadas por sus *fish fingers*, ha desarrollado una gama de salmón glaseado, lubina con mantequilla de limón y bacalao con costra de parmesano que se vende a tres o cuatro veces el precio de sus productos básicos, conviviendo con ellos en el mismo lineal, y que naturalmente suena a producto de carta de restaurante fino.

Pizza Express también segmenta su oferta entre versiones estándar y versiones Romana con mozzarella di bufala, más premium ya por el aspecto y la abundancia de adjetivos. Charlie Bigham's ha construido una marca de platos preparados que compite directamente con las gamas premium de M&S y Waitrose, pero como fabricante independiente, con un *storytelling* elaborado que ha generado una comunidad de seguidores fiel.

Quizás el aspecto más culturalmente específico de este fenómeno sea la libertad absoluta con que el mercado británico toma alimentos tradicionalmente considerados "vulgares" o de clase trabajadora y los eleva a categoría premium sin ironía ni complejos. El *fish and chips*, el *hot dog*, los pasteles de carne, el *sausage roll* o las *baked beans* del desayuno han experimentado todos ellos una transformación que va de lo básico a lo genuinamente sofisticado, pasando por versiones con ingredientes de trazabilidad certificada, panes de masa madre, especias importadas y packs de vidrio reutilizable.

M&S vende 'Gastropub Fish & Chips' con bacalao de pesquerías sostenibles del Mar del Norte rebozado con cerveza artesanal británica. Waitrose ofrece *sausage rolls* de cerdo que vive en fincas con vistas al mar. No hay alimento por humilde que sea para ser objeto de esta reinterpretación. Aunque quizá el ejemplo más extremo sea la ginebra, lacra social en la Inglaterra del siglo XVIII (la



Sainsbury's

EL 'DINE IN FOR £15' ES UNA MECÁNICA MUY CARACTERÍSTICA DE SAINSBURY'S, HEREDERA DIRECTA DEL CONCEPTO LANZADO POR PARTE DE M&S EN PLENA CRISIS FINANCIERA DE 2008, MARCANDO EL INICIO DE LA ERA DORADA DE LA PREMIUMIZACIÓN



Tesco



Tesco Finest



Tesco Finest

ruina de las madres, la llamaban) y ahora bebida sofisticada y de culto.

EL MOMENTO CÉNIT. Si hay un momento del año en que la estrategia alcanza su cénit, ese es la Navidad. Entre noviembre y enero se concentra más del 40% de las ventas anuales de las gamas premium, y los supermercados se transforman en escaparates de tentación culinaria con una intensidad casi obsesiva. Los anuncios navideños de M&S, Waitrose, Sainsbury's o Tesco se han convertido en acontecimientos culturales por derecho propio, pero el verdadero espectáculo está en los catálogos de productos: pavos de razas ancestrales, puddings con brandy de veinte años, kits de curry inspirados en chefs reconocidos, ediciones limitadas de chocolates, ginebras y helados que generan expectación y colas antes de agotarse. Aldi ha ganado en múltiples ocasiones el premio al mejor mince pie del Reino Unido en catas a ciegas organizadas por medios especializados, derrotando a competidores considerablemente más caros.

¿Por qué funciona todo esto y, especialmente, en momentos de dificultad económica? La respuesta está en una comprensión muy sofisticada de la psicología del consumidor. Cuando los grandes gastos discrecionales –vacaciones, coche nuevo, reforma del hogar– están fuera de alcance, los pequeños placeres cobran una importancia desproporcionada. Un salmón ahumado excepcional por ocho libras o un queso artesanal por cinco se convierten en formas de mantener un estándar de vida y de autocuidado emocional.

Los estudios de comportamiento muestran que los consumidores, en tiempos de restricción presupuestaria, suelen comprar marcas blancas básicas en categorías comoditizadas y usar el ahorro para darse caprichos en aquellas que consideran importantes para su bienestar. Aquí lo



Waitrose

LOS ESTUDIOS DE COMPORTAMIENTO MUESTRAN QUE LOS CONSUMIDORES, EN TIEMPOS DE RESTRICCIÓN PRESUPUESTARIA, SUELEN COMPRAR MARCAS BLANCAS BÁSICAS EN CATEGORÍAS COMODITIZADAS Y USAR EL AHORRO PARA DARSE CAPRICHOS

llaman el 'lipstick effect'. Los supermercados facilitan este movimiento simultáneo: gamas de primer precio, estándar y premium conviviendo en el mismo pasillo, y al alcance de la mano y de todos los bolsillos.

A esto se suma la ausencia de complejos de clase que caracteriza al consumidor británico contemporáneo. En otros mercados puede existir cierta contradicción en mezclar lo popular con lo aspiracional. Aquí no. El mismo comprador que pone fish fingers básicos para los niños entre semana sirve fish & chips gourmet el viernes por la noche, sin que haya ninguna incoherencia percibida en ello. Esta flexibilidad cultural es lo que permite que la premiumización de lo cotidiano funcione fácilmente.

La lección que se puede extraer de todo esto va más allá de los productos concretos o de las promociones específicas. El principio subyacente es que, en tiempos difíciles, la gente no renuncia a la aspiración y los caprichos se adaptan a lo que el bolsillo permite. Y el gran consumo británico lleva décadas siendo muy bueno en esto. ●

QUIZÁS EL ASPECTO MÁS CULTURALMENTE ESPECÍFICO DE ESTE FENÓMENO SEA LA LIBERTAD ABSOLUTA CON QUE EL MERCADO BRITÁNICO TOMA ALIMENTOS TRADICIONALMENTE CONSIDERADOS "VULGARES" O DE CLASE TRABAJADORA Y LOS ELEVA A CATEGORÍA PREMIUM SIN IRONÍA NI COMPLEJOS



FRS

FOOD RETAIL & SERVICE 🍏

2
millones
usuarios únicos

+130.000
seguidores
en redes sociales



76.000
seguidores
en LinkedIn
in

FRS
FOOD RETAIL & SERVICE 🍏

www.foodretail.es



INFOCAP
MEDIA GROUP
Información para crecer

El medio de comunicación
más influyente entre los
profesionales del gran consumo



Carlos Azofra
José Miguel Herrero
José María Bonmatí
Mauricio García de Quevedo
Matilde García Duarte
Ignacio García Magarzo
Emilio Gallego Zuazo
José Antonio Latre
Horacio González Alemán
Miguel Hernández
María Herrero
Silvia Ros

Diego Crespo
Carmen Caballero
Nina Methens
Eusebio Martínez de la Casa
Maite M. Vendrell
Carlos Pedreira
Javier Dueñas
Ricardo Álvarez
Alberto Rodríguez-Toquero
Marta González-Mesones
César Valencoso
Malwine Steinbock
Víctor Fortunado

Ana Barrio
María Melgarejo
Diego Chorny
Enrique Porta
Juan Rojas
Jaime Martín
Antonio Sánchez Boned
Luis Martínez
Pablo de la Rica
Laureano Turienzo
Luis Miguel Espejel
José María Cervera
Beatriz Romanos

Xavier Cros
Edurne Uranga
José Ramón Illán
Javier Pérez de Leza
José Luis Nuevo
Jorge Jordana
David Navas
Mstislav Voskresensky
Luis González
Ignacio Moreno
José Miguel Flavián



ANUARIO DE LA INNOVACIÓN 2026

El mejor análisis para crecer en gran consumo

NUEVO

Pascual
Dar lo mejor

Vive soy

SOJA

Omega 3

CORAZÓN EN FORMA

VIVIR A TODO CORAZÓN

NUEVA BEBIDA VEGETAL QUE
CUIDA DE TU CORAZÓN PARA QUE TÚ
TE CUIDES EN VIVIR



1. El ácido alfa-linolénico contribuye a mantener niveles normales de colesterol sanguíneo.

El efecto beneficioso se obtiene con una ingesta diaria de 2 g de este ácido graso, equivalente a 2 vasos de 250 ml de Vivesoy soja Omega 3.

2. El potasio contribuye al mantenimiento de la tensión arterial normal.

3. El calcio contribuye a la coagulación sanguínea normal y la vitamina B12 a la formación normal de glóbulos rojos. La tiamina contribuye al funcionamiento normal del corazón.



**CREAMOS.
CRECEMOS**

**LA CENTRAL
DE SERVICIOS**

Nº1

en España y Europa

