C84

FRUTAS
Y HORTALIZAS

ESPECIAL



INFORME

28º CONGRESO **AECOC** DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Comité de Frutas y Hortalizas

Trabaja para mejorar la eficiencia de la categoría de frutas y hortalizas, aportando mayor valor al consumidor. Mejora los flujos de mercancía e información a lo largo de toda la cadena de valor de la categoría, desde el origen (producción) hasta el consumidor final. AECOC agradece a los miembros que integran este Comité su compromiso y sus aportaciones para la elaboración del programa de este Congreso.

ENRIQUE DE LOS RIOS (PRESIDENTE)
UNICA GROUP

JOSÉ MARÍA LEZCANO
AHORRAMÁS

ALFONSO ROJAS
ALDI

PIEDAD COSCOLLÁ
ANECOOP

JUAN FLORES
ARC EUROBANAN

ALEXANDRA RIERA
CARREFOUR-SOCOMO

LUIS MIGUEL FERNÁNDEZ
COEXPHAL

JESÚS ANTONIO GARCÍA
CONSUM S.COOP

JOSÉ MANUEL BERNARDO
DÍA RETAIL

ÁLVARO DE CABO
EL CORTE INGLÉS

AITOR SÁNCHEZ
EROSKI

FERMÍN ALDAZ
FLORETTE-VEGAMAYOR

JOAQUÍN BALLESTER
FOODIVERSE

JOAQUÍN REY
FRUITGROWING QUALITY

SEBASTIAN HIERL
LIDL

MIGUEL ÁNGEL HERAS
MAKRO

JAVIER BESSINI
MERCADONA

FRANCISCO SÁNCHEZ
ONUBAFRUIT

RAFAEL SOTO
PASCUAL MARKETING

JAVIER MELÉNDEZ
PATATAS MELÉNDEZ

EDUARDO CÓRDOBA
PRIMAFLOR

XAVIER NAVARRO
SUPERMERCATS PUJOL

JOSÉ MARÍA NARANJO
TANY NATURE

MARÍA JOSÉ ADÚRIZ
UVESCO



SUMARIO

INAUGURACIÓN 7
José María Bonmatí. Director General AECOC
Miguel Barrachina. Conseller de Agricultura, Agua, Ganadería y Pesca de la Generalitat Valenciana

OBJETIVO DE EUROPA: RECUPERAR AUTONOMÍA ESTRATÉGICA 8
José Manuel García-Margallo. Exministro de Asuntos Exteriores y Cooperación de España (2011-2016)

DEL VOLUMEN AL VALOR PERCIBIDO. EL GIRO DEL MERCADO HORTOFRUTÍCOLA 12
Mercedes Sánchez. Circana

EL CONSUMIDOR: BUSCA SALUD, ORIGEN Y CONVENIENCIA 16
Marta Munné (AECOC)

LA HOJA DE RUTA: UNA VOZ SECTORIAL ÚNICA Y FUERTE .. 20
Joan Mir (Anecoop S. Coop.), Antonio Alarcón (Bollo Natural Fruit) y Víctor Luque (Trops)

LIDL. LA HUERTA ESPAÑOLA, CLAVE EN SU ESTRATEGIA GLOBAL 26
Hannes Langhorst (Lidl International) y Carlos González-Vilardell (Lidl España)

QUICK COMMERCE EN FRUTAS Y HORTALIZAS 30
Rodrigo Zapata (Just Eat) y Sara Subirón (Carrefour)

TALENTO Y RELEVO GENERACIONAL 32
Lucía Morales (hija de agricultores agro-influencer), Raúl Cardabal (frutero tiktokero) y Cristina Toro (Tany Nature)

EL RETO NO ES CONVENCER, SINO CONECTAR 38
Pablo Ojeda (experto en Nutrición y divulgador)

¿QUÉ DELEGAMOS A LA IA? LA DECISIÓN MÁS ESTRATÉGICA 42
Giuseppe Stigliano (experto internacional en transformación del marketing en la era digital)

LAS PERSONAS. UNA VENTAJA COMPETITIVA, SIEMPRE 44
Xavier Marcet (Marlex)

LAS PERSPECTIVAS DEL SECTOR 46

EL PUNTO DE ENCUENTRO 48

NUESTROS PATROCINADORES 54

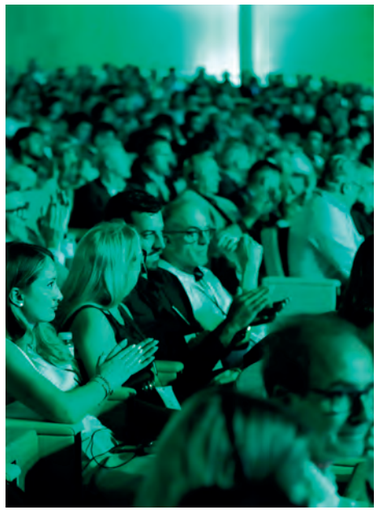
28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas

Donde conectan las raíces del sector

El sector se mueve, y lo hace unido. Más de 700 profesionales se han dado cita en el 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas para poner sobre la mesa los grandes retos que vienen y, sobre todo, las oportunidades para avanzar juntos. Innovación, sostenibilidad, colaboración y comunicación marcan el rumbo de una cadena que mira al futuro sin perder sus raíces.













JOSÉ Mª BONMATÍ

Director general de AECOC

La geopolítica cobra relevancia

✓ "Se ha convertido en un factor central que condiciona cada vez más la actividad económica. Su impacto se refleja en las relaciones comerciales entre países, en el avance del proteccionismo y en las tensiones que sufren las cadenas de suministro, que cada vez tienen más dificultad para garantizar plazos y suministros".

Presión de costes

✓ "Vuelve a haber un incremento de costes en partidas clave como la energía, los carburantes, el transporte. Todo ello repercute tanto en el consumo como en la rentabilidad de las empresas. Por eso, hablar de costes implica hablar de productividad, una de nuestras grandes asignaturas pendientes".

Principales preocupaciones del sector

✓ "El avance del proteccionismo, algunos acuerdos comerciales como Mercosur o India, los conflictos internacionales y el absentismo, entre otros. Ante este escenario, las compañías se ven obligadas a ganar eficiencia y contener costes para seguir siendo competitivas y reducir el impacto sobre el consumidor".





MIGUEL BARRACHINA

Conseller de agricultura, agua, ganadería y pesca de la Generalitat valenciana

Poner en valor al sector

✓ "El sector de frutas y hortalizas destaca por su espíritu emprendedor y por el valor esencial y estratégico de su actividad. Reivindicar la figura del agricultor es clave. Su labor representa esfuerzo, sacrificio y continuidad generacional".

El futuro del campo

✓ "Un dato especialmente positivo es la incorporación a lo largo de este año de 548 jóvenes al campo y a la ganadería en la Comunidad Valenciana, entre ellos 203 mujeres, lo que confirma la existencia de relevo generacional, vocación y un creciente protagonismo femenino en el sector. Cuando desde la Administración se reducen cargas fiscales y se facilita la actividad , los jóvenes responden con iniciativa, vocación y compromiso".

Excelencia agroalimentaria

✓ "El sector agroalimentario, junto con la distribución, ha contribuido a situar a España como uno de los países donde mejor se come y con precios competitivos. En particular, este sector proyecta al mundo una imagen de excelencia, tradición y liderazgo".

Objetivo de Europa

Recuperar autonomía estratégica

Las reglas del comercio mundial han cambiado. La geopolítica ya condiciona la competitividad de las empresas, las cadenas de suministro y el acceso a los mercados. En este escenario, José Manuel García-Margallo lanza un mensaje claro: Europa debe dejar de tratar la agricultura como una política más y asumir que es un sector estratégico para garantizar su autonomía, su resiliencia y su seguridad alimentaria.



De izda. a dcha.: En el marco del 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas **Luis Miguel Fernández**, gerente de Coesphal,, conversa con **José Manuel García-Margallo,** exministro de Asuntos Exteriores y Cooperación de España (2011-2016).



El escenario internacional ya no responde a las reglas que han gobernado el comercio mundial durante las últimas décadas. Para el exministro de Asuntos Exteriores **José Manuel García-Margallo**, el mundo ha entrado de lleno en un nuevo ciclo geopolítico que obligará a empresas, gobiernos y sectores estratégicos a replantear sus prioridades. El agroalimentario, -por su dependencia del comercio exterior, la logística y la energía-, será uno de los más afectados.

Margallo defiende que la actual coyuntura no es una crisis pasajera, sino un cambio estructural del orden internacional. Citando al papa León XIV, recuerda que "no estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época", marcado por el debilitamiento del multilateralismo y el regreso de una política internacional basada en las zonas de influencia y el equilibrio de poder.

3 NECESIDADES DEL SECTOR AGRÍCOLA

1. **Acelerar inversiones en infraestructuras clave:** Corredor Mediterráneo, conexiones ferroviarias, intermodalidad y digitalización de la logística.
2. **Garantizar seguridad hídrica:** refuerzo de las infraestructuras hidráulicas, la reutilización del agua y la mejora de la eficiencia de riego.
3. **Impulsar la tecnología:** incorporación de la IA, automatización y agricultura digital.

Más incertidumbre para el comercio mundial

Explica que, el modelo surgido tras la Segunda Guerra Mundial -sustentado en normas comunes, organismos multilaterales y valores democráticos compartidos- ha quedado atrás. La invasión rusa de Ucrania, la rivalidad entre Estados Unidos y China o la inestabilidad en Oriente Próximo son, en su opinión, las principales manifestaciones de este nuevo escenario.

"Todo ello ha incrementado los costes energéticos, tensionado las cadenas logísticas y elevado el precio de insumos esenciales como los fertilizantes, con un impacto directo sobre la agricultura", añade.

En este contexto, augura un escenario relativamente más favo-



rable si finalmente se alcanza algún tipo de acuerdo sobre Ucrania, lo que podría aliviar las tensiones energéticas y reabrir mercados hoy cerrados. Sin embargo, advierte de que la inestabilidad geopolítica seguirá siendo un factor permanente para las empresas.

Especial atención dedica a la política comercial de Donald Trump, a quien define como un negociador que lleva al extremo sus posiciones para obtener ventajas posteriores.

Europa corrige el rumbo

Margallo considera que la Unión Europea ha empezado a rectificar algunas de las prioridades marcadas durante la Primera Comisión Von der Leyen. Dice que, el Pacto Verde otorgó un peso excesivo a la descarbonización sin tener suficientemente en cuenta la competitividad empresarial.

El cambio del contexto internacional ha obligado, en su opinión, a recuperar el concepto de autonomía estratégica. En este nuevo enfoque, "la seguridad alimentaria, la producción propia y la resiliencia de las cadenas de suministro vuelven a adquirir protagonismo".

Eso no significa, matiza, renunciar a los objetivos climáticos. "El cambio climático existe" y la agricultura debe contribuir a reducir emisiones, pero defiende que esa transición debe acompasarse con la competitividad para evitar que Europa imponga exigencias mucho más estrictas que las de sus principales competidores.

También reclama una simplificación regulatoria que permita reducir la carga burocrática que soportan los agricultores y aprovechar la digitalización para ganar eficiencia.

Cláusulas espejo y defensa del productor europeo

Respecto a los acuerdos comerciales con terceros países, Margallo respalda las reivindicaciones del sector para exigir el cumplimiento efectivo de las cláusulas espejo y de salvaguardia.

Reconoce que el problema no reside tanto en la legislación como en su aplicación práctica por parte de la Comisión Europea. "La ley está, pero no se cumple", resume, aludiendo a la necesidad de reforzar los mecanismos de vigilancia para garantizar una competencia equilibrada frente a importaciones con menores exigencias laborales, medioambientales o fitosanitarias.

Además, plantea la creación de un fondo europeo que compense a los sectores perjudicados cuando los acuerdos comerciales beneficien principalmente a otras industrias.

España: logística, agua e innovación

En clave nacional, Margallo defiende que España dispone de una posición geoestratégica privilegiada para convertirse en un gran nodo logístico entre Europa, África y el Mediterráneo. No obstante, "es imprescindible una política de Estado que acelere inversiones pendientes".

Reducir la burocracia y acelerar la digitalización. Son dos condiciones imprescindibles para que el campo europeo gane eficiencia.

Entre sus prioridades sitúa el desarrollo del Corredor Mediterráneo, las conexiones ferroviarias con los puertos, la intermodalidad y la modernización digital de la logística.

La seguridad hídrica ocupa igualmente un lugar central. García-Margallo apuesta por reforzar las infraestructuras hidráulicas, la reutilización del agua, la planificación hidrológica y la mejora de la eficiencia en el riego como elementos imprescindibles para garantizar la competitividad del campo español.

A ello suma la necesidad de acelerar la incorporación de inteligencia artificial, automatización y agricultura digital, tecnologías que, en su opinión, marcarán la diferencia competitiva en los próximos años.

La solución es más Europa

Como mensaje final al sector hortofrutícola, Margallo pide ampliar la visión tradicional basada exclusivamente en la eficiencia y el coste.

A partir de ahora, asegura, "las decisiones empresariales deberán incorporar variables como la sostenibilidad, la resiliencia y la diversificación de proveedores y mercados".

A su juicio, Europa ya no puede seguir confiando en una energía barata procedente de Rusia, en un mercado chino ilimitado o en la protección militar de Estados Unidos. "Se ha terminado el Estado de la inocencia", afirma.

Para el exministro, el reto europeo pasa por recuperar competitividad, reforzar la innovación, completar el mercado interior y avanzar hacia una mayor integración política y económica. Solo así, concluye, el continente podrá mantener su peso internacional y garantizar sectores estratégicos como el agroalimentario. Porque, como resume, "la solución es más Europa, no menos Europa". ■

"No podemos convertir al agricultor en un burócrata que dedique el 50% de su tiempo al papeleo. La simplificación administrativa y la digitalización pueden ayudar enormemente al sector".

"La solución pasa por más Europa, no menos Europa. Necesitamos un mercado interior más fuerte, una política industrial común y una verdadera política exterior que defienda nuestros intereses".



José Manuel García-Margallo
Exministro de Asuntos Exteriores y Cooperación de España (2011-2016)

RG Reyes Gutiérrez frutas tropicales
Desde 1993 Aguacates y mangos
fruit attraction INTERNATIONAL TRADE SHOW FOR THE FRUIT AND VEGETABLE INDUSTRY
HALL 9 STAND D21
AGUACATES · INNOVACIÓN · NATURALEZA · TRANSFORMACIÓN · TECNOLOGÍA · MANGOS · BIO · SOSTENIBLE · CAMPO



Del volumen al valor percibido

El giro del mercado hortofrutícola

Las frutas y hortalizas siguen creciendo, consolidándose como motor del gran consumo, donde pesan un 9%, según datos de Circana. El sector hortofrutícola responde a un consumidor que ha cambiado. Con una cesta de la compra que se ha encarecido un 34% desde el 2021, éste se ha vuelto más exigente y selectivo, y busca productos con beneficios tangibles, como el cuidado de la salud y la conveniencia. En este contexto las oportunidades para frutas pasan por fomentar nuevos momentos de consumo y por facilitar el uso y por simplificar la preparación en las hortalizas.





MERCEDES SÁNCHEZ
Consultora senior de retail en Circana España
"Hoy la clave no es vender más kilos, sino ganar momentos de consumo, aportar más utilidad y más valor añadido".

"Las frutas y hortalizas cuentan con una percepción muy buena en el mercado español por su carácter saludable y porque constituyen la base de la dieta y la tradición culinaria del país. Sin embargo, se encuentran ante un contexto complejo y competitivo", afirma **Mercedes Sánchez, consultora senior de retail en Circana España.** La experta señala que este nuevo contexto hace necesaria una nueva orientación: si antes el foco estaba en "vender más", ahora resulta fundamental poner en valor la oferta, comprender qué rol juegan las diferentes frutas y hortalizas y potenciar nuevos momentos de consumo.

Un consumidor más selectivo

Sánchez expone la dualidad del contexto económico en España. Por un lado, la macroeconomía muestra datos positivos, con un PIB que crece más rápido que el entorno europeo, un desempleo que sigue bajando –pese a continuar siendo elevado y estructural– y una inflación más controlada.

Sin embargo, a nivel micro, la analista recuerda que los consumidores se enfrentan a una fuerte presión económica. El contexto geopolítico ha aumentado los costes de la energía, los carburantes y también de los alquileres, las hipotecas, los préstamos y los precios. "En los últimos cinco años el precio de la cesta de la compra ha crecido un 34%", afirma Sánchez. Este escenario, en su opinión, hace que el consumidor sea cada vez más exigente pero también más prudente. "La situación le lleva a comparar precios, buscar ofertas y reducir el tamaño de sus cestas de la compra para controlar el gasto". No obstante, Sánchez matiza que "este cambio no implica que vaya a renunciar a buscar valor, sino que quiere entender los beneficios de los productos. Por tanto, es más relevante que nunca poner en valor las frutas y hortalizas".

La demografía transforma la demanda

La experta de Circana explica cómo los cambios en la población en España no solo suman consumidores, sino que transforman la estructura de la demanda:

1 **Crecimiento de la población.** España ya alcanza los 49,7 millones de habitantes, lo que amplía la base potencial de consumo.

2 **La fragmentación de los hogares.** Se estima que en 2030 habrá en España 7 millones de hogares unipersonales, lo que condicionará tanto la frecuencia de compra, como el tamaño de las cestas, los formatos y los productos demandados.

3 **El envejecimiento.** Los consumidores senior buscan cubrir necesidades vinculadas con la salud y la conveniencia y, normalmente, tienen menos cargas familiares y financieras, por lo que cuentan con más poder adquisitivo.

4 **La diversidad de orígenes.** En España residen ya 10 millones de personas que no han nacido en el territorio nacional. Según Sánchez, esto aporta una gran riqueza cultural y diversidad culinaria, que motiva la demanda de nuevos productos.

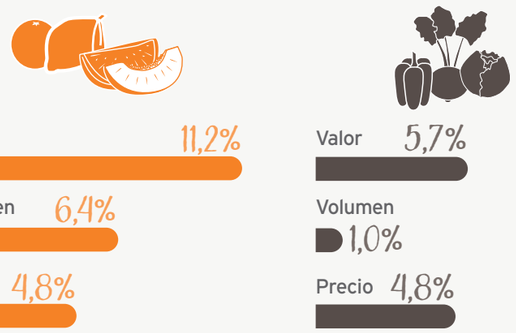
Más frescos. 8 de cada 10 euros consumidos en frutas y hortalizas van destinados a referencias frescas, sin procesar.

Los frescos, protagonistas

Carnes, pescados y frutas y verduras representan en conjunto el 32% del gran consumo en España, "un porcentaje muy elevado que refleja cómo los consumidores siguen apostando por la frescura", señala la analista.

En concreto, frutas y hortalizas pesan el 9% del total del gran consumo y el 30% de los frescos, lo que las convierte en "secciones fundamentales del consumo nacional y en motor del crecimiento del mercado", según Sánchez.

¿CÓMO CRECEN FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS?



Fuente: Circana. TAM Abril 2026 en España, en canal físico y online.

Analizando las ventas de todas las categorías de frutas y verduras –tanto producto fresco, como cuarta y quinta gama, conservas y congelados– los frescos son los claros protagonistas: "8 de cada 10 euros gastados en frutas y verduras siguen yendo a las referencias frescas".

Crecen más las frutas

Mientras que las frutas crecen un 11,2% en el acumulado del año, las verduras lo hacen un 5,7%. Además, Sánchez afirma que la evolución de las frutas viene impulsada principalmente por el volumen porque el consumidor aprecia su valor añadido y sigue apostando por la categoría a pesar del encarecimiento de los precios. Por el contrario, en hortalizas se observa cierto estancamiento, con un discreto crecimiento en volumen y una evolución en valor que proviene sobre todo del aumento de precios (ver gráfico).

Tendencias y oportunidades

- **Frutas.** Analizando los productos más vendidos, Sánchez identifica un mix que combina referencias básicas, como el plátano o la naranja, con otros de mayor valor percibido como el kiwi, el aguacate o los frutos rojos, que responden a las tendencias de salud y sabor. De hecho, las variedades que más contribuyen al crecimiento de la categoría son frutas del bosque (+24% en valor), aguacate (+17%) y kiwi (+19%), más impulsados por volumen que por precio, muy asociados a la salud y nuevos hábitos de consumo.

"En este contexto, para la experta, la principal oportunidad en frutas está en encontrar nuevos momentos de consumo y potenciar formatos que los faciliten, como desayunos saludables, snacks o meriendas para el público infantil. También destaca el rol de la comunicación para explicar el valor y las ventajas de cada producto en torno al sabor, la calidad o el origen.

- **Hortalizas.** La analista señala que todas las referencias más vendidas corresponden a productos básicos y funcionales de la cocina diaria, con el tomate, la patata y la cebolla encabezando el ranking, sin destacar referencias innovadoras. En su opinión, esta diferente evolución se debe a su uso y consumo: mientras la fruta ofrece un consumo casi inmediato, con poca manipulación y fácil de incorporar en distintos momentos, las hortalizas exigen planificación, manipulación y conservación. Por tanto, señala que las oportunidades en hortalizas vienen primero de asegurar los básicos, que crean volumen, y después de fomentar el uso, con productos adaptados que faciliten la preparación y el consumo.

Más allá del fresco

Cuarta y quinta gama, conservas y congelados amplían las ocasiones de consumo y reducen barreras, según Sánchez. La cuarta y quinta gama crece al 7,6% en valor, con casos destacados como las verduras deshidratadas que crecen al 9% en volumen. Conservas (+6,8% en valor) y congelados (5,2%), apuntalan su crecimiento en la disponibilidad y conveniencia, con crecimientos destacados como el de las judías verdes en conserva (6% en volumen) o las frutas congeladas (55% en volumen).

Activar palancas de valor

Mercedes Sánchez resume las oportunidades de crecimiento del sector hortofrutícola en tres grandes palancas:

1 **Más segmentación.** La gestión comercial de frutas y hortalizas debe ser muy segmentada para responder a categorías tan diferenciadas. Recomienda entender qué productos generan rotación, cuáles activan la demanda y cuáles aportan una percepción positiva de valor para, a partir de ahí, afinar las estrategias.

2 **Más ocasiones.** En su opinión, el sector debe ampliar el foco más allá del producto y analizar las ocasiones y misiones de compra, como pueden ser el desayuno, la cena rápida, el táper para el trabajo o un extra de energía para el deporte, entre otras.

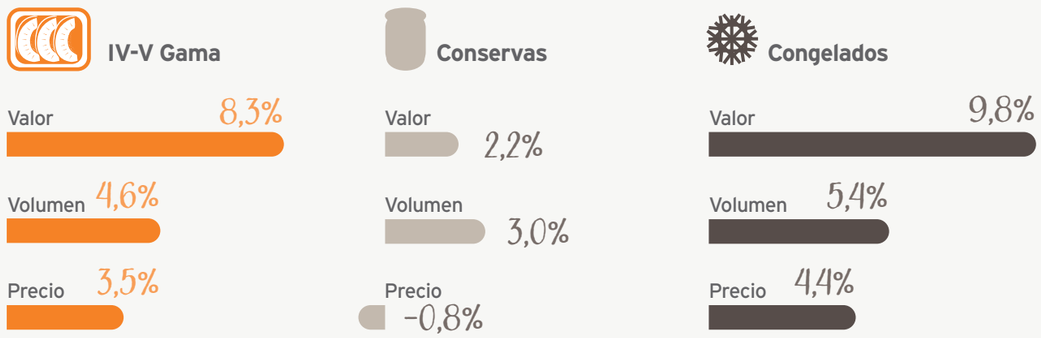
3 **Más precisión:** Es básico diferenciar las variables de demanda, precio y mix de productos para tomar mejores decisiones. Para Sánchez, la clave está en identificar qué palanca puede activar el valor de cada producto, mediante precio, surtido, formato, promoción o comunicación.

"El reto está en crear valor para el consumidor, en cada producto, formato y momento de consumo", concluye Mercedes Sánchez. ■

¿DÓNDE ESTÁN LAS OPORTUNIDADES?

- **Momentos de consumo.** Desayuno saludable, snack, merienda infantil, deporte...
- **Formatos fáciles.** Fruta lavada, cortada, en tarrinas o bowls.
- **Comunicar valor.** Sabor, salud, frescura, origen, temporada y calidad.
- **Activar en tienda.** Promociones por ocasión, visibilidad en zonas de impulso y packs con otras categorías.
- **Proteger los básicos.** Las hortalizas más funcionales requieren una gestión fina de precio, disponibilidad y calidad.
- **Reducir barreras de uso.** Formatos partidos, listos para cocinar, ofreciendo soluciones como salteados o cremas.
- **Comunicar valor.** Foco en la frescura, origen, temporada, conservación y ahorro de tiempo.

MÁS ALLÁ DEL FRESCO: AMPLIAR OCASIONES Y REDUCIR BARRERAS



Fuente: Circana. TAM Abril 2026 en España, en canal físico y online.



El consumidor
Busca salud, origen y conveniencia

El cuidado de la salud sigue siendo el gran argumento de compra de frutas y hortalizas, pero ya no puede ser el único porque otras categorías también se perciben como saludables. Hoy el consumidor quiere más: conocer el origen, soluciones que le ahorren tiempo, producción sostenible y una buena relación calidad-precio. También es un consumidor contradictorio: valora el producto local y de temporada, pero también la conveniencia y el precio. Estas son algunas de las conclusiones del 4º barómetro de AECOC Shopper-view, realizado en colaboración con Patatas Meléndez, que analiza siete mitos y verdades en el consumo de frutas y hortalizas.





Marta Munné
Responsable de Estudios de AECOC Shopper View

El origen. Es el driver de elección más importante. Influye en la decisión de compra del 72% de los consumidores. Aquí las marcas juegan un papel relevante.

1 ¿Frutas y hortalizas es la categoría más saludable?

El consumidor elige las frutas y verduras porque las considera saludables, sobre todo por su aporte de fibra y vitaminas, macronutrientes que quiere incorporar a su dieta diaria. "Obviamente es una categoría saludable, pero cuidado, porque no es la única, otras categorías podrían pasar por delante, por lo que frutas y hortalizas tienen que aportar además otros valores", advierte **Marta Munné, responsable de estudios de AECOC Shopper View.** De hecho, el 16% de los consumidores admite que no consume más frutas y hortalizas porque considera que ya incluye otros alimentos saludables en su dieta.

2 ¿Conocer el origen es importante?

Hoy el origen es el *driver* de elección más relevante. De hecho, para el 72% de los consumidores el origen influye en su decisión de compra, primando conceptos como la proximidad, producto nacional o kilómetro cero. Según el Barómetro de AECOC Shopper View en colaboración con **Patatas Meléndez**, dos de cada tres encuestados exigen a las marcas, tanto de productores como distribuidores, información sobre el origen de los productos. Asimismo, tres de cada cuatro prefieren comprar productos cultivados en España, aunque resulten más caros, sobre todo entre los consumidores de más edad. No obstante, un 26% se muestra indiferente al origen mientras el producto sea de calidad y tenga buen precio.

3 ¿La sostenibilidad es relevante?

El barómetro revela que los shoppers realizan la mayoría de sus compras a granel para reducir el consumo de envases. Además, el 70% de las decisiones de compra se ven influidas por otros factores vinculados con la sostenibilidad, como la preferencia por el producto de temporada, la producción ecológica y los procesos de producción respetuosos con el medio ambiente. De hecho, más de la mitad de los compradores buscan marcas con producción sostenible. En cuanto al desperdicio alimentario, ocho de cada diez intentan planificar mejor sus compras para evitarlo. Sin embargo, según datos de AECOC Shopper-View, frutas y hortalizas siguen siendo los productos que más se tiran en los hogares españoles debido a una mala conservación. "Es importante ayudar al consumidor a gestionar las compras de un producto perecedero y enseñarle a conservar frutas y hortalizas en casa", apunta Marta Munné.

4 ¿Hasta qué punto se busca la conveniencia?

Las categorías de conveniencia (cuarta y quinta gama, conservas y congelados) siguen creciendo al resolver fricciones como la

AQUÍ LO ÚNICO
VERDE SON
NUESTROS LOGOS



GRUPO CULTIVAR
EN SU PUNTO
50 años de experiencia,
más de 450 profesionales
y una apuesta total por
la innovación y la tecnología

Cultipalta
Cultivar
WWW.CULTIVAR.NET

VEN A VISITARNOS EN FRUIT ATTRACTION
DEL 6 AL 8 DE OCTUBRE - STAND 10D01

¿CÓMO PERCIBE EL SHOPPER LOS DRIVERS DE COMPRA?

Origen

72% se fija en el origen a la hora de comprar.

3 de cada 4 prefieren producto cultivado en España aunque sea más caro.

Salud

16% no consume más frutas y hortalizas porque considera que ya toma otros alimentos saludables.

Sostenibilidad

70% de las decisiones de compra están influidas por la sostenibilidad.

Conveniencia

7 de cada 10 compran alguna vez platos preparados a base de hortalizas.

Precio

71% se fija ahora más en los precios y promociones.

inmediatez, la salud fácil, el ahorro de carga mental, la eficiencia económica y la variedad. Respecto a las hortalizas, el consumidor busca una ayuda que facilite el cocinado: "No quiere sustituir el producto fresco, sino que quiere que se presente de tal manera que sea una ayuda más a la hora de cocinar", subraya Munné. Recuerda que siete de cada diez personas compran alguna vez platos preparados a base de hortalizas si tienen un precio razonable, sabor casero, ingredientes naturales y son fáciles de calentar. "Además, en el listo para consumir o cocinar la marca incluso es más importante que el origen de los ingredientes, por lo que hay que apalancarse en el valor de marca", apunta la responsable de estudios de AECOC ShopperView.

Según el barómetro, la conveniencia es el *driver* principal para los más jóvenes. De hecho, el 18% de los menores de 44 años no consume más frutas y hortalizas por la pereza que les da prepararlos.

5 ¿La marca importa?

Aunque la marca aporta confianza sobre el origen, la sostenibilidad o la calidad y los consumidores prefieren comprar productos de una marca conocida, también piensan que deberían publicitarse más. De hecho, los shoppers reconocen muy pocas marcas hortofrutícolas: de promedio reconocen 6 marcas de fruta (de plátano, kiwi o fresa) y 3 de hortalizas (asociadas al envasado). Además, la ratio de conversión a compra es baja: de media, los consumidores compran 3 marcas de fruta y 1 de hortalizas.

6 ¿El precio es el principal driver?

No lo es. Factores como el producto de temporada y el aspecto del producto pasan por delante. Sin embargo, el precio y las promociones son decisivos para dos de cada tres consumidores. Ante un encarecimiento acumulado de la cesta de la compra superior al 34% en los últimos diez años, el 71% de los compradores se fija más en los precios y un 23% declara que no consume más frutas y hortalizas por considerarlas caras.

Marca. En el listo para consumir o cocinar la marca es incluso más importante que el origen de los ingredientes.

7 ¿Se percibe como un sector anticuado y sin valor?

El consumidor asocia el sector agrícola a la calidad, la excelencia y el esfuerzo, pero también a la precariedad. Además, la conexión emocional con el sector no se plasma en el comportamiento de compra del shopper: "Quiere un producto local, de temporada, ecológico, con un productor bien remunerado. Pero no sabe cómo identificarlo, lo considera demasiado caro, lo quiere todo el año, y quiere que sea bonito y que no se estropee muy pronto", explica Munné.

Finalmente, pese a que el sector es percibido como esencial para la economía, la sociedad y el desarrollo rural, y como un sector avanzado en su desarrollo tecnológico y que garantiza la alimentación saludable, también arrastra una débil proyección: la mitad de los encuestados opina que el trabajo agrícola no está bien valorado y que no representa una opción laboral atractiva. "Hay que romper este mito y visibilizar los casos de jóvenes profesionales que están apostando por el campo", apunta Munné. ■



JimboFresh — Pabellón P07 Estand 7C01

elDULZE — Pabellón P10 Estand 10D03

Fruca — Pabellón P07 Estand 7C08

RIJK ZWAAN — Pabellón P09 Estand 9D23

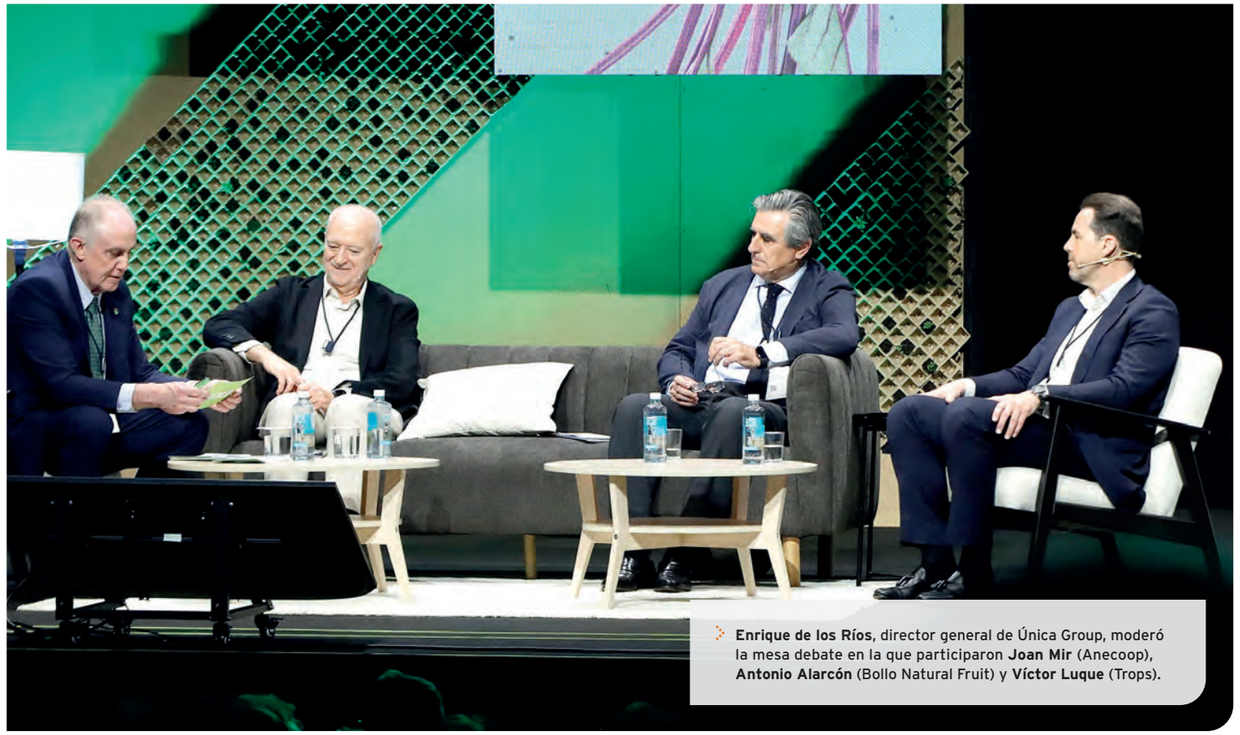
McCormack Family Farms

YDÉAL

La hoja de ruta

Una voz sectorial única y fuerte

El campo español se enfrenta a grandes desafíos: nuevas regulaciones, cambio climático, reto tecnológico, relevo generacional, cambio de hábitos del consumidor... Directivos de Anecoop, Trops y Bollo Natural Fruit –moderados por Enrique de los Ríos, presidente del Comité AECOC de Frutas y Hortalizas– analizan estas cuestiones y promueven la unidad de acción de todo el sector para incrementar el consumo de frutas y hortalizas y que el campo español siga siendo 'la huerta de Europa'.



Enrique de los Ríos, director general de Única Group, moderó la mesa debate en la que participaron **Joan Mir** (Anecoop), **Antonio Alarcón** (Bollo Natural Fruit) y **Víctor Luque** (Trops).

El sector hortofrutícola español. Mueve 20.000 millones de euros anuales y ejerce como la despensa indiscutible de Europa.

El sector hortofrutícola español –un gigante que mueve 20.000 millones de euros anuales y ejerce como la despensa indiscutible de Europa– se encuentra en un momento de profunda transformación.

A la inestabilidad geopolítica y la volatilidad de costes se suman desafíos estructurales que amenazan su competitividad: la hiperregulación comunitaria, el cambio climático, el relevo generacional, el desafío tecnológico y el cambio de hábitos de los consumidores.

Para analizar este escenario, referentes del sector como **Joan Mir** (director general de Anecoop), **Antonio Alarcón** (CEO de Bollo Natural Fruit) y **Víctor Luque** (director general de Trops), moderados por **Enrique de los Ríos** (director general de Unica Group), participaron en un debate sobre el futuro de la huerta de Europa. Su diagnóstico es unánime: la única forma de superar estos desafíos es dejar atrás la fragmentación y que todo el sector actúe con una única voz.

Amenazas a la competitividad del sector

Para el director general de Anecoop, Joan Mir, el primer gran desafío que enfrenta el sector es de carácter normativo. La entrada de España en la Unión Europea en 1986 supuso un hito histórico que convirtió al país en la primera potencia hortofrutícola del continente. Sin embargo, hoy el marco regulatorio amenaza ese liderazgo.

- "El riesgo está en la trasposición de las directivas europeas al ámbito nacional. Si lo que hacemos en un país no vale para el otro se generarán pequeñas barreras, costes administrativos e inseguridad jurídica. Podría darse el caso, por ejemplo, de que España ponga una normativa de envases más dura que la de otros mercados de destino. Mientras el Informe Letta y el Informe Draghi abogaban por un mercado único, más competitivo, con menos barreras, ahora parece que vamos en otra dirección y ese es un riesgo para nuestro sector", afirma Mir.

Aunque el sector hortofrutícola español tiene una posición privilegiada en el mercado europeo, por la calidad del producto y por su situación geográfica, Antonio Alarcón (Bollo Natural Fruit) identifica cuatro factores que lastran su competitividad: el excesivo marco regulatorio, "que debería ser coherente y aplicable y no siempre lo es", tal como ponía de manifiesto Joan Mir; las decisiones políticas, "que muchas veces se toman con las mejores intenciones pero sin tener en cuenta su impacto económico"; los acuerdos comerciales y la ausencia de una única voz en el sector.

- "Los acuerdos con terceros países deberían basarse en el principio de reciprocidad, y hoy no es así. Además, somos un sector muy segmentado. Actuamos de forma reactiva ante los problemas cuando deberíamos ser capaces de anticiparnos", señala Alarcón.

Por su parte, Víctor Luque, director general de Trops, destaca la fortaleza y potencial del sector ante las crisis globales (pandemia, Ucrania, Oriente Medio), y también su fragilidad en un entorno que definió como "mundo BANI" (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible).

- "Europa debe decidir a qué quiere jugar a partir de la PAC de 2028. Tenemos un reto demográfico, envejecimiento de la población y es evidente que no podemos competir con el norte de África. Nuestra competitividad debe basarse en la innovación y el valor añadido", argumenta Luque.

El director general de Trops reclama también una política hídrica y energética común, "con el fin de poder asegurar una agricultura sostenible a un coste razonable" y resaltó la necesidad que tiene el sector de innovar y digitalizar el campo:

- "Tenemos que pasar de tener agricultores a tener empresarios. Tenemos que tecnificar el campo, porque puede ser la respuesta a nuestro problema de relevo generacional. Debemos tener un campo rentable y digitalizado, y eso pasa por una política agraria común con ese objetivo. Pero toca ver cómo decide Europa jugar ese partido".

Foco en la creación de valor

La inflación derivada del incremento de costes (energía, salarios, insumos, hiperregulación...) tensiona la cadena de valor. Antonio Alarcón afirma que para que la cadena de valor sea viable cada uno de los eslabones que la integran debe ser sostenible por sí mismo: "si uno solo pierde, la cadena se rompe".

- "Debemos superar el clásico debate entre volumen y precio para centrarnos en la generación

3 IDEAS FUERZA

Unidad de acción. España lidera la exportación hortofrutícola europea, pero la fragmentación del sector debilita su capacidad de *lobby* en Bruselas frente a competidores de terceros países.

Tecnificación frente al absentismo. Con un absentismo laboral que roza el 15%, la automatización y los humanoides ya no son contemplan como ciencia ficción, sino como una vía para mantener la rentabilidad y dar continuidad a explotaciones agrarias.

De vender productos a vender salud. Los líderes del sector abogan por un cambio radical en la estrategia de marketing: menos guerra de precios y más foco en las propiedades saludables de sus productos.

de valor. El reto actual radica en identificar y potenciar aquello que nos diferencia ante el consumidor final, y dejar de hablar únicamente de precio".

La buena noticia para Joan Mir (Anecoop) es que, frente a las tensas relaciones comerciales de hace 30 años, hoy todos tienen claro que el enfrentamiento no nos lleva a ningún sitio. De hecho, Mir augura un futuro de mayor integración.

- "En los próximos años, la ecuación del éxito deberá incorporar de forma equilibrada al consumidor, al productor, a las comercializadoras y a la distribución. Vamos a ir a más integración. Las relaciones van a estrecharse más. En un escenario marcado por la digitalización y la inteligencia artificial, la rentabilidad del productor seguirá siendo el pilar indispensable para que el sector sea atractivo para las nuevas generaciones, para que el relevo generacional se produzca y se sostenga todo el sistema".

Comunicar más y mejor

El gran reproche que se hace el sector a sí mismo es su falta de claridad y unidad a la hora de comunicar las propiedades de sus productos al consumidor, una asignatura pendiente que "no puede demorarse más". Máxime si tenemos en cuenta que el consumo de frutas y hortalizas en España está bajando (-1,29% en 2023-2024). Asimismo, aunque en Europa el consumo ha crecido un 2%, el consumo está en 356 gramos por día frente a los 390 gramos de España, ambos por debajo de los 400 gramos de fruta y hortalizas por día que recomienda la Organización Mundial de la Salud.

Una asignatura pendiente.
Más claridad y unidad a la hora de comunicar las propiedades de sus productos al consumidor.



JOAN MIR
Director General de Anecoop

"Tenemos que ir a Bruselas con una sola voz, no con 27. Tenemos que hacer fuertes campañas de publicidad para poner en valor nuestros productos. Este es un 'super sector', y debemos actuar como tal".



ANTONIO ALARCÓN
CEO de Bollo Natural Fruit

"Somos la despensa de Europa, y lo vamos a seguir siendo. Es hora de poner este valor estratégico sobre la mesa y defenderlo con una voz sectorial única y fuerte".

- "¿Por qué no crece más el consumo de frutas y hortalizas en Europa si estamos en la era del 'fitness' y la salud? ¿Es una cuestión de precio o es que no sabemos vendernos bien?", se pregunta Víctor Luque (Trops).

El mismo daba la respuesta.

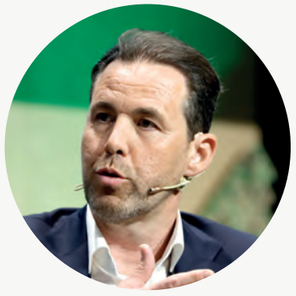
- "Hoy, las familias afrontan gastos que antes no existían o no eran tan elevados: la vivienda, los vehículos y nuevos costes fijos como la tecnología, el gimnasio o las plataformas de *streaming*".

Para Joan Mir (Anecoop) el problema es que el sector hace poco marketing y su falta de unión a la hora de comunicar las propiedades de los frutos de la huerta:

- "Si cada ciudadano europeo consumiera una sola pieza de fruta más al día, venderíamos 15 millones de toneladas más al año y tendríamos una sociedad más sana que consumiría menos farmacia. Es un argumento imbatible y no lo estamos utilizando. El problema no es el producto, ni el mercado, ni los argumentos; el problema es nuestra falta de unión. ¿A qué esperamos para actuar como un único sector?", dice Joan Mir.

Antonio Alarcón (Bollo) insiste en la misma idea.

- "Deberíamos unirnos todos para avanzar hacia una estrategia conjunta de marketing sectorial, con un fin común, porque los esfuerzos individuales no son suficientes. Y deberíamos contar con el apoyo de las instituciones tanto a nivel nacional como autonómico, porque somos uno de los principales motores de la economía nacional y fundamentales para garantizar la soberanía alimentaria. No debemos olvidar que somos la despensa de Europa, y lo vamos a seguir siendo. Es hora de poner este valor estratégico sobre la mesa y defenderlo con una voz sectorial única y fuerte".



VÍCTOR LUQUE
Director general de Trops

"Este sector tiene que quitarse la boina, pensar en el largo plazo y apostar porque todo el mundo sepa que tenemos productos sabrosos. Tenemos que recuperar el sabor del melón, el tomate...".

Víctor Luque (Trops) coincide en que cuando el sector actúa con una única voz los resultados llegan. Un ejemplo de ello es la inversión de 6 millones de dólares que el aguacate de México destina cada año en un anuncio de 45 segundos en Super Bowl. "Ese día se consumen 140.000 toneladas, el doble de lo que se produce en España en un año", comenta Luque. Y añade:

- "Este sector tiene que quitarse la boina, pensar en el largo plazo y apostar por que todo el mundo sepa que tenemos productos sabrosos. Eso es lo importante: el sabor. Hemos de recuperar ese sabor de calidad que en algunas ocasiones hemos perdido por productividad. Tenemos que recuperar el sabor del melón, el tomate...".

Resalta, asimismo, la necesidad que tiene el sector de ajustarse a la búsqueda de conveniencia del consumidor actual.

- "¿Cómo consumir un pepino, un calabacín o un mango? El consumidor actual busca conveniencia. Por ello, el reto está en comunicar mejor, adaptarnos a sus necesidades reales si queremos superar la recomendación de consumir cinco raciones diarias. Este es el salto cuantitativo y cualitativo que nuestro sector necesita dar", apunta Víctor Luque.

Luque también destaca que el consumidor actual prioriza nuevos gastos fijos (tecnología, *streaming*, gimnasios) y exige conveniencia. El sector debe adaptarse a estos nuevos hábitos, un análisis que Antonio Alarcón (Bollo) ilustró con una anécdota reveladora sobre el consumo infantil:





• "En programas de fruta escolar que desarrollamos en zonas productoras de cítricos, los colegios nos piden que la naranja se entregue ya pelada y troceada. Aunque nuestro instinto nos dice que lo lógico sería enseñar a los niños a pelar la fruta, la realidad nos impone otra lectura: los hábitos de consumo han cambiado drásticamente. El sector debe asumir este cambio de paradigma. Tenemos que adaptarnos al consumidor de hoy, en lugar de esperar, de forma poco realista, que sea él quien se adapte a nosotros".

Tecnificación frente al absentismo

Otro tema que Enrique de los Ríos (Unica Group) puso sobre la mesa fue el del absentismo laboral, que en algunas empresas pueden llegar al 15%. Para Víctor Luque (Trops) la respuesta a esta situación está en la tecnificación del campo.

• "No sé cuánto vamos a tardar en tener 'rovers' o robots humanoides para hacer labores de poda, recolección de fruta o control de riego. Esto va a llegar más pronto que tarde. Sí o sí tenemos que tecnificar el campo para que nos ayude a ser competitivos y a atraer talento joven. El nuevo agricultor debe ser un empresario tecnológico que pueda controlar su producción desde el móvil, liberando tiempo para su vida personal. El campo tiene que ser cómodo y rentable".

Una mirada al futuro

Para finalizar, los directivos de Trops, Anecoop y Bollo lanzaron un mensaje de optimismo y confianza en el futuro del sector:

Víctor Luque (Trops): "La inteligencia artificial y la robótica va a transformar el campo. ¿Cuánto va a tardar? No lo sé, pero poco. De momento a mi equipo le he lanzado un reto. Les he dicho: "Me gustaría ver una finca de experimentación manejada por robots".

El sector mira a la robótica como la próxima gran revolución del campo. Humanoides para la poda, la recolección o el riego dejarán de ser una idea de futuro para convertirse en una realidad.

Antonio Alarcón (Bollo): "España va a seguir siendo el gran socio estratégico para el abastecimiento de frutas y hortalizas en Europa. Tenemos un sector espectacular, un conocimiento, profesionalidad, cercanía... Un señor en París hace un pedido a las 12 de la mañana a cualquiera de nuestros almacenes y la mañana siguiente lo tiene en los lineales. Eso es imbatible".

Joan Mir (Anecoop): "Tenemos que estar unidos. Las divisiones nos debilitan. Tenemos que ir a Bruselas con una sola voz, no con 27 voces y hacer fuertes campañas de publicidad para poner en valor nuestros productos e incrementar su consumo. Este es un 'supersector', y debemos actuar como tal". ■

Absentismo laboral. En algunas empresas llega al 15%. La respuesta a esta situación está en la tecnificación del campo.



Lidl

La huerta española, clave en su estrategia global

Lidl refuerza el papel estratégico de la categoría de frutas y hortalizas como motor de expansión en España y Europa. Su hoja de ruta es ambiciosa: hacer crecer la categoría en el mercado nacional un 50% hasta 2030. Para ello, trabaja en dar más peso e inversión a la sección en tienda, ampliar referencias y exportar más desde la huerta española al resto de Europa. Todo ello apoyado en un proyecto clave: estrechar la relación con aquellos proveedores capaces de acompañar este crecimiento, además de sumar otros nuevos.



José Mª Bonmatí, director general de AECOC, conversa con **Carlos González-Vilardell**, director general de Comercial y Compras de Lidl España, y **Hannes Langhorst**, Managing Director of Sourcing & Procurement for Fruit & Vegetables de Lidl International en el marco del 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas.



Lidl quiere acelerar su crecimiento en frutas y hortalizas y sitúa a España como pieza estratégica de ese plan. Así lo trasladaron **Carlos González-Vilardell**, director general de Comercial y Compras de Lidl España, y **Hannes Langhorst**, responsable internacional de la categoría, al definir una hoja de ruta en la que esta sección se consolida como "la categoría reina de Lidl y la gran locomotora del crecimiento".

La categoría clave del negocio

La sección de frutas y hortalizas ocupa un lugar central en el modelo comercial de Lidl, no solo por su peso en las ventas, sino también por su capacidad para atraer clientes, generar frecuencia de compra y reforzar su posicionamiento. A nivel europeo, es ya su categoría más importante, con una cuota de mercado del 10,6%, superior a la cuota global del grupo (en torno al 8%), tal y como explica Hannes Langhorst.

VISIÓN 2030. 2 PALANCAS DE CRECIMIENTO

1 **La expansión física de Lidl en España** en grandes áreas urbanas, zonas densamente pobladas y territorios insulares.

2 **Un nuevo modelo de tienda** pensado para mejorar la experiencia de compra y reforzar la categoría.

La magnitud del negocio lo confirma: Lidl vende en Europa cada año 5.000 millones de plátanos, 700 millones de pepinos y cerca de 1.200 millones de cajas de frutas y verduras. Para ello, trabaja con 130.000 productores y con una logística que define como "extremadamente rápida y fiable", gestionando unas 600.000 cargas de camión al año, siendo España el mayor proveedor.

España, proveedor clave del grupo

España es el principal proveedor de frutas y verduras para Lidl en Europa. Desde nuestro país salen 285 millones de cajas para abastecer tanto a las más de 730 tiendas en el mercado español como a la red de 13.000 establecimientos del grupo en el continente. Para Carlos González-Vilardell, el peso de España es tan relevante que supera los volúmenes sumados de Francia, Italia y Grecia.

En 2024, Lidl compró en España frutas y hortalizas por valor de 3.267 millones de euros, de los que 2.656 millones correspondieron a exportaciones. Con ello, se consolida como el principal comprador de la huerta española y canaliza el 15% del volumen total exportado por el sector, una actividad que, en opi-



LIDL EN CIFRAS

En el mundo

4º operador mundial de distribución alimentaria y 1º en Europa.

32 países.

13.000 tiendas

230 plataformas logísticas.

+395.000 empleados.

185.600 millones de euros en ventas netas.

En España

+ 730 tiendas.

14 almacenes.

+20.000 empleados.

7.000 M de euros en 2024.

nión del directivo, impacta positivamente en la economía y empleo en las regiones productoras como Murcia (con un impacto de 845 millones de euros), Almería (517 millones de euros) y Valencia (497 millones de euros). Además, destaca que, mientras el nivel general de exportación crece a un ritmo del 39%, las exportaciones de Lidl avanzan un 123% en los últimos años.

Crecer junto a los proveedores

Según Carlos González-Vilardell, Lidl quiere seguir impulsando esta categoría de la mano de sus proveedores. En la actualidad su surtido cuenta con más de 150 referencias, de las que cerca del 80% pueden replicarse en los 32 países en los que opera y el objetivo es ampliarlo a unas 200.

Para conseguirlo, la compañía apuesta por relaciones basadas en la transparencia, la previsibilidad y el largo plazo. En este marco, según Hannes Langhorst, la compañía ya está cerrando acuerdos estratégicos de suministro con sus proveedores a largo plazo con el objetivo de "dar estabilidad suficiente" para invertir en producción y logística, estableciendo una cooperación más estrecha para diseñar soluciones conjuntas. Un ejemplo que destacada es el caso de la empresa murciana **Paloma**, que comenzó a trabajar con Lidl en 1986 con seis palés y que hoy suministra 40.000 palés al año.

También el directivo promueve una comercialización más flexible, orientada a dar salida a toda la cosecha, no solo a la parte más "perfecta", aprovechando su presencia en distintos mercados europeos para comercializar excedentes de producción reaccionando a corto plazo. En su opinión, "ante la presión de costes, tanto productores como distribuidores deben mantener márgenes que les permitan seguir siendo viables". Y resume la filosofía del grupo en una palabra: confianza.

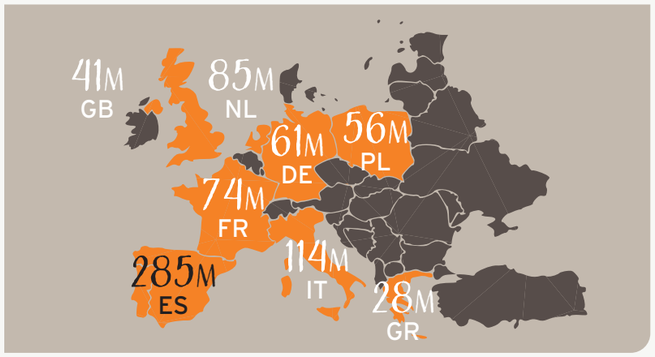
Dos prioridades: logística y marketing

Para hacer crecer la categoría Lidl centra su estrategia en dos grandes ejes: una logística más rápida y un mayor impulso en tienda.

Por un lado, la rapidez y la fiabilidad logística son esenciales para una categoría perecedera, por lo que Langhorst insiste en que solo puede sostenerse con una logística "extremadamente rápida y fiable", subrayando que el fresco, la calidad y la rapidez van de la mano: "el producto no puede quedarse parado". Esa necesidad de reacción rápida también afecta a la política comercial, defendiendo modelos de compra más flexibles, con compromisos mutuos en la planificación anual, pero con ajustes semanales en los precios de compra y volumen, adaptándose a fluctuaciones en producción y oferta.

Por otro, el directivo explica que la compañía seguirá reforzando la presencia de frutas y hortalizas en tienda, dándole una mejor ubicación y una sección refrigerada específica, mejorando la percepción de frescura. A eso se suma una fuerte activación de marketing para que la categoría sea protagonista en todos sus canales comerciales, posicionándose como "socio de la frescura", vinculando la categoría a salud, deporte y bienestar, a través de patrocinios y su ecosistema digital de Lidl Plus, que cuenta con 120 millones de usuarios. Todo ello, tal y como avanza, responde a un objetivo de mayor alcance: aumentar en un 20% la proporción de alimentos de origen vegetal para 2030. "Seguiremos contribuyendo a esta meta a través de nuestra variada selección de frutas y hortalizas", explica.

VOLUMEN DE COMPRAS ANUAL DE LIDL EN EUROPA (EN MILLONES DE CAJAS)





HANNES LANGHORST
Lidl International

"Queremos aumentar la producción y volumen de frutas y hortalizas y crecer junto con nuestros proveedores actuales y otros nuevos que tengan vocación de hacer las cosas de manera excelente."



CARLOS GONZÁLEZ-VILARDELL
Lidl España

"Las frutas y hortalizas son la categoría reina de Lidl y la gran locomotora del crecimiento. Nuestro objetivo es hacer crecer un 50% la categoría de frutas y hortalizas en España y vender un 35% más a nivel internacional".

Visión 2030

Para Carlos González-Vilardell, el objetivo de la compañía es ambicioso: hacer crecer un 50% la categoría de frutas y hortalizas en España y vender un 35% más a nivel internacional. Este gran salto se apoyará en dos grandes palancas:

1 **La expansión física de Lidl en España,** donde el directivo ve todavía mucho recorrido en grandes áreas urbanas, zonas densamente pobladas y territorios insulares.

2 **El crecimiento orgánico, con un nuevo estándar de tienda** pensado para mejorar la experiencia de compra y reforzar la categoría.

Todo ello, señala, implica más producción, más volumen y más socios capaces de acompañar esa expansión. Su mensaje final se dirige a ellos: "Os necesitamos, queremos crecer, queremos crecer juntos", resume González-Vilardell. ■



Quick commerce
En frutas y hortalizas

Frutas y hortalizas ya se piden a domicilio. Just Eat y Carrefour España trabajan conjuntamente para consolidar a la categoría como motor del *quick commerce*.





RODRIGO ZAPATA
Director de cuentas estratégicas de Just Eat
"El *delivery* no canibaliza la compra en tienda física, sino que añade un nuevo momento de consumo que estaba siendo desatendido".



SARA SUBIRÓN
Gerente de Qcommerce de Carrefour España
"El futuro del consumo ya no pasa por elegir el canal físico o el canal online, sino por entender que ambos conviven, se entrelazan y se complementan".

Just Eat: más allá de la restauración

Just Eat llegó a España en 2010 con la compra de La Nevera Roja y suma ya más de 30.000 partners. **Rodrigo Zapata, director de cuentas estratégicas**, explica que en los últimos 3 años la compañía ha ampliado su catálogo mucho más allá de la restauración, lo que dispara la frecuencia de uso: de "2 o 3 pedidos al mes" se pasa a "5, 6 o 7 pedidos a la semana", siendo el lunes el día de mayor demanda de fruta y verdura.

Desde el año pasado Just Eat forma parte de Prosus, grupo tecnológico que también controla iFood, líder del *delivery* en Brasil, y que gestiona datos de más de 2.000 millones de usuarios a nivel global, lo que permite segmentar "en base a sus patrones de compra", no solo por edad o sexo, explica Zapata. Según sus datos, el 76% de los usuarios dice gastar un 20% más de lo habitual en el canal digital, y frente a la duda de si esto resta ventas a la tienda física, Zapata es claro: "no solamente no lo canibaliza, sino que añade un nuevo momento de consumo que estaba siendo desatendido".

El plátano lidera la fruta en Just Eat y es el tercer producto más vendido de todo el catálogo, solo por detrás del agua y la leche. La mandarina, segunda fruta más vendida, no figura entre las 10 primeras a nivel nacional según Circana, algo que Zapata atribuye a la conveniencia del usuario joven: "me llega, la pelo y ya está".

Carrefour: apuesta por el fresco digital

Sara Subirón, gerente de Qcommerce de Carrefour España, resume la evolución del canal: "lo que era una tendencia de nicho se ha convertido en un pilar de crecimiento estratégico para el e-commerce", sostenido por 4 misiones de compra: el antojo, la sustitución de un pedido de restauración, la urgencia u olvido de algún producto y la reposición exprés de perecederos.

En 2025 Carrefour vendió 1,7 millones de unidades de fruta y verdura a través del delivery, y 1 de cada 7 pedidos incluyó esta categoría, encabezada por el plátano, seguido de tomate cherry, cítricos, arándanos, fresas y aguacate. Subirón describe un "efecto halo" y subraya que Carrefour es "el principal retailer que atrae clientes nuevos" a estas plataformas.

El cliente que sostiene este crecimiento es mayoritariamente joven –el 70% tiene menos de 35 años–, con un ticket medio un 22% superior y una frecuencia de compra 3 veces mayor: "prefieren la entrega rápida y no moverse de casa, aunque paguen un poquito más", explica Subirón. Carrefour opera el quick commerce desde la pandemia, con unas 500 tiendas y entregas en media hora. La directiva identifica 3 retos:

1 **La rentabilidad,** presionada por la comisión de los partners y la ley *rider*.

2 **La expansión al hipermercado,** con tasas de conversión 25 puntos superiores.

3 **La gestión de sustitutos,** ya que "lo más cómodo sería marcarlo como fuera de *stock*, pero eso impacta en la experiencia del cliente".

La confianza, la barrera pendiente

El principal freno que identifican los responsables de Just Eat y Carrefour sigue siendo que el cliente no puede ver ni tocar la fruta antes de comprarla, algo que se rompe sobre todo con el cliente joven. Aun así, Subirón admite: "1 de cada 7 pedidos todavía no es mucho. Tenemos mucho margen de mejora aquí". Para conseguirlo señala que los formatos ready to eat pueden ser una palanca de crecimiento importante.

Zapata, por su parte, destaca la digitalización del pequeño comercio, con cooperativas y fruterías de barrio dadas de alta, que permitirá dar cobertura al 90% del territorio.

Como resume Subirón, "el futuro del consumo ya no pasa por elegir el canal físico o el canal online, sino por entender que ambos conviven, se entrelazan y se complementan". ■



Talento y relevo generacional

Atraer talento es el gran reto. Ese fue el hilo conductor de la mesa redonda sobre relevo generacional del 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas, en la que tres jóvenes profesionales coincidieron en una misma idea: el futuro del sector pasa por comunicar mejor su realidad, mostrar las oportunidades que ofrece, incorporar las nuevas tecnologías y las redes sociales como aliadas y, en definitiva, crear un entorno que facilite la incorporación de las nuevas generaciones.



De izda. a dcha.: **Maite Saeta** (AECOC) moderó la mesa redonda en la que participó **Cristina Toro** (Tany Nature), **Lucía Morales** (Agroinfluencer) y **Raúl Cardaba** (Frutero tiktokero).



Raúl Cardaba

FRUTERO TIKTOKERO. FRUTERÍA VITAMINA

El frutero que triunfa en redes sociales

"La conexión con el público joven representa una oportunidad estratégica para el sector y contribuye a dignificar la profesión".

Raúl Cardaba pertenece a una nueva generación de profesionales que está cambiando la forma de comunicar el valor del sector hortofrutícola. Al frente de Frutería Vitamina, negocio familiar ubicado en Madrid, ha conseguido convertir un comercio tradicional en un fenómeno digital gracias a su perfil Frutero Tiktokero, desde el que acerca el mundo de las frutas y hortalizas a cientos de miles de seguidores con un lenguaje sencillo, cercano y divulgativo.

Su trabajo no consiste únicamente en vender frutas y verduras, sino también en despertar la curiosidad del consumidor y contribuir a mejorar la imagen de un oficio que, durante años, ha pasado desapercibido para las nuevas generaciones. Así lo explica Raúl Cardaba, quien asegura que el crecimiento de sus redes sociales, no responde a una estrategia compleja, sino a mostrar el día a día de una frutería sin artificios. "Quizás les llama la atención la naturalidad", resume al explicar el éxito de sus contenidos.

Nuevos canales para llegar a más consumidores

Su capacidad para generar interés trasciende su propio negocio. Los vídeos en los que presenta frutas poco habituales o variedades tropicales animan a los consumidores a ir a las fruterías preguntando por esos productos, hasta el punto de alterar la demanda en el conjunto del canal especializado de la zona. Entre risas, recuerda cómo algunos compañeros de profesión le comentan: "Me vienen todos a comprar frutas que no sé ni cómo se llaman". Detrás de la anécdota, defiende que la divulgación en redes sociales está ayudando a ampliar el mercado y a introducir nuevos productos entre consumidores que antes apenas se acercaban a la sección de frutas y hortalizas. Para Cardaba, esa conexión con el público joven representa una oportunidad estratégica para el sector. Más allá del consumo, cree que esa visibilidad también contribuye a dignificar la profesión.

Adaptarse a los nuevos hábitos y a la tecnología

Aunque reconoce que los hábitos de consumo evolucionan hacia formatos más cómodos, como la fruta cortada o las bandejas listas para consumir, defiende que el futuro del comercio especializado no debe renunciar a su principal valor diferencial: el conocimiento del producto y el asesoramiento personalizado. A su juicio, la figura del frutero sigue siendo esencial porque ayuda al consumidor a elegir la fruta en su mejor momento y mejora su experiencia de compra. De hecho, dice que le gustaría recuperar lo que eran antes las fruterías.

"Me encantaría recuperar lo que eran las fruterías de antes; un modelo en el que el profesional acompaña y aconseja al cliente en lugar de limitarse a despachar producto".

Por otro lado, considera que la innovación no siempre pasa por incorporar más tecnología al punto de venta, sino también por cambiar la forma de comunicar. En su caso, las redes sociales se han convertido en una herramienta para acercar el sector hortofrutícola a nuevos públicos, gestionar pedidos online, generar conversación y demostrar que un comercio de proximidad también puede construir una marca con alcance nacional.

Un modelo motivado por el relevo generacional

Ligado al oficio desde pequeño,reivindica con orgullo el relevo generacional. Su objetivo ahora es seguir impulsando ese modelo de comercio especializado y hacerlo crecer. Su ilusión es que Frutería Vitamina pueda llegar a otras ciudades, manteniendo la cercanía y el asesoramiento que, en su opinión, siguen siendo la mayor fortaleza del sector. ■



Lucía Morales
HIJA DE AGRICULTORES Y AGROINFLUENCER

Visibilizar las oportunidades de la agricultura para atraer talento

Hija, nieta y sobrina de agricultores, Lucía Morales representa una nueva generación que combina el arraigo al campo con la comunicación digital. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, trabaja en Acrena, empresa exportadora de frutas y hortalizas de El Ejido (Almería), en las áreas de recursos humanos y marketing. Pero sigue vinculada a la explotación agrícola familiar. Paralelamente, divulga en redes sociales bajo el perfil AgroFamily (@agrofamily_moralesperez en Instagram), con el objetivo de mostrar la realidad de la agricultura y acercarla a la sociedad.

La labor de Lucía Morales como creadora de contenido nace de su propia historia familiar, sus valores y sus raíces. Creció entre cultivos y aprendió desde pequeña el esfuerzo que supone sacar una explotación adelante. Esa experiencia personal es la base de una comunicación que busca mostrar la agricultura "de forma natural" y poner en valor el trabajo que existe detrás de cada fruta y hortaliza.

El objetivo de la agroinfluencer es trasladar la necesidad de actualizar la imagen del sector. Aunque Morales reconoce el sacrificio que implica la profesión, considera que la agricultura actual ofrece oportunidades a la gente joven, que muchas veces pasan desapercibidas. "La incorporación de nuevas tecnologías, la automatización de procesos y la digitalización de las explotaciones están transformando el trabajo diario y haciendo la actividad más eficiente y atractiva para los jóvenes", señala. En su opinión, la tecnología está agilizando y ayudando al sector, permitiendo gestionar tareas desde el móvil y facilitando la conciliación sin perder competitividad.

El papel de las redes sociales

Morales también destaca el papel de las redes sociales como herramienta para despertar vocaciones. En esta línea, explica que muchos jóvenes conocen hoy la agricultura a través de contenidos digitales que muestran una realidad mucho más cercana que la que encuentran en los libros de texto.

Menos burocracia y más equilibrio

En materia de relevo generacional, defiende que mejorar la imagen de la agricultura pasa también por reducir la carga burocrática y garantizar unas condiciones de competencia equilibradas. A su juicio, los agricultores europeos afrontan exigencias cada vez mayores mientras compiten con productos procedentes de países sujetos a normativas diferentes, una situación que considera necesaria corregir para asegurar el futuro del sector.

La agroinfluencer reivindica también el papel de las mujeres en la agricultura. Recuerda que, cuando comenzó a divulgar contenido, apenas existían referentes femeninos en redes sociales. Su aspiración es contribuir a normalizar esa presencia y conseguir que las nuevas generaciones encuentren en la agricultura "una profesión innovadora, con futuro y abierta al talento, independientemente del género". ■

"Atraeremos a las nuevas generaciones si mostramos una agricultura que mantiene sus raíces y avanza de la mano de la tecnología y la innovación".





Cristina Toro
JEFA DE EXPLOTACIÓN DE TANY NATURE



Liderar el relevo desde el campo

Cristina Toro representa a una generación de jóvenes profesionales que ha encontrado en la agricultura una carrera de largo recorrido. Ingeniera agrónoma por la Universidad de Extremadura y jefa de explotación en Tany Nature desde 2019, dirige tres explotaciones frutícolas y reivindica el papel de las empresas como motor para atraer talento y garantizar el relevo generacional.

Toro explica que, aunque siempre tuvo claro que quería trabajar en el sector primario, su vocación inicial estaba ligada a la ganadería, actividad a la que se dedica su familia. Fue una oportunidad profesional en Tany Nature la que le abrió las puertas de la fruticultura. "Descubrí un mundo que no sabía ni que existía y que me apasionó", recuerda, poniendo en valor la importancia de aprovechar las oportunidades y mantener una actitud abierta al aprendizaje.

"El relevo generacional necesita respaldo económico, menos burocracia y una mayor implicación de todos los agentes del sector".

El relevo generacional, estratégico para el sector

Para Toro, el principal desafío del sector no es la falta de interés de los jóvenes, sino las dificultades que encuentran para incorporarse. Considera que existe vocación, pero que el relevo generacional necesita respaldo económico, menos burocracia y una mayor implicación de todos los agentes del sector. "El relevo generacional de hoy nos va a garantizar la producción de alimentos del mañana", afirma, subrayando que se trata de una cuestión estratégica para el futuro de la agricultura.

En este contexto, defiende, que las empresas tienen un papel decisivo para acercar el sector a los estudiantes y mostrar las oportunidades profesionales que ofrece. A su juicio, muchas veces los jóvenes desconocen la diversidad de compañías y perfiles que existen dentro de la agricultura. Por ello, apuesta por reforzar la colaboración entre empresas y universidades, participar en ferias de empleo y facilitar el contacto con el mundo profesional antes de finalizar los estudios.

El peso de la tecnología

Respecto a la digitalización, señala que la tecnología ya está presente en las explotaciones agrícolas, aunque su implantación avanza a un ritmo diferente al de otros sectores debido al elevado peso que sigue teniendo la mano de obra. "Herramientas de monitorización, aplicaciones de gestión o sistemas de control remoto forman parte ya del trabajo diario", detalla. Aunque, reconoce que procesos como la poda o la recolección continúan dependiendo, en gran medida, de las personas.

"La digitalización en el campo ya está presente. Herramientas de monitorización, aplicaciones de gestión o sistemas de control remoto forman parte ya del trabajo diario".

Equipos sólidos con compromiso

Como responsable de equipos, Cristina Toro también comparte su visión sobre el liderazgo en el sector agrario. En su opinión, un buen líder debe apoyarse en un equipo sólido y transmitir el ejemplo a través de su propio comportamiento. "El compromiso, la puntualidad o el esfuerzo diario son actitudes que terminan marcando la cultura de trabajo de una organización", explica.

Toro concluye reivindicando el orgullo de pertenecer a un sector esencial. ■



El reto no es convencer, sino conectar

Que las frutas y verduras son saludables nadie lo cuestiona, pero ese consenso no se traduce en consumo. España sigue por debajo de las recomendaciones mínimas, una paradoja que, para el experto en nutrición y divulgador Pablo Ojeda, contrasta con el auge de la preocupación por la salud y la alimentación saludable. Su diagnóstico es claro: el problema no está en el producto, sino en el relato. "La gente ya no quiere vitaminas; quiere beneficios".

Escanea este QR para leer la entrevista completa a Pablo Ojeda en el número 290 de C84.

"La gente ya no quiere vitaminas; quiere beneficios. Quiere saber que el plátano reduce el colesterol, que la acelga mejora el tránsito intestinal o que las fresas son *antiaging*".

Buena reputación, bajo consumo

Pese a la buena reputación de frutas y hortalizas, su consumo sigue cayendo: la OMS recomienda un consumo diario de 400 gramos y en España está en torno a los 300 gramos. Pablo Ojeda lo comprobó en una encuesta lanzada a sus 400.000 seguidores en Instagram: el 100% consideraba que son alimentos saludables, pero cerca del 80% reconocía algún freno o prejuicio a la hora de consumirlos. Entre las barreras citadas aparecían la falta de sabor, el exceso de plástico, los pesticidas y falsas creencias muy extendidas, como que la fruta fermenta después de las comidas, que el plátano no es apto para personas con diabetes o que las verduras causan más problemas digestivos que beneficios.

Para Ojeda, esta contradicción revela un problema de comunicación. "El consumidor no necesita que le repitan que frutas y verduras son saludables; necesita entender para qué le sirven en su vida diaria", sostiene.

En su opinión, el sector debe dejar de hablar solo de nutrientes y empezar a traducir sus propiedades en beneficios concretos. Decir que un alimento es "rico en vitamina C" resulta menos persuasivo que explicar, por ejemplo, que puede ayudar al sistema inmune, a la piel, al descanso, a la digestión o al control de la presión arterial. Y pone un ejemplo: la acelga, un alimento que ayuda al control de la presión arterial, a mejorar el tránsito intestinal y a aportar vitamina K, relevante en procesos ligados a la circulación.

La comunicación, la asignatura pendiente

En este sentido, para Pablo Ojeda el principal reto del sector no está en el producto, sino en cómo se comunica. En su opinión, el sector tiene un enorme potencial porque parte con una ventaja clara: dispone de un producto saludable y de calidad. Lo que falta es aprender a contarlo mejor, con mensajes más directos y aspiracionales, capaces de conectar con lo que hoy busca el consumidor: dormir mejor, tener más energía, controlar el peso, rendir más o envejecer mejor.

Ese reto se vuelve aún mayor en un entorno digital marcado por la inmediatez, la emoción y la desinformación. Ojeda advierte de que las redes sociales han cambiado por completo la forma en que la población se informa sobre alimentación y salud, y cree que eso obliga al sector a replantear tanto sus canales como su lenguaje. "La conversación con el consumidor debe producirse hoy en otros espacios y con otros códigos", resume.



8 IDEAS CLAVE

1. **El reto no está en el producto, sino en la conexión con el consumidor.** Las frutas y hortalizas tienen una imagen muy positiva, pero esa buena reputación no se traduce en un aumento del consumo.
2. **Del nutriente al beneficio concreto.** Hablar solo de vitaminas, minerales o nutrientes ya no basta. El consumidor conecta mejor con beneficios concretos y útiles para su día a día.
3. **Lenguaje más cercano y aspiracional.** Descanso, energía, control del peso, bienestar o envejecimiento saludable son conceptos que hoy movilizan más que el discurso técnico.
4. **Nuevas reglas del juego en la comunicación.** Las nuevas generaciones se informan en plataformas digitales, con todos los riesgos y oportunidades que eso conlleva.
5. **La prevención necesita un relato más potente.** Las frutas y hortalizas deben posicionarse como aliadas reales frente a la obesidad, las enfermedades crónicas y el deterioro metabólico.
6. **La longevidad, gran oportunidad de futuro.** El interés creciente por el *antiaging*, el bienestar y la vida larga abre una vía estratégica de crecimiento.
7. **Más adaptación a la vida real del consumidor.** Menos nostalgia y más soluciones prácticas: formatos cómodos, recetas sencillas y propuestas compatibles con los ritmos actuales.
8. **Las historias conectan.** El relato de productores, trabajadores, sostenibilidad y compromiso social puede reforzar el vínculo con el consumidor e influir en su decisión de compra.



Maite Arrizabalaga, directora comercial y de marketing de AECOC, conversa con **Pablo Ojeda** en el marco del 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas

De la prevención a la longevidad: las oportunidades del sector

Pese a ese escenario, Ojeda ve grandes oportunidades para las frutas y hortalizas. Una de ellas es reforzar su papel en la prevención, no como un mensaje abstracto, sino como una herramienta real frente a la obesidad, las enfermedades crónicas y el deterioro metabólico.

Pero, además, identifica una palanca de futuro especialmente potente: la longevidad saludable. A su juicio, el antienvejecimiento, el bienestar y la esperanza de vida serán algunos de los grandes vectores de consumo de los próximos años.

También apunta a nuevas tendencias derivadas del auge de medicamentos como Ozempic, Wegovy o Mounjaro. Según explica, en Estados Unidos estos tratamientos ya están modificando la cesta de la compra, con una mayor presencia de frutas y verduras y una preferencia por alimentos frescos, ligeros y funcionales. Para Ojeda, esta evolución puede convertirse en una oportunidad si el sector se adapta a un consumidor que busca porciones más pequeñas, compras más racionales y soluciones prácticas.

En ese punto entra también el formato. Más allá del mensaje, cree que el sector debe revisar cómo presenta su oferta. "La gente quiere cuidarse, pero necesita estructuras que encajen en su día a día", resume. Por eso apuesta por formatos más prácticos, recetas sencillas y propuestas compatibles con la vida real.

"No vamos a comer como nuestros abuelos. No porque no sea deseable una cocina tradicional, sino porque la vida actual exige otras soluciones: formatos más prácticos, recetas fáciles, porciones adecuadas...".

Historias que generan vínculo

Uno de los momentos más personales de su intervención fue cuando relató su proceso de recuperación tras una adicción y explicó cómo las frutas y verduras representaron para él mucho más que nutrientes: fueron orden, foco y sentido.

Desde esa experiencia, lanza una idea de fondo: el consumidor no compra solo un producto, sino también significado. Busca historias, valores, un estilo de vida y personas con las que identificarse. De ahí su defensa de reforzar el relato humano del sector: el trabajo en el campo, el esfuerzo diario, las historias de productores y trabajadores o el impacto social de muchas explotaciones.

Su conclusión es clara: "No basta con tener razón; hay que saber contarla". Para convertir su fortaleza en consumo, Ojeda recomienda al sector cambiar de lenguaje, de canales y de narrativa: "Menos explicación y más conexión". ■

AECOC TRACKING PRODUCTOS FRESCOS

26|27

¿Quieres mejorar tu acción comercial y tu nivel de servicio en retail?

El tracking AECOC Productos Frescos analiza las relaciones fabricantes-retailers.

Retailers **participantes**

AHORRAMAS · Alcampo · ALDI · Carrefour · consum Juntos es cooperativa · COVIRAN · Dia · El Corte Inglés · EROSKI · LIDL · plusfresc de Lleida · UVESCO · GADIS · makro · Condis

¿Qué **incluye el estudio**?

- Participación de los **TOP retailers**
- Más de **90 proveedores** de frescos evaluados
- **21 puntos de control** analizados
- **Entrevistas en profundidad** con compradores de cada categoría
- **Informe personalizado de resultados** para tu compañía

Fecha límite de contratación
15 de diciembre de 2026

Solicita más información
dmerino@aecoc.es

¿Qué delegamos a la IA?
La decisión más estratégica

La IA es mucho más que una herramienta, es un habilitador –como la electricidad–, que transforma los modelos de negocio. "No es una tormenta, es un cambio climático", afirma Giuseppe Stigliano, experto internacional en transformación del marketing en la era digital. Insta a los directivos a rediseñar el futuro de sus negocios integrando la IA y tomando la decisión más estratégica de esta era: ¿qué debemos optimizar con IA y qué debemos humanizar?

La miopía ante la IA

"Si crees que tu negocio consiste solo en tu producto tal y como lo ofreces hoy y no te adaptas a los nuevos habilitadores, acabarás extinguiéndote", afirma Giuseppe Stigliano. Recuerda que este riesgo ya lo describió Theodore Levitt en 1960 en su artículo "La miopía del marketing": cuando una empresa se enfoca solo en qué vende se olvida de que su verdadera misión es responder a los deseos y necesidades de sus clientes. Kodak cayó víctima de esta miopía: se centró solo en vender películas fotográficas y olvidó que su negocio era conservar recuerdos. Cuando llegó un nuevo habilitador –las cámaras digitales–, no lo integraron por miedo a canibalizarse y desaparecieron. "Lo mismo sucede hoy con la IA. Quienes eligen la postura del avestruz y creen que a su sector no le va a impactar desaparecerán". Subraya que no es una herramienta, sino un habilitador, como fue la electricidad en su momento, "capaz de cambiar por completo los modelos de negocio".

¿Por qué la IA ha crecido tan rápido?

Stigliano identifica tres razones por las que la IA alcanzó 100 millones de usuarios en tan solo 2 meses:

- **Nació con la infraestructura técnica** necesaria ya desarrollada (internet, capacidad computacional, alfabetización digital, etc.).
- **Habla nuestro idioma.** De hecho, habla más de 40 idiomas.
- **Nos permite delegar nuestras decisiones de compra.** El experto recuerda que durante 5.000 años el comercio se basó en interacciones entre vendedores informados, que conocían el surtido, y compradores que se dejaban asesorar. Pero el self-service lo cambió todo hace 100 años, reduciendo la interacción entre vendedores y consumidores, transformando el marketing y obligando al consumidor a informarse para elegir. "Pero hoy la IA nos permite delegar nuestras decisiones, confiar de nuevo en un intermediario. Y nos encanta delegar, es muy humano".

Del Omnicanal al SoloCanal

Durante los últimos años las compañías del gran consumo han abrazado la omnicanalidad para estar donde está el cliente. Sin embargo, Stigliano sostiene que en un contexto tan competitivo y volátil como el actual "la idea de la omnipresencia es insostenible. Nadie tiene los recursos necesarios para estar en todos lados". En su opinión, el boom de la IA nos está llevando ya a lo que denomina el entorno "SoloCanal", refiriéndose a que el único canal que existirá será el del agente de IA que tomará las decisiones de compra del consumidor.

Optimizar sin deshumanizar

Las empresas necesitan equilibrar qué delegan en la IA y qué no. "Si delegamos demasiado a los humanos, perdemos competitividad. Si delegamos demasiado a la tecnología, podemos perder el alma de nuestra empresa. Esta decisión es la más importante de la década", afirma el profesor de marketing.

Stigliano subraya que la IA es perfecta para optimizar procesos, pero las personas son irreemplazables para humanizar experiencias. Pone el ejemplo de Klarna, plataforma de pagos y servicios financieros sueca que, tras automatizar sus procesos de atención al cliente, decidió volver a contratar a personas para ofrecer atención telefónica. "Cuando un cliente no puede pagar, siente vergüenza y no quiere hablar con un robot, sino con un humano que le diga: 'No te preocupes, lo vamos a solucionar'".

Adaptarse o desaparecer

Hoy las empresas afrontan riesgos reales, como que los agentes inteligentes las comparen solo por precio y funcionalidad o que las tiendas acaben reducidas a centros de distribución de lo que recomiendan esos sistemas. "Son desafíos que los directivos deben asumir ya si no quieren quedar fuera del mercado", advierte Stigliano.

Su mensaje es claro: el negocio no consiste en vender frutas, hortalizas o cualquier otro producto, sino en resolver mejor que nadie una necesidad. Y cuando surge un habilitador capaz de transformar esa respuesta, ignorarlo deja de ser una opción.

En el sector hortofrutícola, esto exige revisar procesos, actualizar capacidades y asumir que la inteligencia artificial ya está cambiando la forma de comprar, vender, negociar y generar valor.

"La alternativa a esa adaptación no es la continuidad, sino la irrelevancia", advierte. E insiste: "La IA es un habilitador que lo transforma todo. No es una tormenta, es un cambio climático". ■



Giuseppe Stigliano
Experto internacional en transformación del marketing en la era digital

OPTIMIZAR SIN DESHUMANIZAR

"Si delegamos demasiado a los humanos, perdemos competitividad. Si delegamos demasiado a la tecnología, podemos perder el alma de nuestra empresa. Esta decisión es la más importante de la década".

REDISEÑAR LOS NEGOCIOS

"El negocio no es vender productos, sino resolver necesidades. Por eso, el sector hortofrutícola debe adaptar procesos y capacidades ante una IA que ya está transformando la forma de comprar, vender y generar valor. Ignorarla ya no es una opción".

IMPACTO DE LA IA EN LA CADENA DE VALOR HORTOFRUTÍCOLA

1 **Mayor visibilidad en los puntos de decisión,** mejorando la capacidad de interpretar datos y apoyar decisiones operativas o comerciales con mayor precisión.

2 **Mejor gestión dinámica del precio y del margen,** especialmente relevante en productos frescos, donde la demanda, el clima, la ubicación o el momento del día pueden alterar el valor óptimo de venta.

3 **Más conexión entre cosecha y demanda,** con el objetivo de reducir el desperdicio y ajustar mejor la oferta al mercado.

4 **Puesta en valor el origen y los atributos diferenciales del producto,** algo especialmente importante en un sector donde la construcción de marca no siempre sigue los esquemas tradicionales del gran consumo.

5 **Mejora la colaboración y la negociación dentro de la cadena,** agilizando interacciones y haciendo más eficientes determinados procesos entre proveedores, distribuidores y compradores.

Las personas
Una ventaja competitiva, siempre

Más allá de los márgenes, los costes y la evolución del mercado, el sector de frutas y hortalizas afronta 2 retos decisivos: mejorar la productividad y responder al avance de la inteligencia artificial. Para Xavier Marcet solo será posible poniendo foco en las personas. En su opinión, "por encima de cualquier herramienta, lo que realmente sostiene a una empresa son sus equipos, son el verdadero motor del cambio".

"La ventaja competitiva más difícil de copiar es contar con un equipo comprometido, con criterio y capaz de construir futuro".

La estrategia va de personas

"En el centro de todo siguen estando las personas." Xavier Marcet repite esta idea cada vez que se dirige a altos directivos, y volvió a hacerlo ante el auditorio del 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas. Porque, más allá de la tecnología, los procesos o la presión de los costes, a su juicio, el futuro de las empresas depende de su capacidad para contar con equipos comprometidos, preparados y alineados con una visión clara. Y, concretamente, en el sector hortofrutícola, donde tradición, esfuerzo e innovación conviven a diario, la construcción de empresas sólidas pasa por algo tan esencial como difícil: reunir a personas a las que, según Marcet, "les brillen los ojos".

El experto en liderazgo defiende que en este sector, acostumbrado a manejar la complejidad, "sin pasión ni esfuerzo no pasa nada", y subraya que la clave empresarial sigue siendo tan sencilla en su formulación como difícil en su ejecución: vender con margen, producir eficientemente y cobrar cuanto antes. Sin embargo, junto a esa lógica de negocio, también reitera que hoy la diferencia real la marcan las personas, el talento y la claridad con la que las organizaciones son capaces de decidir hacia dónde quieren ir.

El absentismo, una preocupación creciente en las empresas

Marcet pone el foco en una preocupación creciente del tejido empresarial, también en el sector hortofrutícola: el absentismo. Lo sitúa entre los grandes retos que hoy ocupan a los directivos, junto con la inteligencia artificial, el cambio climático y el relevo generacional, y advierte de que ya no es solo una cuestión organizativa, sino un problema que impacta directamente en la productividad, la competitividad y la estabilidad de los equipos.

Llevándolo al terrero del sector hortofrutícola, para Marcet las compañías no solo están pendientes de la próxima campaña, de la calidad o de los precios, sino también de cómo construir organizaciones más consistentes, capaces de evolucionar al ritmo de sus clientes y de tomar decisiones con más agilidad. A su juicio, no se trata de ir diez pasos por delante del mercado, sino de avanzar "medio paso por delante", con visión y realismo.

Ante un problema generalizado, el experto defiende que cada empresa debe generar su propia ventaja competitiva: gestionar mejor sus equipos, reforzar el compromiso interno y construir entornos de trabajo más consistentes.

El factor humano gana peso

Xavier Marcet hace hincapié en idea fuerza: "La estrategia empresarial no puede entenderse al margen de las personas". En el sector de frutas y hortalizas, sostiene, el reto no es solo garantizar la rentabilidad, sino también asegurar la continuidad, el relevo y la capacidad de transformación.

En ese contexto, reivindica un concepto de talento más ligado a los resultados, la actitud y la capacidad de aprender y crecer que a los títulos. Pero, además de perfiles capaces, subraya la importancia de contar con "buena gente": profesionales con sentido de equipo, empatía, respeto y voluntad de construir.

Desde esta visión, Marcet defiende que una empresa es mucho más que un negocio: es una comunidad de personas con propósito, legado y vocación de rentabilidad. Por eso, recomienda apoyarse en los equipos que aportan y atajar a tiempo las dinámicas de excusa, queja o poca implicación que debilitan la cultura interna

IA: una herramienta para pensar mejor

La inteligencia artificial ya forma parte de la agenda de prácticamente todas las empresas. Lejos de un enfoque alarmista, Xavier Marcet apuesta por una visión práctica: "La IA no viene a sustituir el pensamiento, sino a exigir más criterio".

"El futuro siempre se sirve medio paso por delante."

Dice que la tecnología aportará más datos, predicciones y capacidad de personalización, pero que no reemplazará la necesidad de observar, interpretar y decidir. "Los datos estarán al alcance de todos; la diferencia seguirá estando en la mirada propia, en la experiencia y en la capacidad de convertirla en criterio", aconseja.

Por eso advierte de que el riesgo no es solo quedarse atrás tecnológicamente, sino usar las mismas herramientas que todos sin aportar valor diferencial. En su opinión, cuando no hay diferencia ni en calidad, ni en servicio, ni en experiencia, "lo único que queda es competir por precio, y ahí es difícil construir futuro". ■

CONSTRUIR FUTURO

"La estrategia no es el plan. Es la claridad: saber explicar a dónde vas en tres frases. Si necesitas media hora, no sabes a dónde vas".

"La IA no ha llegado para sustituir el pensamiento, sino para exigir más criterio".

"Tan importante como contar con perfiles capaces es rodearse de "buena gente": profesionales con sentido colectivo, empatía, respeto y voluntad de construir".



Xavier Marcet
Fundador y presidente de Marlex

LECCIONES DE LIDERAZGO

Liderar es...

"Dar claridad, generar confianza y acompañar a las personas en los cambios".

Liderar implica...

"Combinar visión, ambición y humildad. Ambición para crecer, innovar y aprovechar oportunidades y humildad para no perder el sentido del equipo ni desconectarse de la realidad".

El resultado de un buen liderazgo es...

"Construir empresas más fuertes, más humanas y más preparadas para competir".

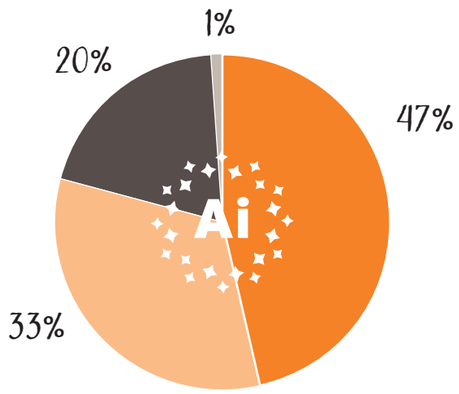
Las perspectivas del sector

Costes al alza, falta de mano de obra, relevo generacional y presión sobre la rentabilidad y la productividad. Ese es el diagnóstico que trazan los asistentes al 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas 2026. Aun así, el sector mantiene una visión relativamente optimista sobre las ventas y da por hecho que la inteligencia artificial ganará peso en las relaciones comerciales de la cadena.

¿Cuál consideras que será el mayor reto para el sector de frutas y hortalizas en 2026?

- MANO DE OBRA, ABSENTISMO laboral y PRODUCTIVIDAD. **34%**
- Aumento de los COSTES energéticos y de las materias primas. **28%**
- Atracción del TALENTO y RELEVO GENERACIONAL. **9%**
- SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA de la cadena de valor. **8%**
- Cambios en los HÁBITOS DE CONSUMO. **7%**
- Aranceles y COMPETENCIA INTERNACIONAL más intensa. **7%**
- Mayor PRESIÓN REGULATORIA en temas de sostenibilidad. **5%**
- POLÍTICAS HÍDRICAS ante el reto climático. **2%**

¿Hasta qué punto crees que la IA puede revolucionar las relaciones comerciales en el sector?



- Cambio notable: la IA cambiará la comunicación y la colaboración entre los agentes de la cadena.
- Transformación completa: La IA revolucionará completamente las relaciones en el sector.
- Impacto limitado: podría gestionar algunas interacciones y procesos.
- De ninguna manera: la IA no traerá cambios significativos.

Estimo que el crecimiento de las ventas en mi compañía en 2026 será (en volumen):

- **41.03%** Creceremos por encima del 5%
- **32.6%** Creceremos entre el 2 y el 5%
- **12.45%** Creceremos ligeramente del 0 al 2%
- **10.99%** ESTABILIDAD, mantendremos ventas
- **2.93%** NEGATIVO, bajarán nuestras ventas

¿Dónde deberíamos enfocar nuestros esfuerzos como sector?



¿Crees que frutas y hortalizas tienen potencial en el canal del quick commerce?

- **46.84%** Sí, sin duda, crecerá su demanda.
- **46.84%** Sí, aunque limitado por las barreras a las compras online de frescos.
- **6.33%** No tienen potencial, el quick commerce representa una tendencia de nicho.

¿Cuál es el impacto directo del actual contexto geopolítico en tu negocio?

- Aumento de costes. **88%**
- **4%** Dificultades para exportar.
- **3%** Volatilidad de la demanda.
- **3%** Retrasos en la cadena de suministro.
- **2%** Otros.

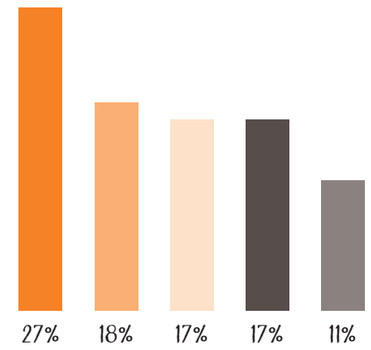
¿Cómo crees que percibe el consumidor el sector de Frutas y Hortalizas?

- **34%** Como un sector clave para garantizar una alimentación saludable.
- **32%** Como un sector tradicional, rural y poco innovador.
- **14%** Como un sector esencial para la economía y sociedad.
- **11%** Como un sector poco cualificado y poco atractivo.
- **7%** Como un sector vulnerable y desprotegido.
- **1%** Como un sector moderno, cualificado y tecnificado.
- **1%** Como un sector comprometido con la sostenibilidad.

¿Qué función clave tendrán las frutas y hortalizas en la alimentación del futuro?

- **46%** Su rol en la prevención de enfermedades.
- **18%** Su aporte vitamínico.
- **17%** Su aporte de sabor y disfrute.
- **9%** Sus propiedades organolépticas.
- **9%** Sus propiedades antienvejecimiento.
- **1%** Su capacidad de hidratación.

¿Cuál consideras que sería la medida más eficaz para fomentar el relevo generacional en el sector?



- Mejora de la imagen del sector entre las nuevas generaciones.
- Promoción de innovación y tecnología en agricultura.
- Reducción de barreras burocráticas para el empresario agrícola.
- Incentivos económicos, ayudas y subvenciones para jóvenes agricultores.
- Mayor colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena a favor del sector primario.



El punto de encuentro

El Palacio de Congresos de Valencia volvió a acoger el Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas en su 28ª edición. El evento, consolidado ya como el Punto de Encuentro de referencia para el sector hortofrutícola español, contó con más de 700 asistentes.

















Nuestros patrocinadores

Gracias a todos los patrocinadores
que han participado y colaborado en
el 28º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas

Patrocinadores

Partner Global

Colaborador

AECOC

La mejora de la competitividad de toda la cadena de valor compartiendo soluciones, estándares y conocimiento que la hagan más eficiente y sostenible aportando mayor valor al consumidor.