



PERSPECTIVAS FMCG 2026

ESPECIALES

FRANQUICIAS
Y COOPERATIVAS

MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

EXCLUSIVA > RANKING
TOP 300 FABRICANTES MDD

PATROCINADORES





*Que nada ni nadie nos quite nuestra
manera de disfrutar de la vida.*



Editor: Carlos Azofra

Directora: Mar Calderón

Redactora-jefe: Maite M. Vendrell

Asesor editorial: Jean-Marie Benaroya

Redacción: Víctor Olcina y María Teresa de Luis

Publicidad: Mar Calderón y Mónica González

Diseño y maquetación: JM

Firmas: Carlos Azofra, José Antonio Valls, Alfonso Sebastián, José Antonio Latre, Enrique Porta, Juan Rojas, Alexander van Toorn, Antonio J.º Béjar, Alexis Bagué, Ignacio García Magarzo, Luis Martínez, Jean-Marie Benaroya, Xavier Cros, César Valencoso, Javier Pérez de Leza, Luis Miguel Espejel, Pablo de la Rica, Paco Borrás, José Miguel Flavián, Maite M. Vendrell, Luisa Masuet, Raúl Calleja, Esteban Gutiérrez, David Navas, Gonzalo Salama y José Luis Martín

Participan: Ignacio González, Juanma Morales, José Mª Rodríguez, Elodie Perthuisot, Joaquín Jiménez, José Ramón Fernández de Barrena, Pascual Campos, David Navas, Antonio Sánchez Boned, José Ignacio Caballero, Hugo Liria, Miguel Ángel Zamorano, Raquel Benítez, Alicia Pujol, Silvia Lázaro, Beatriz Santos, José Martínez, Albert Planas, Juan Morales, Jordi Lahiguera, Valentín Corral, Jesús Bermejo, Carlos Pérez, Ramón Valero, Esteban Gutiérrez, Manoli Peña, Alberto Cañas, Miguel Freire, Francisco Manuel Vela, Jordi Arredondo, José Antonio Lorenzo, Dunia Pérez y Florentino Vázquez

EDITA

INFOCAP
Información B2B de valor

INFOCAP MEDIA GROUP

Oficinas centrales:

C/ Albasanz, 35. 3º. 28037 Madrid

☎ 913 603 173

www.infocap.es / ✉ infocap@infocap.es

PRECIOS (IVA no incluido)

Suscripción: 57 €

Ejemplar: 71 €

© 2025 Infocap Communication & Publishing, S.L.

Todos los derechos reservados.

Impresión: Gráficas Jomagar


Depósito Legal: M-4703-2020



coneotia
1925 - 2025



Carlos Azofra

CEO Editor de Infocap (FRS) 

El jefe funambulista

El *jefeconsumidor*—ese fantasma al que todos apelan, pero al que casi nadie escucha de verdad— entra en 2026 con una mezcla de fatiga inflacionaria y pragmatismo doméstico. Desde una óptica general, vive en un ecosistema devorado por el precio de la vivienda, el verdadero terremoto silencioso que sacude cada una de sus decisiones.

Como buen funambulista, mantiene un equilibrio perfecto entre ahorrar y darse un gusto... con un presupuesto hecho de hilo dental. No busca sorpresas; le basta con que no le sorprendan con el ticket. Aun así, se concede sus caprichos: una tableta de chocolate “estilo Dubái” con pistacho y brillo dorado, unas gildas para el aperitivo del sábado, una crema milagro recomendada en TikTok... hasta puede que un “turrón” para su mascota. El resto va al carrito por la vía rápida si el precio acompaña. Marca blanca, marca líder... le da igual: manda la ecuación sobre el logo.

En este contexto, el retail entra en 2026 con la energía de un maratonista al que le acaban de mover la meta cinco kilómetros. La **guerra del precio** ya no es una táctica: es el paisaje que lo rodea. Muchos operadores estiran la marca de distribución, optimizan su surtido y buscan un respiro... a menudo en los frescos.

Mercadona, cada vez más centrado en una **compra conveniente**, sigue jugando su propia liga: esa en la que el único rival es su versión de ayer, la que Juan Roig da por amortizada en su cruzada permanente por pulir —una vez más— el círculo virtuoso que ha construido.

Para muchos fabricantes, 2026 será el **año de elegir**: o se lanzan a ser héroes de marca, con capa, relato y valor añadido... o aceptan su destino como proveedores de etiqueta blanca, virtuosos del anonimato que trabajan para que otro firme la obra. Ambas opciones tienen mérito, pues ninguna es sencilla.

La inteligencia artificial se ha convertido en el cuñado del FMCG: aparece en todas las cenas y todos fingen saber de ella, aunque pocos logran aún sacarle verdadero partido. El salto llegará cuando dejemos de venerarla como un tótem futurista y empiece a mover cuentas: reducir mermas, optimizar promociones, afinar operaciones y mejorar márgenes de manera tangible.

Así que sí, 2026 traerá tendencias, retos y oportunidades, como cada año. Pero, a diferencia de otros ciclos, este no admite autoengaños. Ni el consumidor volverá a ser el de 2019, ni las promociones arreglarán lo que no arregla la propuesta de valor, ni la MDD devolverá espacio por voluntad propia. **La industria tendrá que decidir qué quiere ser cuando deje de esperar milagros y empiece, por fin, a mirar de verdad a ese jefeconsumidor.**

Quizá esa sea la mejor noticia: 2026 será un **año sin coartadas**. Y, en un sector tan acostumbrado a explicarse a sí mismo, la ausencia de excusas puede ser el comienzo de algo mucho más interesante. 🍷



PERSPECTIVAS FMCG 2026

PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2026



3	Carta del editor
6	Carlos Azofra / Perspectivas 2026 en el sector FMCG
13	José Antonio Valls (Alimentaria Exhibitions) / <i>Retail</i> vs. Horeca, el nuevo paradigma
14	Alfonso Sebastián (HL Display) / Fuerzas que reconfiguran el supermercado español en torno a lo importante: el cliente
18	José Antonio Latre / Resultados positivos en medio de la incertidumbre geopolítica: ¿hacia dónde va el gran consumo?
26	Enrique Porta - Juan Rojas (KPMG) / Ahorro, bienestar y conveniencia: tres órbitas esenciales para el gran consumo en 2026
32	Alexander van Toorn (dunnhumby) / Los consumidores españoles redefinen el valor: el impacto social y ambiental gana relevancia sobre el precio
36	Antonio J.º Béjar / <i>Retail</i> FMCG en España 2026: del simple acto de vender a la distribución de valor
40	Alexis Bagué (Relax España) / La IA como catalizador de la innovación en el sector <i>retail</i> y bienes de consumo en 2026

PATROCINADORES





Carlos Azofra
CEO Editor de Infocap (FRS) 

PERSPECTIVAS 2026 EN EL SECTOR FMCG

Tras un 2025 que ha consolidado la vuelta a la normalidad tras los años de pandemia e inflación desbordada, el sector del gran consumo encara 2026 con un equilibrio delicado entre continuidad y cambio. Los directivos del *retail* y la industria coinciden: no se prevén grandes sobresaltos en el corto plazo, pero el mercado seguirá tensionado por dinámicas que ya forman parte estructural del gran consumo en España.



El crecimiento será moderado –en torno al 1% en volumen, según las previsiones de los panelistas– y acompañado de un IPC alimentario contenido. Sin embargo, bajo esta apariencia de estabilidad, subyacen **transformaciones profundas. La proximidad se consolida como uno de los grandes motores del retail**, impulsada por hogares más pequeños, compras menos planificadas y una demanda creciente de **conveniencia**. Al mismo tiempo, la **marca de distribuidor** continuará expandiendo su cuota apoyada en la búsqueda de ahorro del consumidor.

Las preocupaciones de los CEOs se repiten y se intensifican: la dificultad para


atraer y retener **talento**, el aumento de los **costes laborales**, la erosión de **márgenes**, la inflación persistente en los **frescos** y la necesidad de ganar **eficiencia**. El contexto global tampoco ayuda: incertidumbre geopolítica, tensiones en materias primas y consumidores que ahorran más y gastan menos.

La industria se enfrenta a un 2026 que exigirá una ejecución impecable. Habrá que competir calle a calle en un mercado cada vez más polarizado; redefinir **formatos** –del hipermercado al *discount*–; normalizar la **omnicanalidad**; y acelerar la **transformación digital** y la adopción de la **inteligencia artificial** –que ya empieza a influir en decisiones de compra–, modelos de gestión y procesos internos.

Los fabricantes de marca, por su parte, deberán apoyarse en la **innovación**, la **comunicación de valor** y **políticas comerciales más activas** si quieren recuperar terreno frente a la marca del distribuidor. **El consumidor manda, y su búsqueda de precio justo, conveniencia y claridad en la ecuación valor/experiencia definirá la competencia.**

Para entender estas claves y anticipar las oportunidades que se abren en un año que promete ser estable, pero nada sencillo, FRS reúne a diez voces expertas del sector FMCG en España. Sus reflexiones dibujan un 2026 en el que la eficiencia será imprescindible, la tecnología actuará como motor y el talento se convertirá en el verdadero volante de la transformación.



Ignacio González
 Presidente
 AECOC 

Optimismo, sea cual sea el escenario

Según el último informe de AECOC de **Perspectivas del Gran Consumo para 2026**, las empresas del sector se muestran optimistas y prevén un **crecimiento sólido** a pesar de la incertidumbre geopolítica y económica. La mayoría de ellas cree que será un año positivo, aunque depositan sus expectativas de crecimiento en el **aumento poblacional** y el **turismo**, en lugar de en el incremento del **gasto de hogares**, cuya renta disponible no ha experimentado avances en los últimos diez años.

En un contexto como éste, en el que la confianza del consumidor no acaba de

despegar y en el que las tasas de ahorro se disparan, el gran consumo observa con atención la evolución del **escenario político y económico** y, con independencia de éste, **diseña sus propias estrategias para tratar de dinamizar el consumo y recuperar parte de la rentabilidad perdida** durante la reciente crisis inflacionista.

Afortunadamente no tenemos, en estos momentos, los porcentajes de inflación que el sector y el consumidor tuvieron que afrontar hace solo unos años, pero, aun así, **la evolución de los costes de determinadas materias pri-**

mas y el impacto de crisis sanitarias como la gripe aviar generan cierta preocupación.

Sea como fuere, la cadena de valor del gran consumo se prepara para seguir aportando valor al consumidor, creando nuevas oportunidades de consumo, innovando... Todo ello para arrancar un año que no se presenta mal pero que, a buen seguro, deparará sorpresas. **No parece que la microeconomía ni la geopolítica lo vayan a poner fácil**, pero, aun así, el sector seguirá dando ejemplo de **eficiencia, competitividad y responsabilidad** sin perder la sonrisa.



Juanma Morales
 Presidente
 Eurocommerce 

Tendencia continuista, pero con importantes frentes abiertos

El sector afronta un nuevo ejercicio en el que, salvo sorpresas, se mantendrán las grandes tendencias que han marcado los últimos años. **Todo apunta a que España volverá a avanzar a un ritmo superior al del conjunto de Europa**, consolidando una dinámica de crecimiento más intensa que la media comunitaria. Esta inercia, según destacan distintos actores del mercado, no parece que vaya a modificarse a corto plazo.

Tampoco se observan señales que indiquen un giro en la progresión de las **marcas propias** o **marcas del distribuidor**, cuya cuota


continúa ampliándose de forma sostenida. El sector coincide en que **solo un cambio relevante en el posicionamiento de precios de las marcas de fabricante podría alterar esta trayectoria.**

A esta presión competitiva se suman preocupaciones en el entorno de los CEOs de **retail** europeos que afectan transversalmente a todo el sector. Entre ellas destaca la **creciente dificultad para atraer y retener talento, especialmente en un contexto de incremento sostenido de los costes laborales.** Este desafío impacta directamente en la capacidad de ejecución de los equipos directivos y en la competitividad del **retail** europeo, añadiendo un elemento adicional de complejidad en un contexto ya exigente para la gestión.

Por último, pero no menos importante, el sector insiste en la necesidad urgente de garantizar el buen funcionamiento del **mercado único europeo** y establecer condiciones de competencia verdaderamente equitativas –el tan mencionado **level playing field**– frente a plataformas y operadores procedentes de **terceros países.** **Esta protección regulatoria es vital para preservar la competitividad del retail, tanto en el ámbito alimentario como en el no alimentario,** y para sostener la capacidad de crecimiento del sector en los próximos años.



José Mª Rodríguez

Presidente
Grupo Euromadi 

Crecimiento sostenido y oportunidades para el formato de proximidad

Según las previsiones de las principales empresas de estudios de mercado (Nielsen y Kantar), el crecimiento de 2026 será algo menor que en 2025, con un **volumen total de mercado** que podría rondar el 1% y un **IPC alimentario** cercano al 2%.

Desde **Euromadi** mantenemos la convicción de que **la distribución alimentaria seguirá creciendo el próximo año y**

somos especialmente optimistas respecto a la evolución del sector de proximidad.


Los últimos estudios muestran que el consumidor planifica menos la compra y las tendencias sociodemográficas indican una reducción del número de **personas por hogar**, factores que favorecen este formato. Además, **dada la dificultad de trasladar el incremento**

del PIB al poder adquisitivo, creemos que la promoción y la MDD serán esenciales.

En conjunto, el gran consumo afrontará un año con **importantes desafíos**, pero también con **oportunidades de crecimiento**, en el que **la eficiencia, la digitalización, la innovación y la rápida adaptación a las nuevas demandas del consumidor** marcarán la diferencia.



Elodie Perthuisot

Directora Ejecutiva
Carrefour España 

Crear el futuro del retail

Los cambios del futuro no se saben, se preparan. La responsabilidad del CEO no es predecir lo incierto, sino preparar a la organización para abordar las tendencias que ya transforman nuestro sector; porque **solo seremos capaces de crecer si somos capaces de superarnos.**


En eso consiste, en identificar aquellos puntos sobre los que poner el esfuerzo y aprovechar las oportunidades. Primero, con una contextual. **Ya no basta con adaptar el producto al cliente, sino a su momento:** no somos la misma persona un sábado por la tarde que un lunes al salir de la oficina. Segundo, con la transición alimentaria; la conciencia sobre el bienestar crece y nuestro reto es democratizar una **alimentación saludable accesible** para todos.

Finalmente, el impacto radical de la **inteligencia artificial**. Hoy, nuestros socios de **El Club Carrefour** ya consultan a la IA antes de hacer su compra para elegir un determinado producto o marca. Por ello, el éxito de nuestra respuesta dependerá de dos claves: **situar la gobernanza de la IA en el corazón estratégico de la empresa y, fundamentalmente, integrar esta tecnología en la cultura de nuestros equipos y los valores** de la compañía.

Las respuestas no vendrán de fuera; las inventaremos nosotros para seguir creando el futuro del *retail*. La tecnología es el motor, pero el **talento humano** es el volante.



Joaquín Jiménez

Director comercial y Marketing
Juver 

Año 2026: el cambio es la constante

El año 2026 llega dispuesto a sacarnos definitivamente de nuestra zona de confort. **La realidad es persistente y, aunque nos cueste o incomode aceptarlo,** la sociedad española –y, por ende, el consumidor– ha cambiado.

Lo vemos en los hábitos y en los **momentos de consumo**. **Los canales han dejado de ser compartimentos estancos y vivimos en una omnicanalidad plena,** con *retailers* que incorporan **espacios Ready to Eat** y hosteleros que empiezan a entrar en los hogares del cliente. Las fronteras del ecosistema se difuminan.

El perfil socioeconómico, cultural y demográfico también ha evolucionado de forma estructural en los últimos 15 años. Solo las compañías que han sabido interpretar esta transformación lideran hoy sus mercados. Incluso el **turismo**, nuestra principal fuente de PIB, continúa sorprendiendo. Los visitantes internacionales conocen cada vez mejor la propuesta del *retail* español, al mismo nivel que nuestra oferta hostelera.

En un plano más terrenal, y retomando la reflexión del año pasado, el crecimiento de la **superficie comercial** sigue por encima del volumen doméstico. Esto nos conduce a **prever un 2026 más centrado en negociar el segundo decimal que en lo realmente importante,** que es **satisfacer al consumidor.**

Ojalá me equivoque. Y ojalá sigamos aprendiendo.


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



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



José Ramón Fernández de Barrena

Presidente
Grupo Uvesco 

Hacia un 2026 estable y centrado en el cliente

Después de varios años de **situaciones inesperadas**, con crisis sanitarias, conflictos bélicos e incrementos de precios de los alimentos de dos dígitos, este año está siendo un ejercicio que podríamos calificar como “**normal**” o, por lo menos, más parecido a lo que estábamos acostumbrados anteriormente, con subidas de


precios moderadas e incrementos en el volumen de compras también moderadas.

Y en principio, una situación similar es la que nos vamos a encontrar en el próximo año 2026, en el que **una de nuestras prioridades seguirá siendo captar el mayor porcentaje posible de la cuota de bolsillo de nuestros clientes.**

Para ello **seguirá siendo fundamental acertar en nuestras políticas de fidelización y seguir mejorando las promociones dirigidas a los mismos.** Y por supuesto sin olvidarnos de algo esencial, como es dar un **servicio de calidad** a nuestros clientes, de tal forma que obtengan la mejor experiencia posible en el momento de la compra.



Pascual Campos Rus

Director general
Supermercados Plaza 

Proximidad, presión promocional y polarización: las claves que marcarán el retail en 2026

En 2026 se polarizará aún más el sector del *retail* alimentario y la lucha por la cuota de mercado ya se libra y se librará aún más calle a calle por los operadores de proximidad. Esa **polarización** hace que cada vez más, entre los formatos de **surtido corto/precio** y los formatos de **valor a su justo precio**, apenas quede ya espacio que pueda defenderse con claridad y, por ello, **los retailers que queden en el centro quizás deban migrar hacia un polo u otro, si quieren evitar que esa indefinición les reste cuota y quizás futuro en el mercado.**

A nivel de formatos, el **canal hipermercado** en 2026 continuará luchando para compensar su caída libre en cuota, ajustando sus modelos en talla, eficientando sus espacios comerciales y apostando

por la experiencia en sus tiendas, **una lucha que seguramente necesita más velocidad y pensar más en tener alma de supermercado grande que de hipermercado pequeño.** No es fácil cambiar de ADN; con todo, aquí radicará parte del éxito futuro del formato híper.

La **tensión de precios** será un tema candente también en 2026, quizás se flexibilizará a nivel de IPC. Aun así, en la mente del consumidor estará muy presente por el dato real de subidas acumuladas en los últimos periodos, y esto hace que la ecuación precio/valor se deba medir en todo momento, tanto a nivel de precios de reposición como a nivel de extensión e intensidad promocional.

Por todo ello, **la MDD seguirá atrincherando a la MDF y los fabricantes líderes encontrarán en la innovación, en la comunicación de sus valores/origen, en el apoyo a los retailers de surtido largo y en los precios justos el camino para salir airosos de esta batalla.**

La **concentración** del sector *retail* seguirá su camino. Cada vez más, las operaciones deben estudiarse con más detalle y, en especial, cada concentración debería garantizar la generación de valor y el respeto de los modelos exitosos, además de ser cada operación una oportunidad para que los equipos directivos demuestren su humildad, sus **ganans de aprender** y el **respeto a legados y esencias.**


Respecto a **Plaza Retail Supermercados**, continuaremos avanzando en nuestro plan estratégico 24/29. Estamos seguros de que nuestra **Alma de Mercado** aporta valor al sector y nos guía en nuestro camino. Seguiremos siendo un **espacio de Personas que atienden y trabajan con Personas, así como un escaparate de las mejores marcas de calidad del mercado a su precio justo.** Nuestras aperturas serán la tienda que todos queremos tener cerca de casa, siguiendo el camino abierto con la apertura de **Plaza Bahía Center.**



**CADA VEZ QUE CONSUMES
UN PRODUCTO DE
MAHOU SAN MIGUEL
CONTRIBUYES AL
DESARROLLO ECONÓMICO
Y SOCIAL DE ESPAÑA**

Aportamos **8.529 millones de euros** a la economía española y generamos más de **183.500 empleos** en nuestro país en 2024.



David Navas
 Director general
 Unide 

Máximo ahorro y proximidad: el consumidor redefine el tablero del retail

En mi opinión, en el próximo año 2026 se va a acentuar la **presión competitiva** que estamos viviendo en el sector durante este año. Los consumidores van a perseguir el **máximo ahorro posible en su cesta de la compra como estrategia para equilibrar un poder de compra que cada vez se encuentra más limitado**, y la participación de la **marca propia** seguirá creciendo por la búsqueda de este ahorro por parte del cliente. Solo si las **marcas fabricantes** reaccionan con una política comercial más activa promocionalmente, podría atenuarse esta tendencia.

Este entorno microeconómico de los hogares y comportamiento del consumidor va a favorecer a los operadores **discount** y de **surtido corto**. Ante esta situación, **los operadores regionales tendrán que luchar contra la inflación de los productos frescos** (que ha sido muy alta en 2025) para defender su modelo diferencial apalancado en el percedero.

La **proximidad** seguirá siendo otro de los factores clave para competir, a través de **establecimientos más cercanos al cliente y con un surtido cada más orientado hacia la conveniencia** (platos preparados, café y bollería, bebidas frías, etc.), operados en su mayoría por **franquiados** o socios de **cooperativas**.

Con una economía con altos niveles de empleo, será una competencia clave atraer y mantener el **talento** en los equipos de tienda, plataformas de distribución y servicios centrales. Hoy, más que nunca, se necesitan equipos con un alto grado de **compromiso e implicación** para sortear problemas como el absentismo, la alta rotación y exceso de burocracia.



Antonio Sánchez Boned
 Consejero Gran Consumo
 SDG Group 

'Gross to Net': ser más eficientes, único camino

Finaliza un año más donde parece que no se hayan producido grandes novedades. Este año se producirá crecimiento en valor y leve en volumen, eso era lo previsto.

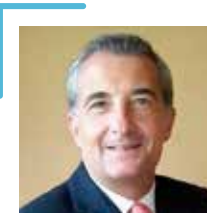
En interno, cambios significativos que afectan principalmente a los **fabricantes**, **se anuncian cambios importantes en compañías muy relevantes en el sector**.

No se puede esperar a que los acontecimientos nos arrastren. La única vía de mantenerse es la búsqueda de la **eficiencia** como único camino. **En el año 2026 asistiremos a una evolución**

sostenida sin grandes impactos, así es nuestro sector.

El **consumidor** estará atento a lo que le afecta y es el que finalmente dictamina el resultado. **Recomendaría ejercicios de análisis en proyectos transversales con los datos como aliados.**

El concepto de 'Gross to Net' como novedad seguro que nos ayuda en el camino a la eficiencia en toda la cadena de valor. La **inteligencia artificial** debe agilizar los tiempos y los procesos. Debemos estar preparados para un nuevo año apasionante.




José Ignacio Caballero García
 Consejero de empresas 

Nada nuevo, mucho relevante

Teniendo en cuenta que 2025 no ha sido en general un mal año para el sector del gran consumo, **los fabricantes y retailers afrontan un 2026 lleno de retos** (como siempre) para hacer frente a algunos de los desafíos que, no por sabidos, son menos relevantes:

- **Envejecimiento** de la población.
- **Cambio de hábitos** en la población más joven.
- **Nuevos consumos** de los habitantes no nacidos en España.
- **Crecimiento de la MDD** cada vez con más calidad.
- Tendencia a una **erosión generalizada de los márgenes** para ganar competitividad.
- **Optimización de los costes** en toda la cadena.
- **Regulación** compleja.
- Dificultad en la contratación de **talento auténtico** y lucha contra el **absentismo**.

Nada nuevo bajo el sol, pero mantener los buenos resultados generalizados del año que finaliza implica que **habrá que seguir reinventándose cada día para conseguir el favor de los consumidores**. Como digo, nada nuevo respecto a los últimos 30 años... 



RETAIL VS. HORECA, EL NUEVO PARADIGMA



J. Antonio Valls

Director general de Alimentaria Exhibitions 

El sector de la alimentación, la gastronomía y la hostelería vive un momento de profunda **efervescencia**. Estamos asistiendo a una transformación sin precedentes, impulsada por un consumidor más exigente y una **convergencia de canales** que compiten por las mismas ocasiones de consumo, especialmente en el ámbito de la experiencia gastronómica.

Esta transformación está redefiniendo ya los modelos de negocio y las estrategias comerciales tanto de **supermercados** como del **canal Horeca**. Y es en este vibrante contexto omnicanal donde la celebración de Alimentaria + Hostelco, a finales de marzo de 2026 en Fira de Barcelona, cobra especial relevancia en el calendario ferial internacional como la respuesta estratégica, única y necesaria al **nuevo paradigma** del mercado y del consumo global.

Recientes análisis, estudios de mercado y expertos del sector ponen el foco en un fenómeno que observamos con atención y que constituye el corazón de nuestra propuesta de valor: la creciente convergencia entre el **retail** alimentario y el sector horeca. Esta tendencia, lejos de ser una moda pasajera, es un viraje estructural que redefine los modelos de negocio y las estrategias comerciales.

Vemos cómo los gigantes mundiales del **comercio minorista** están elevando crecientemente su oferta gastronómica. Ya no basta con las **comidas listas para consumir**. La innovación pasa por **nuevos formatos de tienda** que integran activamente servicios y experiencias gastronómicas, difuminando la línea entre el supermercado y el negocio gastronómico, gracias a la incorporación de zonas de degustación, cocinas abiertas o restaurantes internos, lo que les permite ofrecer experiencias similares a las del

canal Horeca. Lejos de estar ante una simple diversificación, este nuevo marco contextual **“Supermarket vs Horeca”** nos sitúa frente a una realidad conformada por varios factores:

✓ En primer lugar, el cambio en el comportamiento y las expectativas del consumidor. El **comprador moderno**, especialmente en entornos urbanos y con poco tiempo, demanda la máxima comodidad sin renunciar a la calidad de restaurante. Buscan comidas para llevar que sean frescas, de alta gama y, a menudo, personalizables. La **rapidez** debe ir de la mano de la **excelencia**.

✓ En segundo lugar, en la era del **consumo experiencial** el espacio de venta se transforma en un centro social, vivencial, cultural y culinario. Zonas de **showcooking** y áreas de degustación no solo buscan aumentar el tiempo de permanencia, sino fomentar un **vínculo emocional** con productos, marcas y, por consecuencia, **fidelizar** al consumidor. **El lineal se complementa con la mesa, y la compra se enriquece con el descubrimiento.**

✓ Finalmente, se imponen conceptos gastronómicos que giran en torno a **productos premium** en el propio punto de venta, lo que no solo refuerza la **calidad percibida**, sino que potencia el **tráfico en tienda**.

POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL. Es en esta confluencia de fuerzas donde reside el posicionamiento único y diferencial de Alimentaria + Hostelco. Nuestra alianza no es casual: es la **única plataforma ferial que reúne globalmente a toda la cadena de valor de la alimentación, la gastronomía, el equipamiento hostelero y la restauración.**

Proporcionamos un **ecosistema internacional** inigualable con soluciones tanto

Alimentaria + Hostelco es un complejo y poliédrico engranaje que conjuga transversalidad y máxima especialización tanto de sector como de canal para dar el salto hacia un nuevo modelo de experiencia gastronómica global



para el **retail** y la gran distribución como para el canal horeca, donde los profesionales pueden encontrar los alimentos y bebidas innovadoras, las últimas tendencias, el **packaging** más funcional y, a la vez, el equipamiento de cocina de alta eficiencia, el software de gestión y el diseño interior que necesita para crear la nueva área gastronómica de su punto de venta.

En definitiva, Alimentaria + Hostelco es un complejo y poliédrico engranaje que conjuga **transversalidad** y **máxima especialización** tanto de sector como de canal, donde las empresas se interrelacionan, hacen negocios y se inspiran para dar el salto hacia un nuevo modelo de **experiencia gastronómica global**.

Una fórmula de éxito que radica en entender que el futuro de la alimentación pasa por la **integración total**, y en ofrecer la infraestructura necesaria para que nuestros expositores y visitantes prosperen en este nuevo y apasionante sistema interconectado. ●

FUERZAS QUE RECONFIGURAN EL SUPERMERCADO ESPAÑOL EN TORNO A LO IMPORTANTE: EL CLIENTE



Alfonso Sebastián
Director Comercial España HL Display 

En los últimos años, el panorama de los supermercados en España ha vivido **transformaciones profundas**: pandemia, cambios en hábitos de consumo, presión inflacionista y aceleración en la transformación digital han modelado un nuevo perfil de compra.

✓ **Auge de la venta online (aunque con retraso)**
Aunque el comercio electrónico en la alimentación ha crecido en 2024 (+6,3%), su peso sigue siendo modesto: apenas representa un 2,7% del total de las ventas en supermercados. Esto sitúa a España muy por detrás de mercados europeos más maduros: en Reino Unido esta cuota supera el 11% y en Francia ronda el 10%.

Esta situación, en buena parte, es debida a la **mayor densidad comercial** –en España tenemos un amplio parque de supermercados que hace que el consumidor tenga una tienda relativamente cerca de su hogar– y, fundamental, por el peso de los **productos frescos** en la cesta de la compra, que varía entre el

Cómo mejorar la productividad para ser más eficientes y poder competir en un mercado tan exigente como el español se ha convertido en una auténtica obsesión para las compañías de supermercados

40% y el 50% en función de cada operador. Como dice un buen amigo mío: yo quiero ver el ojo del besugo cuando voy a comprar.

✓ **Productividad, productividad, productividad...**
Cómo mejorar la productividad para ser más eficientes y poder competir en un mercado tan exigente como el español se ha convertido en una auténtica obsesión para las compañías de supermercados.

El uso de herramientas de **inteligencia artificial (IA)** y **analítica** para gestión de inventario, predicción de demanda y optimización del reaprovisionamiento empiezan a ganar peso. Estas tecnologías permiten reducir desperdicios, ajustar stocks en tiempo real y anticiparse a cambios en la demanda. La **automatización** y optimización de procesos reducen errores, desperdicios y tiempos, lo que permite **ahorro de costes** y márgenes más competitivos.

Esta optimización de procesos no solo se consigue con la inversión en tecnología, hay soluciones de **merchandising** que permiten ahorros de hasta el 50% en las **tareas rutinarias** de frenteo y reposición de productos en los lineales y que, además, mejoran la ergonomía de las personas que trabajan en tienda, liberando tiempo que pueden dedicar a lo realmente importante: **el cliente**.


✓ **Concentración del mercado**
El mercado español, con una cuota de apenas el 50% en su Top 5, es el de menor concentración de los grandes países europeos; muy lejos del 85% de nuestros vecinos franceses o el 74% de los supermercados ingleses.



El caso del líder Mercadona es único en Europa, con una cuota superior a la de sus cuatro inmediatos perseguidores. Solo Tesco, con una cuota del 28,2% en Reino Unido, tiene una cuota de mercado mayor que Mercadona.

Esta menor concentración, en gran medida, es debida al peso de las **cadena regionales**, con una cuota conjunta del 18% y con un modelo de oferta muy similar entre ellas: apuesta por los **productos frescos** y variedad de **marcas de fabricante**.

Estas compañías regionales cada vez son menos regionales y expanden su área de influencia más allá de su región de origen. Además, estas compañías han sido un actor importante en la concentración del sector, adquiriendo otras compañías locales o tiendas procedentes de desinversión de grandes grupos.

Desde la compra de Supersol por Carrefour en el año 2021 no se ha producido ninguna operación de compra de una compañía regional por uno de los grandes grupos. Veremos si en 2026 se produce un movimiento corporativo en este sentido... 



El comienzo de una mejor experiencia de compra

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

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

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

Visítanos en el salón EuroShop y descubre cómo maximizar el potencial de tu tienda.

EuroShop 2026, Dusseldorf, Alemania
22 - 26 de febrero
Hall 4, stand D23

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





Nestlé invierte cerca de 12 millones de euros para avanzar hacia un modelo agroganadero regenerativo en España

La compañía busca transformar la cadena de valor agroalimentaria colaborando estrechamente con los agricultores y ganaderos con los que trabaja, para adoptar prácticas más sostenibles y alcanzar la meta de las cero emisiones netas en 2050. En definitiva, alimentar el futuro cuidando la tierra.

Nestlé ha reforzado su compromiso medioambiental en España con una inversión en los últimos cinco años de casi **12 millones de euros** destinados a apoyar a cerca de **500 agricultores y ganaderos** con los que colabora en su transición hacia prácticas regenerativas.

Una inversión que se engloba dentro de los más de 112 millones de euros que la multinacional ha destinado desde 2021 a iniciativas de sostenibilidad en toda su cadena de valor en España.

Esta actuación forma parte de su estrategia global para alcanzar las **cero emisiones netas** de gases de efecto invernadero (GEI) en 2050, teniendo en cuenta que, en Nestlé, casi dos tercios de las emisiones de GEI que emite la compañía proceden de la agricultura y la ganadería.

“En Nestlé, creemos que una **alimentación sostenible** es esencial para el futuro de nuestro planeta, y estamos decididos a liderar el camino hacia este modelo. Para ello, la agricultura regenerativa es

Todos los tomates con los que se producen las salsas Solís en la fábrica extremeña de Miajadas, así como todos los cereales de Castilla y León y Navarra que se utilizan para elaborar las papillas infantiles de Nestlé en la factoría cántabra de La Penilla provienen de prácticas agrícolas regenerativas



Jordi Llach, director general de Nestlé España.

un pilar fundamental en nuestra estrategia”, subraya **Jordi Llach**, director general de Nestlé España.

DE LOS TOMATES DE MIJADAS AL CEREAL DEL NORTE. Uno de los pilares de este enfoque regenerativo se encuentra en Extremadura, donde **todos los tomates utilizados para las salsas Solís, que se elaboran en la fábrica de Nestlé en Mijadas (Cáceres), provienen ya de este tipo de cultivos**, teniendo en cuenta técnicas como la rotación, la instalación de setos que fomentan la presencia de fauna útil en los campos o la cobertura en invierno, por citar solo algunas.

Este proceso de transformación se marca en el programa “**Solís Responsable**”, iniciado hace más de una década para garantizar un modelo agrícola local, sostenible y certificado bajo la Producción Integrada de Extremadura.

Por otro lado, Nestlé también ha **extendido estas prácticas a los campos de cereal de Castilla y León y Navarra, cuyos cultivos abastecen a la fábrica de La Penilla de Cayón (Cantabria), donde se elaboran las papillas infantiles** de la compañía. Desde 2021, la empresa ha invertido **1,5 millones de euros** en este proyecto en el que trabaja con 26 agricultores (23 de Castilla y León y 3 de Navarra) y estima duplicar la cifra para 2027.

Las cerca de **5.000 hectáreas involucradas** aplican prácticas como el mínimo laboreo, la siembra directa o la rotación de cultivos, lo que ha permitido reducir en un 40% de media las toneladas de CO₂e emitidas a la atmósfera.

COMPROMISO TRANSVERSAL: MÁS ALLÁ DE LOS CULTIVOS. Nestlé también aplica su enfoque regenerativo en el **ámbito ganadero**. **En colaboración con Fundación Global Nature, desde 2021 ha invertido más de 6 millones de euros en unas 110 granjas de la cornisa cantábrica que le proveen de leche.**

En estas explotaciones se han implementado planes de fertilización individualizados, técnicas de siembra directa, rota-

Fomentando el relevo generacional en las granjas

Para garantizar el relevo generacional en las granjas y en el sector lácteo, Nestlé impulsa desde 2021 un programa de agroemprendimiento en Cantabria en colaboración con Veterinarios Asociados, equipo de veterinarios especializados en el sector vacuno lechero y referente en el sector ganadero. Durante diez meses, jóvenes ganaderos reciben formación teórica y práctica sobre calidad de la leche, bienestar animal y rentabilidad de las explotaciones. “Queremos que las nuevas generaciones vean un futuro viable en la ganadería”, destaca la compañía. Más de 40 jóvenes ya han pasado por esta iniciativa, que refuerza no solo la sostenibilidad ambiental, sino también la viabilidad económica y social de las granjas familiares.



De dcha. a izq.: Jordi Aycart, director de Sostenibilidad de Nestlé España; Alberto Vega, director de Comunicación de Nestlé España; Jordi Llach, director general de Nestlé España; y Jordi Domingo, coordinador de proyectos de Agricultura Sostenible de FGN.

La empresa también desarrolla proyectos de agricultura regenerativa y reducción de emisiones entre los ganaderos de Galicia, Asturias y Cantabria que le proveen de leche

ción de cultivos y reducción del laboreo. De igual modo se ha fomentado la siembra de leguminosas para mejorar la salud del suelo y reducir la dependencia de fertilizantes químicos.

Gracias a estas medidas, las granjas participantes consiguieron reducir sus emisiones en más de **43.600 toneladas de CO₂e** hasta finales de 2024. Además, se

han adoptado medidas complementarias como la instalación de placas solares, el recubrimiento de fosas de purines y mejoras en el bienestar animal, incluyendo una mejor climatización de los establos.

Estas acciones no solo buscan mejorar el impacto ambiental, sino también garantizar la sostenibilidad social y económica de las explotaciones, promoviendo un modelo que restaura los ecosistemas y protege los recursos naturales.

Con esta inversión cercana a los 12 millones de euros solo en el ámbito agroganadero, y más de 112 millones en sostenibilidad global en los últimos cinco años, Nestlé aspira no solo a reducir su huella ambiental, sino a transformar profundamente la manera en que se produce la alimentación en España. 🌱



**José Antonio Latre**Consejero y Senior Advisor del sector Retail y Consumo 

RESULTADOS POSITIVOS EN MEDIO DE LA INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA: ¿HACIA DÓNDE VA EL GRAN CONSUMO?

Como trataré de reflejar en el siguiente artículo, nos encontramos con la paradoja aparente de un escenario con riesgos geopolíticos crecientes que, sin embargo, no se traduce en malos resultados económicos, sino todo lo contrario. La pregunta del millón es si esto puede continuar así en 2026.

Cuando escribo estas líneas, falta mes y medio para concluir 2025, un año que comenzaba con perspectivas sombrías desde el punto de vista geopolítico. En el comienzo del año, los principales **conflictos bélicos** –Oriente medio y Ucrania– seguían activos y los aranceles de **Donald Trump** amenazaban con romper el modelo de **libre comercio internacional** vigente desde el final de la II Guerra Mundial, y que ha sido un factor clave del crecimiento y de la prosperidad económica de los que disfrutamos hoy en día.

La mayor parte de los analistas económicos anticipaban un aumento de la **inflación** en EE. UU. y una **desaceleración** del crecimiento global como consecuencia de la implantación de



Un escenario donde los volúmenes de ventas crecen en torno al 4% es un escenario óptimo para un sector grande y maduro como es el de la distribución minorista de base alimentaria en España

los aranceles. Sin embargo, el **Fondo Monetario Internacional (FMI)**, en su última edición del *World Economic Outlook* de octubre, **revisó al alza** sus perspectivas de crecimiento global para 2025 **hasta el +3,2%** desde el +3,0% de su estimación anterior, manteniendo un crecimiento del **+3,1% para 2026**. ¿Qué ha ocurrido para que las perspectivas negativas de comienzos de año no se hayan materializado?

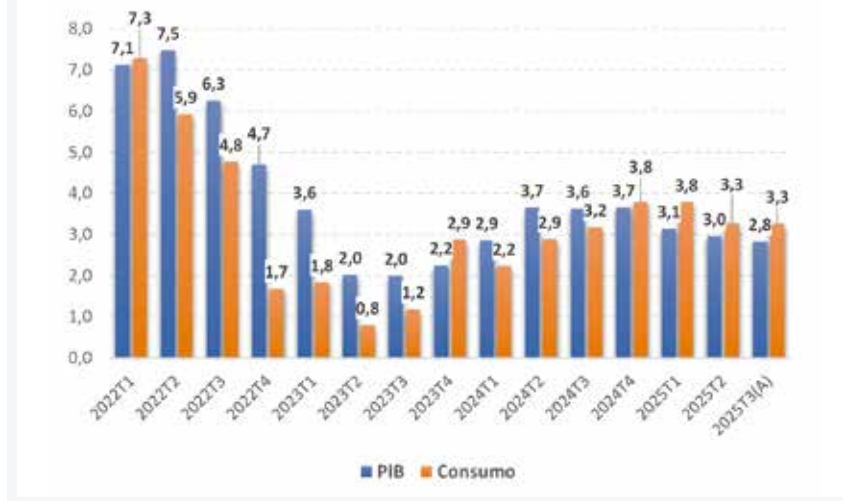
No existe una respuesta clara, aunque la mayoría de los expertos coinciden en que, por un lado, las continuas **rectificaciones y retrasos** en la aplicación de los aranceles, así como la **contención de represalias** a EE. UU. por parte de terceros países han permitido a los agentes económicos **adelantar importaciones** y absorber parte de las subidas de costes en sus márgenes. Si fuera así, estaríamos ante un hecho coyuntural cuyos impactos negativos se verán en próximos trimestres.

Por otro lado, la **explosión de la IA** y la consiguiente inversión aparejada, así como la inversión en defensa e infraestructuras en Europa estarían impulsando el PIB gracias a la inversión o formación bruta de capital.

INDICADORES MACROECONÓMICOS EN POSITIVO. Si aterrizamos en la economía española, los últimos datos disponibles, correspondientes al avance de **PIB del tercer trimestre de 2025**, muestran una ligera desaceleración, con una tasa de crecimiento **intertrimestral del**

1.- Evolución del PIB y del consumo de los hogares

(% Var. anual)



0,6% y del 2,8% interanual (en ambos casos, dos décimas menos que el trimestre anterior).

El cambio de tendencia más significativo es el cambio de mix de crecimiento entre la demanda nacional y la demanda externa. Así, mientras que la **demanda exterior** acelera su aportación negativa al crecimiento hasta el **-0,8%** (desde el -0,5% anterior) la **demanda nacional** se acelera hasta el **3,7%** (3,5% anterior). Los responsables de este buen comportamiento de la demanda interna son el **consumo de los hogares**, con un 3,3% de crecimiento frente al 2,8% del PIB (ver gráfico 1), y que es, no olvidemos, el principal componente del PIB (supone un 55%); y la **inversión o formación bruta de capital**, con un crecimiento interanual del 7,6%.

ta de capital, con un crecimiento interanual del 7,6%.

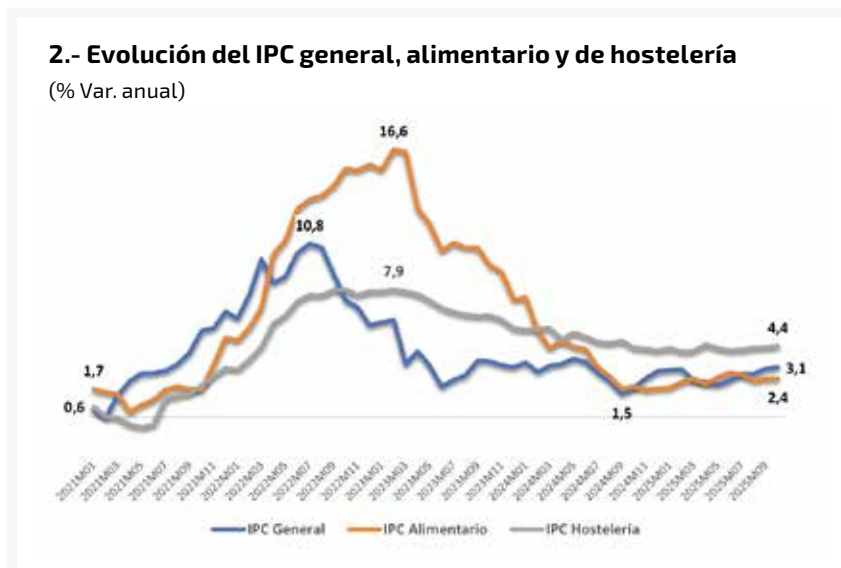
Ambos componentes del PIB han tomado el relevo al **gasto público**, que crece tan solo un **1,3%**, probablemente debido a la falta de presupuestos derivada de la debilidad política del Gobierno. **Este perfil de crecimiento, impulsado por el consumo y la inversión, es mucho más sostenible que el de periodos previos, donde el gasto público era el componente del PIB que más crecía.**

La **inflación**, que fue la principal preocupación del gran consumo entre 2022 y 2023, continúa relativamente controlada en octubre de 2025. El **IPC general** (ver gráfico 2) se sitúa en el **3,1%**, con un leve repunte reciente derivado de los precios energéticos, mientras que el **IPC alimentario** se sitúa en el **2,4%** y el **IPC de hostelería** en el **4,4%**, reflejando la mayor resistencia a la baja de los precios de los servicios.

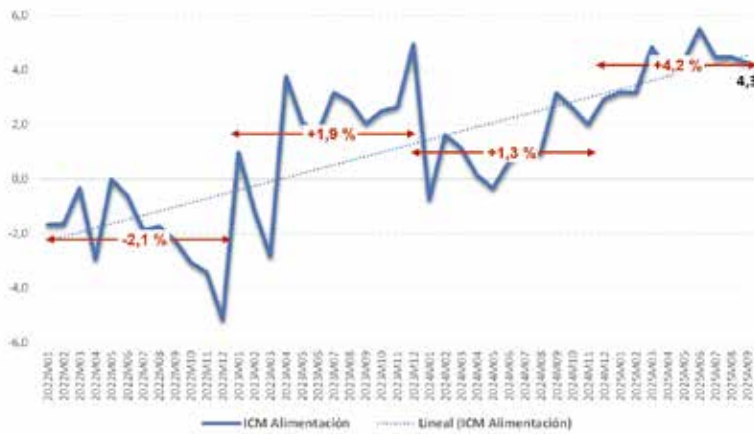
Los analistas económicos prevén una **inflación media del 2,5%** para el conjunto del año 2025, que se ralentizaría hasta el 2,0% en 2026, el objetivo de estabilidad de precios del Banco Central Europeo. Como consecuencia del control de la inflación, el Banco Central Europeo ha realizado **ocho bajadas de tipos de interés** desde junio de 2024, dejando su facilidad de depósito en el **2,0%** desde junio de este año, facilitando así la **financiación** de las empresas y las familias.

2.- Evolución del IPC general, alimentario y de hostelería

(% Var. anual)



3.- Evolución del Índice de Comercio Minorista (ICM) (% Var. anual)



VENTAS MINORISTAS EN VOLUMEN, DISPARADAS EN 2025. Si tuviera que destacar una sola tendencia, la más importante, del comportamiento del gran consumo en 2025, y que se deriva del contexto macroeconómico descrito en los párrafos anteriores, esa sería sin duda el **crecimiento de las ventas minoristas en volumen (ver gráfico 3) que, según los últimos datos del INE estarían creciendo un +4,3% en septiembre y un +4,2% en promedio anual**, en lo que se refiere al sector de alimentación.

Por poner estos datos en contexto, en el año **2022**, con el crecimiento acelerado de la inflación, las ventas minoristas de alimentación cayeron un **-2,1%** en volumen; en **2023**, con la inflación alimentaria iniciando su proceso de desinflación, las ventas minoristas crecieron un **+1,9%**; y en **2024**, lo hicieron un **+1,3%**, todo ello en promedio anual. **No ha sido hasta 2025 cuando hemos observado un repunte notable del crecimiento de las ventas en volumen.** Estos datos del INE son coherentes con los de paneles detallistas como **Circana**, que apunta a un crecimiento del **3,3% en volumen** para el conjunto del gran consumo en YTD octubre 2025.

Un escenario donde los **volúmenes de ventas** crecen en torno al **4%** es un escenario óptimo para un sector grande y maduro como es el de la distribución minorista de base alimentaria en España. A pesar de que el sector continúa con su dinámica competitiva habitual, **es evidente que, en un escenario positivo en**

volumen, las compañías pueden olvidarse transitoriamente de “guerras de precios” y concentrarse en las iniciativas estratégicas de más largo plazo, como son la optimización de los modelos comerciales y operativos para afrontar los grandes retos estructurales de transformación digital, sostenibilidad, productividad y eficiencia o retención del talento, entre otros.



Según los analistas económicos (FMI, BdE, Funcas, BBVA Research), el escenario más probable para 2026 es que el crecimiento se ralentice, pero continúe relativamente fuerte y la inflación siga controlada

Pero ¿cuáles han sido las causas concretas que han impulsado los volúmenes de consumo? Sin duda alguna, podemos destacar cuatro:

1. En primer lugar, el crecimiento de la **población** residente en España que, a 1 de octubre de 2025, alcanzaba los **49,44 millones de habitantes**, con un incremento de 474.454 personas en el último año, o lo que es lo mismo, un **+0,97%**. Este crecimiento se traslada directamente al consumo en volumen y los últimos datos disponibles no muestran de momento ninguna desaceleración en esta tendencia.

2. En segundo lugar, el **turismo** internacional que, según los últimos datos disponibles a septiembre 2025, apunta a **96,3 millones de turistas** anuales, récord de la serie histórica. A diferencia del factor anterior, la entrada de turistas se está ralentizando y crece a un **+4,3% TAM** frente al **+12,3%** del mismo periodo del año anterior.

3. En tercer lugar, el dinamismo del **empleo**, que alcanzó máximos históricos de afiliaciones a la Seguridad Social con **21,84 millones de afiliados** en octubre 2025. La **tasa de paro**, según la EPA de tercer trimestre, se situó en el **10,5%**, mínimo de los últimos dieciséis años.

4. Por último, el incremento del **empleo**, junto con la recuperación del **poder adquisitivo** de los salarios frente a la inflación llevó a un crecimiento de la **Renta Bruta Disponible** de los hogares del **+6,0%** en el segundo trimestre de 2025. En consecuencia, los hogares aumentaron su **gasto en consumo final** a unas tasas del **+5,9%**, lo que es coherente con los datos de ventas minoristas (en este caso a precios corrientes, incluida la inflación).

GASTO EN CONSUMO FINAL, EVOLUCIÓN A FUTURO. ¿Y qué podemos esperar de la evolución a futuro del gasto en consumo final de los hogares? Pues, en mi opinión, lo más probable es que continúen los datos positivos en los próximos meses, por dos razones fundamentales:

- La **Tasa de ahorro** de los hogares se situó en el segundo trimestre de 2025 en el **12,4%** de su RBD, dato claramente



LÍDERES EN EL MERCADO DE ALLIOLI

NOS REAFIRMAMOS COMO LA MARCA DE
MAYOR APORTACIÓN AL CRECIMIENTO DEL MERCADO*
Y SEGUIMOS INNOVANDO CON DOS NUEVAS REFERENCIAS:
ALLIOLI EXTRA SUAVE Y ALLIOLI SRIRACHA

NUEVA IMAGEN



#JUNTOS LA VIDA SABE A MÁS

POTENTE PLAN DE LANZAMIENTO



CAMPAÑA DIGITAL



CAMPAÑA INFLUENCERS



CAMPAÑA RELACIONES PÚBLICAS



PROMOCIONES CONSUMIDOR



CAMPAÑA PUNTO DE VENTA

*Fuente: Nielsen 2024 - 38% aportación al crecimiento volumen del mercado.

te superior al promedio histórico pre-pandemia, que se situaba en torno al 7,5%. Este dato indica que los hogares disponen de capacidad financiera para incrementar su consumo, si bien también podría reflejar una cierta desconfianza hacia el entorno político y social que esté llevando a un aumento de la propensión al ahorro, cuestión que los economistas no aciertan a descifrar si es algo coyuntural o más estructural.

- Por otra parte, la **ratio de endeudamiento** de los hogares se sitúa en el 68% de su RBD, 15 p.p. por debajo del promedio de la UE y un nivel que no se veía desde 2000 (antes de la burbuja inmobiliaria). En suma, los hogares españoles en su conjunto disponen de una situación financiera envidiable, tanto en lo que se refiere a ingresos (RBD) como a deuda.

LA BATALLA DE LAS MARCAS: MDF VS. MDD. Pasando a las grandes batallas estratégicas del sector de gran consumo, sin duda la que más ríos de tinta ha hecho correr en los últimos tiempos es la que se refiere a la competencia entre marcas de fabricante (MDF) y marcas de distribuidor (MDD).

De acuerdo con los datos más recientes de **Worldpanel by Numerator**, la MDD seguiría ganando **cuota en 2025** hasta el 45,9% en valor, si bien su progresión de cuota se estaría ralentizando en los tres últimos meses desde junio. Este crecimiento se debería en un 61% al **mix de canales**, es decir, a la progresión de cuota del canal de surtido corto cuyo peso de la MDD supera el 80% del surtido de FMCG, y el 39% restante se debería al **crecimiento de la MDD** en todos los canales.

Estos datos reflejan que **la ganancia de cuota de la MDD es estructural y que difícilmente se revertirá, incluso aunque mejoren mucho las perspectivas macroeconómicas** (PIB, inflación), dado que son consecuencia del éxito de los formatos de surtido corto, que siguen ganando cuota de mercado en el sector minorista de base alimentaria de forma ininterrumpida.

La respuesta del resto de operadores, supermercados regionales e hipermercados, cuya oferta descansa más en las MDF, ha sido hasta ahora **augmentar su**



Los datos reflejan que la ganancia de cuota de la MDD es estructural y difícilmente se revertirá, incluso aunque mejoren mucho las perspectivas macroeconómicas, dado que son consecuencia del éxito de los formatos de surtido corto

propia oferta de MDD, realimentando así la ganancia de cuota de la MDD frente a la MDF.

Otras fuentes como **NIQ** hablan incluso de un **49% de cuota valor para la MDD** en gran consumo. Con independencia de las diferencias en los datos (que pueden responder a diferencias de perímetro en sus diferentes metodologías), la realidad es que **el sector del gran consumo en su conjunto se puede dividir en dos mitades casi iguales entre la MDF y la MDD, todo esto si hablamos en valor**, ya que –en volumen– el número de unidades, kilos o litros vendidos en MDD supera claramente a la MDF.

Lo que está claro, desde el punto de vista estratégico, es que tanto **retailers** como fabricantes se enfrentan a **dos modelos de negocio antagónicos** con ventajas competitivas diferentes, y que cada operador debe posicionarse en torno a ellos para diferenciarse y tener éxito:

- ✓ Los **retailers de surtido corto** se caracterizan por un surtido que trata de

cubrir todas las necesidades de consumo con una única alternativa de marca, generalmente su marca propia o MDD, lo que los lleva a unas ratios de eficiencia, ventas por artículo, muy superiores generando ventajas estructurales en costes que les permite competir con estrategias de precio SPB.

- ✓ Los **retailers de surtido amplio** (supermercados regionales, hipermercados) compiten por variedad o capacidad de elección, con un surtido centrado en MDF, frescos y productos adaptados localmente. Sin perder el foco en la eficiencia, su rentabilidad está más condicionada por márgenes brutos superiores, que deben compensar su menor rotación.

- ✓ Los **fabricantes de marca** compiten por innovación y lealtad de grupos de consumidores a su marca, pero enfrentan progresivamente una tendencia hacia una menor prima de precio en el mercado, por lo que deben poner el foco cada vez más en la eficiencia. No es de extrañar que **numerosas empresas multinacionales de marca hayan anunciado recientemente ambiciosos programas de reducción de costes de personal** para dotarse de estructuras más flexibles en el nuevo contexto de mercado.

- ✓ Por último, los **fabricantes especializados en MDD**, a partir de una posición de costes bajos y una base industrial avanzada derivada de inversiones en Capex muy relevantes en los últimos años, deben avanzar en sus capacidades de desarrollo de producto, su diversificación de clientes y mercados, y su especialización tecnológica en las categorías y segmentos donde compiten.

Pasión por el **SABOR**



www.juver.com    



En este contexto, es cada vez más habitual que los fabricantes de marca sin alcance global (campeones locales y segundas marcas) compitan cada vez más con un **modelo mixto, MDD/MDF**, donde necesitan los volúmenes de marcas de terceros para compensar las caídas de volúmenes en sus marcas. Lo que no pueden olvidar, en ningún caso, es que cada modelo de negocio requiere unas **reglas de juego diferentes**.

En el contexto macroeconómico positivo que hemos descrito para 2025, y probablemente 2026, **es previsible que se ralenticen las ganancias de cuota de la MDD, pero la batalla entre las marcas es estructural y continuará en los próximos meses**.

CONSUMO INMEDIATO, EL NUEVO FRENTÉ. El año 2025 ha supuesto, sin duda, la consolidación de una sección que los distribuidores de base alimentaria ya venían desarrollando, pero que este año ha explotado definitivamente. Me refiero a las secciones “**listo para comer**”, que ofrecen platos preparados con un perfil más parecido al que encontraríamos en un restaurante: fechas cortas, aspecto más “casero”, mayor variedad de oferta, etc.

La mayoría de los operadores retail tienen puestas sus esperanzas en esta sección como la gran fuente de crecimiento futuro; y en este caso, la competencia (y las posibles víctimas) se establecerá con la restauración comercial, especialmente con aquella centrada en los menús.

Según **Worldpanel by Numerator**, los **platos preparados** han crecido un **+49% entre 2022 y 2025**, incluyendo tanto el consumo dentro del hogar como fuera del hogar. Este crecimiento obedece sin duda a una de las tendencias que en mayor medida va a marcar la evolución del consumo en los próximos años, que es la **conveniencia** o tendencia a consumir platos listos para comer en lugar de cocinar a partir de ingredientes.

Para los **retailers**, se trata sin duda de una gran “avenida de crecimiento” que vendrá determinada por sus enormes **ventajas competitivas** frente a un tipo de operador, la restauración comercial tradicional, caracterizado por sus desventajas de escala.



Mientras se siga manteniendo confianza en la economía americana, a pesar de sus grandes desequilibrios y de las consecuencias indeseadas de su aventura de los aranceles, el resto del mundo podrá dormir tranquilo

Para los fabricantes de alimentación, el reto es también considerable ya que hablamos de una sección y unas categorías no marquistas, cuyo modelo de negocio se parece más al que estos mismos fabricantes tienen con el canal de hostelería o *foodservice*, por lo que tendrán que **adaptar sus modelos** de negocio en términos de producto y servicio para tener éxito en este nuevo mercado que se les abre.

POSIBLES RIESGOS. Según los analistas económicos (FMI, BdE, Funcas, BBVA Research), **el escenario más probable para 2026 es que el crecimiento se ralenticé, pero continúe relativamente fuerte y la inflación siga controlada.**

Los **principales riesgos** que podrían hacer descarrilar este escenario positivo son dos:

- El **riesgo geopolítico**, principalmente la rivalidad entre EE. UU. y China (sin olvidar a Rusia y los BRICs), que pudiera derivar en un agravamiento de los conflictos bélicos actuales (Ucrania y Oriente Medio) o abrir otros, el más peligroso de los cuales sería Taiwán. Sin llegar al conflicto bélico, parece claro que estamos inmersos en una **guerra híbrida** por el control de las tecnologías más avanzadas que se puede traducir en un agravamiento de las

propias batallas comerciales que, de momento, estamos transitando sin un impacto estructural.

- La **deuda pública** es el otro gran riesgo sistémico que todos los analistas señalan. Países avanzados como Japón, EE. UU. y varios países de la UE presentan ratios de deuda pública sobre PIB que superan con creces el 100% y cuya tendencia es seguir creciendo debido a **razones demográficas** (envejecimiento de la población y su impacto sobre el gasto en sanidad y pensiones) y a la necesidad, en este caso de Europa, de incrementar sus **inversiones en defensa**.

El gran riesgo por vigilar no es una crisis económica sino una **crisis financiera** cuyos impactos, como vimos en 2008, tienen mayor alcance y son más duraderos. Por eso, cuando me preguntan qué KPIs debemos seguir con mayor atención, siempre digo que los más importantes son, en mi opinión, la **inflación**, la **deuda americana** (bono a diez años) y el **tipo de cambio del dólar** frente al resto de monedas. Mientras se siga manteniendo **confianza en la economía americana**, a pesar de sus grandes desequilibrios (sus déficits gemelos, público y comercial) y de las consecuencias indeseadas de su aventura de los aranceles, el resto del mundo podrá dormir tranquilo. ●

LA SOLUCIÓN DIGITAL PROFESIONAL PARA TU RESTAURANTE



SOLUCIÓN HOMOLOGADA
Verifactu

Con DISH POS cumplirás con la **normativa Veri*Factu** que la Ley Antifraude exigirá a todos los bares y restaurantes **a partir del 1 de enero de 2026**

DISH POS es un **sistema inteligente de TPV en la nube** que ofrece una plataforma multifuncional para que gestionen y optimicen sus procesos operativos, desde pedidos de clientes hasta pagos.

CON DISH POS TU NEGOCIO ESTARÁ **SIEMPRE AL DÍA**



¿Quieres más info sobre DISH POS?

DISH POS

El TPV de **makro**



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



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



AHORRO, BIENESTAR Y CONVENIENCIA: TRES ÓRBITAS ESENCIALES PARA EL GRAN CONSUMO EN 2026

Nada parece indicar que la inflación vaya a dejar de ser un problema para el sector del gran consumo en el corto y medio plazo. El encarecimiento de insumos clave, el entorno geopolítico, los eventos climáticos adversos, las alertas sanitarias, las exigencias en sostenibilidad, la presión regulatoria o la fragilidad y difícil relevo generacional en el sector primario, entre otros ámbitos, son factores coyunturales y estructurales que seguirán condicionando los costes del sector.

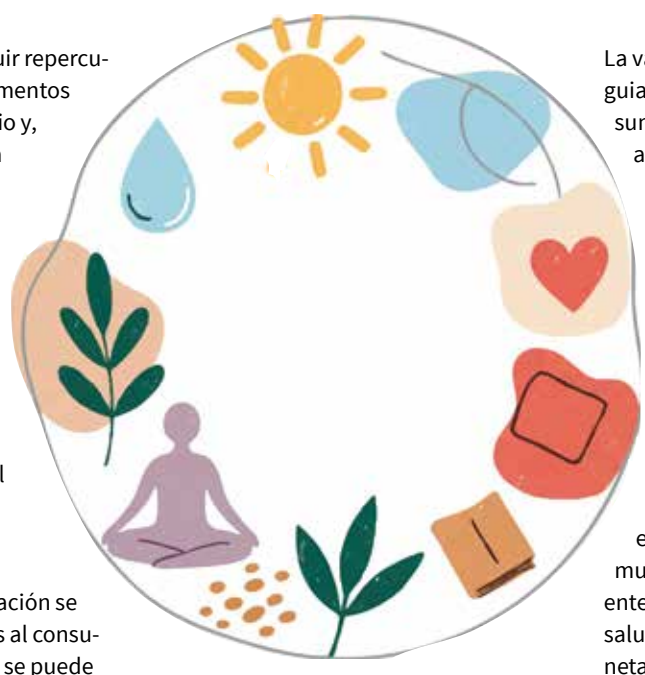
La capacidad de seguir repercutiendo dichos incrementos de costes en el precio y, con ello, asegurar la **rentabilidad** de los diferentes actores de la cadena dependerá, como no puede ser de otra forma, del comportamiento del **consumidor**.

En este sentido, desde KPMG identificamos tres órbitas que serán de especial relevancia para el sector en 2026:

✓ **AHORRO.** Aunque la inflación se ha desacelerado, los precios al consumidor siguen subiendo y no se puede obviar el efecto acumulado en los últimos años, según el cual **la cesta de la compra alimentaria sobresale como la partida de gasto que más se ha encarecido** (más de un 30% respecto a 2021). Este incremento acumulado de la **inflación**, superior al de los salarios, ha mermado el poder adquisitivo de los hogares y les ha obligado a realizar diferentes **ajustes** en sus gastos, esenciales y discrecionales, para poder mantener un equilibrio razonable de categorías en sus presupuestos.

De hecho, si se compara la evolución del gasto de los hogares y la de los precios en los últimos años, se observa que en la mayoría de las partidas el incremento del gasto es inferior al de los precios. **La mayor preferencia por la MDD o la dispersión de la cesta de la compra en diferentes establecimientos y en más actos de compra son movimientos claros** en esta línea de mayor **control del gasto** por parte de los hogares.

Además, la crisis de la vivienda y la mayor incertidumbre del entorno, acentuada por la sucesión reciente de disrupciones y eventos de todo tipo (sanitarios, geopolíticos, climáticos, tecnológicos, etc.), permean en el sentimiento del consumidor y le inducen a un comportamiento de **mayor prudencia**. Así lo reflejan su **índice de confianza**, en valores relativamente bajos y, como consecuencia, las tasas de ahorro en niveles considerablemente superiores a los años previos a la pandemia.



El bienestar, entendido en un sentido amplio, como salud física y emocional y salud del planeta, es una órbita con significativos retos y oportunidades para el sector

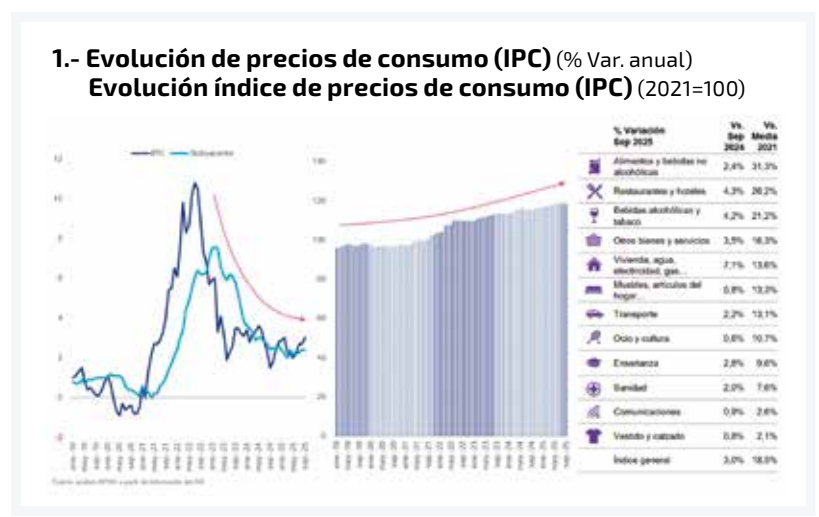
En este contexto, los hogares tienen presupuestos más limitados y son más sensibles y selectivos con sus gastos. Por ello, cada decisión de consumo implica con frecuencia renunciar ya no solo a una alternativa del mismo sector, sino también a gastos en otras partidas, lo que está avivando la **batalla por el share of wallet** entre sectores que antes no competían entre sí.

La variable precio, por tanto, seguirá guiando muchas decisiones de un consumidor que busca ahorrar en casi cada acto de compra. **Este entorno está favoreciendo a los grandes actores de surtido corto y/o muy apalancados en la MDD** y, con ello, está estrechando el espacio en el lineal para las **marcas de fabricante**, obligadas a acelerar y acertar con su innovación, para hacerla relevante, y a afinar su estrategia de **precios y promoción**.

✓ **BIENESTAR.** No obstante, la exigencia del consumidor actual va mucho más allá del precio. El bienestar, entendido en un sentido amplio, como salud física y emocional y salud del planeta, es una órbita con significativos **retos y oportunidades** para el sector.

Por un lado, el consumidor es cada vez más consciente del impacto de los alimentos en su salud y está transformando profundamente sus hábitos de alimentación. No solo demanda más **productos saludables y funcionales**—y está dispuesto a pagar más por ellos—, sino que también cambia sus dietas, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Muestra de ello es que, por ejemplo, el 11% de la población española hace ayuno intermitente y este dato casi se duplica (18%) en la Generación Z, según datos de Circana.

Además, no hay que olvidar tendencias demográficas muy sólidas como el envejecimiento progresivo de la población, que lleva asociado una mayor demanda de productos adaptados a este segmen-



to de la población (menos sal, menos azúcar, más vitaminas...).

Asimismo, son más numerosas las intolerancias y restricciones alimentarias y es más heterogénea la población, con más incidencia de **consumidores extranjeros**, por lo que las cestas de la compra son cada vez más diversas en todos los sentidos.

Por otro lado, es importante resaltar la **esfera emocional**. La capacidad que tienen los alimentos (aportando nutrientes esenciales, ingredientes funcionales, sabores auténticos, texturas agradables, etc.) de potenciar la salud mental, es algo muy necesario en un contexto con altos índices de ansiedad y estrés en la sociedad. También tiene un rol importante en este sentido el **personal de tienda**, que con amabilidad y un servicio diferencial pueden hacer sentir mejor al consumidor y fidelizarle.

Al mismo tiempo, el consumidor también es más sensible al impacto de sus decisiones de compra en la sociedad y en el planeta, y puede premiar –no necesariamente con un plus de precio, en el actual entorno inflacionario, pero sí con la preferencia– a las marcas que muestren un **compromiso real**.

Todos estos beneficios saludables y sostenibles, por supuesto, tienen que ser



honestos y estar respaldados por la realidad, ya que la transparencia y escrutinio será cada vez mayor.

✓ **CONVENIENCIA.** Debido a cambios importantes en los estilos de vida (más urbanos, con ritmos más frenéticos, más saturados, etc.) y al hecho de que bajan las tasas de natalidad y los hogares son cada vez más pequeños (a modo de ejemplo, los hogares unipersonales suponen ya el 29% del total y se prevé que alcancen el 33% en diez años, según proyecciones del INE), el tiempo libre se ha convertido en un activo cada vez más escaso y valioso para la sociedad. Además, los consumidores, especialmente las nuevas generaciones, son cada vez **más experienciales**.

En consecuencia, **cada vez se cocina menos y ha aumentado significativa-**

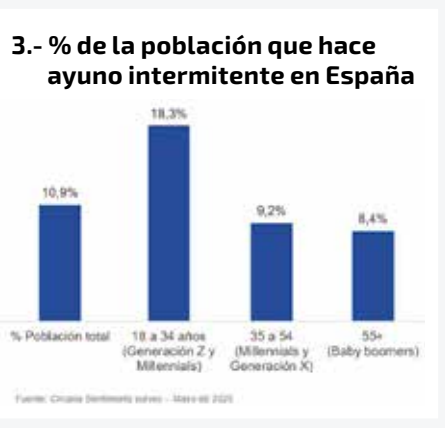
mente la demanda de productos de conveniencia que permiten al consumidor ahorrar tiempo y adaptar su compra a la necesidad, evitando almacenar más de la cuenta.

La reacción a esta tendencia por parte de los supermercados ha sido transformar su surtido y su **propuesta de valor** para dar respuesta a estas nuevas exigencias de los consumidores.

Para ello, se están apalancando en su gran **capilaridad** y su **proximidad** al consumidor y en una de sus ventajas competitivas: el precio (que, pese a la inflación, continúa siendo inferior al del restaurante por la idiosincrasia de ambos negocios).

De esta forma, **los supermercados están aumentando la oferta y la superficie de venta dedicada a los productos preparados/listos para comer, lo que está favoreciendo el crecimiento de este segmento.** De hecho, según estadísticas del MAPA, el mercado de **platos preparados** en España supera ya los 4.400 millones de euros y registra un **crecimiento**.

La mayor preferencia por la MDD o la dispersión de la cesta de la compra en diferentes establecimientos y en más actos de compra son movimientos claros en la línea de mayor control del gasto por parte de los hogares



ARGAL

Bonnatur®

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



**ARGAL BONNATUR GAMA ASADA,
UNA EVOLUCIÓN DE SABOR**

Recetas asadas al horno, con hasta un 98% de carne

to del 52,7% en valor (+20,1% en volumen) entre 2018 y 2024.

Desde KPMG creemos que esta tendencia irá a más y los *retailers* ampliarán, sofisticarán e incrementarán el nivel de servicio para mejorar la **experiencia de cliente**.

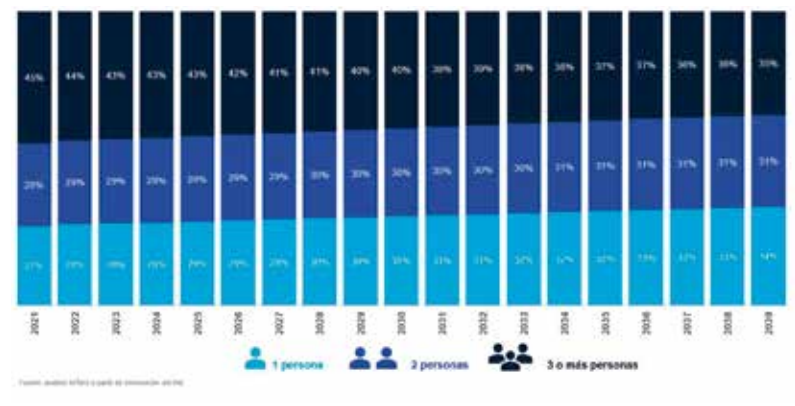
Para algunos fabricantes puede suponer una amenaza en la medida en que la superficie de venta tradicional se reduce, pero al mismo tiempo abre **oportunidades** para los que se adapten a los nuevos hábitos y preferencias del consumidor e incorporen referencias de conveniencia en sus surtidos. Además, **este movimiento puede generar nuevas posibilidades de cooperación entre *retailers* y fabricantes** (por ejemplo, dando visibilidad a las marcas de los ingredientes utilizados en sus secciones listo para comer).

Por otro lado, esta tendencia implica la emergencia de un nuevo actor en este segmento: el *retail*, que cubre también ocasiones de **consumo fuera del hogar**, territorio natural de la restauración, lo que aumenta la competencia y acelera

Cada vez se cocina menos y ha aumentado significativamente la demanda de productos de conveniencia que permiten al consumidor ahorrar tiempo y adaptar su compra a la necesidad



4.- Desglose de hogares españoles según tamaño (evolución creciente 2021-2024 y proyección 2025-2039)



5.- Evolución del consumo doméstico de platos preparados en España



la convergencia entre ambos sectores. De hecho, según recogemos en el **Observatorio de la Restauración de Marca 2025-2026**, que hemos elaborado desde KPMG en colaboración con **Marcas de Restauración** y **Circana**, el 55% de los grupos cree que su negocio compete con el de la distribución alimentaria, y no exclusivamente con otras op-

ciones de restauración, organizada o independiente.

No obstante, **también pueden surgir interesantes oportunidades de cooperación entre la restauración y el *retail*** (por ejemplo, mediante la cesión de espacios para que los grupos de restauración operen algunas de estas secciones dentro de los supermercados, o a través de la comercialización de productos de conveniencia con la marca del restaurante). Por tanto, no solo habrá **más competencia**, sino también **más cooperación** por la cuota de estómago.

En definitiva, se vislumbra un entorno desafiante, pero en el que saldrán reforzados aquellos *retailers* y marcas que sean capaces de hacer ahorrar dinero o tiempo al consumidor o de hacerle sentir mejor, reforzando su salud física y emocional. Para ello, la **tecnología**, las **personas** y la **innovación** serán catalizadores fundamentales para construir ventajas competitivas y duraderas. ●



Galletas Gullón, el mejor sabor para todos los públicos

La galletera de Aguilar de Campoo reafirma su liderazgo en el sector galletero mediante un firme compromiso con la innovación constante, también en el desarrollo de productos aptos para personas con intolerancias alimentarias.

Desde hace décadas, Galletas Gullón ha marcado hitos en el mercado español, siendo pionera en el lanzamiento de la primera galleta integral en 1979 y, años después, en incorporar aceites vegetales a sus recetas. Esta vocación por ofrecer **alternativas más saludables** ha consolidado su posición como **líder del sector galletero, con un 35% de cuota, así como del segmento sin azúcar, donde alcanza el 60% del mercado, y de las galletas ecológicas y BIO, con un 32%.**

Uno de los pilares de su liderazgo es la extensa experiencia en la elaboración de **galletas sin azúcares**, categoría en la que trabaja desde hace más de tres décadas. Su **gama ZERO**, una de las más amplias del mercado con más de 25 referencias, es el mejor ejemplo de su apuesta por combinar bienestar y placer sin renunciar al sabor. Entre ellas, se encuentran productos como María ZERO, Digestive ZERO, Choco Tablet ZERO, Mini Chip Choco ZERO o Choco Ring Leche ZERO.

La compañía ha renovado recientemente el diseño de esta gama para reforzar su imagen de marca, mejorar la claridad visual en el lineal y reivindicar que cuidarse puede ser también una experiencia deliciosa. **“Queremos reivindicar que cuidarse no implica renunciar al placer. Con el nuevo diseño de ZERO, reforzamos nuestro compromiso con ofrecer productos para todos los públicos.** Somos pioneros en la elaboración de galletas sin azúcar y seguimos innovando para responder a las

nuevas demandas del mercado”, destaca José Luis Jiménez, director de Marketing de Galletas Gullón.

UNA REFERENCIA PARA LOS CONSUMIDORES CELÍACOS. El compromiso de la compañía va más allá de la reducción de azúcares. Gullón ha desarrollado una amplia gama de productos pensados para consumidores con **intolerancias alimentarias**, especialmente para el **colectivo celíaco.**

Su apuesta por la seguridad y la calidad ha sido reconocida con el **premio a la Mejor Marca Certificada** con la Espiga Barrada, otorgado por la **Federación de Asociaciones de Celíacos de España (Face)**. Este sello garantiza que los productos cumplen los estrictos estándares del Sistema de



Licencia Europeo (ELS), referencia internacional en alimentación sin gluten.

Su catálogo incluye desde propuestas clásicas como María o Sándwich Sin Gluten hasta opciones infantiles como Sharkies y Hookies Sándwich. A ello se suma la **formación especializada** de más de 800 empleados en prácticas adecuadas de producción y manipulación, reforzando los protocolos de seguridad alimentaria. 🍪


Innovación continua



En paralelo a este firme compromiso con la innovación, la empresa mantiene un ritmo constante de lanzamientos que enriquecen su portafolio. La renovación de ZERO se suma a la **ampliación de la gama ChocoBom** con nuevas propuestas como los **ChocoBom Hoops**, los **ChocoBom Cacao Chips Sin Gluten** y las **ChocoBom Mini Cookies**, elaboradas con ingredientes de alta calidad como el aceite de girasol alto oleico.

Estas novedades buscan ofrecer opciones más sabrosas, variadas y adaptadas a distintas necesidades nutricionales, manteniendo el equilibrio entre **innovación, calidad y disfrute** que define a la compañía. Con esta combinación de liderazgo, compromiso nutricional e innovación constante, Galletas Gullón continúa avanzando hacia una alimentación para todos, con el mismo sabor de siempre.



**Alexander van Toorn**Director regional Iberia, dunnhumby 

LOS CONSUMIDORES ESPAÑOLES REDEFINEN EL VALOR: EL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL GANA RELEVANCIA SOBRE EL PRECIO

Comprar bien ya no es solo gastar menos. Los consumidores españoles buscan sentido, coherencia y compromiso detrás de cada ticket. La nueva edición del Barómetro de Preferencia del Retail España revela un giro de fondo: la sostenibilidad, la ética y la experiencia en tienda pesan hoy más que el descuento. Un cambio que obliga a los *retailers* a competir no solo por precio, sino por propósito.

En un contexto socioeconómico más estable, tras los convulsos años de pandemia e inflación, los consumidores españoles están redefiniendo su concepto de valor en la compra de alimentación.

La séptima edición del **Barómetro de Preferencia del Retail España**, que hemos presentado recientemente, confirma que los compradores están cambiando sus prioridades: factores como la **experiencia en tienda**, las **marcas propias** y la **variedad** encabezan la lista, mientras que el **impacto social y ambiental** de los *retailers* supera incluso a la calidad y al precio como criterio decisivo en sus decisiones de compra.

UN NUEVO CICLO DE CONSUMO: EL VALOR MULTIDIMENSIONAL. Este cambio marca el inicio de un nuevo ciclo para el sector *retail* español. En este nuevo ciclo del consumo, los compra-

dores buscan cada vez más un “valor multidimensional”, que va más allá del simple precio.

Durante la pandemia y los años de inflación alta, **la prioridad era gastar menos y asegurar la certeza presupuestaria. Hoy, con un entorno más estable, los consumidores se muestran más sofisticados:** definen el valor según sus **preferencias individuales** (calidad, ética, comodidad), las necesidades de cada momento de compra y la **variedad de elección** entre formatos y categorías. Para los *retailers*, esto implica ofrecer una propuesta de valor que integre todos

estos elementos y se adapte a las expectativas cambiantes de sus clientes.

El Barómetro de Preferencia del Retail 2025 no solo ofrece una fotografía de preferencias, sino que también in-



El Barómetro de Preferencia del Retail España 2025 muestra que los consumidores españoles y europeos están evolucionando hacia un concepto de valor más amplio y consciente

corpora una actualización metodológica que añade la **métrica de crecimiento** al análisis.

Ahora, la puntuación de cada *retailer* en el ranking combina cuota de mercado, cuota de gasto y crecimiento, junto con la conexión emocional y la satisfacción del cliente en los distintos **pilares de preferencia**. Este enfoque más integral permite identificar con mayor precisión qué *retailers* están satisfaciendo mejor las necesidades de sus clientes en un mercado cada vez más competitivo.

TOP 5 DE RETAILERS: MÁS ALLÁ DE LA CUOTA DE MERCADO. En este escenario, el **top 5 de retailers** refleja la diversidad y dinamismo del sector español. **Carrefour** lidera la lista, destacando por su desempeño en los pilares de preferencia y por mantener un fuerte vínculo con sus clientes. Le siguen **Bonpreu**, en segundo lugar, y **Supercor/Hipercor**, en tercero, mientras que **Consum** y **Lidl** completan la clasificación.

Este ranking renovado demuestra que **el éxito comercial ya no depende únicamente del tamaño o la cuota de mercado, sino de la capacidad de los retailers para generar satisfacción y lealtad en sus clientes.**

Aunque **Mercadona** sigue liderando en cuota de mercado y en cuota de gasto, resulta destacable que no aparezca dentro del top cinco del ranking. A pesar de su liderazgo en estos indicadores, **Mercadona** se sitúa fuera del nivel superior en cuanto a propuesta de valor dentro del modelo RPI, lo que plantea la pregunta: ¿se trata de un caso de éxito excepcional que está redefiniendo las reglas o podría enfrentarse al reto de unas expectativas de los consumidores en evolución?

Su gran fortaleza en **experiencia en tienda** y en **marcas propias** no es suficiente para compensar las puntuaciones más bajas en otros pilares de preferencia, incluyendo la falta de un **programa de fidelización**. **Esta cuestión pone de manifiesto los desafíos a los que incluso los líderes consolidados podrían hacer frente para seguir siendo relevantes en un entorno de expectativas cambiantes.**



En Italia, Países Bajos y Reino Unido, la rapidez y conveniencia son esenciales, mientras que en España, Alemania y Francia la prioridad recae en el ambiente y el disfrute de la compra

TENDENCIAS EUROPEAS. A nivel europeo, las tendencias observadas en España se reflejan en otros mercados: la **experiencia en tienda**, la **marca propia** y la **variedad** se consolidan como los pilares de preferencia en múltiples países, aunque la forma de definir una “gran experiencia” varía según el contexto local.

Por ejemplo, en **Italia, Países Bajos y Reino Unido**, la **rapidez** y **conveniencia** son esenciales, mientras que en **España, Alemania y Francia** la prioridad recae en el **ambiente** y el **disfrute de la compra**. De igual manera, **la marca propia es valorada por su calidad en algunos países, pero por su variedad en España, Francia, Reino Unido y Alemania.**

Esta convergencia y simultánea diversidad subraya la necesidad de que los *retailers* adapten sus estrategias locales, combinando experiencia, innovación en marca propia y surtidos alineados con las expectativas de cada mercado.

LECCIONES ESTRATÉGICAS PARA RETAILERS. Los hallazgos del Barómetro de Preferencia del Retail España 2025 también ofrecen **tres lecciones estratégicas clave** para los *retailers*:

- En primer lugar, es necesario **redefinir la promesa de valor**, dejando atrás la carrera por ser el más barato y ofreciendo un valor multidimensional que combine precio, calidad, experiencia y compromiso social.
- En segundo lugar, la **marca propia** y el **surtido** deben potenciarse mediante **innovación relevante**, que conecte con los valores y rutinas de los consumidores, desde la salud y el bienestar hasta la ética y la sostenibilidad.
- Por último, la **personalización** de la experiencia de cliente se presenta como un factor diferencial, fortaleciendo la lealtad y la confianza, y haciendo que cada interacción se perciba como única y significativa.

En definitiva, el Barómetro de Preferencia del Retail España 2025 muestra que **los consumidores españoles y europeos están evolucionando hacia un concepto de valor más amplio y consciente.**

Para los *retailers*, esto implica no solo adaptar su oferta y servicios, sino también asumir un **rol activo** en la sostenibilidad y el impacto social, transformando la forma en que se conectan con sus clientes y consolidando relaciones duraderas basadas en **confianza, calidad y responsabilidad**.

En un mercado donde la diferenciación tradicional sustentada únicamente en precio pierde relevancia, aquellos *retailers* que integren estos factores en su estrategia estarán mejor posicionados para captar preferencia y lealtad en los próximos años. ●



La “buena patata” de Meléndez une origen e innovación

La compañía vallisoletana afronta una nueva etapa con imagen renovada, productos de valor añadido y una firme apuesta por la sostenibilidad, la cercanía y la expansión internacional.



2025 marca un punto de inflexión para Patatas Meléndez, que se ha consolidado como líder en la producción y comercialización de **patata fresca** en España. Tras cerrar 2024 con un **crecimiento del 12%** y una **facturación récord de 140 M€**, la empresa afronta una nueva etapa que combina innovación, sostenibilidad y una profunda renovación de marca. Todo ello **sin perder de vista lo que ha definido su historia: el vínculo con la tierra, la confianza con el agricultor y la búsqueda constante de la excelencia desde el origen.**

Su nueva imagen, presentada bajo el concepto “La buena patata”, simboliza la esencia de Meléndez y su forma de en-

tender el producto. Es una identidad que **mira al futuro sin olvidar las raíces**, con un logotipo de trazo manuscrito y una paleta de colores vivos y positivos.

Esta transformación estética, visible ya en el *packaging*, la comunicación digital y los lineales, es mucho más que un cambio visual: es una **declaración de intenciones**. La marca quiere reivindicar el valor de la patata como un alimento auténtico, cercano y alegre, parte esencial

de nuestra cultura gastronómica y de los momentos cotidianos que compartimos.

VOCACIÓN DE CONECTAR. El nuevo universo “La buena patata” nace con una vocación clara de conectar con las personas. Meléndez habla de la patata con orgullo, con un lenguaje optimista y con la complicidad de quienes la cultivan y disfrutan. Esta visión se refleja en un **estilo visual cálido y natural**, protagonizado por agricultores, recetas reales y un en-

La Patata de Sanlúcar y la Patata de Coristanco IGP Pataca de Galicia son dos referencias emblemáticas que reafirman la apuesta de la empresa por las variedades locales y la trazabilidad

torno donde el campo y la mesa se dan la mano. **El resultado es una marca más humana, moderna y coherente con los valores de sostenibilidad y cercanía que definen a la compañía.**

La **innovación** es otro de los pilares de esta nueva etapa. En un contexto en el que el consumidor busca soluciones prácticas sin renunciar al sabor, Meléndez amplía su gama con productos adaptados a los nuevos hábitos, además de mantener su **compromiso con el origen** y la **calidad certificada**. La Patata de Sanlúcar y la Patata de Coristanco IGP Patata de Galicia son dos referencias emblemáticas que reafirman la apuesta de la empresa por las variedades locales y la trazabilidad.

Este modelo de cercanía se completa con una firme **orientación a la sostenibilidad**. La planta automatizada de Medina del Campo, corazón de la compañía, ha permitido reducir un 25% las emisiones de CO₂ y un 30 % el consumo de agua, además de alcanzar un 40 % de autoconsumo eléctrico gracias a la energía solar.



Asimismo, la empresa impulsa la **integración vertical** hacia el origen para ampliar hectáreas de cultivo propio y fortalecer su red de agricultores locales. Con más de 265 empleos directos y programas de formación, igualdad y conciliación, Meléndez se consolida también como **motor económico** del medio rural.

TRASPASANDO FRONTERAS. El crecimiento no se limita al ámbito nacional. **La exportación representa ya el 14% de la producción, con mercados como Portugal, Alemania, Bélgica y Países Bajos,** donde se valora la frescura y el sabor de la patata española. Este desarrollo internacional refuerza el liderazgo de Meléndez en Europa y demuestra el potencial del producto español cuando se combinan **innovación, calidad y origen**. Javier Meléndez, CEO de la compañía, resume la **visión de futuro** con una idea

clara: “Nuestro compromiso es seguir creciendo junto al agricultor, apostar por la sostenibilidad y ofrecer al consumidor productos que le hagan disfrutar de la buena patata todos los días”. Una afirmación que sintetiza la esencia del proyecto: construir valor desde el campo, apostar por la tecnología como aliada del progreso y seguir innovando sin perder la autenticidad.


Con la vista puesta en **nuevos lanzamientos**, en la **digitalización** de toda la cadena y en la **expansión internacional**, Patatas Meléndez se prepara para una etapa donde el origen, la innovación y la emoción forman parte de una misma historia. Porque la buena patata no es solo un eslogan, sino una forma de entender el trabajo bien hecho, el respeto por la tierra y el placer de disfrutar de un producto que sigue siendo, sencillamente, bueno. 🍟

Su desarrollo internacional refuerza el liderazgo de Meléndez en Europa y demuestra el potencial del producto español cuando se combinan innovación, calidad y origen



Innovar sin perder el propósito

La bandeja de patatas con especias es un ejemplo de cómo Meléndez transforma la escucha al consumidor en soluciones reales. Elaboradas con patatas baby calibradas, aceite de oliva virgen extra y una mezcla equilibrada de especias, estas bandejas están pensadas para microondas o airfryer. Su desarrollo es una forma de poner la innovación al servicio de la conveniencia y del placer de comer bien, aportando valor a una categoría que durante años fue tratada como commodity.

**Antonio J.º Béjar**Técnico especialista en Retail FMCG 

RETAIL FMCG EN ESPAÑA 2026: DEL SIMPLE ACTO DE VENDER A LA DISTRIBUCIÓN DE VALOR

El *retail* de gran consumo en España entra en 2026 con cifras sólidas y un desafío mayor: pasar del crecimiento por expansión al crecimiento con propósito. Tras un ciclo de aperturas récord y relevos en la alta dirección, el sector encara una etapa en la que vender más ya no basta: se trata de distribuir valor, con modelos coherentes, talento alineado y excelencia operativa. La próxima frontera no será abrir tiendas, sino abrir confianza, productividad y marca.

El *retail* FMCG en España goza de buena salud, como confirman los datos. Según *FRS* (2025), el *retail* de gran consumo creció un **5,6% en valor** en el **primer semestre de 2025**, impulsado por un +2,4% en volumen y un +2,7% por efecto precio.

El CBRE Retail Index de agosto confirma esta solidez desde la óptica inmobiliaria, con ventas al alza (+4,4%), afluencia creciente (+3,9%) y ocupación estable (93,1%). Alimentación, moda y restauración concentran el dinamismo, reflejando que el consumidor sigue activo y receptivo, aunque con patrones de compra cada vez más racionales.

En paralelo, **Asedas** señala que gran parte del avance se apoya en la expansión de red: en el primer trimestre de 2025 las aperturas crecieron un 25% interanual, con más de **850 nuevas tiendas** previstas al cierre. Sin embargo, **salvo excepciones como Mercadona, la mayoría de retailers ganan cuota a través de la “expansión física”, más que mediante productividad o fidelización.**

Este patrón, más reactivo que estructural, coincide con una oleada de **relevos en la alta dirección**. La necesidad de reforzar eficiencia y propuestas de valor claras es evidente. El ‘Anuario de la Innovación 2025’ de *FRS* advierte que esta racionalidad obliga a activar **palancas de valor sostenido**. Como recordaba **Juan Roig**: “Quien tiene un modelo tiene un tesoro” (*FRS*).

¿CAMBIO DE CEO O CAMBIO DE RUMBO? En los últimos tres años, el *retail* FMCG en España ha vivido una intensa renovación en sus cúpulas directivas. En septiembre de 2023, Carrefour España nombró a **Elodie Perthuisot** como nueva consejera delegada, con el mandato de frenar la pérdida de cuota y acelerar la digitalización tras la salida de **Alexandre de Palmas**. En junio de 2025, Aldi España designó a **Valentín Lumbreras** como consejero delegado, nombramiento inscrito en el Registro Mercantil el 11 de junio y publicado en el Borme el 19 de ese mes, en plena expansión, con más de 40 aperturas y el reto de transformar penetración en rentabilidad.

Apenas unos meses después, en octubre de 2025, Alcampo relevó a **Américo Ribeiro** tras seis años al frente y situó a **Carlos Pedreira** como nuevo CEO, en un momento marcado por cierres de tiendas y la necesidad de redefinir el papel del hipermercado. Por su parte, Grupo Dia reestructuró su consejo en junio de 2025, con la llegada de **Alberto Gavazzi** a la presidencia en sustitución de **Benjamin J. Babcock**, en plena reducción de capital y con un plan de transformación en marcha.

¿CRECER ABRIENDO O CRECER CONVENCRIENDO? Crecer abriendo es fácil. Crecer convenciendo exige modelo, eficiencia y propuesta de valor sostenida. A nivel nacional, **Grupo Dia es un ejemplo claro: ha elevado su cuota hasta**

el 5% en lo que va de 2025, tras abrir 45 nuevas tiendas en comunidades estratégicas. Con una venta media por tienda de 1,8 millones de euros anuales, estimada a partir de los resultados oficiales remitidos a la CNMV (1S 2025) y recogidos por la prensa económica, su avance responde más a superficie que a productividad o fidelización.

La actividad de los *retailers* regionales también se ha intensificado en 2025, siguiendo el mismo patrón: **aperturas y adquisiciones**. Sirva el ejemplo de **Gadis**, que según **Across The Shopper** alcanza ya una **cuota del 21,1% en Galicia**, con un 96% de penetración en la región, situándose en el Top 3 de operadores. A nivel nacional, los **supermercados regionales** mantienen una penetración superior al 85% de los hogares, consolidando su liderazgo en comunidades como Galicia, Andalucía y Cantabria.

Las **25 principales cadenas** han seguido ampliando su superficie comercial en 2025, con un crecimiento impulsado por aperturas netas y adquisiciones. Según *Cinco Días*, entre enero y abril de 2025 se inauguraron **244 nuevas tiendas**, un 25% más que en el mismo periodo del año anterior, con previsión de alcanzar 850 aperturas en el conjunto del año. Este dinamismo confirma que **los regionales crecen en superficie a un ritmo superior a la media sectorial, reforzando su posición competitiva**.

Al ejemplo de **Gadis**, le siguen otros como **El Jamón**, que tras adquirir **Grupo Piedra y Codi** suma 362 tiendas en Andalucía; o **Grupo Mas**, que ya cuenta con más de 105 **Cash Fresh**. Muchos regionales se sitúan entre 1,3 y 1,8 millones de facturación media por tienda. La conclusión apunta a que las aperturas generan resultados inmediatos, pero el modelo necesita revisión para **garantizar sostenibilidad**.

EL RETO: DISTRIBUIR CON EXCELENCIA. El desafío del *retail* FMCG en 2026 no será vender más, sino **distribuir con excelencia: conectar productos, clientes y valor mediante un modelo sostenible**. Un modelo definido exige un talento igualmente definido. Cuando se combina con talento cultivado y un profundo **conocimiento del cliente**, no solo se alcanza la excelencia operativa: se empieza a **construir marca**.

Como recordaba Sun Tzu, “conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo, y saldrás victorioso en cien batallas”. **En retail, conocerse implica tener un modelo coherente, un talento alineado y una visión clara del cliente antes de competir en aperturas o campañas**.

Aquí encaja *Kaizen*, la filosofía japonesa de **mejora continua**: avanzar con pequeños ajustes que consolidan procesos, reducen ineficiencias y fortalecen credibilidad. Pero no está solo. El *retail* FMCG

suele dar por asumidos otros métodos –*lean management, just in time, six sigma, customer centricity* o la gestión por KPIs– que en teoría forman parte del día a día, pero cuya aplicación es parcial. Se habla de *lean* para eliminar **ineficiencias**, pero persisten sobrecostes; se presume de *just in time*, pero conviven rupturas, *sobrestocks* y roturas; se invoca la **orientación al cliente**, pero se confunde con marketing.

En 2026, más que perseguir modas tecnológicas o campañas efímeras, el reto será distribuir con excelencia y sostener el crecimiento con coherencia y respeto al cliente. Sin producto, coherencia y respeto, ninguna estrategia de marketing ni inversión en IA sostendrá la credibilidad de una enseña.

LAS PALANCAS QUE TRANSFORMAN EL RETAIL FMCG.

Son seis las **palancas innegociables** –con la inteligencia artificial como multiplicador transversal– que diferencian a un distribuidor que construye marca de otro intercambiable. No son modas, sino un **sistema interdependiente** que integra modelo, talento, cliente, productividad, cohesión e innovación. Su valor es que responden a los retos de 2026 y ofrecen un marco coherente para construir marca y rentabilidad sostenida.

Como decía anteriormente, la **inteligencia artificial** no es una palanca más, sino la herramienta que multiplica la velocidad y el alcance de todas ellas. Su valor no está en competir con la estrategia, sino en potenciarla.

1. Gestión del talento alineado con la distribución. Antes de atraer talento, los *retailers* deben preguntarse cómo lo van a desarrollar y retener. La ventaja no está en fichar perfiles brillantes de forma aislada, sino en **construir equipos capaces de garantizar que el cliente encuentre lo que necesita, cuando lo necesita y en las condiciones que más valor aporten**.

Si el *retailer* se define como vendedor, buscará perfiles centrados en la transacción; si se reconoce como distribuidor, orientará su talento hacia la excelencia operativa, la disciplina en procesos y la anticipación de necesidades.



Ser el más barato no asegura valor; estar por encima sin justificarlo cuesta clientes; y competir solo en precio erosiona rentabilidad



Los datos lo confirman: el 93% de las empresas de gran consumo no logra cubrir sus vacantes técnicas y comerciales, y **8 de cada 10 supermercados** reconocen dificultades para **captar talento**. La consecuencia es clara: sin equipos formados y alineados con la distribución, la expansión se ralentiza y la credibilidad de la enseña se resiente.

2. Surtido eficiente, competitivo e inclusivo. Cubrir necesidades sin caer en guerras de precios es condición básica de la excelencia en distribución. Ser el más barato no asegura valor; estar por encima sin justificarlo cuesta clientes; y competir solo en precio erosiona rentabilidad.

En este contexto, el **surtido inclusivo** integra presupuestos, culturas y estilos de vida, convirtiéndose en palanca de valor. Según el *Voice of the Consumer 2025* de PwC, el consumidor español prioriza precio y calidad sobre la fidelidad a la marca, lo que obliga al *retail* FMCG a **diseñar surtidos inclusivos y coherentes, capaces de sostener rentabilidad y credibilidad a largo plazo**.

3. Disponibilidad garantizada. Sin producto, no hay comercio. La ruptura de stock es una palanca donde intervienen tres actores: el *retailer*, con su metodología de procesos; el proveedor, con su capacidad de servicio; y el personal logístico –incluyendo equipos de tienda y plataformas *online*– que asegura que el surtido llegue al cliente sin devoluciones. Todo ello condicionado por la planificación de la demanda, que equilibra inventarios y evita la ruptura.

Más allá de los porcentajes, lo relevante es la calidad del análisis: no pesa igual la falta de un producto básico que la de uno *premium*. **Estas rupturas penalizan la**



satisfacción, tensionan la distribución, multiplican el efecto, generan insatisfacción e invitan al cliente a la competencia.

Las rupturas de stock ponen en jaque al modelo de distribución. Las continuadas y/o repetitivas, lo ponen en jaque mate.

4. Facilidad y rapidez de compra. Ni laberintos de Fauno ni pistas americanas: el cliente exige fluidez en tienda y *online*. Comprar debe ser una experiencia intuitiva y sin fricciones, pero en 2025 persisten obstáculos.

El **Observatorio Shopper Experience 2025** (OSE), elaborado por in-Store Media y Gelt, confirma que el 97% de los consumidores en España sigue acudiendo a la tienda física y que siete de cada diez decisiones de compra se toman en el punto de venta. Estos datos convierten la fluidez en un factor crítico de competitividad: cada fricción es una oportunidad perdida de fidelización.

5. No discriminar en la acción de compra. Todos los clientes deben sentir que su experiencia importa, sin distinción de canal, edad o ticket. Obligar a comprar más para “ahorrar” erosiona confianza y destruye margen.

El ‘Anuario de la Innovación 2025’ de *FRS* señala que el consumidor español, aún condicionado por la inflación, exige transparencia, autenticidad y experiencias memorables, y rechaza políticas que le hagan consumir más de lo que necesita. **Este escenario obliga al retail FMCG a diseñar propuestas que generen**

Ni laberintos de Fauno ni pistas americanas: el cliente exige fluidez en tienda y *online*. Comprar debe ser una experiencia intuitiva y sin fricciones

confianza y valor sostenido, no atajos que comprometan la relación a largo plazo.

6. La competencia está fuera, no dentro. Cada minuto en rivalidades internas es un minuto regalado a la competencia. El desgaste erosiona la moral y reduce productividad y resiliencia. La historia reciente del *retail* demuestra que cuando la energía se consume en disputas, la cuota de mercado se pierde frente al cliente y al mercado. La **cohesión interna** no es un lujo cultural: es un factor estratégico de supervivencia.

COHERENCIA Y DETERMINACIÓN. El *retail* FMCG en 2026 no se definirá por aperturas ni por agresividad promocional, sino por la capacidad de **ejecutar con excelencia**. Las seis palancas –modelo y talento, experiencia sin fricciones, competitividad externa, productividad, cohesión interna e inteligencia artificial como acelerador– forman un sistema interdependiente que se para a líderes de actores prescindibles.

Para los equipos directivos, **el reto no es solo anticipar tendencias, sino alinear personas y modelo, diseñar surtidos inclusivos, garantizar disponibilidad, simplificar la experiencia, competir hacia fuera y mantener cohesión interna**. La inteligencia artificial acelerará el proceso, pero no sustituirá lo esencial: disciplina y consistencia.

En 2026 se defenderá **cuota**; en la próxima década se consolidará **liderazgo**. La diferencia estará en quienes integren las palancas con coherencia y determinación, consiguiendo lo más difícil: convencer y abrir. La cuota que garantiza el futuro no se consolida solo con m², sino con **valor y sostenibilidad**. ●

El desafío del retail FMCG en 2026 no será vender más, sino distribuir con excelencia: conectar productos, clientes y valor mediante un modelo sostenible



VEGANO



SIN ALÉRGENOS



vitaldin.com

Tu dosis *para* *entrenar* *mejor*

Geles energéticos
para cada
momento del
entrenamiento.

CON Y SIN CAFEÍNA



Vitaldin

Sport

PATROCINADOR
OFICIAL



Con la garantía:

BNS
BOSTON NUTRACEUTICAL SCIENCE

**Alexis Bagué**Team Lead en gestión de proyectos y consultoría tecnológica en Relex España 

LA IA COMO CATALIZADOR DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR RETAIL Y BIENES DE CONSUMO EN 2026

La IA permite que superemos las limitaciones humanas, otorgando flexibilidad y rapidez a las decisiones estratégicas y operativas en la cadena de suministro. El objetivo en el que nos encontramos es el de transformar las organizaciones minoristas en organizaciones tecnológicas, sin olvidarnos del capital humano que las forma y del componente humano de nuestros clientes.

La inteligencia artificial intenta emular el funcionamiento de la inteligencia humana y es capaz, no solo de llegar de A a B de forma lineal y heurística, sino de interpretar los factores que subyacen a A y permiten llegar a B. Nuestra interpretación humana es limitada cuando tenemos que evaluar **muchos posibles efectos causales**, a la velocidad que el mercado y la logística exige. Uno de los motivos por los que la IA es útil e imprescindible para ser competitivos.

Para favorecer su adopción, es necesario alimentarla con **datos fiables** que permitan generar modelos robustos, para que su autoaprendizaje dé resultados creíbles y comprensibles, y acompañarla con una **clara visión de negocio** a corto, medio y largo plazo.

El sector del Retail y bienes de consumo no es indiferente a esta revolución tecnológica, todo lo contrario. En un entorno donde estamos rodeados de incertidumbre y volatilidad de los precios, debido a factores como disrupciones globales e inflación, **necesitamos modelos de IA que sean capaces de entender las probabilidades de ocurrencia y de éxito que nos ayuden a tomar las decisiones acertadas ante los cambios de hábitos de consumo.**

Aquellos actores que entienden este valor y tienen capacidades superiores a la medida en datos, inteligencia artificial y tecnología doblan su crecimiento y **multiplican por 2,9** su retorno financiero (McKinsey, 2025).

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS. Las tendencias mencionadas por los directivos europeos del sector alimentario, incluyendo España, sitúan la **modernización en IT** como su tercera prioridad, por detrás del incremento en costes y la presión en los **márgenes de beneficio**, y las **prácticas de downtrading** del consumidor, que siguen manteniéndose en primera y segunda posición, respectivamente. Le siguen la gestión de la **marca blanca**, la preocupación por la disrupción y disponibilidad de la **cadena de suministro**, y la adopción de **analítica avanzada e IA** (McKinsey, 2025).

El hecho de que la modernización en IT gane seis posiciones y se sitúe como tercera prioridad, y la adopción de analítica avanzada e IA se mantenga en sexta posición, respecto a las tendencias tecnológicas mencionadas en 2024 (McKinsey, 2025), podría sugerir que los directivos de negocio, de la mano de los directivos tecnológicos, valoren que, para poder

explotar los algoritmos de inteligencia artificial, sea necesario generar y **mejorar el dato** en la organización, y disponer de nuevas soluciones, como la tecnología en memoria, que permite gestionar grandes volúmenes de datos y realizar simulaciones en tiempo real, otorgando la **flexibilidad** y la **reactividad** que sus cadenas de suministro necesitan.

Estudios de **Relex**, proveedor tecnológico especialista en el sector alimentario, líder en sistemas de planificación de la cadena de suministro por Gartner 2025, muestran que los minoristas están invirtiendo el 60% de su presupuesto tecnológico en **modelos de IA Generativa**, como asistentes virtuales que proponen soluciones de forma autónoma agilizando la toma de decisiones en procesos de planificación complejos.

Por otro lado, han disminuido su inversión en automatización al 29%, 11 puntos menos que en 2024. Estos cambios de tendencia anual entre 2024 y 2025, les hacen suponer que **la IA Generativa se entienda como una nueva forma de automatización que aborde aquellos problemas que la robótica tradicional no puede resolver** (Relex, 2025).

TENDENCIAS DE CONSUMO Y SOSTENIBILIDAD. Las prioridades de los directores de alimentación coinciden con las tendencias de consumo en el sector alimentario analizadas en 2025. Durante los próximos cinco años, se estima un **bajo volumen de crecimiento** en el mercado alimentario europeo del 0,2% anual. En términos de coste, la inflación, que ha disminuido respecto a la convulsión de 2022 con el inicio de la **guerra de Ucrania**, sigue siendo un factor relevante, junto con la **escasez de mano de obra** (McKinsey, 2025).

La combinación de los tres factores provoca una **presión sostenida en la renta-**



Para favorecer la adopción de la IA, es necesario alimentarla con datos fiables que permitan generar modelos robustos, para que su autoaprendizaje dé resultados creíbles y comprensibles

bilidad de los minoristas, que es difícil de trasladar a un consumidor cada vez más consciente de su salud y más exigente a la hora de obtener productos frescos y de calidad a un precio adecuado a su economía personal y familiar.

Las necesidades del consumidor se ven reflejadas en una reducción de su cesta de la compra, un interés en la **compra online**, un incremento de consumo de la **marca blanca** y un creciente interés en la compra de **productos en oferta o promocionados**, comparando 2024 y 2023. Tendencias que se prevén sostenidas durante los siguientes 3-5 años (McKinsey, 2025).

Adicionalmente, todos los actores de la cadena de suministro alimentaria, desde la producción a la venta, que cumplan dos de las siguientes tres condiciones: estén por encima de 250 trabaja-

dores, generen 50M€ de ingresos netos y dispongan de 25M€ en activos totales, se ven sometidos a una creciente y compleja **regulación en sostenibilidad** europea, ligada a la descarbonización (CSRD).

Específicamente en España, a partir de **abril de 2026**, estos actores deben aplicar la primera Ley de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario, que obliga a disponer de planes estratégicos para reducir el 20% de la pérdida de alimentos en las cadenas de producción y suministro, y reducir el 50% de los residuos alimentarios en la venta minorista (BOE, 2025).

La presión en sostenibilidad debe valorarse como una oportunidad para encontrar maneras de reducir la merma, que es un coste directo en la cuenta de pérdidas y ganancias, y para empujar las ventas, al acercarse más al consumidor saludable.

Sacar el máximo partido a la inteligencia artificial significa superar los silos organizativos, unificar los datos entre sistemas y trabajar con plataformas transversales, mejorar la calidad de los datos, y cambiar procesos y organizaciones

LA IA COMO PALANCA DE CAMBIO. Los minoristas pueden apoyarse en la IA para mitigar las presiones en costes y de consumo. Buscando *quick-wins* y adaptándose al mercado paulatinamente, es decir, a los precios que el consumidor esté dispuesto a pagar y a las diferentes



sensibilidades generacionales. Aquellos que consigan adoptar plenamente estas innovaciones reflejarán beneficios en su cuenta de resultados y tendrán una ventaja competitiva frente a aquellos que sigan preguntándose por qué la IA es necesaria o cómo aplicarla, y que no dispongan del dato, el personal y el capital suficiente para modernizarse.

En estos tres términos, el 39% de los minoristas trabaja para garantizar la **calidad y accesibilidad** a los datos, el 44% de empresas tiene dificultades para encontrar **personal cualificado** y el 43% se enfrenta a **limitaciones financieras** (Relex, 2025).

Sacar el máximo partido a la inteligencia artificial significa **superar los silos organizativos, unificar los datos entre sistemas y trabajar con plataformas transversales, mejorar la calidad de los datos y cambiar procesos y organizaciones** acorde a las nuevas maneras de interactuar con la IA. Se trata, por tanto, de un cambio tecnológico acompañado, inevitablemente, de una **transformación de negocio**.

Sin esta visión holística, la IA está condenada al fracaso. Diversos estudios muestran cómo, después de su adopción, el 90% de los proyectos en IA se estancan en la fase de experimentación (McKinsey, 2024) y solo el 26% de las empresas consigue escalar la IA más allá de los pilotos (BCG, 2024).

En España, los principales operadores alimentarios ya están aplicando o adoptando modelos de inteligencia artificial es-



En España, los principales operadores alimentarios ya están aplicando o adoptando modelos de inteligencia artificial especializados en sus tiendas y almacenes



Los minoristas están invirtiendo el 60% de su presupuesto tecnológico en modelos de IA Generativa, como asistentes virtuales que proponen soluciones de forma autónoma agilizando la toma de decisiones en procesos de planificación complejos

pecializados en sus tiendas y almacenes, que a su vez tienen efecto tractor en otros minoristas interesados en seguir siendo competitivos y encontrar soluciones de IA a su medida y escala. Una tendencia demostrada por las implantaciones tecnológicas que arrancaron paulatinamente desde 2020 en sus cadenas de suministro.

SUPERACIÓN DE RETOS. Actualmente, los minoristas de alimentación españoles están aplicando la IA para superar retos como:

- La reducción del **desperdicio alimentario** y el incremento en la **rotación de productos** mediante la automatización de los precios en tiempo real utilizando etiquetas electrónicas.
- El incremento de la cesta de la compra del consumidor y de los ingresos mediante la incentivación a la compra producida por la generación de **promociones y cupones** de mayor rendimiento.
- La detección automática de inventarios fantasma en tienda que permi-

ten ajustar mejor la posición de stock a la demanda real y generar un **mejor aprovisionamiento**, así como facilitar la labor del personal de tienda.

- La mejora de la disponibilidad de producto en tienda mediante la automatización de los **procesos de aprovisionamiento** y el diagnóstico automático de las causas de su desviación.
- La reducción de las ventas perdidas mediante el incremento de la **calidad y reactividad del pronóstico** frente a factores internos, como estacionalidades o días de la semana, y externos, como clima, eventos locales o actividades de competidores.
- La potenciación de diferentes **canales de venta**, como el canal *online*, mediante mayor capilaridad del pronóstico y del pedido a nivel diario o intradía.
- La disminución de los **tiempos de entrega y satisfacción del consumidor** mediante la mejora de la eficiencia operativa de las preparaciones en tienda, el cumplimiento de los pedidos en almacén y la eficiencia y sostenibilidad medioambiental de las rutas del transporte de última milla.

El siguiente paso dentro de la carrera de la IA de los minoristas, una vez consolidados los sistemas especialistas de IA, como los mencionados anteriormente, será desarrollar **agentes de inteligencia artificial** (IA Generativa) que sean capaces, no solo de diagnosticar autónomamente la causa-raíz de las disfunciones de las cadenas de suministro y proponer soluciones, sino de ejecutarlas autónomamente colaborando con los profesionales, de forma que estos puedan supervisar los resultados de forma estratégica y utilizar su **creatividad e innovación** como un nuevo modelo de valor añadido. ●

Campofrío, liderando el disfrute con una alimentación más nutritiva y sabrosa

En Campofrío, la innovación empieza y termina en las personas. Como resultado de una permanente escucha activa de los consumidores, la compañía ha conseguido convertir sus hábitos y expectativas en nuevos productos, recetas, categorías y formatos.



De la misma manera que el mercado de la alimentación evoluciona imparable impulsado por la búsqueda de experiencias gastronómicas únicas y diferentes adaptadas a los diferentes estilos de vida, el segmento de los **elaborados cárnicos** también crece para **satisfacer la demanda de una dieta cada vez más saludable y variada, con propuestas más naturales que combinan sabor, nutrición y conveniencia.**

En este marco, desde **Campofrío** impulsan distintas estrategias orientadas tanto a fortalecer y **expandir la oferta de su core** como al desarrollo de **nuevas gamas y líneas de negocio** alineadas con los gustos de un público que valora cada vez más la calidad de los productos y su presentación en formatos acordes con sus necesidades de consumo.

Asimismo, para atender a los consumidores que desean **cuidarse más y mejor** y que buscan productos que se integren en un **estilo de vida activo** sin renunciar al sabor, han **dirigido sus esfuerzos a mejorar el perfil nutricional de su catálogo, apostando por variedades más naturales, reducidas en grasas y sal, y con mayor porcentaje cárnico.**

“De esta manera, satisfacemos también esa creciente demanda de alimentos con **alto contenido en proteínas** por su papel fundamental en la reparación y el crecimiento muscular, en la producción de energía, además, de por su capacidad para saciar el hambre”, explican. Además, han incorporado **gamas libres de alérgenos** para personas con necesidades dietéticas específicas.

En definitiva, todo un abanico de propuestas que refleja el compromiso de Campofrío con una **alimentación funcional, sabrosa y adaptada a las necesidades del consumidor actual.**

Novedades que ofrecen respuestas

Fruto de este trabajo, la compañía ha lanzado importantes novedades:

- El **Chorizo Revilla PRO**, con 22 g de proteína por cada 100 g, orientado a quienes buscan un mayor aporte proteico; El **Snack’In Mini Fuet Alto en Proteínas**, pionero en su categoría, con un 45% menos de grasa y sin gluten, pensado para quienes buscan una opción práctica, sabrosa y nutritiva en cualquier momento del día, gracias a un aporte de 41 g de proteína por cada 100 g, un 42% más que la referencia estándar de la gama.



- Incorporación de referencias a la **gama NaturArte**, como el **Jamón Cocido Extra** y la **Pechuga de Pavo Cocida** con un 93% de carne; el **Jamón Asado al Horno** o las **Pechuguitas de Pavo y Pollo Asadas al Horno** con un 99% de contenido cárnico.

- Desarrollo de una categoría de productos de textura modificada de la mano de **Campofrío Health Care**, su división especializada en alimentación para el sector geriátrico y hospitalario, que ofrece un menú completo de productos naturales listos para consumir dirigido a las personas con problemas de masticación para permitirles mantener una dieta completa, equilibrada y sabrosa.



Su última incorporación, la línea **‘Desayunos y meriendas’**, cuenta con un alto contenido en proteínas –10 g de proteína por envase–, que contribuye a conservar y aumentar la masa muscular, así como al mantenimiento de los huesos.



1^{TOP}.000

PRODUCTORES MDD

NUEVA BB.DD.



BB.DD. Ranking oficial FRS de los fabricantes de marca de distribución en España



Accede al **único ranking** que analiza a los **1.000 principales productores MDD del país**. Una **herramienta imprescindible** para identificar **proveedores sólidos**, **vigilar competidores**, **detectar oportunidades** y entender quién está creciendo (y quién no) en cada categoría.

Incluye:

- ✓ Ventas de los 3 últimos años. Resultado del último ejercicio
- ✓ Categorías y productos
- ✓ Dirección completa, teléfono, email corporativo, directivo principal y número de empleados
- ✓ Archivo Excel editable

Ideal para

Proveedores de MDD

Equipos de Compras de la Distribución

Departamentos de Desarrollo de producto

Direcciones comerciales

Consultoras especializadas

Fondos e Inversores

Encuentra nuevos fabricantes, compara categorías, anticipa riesgos y fortalece tus negociaciones

Modalidades



Suscripción anual:



Primer año:
960 €



Renovación:
480 €



Compra sin suscripción:

1.195 €





EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN



El medio de comunicación más influyente entre los profesionales del gran consumo

2 millones
usuarios únicos

+126.000
seguidores
en redes sociales



74.000
seguidores
en LinkedIn

www.foodretail.es



INFOCAP
Información B2B de valor

4,1 ★★★★★
104.444 valoraciones

Mucho Más
Noviembre 2025

 **VIVINO**



muchomaswine.com



Con + 20 millones de botellas vendidas en todo el mundo, MUCHO MÁS consolida su posición como una de las marcas más dinámicas del sector. Su calidad y amplia gama, respaldadas por numerosos premios, ha recibido más de 104.000 valoraciones con una puntuación de 4,1 (*Vivino App*). La campaña televisiva y digital, junto con la estrategia de patrocinio, siguen impulsando su crecimiento en España.



Felix Solis



Spot TV, digital



**CREAMOS.
CRECEMOS**

**LA CENTRAL
DE SERVICIOS
LÍDER**
en España
y Europa



31.931 M€

Ventas agregadas Grupo Euromadi



14.946

Puntos
de venta



209.700 M€

Ventas agregadas
total **EMD International**