

CÓDIGO84

C84

Nº282

DICIEMBRE 2025

PERSPECTIVAS 2026

Objetivo: diseñar un crecimiento rentable

TODO SOBRE EL CONGRESO AECOC

Queso Cottage

Ingredientes 100% naturales



Cremette
www.cremette.es



Cremette



100% Ingredientes NATURALES

Classic
Finas hierbas
Sin lactosa
Pimienta



CÓDIGO84

C84

Nº282

DICIEMBRE 2025

PERSPECTIVAS 2026

Objetivo: diseñar un crecimiento rentable

TODO SOBRE EL CONGRESO AECOC

La competitividad, el gran desafío de las empresas

ENTREVISTA

Judith Viader - FRIT RAVICH

ENVASES Y EMBALAJES

El nuevo paradigma



25 años cuidando su producto

2025, un año muy especial para Aqualife.

Parece que fue ayer. Hace un cuarto de siglo comenzamos a recorrer este camino con esfuerzo, visión y dedicación.

Hoy, 25 años más tarde, seguimos con la misma ilusión, liderando en calidad, atención y sostenibilidad.

Aqualife 25 años
conservando la calidad



www.nebulizacion.eu

EDITORIAL

Optimismo para afrontar la incertidumbre



Cuando afrontamos la recta final del año, los últimos informes de perspectivas de AECOC confirman que tanto las empresas de gran consumo como las de hostelería se muestran optimistas con respecto a la campaña navideña y al cierre de 2025, y tienen también buenas expectativas para el próximo ejercicio.

De hecho, el 96% de los distribuidores declara que espera crecer en valor y el 81% en volumen en 2026, mientras que el 91% de la industria prevé hacerlo en valor y el 79% en volumen. En ambos casos, las previsiones de crecimiento se sitúan entre el 1% y el 3%.

También la hostelería maneja buenas previsiones para el cierre del ejercicio actual, con la mirada puesta en una época del año en que muchos buscarán compartir y disfrutar de buenos momentos en torno a una mesa.

No obstante, los informes de AECOC reflejan también la preocupación de los directivos del sector por la pérdida de poder adquisitivo de la ciudadanía y sus efectos sobre el consumo, tanto dentro como fuera del hogar, así como el incremento de precios de las materias primas o la pérdida de rentabilidad ocasionada por la escalada inflacionista de los últimos años y la presión regulatoria, entre otros aspectos.

El sector tampoco oculta su preocupación por el aumento de la inflación general en los últimos meses que, aunque lejos de alcanzar los niveles de hace unos años, se sitúa actualmente por encima del 3%, lo que puede incrementar la sensibilidad del consumidor hacia el precio e incluso tensionar las relaciones entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, algo que debería evitarse. Con el fin de mitigar la pérdida de poder adquisitivo del consumidor, el Gobierno debería deflactar la tarifa del IRPF, porque se está llevando una parte muy importante del esfuerzo que hacen las empresas para incrementar los salarios.

Sea como fuere, en un contexto en el que la situación macroeconómica y la realidad microeconómica que afrontan los hogares españoles discurren por caminos dispares, las prioridades estratégicas de las empresas pasan por buscar fórmulas para dinamizar las ventas y crear nuevas oportunidades de consumo. Con ese objetivo, el sector deberá situarse más cerca que nunca del consumidor, detectando sus cambios y preferencias y haciendo de la innovación y la digitalización motores de cambio, eficiencia y competitividad.

Además, la cadena de valor del sector va a tener que seguir demostrando su resiliencia, flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a las demandas del consumidor y seguir aportándole valor en un entorno cambiante y geopolíticamente inestable. Una tarea recurrente para la que el sector ha demostrado estar sobradamente preparado.

José Mª Bonmatí, director general de AECOC.

CÓDIGO84

C84

Nº282

DESEMBRE 2025

PRESIDENTE

Ignacio González

VICEPRESIDENTE

Francisco Javier Campo

DIRECTOR GENERAL

José María Bonmatí

CONSEJO DE REDACCIÓN

Maite Arrizabalaga

José María Bonmatí

Jordi Cuatrecasas

Rosa Galende

DIRECTORA DE C84

Rosa Galende

rgalende@aecoc.es

REDACCIÓN

Ana Martínez Moneo

amartinez@aecoc.es

Charo Toribio

ctoribio@aecoc.es

Patricia Catalá

pcatala@aecoc.es

Anaís Díaz

adiaz@aecoc.es

Ronda General Mitre, 10

08017 Barcelona

Tel. 93 252 39 00

Fax. 93 280 21 35

Email: redaccionC84@aecoc.es

COLABORADORES

Laia Albuixech

Desampa Embuena

Álvar Gallego

Samanta Medina

Jesús Pérez

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

iScriptat

FOTOGRAFÍAS

Roger Castellón

Marc Guillén

Marga Ferrer

Istockphoto

IMPRESIÓN

Jiménez Godoy, S.A.

DEPÓSITO LEGAL

B 29967/87

PUBLICIDAD
COORDINACIÓN GENERAL: Juan Martínez
juan.martinez@codigo84.com
Avda. Can Corts, 37, 3º P
08940 Cornellà (Barcelona)
Tel. 93 377 41 26/625 43 55 91 Fax. 93 377 41 53
Agentes de publicidad: Josep Mª Gascón
y Luis Sánchez Freyre
CONTROL DE DIFUSIÓN



Suscríbete
gratuitamente
a la edición
digital.

IMPORTANTE
AECOC no suscribe necesariamente las opiniones expresadas por sus colaboradores. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa de AECOC.

LA MISIÓN DE AECOC/GS1 ESPAÑA
La misión de AECOC es 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.

AECOC



MIXTO
FSC
C022946



ENTREVISTAS

- **Judith Viader - Frit Ravich** 32
Bajo el propósito de "Alimentamos momentos de vida", Judith Viader, CEO de Frit Ravich, se ha propuesto alcanzar los 600 millones de euros de facturación en 2030. Para conseguirlo la empresa avanza hacia una gestión más transversal, innovadora y orientada al impacto.

ACTUALIDAD

- **En recuerdo de Juan José Guibelalde** 6

SHOPPERVIEW

- **Navidad consciente** • Laia Albuixech - AECOC 8

DIRECTIVOS

- **El pulso al gran consumo. A buen ritmo** 10
Con la opinión de BM Supermercados- Grupo Uvesco, Ferrero, Grupo Consorcio, Hiperdino, Sensogreen y Zamora Company.

PERSPECTIVAS 2026

- **Diseñando un crecimiento rentable** 16
➤ **El sector horeca. Hacia un modelo híbrido basado en datos** 24

ENVASE Y EMBALAJE

- **El nuevo contexto legal de los envases ¿Cómo adaptarse?** 90
Samanta Medina - AECOC
➤ **IA. Un nuevo paradigma para producir envases** 94
Álvar Gallego - ITENE
➤ **Estrategias innovadoras. Para envases más sostenibles** 98
Desampa Embuena-AIMPLAS

TECH TALKS

- **La computación cuántica. La próxima revolución** 102
Entrevista a Sergi Abadal - Ingeniero de la UPC

- CALIDAD** La calidad como caballo de batalla 108

- DESDE LA BARRERA** Jesús Pérez 110

-  **SERENDIPIAS** Federico Riera-Marsà 114

TODO SOBRE EL CONGRESO AECOC 2025

- **40 años ampliando la mirada** 41
El Congreso AECOC de Gran Consumo 2025 celebró sus 4 décadas de historia reuniendo en Valencia a más 1.450 empresarios y altos directivos. Recogemos las imágenes y los mensajes más relevantes que nos dejó esta edición.
➤ **La voz del gran consumo** 84
¿Qué ocupa y preocupa hoy a las empresas de gran consumo?

Consulte la versión digital
de C84 en www.aecoc.es



Un **único**
interlocutor.
Una **única**
declaración.
Una ventanilla
única real.

Ecovidrio es tu único
interlocutor que te
presta una atención
personalizada para
que con una única
declaración cumplas
con la ley de envases.



Hacerlo **fácil. Bien. Todo.**

 **ECOVIDRIO** | Empresas

INFÓRMATE



Juan José Guibelalde



El pasado 6 de noviembre dijimos adiós, con profunda tristeza, a Juan José Guibelalde, presidente de AECOC de 2005 a 2011 en representación de Campofrío Alimentación, tras haber ejercido anteriormente como vicepresidente.

Natural de Legazpia (Guipúzcoa), fue consejero delegado y adjunto al presidente de Campofrío Alimentación, trabajando junto a Pedro Ballvé, así como presidente de los consejos de administración de Navidul Extremadura y Jamones Burgaleses, ambas sociedades participadas por el Grupo Campofrío.

Con anterioridad, antes de su etapa en el gran consumo, Juan José Guibelalde había desarrollado una sólida carrera en el sector papelero, como consejero-director general de S. Torras Doménech y presidente de la Empresa Nacional de Celulosas (ENCE).

Cuando asumió la presidencia de AECOC, Juan José Guibelalde se propuso cuidar y fortalecer el legado recibido de sus predecesores, Federico Riera-Marsà y Juan Roig, convencido de que la clave del éxito de la asociación estaba en “su credibilidad, independencia y capacidad de crear valor para sus asociados y para la sociedad en su conjunto”.

Con la tenacidad, el entusiasmo y la visión que le caracterizaban, trabajó para reforzar el valor relacional de AECOC y potenciar su papel como interlocutor de referencia ante los

medios de comunicación, las instituciones y el entorno empresarial. Bajo su liderazgo, la asociación ganó visibilidad e influencia, consolidando su contribución al servicio de la competitividad del sector del gran consumo. Porque su ‘altura de miras’-esa que reclamaba a los representantes de las instituciones y a los directivos de la industria y la distribución- era una de sus características distintivas, siempre guiado por el deseo de avanzar y contribuir al bien común.

Durante su presidencia, AECOC pasó de 22.000 a 25.000 empresas asociadas, convirtiéndose en una organización más fuerte, cohesionada y con nuevas líneas de trabajo. Guibelalde logró, entre otras cosas, que las principales autoridades políticas e institucionales escucharan de primera mano las inquietudes y retos del tejido empresarial español.

Trabajador incansable, profundamente familiar, de firmes convicciones y trato siempre cercano, Juan José Guibelalde nos enseñó, a todos los que formamos parte de AECOC, a valorar y respetar el trabajo de todos, sin distinciones, y a creer en la perseverancia como camino hacia los logros duraderos.

En AECOC seguiremos trabajando para “no perder el ritmo de los tiempos”, como le gustaba decir. Su ejemplo y su recuerdo nos servirán de guía. D.E.P. ■

EL GRAN CONSUMO RINDE HOMENAJE A JUAN JOSÉ GUIBELALDE

Ignacio González, presidente de AECOC: “Esta es una gran pérdida para nuestro sector. Tuve la inmensa fortuna de coincidir con él a mi llegada a Campofrío. Aunque él ya no estaba allí, me guió mucho en mis principios en la compañía. Y por supuesto en mi llegada a la presidencia de AECOC. Siempre lo recordaré”.

Francisco Javier Campo. Vicepresidente de AECOC y consejero de Palacios Alimentación. “Coincidí con Juan José Guibelalde los seis años que estuvo como presidente, siendo yo el vicepresidente de AECOC. Durante esos años, siempre me llamó la atención su preocupación e interés por el equipo directivo y sus esfuerzos para asegurar su estabilidad y su desarrollo a largo plazo. Siempre trabajó para mejorar al conjunto de nuestro sector”.

José María Bonmatí. Director general de AECOC. “Además de un profesional respetado y admirado en el sector, Juanjo fue un gran presidente de AECOC y una persona muy querida por su extraordinaria humanidad y generosidad, de la que sabemos todos aquellos que tuvimos la suerte de tratarlo estrechamente”.

Alberto Rodríguez-Toquero. Director general de Mahou San Miguel. “Él era presidente de AECOC cuando yo me incorporé al Consejo Directivo. Era cercano, ponderado, siempre estaba en su sitio y encarnó a la perfección los valores de AECOC. Esos que todos respetamos y admiramos”.

Javier Dueñas. CEO de Campofrío. “Juan José fue un gran líder y un referente por su profesionalidad y por su humanismo. Un adelantado a su tiempo que dejó gran huella en Campofrío”.



LA CENTRAL DE SERVICIOS N°1 en España y Europa

grupo euromadi

CREAMOS. CRECEMOS



31.931 M€

Ventas agregadas Grupo Euromadi



14.946

Puntos de venta



209.700 M€

Ventas agregadas total **EMD International**

www.euromadi.es





Navidad consciente

Se mantiene el gasto, sin renunciar al disfrute

Los hogares españoles afrontan las próximas fiestas con ganas de celebrar, pero manteniendo el control del gasto: se prevé un consumo similar o incluso superior al del año pasado, aunque con un enfoque más consciente, con más cenas en casa, regalos con propósito, menús saludables y tiempo en familia. A la vez, el ahorro sigue siendo clave, por lo que muchos adelantarán compras para aprovechar ofertas, elegirán más marcas de distribuidor y recorrerán distintos puntos de venta en busca de promociones. Nos lo explica Laia Albuixech, consultora de ShopperView de AECOC.

LAIA ALBUIXECH
CONSULTORA SHOPPERVIEW EN AECOC






LOS DATOS

71% gastará igual o más que el año pasado en sus compras navideñas: en comidas dentro del hogar, ropa, calzado, regalos y juguetes.


46% acudirá a más tiendas en busca de productos especiales para celebrar las fiestas. Un **13%** más que el año pasado y un **53%** más que hace 4 años, en plena ola inflacionista y de tensión de precios.

CONTROL DE GASTO

52% de los consumidores llega justo a fin de mes con sus ingresos actuales. El shopper buscará controlar el gasto en Navidad de diferentes formas:

-  **48%** anticipa sus compras navideñas para aprovechar las ofertas y ahorrar.
-  **48%** compra más productos de marca del distribuidor.
-  **44%** se desplaza a otros puntos de venta en busca de promociones.

CELEBRAR EN EL HOGAR

-  Este año viviremos unas vacaciones más hogareñas:
- 40%** se quedará en casa en vez de ir de viaje en Navidad como otros años. Principalmente para ahorrar, pero también porque están cambiando las prioridades en el ocio.

COMPRAS ONLINE




El e-commerce está cada vez más presente en las compras, y estas navidades:

- 41%** comprará más regalos online, un **16%** más que el año pasado.
- 33%** optará por comprar online más alimentación y bebidas de lo que hacía antes por estas fechas.

EL MENÚ NAVIDEÑO

2 de cada **5** cambiará o adaptará el menú de Navidad para combatir los efectos de la inflación en la cesta de la compra.

Además, el shopper se verá condicionado por el factor salud:

-  **55%** reducirá el consumo de alcohol pensando en cuidar su salud.
-  **42%** comprará menos dulces (turrónes, polvorones...) para alimentarse de forma más saludable.
-  **51%** preparará comidas más saludables para compensar los excesos típicos de estas fechas.

FACTORES DECISIVOS

Los consumidores parecen tener claro qué es lo esencial en estas fechas:

- 68%** dará más importancia a pasar tiempo en familia que a los regalos.
- 43%** prefiere regalar experiencias antes que objetos materiales, eligiendo detalles que conecten.
- 27%** planea comprar más productos premium, no solo como un capricho, sino para dar un toque especial a las celebraciones y enriquecer los momentos en familia.

El pulso al gran consumo

A buen ritmo

2025 llega a su fin y es momento de cerrar el ejercicio, pero también de definir presupuestos y trazar los planes que marcarán el rumbo del próximo año. Aunque aún quedan balances por ultimar, las sensaciones de los 6 directivos que participan en esta sección son positivas: el mercado mantiene una buena evolución y las empresas continúan invirtiendo. No obstante, señalan también que no hay que perder de vista los riesgos: la incertidumbre geopolítica, la inflación y, sobre todo, un consumidor cada vez más prudente con el gasto.

LÍNEAS DE TRABAJO 2026

- ✓ Generación de valor mediante la innovación, la diferenciación y la calidad.
- ✓ Expansión, geográfica y de portfolio de productos.
- ✓ Eficiencia empresarial, optimización de recursos y simplificación de procesos.
- ✓ Digitalización y uso de la IA para adaptarse de forma ágil y rápida a los cambios.
- ✓ Compromiso con la sociedad y el planeta.
- ✓ Foco en atracción y retención del talento.
- ✓ El cliente siempre como eje central de todas las decisiones estratégicas.

Con la opinión de...
BM Supermercados-
Grupo Uvesco,
Ferrero, Grupo
Consortio, Hiperdino,
Sensogreen
y Zamora Company.



Olivia Llorca
DIRECTORA GENERAL
DE HIPERDINO

"Estamos comprometidos con el territorio canario"

40 AÑOS AL LADO DEL CLIENTE CANARIO

Motor de crecimiento

Nuestra cadena de supermercados cumple este año su 40 aniversario y para nosotros adquiere un gran significado, por un lado, porque refleja la solidez de nuestra empresa que a día de hoy cuenta con 289 tiendas en Canarias y Baleares, y, por otro, porque es un compromiso de fortalecimiento en el mercado canario, como cadena de referencia en el sector de la alimentación.

La solidez del tejido económico canario no se entiende sin el papel que ha desarrollado HiperDino. A día de hoy contamos con una fortalecida plantilla de cerca de 10.000 personas, y además creamos empleo indirecto. Como ejemplo, en 2024 HiperDino generó 37.443 puestos de trabajo indirectos que supuso un aporte económico de 1.271 millones de euros. Asimismo, los datos económicos confirman nuestra solidez: a cierre de 2024 alcanzamos una facturación de 1.568 millones de euros, un 6,95% más que el año anterior y una cuota de mercado del 25,6% a octubre de 2025.

Foco en el cliente

Entre nuestras prioridades destacan: continuar ofreciendo a nuestra clientela los mejores precios de Canarias y garantizar la calidad de todos los procesos que forman parte de la cadena de valor alimentaria, cuidamos hasta el

más mínimo detalle. Estudiamos el mercado, analizamos el perfil de los clientes, sus demandas, sus hábitos y qué referencias acaparan su cesta de la compra. A partir de ahí, les ofrecemos el mejor servicio al mejor precio posible y, todo ello, en un marco, nuestras tiendas, modernas, accesibles y funcionales para que sean agradables y utilitarias para nuestros clientes.

Inversiones y expansión

Este 2025 hemos abierto 28 nuevas tiendas y hemos realizado 9 reformas, con una inversión de aproximadamente de 50 millones de euros frente a los 32 invertidos en 2024. Por lo tanto, nuestro compromiso de seguir mejorando y ofreciendo un servicio de calidad a nuestro cliente está latente tanto en cómo, dónde y cómo lo hacemos. Apostamos por el producto de cercanía: HiperDino invierte al año en torno a los 676 millones de euros en producción local, destacando que el 64% de las compras se realizan al sector primario. Y todo ello revierte en que apostamos por lo nuestro y al final ofrecemos un producto más fresco y de cercanía.

Proyectos hay sobre la mesa muchos, entre ellos, por supuesto la continuidad de nuestro plan de expansión y la previsión de abrir 30 nuevas tiendas a lo largo de los próximos cuatro años. ■



Ignacio Ruiz Tamarit
CEO DE SENSOGREEN

“Seguiremos internacionalizándonos”

MÁS MARCAS, MÁS TECNOLOGÍA Y MÁS TALENTO

Balance 2025

Sensogreen está en pleno plan estratégico 24-27. Un plan centrado en la consolidación, internacionalización y crecimiento inorgánico.

En este sentido, 2025 ha sido un año muy positivo tanto en incremento de facturación (+22% Vs 2024), alcanzando los 20 millones de euros, como en mejora de EBITDA (11%).

El mayor dinamismo de nuestras marcas propias, el afianzamiento de **S3** como marca líder en productos de cuidado personal para toda la familia, y el relanzamiento de **Kerzo** y **Colorcrem**,

marcas adquiridas en 2024, han sido las palancas clave para este incremento tanto cuantitativo como cualitativo.

Perspectivas 2026

Afrontamos 2026 con mucha ilusión. Un año de consolidación de los proyectos en curso, lanzamientos con importantes innovaciones tecnológicas y el reto de seguir incorporando marcas tanto en distribución como en propiedad.

Vamos a seguir invirtiendo en acercar, escuchar y adaptar nuestras marcas icónicas a las necesidades de los consumidores actuales y futuros. Las apli-

caciones tecnológicas, el marketing digital y la IA, van a ser herramientas clave para ello.

A nivel internacional, además de la filial que ya tenemos en Portugal, queremos abordar varios proyectos en LATAM para seguir internacionalizando la compañía.

A nivel interno, la ciberseguridad, el *compliance* y la incorporación continua de talento, alineando el propósito de la empresa con las inquietudes del equipo, van a ser fundamentales para poder conseguir los objetivos de crecimiento y mejora continua. ■



Antonella Sottero
MANAGING DIRECTOR DE FERRERO IBERICA

“Mantenemos una estrategia clara de expansión”

DESAFIANDO LOS RETOS CON INNOVACIÓN

Balance 2025

Este año ha estado marcado por desafíos significativos para la economía global y, en particular, para nuestro sector. Por un lado, las turbulencias en el coste de las materias primas han impulsado un nivel sostenido de inflación, reflejado en una subida generalizada de precios. Además, temas de gran relevancia política y normativa, como el EUDR, han requerido una atención intensa por parte de la industria.

Para Ferrero, sin embargo, 2025 ha sido otro año de crecimiento sólido y superior a la media del sector. Hemos

consolidado nuestro liderazgo en los segmentos de productos de chocolate y ampliado de manera sostenida nuestra presencia en los mercados de galletas y helados. Todo ello reafirma nues-

“Para Ferrero 2025 ha sido otro año de crecimiento, consolidándonos en los segmentos del chocolate y ampliando la presencia en galletas y helados”.

tra capacidad de innovación constante y nuestro valor diferencial para los consumidores.

Previsiones 2025

A nivel global, mantenemos una estrategia clara. Esta visión nos posiciona como el tercer actor mundial en el mercado ampliado de *sweet packaged food*, siendo la compañía con mayor crecimiento dentro del sector.

Nuestra prioridad sigue siendo el crecimiento sostenible, apoyándonos en la fortaleza de un ecosistema formado por consumidores, empleados, proveedores y clientes. ■



Javier Pijoan
CEO DE ZAMORA COMPANY

“El consumidor busca experiencias premium más auténticas”

MOMENTO DE TRANSFORMACIÓN, PRIORIDADES CLARAS

La hoja de ruta

En Zamora Company avanzamos con una hoja de ruta clara, definida por nuestra vocación innovadora e inter-

nacional, y nuestra capacidad para anticiparnos a las necesidades de un consumidor que evoluciona a gran velocidad. La innovación sigue siendo

uno de nuestros pilares estratégicos. Observamos que el nuevo consumidor busca experiencias premium más auténticas, y por ello seguimos ■ ■ ■

■ ■ ■ apostando firmemente por la calidad y diferenciación.

Un hito importante para nosotros en esta línea, y que materializa nuestra estrategia, ha sido la reciente adquisición de Bodegas Godeval, una de las bodegas más prestigiosas y reconocidas de la DO Valdeorras. Un movimiento estratégico para la compañía que refuerza nuestro posicionamiento en vinos de calidad, consolida nuestra presencia en un territorio singular y enriquece nuestra capacidad de generar valor desde la autenticidad.

Y todo ello, sin perder el foco en seguir trabajando intensamente para aumentar la eficiencia empresarial, optimizando recursos, simplificando procesos y potenciando la digitaliza-

ción y el uso de la inteligencia artificial, para lograr una organización más ágil para los retos del mercado global. Como empresa consciente, desarrollamos todo esto a través de un modelo de negocio responsable y comprometido con la sostenibilidad de negocio, de la sociedad y del planeta.

Preparados para el 2026

Estamos impulsando una transformación profunda en nuestra organización para hacerla más ágil, guiada por una cultura y un liderazgo con auténtico espíritu emprendedor. Operamos bajo nuestro modelo global como *One Agile Global Company*, con adaptación local, flexible, horizontal y dinámica que, estamos convencidos, va a seguir aumentando la eficiencia y eficacia de nuestros procesos.

“Acabamos de comprar Bodegas Godeval. Un movimiento estratégico que refuerza nuestro posicionamiento en vinos de calidad, con presencia en un territorio singular y generando valor desde la autenticidad”.

Con este propósito despedimos otro gran año para Zamora Company, que está a punto de finalizar y damos la bienvenida al siguiente, con la ilusión de continuar ofreciendo experiencias de gran calidad y memorables al consumidor. ■



José Ramón Fernández de Barrena

PRESIDENTE DE BM SUPERMERCADOS-GRUPO UVESCO

“La prioridad: captar el mayor porcentaje de la cuota de bolsillo de nuestros clientes”

TODO ALREDEDOR DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Relativa ‘normalidad’

Después de varios años de situaciones inesperadas, con crisis sanitarias, con-

flictos bélicos e incrementos de precios de los alimentos de dos dígitos, este año está siendo un ejercicio que po-

dríamos calificar como “normal” o, por lo menos, más parecido a lo que estábamos acostumbrados ante- ■ ■ ■



Jesús Gómez

CEO DE GRUPO CONSORCIO

“Estamos viviendo un renacimiento de la conserva”

75 AÑOS COMPROMETIDOS CON EL PLANETA Y LA INNOVACIÓN

Recta final de 2025

Afrontamos el cierre de año en un momento muy especial porque celebramos nuestro 75 aniversario justo ahora. Y llegamos con una fuerza y una solidez extraordinarias, recogiendo los frutos del buen trabajo de los últimos años. La consolidación de mercados clave como Italia y reconocimientos como el Premio Alimentos de España a la Internacionalización son la prueba de que nuestra estrategia funciona y nos da un gran impulso para lo que viene.

Pensando en el futuro

Precisamente por eso, no nos detenemos. El éxito nos obliga a ser más exigentes y a mirar más lejos. Nuestro futuro descansa sobre un compromiso doble:

- **Con el planeta y nuestra gente.** Ser una de las primeras empresas B Corp del sector conservero mundial nos exige liderar en pesca sostenible, pero también cuidar de nuestro activo más valioso: el equipo. Nuestro foco está en atraer, potenciar y proteger el talento que garantiza que el saber hacer artesanal perdure.

- **Con la innovación,** que responde a un consumidor que ha cambiado. Estamos viviendo un renacimiento de la conserva, que hoy es reconocida como una proteína saludable, gourmet y versátil. Seguiremos impulsando esa tendencia y explorando con ambición nuevas categorías.

En definitiva, cerramos un año de grandes logros que demuestran la solidez de nuestro modelo de negocio y abren la puerta a una nueva etapa de crecimiento, llevando siempre la calidad, la tradición y el saber hacer de nuestra gente hacia un futuro que, estamos convencidos, será muy prometedor. ■

■ ■ ■ riormente, con subidas de precios moderadas e incrementos en el volumen de compras también moderados. Eso sí, el mercado sigue cambiando a un ritmo muy rápido y cada vez nos encontramos con un consumidor más diverso y exigente en sus decisiones de compra, lo que nos lleva a actuar con prudencia, adaptabilidad y una constante atención

Foco más intenso en el cliente

Y, previsiblemente, nos encontraremos algo similar en 2026, en el que una de nuestras prioridades seguirá siendo captar el mayor porcentaje posible de la cuota de bolsillo de nuestros clientes. Para ello seguirá siendo fundamental acertar en nuestras políticas de fidelización y seguir mejorando la experiencia de compra de los clientes, tanto en nuestros establecimientos como en el online. Y, por supuesto, deberemos se-

guir reforzando y trabajando en nuestra apuesta por el cliente y por mantenerlo en el centro de todas las operaciones, a través de la personalización y adaptación de nuestra propuesta comercial a las necesidades de cada uno. Por ello, llevamos los últimos años enfocados en tres ejes de trabajo:

- 1 Refuerzo de las promociones, en especial de producto fresco, eje de nuestro modelo BM.
- 2 Inversión en tecnologías e IA, que nos debería permitir ser diferenciales y más competitivos en nuestra propuesta.
- 3 Desarrollo de nuestras marcas BM y BM Selecta, que enriquecen nuestro surtido y ofrecen una solución completa para nuestros clientes. ■



60 AÑOS RODANDO JUNTOS

Made of truth

2026

Diseñando un crecimiento rentable

¿Cómo ha vivido el sector de gran consumo este 2025? ¿Qué perspectivas hay para 2026? ¿Cuál es la visión de las empresas? ¿Qué ha cambiado en el comportamiento del shopper? Estas y otras muchas preguntas se abordaron en la Jornada AECOC de Perspectivas Gran Consumo.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



MERCADO DE GRAN CONSUMO

PERSPECTIVAS CIERRE 2025

+4,2% en valor.

+1,9% en volumen.

+2,3% precio.

PROYECCIÓN 2026

+3,1% en valor.

Fuente: NIQ

Momento dulce

"El gran consumo en España vive un momento muy dulce". Así lo confirma **Luis Simoes, managing Director Spain & Portugal de NIQ**, quien explica que nuestro país es el que más está creciendo este año tanto en Europa como en el mundo: hasta octubre un 6% en valor y un 2,8% en volumen con un repunte de los precios del 3,1% y con una facturación total de 129.000 millones de euros. Y destaca que en 2 años llevamos más de un 10% de crecimiento del gran consumo en España.

Según datos de NIQ, los productos frescos lideran el crecimiento, pero los envasados también muestran dinamismo. De hecho, los frescos crecieron un 10% y los envasados un 4%.

Ahora, a las puertas de terminar el año, Simoes prevé que el cierre seguirá siendo dinámico, pero no tanto como los meses de verano. Aun así, las previsiones para 2025 apuntan a un crecimiento del mercado del 4,2% en valor, 1,9% en volumen y un 2,3% en precios.



SONDEO AECOC 2026. LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS

Según el 6º Sondeo Perspectivas Gran Consumo AECOC:

- ✓ La mayoría de los directivos cree que sus negocios crecerán entre el 1% y el 3% en volumen y valor.
- ✓ El 83% opina que la MDD seguirá creciendo.
- ✓ El 61% que habrá más actividad promocional.
- ✓ El 42% considera que las relaciones comerciales serán más tensas.
- ✓ El 42% cree que habrá más innovación.
- ✓ El 45% opina que se invertirá más en omnicanalidad y digitalización.

Para Simoes esta realidad choca con lo que de verdad percibe el consumidor. Aunque parece que hay un sentimiento de mejora, en general el consumidor se muestra "preocupado y cauteloso". Los datos de NIQ muestran que todavía hay un 31% que dice que su situación financiera es peor que el año pasado (frente a un 17% que dice que es mejor), con una percepción muy alta de aumento de precios. En este sentido, explica que el consumidor aplica 5 estrategias que, en su opinión, impactan directamente en su comportamiento de compra: monitorea el coste total de la cesta la compra para tener controlados los gastos, gasta menos y sale menos, elige marcas más baratas y productos básicos y compra con más frecuencia en canales más competitivos en precio.

El avance de la MDD

Este comportamiento de compra impulsa las marcas de distribución, que representan ya el 50% de las ventas en valor y se acercan al 60% del volumen, según datos de NIQ.

En opinión de Simoes, el avance de la marca de distribución tiene que ver con la demanda, pero también con la oferta que encuentra el shopper. En este sentido, los datos de NIQ muestran cómo la distribución ponderada de la MDD en algunas categorías, como leche fresca o condensada, yogures vegetales o bebidas energéticas, ha crecido más de 4 puntos.

Asimismo, señala que en esta evolución juegan un papel clave **Mercadona**, que alcanza una cuota de mercado de casi el 30%, y el avance de **Lidl**, **Dia**, **Consum** y **Aldi**, con una *performance* muy positiva y en cuya estrategia de negocio la MDD tiene un peso importante en la mayoría de ellos.



Los retos de las marcas

En un momento en el que la MDD sigue ganando cuota de mercado, Luis Simoes también destaca que en los últimos meses algunas marcas de fabricante están recortando distancias y ganan cuota en ciertas categorías, como aceite, patés refrigerados, frutas y dulces...

Y, aunque esa ganancia es para Simoes "pequeña", a su juicio "todavía queda espacio para las marcas de fabricante" si profundizan en los dos grandes desafíos pendientes y replantean sus estrategias:

1 Las promociones, que siguen siendo una palanca estratégica. En lo que va de año la presión promocional de las marcas de fabricantes representa un 26% (un 31% entre los fabricantes top 20), pero la eficacia está bajando.

2 La innovación, que cae en los fabricantes un 17% este año en comparación con el año pasado y un 5% en la MDD.

El canal online

Si bien para Luis Simoes las tiendas físicas continúan siendo claves, el

canal digital en España está creciendo un 17% y "no se puede obviar". Una tendencia que se acelera porque hay una mayor penetración (31% de los hogares), que gastan más (+8,5%), con más frecuencia (+8%) y con un ticket medio más elevado (28,7 euros).

Amazon es el número uno, pero los operadores multicanal y los especialistas online son los más dinámicos. Y esta tendencia crece por lo que Simoes llama "una motivación de gratificación inmediata". Es decir, el impulso del *quick commerce*, que alcanza una cuota del 6% del total del e-commerce. **Glovo, Justeat y Ubereats** lideran, pero un nuevo operador entra en juego, **TikTok Shop**, que comenzó su andadura en España este año y que, según datos de NIQ, en sus primeros 10 meses su cuota de mercado supera ya el 2%, un hito que la plataforma en UK tardó más de 2 años en conseguir.

¿2026 y en adelante?

Luis Simoes destaca que el mercado de gran consumo en España seguirá siendo de los más dinámicos de Europa el próximo año, con un crecimiento estimado en valor del 3,1%, algo menor que este año por el entorno económico incierto.

A más largo plazo, el directivo proyecta que el crecimiento del gran consumo en España vendrá del dinamismo demográfico, que tiene que ver con la inmigración y el turismo,

y de la generación X, que será el target que más gasto realizará a 25 años vista. Asimismo, identifica importantes oportunidades en la fragmentación, lo que él denomina 'compra líquida', es decir, la diversidad de propuestas y canales donde el consumidor toma sus decisiones de compra.

El sentir de las empresas

¿Cómo esperan las empresas cerrar el año? ¿Cuáles son las perspectivas para 2026? **Rosario Pedrosa, gerente del Área de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC**, presentó las conclusiones del 6º Sondeo AECOC Perspectivas Gran Consumo 2026, que cuenta con las valoraciones de 81 empresas de la fabricación y la distribución. Recogemos algunas de las conclusiones:

- El 86% de los distribuidores y el 75% de los fabricantes espera cerrar con buenos resultados.
- En torno al 80% de las empresas cerrará con un crecimiento en valor similar al ejercicio 2024 y un 43% anticipa crecimientos por debajo del 6%.
- En volumen, las expectativas son algo inferiores a 2024: el 67% de los distribuidores y el 66% de los fabricantes registrarán incrementos, aunque en la mayoría de los casos estarán entre el 1% y el 3%.

En esta recta final de año, la campaña navideña es, según Pedrosa, ■ ■ ■



NO TODOS LOS *macarrones* SON IGUALES.

Los nuestros llevan pasta italiana al dente, nuestra boloñesa cocinada a fuego lento y ese toque de queso gratinado que los hace irresistibles.

Pruébalos en tan solo 3 minutos.



¡Nuestra familia de gratinados!

Canelones de carne asada gratinados, lasaña de carne gratinada y macarrones a la boloñesa gratinados.



NOVEDAD
OCTUBRE 2026



casamas.com

crucial para el retail y avanza que se presenta optimista y mejor que en 2024: el 78% de los retailers espera una buena campaña, impulsada por una mayor actividad promocional.

Asimismo, y de cara a preparar los presupuestos de cara a 2026, la gerente del Área Comercial y Marketing de AECOC, identifica 4 cuestiones que lo complican: predecir el trasvase de MDF versus MDD -el 83% de las empresas cree que la

MDD “no ha tocado techo” y que seguirá creciendo-, la presión inflacionista, que se mantendrá y que impacta directamente en el comportamiento del consumidor, una mayor sensibilidad al precio y a las promociones y el trasvase entre el hogar y fuera del hogar. De hecho, un 64% opina que entre el 1% y el 4% de sus ventas vienen ya de este trasvase y que es una tendencia que se mantendrá en 2026.

Desafíos y prioridades para 2026

Según Rosario Pedrosa, aunque las empresas trazan para 2026 una línea de crecimiento, el año no estará exento de desafíos como el mix de MDD y MDF, seguido de la alta com-

petencia y dinamismo promocional, sin olvidar los cambios en el comportamiento del shopper provocados por la incertidumbre lo que dificulta predecir la demanda.

Aún con estos retos por delante, el 81% de los retailers prevén crecer en volumen y un 96% en valor el año que viene. Los fabricantes también son optimistas: el 79% estima crecer en volumen y el 91% en valor. Ambos prevén incrementos entre el 1% y el 3%, tanto en valor como en volumen.

Según el sondeo, las empresas optarán por priorizar sus esfuerzos principalmente en dinamizar ventas, en volumen y valor, protegiendo la cuenta de explotación, y captando nuevas oportunidades de momentos de consumo o uso. Todo ello sin olvidar el margen, una cuestión que va a seguir teniendo protagonismo, aunque algo menos que el volumen.

Focos de trabajo

Para finalizar, el Sondeo de AECOC identifica 5 focos de trabajo para 2026:

1 Las relaciones comerciales seguirán siendo un área de trabajo clave para fabricantes y distribuidores. Aunque el 42% considera que serán más tensas debido al precio, la tendencia con respecto a 2024 muestra cierta relajación.

2 La colaboración. Es más necesaria que nunca, aunque 1 de cada 4 encuestados cree que haberse centrado tanto en la negociación ha hecho que se hayan activado menos proyectos de colaboración. Los más importantes tienen que ver, tal y como explica Rosario Pedrosa, con el análisis de los surtidos, la eficiencia promocional, intercambio y análisis de *sell out* y la gestión por categorías.

3 La innovación. Como reflejan los datos de Niq, la innovación no pasa por su mejor momento. De hecho, lo corrobora que el 38% de los encuestados dice que la innovación en su categoría cae, pero que sigue siendo un elemento fundamental para reactivar el mercado.



TOP 3 PRIORIDADES DE LAS EMPRESAS



53%

Mantener / dinamizar
ventas VOLUMEN



40%

Dinamizar ventas
en VALOR



35%

Captar nuevas
oportunidades
de momentos de
consumo / uso

Fuente: Sondeo AECOC de Perspectivas de Gran Consumo (nov25).
Pregunta: Los 3 principales desafíos para el 2025 en mi empresa.

TOP 3 DESAFÍOS DEL SECTOR

50%



Mix de ventas
MDF vs MDD

48%



Alta competencia,
dinámicas
promocionales y
precio

33%



Incertidumbre ante
el comportamiento
del shopper, difícil
planificar la demanda

Fuente: Sondeo AECOC de Perspectivas de Gran Consumo (nov25).
Pregunta: Los 3 principales desafíos para el 2025 en mi empresa.



LUIS SIMOES
Managing Director Spain & Portugal de NIQ

“El crecimiento del gran consumo en España vendrá del dinamismo demográfico, que tiene que ver con la inmigración y el turismo, y de la generación X, que será el target de población que más gasto realizará a 25 años vista”.



ROSARIO PEDROSA
Gerente Área de Estrategia Comercial y Marketing-AECOC

“El 2026 no estará exento de desafíos como el mix de MDD y MDF, seguido de la alta competencia y dinamismo promocional, sin olvidar los cambios en el comportamiento del shopper provocados por la incertidumbre lo que dificulta predecir la demanda”.



MARTA MUNNÉ
Responsable de Estudios Shopperview - AECOC

“El shopper está polarizado y esto se traduce, por un lado, en la compra de más básicos y más MDD y, por otro, en las preferencias por productos premium y marcas de fabricantes. Dos necesidades que abren oportunidades a ambas propuestas.

4 El retail media. En opinión de Pedrosa, es una tendencia al alza: el 72% del retail está trabajando este tipo de proyectos y un 43% prevé crecer de cara al 2026.

5 La inteligencia artificial. El 27% aplica actualmente la IA generativa en el ámbito comercial (18% en 2024) principalmente en 3 áreas: la mejora de la productividad del día a día, el análisis y la segmentación de datos y la previsión de la demanda. Aunque todavía hay mucho recorrido, el 45% de las empresas invertirán más que nunca en planes de omnicanidad y digitalización.

El perfil de shopper
Por su parte, Marta Munné, responsable de Estudios Shopperview de AECOC, presentó los resultados del último Barómetro AECOC Shopperview, que recoge la preocupación del consumidor por la situación económica, la inflación y su menor renta disponible, lo que impacta en su

capacidad y comportamiento de compra. De hecho, un 52% dice que le cuesta llegar a fin de mes. Munné dibuja cómo es el consumidor hoy porque “comprender cómo reacciona el shopper es clave para diseñar estrategias efectivas”:

- **Gasta más.** El 47% de consumidores gastan más en productos de alimentación, bebidas y cuidado personal debido al aumento de precios.
- **Compra menos y con mayor frecuencia.** Un 46% dice dejar de comprar ciertos productos que considera “no esenciales” como bebidas alcohólicas, algunos tipos de carne, pescado y marisco, etc.-.
- **Es más “promocionero”.** El 76% de los consumidores se fija más y está más receptivo a las promociones y ofertas, incluso un 60% está dispuesto a cambiar de establecimiento o sus hábitos en función de la promoción.
- **Está “polarizado”.** Un 58% considera importante comprar lo más barato posible y un 42% es más

selectivo y busca calidad independientemente del precio. Esto se traduce, por un lado, en la compra de más básicos y más MDD y, por otro, en preferencias por productos premium y marcas de fabricantes. Dos necesidades que, en su opinión, abren oportunidades a las marcas.

- **La innovación.** Si bien la actividad innovadora de las marcas es menor, para el consumidor es un aliciente: un 72% ha incorporado un producto nuevo en su última compra, una tendencia, en opinión de Marta Munné, “errática, pero creciente”. Y explica que lo que percibe como “nuevo” es un producto que sea más saludable o que tenga un envase más práctico o sostenible, por ejemplo.
- **La sostenibilidad.** Preocupa, pero con fluctuaciones. Aunque el precio es ahora el factor relevante en la decisión e compra, los aspectos relacionados con la sostenibilidad son importantes para el 46% y el 44% se fija más en marcas y empresas comprometidas con la sociedad.

UN CONSUMIDOR MÁS PREOCUPADO Y CAUTELOSO

- 52%** Le cuesta llegar a final de mes.
- 46%** Ha dejado de comprar algunos productos.
- 76%** Se fija más en los precios y promociones.
- 72%** ha incorporado un producto nuevo en su última compra.
- 63%** compra más MDD.
- 57%** va más a establecimientos donde predomina la MDD.

Barómetro AECOC Shopperview

Las oportunidades que ofrece el shopper

Marta Munné identifica algunas oportunidades teniendo en cuenta cómo es el consumidor hoy:

- 1 Propuestas de calidad a buen precio.** Destensionar el presupuesto del hogar a través de promociones segmentadas que ayuden al shopper a no desvalorizar su cesta de la compra.
- 2 Diferenciarse con valor.** La salud y la sostenibilidad son drivers importantes pero la disposición a pagar más es limitada. La propuesta de valor y la innovación tiene que encajar muy bien con estas necesidades del shopper.
- 3 Identificar la tipología de hogares.** Ser capaces de segmentar y

buscar la oportunidad en aquellos targets relevantes para la categoría o estrategia de la compañía.

La Jornada AECOC de Perspectivas de Gran Consumo contó también con la participación de Oroel Praena y Javier Rubio (Simon Kucher), que analizaron la importancia de la colaboración para aumentar la eficiencia promocional; Ana Ocheda y Javier Montero (Publicis), que presentaron el informe Trend or Hype 2025 que identifica cuáles son las tendencias reales o modas pasajeras; y Antonio Garrido (Suntory Beverages & Food Iberia) y Miguel Ángel Zamorano (Uvesco) que compartieron la visión de sus empresas en una mesa debate.

© Ana Martínez Moneo

The advertisement features two main candy products from the Damel brand. On the left is 'TORCIDAS RELLENAS JUICY TWIST SABOR A FRESA' (150g), described as 'CON ZUMO DE FRUTAS WITH FRUIT JUICE'. On the right is 'PALOTES REVERSE PENCILS' (150g), described as 'LANZAS INVERTIDAS' (inverted darts) and 'MÁS SABOR DENTRO Y FUERA' (more flavor inside and out). Both products are shown in their packaging and in clear plastic containers. A large 'Damel' logo is in the center. A circular badge in the top right corner states '88% BRAND AWARENESS' based on a 2023 survey of 800 people. A 'BEST SABORES FLAVORS' award badge is also present. At the bottom, there is a 'Next Level Candy' logo and a 'Disponible en GRAN formato' (Available in large format) badge. The bottom of the ad features the Damel Group logo, the ISM COLOGNE logo, and event information: 'Hall 11.2 · Stand G-018' and '01 al 04 de febrero 2026'. Social media icons and the website 'www.damel.com' are also included.

El sector horeca

Hacia un modelo híbrido basado en datos

2025 ha sido un año de moderado crecimiento para el sector horeca y todo apunta a que la tónica se mantendrá los próximos dos años, según datos de Circana. En este contexto, factores como la inflación, el menor poder adquisitivo y los cambios en los hábitos del consumidor, así como las dificultades para incorporar personal cualificado aceleran la competencia entre canales y empujan al sector hacia un modelo híbrido -digital y físico-, en el que la hoja de ruta viene marcada por la necesidad de ganar eficiencia, impulsar la digitalización y responder a las nuevas exigencias en sostenibilidad.

ANAÍS DÍAZ C84
adiaz@aecoc.es



4 PALANCAS QUE IMPULSAN EL CAMBIO EN HORECA

- 1 El consumo del trabajador adulto, un *target* en expansión, motor de crecimiento.
- 2 El consumo individual, influenciado por los modelos laborales híbridos y los horarios fragmentados.
- 3 El *take away* 2.0, que gana peso y ya representa casi 1 de cada 5 euros consumidos fuera del local.
- 4 El consumidor más diurno y funcional en su gasto, especialmente atento a la salud y el disfrute.

La ventaja competitiva la obtendrán quienes logren integrar en su día a día una nueva forma de operar: omnicanal, conectada, eficiente y sostenible.

El consumidor se ajusta
Los datos de Circana muestran un consumidor prudente, con expectativas contenidas para los próximos meses. El aumento del gasto en servicios básicos (hipoteca o alquiler y, sobre todo, en la cesta de la compra -que continúa encareciéndose de forma significativa-) está obligando a recortar en tecnología, restauración y ocio.

En foodservice esto se traduce en un *trade down* generalizado: casi la mitad de los consumidores afirma recurrir a canales más económicos, según Circana. Del menú del día se pasa al *quick service*; se buscan ofertas en el mismo restaurante; se reduce el ticket eligiendo un único plato contundente o disminuyendo la frecuencia de visita. Al mismo tiempo, se priorizan las ocasiones vinculadas a necesidades “ineludibles”, como el entorno laboral o los viajes, frente a aquellas más ligadas al ocio o las reuniones sociales.

El reto de la digitalización
Por otro lado, la jornada puso de manifiesto uno de los grandes retos actuales del sector horeca: avanzar en la digitalización basada en datos para mejorar la personalización y optimizar el coste de servir al mercado.

El sector horeca cierra 2025 con un crecimiento moderado, sostenido principalmente por el aumento del gasto por ocasión (+2,3% respecto a 2024) en un escenario de visitas estables (+0,1%), según datos de Circana. Aunque España forma parte del reducido grupo de países -junto con Canadá y China- que sigue avanzando en foodservice, el contexto es complejo: el consumidor ajusta cada vez más su presupuesto por la presión de la cesta de la compra, la inflación en servicios esenciales y un entorno económico incierto.

Un contexto estable, pero competitivo
La jornada ‘Visiones que impulsan el Horeca del futuro’, organizada por AECOC y conducida por **Pablo de la Rica, responsable del sector horeca de AECOC**, y **Antonina Degler, responsable de desarrollo de la comunidad horeca de AECOC**, dejó claro que, pese a que el sector vive un momento de estabilidad aparente, existe una presión estructural muy elevada. **David Domínguez, director de Foodservice España de Circana**, recordó

que España fue el país europeo que más rápido recuperó los niveles de consumo prepandemia en foodservice impulsado por las ganas de socializar tras el covid. Sin embargo, esta recuperación ha dado paso a un escenario más plano, en el que el crecimiento depende de un consumidor que gasta un poco más por visita, pero que acude prácticamente las mismas veces.

Se trata de una tendencia generalizada: el foodservice pierde visitas en la mayoría de los países y solo unos pocos mantienen un crecimiento ligero. En Europa, España destaca como la única excepción que aporta datos positivos.

De cara a 2026 el sector se mueve hacia un modelo híbrido, donde la eficiencia, la omnicanalidad, la digi-

LA NUEVA MULTICANALIDAD DEL FOODSERVICE

Hoy, además de la sala, tenemos un amplio abanico de opciones disponibles...



Ready-to-eat



Digital Click & Collect



Delivery



Comida preparada en el super



Drive-thru/Meal On-The-Go



Retail Catering

SOSTENIBILIDAD
Y LOGÍSTICA URBANA
EL RETO INAPLAZABLE

La Distribución Urbana de Mercancías (DUM) será uno de los grandes campos de batalla en 2026 para el sector horeca. Así lo afirmaron **Sergio Sánchez**, responsable nacional de logística capilar de Qualianza, y **Susana Gómez**, subdirectora general de Transportes y Movilidad de la Comunidad de Madrid, en la mesa redonda moderada por **José Carlos Espeso**, gerente de Movilidad y Distribución Urbana de AECOC.

La preocupación del sector se concentra en 3 tensiones principales:

- **Regulación ambiental creciente.** Zonas de Bajas Emisiones y restricciones variables por municipio, que generan incertidumbre.
- **Incremento del coste logístico.** La última milla representa ya el 53% del coste del envío y el 41% del coste logístico total.
- **Escasez tecnológica.** Limitadas opciones de vehículos eléctricos y ritmos muy lentos de renovación de flota (2,9%).

Desde Qualianza, Sergio Sánchez destacó la necesidad de un marco regulatorio predecible que permita planificar inversiones. En paralelo, explicó cómo han reforzado su digitalización ajustando algoritmos para optimizar rutas, además de participar en pilotos de microhubs urbanos con vehículos cero emisiones.

Por su parte, Susana Gómez subrayó la importancia de diseñar políticas más flexibles, invertir en plataformas digitales para gestionar la DUM e impulsar medidas que mejoren la seguridad, la eficiencia y la convivencia con la ciudadanía.



En esta línea, para **Pablo Guerendiain**, Director Omni-contact Operations & RTM development de Coca-Cola Europacific Partners, la digitalización del RTM aporta valor en tres ejes:

- 1 **Alcance.** Llegar a más puntos de venta sin incrementar estructura.
- 2 **Engagement.** Influir antes y mejor en la decisión del cliente.
- 3 **Cost-to-serve.** Reducir costes operativos y transaccionales.

Con más de 100.000 clientes registrados en su portal y más de 60.000 accesos mensuales, CCEP avanza hacia un modelo de toma de pedido híbrida que conecta a hosteleros, distribuidores y preventiva física. Su nueva plataforma *Up We Go*, ya en fase piloto, busca consolidar esta omnicanalidad: no sustituir la visita comercial, sino reforzarla con un canal digital constante y más eficiente.

El aumento del gasto en servicios básicos se traduce en un trade down generalizado: casi la mitad de los consumidores recurre a canales más económicos.

También, en Assolim Foodservice, distribuidora que trabaja para colectividades, apuestan por el e-commerce y la automatización, que ya representa más del 40% de sus pedidos. Según **Toni Rodés**, coCEO de la compañía, su éxito se basa en tres pilares:

- 1 **Cultura interna.** Los comerciales tienen los pedidos digitales como propios en su cartera de clientes.
- 2 **Incentivos al hostelero.** Beneficios y programas de puntos que fomentan el uso de la app.
- 3 **Figura digital.** Un perfil especializado que “evangeliza”, forma y acompaña tanto a la fuerza comercial como al hostelero para que utilice la app.

Este enfoque ha permitido a Assolim mejorar la eficiencia operativa y liberar tiempo de la fuerza de ventas para aportar más valor en el punto de venta. El siguiente paso, ya en desarrollo, es la aplicación de IA en su CRM para optimizar rutas, priorizar clientes y personalizar surtidos y promociones.

La pelea por la ocasión
A esta presión económica se suma un cambio profundo en los estilos de vida. El teletrabajo, la preocupación por la salud, la multiplicación de ac-

tividades y la disponibilidad de nuevos formatos de consumo han redefinido por completo la ecuación. Si hace 15 años la decisión era cocinar o comer fuera, hoy conviven la sala tradicional, el *ready to eat*, el *click & collect*, el *delivery*, la comida preparada en el supermercado, los *drive-thru* o el *retail catering*.

Otro dato relevante es que cada año se incrementa más el parque de la

restauración de marca -y en menor medida de independientes-, ampliando la oferta y aumentando aún más la presión competitiva. Dentro de este dinamismo, la restauración de marca continúa captando tráfico -3,7 puntos más en 2025-, especialmente entre los consumidores jóvenes. Sin embargo, este crecimiento tiene un reverso: el rendimiento por tienda disminuye y se observan signos de saturación en algunas áreas. Tal y como apuntó Domínguez, solo el Top 20 marcas ha conseguido las dos palancas: más tráfico en total y más tráfico en tienda.

Nuevas oportunidades para 2026
A pesar de las tensiones actuales, según Circana, el mercado español sigue ofreciendo oportunidades

El mercado está estable, pero extremadamente competitivo, donde la batalla está en cada ocasión y en cada euro.

claras si se comprende hacia dónde se mueve la demanda:

1 **El trabajador joven (25-50 años) se afianza** como el grupo que más incrementa su consumo en foodservice. Busca experiencias distintas, más valor y más personalización, abriendo la puerta a propuestas innovadoras.

2 **La ocasión individual se consolida.** Según Circana, los grupos de más de tres personas han perdido 4 puntos respecto al año pasado. Los hosteleros deberán decidir cómo gestionar esta tendencia, pese a las resistencias habituales.

3 **El take away 2.0 se dispara** gracias a la integración de tecnología digital para optimizar todo el proceso. Domínguez apuntó que hoy representa 1 de cada 5 euros consumidos en restauración comercial y crece impulsado por la flexibilidad que ofrece al consumidor para ajustar su gasto.

4 **Salud y disfrute se equilibran.** Las ocasiones son más diurnas, vinculadas al trabajo, viajes o compras, mientras el consumo nocturno se modera. El factor salud -segunda preocupación del consumidor, solo por debajo del coste de vida- exige menús más adaptados, información clara y una respuesta sólida a alérgenos y preferencias.

El resultado es un mercado estable pero extremadamente competitivo, donde la batalla está en cada ocasión y en cada euro. En esta línea, David Domínguez anticipó que el sector seguirá creciendo en valor de forma moderada durante los próximos dos años.

© Anaís Díaz

2 MODELOS HÍBRIDOS

PASTELERÍA MALLORCA



Transformación desde la tradición

- Con casi un siglo de historia, Pastelería Mallorca inició su digitalización años antes de la pandemia, lo que le permitió llegar a 2020 con una base sólida.
- Hoy, el canal online representa el 50% de su negocio, y herramientas como WhatsApp con IA han reforzado su atención al cliente.
- Su caso demuestra que la digitalización en operadores consolidados exige visión a largo plazo, comunicación interna constante y una integración real entre canal físico y digital.

RESTAURANTE DESFASE



De nativos digitales al modelo híbrido

- El restaurante Desfase nació con ADN digital como una *dark kitchen* y centrada en el *delivery*, pero pronto comprobó que depender solo de ese canal limitaba su crecimiento.
- Abrió un restaurante físico y externalizó la parte de *delivery* para poder escalar con más foco.
- Su evolución muestra cómo los modelos nativos digitales también necesitan diversificar, gestionar equipos de forma digital y adaptarse a un consumidor muy volátil.

26 CB4 | 282

CB4 | 282 27

Judith Viader

“Alimentamos momentos de vida”

En Frit Ravich los números cuentan y los valores aún más. Nacida de un acto de generosidad, la compañía ha crecido sin perder la autenticidad, cercanía y la escucha activa de las necesidades del cliente que la han caracterizado desde su origen.

Bajo el liderazgo de Judith Viader, hija del fundador y CEO de la empresa desde hace casi tres décadas, Frit Ravich avanza hacia una gestión más transversal, innovadora y orientada al impacto, con el sueño de alcanzar los 600 millones de euros de facturación en 2030 y hacerlo sin perder su esencia. “Queremos crecer, pero queremos hacerlo juntos, respetando nuestros valores; si no, no tiene sentido”, afirma Viader.

JORDI CUATRECASES
jcuatrecases@aecoc.es

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



FRIT RAVICH EN CIFRAS

- Con cerca de **1.300** empleados.
- 332** millones de euros facturados en 2024, un 10% más que el año anterior.
- Presencia en **27** países y filial en Francia.
- 50.000** puntos de venta.
- El reto: facturar **600** millones en 2030.

.....
Esto va de trabajar disfrutando de cada momento. Y se nota. Es prácticamente imposible encontrar una imagen de Judith Viader sin una sonrisa amplia y a la vez, aunque parezca contradictorio, discreta. Porque esas son sus señas de identidad. Siempre una sonrisa cálida; siempre una palabra amable.

Desde hace 28 años Judith dirige Frit Ravich, la empresa fundada en 1963 por su padre, Josep María Viader. En este tiempo la empresa se ha consolidado como uno de los grandes referentes del sector del snaking y frutos secos en España. Con cerca de 1.300 empleados y presencia en 25 países, además de sus marcas, distribuye productos de grandes fabricantes como Mars España, Nestlé o Ferrero en los canales de alimentación, hostelería, impulso y granel.

Judith Viader y su equipo se han propuesto alcanzar los 600 millones de euros de facturación en 2030 -prácticamente el doble de las ventas actuales-, un desafío que enfrentan con la misma ilusión y energía que impulsaron los inicios de la empresa. Para lograrlo, no solo amplían sus capacidades productivas y logísticas, sino que también lideran una profunda transformación cultural basada en un modelo de gestión transversal, enfocado en objetivos claros y compartidos.

Reconocida por la revista Forbes como “una de las 25 Mujeres CEO que deberías conocer” y galardonada con el “Premio Empresaria 2024 de CaixaBank”, Judith Viader defiende un estilo de liderazgo en el que las personas van primero.

..... ■ ■ ■



Judith Viader
CEO de Frit Ravich

“Hemos asentado las bases de lo que es el corazón de Frit Ravich: nuestra cultura, nuestros valores... Ahora estamos trabajando para que este corazón lata en toda la compañía. Porque sin cultura de empresa, no hay transformación. Y sin valores compartidos, no hay éxito sostenible”.



CB4: ¿Cuál es hoy la misión de Frit Ravich?

Judith Viader: Nosotros decimos que “alimentamos momentos de vida”, en el sentido no solo más evidente de nutrir, sino también de ‘acompañar’. Como fabricantes, intentamos acompañar a nuestros consumidores y como distribuidores, a nuestros clientes. También acompañamos a las personas que trabajan en Frit y a cualquier persona que interactúe con nosotros. No olvidamos que la empresa nació de una historia de generosidad. Esos valores de acompañar y estar presentes en la vida de los demás son nuestra esencia y nuestro propósito.

Cuéntenos esa historia de generosidad que marcó la identidad de la empresa.

Mi padre tenía un vecino y amigo que, debido a una enfermedad, pasó varios años postrado en cama. Cuando finalmente se recuperó, sus padres estaban muy preocupados por su futuro. Unos familiares suyos tenían una churrería en otro pueblo y elaboraban patatas fritas para los

bares de la zona, así que decidieron seguir el mismo camino. Mi padre, que era comercial de una empresa de quesos y margarinas, le pidió a su jefe que les ayudara a vender sus patatas fritas. Y así empezaron.

Un proyecto modesto que ha alumbrado una gran empresa...

Hay empresas que nacen en un garaje; esta nació en una cocina. Los socios fundadores fueron el propio enfermo -Lluís Tornils-, el practicante del pueblo que había atendido a Lluís durante su enfermedad y mi padre y mi tío, que eran sus vecinos. Mi padre siempre cuenta que lo primero que hizo Lluís fue comprarse un sombrero de cocinero, con esa ilusión de estar empezando algo grande.

¿Qué llevó a sus padres a asumir la propiedad de la empresa?

Mi padre, que siempre fue muy emprendedor y tenía otros dos negocios, con el tiempo se dio cuenta de que su propósito vital era Frit Ravich, de manera que compró las acciones al resto para desarrollar su proyecto. El dinero se lo prestó mi madre, de manera que la empresa era de ambos. Ahora también mi hermano y yo somos accionistas.

A lo Scarlett O'Hara, usted juró que nunca se incorporaría a la empresa familiar. ¿Qué la llevó a cambiar de opinión?

Sucedió que, cuando estaba terminando mis estudios en Esade, el profesor que me llevaba la tesina, especialista en empresa familiar, quiso visitar Frit Ravich y conocer a mi padre. La conexión entre ellos fue inmediata. Él le aconsejó a mi padre profesionalizar la compañía y le recomendó a Alberto Gimeno -en la actualidad es también profesor de Esade- como director general. Fue Alberto quien me dijo: “Tenemos que montar el departamento de marketing y dinamizar el área de ventas, ¿me quieres ayudar?”. Yo pensé: “De acuerdo, me quedo dos meses más, hago la tesina, ponemos en marcha esto y me vuelvo a Barcelona”. Y aunque volví a vivir en Barcelona, iba cada día a Maçanet para seguir trabajando en la empresa.

En 1997 asume la dirección general. ¿Cómo se toma esa decisión?

Alberto Gimeno estuvo con nosotros tres o cuatro años, pero finalmente tuvo que marcharse porque su familia también tenía una empresa y lo necesitaban. Cuando se fue

Eres lo que *eliges*, lo que *decides*, lo que *compras*.

Nuestra cultura cooperativa es el motor que impulsa iniciativas con un impacto positivo en la sociedad. Promovemos un consumo responsable basado en la sostenibilidad, la accesibilidad económica, la solidaridad, la alimentación saludable y el respeto al entorno local.

Y tú, ¿eres EROSKI?

www.corporativo.eroski.es





LA SOLEDAD DEL LÍDER

Nunca me he sentido sola. Además de mi padre y mi madre, ha habido otras dos figuras muy importantes para mí dentro de la empresa, Josep Busquets y Miquel Sureda que siempre han estado ahí, escuchando, entendiendo y facilitando. Miquel, que ya ha fallecido, fue mi gran maestro durante los 25 años que trabajamos juntos.

EL MAYOR ERROR

En un momento dado poner más la mirada en la tecnología que en las personas.

LA MAYOR SATISFACCIÓN

Las personas. Estoy muy orgullosa de mi equipo.

UN MOTIVO DE PREOCUPACIÓN/OCUPACIÓN

Creer sin perder los valores; la esencia de la compañía. Todos debemos sentir que vamos en el mismo barco. Queremos alcanzar los 600 millones, pero solo si lo hacemos juntos y lo disfrutamos todos. A mi padre siempre le he oído decir: "Nunca me ha pasado que no tenga ganas de ir a trabajar". Tampoco a mí me ha pasado nunca. Por tanto, mientras continúe la sonrisa en la cara de todo el equipo, ¡adelante y rock and roll!

UN MOTIVO PARA LA CONFIANZA

La ilusión y la pasión por el trabajo bien hecho. Si hacemos las cosas con ilusión y pasión y quienes nos rodean también lo hacen, todo irá bien.

EL MAYOR APRENDIZAJE COMO DIRECTIVA

Que no puedes hacer el viaje sola.

Que en los momentos difíciles como la pandemia, más que nunca, hay que confiar en que cada miembro del equipo hará su trabajo y en que se mantendrán las relaciones tejidas durante años con los clientes. Hay que pensar que las cosas van a salir bien.

Que las crisis son oportunidades para reinventarse. Durante el covid decidimos ser también distribuidores de otras marcas para gran consumo, vender de forma directa al consumidor final a través de nuestra app y desarrollar la plataforma Frit Data Solutions. En uno de los momentos más complicados por los que ha pasado la empresa, nos reinventamos y volvimos.

mis propios compañeros me dijeron: "Mientras no haya nadie, hazlo tú". Y así lo hicimos, de manera que nunca trabajé directamente con mi padre. De hecho, mis grandes mentores fueron Josep Busquets y Miquel Sureda, dos profesionales extraordinarios que empezaron con mi padre y a los que conocía desde pequeña. Juntos formamos una especie de triunvirato.

¿Le dio su padre algún consejo especial?

Mi padre solo me dijo: "Frit Ravich tiene 300 empleados, a tres personas por familia, significa que hay mil personas pendientes de que lo hagas bien. Así que, ¡hazlo bien!". Durante mucho tiempo me preguntaba a mí misma: "¿Lo estás haciendo bien para esas mil personas?". Ahora tenemos 1.300 empleados. A veces pienso: "Ahora que las unidades familiares son más pequeñas ya no tengo que multiplicar por tres".

Han pasado casi tres décadas y varias crisis. ¿Cuáles han sido las fortalezas que les han traído hasta aquí?

La base siempre ha sido el modelo de negocio, que es algo peculiar porque somos fabricantes y al mismo tiempo distribuidores de grandes marcas de alimentación, lo que implica una diversificación importante, una gran complejidad y también una fuente de divertimento, ya que lo que tenemos que hacer como fabricante no es lo mismo que lo que tenemos que hacer como distribuidor. Además, estamos presentes en canales muy diferentes: gran consumo, hostelería, impulso y granel para los frutos secos. Cada canal tiene su peculiaridad y nos aporta algo. Lógicamente, la diversificación de



Nuestros más de 3.000 agricultores partners garantizan la calidad y el suministro todo el año.

Porque crecer solo tiene sentido si lo hacemos juntos.



Empresa líder en producción de aguacate, mango y guacamole con presencia en más de 25 países.

www.frutasmontosa.com

clientes dificulta la gestión. No hacemos nada difícil, pero hacerlo todo a la vez no es simple. ¡Nos lo pasamos muy bien!

¿Qué importancia tiene cada canal en la estrategia de Frit Ravich?

Por nuestra proximidad a la Costa Brava, inicialmente estuvimos muy enfocados al canal de hostelería y al impulso. En la actualidad, no obstante, la división de gran consumo ha adquirido una relevancia cada vez mayor. Nuestro sueño de crecimiento sostenible está estrechamente ligado al desarrollo de la marca Frit Ravich, que es precisamente con la que trabajamos este canal.

De hecho, mientras otros externalizaban su red comercial, Frit Ravich siempre ha apostado por mantener la suya.

Esa fue una decisión de hace treinta años. El servicio al cliente está en nuestro ADN, algo que nos viene dado por nuestro rol de distribuidores. La cercanía y el trato personalizado son aspectos que nunca hemos querido perder. Nuestra red comercial nos permite mantener una proximidad constante con el cliente, lo que es bueno para las ventas y también para entender el mercado y las tendencias: qué está funcionan-



do, qué no y hacia dónde se dirige la demanda. Visitamos semanalmente al 85% o al 90% de los 50.000 puntos de venta, lo que nos brinda un conocimiento profundo de sus necesidades.

Todo ese conocimiento lo compartimos activamente con nuestros proveedores para apoyar la gestión de sus marcas. En muchos sentidos, somos sus ojos y manos en el mercado. Conocemos a fondo sus productos, sus lanzamientos y

sus procesos de innovación, y procuramos trasladarles información valiosa sobre el rendimiento de sus productos, los problemas detectados y las mejoras que podrían implementarse.

Por eso, nuestra relación con los proveedores va más allá de lo comercial: es una verdadera alianza estratégica. Actuamos como su red comercial, trabajando juntos para maximizar el valor que entregamos al consumidor final.

El año pasado Frit Ravich creció un 10%. ¿Cómo está evolucionando el mercado este año?

Vamos en línea con los objetivos, aunque está siendo un año atípico. Hay meses en que las cosas fluyen y otros en los que de repente hay más obstáculos. Pero uno de nuestros valores es esa inquietud por adaptarnos y reaccionar. Internamente hablamos de flexificencia; debemos ser flexibles y eficientes, siempre manteniendo la orientación de servicio al cliente.

La ambición es duplicar el tamaño actual y alcanzar los 600 millones en 2030. ¿Cuál es su estrategia para conseguirlo?

Frit Ravich, como marca paraguas, representa el eje central de nuestra

estrategia. Bajo ella se agrupan nuestras diferentes submarcas -Caseras, Premium, Cocteleo, Top Corn y Real Bites- que constituyen el pilar sobre el que queremos sostener nuestro crecimiento, siempre acompañadas de una fuerte apuesta por la innovación, tanto en producto como en gestión.

Históricamente, en el canal de gran consumo habíamos apostado exclusivamente por la distribución de nuestras marcas propias. No obstante, la pandemia supuso un punto de inflexión. Con el canal de hostelería prácticamente cerrado, vimos la oportunidad de reinventarnos y explorar un camino que hasta entonces no habíamos transitado: convertirnos en distribuidores también de marcas en el sector del gran consumo.

Hoy podemos decir con orgullo que somos los distribuidores exclusivos para España de marcas como Capri-Sun y Samai, que se han convertido en nuevos pilares de crecimiento para la compañía. Estas marcas, junto con las que gestionamos en los canales de impulso y hostelería, refuerzan nuestra capacidad de adaptación y liderazgo en el mercado.

¿Cómo se articula la innovación en Frit Ravich?

Encontrar el modelo adecuado de innovación no es sencillo. A veces se invierten muchos recursos y los resultados llegan desde los lugares

“La pandemia supuso un punto de inflexión para la empresa. Con el canal de hostelería prácticamente cerrado, vimos la oportunidad de reinventarnos y convertirnos en distribuidores de marcas también en gran consumo”.

más inesperados. Nosotros abordamos la innovación de forma transversal, combinando distintas perspectivas para crear verdadero valor. Los radares de la innovación son los departamentos de tecnología, innovación y marketing, que están muy atentos a los cambios de hábitos y tendencias de mercado. Nuestro Comité de Innovación evalúa, prioriza y acompaña los proyectos estratégicos, alineando esfuerzos y recursos. Aunque la innovación no es fácil, ahora tengo un equipo de marketing muy potente, con gente muy profesional, que me presenta los



EN LAS CRISIS, SIEMPRE AL LADO DE LOS CLIENTES

“La proximidad es clave para Frit Ravich, y en momentos de crisis aún más. Y tratamos de honrar estas palabras.

- Durante la dana abonamos a nuestros clientes el pedido completo de los últimos quince días, porque entendimos que no les había dado tiempo a venderlo todo.
- Durante la pandemia anulamos las facturas de los pedidos de la campaña de Pascua, conscientes de que las tiendas estaban llenas de chocolates que no iban a poder vender cuando volvieran a abrir.

La escucha y la generosidad son fundamentales para Frit Ravich. Nosotros no estamos aquí por un día. El nuestro es un proyecto a largo plazo”.

Judith Viader

nuevos productos y solo tengo que decir: ¡adelante!

En Frit Ravich, la innovación no se limita al producto.

En efecto, también existe la innovación industrial, tecnológica, de calidad, en gestión, etc. Nuestro equipo de ventas iba con terminales cuando nadie los tenía; automatizamos el almacén y la entrada de pedidos antes que muchos otros actores del sector...

Un paso clave en nuestra evolución fue la creación de Frit Data Solutions, una división especializada en el tratamiento y análisis de los datos que generamos. Esta “inteligencia de mercado” nos permite entender en profundidad lo que ocurre con nuestras categorías: por ejemplo, saber si los snacks saludables tienen mejor rendimiento en determinados canales, zonas geográficas o tipos de establecimientos.

Gracias a esta información, hemos establecido una relación más estratégica y colaborativa con nuestros proveedores. No solo gestionamos datos, sino que también ayudamos a gestionar momentos clave del negocio. Esta capacidad de anticipación, colaboración y análisis constituye una palanca clave para seguir creciendo.

Por otra parte, la innovación en el modelo de gestión también es una palanca de crecimiento. Apostamos por mejorar constantemente la forma en la que operamos, distribuimos y nos relacionamos con nuestros clientes y consumidores.

A nivel de gestión, ¿qué están haciendo para orientar toda la organización hacia la ejecución estratégica?

Hace tres años, tras la pandemia, decidimos que debíamos dar un salto hacia una nueva forma de trabajar, que hemos bautizado como Frit Way -el way of working de Frit-. Comenzamos a colaborar con una empresa especializada en gestión del

talento y cultura organizacional, adoptando la metodología OKR (Objetivos y Resultados Clave).

En lugar de centrarnos únicamente en los típicos KPI -que muchas veces no reflejan el impacto real- definimos una “North Star” clara: alcanzar los 600 millones de euros. A partir de ahí, todo se mide mirando al futuro, no al pasado.

Ahora cada lunes entre 80 y 90 personas nos conectamos en sesiones breves de 10 a 15 minutos para reportar el avance de nuestros OKR mirando hacia el futuro. Esto, que parece una obviedad, cuesta muchísimo. La sesión empieza con alguien que dice, por ejemplo: “Somos OKR 17 y nuestro nivel de confianza esta semana es semáforo verde, naranja o rojo”. No se trata de mirar al pasado, explicando qué has hecho, con quién te has reunido..., sino de decir cuál es tu nivel de confianza para alcanzar los objetivos cuatrimestrales. Esta forma de gestionar implica un cambio importante de mentalidad y nos permite mirar al futuro.

¿Qué les ha aportado esta nueva forma de reportar?

Hemos ganado transversalidad y autonomía de los equipos, que se organizan por objetivos, no por áreas funcionales, lo que rompe muchos silos. Todos conocen el trabajo de los demás y pueden tomar decisiones de una forma más autónoma. Cuando sabes para qué, es mucho más fácil tomar decisiones.

“La innovación en el modelo de gestión también es una palanca de crecimiento. Apostamos por mejorar constantemente la forma en que operamos, distribuimos y nos relacionamos con nuestros clientes y consumidores”.



La transversalidad de los equipos, la diversidad de miradas, nos ayuda a romper muchos esquemas y, sobre todo, nos proporciona un conocimiento extraordinario de la compañía y genera un cambio brutal.

¿Qué papel juegan los valores en la consecución de los objetivos de la empresa?

En Frit Ravich, los valores no son palabras colgadas en una pared: son la base real sobre la que construimos cada paso hacia nuestros objetivos. El verdadero motor de nuestro crecimiento es la cultura y el compromiso de las personas, lo que llamamos “Feel Frit”.

Cuando iniciamos nuestro proceso de transformación -que en aquel momento llamamos “digital”- lo primero que hicimos fue escuchar. Ese fue un ejercicio muy profundo que nos permitió establecer nuestros “valores de esencia” y nuestros “valores de cambio”.

Uno de los momentos más reveladores fue cuando les pedimos que compartieran cuándo se habían sentido más integrados en Frit. Las historias que surgieron fueron un verdadero regalo:

- Un operario de mantenimiento contó cómo, para instalar una máquina compleja, diferentes depar-

tamentos colaboraron espontáneamente: producción paró dos días, transporte se reorganizó y otros ayudaron sin que nadie lo pidiera.

- Un comercial habló con orgullo del día en que, tras dos años de esfuerzo, logró cerrar un cliente. El pedido llegó un viernes por la tarde y logística, distribución y otros equipos se movilaron para que saliera a tiempo.

El hilo conductor era siempre el mismo: trabajamos juntos, con ilusión y con un compromiso profundo. Es esa manera de vivir los valores lo que nos permite avanzar hacia metas ambiciosas como el objetivo de los 600 millones. Porque sin cultura, no hay transformación. Y sin valores compartidos, no hay éxito sostenible.

¿Cuáles son esos “valores de esencia” y esos “valores de cambio” de los que habla?

Los valores de esencia, que nos han acompañado desde el inicio y siguen marcando quiénes somos, son: orientación al consumidor y al cliente, espíritu de superación y proximidad.

Los valores de cambio, que nos van a permitir seguir creciendo de forma sostenible, económica, medioambiental y socialmente, son: transversalidad, autonomía y simplicidad.

Hasta el momento hemos avanzado mucho en transversalidad y autonomía, y tenemos que mejorar en simplicidad, pero seguro que lo lograremos.

La cultura empresarial es clave en cualquier proceso de transformación.

Cuando comenzamos nuestra transformación digital, hace ya unos años, cometimos el error de enfocarnos únicamente en la tecnología. A los pocos meses nos dimos cuenta de que esto no iba de digitalizar, sino de personas. Se trataba de no dejar a nadie atrás.

Cuando presentamos nuestro ambicioso proyecto para alcanzar los 600 millones de euros de facturación en 2030, lo hicimos bajo el lema “Creciendo juntos”. Reunimos a las 1.300 personas de la empresa en un ejercicio de transparencia total. Ahora todos sabemos hacia dónde vamos y lo haremos juntos. Si no podemos hacerlo juntos, no tiene sentido.

¿Qué es para usted el liderazgo?

El liderazgo debe facilitar que las personas puedan desarrollarse, hacer su trabajo y alcanzar sus objetivos. Para ello lo importante es la escucha activa, para entender sus necesidades, y la confianza, porque las mejores relaciones se basan en ella. Uno de los grandes éxitos de nuestro equipo es que, más que ‘ternos confianza’, confiamos verdaderamente los unos en los otros. Estoy muy orgullosa de todos ellos y disfruto cuando veo crecer, asumir nuevas responsabilidades y compromisos a alguien que ha empezado su carrera profesional con nosotros.

Usted forma parte del movimiento i’M Women Consumer Goods, que trata de visibilizar el liderazgo femenino en gran consumo. ¿Cuáles han sido o son sus referentes femeninos a la hora de dirigir la empresa?

Lucía Urbán, de Grupo Siro, fue toda una inspiración. En aquel mundo de hombres, ella asistía a todas las ferias. Otros referentes fueron Anna Virulés, exministra de Ciencia y Tecnología y presidenta del Consorci para la Promoció Comercial de Catalunya (COPCA) y mi amiga Adriana Casademont, directora general de Casademont. En la actualidad, afortunadamente, me siento muy acompañada con todas mis compañeras de i’M Women Consumer Goods. Por otra parte, aunque nunca ha trabajado en la empresa, mi madre ha sido un pilar fundamental para mí.

¿Cuál ha sido el papel de su madre en la historia de Frit Ravich?

Ella ha estado en todos los momentos importantes o delicados de la empresa, desde la compra hasta el relevo generacional. Particularmente, le agradezco que nunca nos haya dejado hablar de trabajo en casa. Decía: “Si convertís mi mesa en una sala de juntas, me voy a otra mesa”. La familia es la familia y la empresa es la empresa. Tal es así que en la empresa mi padre sigue siendo para mí “el señor Viader”.

Recientemente ha recibido el premio “Emprendedora del año 2025” de EY. ¿Qué significan para usted estos reconocimientos públicos de su labor?

Cada premio recibido es un reconocimiento a mis padres, a mi hermano y a toda la familia Frit Ravich, porque no estoy sola en esto.

Mirando hacia el futuro, ¿qué le gustaría dejar?

Me gustaría dejar un impacto positivo en la vida de las personas, contribuir a su desarrollo y crear vínculos. También me gustaría, generar impacto en el ámbito del liderazgo femenino junto a mis compañeras de i’MW. Si gracias a nuestro ejemplo una joven ve que ella también ‘puede’, habrá valido la pena.

© Jordi Cuatrecases
y Rosa Galende

El Pozo Nuevo lanzamiento

El Pozo Alimentación presenta Delicias Ibéricas Legado, una propuesta de charcutería selecta elaborada con magros de jamón y carne de cerdo ibérico que destacan por su sabor diferencial, alta palatabilidad y elevado contenido cárnico. Con un packaging premium, se integra en la gama Charcutería Selecta junto a la mortadela ibérica, ofreciendo al consumidor una experiencia gourmet de tradición y calidad.



Chocolates Valor Novedades de temporada



Chocolaterías Valor presenta su nueva carta de otoño-invierno, que combina sus clásicos -como el chocolate a la taza- con novedades como los Churros Supreme y el Chai Latte. La propuesta incluye opciones veganas, sin gluten y sin azúcar, y amplía la oferta de desayunos y brunch, además de mantener sus batidos, frappés, crepes y gofres más emblemáticos. La experiencia se completa con servicio de *delivery*, *take away* y una zona de tienda con productos exclusivos.

El Almendro y Estrella Galicia Colaboración navideña

El Almendro y Estrella Galicia lanzan estas Navidades una promoción especial: el turrón de chocolate negro con cerveza negra, una propuesta disruptiva que mezcla el sabor intenso del chocolate con el toque amargo de la cerveza. Y, "La de El Almendro", una cerveza artesanal hecha con las mismas almendras que utiliza la marca en su turrón tradicional.



Sant Aniol Imagen renovada



Sant Aniol renueva su imagen para reforzar su posicionamiento como la única agua mineral natural de origen volcánico de la Península Ibérica. El rebranding destaca su conexión con el origen, la composición mineral, la calidad, el diseño y la gastronomía, consolidándose como la esencia pura de la Zona Volcánica de la Garrotxa. Además, el nuevo logotipo adopta la silueta de un volcán, inspirado en el volcán de Santa Margarida, símbolo de fuerza, identidad y autenticidad.

Lenor y Ariel Nuevos productos



Ariel y Lenor lanzan "Peli y Manta", una edición limitada de otoño que combina la limpieza de Ariel con el frescor duradero de Lenor. La gama incluye detergente líquido, cápsulas PODs y perlas de perfume con una fragancia cálida de gardenia y arce dorado, inspirada en los momentos acogedores del hogar.

Por su parte, Lenor lanza "Aire Fresco", un suavizante que mantiene la ropa fresca y suave incluso bajo calor, humedad o sol intenso. Gracias a su tecnología Fresh Air Kick, protege las fibras y los aromas ofreciendo tres fragancias inspiradas en la naturaleza: flores silvestres, alpino y tropical. Su fórmula concentrada garantiza frescor duradero con cada lavado, disponible en formatos de 36, 50 y 76 lavados.

El Nogal Nueva colección

El Nogal presenta la colección Contrast Blends, una propuesta gourmet de la almendra Marcona que combina su cremosidad natural con sabores como la canela y el limón. La gama destaca por su elaboración 100% natural -sin gluten, vegana y sin conservantes-, por un packaging innovador en latas reutilizables y apilables, y por su versatilidad perfecta para regalar, compartir en celebraciones o disfrutar en cualquier momento.



Santiveri Gamas prebióticas

Santiveri lanza la gama Triple Zero: galletas sin azúcares añadidos, sin edulcorantes y sin gluten hechas con más del 60% de avena integral y en 3 sabores Original, Arándanos y Nibs de Cacao, además de dos versiones mini para niños.

Otra innovación: Sant, una bebida prebiótica diseñada para favorecer la salud intestinal y el bienestar general. Con ingredientes 100% naturales, sin azúcares añadidos ni edulcorantes, se ofrece en tres sabores: limón, frutos rojos y naranja con mango.



Filipinos Nueva gama

Filipinos lanza los nuevos Fino Fino Filipinos, galletas más finas y crujientes bañadas en chocolate y con un *topping* de cereal inflado que potencia su textura. La gama incluye dos variedades: chocolate blanco y chocolate con leche. Esta propuesta amplía el portfolio de la marca combinando el sabor clásico de Filipinos con una experiencia más crujiente e innovadora.



Vitaldin Gummies funcionales

Vitaldin ha lanzado su nueva gama Free Form compuesta por *gummies* funcionales sin azúcar, veganas y sin gluten, disponibles en formatos de 60 y 70 unidades. La línea incluye siete referencias, entre ellas la Melatonina 1,9 mg con extractos herbales, productos para pelo y piel, multivitamínicos para niños y adultos, *gummies* de energía, y suplementos de vitamina C y D.



La Fageda Yogur de coco



La Fageda lanza su nuevo yogur de coco, que se suma a su gama de sabores junto a Frutas del Bosque, Macedonia, Plátano, Limón y Fresa. Cremoso, dulce y con aroma natural de coco, este yogur responde a la creciente demanda de sabores exóticos y se comercializa en supermercados Bonpreu Esclat, Condis, Suma, Disbo, Cal Fruitós y Superverd.

Campofrío Gama funcional

Campofrío Health Care lanza Vitalizat+, una nueva gama de desayunos y meriendas listos para consumir, desarrollada para garantizar una ingesta segura en personas con disfagia o problemas de masticación. Con texturas homogéneas y recetas basadas en leche, fruta, cereales, café y galleta, ofrece alto contenido en proteínas, fibra y calcio, sin azúcares añadidos ni conservantes. Además, es apta para consumir en frío o caliente.



Ferrero Colección de Navidad

Ferrero Rocher presenta su colección de Navidad con tres formatos principales: el Calendario de Adviento con 24 unidades de chocolate Original, Dark o White; el Cubo de 18 bombones; y el Árbol de Navidad con 12 bombones. La colección está diseñada para el consumo y regalo durante la temporada navideña, manteniendo el sabor y la presentación característica de la marca.



DESCUBRE LA HISTORIA DEL GRAN CONSUMO

A través de los
congresos de
AECOC

El libro que recoge los
mensajes que nos han
dejado los ponentes a lo
largo de los **40 años**.

Mensajes que nos
ayudan a **entender el
presente y nos invitan a
mirar el futuro**.

DESCARGA
TU EJEMPLAR



1987

*"El futuro de nuestra
relación con el fabricante
ha de pasar por el
establecimiento de una
cuenta conjunta, en
beneficio del gran
protagonista de toda la
relación comercial: el
cliente".*

Juan Roig
MERCADONA

2007

*"¿Qué tienen en común los
seniors, los inmigrantes y
los que viven solos?*

*Que todos necesitan al
canal descuento".*

José Luis Nuevo
IESE

1996

*"El fenómeno de internet
puede alterar
definitivamente hasta la
creatividad, las condiciones
de trabajo, etc. Para
competir, ¿qué
necesitamos? Reglas de
juego éticas. Si no tenemos
todas las mismas normas,
nos destruyen".*

Antonio Garrigues Walker
BUFETE GARRIGUES

2025

*"La inteligencia artificial
permite expandir los límites
de lo posible y hacer cosas
que anteriormente no
podíamos hacer. Aunque no
seamos conscientes,
muchos de nosotros ya
habremos leído noticias
deportivas o empresariales
generadas por inteligencia
artificial".*

Neil Jacobstein
SINGULARITY UNIVERSITY

40 años ampliando la mirada

El Congreso AECOC de Gran Consumo 2025 celebró sus 4 décadas de historia reuniendo en Valencia a más 1.450 empresarios y altos directivos. Una asistencia récord que reafirma este Punto de Encuentro como la cita ineludible del sector. Una edición muy especial que echó una mirada atrás para seguir mirando al futuro. A continuación, recogemos las imágenes y los mensajes más relevantes que nos dejó el Congreso AECOC.

LOS MENSAJES SOBRE...

- **La economía.** El PIB crece un 3,1%, el doble que la UE.
- **El consumo.** Repunta gracias al crecimiento de la población y del turismo, pero tiene 2 desafíos: la situación financiera de los hogares y el futuro del mercado laboral.
- **El nuevo desorden mundial.** Las reglas están cambiando, la democracia declina en todo el mundo y Europa tiene que reaccionar.
- **Las empresas.** Tienen que apostar por la innovación, la digitalización y la sostenibilidad, mantener su esencia y reivindicar su papel en la sociedad.
- **El liderazgo.** La diversidad y las personas, en el centro de la transformación cultura.



Vídeo resumen
del Congreso AECOC'25.



1. De izquierda a derecha, **Rosa Carabel** -CEO de Grupo Eroski-, **Francisco Javier Campo** -vicepresidente de AECOC-, **Ignacio González** -presidente de AECOC-, **Juan Roig** -presidente ejecutivo de Mercadona y presidente de honor de AECOC-, **José María Bonmatí** -director general de AECOC-, **Ignacio Silva** -presidente de Deoleo-, **Antonio Rodríguez** -director general de Consum- y **Josep Antoni Durán i Lleida** -presidente de Asedas-.

2. **Jennifer Cords** - senior vicepresident Corporate Affairs de Lidl Internacional- y **Claus Grande** -CEO de Lidl España- conversan con **Jorge Vilavecchia** -director general de Dam-.

3. **Cristina Burzako** -consejera de Alantra, Gasol Foundation y Senior Advisor de Providence Equity Partners- conversa con **Ignacio Silva** -presidente de Deoleo-. Para Burzako la verdadera transformación de una compañía empieza por un cambio de cultura.



8. De izda. a dcha., **Francisco Evangelista** -dir. comercial, logística y desarrollo negocio de Cashdiplo- **Pere Kaiser** -director comercial de Covalco-, **Luis Gil** -director general de Cashdiplo- **Josep Saperas** -director general Covalco-, **Álvaro Gutiérrez** -director comercial Unagras-, **Jesús López** -director general de Unagras-, **Joaquín Jiménez** -director comercial y de marketing Zumos Juver- y **Xavier Peris** -director de compras de Covalco-.

4. **Toni Font** -director general de Euromadi-, **Xavier Orriols** -presidente consejo Idilia Foods-, **José María Rodríguez** -presidente de Euromadi- y **Francisco González** -director general de Plusfresc-.

5. **Juan Marcos Ruvira** -director comercial de Campofrío F.G.- y **Francisco Javier Dueñas** -CEO Campofrío F.G.- conversan con **Jordi Llach** -director general de Nestlé España, en el centro-.

6. **José Juan Fornés** -director general de Juan Fornés-, **Francisco Javier Campo** -vicepresidente de AECOC y consejero de Palacios Alimentación- y **Tomás Pascual** -presidente de Pascual-.

7. **Elena Martínez Garnica** -CEO de Martínez Somalo-, **Judith Viader** -CEO de Frit Ravich- y **Sabine Schara** -CEO de Schara-.

9. **Antonio Ferreño** -director general de Vergalsa Eroski, cuarto por la derecha- fotografiado con el equipo de Noel Alimentaria: **Jordi Port** -director corporativo de comunicación-, **Xavier Boix** -director general-, **Anna Bosch** -presidenta- y **Joan Boix** -presidente-.

10. El equipo de Dinosol: De izda a dcha., **José M. Acosta** -director pricing-, **Carlos García** -CMO-, **Olivia Llorca** -directora general-, **Álvaro Fernández-Founier** -COO- y **Paula Cantero** -directora de RRHH-.

11. **Pablo Cuervo** -director general de Cantero de Letur- conversa con **Alberto Rodríguez-Toquero** -director general de Mahou San Miguel-.



CELESTE

Donde las estrellas se unen con la tierra

Todo está conectado. A casi mil metros sobre el nivel del mar, una profunda conexión entre el cielo y la tierra da vida a Celeste Roble. Es un lugar único en Ribera del Duero (España) donde las estrellas resplandecen, iluminan la noche y alumbran nuestros viñedos.





12. En el marco del Congreso 2025 se presentó el movimiento l'm Women Consumer Goods, que trata de visibilizar e impulsar el talento femenino en gran consumo. Para el recuerdo queda la imagen de las directivas del gran consumo vestidas de azul para dar mayor eco a su iniciativa.

13. **José García Carrión** y **Fala Corujo**, respectivamente presidente y vicepresidenta de J. García Carrión, en compañía de **José María Bonmatí**, director general de AECOC.

14. **Lluís Labairu** -director general de Transgourmet-, **François Lacombe**, director general de Danone, y **Silvia Otero** -Chief Corporate Officer de Transgourmet-.

15. **Fabrice Ducceschi** -director general de Familia Torres- conversa con **Mar Doñate** -General Manager de Grupo Bimbo-.

TRANSGOURMET IBÉRICA

La celebración de los 100 años

Transgourmet Ibérica ha puesto fin a un año de celebración de sus 100 años de vida y lo ha hecho en el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), reuniendo a más de 300 invitados entre autoridades, clientes, proveedores y empleados. Cierra así esta efeméride poniendo en valor el papel de la distribución mayorista de alimentación en España y el compromiso de quienes lo han hecho posible.

Un año clave

2025 ha sido clave para Transgourmet, además de por su centenario, por la consolidación de su modelo de negocio en sus líneas de retail y hostelería. La compañía ha invertido este año 85 millones de euros que ha incluido las adquisiciones estratégicas de las empresas Dispuig y Moyà Saus, y la creación de la sociedad Nuditrans con Nudisco. También, la construcción del GM Cash de Mercabarna, cuya inauguración se prevé en marzo de 2026, y las reformas de centros cash&carry.

Vocación de servicio

El presidente del Grupo Transgourmet, Joos Sutter, inauguró el acto de clausura del centenario, celebrado en el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), refiriéndose a la dimensión humana que ha acompañado a la empresa desde sus orígenes: "Lo que define a los 100 años de la compañía es el servicio a las personas y a

la comunidad que nos rodea. Esta vocación sigue siendo el motor que impulsará nuestro futuro".

Lluís Labairu, director general de Transgourmet Ibérica, aprovechó el acto para recordar "el esfuerzo de las miles y miles de personas que, desde aquel 1925, han aportado su esfuerzo y compromiso, que han creído en este proyecto y que han contribuido a construir lo que somos hoy".

Referente del sector

Transgourmet también recibió el reconocimiento de las instituciones, que transmitieron la proyección de futuro de la compañía. Josep Rull, presidente del Parlament de Catalunya, destacó la trayectoria "de éxito" de Transgourmet Iberia que la ha convertido en "un referente indiscutible en el sector", remarcando la capacidad de la empresa "de evolucionar, crecer, innovar y

adaptarse a los cambios", con una apuesta firme por la sostenibilidad

Por su parte, Òscar Ordeig, *conseller de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación* de la Generalitat de Catalunya, señaló que "Catalunya quiere liderar la transformación de los sistemas alimentarios europeos, y lo hará de la mano de empresas que comparten esta visión y actúan con compromiso por la calidad, como Transgourmet".

Cierre del año conmemorativo

Esta clausura en Barcelona se ha sumado a los actos conmemorativos celebrados por la organización a lo largo del año en Girona, Málaga, Burgos, Tarragona, Las Palmas de Gran Canaria y Madrid, logrando reunir a más de 3.000 asistentes en un recorrido que la empresa ha querido que sea de "agradecimiento y conexión con sus equipos, clientes, proveedores".



100 años impulsando la distribución de alimentación con compromiso, innovación y vocación de servicio.

El gran consumo bajo presión

A pesar de un contexto incierto, el gran consumo crece al 4,5%. La resiliencia del sector, el compromiso empresarial, el turismo y una población que sigue creciendo están entre los vientos a favor. En contra: la inestabilidad política, el futuro del mercado laboral, la situación financiera de los hogares y la maraña legislativa. Estas son algunas de las luces y sombras que mostró Ignacio González, presidente de AECOC, en la inauguración del 40º Congreso AECOC. Resumimos su intervención.

La situación política

Exterior. Los conflictos armados y el cambio de reglas de juego del comercio mundial generan máxima incertidumbre e inestabilidad geopolítica.

Esto nos está llevando a una cierta ralentización de la economía mundial. En Europa nuestro sector está afectado por aranceles del 15%. Las exportaciones de alimentación y bebidas de España a todo el mundo crecen un 5,9% en valor, y un 5,2% proviene del volumen. La situación es relativamente buena. Sin embargo, las exportaciones a Estados Unidos decrecen un 4,8% en valor en este primer semestre: crecen un 6,7% en volumen, pero descienden un 10,8% en precio, por el impacto del aceite.

Pero lo que más nos preocupa es el impacto indirecto de los aranceles o en países como Francia o Alemania, que reducirán sus intercambios comerciales y nos van a visitar menos.

Por otro lado, el acuerdo de Mercosur puede ser una luz de esperanza.

Interior. Sufrimos una debilidad parlamentaria evidente: vamos a cumplir tres años sin ley de presupuestos, la

más importante de un Gobierno, pero lo peor es el clima de confrontación insostenible.

Las consecuencias son, por un lado, el descenso del índice de confianza del consumidor, que lleva dos años bajando y, por otro, una caída de la inversión exterior, que en este primer semestre del año es un 60% más baja que el año pasado.

A pesar de esta tormenta, el gran consumo crece un 4,6% en valor hasta septiembre, según datos de Circa. Y la mayor parte del crecimiento corresponde al volumen.

La economía

Crecimiento del PIB. Nuestro PIB crece un 3,1% interanual, doblando el crecimiento de la Unión Europea y multiplicando por 3 y por 4 el de muchos países vecinos. Y las proyecciones del Banco de España y el FMI siguen siendo optimistas para 2026 y 2027.

Los componentes que más impulsan el crecimiento del PIB son el consumo, que crece un 3,4%, y la inversión nacional, con un 5,8%. Por tanto, es un crecimiento más sano que el del año pasado.

EL CONSUMO EN LOS HOGARES: ACELERADORES Y AMENAZAS

- Crecimiento de la población.
- Impulso del sector turístico.
- Situación financiera de los hogares.
- Futuro del mercado laboral.



Ignacio González
Presidente de AECOC

LOS MENSAJES CLAVE

“El consumo está sustituyendo al gasto público como motor del PIB. El avance de nuestra situación económica es mérito de la extraordinaria sociedad civil de este país y del mundo empresarial”.

“Es necesario dejar de criminalizar el tejido empresarial y destacar su labor esencial en el desarrollo económico, social y el bienestar de cualquier territorio”.

“Aumentar la productividad es la única manera de mejorar salarios y poder adquisitivo. Subir el salario no mejora el salario, sino que provoca inflación”.

“El absentismo es hoy un 52% más alto que hace cinco años. Necesitamos solucionar este problema de país que condiciona nuestro futuro”.

“¿Qué más tiene que pasar para que se anteponga la solución de los problemas reales a las guerras partidistas?”

“La mala legislación impacta en la línea de flotación de las empresas. Por favor, legislen menos y legislen mejor”.

Hemos pasado del libre comercio a políticas proteccionistas y guerras de aranceles, es decir, de un modelo de éxito probado a un modelo que pone en riesgo el crecimiento.

Inflación moderada. En España la inflación general en mayo fue del 2%, pero ahora está en un 3%, mientras que en la zona euro está en un 2,2%. Pero el IPC alimentario está en un 2,4%, por debajo del IPC general. Es cierto que ha subido desde el 1,7% de noviembre de 2024, pero es casi la mitad del 3,9% del IPC de la alimentación en la Unión Europea.

La sociedad

Más población. Desde 2019 España ha incorporado 2 millones de habitantes que son responsables del 25% del crecimiento del consumo y, proporcionalmente, son más consumidores de alimentación. Además, en el último año la población ha crecido un 1%, es decir, medio millón de habitan-

tes, de los que el 81% viene de fuera y la mitad de América Latina.

Más turismo. El sector turístico, aunque se ralentiza, sigue creciendo. Este año las previsiones apuntan a récord de visitantes, con 96,3 millones, un 5% más que el año pasado, y lo que más crece es el valor, con un 9%.

Aunque es cierto que el verano ha sido menos favorable de lo previsto por la inflación en horeca (4,3%) y de los hoteles (6%), por el aumento de costes laborales.

Situación financiera de los hogares. Los datos macro están funcionando, pero la situación de las familias está muy lejos de funcionar.

- **La renta bruta disponible se estanca.** Aunque en el último año el aumento de la renta supera el impacto de la inflación, en los últimos 15 años solo ha crecido un 1%, versus 20% de la media europea.
- **Demasiado ahorro.** El ahorro está en torno al 12,5% sobre la renta bruta disponible, casi el doble del 7% previo a la pandemia. Este ahorro refleja la baja confianza del consumidor y está mal repartido.
- **Difícil acceso a la vivienda.** En la tasa de jóvenes que viven con sus padres está en un 46% mientras que en Europa es un 30%.
- **Sube la deuda pública y baja la privada.** La deuda pública crece en torno a 500.000 millones, un 103% del PIB. Por otro lado, la deuda privada es bajísima, igualando la del año 2000, con un 68% de la renta bruta disponible, evidenciando la dificultad de acceso a la vivienda y la falta de confianza.
- **Alta fiscalidad.** En los últimos cinco años, el IRPF se ha incrementado un 8% anual y el total de impuestos ha crecido un 6%.
- **Desigualdad generacional.** Los hogares *silver* gastan un 5% más que en 2006. Sin embargo, los jóvenes gastan un escalofriante 36% menos que en 2006.

El mercado laboral. Lastra nuestro presente y futuro. Seguimos con 22.200.000 ocupados, cifra récord, pero la tasa de paro está en el 10,3%, en mínimos de los últimos 15 años, la más alta de la OCDE. Y aunque el paro juvenil ha bajado del 35% de 2021 al 24% actual, sigue siendo un grave problema.

El salario medio en España es de 31.700 €, un 16% más que 2019, aunque la inflación ha crecido un 19% en este período, por lo que el poder adquisitivo no se está recuperando. Además, hay enormes desajustes entre la oferta y la demanda de empleo que requieren reformular el mercado laboral (ver recuadro).



EL MERCADO LABORAL. 4 EJES POR REFORMULAR



1 Aumentar la población activa. En España trabaja solo el 59% de la población activa (vs. 76% en Europa). Necesitamos más formación, talento senior y realizar un plan de inmigración capacitada y ordenada.



2 Mejorar la cualificación. Tenemos la cualificación más baja de la UE, solo por detrás de Portugal. La formación y capacitación, sobre todo la FP Dual, son fundamentales para ajustar oferta y demanda.



3 Aumentar la productividad. Solo mejorando la productividad, mejoraremos la renta disponible. En las dos últimas décadas, nuestra productividad ha mejorado un pírrico 0,5% frente al 1,2% de la OCDE.



4 Atajar el absentismo, un problema de país. Hoy el absentismo es un 52% más alto que hace cinco años. 1,7 millones de personas no van a trabajar cada día. Esto nos cuesta 33.000 millones de euros al país. Es un 13% más que el año pasado.

BROOKLYN
TOWN

INSTANT



BURGER

DEL SÚPER AL MICRO 92% VACUNO Y PAN BRIOCHE



INSTANT
BACON
BURGER

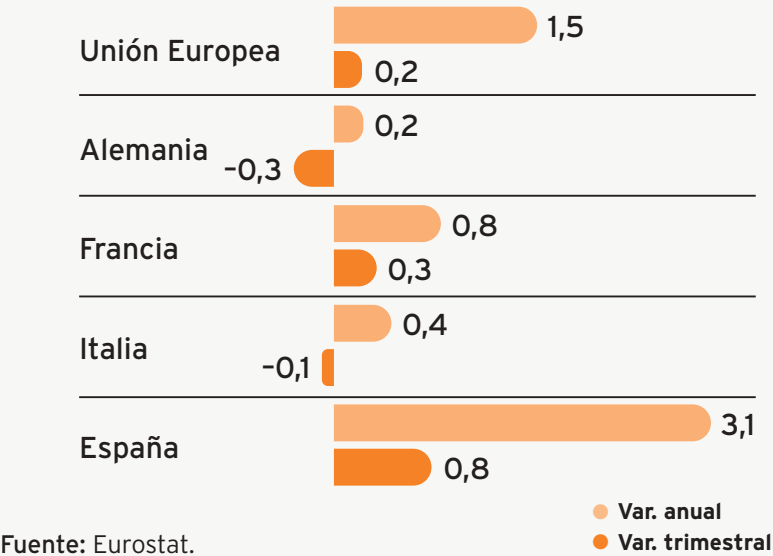
INSTANT
BBO
BURGER

INSTANT
CHEESE
BURGER

Calidad



EVOLUCIÓN DEL PIB.
ESPAÑA DOBLA EL CRECIMIENTO DE LA UE



La tecnología

Hoy nuestros asociados ya usan la IA generativa sobre todo en cuatro áreas: generación de contenido, marketing, cadena de suministro y backoffice.

Debemos tener en cuenta que dos de cada tres consumidores afirman que ya no utilizan los buscadores tradicionales, sino que buscan con IA. Se acerca el día en que la IA decida por el consumidor o al menos sea muy relevante en sus decisiones. Más nos vale entrar en

este campo y abrazar esta tecnología.

La sostenibilidad

Hemos sido, somos y seguiremos siendo un sector comprometido con el desarrollo sostenible. Hemos avanzado de manera voluntaria en multitud de áreas como la desaparición de las bolsas en la línea de cajas, la lucha contra el desperdicio alimentario, la descarbonización de la cadena de suministro, la mejora de los envases... Pero hemos dedicado demasiado tiempo al reporting.

Y seguimos teniendo una enorme oportunidad para liderar el cambio de modelo, enfrentando grandes desafíos como el SDDR -Sistema de Depósito, Devolución y Retorno-, que además de permitirnos cumplir la ley, puede mejorar nuestros niveles de reciclaje.

IA. Dos de cada tres consumidores ya no utilizan buscadores tradicionales, buscan con IA. Tenemos que entrar en este campo.

La legislación

La 'maraña legislativa' impacta directamente en la línea de flotación de las empresas:

- **Abre brechas entre las compañías en función del tamaño.** Las grandes siempre cumplen porque tienen recursos. Pero las pequeñas, el 85% de los asociados de AECOC, tienen más problemas.
- **Fragmenta el mercado.** Es difícil operar en diferentes territorios con legislaciones distintas tanto en Europa como dentro de España.
- **Frena el crecimiento.** Las barreras fiscales, administrativas y organizativas frenan el crecimiento del mercado y el incremento de tamaño de las empresas que tanto necesitamos.
- **Desincentiva la innovación,** sobre todo tecnológica, y disminuye la capacidad de creación de empleo.
- **Implica una desventaja para competir** en y con otros mercados.

Por favor, hagan caso a Draghi: legislen menos y legislen mejor. Y escuchen al sector. Somos resilientes, tenemos experiencia sobrada en gestión de crisis y un orgullo y un compromiso social probados, por lo que además de escuchar tenemos que ser escuchados. ■

CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN ESPAÑA

- ❖ Mucha mano de obra directa en sectores de baja productividad.
- ❖ Una inversión en tecnología y en I+D dramáticamente baja.
- ❖ Formación insuficiente.
- ❖ Pequeño tamaño de las empresas.

NUEVA
IMAGEN

Origen Volcánico



Esencia pura de
la Zona Volcánica
de la Garrotxa

SANT ANIOL
AGUA MINERAL NATURAL

santaniol.com

Europa ante el nuevo desorden mundial

Las reglas que definieron el mundo durante casi ocho décadas se están desmoronando. Así lo advirtió Josep Borrell, Alto Representante para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad de la UE entre 2019 y 2024, en su intervención en el 40º Congreso AECOC, en la que dibujó un escenario cada vez más complejo marcado por el poder, la rivalidad tecnológica y el retroceso democrático.

Un mundo basado en el poder

Europa se adentra en una etapa marcada por la fuerza, las guerras y la polarización global. Esa es la tesis que defendió Josep Borrell, alto representante para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad de la Unión Europea entre 2019 y 2024, durante su intervención en el Congreso AECOC'25. "Las reglas que surgieron desde el final de la Segunda Guerra Mundial son hoy totalmente contestadas. Y lo nuevo es que además están contestadas por el país que las creó: Estados Unidos", advirtió.

De izda a dcha.: Javier Campo, vicepresidente de AECOC, conversa con Josep Borrell sobre las claves del nuevo contexto global.



Borrell describió una transición acelerada "de un mundo basado en reglas a un mundo basado en el poder". Las instituciones multilaterales -desde Naciones Unidas hasta la OMC-, afirmó, "ya no operan y se muestra la incapacidad de las mayorías para traducirse en decisiones.

El papel de China y Estados Unidos

En este escenario, el eje geopolítico se ha desplazado hacia una competencia cada vez más abierta entre China y Estados Unidos. El gigante asiático se ha convertido en la gran potencia industrial: produce cerca de un tercio de los bienes manufacturados del mundo y domina el 90% de los materiales críticos. "China ya es una potencia industrial global, mientras que Estados Unidos y Japón van hacia abajo", afirmó.

Estados Unidos, por su parte, conserva el control financiero global, pero atraviesa una deriva política que, en opinión de Borrell, erosiona su papel como garante del orden liberal.

La crisis democrática

Para Borrell, la crisis democrática es global: "la democracia declina en todo el mundo, en cantidad y en calidad". El auge de la polarización -"el querer que el otro no gane a ningún precio"- abre la puerta a modelos autoritarios, entre los que situó a China como referencia para muchos países del Sur Global. Esa realidad, según el diplomático, limita la capacidad de Europa para influir en regiones donde se multiplican guerras invisibles para la opinión pública europea, pero no sus efectos: flujos migratorios, inestabilidad y presión demográfica.

Europa: ¿actor o espectador?

La guerra en Ucrania ejemplifica lo que Borrell definió como un "mundo bipolar con shocks permanentes". Europa ha aportado más

ayuda total y militar a Kiev que Estados Unidos, pero sigue dependiendo de Washington para capacidades clave como la guía satelital. "Europa debería intentar construir una capacidad militar conjunta, pero estamos todavía lejos de eso", reconoció.

Josep Borrell
Exalto representante para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad de la UE

"Las reglas han dejado de existir y la única es la fuerza. Estamos en una jungla: quien tiene la fuerza, la usa, y los demás se aguantan".

"La democracia declina en todo el mundo, en cantidad y en calidad. El querer que el otro no gane a ningún precio abre la puerta a modelos autoritarios, de los que China es apóstol".

"China ya es una potencia industrial global, mientras que Estados Unidos y Japón van hacia abajo. Su ritmo de crecimiento actual significa que dentro de China cada año crece una economía tan grande como la de Japón o la de India".

"Europa debería intentar construir una capacidad militar conjunta, pero estamos todavía lejos de eso".

"El Sur Global será el gran impulsor del nuevo multilateralismo, porque cada vez tienen más peso tecnológico y porque la fuerza demográfica es una fuente de poder, y el mundo occidental cada vez tiene menos gente".

De cara al futuro, el exalto representante prevé varios escenarios: desde una fragmentación geopolítica duradera hasta un posible resurgimiento del multilateralismo impulsado por el Sur Global, que gana peso económico, tecnológico y demográfico.

Entre guerras, elecciones y nuevas potencias, Europa -sostuvo Borrell- debe decidir si quiere seguir siendo un actor relevante o convertirse en un espectador del nuevo desorden mundial. ■





Roberto Rigobon
Profesor de Gestión y Economía Aplicada
del MIT Sloan School of Management

“Medir sin actuar no sirve de nada; el valor está en usar los datos para mejorar la vida de las personas”.

“Medimos la felicidad cuando ya se perdió, la desigualdad cuando estalla y la contaminación cuando ya no hay remedio. Medir bien es decidir mejor”.

“Cuando la IA sustituye, gana la máquina. Pero cuando la IA complementa, gana el ser humano”.

El mundo en tiempos de incertidumbre

En un mundo donde la economía, la tecnología o el empleo cambian a gran velocidad, medir correctamente la realidad se vuelve una prioridad. Roberto Rigobon, profesor de Gestión y Economía Aplicada del MIT Sloan School of Management, advierte que muchos indicadores llegan tarde y esconden problemas reales. Para el experto, “medir bien no es una cuestión de estadísticas, sino de tomar mejores decisiones y a tiempo”.

El empleo, la inflación, la longevidad o la tecnología son temas globales que atraviesan fronteras. **Roberto Rigobon, profesor de Gestión y Economía Aplicada del MIT Sloan School of Management**, lleva años estudiando cómo se miden estas realidades y por qué hacerlo bien es fundamental.

Rigobon sostiene que la mayoría de los indicadores que guían la toma de decisiones públicas llegan tarde. “Medimos la felicidad cuando ya hay depresión, el impacto ambiental

cuando ya no queda agua limpia, la desigualdad cuando hay protestas en la calle”, lamenta. Esa reacción tardía sitúa a los gobiernos ante un tipo de política pública “cara, ineficiente y orientada a eventos extremos”. En su opinión, si se mide a tiempo, esa información temprana permite detectar tensiones, anticipar crisis y reaccionar con más rapidez.

Un mercado laboral americano irreal

El economista advierte que uno de los ejemplos más claros de esta desconexión entre realidad y datos es el mercado laboral de Estados Unidos. Aunque las cifras oficiales reflejan solidez, Rigobon sostiene que están ofreciendo una falsa sensación de estabilidad.

Rigobon señala que la intensificación de las deportaciones ha provocado una “autodeportación masiva”, que habría sacado del país a más de un millón de personas en seis me-

ses. “Si tú retiras a un millón de personas de un mercado laboral que todavía tiene esos puestos abiertos, la tasa de paro debería bajar. Pero no baja: sube”, afirma. Para el profesor, este dato revela un deterioro más profundo: menos productividad, más empleos precarios y una Reserva Federal mucho más preocupada por el empleo de lo que admite públicamente.

Aunque la atención mediática se centra en la inflación de EE. UU., Rigobon recuerda que la lectura de ese dato también está sesgada. La cifra del 3% registrada a finales de octubre oculta fuertes disparidades entre sectores. Para complicar más el panorama, el propio Bureau of Labor Statistics, responsable de medir la inflación, tuvo que cerrar temporalmente por falta de fondos. “¿Cómo hacemos política monetaria con eso?”, se pregunta el académico. “No se puede porque no se sabe si el dato que hay es confiable”, responde.

Rediseñar vidas más largas

Otro desafío global es el aumento de la longevidad, que para Rigobon no debe entenderse como un problema. “No me gusta la palabra ‘envejecimiento’, prefiero ‘longevidad’, porque implica dignidad”, explica. El verdadero desajuste, argumenta, está en que seguimos organizando la vida bajo un modelo diseñado cuando la esperanza de vida era de 45 años. Hoy, dice, la gran mayoría tendrá décadas por delante tras terminar sus estudios, pero las instituciones siguen basándose en una lógica que no encaja con ese nuevo tiempo vital: “El problema no es que la gente viva más; es que no estamos diseñando vidas más largas de forma inteligente”.

En este sentido, propone modelos flexibles que permitan alternar trabajo, formación y pausas vitales. En su opinión, “las personas terminan sus estudios a los 22 años y les quedan 70 por delante. La probabilidad

de que lo aprendido a los 22 sirva cuando tengan 70 es cero”.

Inteligencia artificial: bazucas vs. raquetas

Por otro lado, el profesor del MIT alerta sobre un error común en el desarrollo de la inteligencia artificial: su uso para sustituir talento humano en lugar de potenciarlo. Para ilustrarlo recurre a una comparación: si quisiera ganar un punto a Rafael Nadal, podría construir una bazuca que dispare la pelota a 400 kilómetros por hora. Técnicamente ganaría, pero no gracias a su habilidad. No habría aprendido nada. En cambio, si quisiera ganar un punto entrenando, mejorando su técnica y usando una raqueta más avanzada, entonces el mérito sería suyo.

Para Rigobon, hoy la IA es muchas veces una bazuca que sustituye, cuando debería ser una raqueta que potencia y mejora a las personas. Y, en este sentido, añade, “cuando la IA sustituye, gana la máquina; cuando complementa, gana el ser humano”.

El experto reclama un uso de la IA que haga a las personas más competentes, creativas y humanas. “La pregunta no es ‘¿qué puede hacer la IA?’, sino ‘¿qué queremos hacer nosotros con ella?’. Esa es una elección moral, no tecnológica”.

Europa mide bien, pero actúa poco

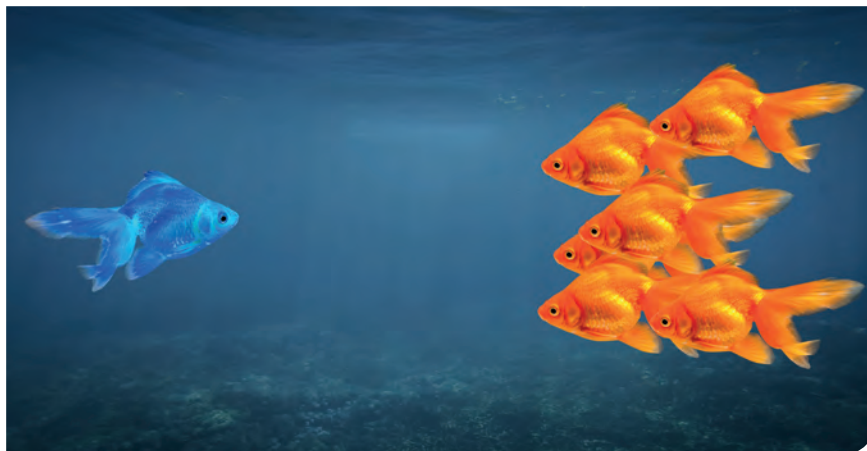
Sobre Europa, reconoce avances en regulación y medición de sostenibilidad, pero también una gran dispersión metodológica. Las agencias no coinciden en lo que evalúan y generan lo que llama “confusión agregada”. Aun así, valora la valentía regulatoria europea: “Las redes digitales son las nuevas carreteras, y no puedes dejar que un monopolio privado decida las reglas de acceso”. Estados Unidos destaca por la innovación, China por la escala, y Europa -dice- por principios. Y eso, concluye, “vale mucho”. ■

Juan Roig

El orgullo de ser empresario

“Los empresarios somos los que movemos el mundo, y tenemos que creérselo”. Con esta contundente frase concluyó su intervención en el Congreso de AECOC, Juan Roig, presidente ejecutivo de Mercadona. Roig defendió con firmeza el papel fundamental que desempeñan las empresas y los empresarios en la generación de riqueza y bienestar. “Debemos sentirnos orgullosos de ser empresarios, de ser referentes de la sociedad civil. Y tenemos que salir del armario. ¡Os pido a todos que salgamos del armario!”, concluyó.

“En Mercadona somos como un pez que nada contracorriente: a veces nos equivocamos, porque vamos por contracorrientes que no son buenas, y otras veces acertamos”.



La misión de los empresarios

En el 40º Congreso AECOC Juan Roig reivindicó la figura del empresario: “un empresario siempre tiene riesgos. Independientemente del tamaño, todos nos jugamos algo que nadie puede garantizar: que los clientes entren mañana en las tiendas o compren nuestros productos”. Y, por eso, insiste en que es muy importante saber “por qué hacemos lo que hacemos”.

Roig hace hincapié en que “ganar dinero es bueno, necesario, obligatorio y satisfactorio porque es bueno para toda la sociedad: para satisfacer al trabajador, pagar al proveedor, reinvertir beneficios y pagar impuestos”. En este sentido defiende:

- Por un lado, que los beneficios son necesarios para poder reinvertir en las empresas. No obstante, compara el ganar dinero como el comer: “es indispensable, pero no es sano si es el principal propósito”.
- Y, por otro, que “pagar impuestos no es el problema; es una cosa muy buena, muy sana y hay que estar muy orgullosos de hacerlo”. El problema -reprueba- es cómo se gestionan.

El presidente de Mercadona aprovechó su intervención para expresar su solidaridad con los afectados por la dana, poniendo en valor la labor de los voluntarios y las muchas empresas. Además, compartió la experiencia personal que le inspiró a impulsar la iniciativa Alcem-se!, en respuesta para la reconstrucción de las zonas, los comercios y las personas afectadas, a través de la cual repartió ayudas por valor de 108 millones de euros junto a su mujer Hortensia Herrero, sus hijas y su hermano Fernando. Roig relató cómo, tras visitar la localidad valenciana de Picanya, en la zona cero de la catástrofe, presencié la actitud ejemplar de un peluquero que, pese



Juan Roig
Presidente Ejecutivo
de Mercadona

LA MISIÓN DE UN EMPRESARIO

“Los empresarios captamos cosas que los demás no captan. Identificamos las necesidades del cliente y encontramos la manera de satisfacerlas. Un empresario ve cosas que otros no ven”.

LA MISIÓN DE MERCADONA

“Es, por este orden, satisfacer al cliente -“el jefe”-, al trabajador, al proveedor, a la sociedad y al capital. Cada vez que tomamos una decisión tenemos que hacerlo en base a esta secuencia. Si una empresa no satisface a los cinco componentes de una forma o de otra, no funciona”.

EL PARADIGMA DEL EMPRESARIO

“Si alguien descubre cómo incrementar la satisfacción de los clientes... hay emprendedores. Si hay emprendedores y empresarios honestos, hay empresas. Si hay empresas que generan beneficios e invierten, hay empleo. Si hay empleo, hay riqueza. Y si hay riqueza y sabemos gestionarla, hay bienestar”.

EMPRESARIOS ORGULLOSOS DE SERLO

“Ganar dinero es bueno y necesario para satisfacer al trabajador, pagar al proveedor, reinvertir beneficios y pagar impuestos. Debemos sentirnos orgullosos de ser empresarios. Y parece que nos da vergüenza decirlo. Tenemos que salir del armario”.



“El cliente, al que llamamos ‘el jefe’, tiene el poder sobre la vida o la muerte de una empresa. Éste es nuestro faro”.

a haberlo perdido todo, continuó trabajando en plena calle con una simple silla y sus utensilios. Explicó que esa imagen, la de un autónomo que mantiene su actividad a toda costa, le hizo reflexionar sobre “el orgullo de ser empresario” y sobre la obligación que tienen las empresas de poner en valor su contribución a la riqueza y bienestar de la sociedad. Juan Roig lanzó un mensaje claro y directo: “Debemos sentirnos orgullosos de ser empresarios porque somos los que movemos el mundo. Y tenemos que creérnoslo y salir del armario”.

La misión de Mercadona

Durante su conferencia Juan Roig también explicó el modelo de Mercadona, que compara como un pez que nada contracorriente: “A veces nos equivocamos, porque vamos por contracorrientes que no son buenas, y otras veces acertamos”.

Roig reafirmó la filosofía que guía a la compañía, destacando que ‘El Jefe’, como llaman en Mercadona al

cliente, es “el faro”, porque “tiene el poder sobre la vida o la muerte de una empresa y tenemos que escucharlo y ofrecerle siempre la mejor opción”. Y según Juan Roig el ‘Jefe’ lo que quiere es que “le llenemos la tripa” y que sea con seguridad alimentaria, calidad, servicio, surtido y presupuesto (precio). “Y nosotros somos los que tenemos que prescribirle lo que creemos adecuado”, comenta. Y añade: “Nuestro surtido no busca tener todos los productos que hay en el mercado, sino cubrir todas las necesidades”. Con esta premisa Roig explica el cambio de modelo realizado por Mercadona para convertirse en “Totaler Radical”. Un modelo que trabaja conjuntamente con los más de 2.000 proveedores e interproveedores especialistas para ofrecer “un surtido eficaz y de una calidad contundente”.

También destacó la labor, motivación y compromiso de los más de

“Nuestra ‘guerra’ está en la calidad. Calidad, calidad, calidad y, sobre todo, calidad. Y la mejora de la calidad es infinita: por mucho que hagas, siempre puedes hacer más”.

➤ A Juan Roig siempre le ha gustado comunicar sus ideas a través de metáforas visuales. En concreto, suele utilizar la imagen superior para ejemplificar que al observar algo, no todos vemos lo mismo. Para unos la imagen muestra manchas blancas y negras inconexas, mientras que otros son capaces de unir los puntos invisibles para formar la figura de un cowboy. De la misma manera en Mercadona ven muy clara su misión, basada en los 5 componentes -‘jefe’, trabajador, proveedor, sociedad y capital- y su posicionamiento en el mercado como ‘totaler radical’.

110.000 trabajadores. A su entender, “es fundamental que se sientan satisfechos y comprometidos. Me siento muy orgulloso de todos ellos”.

Por último, avanzó algunos de los proyectos que conforman la hoja de ruta de Mercadona como la expansión en Portugal y el desarrollo del modelo “Listo para Comer”.

Reconocimiento a AECOC

Asimismo, Juan Roig resaltó la labor que AECOC viene realizando desde su creación hace más de 40 años, así como el valor que aportan sus congresos, convertidos en un foro de referencia para todo el sector, “donde todos aprendemos de todos”. Para Roig, el principal logro conseguido ha sido aunar a fabricantes y distribuidores y que “podamos hablar entre nosotros”, aunque destacó algunos más como: la estandarización del palet de 80 x 1,20, la implantación pionera del código de barras y su evolución, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) o más recientemente la gestión de los residuos. En su opinión, “tenemos que estar orgullosos de lo que juntos hemos conseguido”. También tuvo un emotivo recuerdo para **Federico Riera Marsá**, primer presidente de la asociación, a quien definió como “un hombre clave para esta asociación, gran empresario y mejor persona, de quien tuve la oportunidad de aprender mucho”. ■





De izda. a dcha.: Alberto Rodríguez-Toquero (director general de Mahou-San Miguel) moderó una mesa de empresas y emprendedores en la que participaron José Manuel y Beatriz Sirvent (presidente y adjunta a dirección general y operaciones en Confectionary Holding), Estefanía Ferrer (CEO de LICO) y Judith Viader (CEO de Frit Ravich).

Innovación, liderazgo y valores

En el 40º Congreso AECOC, tres historias de empresa demuestran que el gran consumo avanza cuando innovación, valor y valores se dan la mano: Almendra y Miel y sus 300 años reinventándose, LICO Cosmetics revolucionando el cuidado personal desde el D2C, y Frit Ravich mostrando cómo crecer sin perder la esencia. Tres caminos distintos, pero con un mismo propósito: liderar el futuro con valores.

LAS EMPRESAS

- **Almendra y Miel.** 300 años de historia en la elaboración de turrónes, mazapanes y dulces navideños en Jijona.
- **LICO Cosmetics.** Fundada en 2020, Estefanía Ferrer reinventa el cuidado de la piel en cosmética con los valores de la ingeniería (innovación, rigor y eficacia).
- **Frit Ravich.** Con 60 años de historia, esta empresa que produce patatas fritas, snacks y frutos secos ha sabido combinar tradición y modernidad con un propósito claro: "Alimentamos Momentos de Vida".

ALMENDRA Y MIEL

"El secreto está en el equilibrio entre tradición e innovación"



En el 40º Congreso AECOC, José Manuel Sirvent (décima generación) y Beatriz Sirvent (undécima) explican cómo Almendra y Miel ha alcanzado 300 años combinando tradición, adaptación y una conexión constante con el consumidor. El grupo -propietario de 1880, El Lobo y Doña Jimena- cuenta con 14 tiendas, 164 empleados y 46,5M€ de facturación en 2024, con un 22% procedente de exportación.

Almendra y Miel se caracteriza por:

- **300 años de historia.** José Manuel Sirvent (décima generación) y Beatriz Sirvent (undécima generación) mantienen viva la tradición familiar de turrónes, mazapanes y dulces navideños en Jijona.
- **Innovación con respeto al legado.** Además de mantener sus elaboraciones clásicas, han lanzado productos disruptivos como helados de turrón y turrón para perros.
- **Calidad y diferenciación.** Almendra y Miel se distingue por la calidad, la diferenciación y la capacidad de conectar con el consumidor a través de emociones, recuerdos y momentos compartidos.



Lee la entrevista a José Manuel Sirvent en el número de abril de C84.

LICO COSMETICS

“La escasez agudiza el ingenio”

En el 40º Congreso AECOC, Estefanía Ferrer, CEO de LICO Cosmetics, demuestra cómo la ingeniería y la pasión por la cosmética se combinan para crear productos innovadores y sostenibles. Fundada en 2020, LICO ha crecido rápidamente alcanzando los 10 millones de facturación en 2024 gracias a su modelo digital directo al consumidor (D2C), y con a un equipo mayoritariamente femenino centrado en la excelencia y el cliente.

Los principios que marcan el rumbo de LICO:

- **De la ingeniería a la cosmética.** Estefanía Ferrer traslada los valores de la ingeniería -innovación, rigor y eficacia- al desarrollo de tratamientos faciales y corporales, creando “cosmética eficaz, honesta y sostenible”.
- **Resultados medibles.** Desde tratamientos para caída del párpado o papada, hasta SPF 50 con filtro biológico, cada fórmula se desarrolla con investigación propia y atención al detalle, ofreciendo resultados reales a los clientes.
- **Cultura de equipo.** Liderazgo horizontal y participativo, con un equipo mayoritariamente femenino, donde todos comparten responsabilidades y se fomenta la motivación y excelencia.
- **Foco en el online y expansión controlada.** Tras consolidarse a través de la venta online en España, la compañía ha comenzado su internacionalización en Portugal, siempre a través del e-commerce.



Lee la entrevista a Estefanía Ferrer en el número de octubre de C84.



FRIT RAVICH

“Hay empresas que nacen en un garaje. La mía nació en una cocina”.

En el 40º Congreso AECOC de Gran Consumo, Judith Viader, CEO de Frit Ravich, comparte la historia y el modelo de una compañía que ha pasado de facturar 33 millones a 338 millones de euros bajo su liderazgo. Con más de 1.300 empleados, Frit Ravich ha sabido combinar tradición y modernidad con un propósito claro: “Alimentamos Momentos de Vida”.

Las claves del éxito de Frit Ravich son:

- **Origen con propósito.** Fundada en Maçanet de la Selva (Girona), Frit Ravich nació en una cocina familiar y hoy es referente nacional en la elaboración de patatas fritas, snacks y frutos secos, así como líder en la distribución de marcas de terceros.
- **La filosofía de empresa.** Su cultura “Feel Frit” está basada en la escucha, la innovación y el bienestar del equipo.
- **Modelo dual.** Su éxito se apoya en un modelo dual -son fabricantes y al mismo tiempo distribuidores de grandes marcas de alimentación- con más de 50.000 puntos de venta y una fuerte orientación al cliente.
- **Diversidad y visión de futuro.** Reconocida por su liderazgo femenino y compromiso con la igualdad, la empresa aspira a alcanzar los 600 millones de euros en 2030, creciendo de forma sostenible y manteniendo su esencia.

Lee la entrevista a Judith Viader en la página de 28 de esta revista.



Proveedor global de soluciones intralogísticas

Almacenes automáticos | Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

902 31 32 42
mecalux.es



Sqrups

Retail de impacto

Desde su fundación en 2014, la red de supermercados outlet Sqrups ofrece una salida comercial responsable a productos de primeras marcas próximos a su fecha de caducidad o a excedentes de stock que, de otro modo, estarían destinados a la destrucción. Con un crecimiento anual superior al 40%, la compañía cerrará el año con 150 tiendas y proyecta alcanzar las 200 para 2026. En el marco del 40º Congreso AECOC de Gran Consumo, Iñaki y Raúl Espinosa, fundadores y, respectivamente, presidente y director general de Sqrups, presentaron este innovador modelo.



Para conocer más sobre la historia de Sqrups, consultar la entrevista del número de octubre de C84.



Ricardo Álvarez, CEO de Día, conversa con Iñaki y Raúl Espinosa, fundadores de Sqrups y, respectivamente, presidente y director general de la compañía.



AUNANDO ECONOMÍA CIRCULAR E IMPACTO SOCIAL

Retail de impacto. “Rescatamos productos que vienen de una situación complicada o que están en una situación excepcional, como pueden ser los cortos de fecha de caducidad en la parte alimentación, y les damos una segunda vida”.

Discretos y confiables. “Somos transparentes y claros con los fabricantes que nos encomiendan sus productos. Generamos confianza porque nunca hacemos ningún tipo de publicidad al consumidor final”.

Con viento a favor. “Seguiremos creciendo a ritmo del 40% o el 50% al año en ventas. Tenemos el viento a favor porque -por la ley contra el desperdicio alimentario y también por responsabilidad- a partir de enero ya no se podrá destruir producto”.

Generando impacto social. “Nuestras tiendas, la mayoría situadas en zonas desfavorecidas, ofrecen productos de primeras marcas a precios reducidos y dan empleo a personas en exclusión social, que representan el 75% de la plantilla”.

LUXMAR

LO VEGETAL ESTÁ DE MODA, ASÍ COMO NUESTRAS
margarinas y mixes vegetales



GA Alimentaria
GRUPO DE ALIMENTACIÓN

PISTA DE SILLA, KM 252.
CATARROJA 46470, VALENCIA.
WWW.GA-ALIMENTARIA.COM

Prosol

'Retail is life'

Con una facturación de 4.200 millones de euros, más de 10.000 empleados y cerca de 480 tiendas bajo enseñas como Grand Frais, Fresh o Monmarché, Prosol conecta cada día a miles de productores con millones de consumidores. Su objetivo: ofrecer lo mejor del sabor y de lo fresco, al precio justo. Así lo explicó su presidente y CEO, Jean-Paul Mochet, en el marco del 40º Congreso AECOC.



Jean-Paul Mochet
Presidente y CEO de Prosol

EL GRAN DESAFÍO: LA SALUD PÚBLICA

"Alimentar a la gente para que esté sana y, al mismo tiempo, darle placer y felicidad".

EL MAYOR RIESGO: EL ALGORITMO

"Debemos hacer que los humanos, los clientes del día a día, podamos tener nuestra voz y tomar decisiones sin ser manipulados por algoritmos".

Jordi Gallés, Executive presidente de Euro-pastry, y Jean-Paul Mochet, presidente y CEO de Prosol, destacaron la importancia de situar al cliente en el centro, garantizar calidad accesible, fomentar la colaboración con proveedores, apostar por la proximidad humana y perseguir un crecimiento sostenible, ejes que definen el modelo y la visión de Prosol.



Personas al servicio de lo fresco

El universo Prosol se ha consolidado como referente en tiendas multiespecialistas de productos frescos. Tal como explicó en el Congreso AECOC **Jean-Paul Mochet, presidente y CEO** de la compañía, sus establecimientos son "el punto de encuentro entre 'el buen producir' y 'el buen comer'".

La compañía opera a través de varias cadenas, con una red que cubre diversos territorios y tipos de población, manteniendo siempre el mismo valor: expertos que trabajan cada categoría de producto "como si fuera un auténtico mercado al aire libre", señaló el directivo.

El cliente, en el centro

Para Mochet, "el cliente es el rey, es quien manda". La responsabilidad hacia el consumidor es una prioridad estratégica, especialmente vinculada a la salud pública. Como afirma, "alimentar a las personas no es trivial, es algo profundo, y nuestra

primera obligación es hacerlo de manera saludable, que le siente bien y que le guste".

Precio justo y accesible

La misión de Prosol es acercar la calidad a todos los públicos. Su objetivo, explicó, es que "lo bueno, bonito y fresco sea accesible para toda la población, ofreciendo un precio justo". Y añadió que "un precio justo no significa necesariamente un precio bajo", sino la combinación entre el valor nominal y lo que aporta el producto: sabor, trabajo del proveedor y presentación en la tienda. Ese enfoque les permite hoy que casi 8 millones de hogares de distintos perfiles visiten regularmente sus tiendas.

Colaboración con proveedores

En este modelo, la relación con quienes producen es esencial y basada en la colaboración. "No somos un vendedor; somos un 'difusor', como un difusor de perfumes", dijo. Para él, la ecuación es clara: "si tu proveedor no gana dinero, no estará ahí

el próximo año. Todos deben salir ganando: proveedor, distribuidor y cliente". Para lograrlo reducen intermediarios y mantienen un contacto directo con toda la cadena.

Además, afirmó que la relación con proveedores e industriales debe construirse desde una visión de largo plazo, para que puedan invertir, innovar y seguir creando valor de manera sostenible.

Proximidad que importa

Mochet destacó la diferencia con la distribución alimentaria clásica en

"La relación con nuestros proveedores debe construirse mirando a largo plazo, para que puedan invertir, innovar y seguir creando valor de manera sostenible".

Francia. Muchos operadores tradicionales venden productos similares, al mismo precio, en tiendas que se multiplican por proximidad física, "sin aportar valor real". En cambio, Prosol apuesta por la cercanía humana y de valores. Su objetivo es compartir experiencias, construir redes y convertir sus tiendas en lugares de vida.

Creer sin perder el foco

Mirando al futuro, Mochet explicó la ambición de la compañía: duplicar su facturación, un ritmo que mantienen cada 5 años desde hace más de dos décadas. Pero aclaró que su obsesión "no es hacer dinero, sino hacer felices a las personas". Comparó su enfoque con el de los deportistas: un campeón persigue un logro, y la medalla llega después. En el caso de Prosol, la "medalla" son el ebitda y los resultados financieros, pero el verdadero récord son los clientes satisfechos: "eso es lo que perseguimos cada día". ■



Jennifer Cords

Vicepresidenta sénior de Asuntos Corporativos de Lidl International

Lidl

Retail más allá de las fronteras

Lidl reafirma su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la creación de valor para la sociedad, con los proveedores en el centro de su estrategia. En su intervención en el Congreso AEOC, Jennifer Cords, vicepresidenta sénior de Asuntos Corporativos de Lidl International, y Claus Grande, CEO de Lidl España, explicaron que España representa una pieza fundamental del complejo puzzle del ecosistema de Lidl, porque gran parte de sus cadenas de suministro pasan o se generan directamente en España y también por su “excelente industria agroalimentaria”.

“Como líder europeo en distribución alimentaria, tenemos un firme compromiso con la creación de valor compartido para la sociedad”.

La cadena de valor de Lidl

En el marco del 40º Congreso AECOC, Jennifer Cords, vicepresidenta sénior de Asuntos Corporativos de Lidl International, explicó la estrategia internacional del grupo “El retail más allá de las fronteras”, basada en una visión global sobre la gestión de la calidad y la sostenibilidad, así como en los valores de la responsabilidad social y el impacto positivo.

En su opinión, detrás de lo que el cliente ve en los lineales de Lidl hay “un mundo complejo y un arduo trabajo” que comienza en la cadena de valor. Y en centro de esa cadena de valor se encuentran los proveedores, con quienes Lidl establece relaciones a largo plazo. “Para Lidl, los proveedores no son simplemente vendedores; son pilares fundamentales de nuestro éxito y auténticos socios en nuestra misión”, señala.

Valor compartido

Dentro de esta estrategia internacional, cobra especial importancia el concepto de “Lineales Compartidos - Valor Compartido”, que se materializa plenamente en la cadena de valor de Lidl; un modelo que busca generar beneficios tanto para Lidl como para sus proveedores, consumidores y comunidades locales.

Esa idea del valor compartido compromete a Lidl a actuar directamente donde se encuentran los mayores desafíos, y el cambio climático es uno de ellos, a garantizar un futuro más seguro para la sociedad y a contribuir a la soberanía de Europa. Para Cords, las iniciativas colaborativas de sostenibilidad “no tratan solo de negocios, si no de proteger la estabilidad de las comunidades que forman nuestra cadena de valor”.

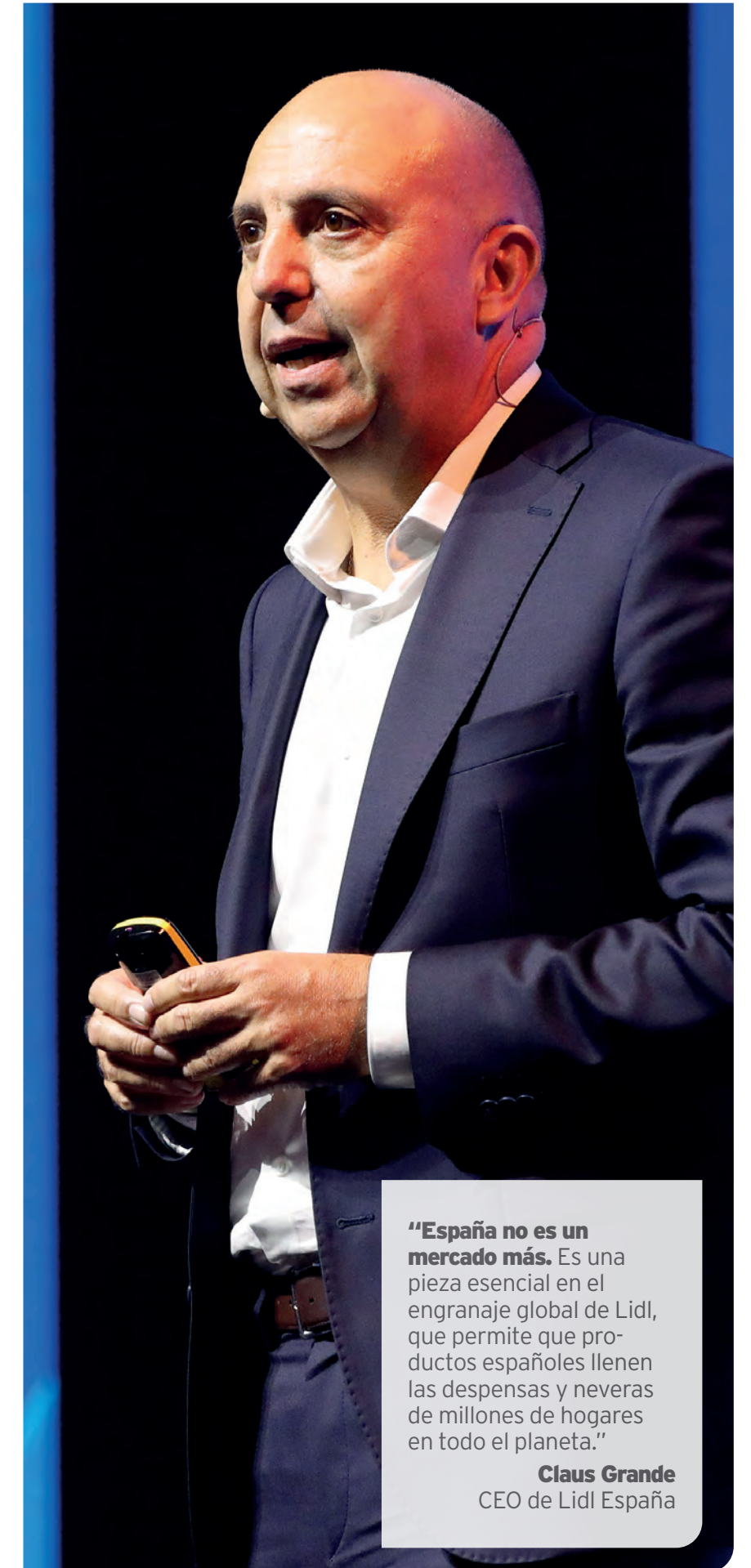
El papel de Lidl España

Por su parte Claus Grande, CEO de Lidl España, explicó cómo se integra la estrategia internacional en el día a día del distribuidor en nuestro país y destacó la relevancia de España dentro del ecosistema internacional del grupo. En su opinión, “España no es un mercado más. Es una pieza esencial en el engranaje global de Lidl, que permite que productos españoles llenen las despensas y neveras de millones de hogares en todo el planeta”.

Los datos avalan el impacto económico de Lidl en España y en la exportación. El retailer compra cada año 8.000 millones de euros en productos agroalimentarios, de los cuales más del 50% se destina a la exportación. Un volumen que, tal y como resalta Grande, genera un superávit de más de 2.600 millones de euros en la balanza comercial española y acerca el producto español a más de 500 millones de clientes en Estados Unidos y Europa.

Además de por el potente sector primario y la excelente industria agroalimentaria, para Claus Grande España también juega un papel estratégico en logística porque es la puerta de entrada de las cadenas de suministro de Lidl para el sur de Europa. En este sentido, aprovechó la ocasión para reclamar la construcción del Corredor Mediterráneo, una iniciativa que “en su opinión” aportaría “mayor eficiencia y seguridad de las cadenas logísticas, así como más competitividad en el futuro”. Un reto que se suma al climático, el social, la fidelización del talento, el absentismo.

Por último, el directivo también animó a que el sector afronte conjuntamente “la escalada de ‘guerras comerciales’ y la alta carga burocrática y fiscal que cuestiona nuestra soberanía alimentaria”. “Unas cuestiones que nos afectan, nos preocupan y marcan nuestra agenda”, concluyó. ■



“España no es un mercado más. Es una pieza esencial en el engranaje global de Lidl, que permite que productos españoles llenen las despensas y neveras de millones de hogares en todo el planeta.”

Claus Grande
CEO de Lidl España

Consum

Las personas en el centro

Consum cumple 50 años con una facturación estimada en 2025 de 5.000 millones de euros, 5 millones de socios-cliente, 22.000 empleados, más de 1.000 tiendas y 6 plataformas logísticas.

En el marco del 40º Congreso AECOC, Antonio Rodríguez, director general de Consum, compartió el modelo cooperativo centrado en las personas, la sostenibilidad y la eficiencia como motor de competitividad en un contexto económico y social cada vez más complejo.

La estrategia de personas y bienestar
“Las personas son las que diseñan las organizaciones, las construyen y las evolucionan”. Lo dice Antonio Rodríguez, director general de Consum, quien explicó en el Congreso AECOC la importancia que tienen las personas dentro del propio modelo de negocio de la cooperativa, que se construye sobre 4 pilares -el cliente y las personas, la sostenibilidad y la rentabilidad empresarial-. Rodríguez presentó el concepto integral de personas y bienestar que la coope-

rativa ha puesto en marcha y cuyo objetivo es, en su opinión, aportar un valor diferencial que permita a la empresa competir con garantías en el mercado laboral.

Una estrategia que se apoya en la propuesta de valor al trabajador y que se articula, por un lado, en numerosas políticas de bienestar personal, profesional y organizacional, apostando por la mejora continua y la innovación en la gestión de las personas; y, por otro, en un modelo de excelencia (de liderazgo) en el servicio que se encarga de aplicar, cumplir y medir todas las iniciativas.

4 grandes proyectos
En concreto, las políticas de personas y bienestar abarcan 4 puntos de acción:

- La atracción y selección de talento, la acogida y la integración,

- la formación y el desarrollo, la gestión del desempeño y la promoción.
- La compensación y el reconocimiento, tanto económico como emocional.
- El cuidado de la salud, la prevención y la conciliación.
- La información y la comunicación, a través de canales efectivos de escucha activa y de comunicación interna.

El modelo de liderazgo
Para llevar a cabo todas las políticas de bienestar y, sobre todo que se cumplan, Consum confía y da mayor responsabilidad a los diferentes mandos (a los que llaman Asesores), quienes -tal y como explica Rodríguez- tienen que interesarse por las personas, tanto en lo personal como en lo profesional, y tener siempre un canal de escucha activa abierto. Porque, en su opinión, el desarrollo de las personas no es solo formación, también es delegación: “si no se delega, las personas no se forman completamente”, advierte. También insiste en que este modelo de liderazgo debe ser “siempre constructivo”, que sirva para aprender y mejorar, cercano, accesible y empático, proactivo y riguroso en la resolución de problemas, escuchando y adaptando las necesidades de los equipos.

Un plan que se mide y valora para tomar decisiones en el futuro, porque para Antonio Rodríguez es “un proceso continuo de mejora y el camino para llegar al futuro con garantías”. ■

“El bienestar no es un complemento; es el centro de nuestra estrategia. Cuidar a las personas es cuidar del negocio”.



Antonio Rodríguez
Director general de Consum

- EL MODELO COOPERATIVO DE CONSUM**
- Es la mayor cooperativa de España, con 20.000 socios-trabajadores y más de 5 millones de socios-clientes-consumidores.
 - Apuesta por el desarrollo local. El 96% de las compras son de producto nacional, dando prioridad al producto fresco, de origen local y kilómetro cero.
 - Atención a las personas vulnerables, con programas para la donación de alimentos o de inserción laboral y social de personas en riesgo de exclusión.
 - Acción medioambiental en 3 ejes: la descarbonización, la economía circular y el desperdicio cero.
 - En el centro, las personas: clientes, trabajadores, proveedores, franquiciados y la sociedad.

Amazon

Reinventando la experiencia del cliente

Amazon lleva operando en nuestro país desde 2011. El año pasado facturó 8.000 millones de euros (un 12% más que en 2023), emplea a 28.000 personas y cuenta con más de 40 centros logísticos repartidos por todo el territorio nacional.

En el marco del 40º Congreso AECOC de Gran Consumo, el director general de AECOC, José María Bonmatí, conversó con Ruth Díaz, vicepresidenta de Europa de Fashion y Country Manager de España en Amazon, sobre innovación, experiencia del cliente y líneas de trabajo de la compañía en nuestro país.



4 CLAVES DE AMAZON

- **La selección de la oferta.** “El producto es el rey, pero también son muy importantes el precio, la conveniencia, la velocidad y la sostenibilidad”.
- **La innovación.** “Trabajamos con pequeños equipos descentralizados, con mentalidad de día 1 y bajo la premisa de que hay que fallar y aprender”.
- **Escuchar al cliente.** “Es nuestra brújula. Hay que escuchar al cliente, porque siempre lo podemos hacer mejor”.
- **Cultura de empresa.** “Amazon invierte en infraestructuras y tecnología y, cuando funcionan, las abre para todo el mundo, creando una espiral positiva de innovación que mejora la eficiencia propia y también de otras empresas”.

La era de la IA...

Ruth Díaz, vicepresidenta de Europa de Fashion y Country Manager de España en Amazon, considera que la IA está revolucionando todos los aspectos de la experiencia del cliente y por eso Amazon trabaja intensamente en esta tecnología con el objetivo de mejorar las aplicaciones, reducir los costes y optimizar los procesos. En la actualidad cuenta con más de 1.000 aplicaciones de IA generativa en desarrollo y en uso, como la mejora de la navegación y organización de las reseñas -que alcanzan un volumen anual de 120 millones-, Amazon Lens -que con una simple foto muestra miles de productos similares- o la predicción de la demanda más de 400 millones de productos, permitiendo garantizar entregas más rápidas.

... Y de la robótica

Más allá de la IA, la robótica también desempeña un papel fundamental en el modelo operativo de Amazon. Más de 750.000 robots operan en sus almacenes en todo el mundo. Lo interesante de estos robots, según Díaz, es que colaboran coordinadamente con el millón de

personas (42% mujeres), optimizando todo el proceso logístico, facilitando la vida de las personas y contribuyendo a crear un entorno de trabajo más seguro y eficiente.

La innovación en Amazon

“Estamos obsesionados con el cliente y el cliente siempre está maravillosamente insatisfecho”. Con esa premisa y el “siempre lo podemos hacer mejor” trabaja Amazon.

Para Ruth Díaz hay 3 claves en la innovación en Amazon, que permiten funcionar “como una *startup*”:

- 1 La innovación descentralizada.** Con equipos pequeños con autonomía necesaria para probar continuamente nuevas ideas. La ‘nube’, por ejemplo, fue iniciada por solo 13 personas.
- 2 La mentalidad del día uno.** Pensar siempre en el “día uno” representa “un estado de constante actividad y refinamiento”.
- 3 Innovar, fallar y aprender.** Es un pilar fundamental de la cultura de Amazon. “Fallamos con frecuencia.

Es vital fallar rápido y en abundancia, pero también es esencial dar tiempo a las cosas”.

La innovación que nace en España

España desempeña un papel estratégico en la estructura global de Amazon porque, según Ruth Díaz, hay “una combinación única”: gran talento humano y una intensa capacidad de innovación, también descentralizada, con más de 1.000 desarrolladores que trabajan en proyectos para todo el mundo. 3 ejemplos que destaca: la redefinición del proceso de *checkout* para usuarios, gran parte de la tecnología detrás del Kindle Scribe o muchas de las aplicaciones de Alexa.

La brújula en experiencia del cliente

“Escuchar al cliente”, es para Ruth Díaz la brújula de Amazon España y que se construye sobre 4 pilares:

- 1 Selección.** Con un lineal infinito, para Díaz “el producto es el rey”.
- 2 Precio.** “Nadie se quejará nunca porque los precios sean bajos”.

3 Comodidad y conveniencia. “La velocidad es un elemento clave de la comodidad”. El año pasado se entregaron 160 millones de unidades el mismo día o al día siguiente, y el pedido más rápido se entregó en tan solo 26 minutos.

4 Sostenibilidad. “Tenemos que ayudar al cliente a encontrar en nuestra tienda productos sostenibles y explicarle por qué lo son. Y enviarlos de la manera adecuada”.

El escaparate de las pymes

Actualmente 17.000 pymes españolas venden en Amazon y el 75% de ellas exporta sus productos gracias a este *marketplace*. El proceso es

muy sencillo: “En 2 clics y 3 días cualquier pyme puede comenzar a vender en toda Europa, sin la necesidad de traducir, ofrecer servicio al cliente o invertir en logística”.

La democratización de la tecnología

Si algo ilusiona a Ruth Díaz es la democratización de acceso a las nuevas tecnologías. “Hoy en día una pyme tiene acceso a la misma tecnología de IA que Amazon” lo que supone “un avance enorme en términos de igualdad de oportunidades”, concluye.

En este sentido, una de las estrategias que la directora general pone en valor es la enorme inversión de Amazon en infraestructuras y tecnología para uso propio, pero que una vez funcionan, se ponen al servicio de todos, como la tienda o la nube. Dice que esta estrategia de invertir, innovar y luego abrir puede parecer “contraintuitiva al principio”, pero que la realidad es que funciona, ya que no solo optimiza la eficiencia de Amazon, sino también la de otras empresas”. ■

“El cliente siempre está maravillosamente insatisfecho; aunque nosotros pensemos que hoy está contento, siempre lo podemos hacer mejor”.

I'm Women Consumer Goods

Rosa Carabel, CEO de Eroski, presentó en el 40º Congreso AECOC la plataforma I'm Women Consumer Goods, una red creada por directivas del sector de gran consumo con el objetivo de impulsar y visibilizar el talento femenino. La iniciativa busca crear comunidad, conectar e inspirar a otras mujeres, rompiendo estereotipos y promoviendo la igualdad de oportunidades.



UNA RED QUE INSPIRA, CONECTA Y TRANSFORMA

"En I'm Women Consumer Goods no tenemos ánimo de lucro".

"Nuestro principal objetivo es visibilizar el talento femenino en el gran consumo".

"Queremos conectar talento femenino, para que la experiencia de unas ayude a otras".

"Queremos inspirar y demostrar que se puede crecer profesionalmente sin renunciar a ser mujer, madre o hija".

Transformar el sector. "El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo, sino para transformarlo. Os invito a que lo transformemos juntos".

Impulsar el talento femenino. "Las directivas que hemos construido I'm Women Consumer Goods ocupamos posiciones de responsabilidad y hemos vivido el sobreesfuerzo y las dificultades que supone para muchas mujeres alcanzar y mantener estas posiciones".

SABOR EFECTO WOW



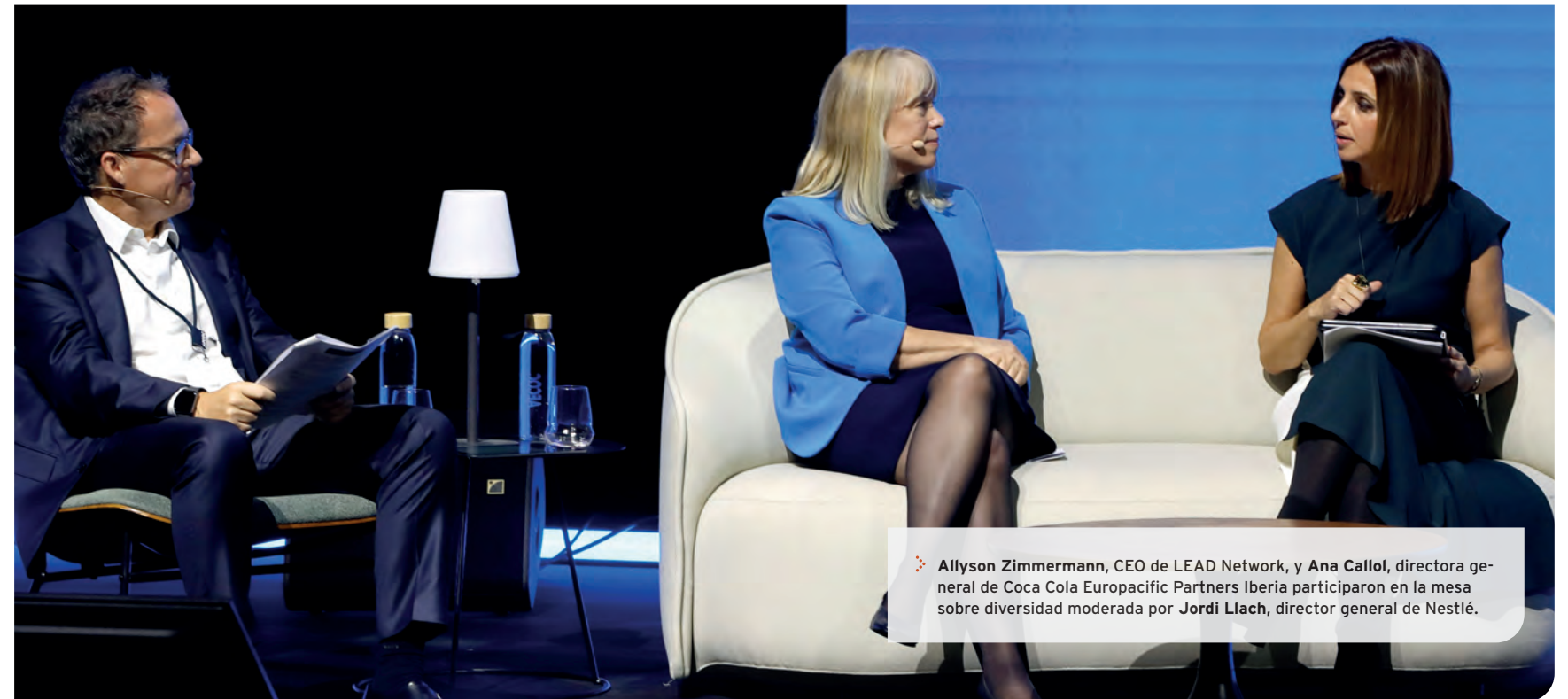
**¡NADA TE PREPARA
PARA EL SABOR DE ORRI!**

ORRI
LA VARIEDAD DE MANDARINA

Diversidad

La palanca competitiva

Abordar la diversidad desde una perspectiva multidimensional -género, edad, cultura, etc.- y centrarse en las acciones más que en las palabras. Son dos recomendaciones que Allyson Zimmermann, CEO de LEAD Network, y Ana Callol, directora general de Coca Cola Europacific Partners Iberia, compartieron en una mesa debate para explicar que las empresas ganan cuando son diversas. La clave: un liderazgo equitativo, que crea las condiciones necesarias para que cada persona pueda dar su mejor versión. El resultado: aumenta el sentido de pertenencia, la retención de talento e, incluso, reduce el absentismo.



Allyson Zimmermann, CEO de LEAD Network, y Ana Callol, directora general de Coca Cola Europacific Partners Iberia participaron en la mesa sobre diversidad moderada por Jordi Llach, director general de Nestlé.



Allyson Zimmermann

CEO DE LEAD NETWORK

“Cuando las mujeres se empoderan y progresan, se logra el progreso para todos”.

Empoderar a las mujeres. Representan el 50% de la población y el 75% de los consumidores en gran consumo. Las mujeres son la marea capaz de elevar todos los barcos. Cuando las mujeres se empoderan y progresan, se logra el progreso para todos.

Maximizar el talento. La diversidad no va solo de marcar casillas, sino de sacar el máximo partido al talento y reflejar dentro de tu equipo el mercado al que sirves. Además, estamos en un momento realmente crucial. Hoy la mejor forma de competir es a través del talento.

Combatir el absentismo. Abrazando la diversidad, escuchando a todos y haciendo que participen, aumentamos el sentido de pertenencia, lo que puede reducir el absentismo en un 75%.

El puente a las nuevas generaciones. El 90% de la generación Z no solicitará empleo en una empresa que no priorice la diversidad. Por lo tanto, seguir avanzando no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia efectiva para atraer, retener y comprometer a las nuevas generaciones.

Superar la presión. De las 400 empresas globales con presencia en Estados Unidos, solo tres han dejado de progresar en diversidad. Por razones políticas, en algunos países es

necesario adoptar tácticas diferentes. Pero si los valores se mantienen intactos, el propósito también debería permanecer firme.

4 consejos:

- 1 Centrarse en las acciones, no en las palabras.
- 2 Comprender la resistencia y abordarla a base de diálogo
- 3 Avanzar más allá de la representación. Sin perderse en las cifras, centrándose en el cambio cultural para que la equidad venga sola.

4 Integrar, no añadir. No se trata de sumar un avance sobre otro, sino de integrarlo en la toma de decisiones diarias. ■



Ana Callol

DIRECTORA GENERAL DE COCA COLA EURO-PACIFIC PARTNERS IBERIA

“Debemos adoptar un liderazgo basado en la escucha activa y en la acción”.

La diversidad que suma. Es la diversidad multidimensional: de género, funcional, cultural y generacional; todas aportan. Y esta diversidad debe gestionarse con intención: escucha

“Para que la gente se sienta empoderada para tomar decisiones debemos abrirnos a diferentes perspectivas”.

activa, equidad y datos para transformar cultura y competitividad.

Más equidad, no solo igualdad. La igualdad es ofrecer lo mismo a todos; la equidad supone adaptar las condiciones para que cada persona pueda dar su mejor versión.

La cultura que impulsa la productividad. Los empleados escuchados, que pueden opinar sin ser juzgados, están más comprometidos. Así, se atrae y se retiene talento.

Liderazgo inclusivo. Los comportamientos acreditan o desacreditan la cultura. El líder debe escuchar, abrirse a opiniones distintas y predicar con el ejemplo. Si queremos que la gente se sienta empoderada para

tomar decisiones es fundamental abrirnos a diferentes perspectivas.

El liderazgo del futuro no será del que más sabe, sino del que mejor escucha, integra y moviliza el talento. Así construiremos empresas humanas, productivas y comprometidas.

Transparencia y medición. El KPI por el KPI no es el objetivo, pero ayuda a diagnosticar y a comprobar la evolución del cambio. Hay que ir más allá de la medición y apostar por una cultura y planes transparentes y ambiciosos que movilicen. Los indicadores ayudan a diagnosticar y a comprobar la evolución de la diversidad, y además es fundamental buscar el cambio cultural. ■

La verdadera transformación empieza en la cultura

En el marco del 40º Congreso AECOC de Gran Consumo, Cristina Burzako -ex CEO de Movistar Plus+ y actual consejera de Alantra y Gasol Foundation y en la actualidad Senior Advisor de Providence Equity Partners- compartió los aprendizajes adquiridos en sus más de 20 años ejerciendo posiciones de liderazgo. Para Burzako el liderazgo centrado en las personas, la cultura de empresa, es la palanca estratégica más importante de una organización, capaz de definir el talento que atrae y el impacto que proyecta al mercado.



❖ **La cultura parte del CEO.** “La C de CEO viene de cultura. En los comités de dirección y los consejos de administración dedicamos mucho tiempo a los planes estratégicos y poco a diseñar la cultura de compañía; a decidir cómo nos vamos a comportar como organización, qué conductas vamos a premiar y cuáles no, qué tipo de perfiles van a liderar la compañía, cómo van a trabajar los equipos entre sí, qué rituales vamos a diseñar como organización, qué reuniones vamos a fomentar y cuáles eliminar o las agendas de los comités de dirección....Todo esto es fundamental y define la personalidad de una organización”.

❖ **Comunicación como clave.** “Nunca se comunica lo suficiente. Hay que comunicar, comunicar y comunicar hasta que todas las personas de la compañía entiendan el proyecto y se sumen a él. Y para ello, tan importante como comunicar es escuchar. Es de donde consigues el pulso real de la compañía y haces sentirse importantes a las personas del equipo”.

❖ **Tu cultura es tu marca.** “La cultura interna acaba siendo la marca que perciben los usuarios en el mercado. Ya no hay dentro y fuera. Lo que se decide en las salas de reuniones acaba siendo lo que percibe el cliente en el mercado”.



Para conocer más, consultar la entrevista a Cristina Burzako del número de octubre de C84.

Pascual
Dar lo mejor

NUEVO

Vive soy

SOJA

Omega 3

CORAZÓN EN FORMA

**VIVIR A
TODO CORAZÓN**

**NUEVA BEBIDA VEGETAL QUE
CUIDA DE TU CORAZÓN PARA QUE TÚ
TE CUIDES EN VIVIR**



1. El ácido alfa-linolénico contribuye a mantener niveles normales de colesterol sanguíneo.
El efecto beneficioso se obtiene con una ingesta diaria de 2 g de este ácido graso, equivalente a 2 vasos de 250 ml de Vivesoy soja Omega 3.
2. El potasio contribuye al mantenimiento de la tensión arterial normal.
3. El calcio contribuye a la coagulación sanguínea normal y la vitamina B12 a la formación normal de glóbulos rojos. La tiamina contribuye al funcionamiento normal del corazón.



Enamórate del problema, no de la solución

Según Uri Levine, cofundador de Waze, el poder de lo simple explica el éxito de gigantes como Google o WhatsApp. En el 40º Congreso AECOC, Levine destacó la necesidad de enfocarse en resolver problemas reales, simplificar la tecnología hasta lo esencial y aplicar una gestión de equipos decidida y eficiente.

➤ **Encuentra el problema que te apasione.** "Emprender es una montaña rusa que empieza cuando te enamoras de un problema. Si eres el único que ve ese problema, tienes tú el problema. Pero si hay más personas que lo sufren y encuentras la manera de resolverlo logras crear valor real".

➤ **Atraviesa el desierto.** "En Waze nos llevó 4 años crear el producto adecuado para el mercado. Nacimos en 2007, cuando solo un 1% de los conductores utilizaba dispositivos de navegación, y hasta 2011 no logramos que el producto fuera el adecuado. En 2012 ya crecíamos más rápido que toda la industria de navegación".

➤ **Huye de la perfección.** "El peor enemigo del emprendimiento es la perfección. No tienes que ser el mejor, sino lo suficientemente bueno para empezar. A partir de aquí la clave es probar y probar y aprender del feedback real de los clientes".

➤ **Despide rápido.** "Solo puedes contratar si también sabes despedir. Cuando contrates a alguien márcate en el calendario 30 días a partir de hoy. Cuando llegue ese día, pregúntate: "¿le contrataría?". Si es que sí, felicítale. Pero si es que no despídele porque va camino al fracaso y te arrastra a ti y al resto del equipo".

➤ **Busca la simplicidad.** "¿Cuál es la clave de Google, ChatGPT o WhatsApp? La simplicidad les permite ganar el mercado y atrapar a los consumidores. La grandeza se alcanza con simplicidad".



GRUPO **AVISERRANO**

亚洲风味鸡
técnica local, alma oriental



POLLO ASIÁTICO

continuará...

La voz del gran consumo

¿Qué ocupa y preocupa hoy a las empresas de gran consumo? ¿Cuáles son las fortalezas sobre las que se apoyan las empresas familiares para garantizar su continuidad? Directivos de compañías fabricantes y distribuidoras compartieron su visión en el marco del 40º Congreso AECOC.



Pascual Campos
DIRECTOR GENERAL
DE PLAZA RETAIL

“El sector requiere presencia constante en tienda”

Nuestra prioridad es estar muy cerca del negocio, de los equipos y de los clientes, porque el sector exige una presencia constante en tienda. Somos ‘alma de mercado’ y trabajamos el producto fresco de forma profesional, y por ello nos preocupa la falta de talento especializado, que debemos generar internamente. También dedicamos mucho esfuerzo a adaptarnos a una regulación cada vez más exigente y alejada de la realidad del negocio. En los últimos dos años hemos impulsado una transformación total desde el respeto a la esencia de la compañía, incorporando tecnología e IA para conocer mejor al cliente y mejorar el arte de la venta. ■



Luis Miguel Piña
CONSEJERO DELEGADO
DE LUIS PIÑA S.A.

“Buscamos ser fuertes en nuestra zona”

En Luis Piña S.A. tenemos una gran confianza en la continuidad a la 3ª generación; por ello tenemos muy estructurado y definido el protocolo familiar. Apostamos firmemente por la expansión en nuestra zona de influencia (Jaén y Córdoba), buscando ser fuertes en nuestro ámbito más cercano. Nuestra principal fortaleza son los productos frescos en venta asistida en los que llevamos años apostando. De hecho, pronto inauguraremos una plataforma de 17.000 m2 con productos ultra frescos, incluyendo 3.500 m2 de pastelería iniciada por nuestro padre y fundador, a quien debemos nuestro enfoque y visión de futuro. ■



Enrique García Martín
DIRECTOR GENERAL
DE P&G IBERIA

“Hay que cuidar y desarrollar el talento”

Hay 3 cuestiones que nos ocupan en P&G: cuidar y desarrollar el talento de la compañía; deleitar al consumidor español, escucharlo, entender sus necesidades y traer productos e innovaciones que le mejoren la vida cada día; y, en tercer lugar, seguir construyendo la relación de colaboración con nuestros socios comerciales. En cuanto a las nuevas tecnologías, estamos aplicando la IA para comprender mejor al consumidor, diseñar productos basados en sus necesidades, analizar hábitos de uso y adaptar nuestra comunicación en redes y canales tradicionales. También la utilizamos para optimizar procesos de negocio, desde la fabricación hasta la comercialización, mejorando así nuestra productividad. ■

Isabel Sánchez Ruiz
CEO DE DELAVIUDA
CONFECTIONERY GROUP

“Nuestra fortaleza es la adaptación al cambio”

Como empresa familiar, nuestra mayor fortaleza es la flexibilidad y la capacidad de adaptarnos al cambio. Somos una empresa comprometida, con un fuerte vínculo con nuestro entorno que materializamos a través del cuidado de nuestro producto, de nuestras personas y del planeta, y de una apuesta clara por la excelencia en materia de gobernanza.

Nuestro objetivo es impulsar un crecimiento rentable y sostenible basado en tres líneas estratégicas: desestacionalización, internacionalización e innovación. La desestacionalización nos lleva a ofrecer nuestros productos más allá de la Navidad. La internacionalización es ya clave en nuestra facturación total. Por su parte, la innovación nos ayuda a evolucionar al ritmo de las tendencias para seguir ofreciendo propuestas relevantes al consumidor. ■



Lo que ocupa
y preocupa a las
empresas hoy



Empresas
familiares

Jordi Gallés
PRESIDENTE DE EUROPASTRY

“El verdadero reto es equilibrar estrategia y disciplina operativa”

La mayor fortaleza de una empresa familiar es su visión a largo plazo: nos permite invertir con valentía, apostar por lo que creemos y mantener coherencia en el tiempo. Pero esa misma visión puede ser un riesgo si descuidamos la ejecución diaria. El verdadero reto es equilibrar estrategia y disciplina operativa.

Nuestras tres grandes líneas de actuación son la especialización en masas congeladas, con una ejecución eficiente; la internacionalización, que ya supone más del 60% del negocio y nos permite aprender de otros países; y la innovación, un pilar histórico que sigue teniendo un peso clave en nuestra facturación. ■



Teresa Martín de la Mata

PRESIDENTA DE VARMA

“Invertimos hoy en proyectos que asegurarán el futuro”

Como empresa familiar, nuestra principal fortaleza es la unión, que sostiene nuestra visión de largo plazo y nos permite invertir hoy en los proyectos que asegurarán el futuro. Trabajamos cada día para continuar el legado que hemos recibido de generaciones anteriores y hacerlo más grande y fuerte para las generaciones futuras. Creemos en ese camino compartido y en la responsabilidad de preservarlo.

Para la continuidad de Varma nosotros nos basamos en nuestros pilares estratégicos, que son la diversificación, la internacionalización de nuestras marcas y una apuesta muy firme por la innovación, la digitalización y la sostenibilidad. Por supuesto, siempre guiados por nuestros valores y poniendo a las personas en el centro. ■



Agustin Gregori

PRESIDENTE DE GREFUSA

“Las personas son muy importantes”

En Grefusa, nuestro objetivo es elaborar los mejores alimentos para disfrutar y esto sólo lo podemos hacer tratando de disfrutar con cada cosa que hacemos, dejando siempre una huella positiva. En nuestro equipo de personas y a través de los “Grefuvalores”, buscamos que todos compartan la pasión, la cercanía y la diversión, generando un buen clima de trabajo. En el consumidor, ofreciendo los mejores productos de máxima calidad y con una mejora continua a nivel nutricional, hace 20 años que nuestras referencias no contienen aceite de palma. En el medioambiente porque apostamos por la energía limpia y el uso de envases y embalajes sostenibles y en la comunidad, colaborando en diferentes proyectos de acción social. Gracias a estos pilares hemos logrado mantenernos cerca del consumidor, evolucionando sin perder nuestra esencia: diversión, sabor y calidad en cada bocado. ■



Javier Rivera

DIRECTOR GENERAL DE LABORATORIOS ALMOND

“Cuando se estrecha el presupuesto nosotros intentamos ganar competitividad”

Hoy nos genera incertidumbre el entorno internacional, no solo por las guerras, sino también por el abandono de la bilateralidad y el cambio climático que afecta a la producción agraria. Como compradores de muchos insumos globales, estas incertidumbres complican garantizar la calidad, el suministro y los precios adecuados. Además, nos preocupa la renta de las familias en España. Producimos productos básicos, bio y convencionales, que requieren cierto esfuerzo familiar. Cuando se estrecha el presupuesto nosotros intentamos ganar competitividad, mantener calidades, pero haciéndolo de una manera más eficiente. Sin embargo, lo que más nos preocupa a nivel global son los aspectos regulatorios, porque las empresas necesitamos cierta estabilidad. ■

Carlos Pérez

VICEPRESIDENTE DE VENTAS Y MARKETING DE HARIBO ESPAÑA Y PORTUGAL

“Nos ocupa seguir enamorando al consumidor”

Nuestro objetivo principal es seguir siendo la elección preferida de los consumidores, enamorándolos cada día pese a una competencia cada vez más activa y profesional, incluyendo cualquier marca, cualquier categoría e incluso las marcas de distribución. Al mismo tiempo, nos preocupa el creciente volumen de regulaciones y restricciones que dificultan el desarrollo del negocio. También ponemos foco en nuestro “triángulo del éxito”: estrategia, personas y ejecución, tres pilares que deben estar alineados, porque si falla uno, se resiente el éxito de todo el conjunto. ■



Carmen Lence

PRESIDENTA DE GRUPO LENCE

“El reto es convencer a la siguiente generación para continuar con el legado”

Lo esencial es la cultura de la empresa: seguir trabajando en la actitud y el espíritu de superación. Para Grupo Lence es muy importante ser una empresa cada vez más eficiente, ágil, dinámica y flexible, que se pueda adaptar rápidamente a las circunstancias. En esta línea, nuestra fortaleza es ser rápidos en la toma de decisiones. No somos una empresa que trabaje para tener beneficios o para dar resultados trimestre a trimestre, sino que realmente tenemos una visión de continuidad y de legado. Ahora el reto es convencer a la siguiente generación de que siga con el legado. ■



Granizado instantáneo envasado

AIRE FRESCO PARA TU LINEAL

PRODUCTO ÚNICO EN EL MUNDO

PARA VENTA EN SECO O CONGELADO

¡DESCÚBRELO!



DESARROLLADO Y FABRICADO POR
granizados.es | +34 937 629 914
info@granizados.es | +34 621 038 488 ©
Frosty® es una marca registrada de Granizados Maresme SL



Antonio Frutos

DIRECTOR GENERAL
DE LAS TRES BRUJAS

“Tomamos decisiones pensando en nuestros nietos”

Las líneas de acción de Las Tres Brujas van enfocadas en una misma dirección: generar una cultura en el seno de la familia, una serie de creencias que se conviertan en verdades. Además, una empresa debe estar dirigida por profesionales bien capacitados, sean o no de la familia, y lo esencial es tomar decisiones pensando en nuestros nietos. Las fortalezas y los retos beben de una misma fuente. En este caso el sentido de la propiedad y de la pertenencia. Una familia unida y cabal, como la que tengo la suerte de formar parte, impulsa con fuerza y constancia, lo que es garantía de éxito. ■



Eva Magriñá

DIRECTORA GENERAL DE
AC MARCA PERSONAL CARE

“Es necesario atraer a equipos empoderados”



Àngels Solans

VICEPRESIDENTA DE
MARKETING DE MCCAIN
FOODS EMEA

“Ponemos el foco en el cliente”

Estamos centrados en impulsar la demanda a través de la innovación, la inversión en medios, el marketing y la promoción. Ponemos el foco en el cliente, garantizando un servicio de máxima calidad respaldado por productos excelentes. También estamos muy comprometidos con invertir en nuestras plantas europeas para incorporar tecnología avanzada y reforzar nuestra capacidad productiva. En cuanto a la digitalización y la inteligencia artificial, están impactando todas nuestras áreas funcionales. Invertimos en automatización, optimización y mejora de procesos en compras, aprovisionamientos, marketing, planificación e incluso agricultura, utilizando nuevas tecnologías para seleccionar mejor la materia prima. ■



Carlos Juan Estevan

GENERAL MANAGER
DE VICKY FOODS

“Nuestro futuro pasa por la internacionalización y la diversificación”

Nuestra principal fortaleza es la familia y la transmisión de sus valores en todos los niveles. Para nosotros es fundamental mantener, generación tras generación, la cultura heredada de los fundadores, seguir creyendo en ella y compartirla con todos los colaboradores de la compañía.

De cara a los próximos años, nuestras prioridades pasan por la internacionalización y por reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad. Además, queremos avanzar en la diversificación hacia nuevas categorías, tanto en marca propia como en marca del distribuidor. ■

Por su parte, la inteligencia artificial es una revolución que ya está en marcha. Estamos aprendiendo a generar valor con ella en distintas áreas de la compañía, desde el desarrollo de producto hasta las eficiencias, la sostenibilidad y la conexión con el consumidor. Para que esta transformación digital sea realmente eficiente y aporte valor, es imprescindible formarnos y formar a nuestros equipos. ■

suministramos
**ECONOMÍA
CIRCULAR**

made by **EPAL**®



**reutilizar
reparar
reciclar**



THE OPEN PALLET POOL.





aplicable a envases domésticos, comerciales e industriales, que entró en vigor el 1 de enero de 2025.

La RAP obliga, entre otras cosas, a que las empresas que introducen envases en el mercado:

- Se inscriban en el Registro de Productores de Producto del Ministerio.
- Financien la gestión de residuos de envases mediante SCRAP o SIRAP.
- Implementen sistemas de depósito, devolución y retorno (SDDR) para ciertos envases de bebidas de un solo uso.

Nuevo reglamento europeo de envases

A este escenario regulatorio se suma el Reglamento CE 2025/40 sobre envases y residuos de envases (PPWR), que será de aplicación directa en todos los Estados miembros a partir del 12 de agosto de 2026.

I+D+i en envases. El nuevo escenario regulatorio obliga a las empresas a replantear sus envases desde el diseño, impactando de forma directa en la investigación, el desarrollo y la innovación.

Este reglamento representa un cambio de escala y establece un marco europeo más homogéneo para el packaging, definiendo estándares comunes sobre reciclabilidad, reutilización, contenido reciclado, sustancias restringidas y etiquetado ambiental.

Entre sus exigencias más destacadas se incluyen:

- Todos los envases deben ser reciclables en un grado comprobable, con más del 70 % para 2030.

- Incorporación obligatoria de contenido reciclado en ciertos materiales.
- Establecimiento de metas vinculantes de reutilización, con un número mínimo de rotaciones por formato (que se fijarán en 2027).

Además, será necesario acreditar el cumplimiento de estas obligaciones para poder introducir los envases en el mercado y utilizarlos legalmente.

Adaptación de la normativa española al PPWR

La entrada en vigor del PPWR obliga a España a revisar su propia regulación nacional, un trabajo que ya ha comenzado, valorando cómo modificar el actual Real Decreto 1055/2022 o si es necesario elaborar un nuevo decreto que elimine duplicidades, adapte los requisitos existentes y complemente los ámbitos en los que el reglamento europeo deja margen a los Estados. ■ ■ ■

El nuevo contexto legal de los envases ¿Cómo adaptarse?

Analizamos las exigencias normativas, tanto nacionales como europeas, en materia de envases. ¿Cómo pueden las empresas adaptarse de manera efectiva? ¿Qué áreas requieren un impulso inmediato para cumplir con los estándares?

SAMANTA MEDINA
RESPONSABLE DE ECONOMÍA CIRCULAR
DE AECOC
smedina@aecoc.es



Transformación del sector

El sector de los envases está experimentando una transformación acelerada, impulsada por un marco normativo más exigente y por una sociedad que demanda sostenibilidad en las estrategias empresariales.

En España este cambio se ha materializado principalmente a través de la Ley 7/2022 y el Real Decreto 1055/2022. La primera establece el marco general de residuos y economía circular, mientras que el segundo regula específicamente los envases y sus residuos.

Ambas normativas priorizan la prevención de residuos, promoviendo la reducción del peso de los envases, la disminución de los envases de un solo uso, la reutilización, el reciclado, el ecodiseño y la mejora de la reciclabilidad. Todo ello se articula mediante un régimen de responsabilidad ampliada del productor (RAP),



PALETS NUEVOS Y USADOS
www.paletsdemadera.com

4 HERRAMIENTAS PARA ADAPTARSE AL CONTEXTO

AECOC pone a disposición de las compañías del sector varias herramientas para ayudarles a adaptarse a la nueva normativa sobre envases y embalajes:

➤ **AECOC Packaging.** Es una plataforma digital para el intercambio estandarizado de información de packaging y sus componentes entre fabricantes y distribuidores. Permite a los proveedores centralizar la carga de datos en un único punto y a los distribuidores acceder a toda la información de packaging de sus proveedores.

Además, facilita el cumplimiento de la RAP, unifica la metodología de descripción de envases y permite el seguimiento y comparación de su evolución en el tiempo.

➤ **Curso de ecodiseño:** Formación para conocer los requisitos en el

diseño del envase, la selección de materiales y su comunicación con el consumidor para cumplir con la normativa actual y lograr un envase eficiente y sostenible.

➤ **Jornada sobre envases:** Punto de encuentro anual para comprender las obligaciones normativas en el ámbito de los envases y conocer buenas prácticas que están implementando las empresas para lograr los ambiciosos objetivos de reducción y reutilización, mejora de la reciclabilidad de los envases o aplicación del ecodiseño, entre otros, para lograr modelos circulares.

➤ **Servicios *incompany*:** Servicio personalizado para empresas en materia de envases.

Contacto: sostenibilidad@aecoc.es



Este proceso anticipa un periodo 2026-2027 de intensa actualización normativa, durante el cual las empresas deberán estar especialmente atentas a la materialización de todos estos criterios a nivel técnico.

Por ejemplo, el PPWR armonizará los iconos y mensajes ambientales en toda la Unión Europea, lo que implicará revisar el etiquetado nacional para asegurar coherencia y cumplimiento con los nuevos estándares, y cualquier comunicación sobre sostenibilidad deberá ser clara y verificable para evitar riesgos de *greenwashing*, tanto en envases domésticos, comerciales como industriales.

Rediseño y transición de envases

Este escenario regulatorio obliga a las empresas a repensar sus envases desde su diseño para integrar obligaciones de reutilización, reciclabilidad, contenido reciclado y minimizar sustancias nocivas, lo que impactará directamente en la I+D+i en envases.

La primera tarea imprescindible es realizar un inventario exhaustivo de todo el portfolio de envases de la organización, un análisis que permitirá detectar aquellos que no cumplirán los nuevos requisitos y estimar los costes y plazos necesarios para su transformación. Para ello, disponer de datos técnicos fiables se convierte en un factor crítico, y herramientas de intercambio de información como AECOC Packaging están cobrando cada vez más relevancia, ya que permiten a fabricantes y distribuidores acceder de manera eficiente y en tiempo real a las especificaciones de los envases, algo indispensable para cumplir tanto con la normativa como con las expectativas de los *stakeholders*.

Las empresas que no inicien esta transición podrían encontrarse rápidamente con productos que no cumplen los requisitos para su comercialización, exponiéndose a sanciones y pérdida de competitividad.

La sostenibilidad como requisito central

En conclusión, estamos entrando en una nueva etapa para los envases en la que la sostenibilidad deja de ser un valor añadido para convertirse en un requisito central para operar en el mercado.

Aunque el camino presenta desafíos, también ofrece oportunidades claras para las empresas que integren la sostenibilidad en la estrategia de sus envases. Aquellas que actúen ahora, inventariando sus envases, recopilando datos fiables y rediseñando soluciones, no solo estarán preparando su estructura interna para cumplir con los cambios regulatorios, sino que también fortalecerán su credibilidad ante un consumidor cada vez más informado y exigente, además de poder aprovechar oportunidades de innovación y competitividad en un mercado que avanza hacia la circularidad.

© Samanta Medina

CUMPLIR LA NORMA DE ENVASES ES YA INELUDIBLE

El Real Decreto 1055/2022 de envases y residuos de envases ha marcado un antes y un después en la gestión de los envases en España. Desde enero de 2025, la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP) ya se aplica a todos los envases –sean domésticos, comerciales o industriales–, extendiendo esta obligación a miles de empresas que, hasta este momento, estaban exentas. Esta norma ha redefinido quién se considera Productor de producto (de envase), y cómo han de dar respuesta las empresas a esta obligación.

La RAP ya se aplica a todos los envases

Aplicar el principio ‘quien contamina paga’ en la RAP de envases supone que quien los introduce por primera vez en el mercado nacional debe financiar su correcta gestión. Para ello, la norma ofrece dos vías:

1. Cumplir individualmente mediante la implementación de un SIRAP.
2. Hacerlo de manera colectiva mediante la adhesión a un SCRAP (como lo es GENCI).

Ambas fórmulas son igualmente válidas ante la Administración, aunque en la práctica son muchas las empresas que están optando por los sistemas colectivos, pues ofrecen economías de escala y una mayor garantía de cumplimiento.

GENCI, un SCRAP experto

La experiencia de GENCI gestionando la RAP de los envases profesionales es una de las grandes diferencias respecto a otras alternativas. Tras casi cuatro años operan-

do en Illes Balears y cerca de uno a nivel nacional (la RAP no ha empezado a aplicarse a todos los envases en el país hasta 2025), esta experiencia nos ha dejado importantes aprendizajes y nos ha permitido, a su vez, destacar por nuestra manera de entender la RAP, basada en la eficiencia y en la universalidad del servicio.

Con nosotros, las empresas adheridas tienen la seguridad de cumplir con la norma, algo que solo se puede conseguir con una trazabilidad de alto detalle. En este sentido, nuestro modelo se basa en las 3Ts:

Adherirse a GENCI es una manera segura de cumplir la norma con rigor y bajo la experiencia de quien conoce de cerca la aplicación de la RAP.



AINHÖA LIZARBE
DIRECTORA DE RR. II.
Y COMUNICACIÓN
DE GENCI & SIGAUS

- **Trazabilidad** para obtener el dato.
- **Tecnología** para convertir ese dato en información.
- **Transparencia** para comunicarla correctamente. El mejor ejemplo de esto es nuestro Observatorio de Residuos de Envases Comerciales e Industriales, una plataforma única en España.

El impacto del RD 1055/2022

Incumplir la norma conlleva importantes sanciones –recogidas en el propio texto legal–, además de los evidentes daños reputacionales. Son muchas las compañías que ya están recibiendo requerimientos por parte de la Administración competente, el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO), para dar respuesta a sus obligaciones de gestión de residuos de envases.

El Real Decreto 1055/2022 no solo ha regulado los envases y sus residuos: ha cambiado la forma en que España entiende y gestiona los envases. Y los SCRAP como GENCI somos el engranaje que permite que esa transformación sea viable.



Observatorio de Residuos de Envases
Comerciales e Industriales de GENCI

Escanee el código QR para acceder al Observatorio de Envases Comerciales e Industriales de GENCI.



La IA

Un nuevo paradigma para producir envases

La inteligencia artificial es capaz de acortar, drásticamente, el tiempo y los costes de diseño y producción del packaging. Los gemelos digitales, entrenados con los datos de todos los ensayos previos, son capaces de predecir la estructura y el material más adecuado para cada producto y necesidad. Para alcanzar este nivel es esencial que las compañías digitalicen por completo sus procesos y logren un dato robusto y seguro.

ÁLVAR GALLEGO
AGENTE DE INNOVACIÓN DE LA RED
DEL SISTEMA VALENCIANO DE
INNOVACIÓN DEL IVACE+I EN ITENE



La IA en la industria ha permitido reducir averías hasta un 70%, disminuir los costes de mantenimiento entre un 25% y 30% y aumentar la productividad en un 25%.

- **Sensorización IoT.** Analizando continuamente el funcionamiento de la maquinaria (velocidad, resistencia, detección de atascos, etc.) y el comportamiento del material de envase es posible conocer todos los parámetros de la producción.

La clave para obtener el máximo valor de esta data digitalizada pasa por integrar estas herramientas para que se comuniquen entre ellas. De esta manera, el procesado

DE LOS DATOS A LA IA

Recogida

Capturar información de forma continua en toda la cadena de valor aplicando sensorización IoT, visión artificial, RFID, códigos QR, digitalización de bases de datos.

Protección

Garantizar la seguridad, integridad y confianza del ecosistema digital protegiendo los datos con Blockchain y ciberseguridad industrial.

Aplicación del dato

Aprovechar el valor del dato para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, a través de herramientas como los gemelos digitales, MES (Manufacturing Execution System) o asistentes de IA.

Procesado

Convertir los datos en conocimiento y predicciones útiles a través de machine learning, redes neuronales / Deep Learning, Edge Computing o analítica avanzada.

El primer paso para que una compañía implemente la IA a la hora de gestionar y producir envases es garantizar un dato robusto, fruto de una transformación digital completa. Es esencial que todos los *inputs* de los procesos productivos estén digitalizados, aplicando herramientas como:

- **Visión artificial.** Las grandes empresas agroalimentarias emplean visión artificial, capaz de captar y analizar defectos para controlar mermas y supervisar el proceso de envasado. Por ejemplo, es capaz de detectar la presencia de material en la zona de termosellado de un producto envasado y proponer soluciones para adaptar la maquinaria.

ECOSENSE
FOUNDATION
RECYCLED & RECYCLABLE PET PACKAGING

RETRAY

Nuevos procedimientos de certificación:
RECICLADORES, GESTORES DE RESIDUOS Y DISTRIBUIDORES DE MATERIALES Y ENVASES RECICLADOS.

ECOMODULACIÓN de tarifas para envasadores en Europa

▶ **AHORRO** para envasadores en Europa: (adaptado a nueva legislación francesa)
Bonus en la ecomodulación.
CERTIFICA tu MENSAJE al consumidor.



RETRAY

#certificación aprobada*
para contenido **#reciclado**
y reciclabilidad de **#envases termoformados #PET.**

*Esquema que opera bajo ISO/IEC 17065, requisitos EN 15343 y en cumplimiento a las nuevas Directivas europeas de "Green Claims" y protección de los consumidores





de datos -a través de *machine learning*, redes neuronales o analítica avanzada- genera conocimiento y predicciones útiles. Es decir, aplicando estas técnicas las máquinas de producción aprenden de sus iteraciones y van mejorando sus resultados.

5 retos en la aplicación de IA al packaging

Desde ITENE INNOLAB preguntamos a las empresas españolas del sector del packaging cuáles son sus prioridades respecto a la implementación de la IA en sus procesos industriales. Estos son los resultados:

Digitalización y mejora de procesos de fabricación y envasado a la hora de optimizar líneas de producción y reducir errores. Por ejemplo, a través de inspecciones automáticas de envases y ajustes predictivos de las máquinas de producción utilizando la interconexión de sistemas IoT, visión artificial y robótica para reducir fallos y defectos.

Trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro a la hora de realizar un seguimiento completo de lotes, proveedores y distribución. Para ello, tecnologías como los sensores IoT o RFID ofrecen visibilidad en tiempo real de materiales y productos.

IA predictiva en el desarrollo de materiales y estructuras. El objetivo es predecir propiedades y com-

portamientos de nuevos materiales o envases para obtener soluciones más sostenibles o resistentes.

- **Gemelos digitales.** Un gemelo digital nos permite agilizar el proceso de diseño de un nuevo envase. El proceso habitual se suele realizar de forma manual: el fabricante le indica a su proveedor qué propiedades técnicas necesita, el proveedor envía el material y el envasador prueba cómo funciona ese material en su máquina, como responde al contacto con el producto, etc.

- Para garantizar la seguridad y comportamiento de los envases, las empresas necesitan testarlos cuando ya se ha producido el material o mientras se está desarrollando. Pero si en un gemelo digital integramos todos los datos digitalizados de pruebas anteriores -por ejemplo, en ITENE hemos realizado miles de ensayos-, ya conoceremos la interacción entre diferentes productos, materiales y máquinas, por lo que podremos predecir la mejor opción.

- De esta forma, las empresas pueden reducir número de iteraciones y pruebas de materiales ofreciendo un enorme ahorro de tiempo y costes. En ocasiones probar un nuevo envase puede requerir parar una línea de producción durante días, lo que implica costes de decenas de miles de euros. Sin embargo, reduciendo estas pruebas, la parada de

producción puede ser de solo unas horas, lo que implica un gran ahorro de costes.

Eficiencia documental y gestión de datos. Para garantizar la eficiencia documental es esencial centralizar, categorizar y automatizar todos los datos internos de la empresa para que un asistente virtual pueda interpretarlos y extraer valor.

Propiedad del dato y modelos de colaboración con terceros. Compartir información entre empresas y *partners* respetando la propiedad intelectual del dato es todo un desafío. Sin embargo, a través de la aplicación de IA es posible generar plataformas de datos compartidos para innovación conjunta y benchmarking, que hagan más ágil la interacción con terceros.

A escala global, la adopción de IA y mantenimiento predictivo en la industria ha permitido reducir averías hasta un 70%, disminuir los costes de mantenimiento entre un 25% y 30% y aumentar la productividad en un 25%. Sin embargo, las compañías afirman que les está costando implementarla por factores como la falta de experiencia interna o la integración con los sistemas existentes. La formación, la colaboración y el asesoramiento son fundamentales para obtener el máximo valor de la IA.

© Àlvar Gallego

Si buscas a alguien en quien confiar, únete al círculo de confianza de Procircular.

Sabemos que hoy las empresas necesitan a alguien en quien confiar para la gestión de todos sus envases. Alguien como Procircular.

Únete a nuestro círculo de confianza con profesionales expertos en la RAP que ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades de cada empresa.

www.procircular.es
info@procircular.es

 **Procircular**
Completando el círculo de la economía circular

Estrategias innovadoras

Para envases más sostenibles

Innovar en packaging es más necesario que nunca. La presión del contexto legislativo hace necesario que las compañías del gran consumo apliquen el ecodiseño a todos los parámetros de los envases, desarrollen nuevos materiales y apliquen tecnología para garantizar la trazabilidad.

DESAMPA EMBUENA
DESARROLLO DE NEGOCIO. AIMPLAS



El sector del envase y embalaje está experimentando una profunda transformación impulsada por un marco legislativo europeo cada vez más exigente. Las empresas de gran consumo, sobre todo de alimentación y bebidas, deben rediseñar sus envases, optimizar procesos y garantizar la trazabilidad ambiental.

Durante 2024 y 2025, el marco regulatorio de los envases ha dado un salto cualitativo con nuevas normativas centradas en:

- **Combatir el greenwashing.** La Directiva (UE) 2024/825 de lucha contra el greenwashing tiene como objetivo proteger a los consumidores frente a prácticas desleales, promoviendo más transparencia y una comunicación más clara sobre los beneficios medioambientales de los productos. En este contexto, la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo

(*Green Claims Directive*) establece un marco normativo para que las empresas proporcionen pruebas verificables de sus afirmaciones medioambientales.

- **Aumentar la durabilidad, reparabilidad y reciclabilidad.** El Reglamento (UE) 2024/1781 de requisitos de ecodiseño amplía el concepto de sostenibilidad más allá del envase. En concreto, establece requisitos aplicables a todos los productos comercializados en la UE, incluyendo criterios de durabilidad, reparabilidad y reciclabilidad.

- **Implementar el pasaporte digital.** El mismo reglamento europeo introduce además el pasaporte digital del producto (DPP), para el que la Comisión creará un registro para almacenar de manera segura los identificadores únicos que estará disponible antes del 19 de julio de 2026. Esta herramienta permitirá recopilar y com-

partir datos sobre composición (porcentaje de material reciclado), dimensiones, peso, sustancias contaminantes, grado de reciclabilidad, impacto ambiental y eficiencia energética del material. El objetivo es facilitar la trazabilidad entre empresas y el control por parte de las autoridades y consumidores.

- **Acelerar la circularidad.** El Reglamento (UE) 2025/40 sobre envases y residuos de envases tiene como principal objetivo reducir los residuos de envases, impulsar la reutilización y el rellenado, aumentar el uso de plástico reciclado y promover que todos los envases sean reciclables de aquí a 2030. Define de manera clara las obligaciones de reutilización, el uso de material reciclado posconsumo (PCR) y los requisitos de etiquetado estandarizado. Además, establece criterios comunes de ecodiseño y reciclabilidad medible.

Hoja de ruta. Los envases deberán diseñarse desde su origen pensando en su reciclabilidad y reutilización, aplicando criterios verificables.



berán diseñarse desde su origen pensando en su reciclabilidad y reutilización, aplicando criterios verificables y trazables a lo largo de toda la cadena de valor.

Innovar para cumplir con la normativa

El impacto de esta cascada normativa ha sido inmediato. Las empresas están respondiendo a la nueva realidad con estrategias que combinan innovación tecnológica, rediseño de envases y transparencia. Algunas de las estrategias más destacadas pasan por:

Ecodiseñar

A través del ecodiseño, las empresas optimizan el uso de los materiales sin comprometer la funcionalidad ni la seguridad del envase. Muchas marcas ya han reducido significativamente el peso de sus envases. En los lineales de los supermercados ya vemos, por ejemplo, latas que pesan un 60 % menos que hace tres décadas o botellas de 2L que han reducido su peso un 35 % desde 2010.

Ejemplos como los doypack flexibles, que sustituyen estruc-



SOLUTIONS BEYOND TOMORROW



Soluciones de packaging perfectamente integradas

Seguridad, eficiencia y consumo optimizado de recursos: Las innovadoras soluciones de llenado y envasado de Krones se adaptan perfectamente a sus necesidades, ya sea una botella de vidrio, un envase de PET o una lata.

- **Garantizar la seguridad alimentaria.** El Reglamento (UE) 2022/1616 sobre plásticos reciclados en contacto con alimentos establece que solo las tecnologías de reciclaje aprobadas por la UE, como el reciclaje mecánico de PET posconsumo, son adecuadas para envasar alimentos, mientras que las tecnologías novedosas deben ser evaluadas y autorizadas individualmente. Los materiales reciclados deben garantizar su seguridad y los procesos de reciclaje deben asegurar la inercia de los materiales para evitar contaminaciones. Asimismo, los recicladores deben asegurar la trazabilidad de los materiales y mantener registros durante cinco años. Por último, los materiales reciclados deben ir acompañados de la documentación que certifique su conformidad con esta norma y que indique el contenido reciclado.

Este contexto normativo consolida una tendencia clara: los envases de-

turas rígidas por laminados ligeros, y la eliminación de etiquetas, que reduce el uso de tintas y adhesivos, evidencian cómo la optimización del diseño reduce materiales sin afectar a la conservación del producto.

Otras aplicaciones del ecodiseño pasan por rediseñar envases para mejorar su vaciado (por ejemplo, poniendo el tapón abajo para que se vacíe más fácil) y funcionalidad o por modificar su geometría para optimizar la distribución y reducir emisiones.

Estas mejoras, aunque a veces son imperceptibles para el consumidor, tienen un gran impacto ambiental y económico, ya que reducen el consumo de recursos, mejoran la reciclabilidad y aumentan la eficiencia de toda la cadena de suministro.

2 Aumentar los materiales reciclados y reciclables

El desarrollo de materiales de alta reciclabilidad y la incorporación de contenido reciclado certificado ya son requisitos del mercado. En este sentido, AIMPLAS colabora con RecyClass, para evaluar la reciclabilidad de los envases y la certificación de contenido en reciclado.

Otra línea de acción es el impulso de soluciones de reciclado químico y biológico, que amplían las posibilidades de valorización de residuos complejos. En este campo avanzan proyectos como Life EcoMethylal, que

FOCOS DE LA INNOVACIÓN



Ecodiseño

- Reducción del peso.
- Cambio de rígido a flexible.
- Packaging monomaterial.



Material

- Fuente renovable.
- Material reciclado.
- Subproductos del sector agroindustrial.



Fin de vida

- Envases reciclables, reutilizables y compostables.

trabaja en reciclado químico para materiales plásticos mezcla y complejos procedentes de la industria del envase, eléctrico-electrónico y automoción; y Entomoplast, que investiga el uso de microbiomas de insectos como herramienta biológica para la degradación de envases multicapa.

En reciclabilidad, uno de los avances más relevantes es la transición de estructuras multicapa a estructuras monocapa, que facilitan el reciclado y mejoran la valorización del material. También destacan la sustitución de barreras tradicionales, como las de EVOH o los metalizados, por alternativas más compatibles con los procesos de reciclado, así como el uso de tintas, pigmentos y colores más sostenibles, con los que es posible obtener materiales reciclados de mayor calidad y pureza.

3 Valorizar subproductos y residuos

La valorización de subproductos

industriales está dando lugar a envases más sostenibles. Un ejemplo es el proyecto Bread4Pla, que produce films termoplásticos de PLA 100 % biodegradable para panadería, utilizando residuos de la propia industria como materia prima.

En la misma línea, también se explora la obtención de biopolíesteres y compuestos activos para packaging a partir de residuos de café (Ways-tup), bagazo cervecero (Biosuppac) o suero lácteo (Go Orleans).

4 Ofrecer trazabilidad en la reutilización

El sector cosmético ya está experimentando con modelos de envase reutilizable, con tecnologías como la identificación por RFID, integrada mediante tecnología *In-mould electronics*, que permiten gestionar su ciclo completo de uso.

Más allá de la norma

El nuevo marco normativo no solo representa un reto de adaptación, sino una oportunidad para innovar. La circularidad de los envases implica un cambio profundo en la manera de diseñar, producir y consumir. Exige colaboración entre toda la cadena de valor -fabricantes, transformadores, envasadores y consumidores- y la aplicación de conocimiento científico y tecnológico.

© Desampa Embuena



MADE TO PROTECT,
READY TO RECYCLE



Nuestras soluciones marca CRYOVAC® y LIQUIBOX® favorecen un modelo de envasado más sostenible al proteger el producto, prolongar su vida útil, impulsar la automatización y facilitar el reciclado.

Ofrecemos soluciones integrales de envasado para proteínas, alimentos líquidos y fluidos:

- ▶ Films CRYOVAC® para termosellado en atmósfera protectora.
- ▶ Films CRYOVAC® para envasado en flowpack.
- ▶ Materiales CRYOVAC® Darfresh para el envasado en skin.
- ▶ Bolsas CRYOVAC® de vacío retráctiles.
- ▶ Sistema CRYOVAC® AutoWrap Lite para envasado de queso con vacío suave.
- ▶ Sistema CRYOVAC® VPP para alimentos líquidos y productos bifásicos.
- ▶ LIQUIBOX® Bag-in-Box para alimentos líquidos.

Su socio de confianza para resolver los desafíos en envasado y sostenibilidad.



Más información

liquibox®

CRYOVAC®

"Problemas que hoy tardarían 10.000 años en resolverse con los métodos actuales podrían solucionarse en poco más de 3 minutos gracias a esta tecnología".

LAS CLAVES DE LA COMPUTACIÓN CUÁNTICA

- ✓ Busca una solución óptima a un problema complejo entre muchísimas posibles soluciones.
- ✓ El mayor desafío es tecnológico por las condiciones especiales que requieren las máquinas.
- ✓ Actúa con mucha mayor rapidez, precisión y eficacia.
- ✓ El mayor riesgo apunta a la ciberseguridad.
- ✓ Estados Unidos y China lideran la investigación.
- ✓ Añadirá múltiples capas de eficiencia en sectores como el financiero, el químico, la salud y la movilidad, entre otros.
- ✓ El horizonte temporal de despegue se sitúa en 2035 o 2040.

La computación cuántica

La próxima revolución

No ocurrirá mañana, pero sí es probable que sea una realidad en los próximos 10 años. La computación cuántica promete revolucionar el paradigma tecnológico resolviendo problemas matemáticos complejos de manera rápida y eficiente. De la mano del experto en computación cuántica e ingeniero de la UPC Sergi Abadal, exploramos su potencial y entendemos por qué será la próxima gran revolución tecnológica.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



Ana Martínez Moneo: ¿Qué es la computación cuántica en términos sencillos?

Sergi Abadal: La manera más fácil de explicarlo es en contraposición a la computación clásica, es decir, a los ordenadores actuales, que funcionan con bits, en ceros y unos. Nada más. Toda la información y los cálculos se realizan secuencialmente utilizando estos bits.

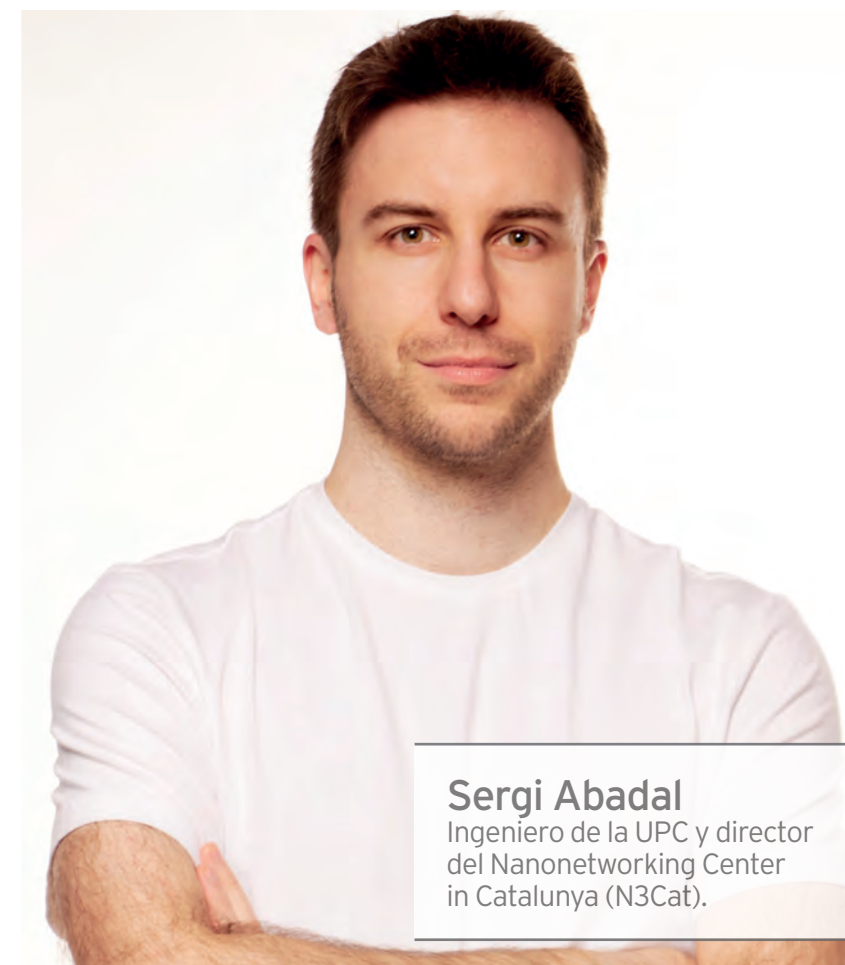
Por su parte, la computación cuántica emplea qubits, que pueden estar en 0, 1 o en ambos estados al mismo tiempo. Además, los qubits pueden estar entrelazados, permitiendo todas las posibles combinaciones a la vez.

Un ejemplo muy sencillo: con 3 qubits podemos hacer 8 combinaciones a la vez, mientras que con 3 bits clásicos solo una.

¿Qué tipo de problemas empresariales podría resolver mejor la computación cuántica?

Cualquier problema que requiera buscar una solución óptima entre muchísimas posibles opciones. Beneficiará a muchos sectores como el financiero, el químico, la salud o la movilidad. Si nos centramos en el sector de gran consumo y agroalimentario por ejemplo, algunas de las aplicaciones más relevantes serían:

- **La gestión de las cadenas de suministro.** Por ejemplo, planificar la entrega de cuatro pedidos es sencillo porque se pueden probar todas las combinaciones posibles. Pero cuando se trata de repartir cientos o miles de pedidos en un día o una semana, las combinaciones crecen exponencialmente



Sergi Abadal
Ingeniero de la UPC y director del Nanonetworking Center in Catalunya (N3Cat).

y los ordenadores clásicos no pueden procesarlas todas. Sin embargo, la computación cuántica sí que es capaz de procesarlas y encontrar la mejor opción.

- **Desarrollo de nuevos materiales o combinaciones de ingredientes alimentarios**, acelerando enormemente la innovación y la personalización, porque encontrará múltiples soluciones en tiempo récord.
- **En la agricultura** permitirá predecir con alta precisión patrones climáticos o mejorar y personalizar los fertilizantes.

La computación cuántica promete abordar estos retos con mucha mayor rapidez y eficacia. Aunque no siempre garantiza la solución perfecta, sí logra resultados mucho más cercanos a lo óptimo que los métodos tradicionales.

La IA ya promete resolución de problemas de forma muy eficiente. ¿En qué se parecen y diferencian la IA y la computación cuántica?

La inteligencia artificial (IA) se basa en algoritmos que, mediante entrenamiento continuo, aprenden a encontrar buenas soluciones basadas en experiencias previas. En cambio, la computación cuántica es una tecnología más fundamental que resuelve problemas matemáticos complejos de manera directa y eficiente.

Aunque pueden parecer competidoras, en realidad son complementarias. Por ejemplo, en un problema de logística, la computación cuántica busca la mejor solución matemática posible, mientras que la IA aprende a predecir soluciones rápidas y cercanas a lo óptimo basándose en datos anteriores. Ambas ofrecen caminos distintos para alcanzar soluciones cuasi óptimas.

De hecho, actualmente, se investiga la combinación de ambas en el campo del *Quantum Machine Learning* o inteligencia artificial cuántica, donde algoritmos de IA se ejecutan en ordenadores cuánticos para acelerar su rendimiento. En lugar de competir, estas tecnologías están destinadas a complementarse y potenciarse mutuamente.

¿En qué punto de madurez tecnológica se encuentra la computación cuántica hoy?

La madurez es muy baja porque todavía falta capacidad tecnológica. El proceso será similar al que ha pasado con la IA. En los últimos 10 años ha dado un salto enorme, aunque su estudio comenzó en los años 80 y ya en los 90 existían pequeñas inteligencias artificiales similares a las actuales. El problema era que los ordenadores tenían una capacidad computacional muy baja.

Hoy la computación cuántica se encuentra en una etapa comparable a la de los ordenadores en los 70 u 80. Aún se investiga cómo manejar qubits de forma eficiente y estable, y se requiere un gran avance en nanotecnología y otras tecnologías avanzadas que aún están poco exploradas y se necesita mucha investigación para que empiece a ser una realidad.

¿Cuáles son actualmente los retos técnicos que impiden su aplicación masiva?

El mayor desafío de la computación cuántica es tecnológico. Los qubits deben mantenerse a temperaturas criogénicas extremadamente bajas,

Los líderes mundiales. Google, IBM, Amazon o Microsoft ya tienen en marcha pilotos o proyectos que utilizan la computación cuántica.



APLICACIONES DE LA COMPUTACIÓN CUÁNTICA EN GRAN CONSUMO

- Gestión de las cadenas de suministro: diseño de rutas más óptimas, vehículos autónomos o optimización logística.
- Desarrollo de nuevos materiales o combinaciones de ingredientes alimentarios, acelerando enormemente la innovación y la personalización.
- Predicción de patrones climáticos, control de plagas y mejora de fertilizantes en el campo.

cercanas al cero absoluto (-273 °C), lo que es muy complejo y limita actualmente la escala y eficacia de los ordenadores cuánticos y sus algoritmos.

Este desafío va unido a la sostenibilidad. Estas condiciones de mantenimiento todavía son ineficientes energéticamente. No obstante, en cuanto se vayan superando será cada vez más eficiente. Si lo comparamos con la IA, esta consume enormes cantidades de energía debido a su entrenamiento masivo y almacenamiento en grandes centros de datos. En cambio, la computación cuántica al procesar múltiples combinaciones simultáneamente necesita menos hardware, y eso permitirá reducir el impacto energético.

Por otro lado, ahora los expertos que diseñan algoritmos cuánticos los hacen un poco a ciegas, probando con casos de uso muy pequeños, que son los que les permiten los ordenadores cuánticos actuales. El reto es que deben anticipar cómo serán los ordenadores futuros.

¿Qué horizonte temporal se maneja para que la computación cuántica tenga impacto real y medible en las empresas?

En la actualidad hay ya algunas empresas experimentando con este nuevo "juguete" (ver recuadro en la última página de esta en-

trevista). Pero mi predicción es que hasta dentro de 10-15 años no veremos aplicaciones más cotidianas.

¿Qué países y compañías lideran la investigación en este campo?

Estados Unidos, China y me gustaría decir que Europa. En Estados Unidos las universidades punteras tienen muchísimos recursos y las grandes empresas financiación casi "ilimitada", porque cuando hay perspecti-

vas de potencial se invierte mucho dinero. Hablamos de:

- **Google**, que ha desarrollado un revolucionario chip cuántico que resuelve en 5 minutos lo que hoy tomaría 10 cuatrillones de años.
- **IBM**, que está construyendo la primera computadora cuántica de más de 1.000 qubits y que tiene previsto poner en marcha en 3 años.
- **Amazon**, que tiene ya su propio procesador diseñado para reducir los costes de implementación para la corrección cuántica de errores, que los reduce hasta un 90% en comparación con los enfoques actuales. ■ ■ ■

C84

La revista de referencia para los directivos del Gran Consumo que...

- **Pone en valor** el tejido empresarial.
- **Escucha y da voz** a las empresas y sus proyectos.
- **Aporta la información, opinión y análisis** de los especialistas.



Escanea el código QR para suscribirte gratuitamente

¿Quieres aportar contenidos a nuestra publicación?

Escríbenos a redaccionc84@aecoc.es

¿Quieres anunciar y dar a conocer tus productos y servicios?

Contacta con juan.martinez@codigo84.com

**CONOCE
PROFUNDIZA
COMPARTE**



- **Microsoft**, que ha desarrollado un chip cuántico que promete revolucionar la computación al permitir la creación de ordenadores cuánticos más estables y escalables.

Todas americanas. Otras menos conocidas son **D-Wave**, una empresa canadiense de computación cuántica, conocida por ser la primera en comercializar computadoras cuánticas y registrar patentes en este campo.

Por su parte, en China no hay grandes empresas, pero el Gobierno está inyectando muchísimo dinero para la investigación. Recientemente ha presentado un prototipo de computadora cuántica con 105 qu-

➤ **PRINCIPAL BARRERA PARA EL DESPEGUE**

Los qubits deben mantenerse a temperaturas criogénicas extremadamente bajas, cercanas al cero absoluto (-273 °C), lo que es muy complejo y limita actualmente la escala y eficacia de los ordenadores cuánticos y sus algoritmos. A medida que la tecnología avance, este desafío irá superándose avanzando en la eficiencia energética.



Quantum Machine Learning.

Es la combinación de los algoritmos de IA y la computación cuántica para acelerar su rendimiento. En lugar de competir, estas tecnologías están destinadas a complementarse y potenciarse.

bits legibles, casi duplicando la capacidad de su actual centro de procesamiento.

¿Y Europa cómo va en esta carrera tecnológica?

Europa hace lo que puede. Estamos al principio y todavía es una tecnología muy desconocida. Sin duda, invierte menos dinero que EE.UU. o China. Pero no descarto que Europa, más discretamente y siendo más conservadora, vaya invirtiendo más y dé el Do de pecho en algún momento.

Ya hay algunas empresas en Francia o Alemania. Y en España es destacable **Qilimanjaro**, en Barcelona, que está construyendo la primera granja de datos cuánticos de Europa. Este centro busca impulsar la computación cuántica para revolucionar sectores clave, como la inteligencia artificial, la salud o la sostenibilidad. Estaremos muy atentos a su desarrollo.

Los expertos advierten de que uno de los mayores riesgos del desarrollo de la computación cuántica está en la ciberseguridad y protección de datos.

Hoy muchos procesos de pago con tarjetas de crédito están protegidos por mecanismos de ciberseguridad, basados en la encriptación, que cifran nuestros datos, haciendo casi imposible descifrar la información sin la clave correcta.

Sin embargo, la computación cuántica, al procesar muchas combinaciones simultáneamente y resolver problemas complejos muy rápido, podría acelerar la descryptación. Afortunadamente, los sistemas de ciberseguridad también evolucionarán de la mano de la tecnología para mantenerse un paso adelante, aunque el desafío será usar estas tecnologías de manera responsable y proactiva.

Aunque parece que todavía quedan unos años para que la computación cuántica despegue, ¿qué pueden hacer hoy las empresas para prepararse?

Un aspecto clave es la seguridad. Las empresas deben planificar ya la transición de los sistemas tradicionales hacia los llamados “post-cuánticos”, ya que este cambio será inevitable. Así como actualizamos regularmente los parches antivirus para protegernos de nuevos ataques, será necesario integrar continuamente soluciones post-cuánticas para mantener la protección.

Paralelamente, recomiendo que las empresas vayan identificando procesos que no estén bien optimizados o que requieran un alto costo computacional, como la optimización de rutas en logística. Tener claros estos retos les permitirá ir un paso por delante de sus competidores.

3 PROYECTOS PIONEROS EN ESPAÑA EN COMPUTACIÓN CUÁNTICA

HIJOS DE RIVERA

En colaboración con el Galicia Supercomputing Centre, Fujitsu y la Universidad Católica de Murcia, están trabajando en el primer caso de computación cuántica para modelar la percepción y funcionamiento del sabor y aplicar a la cerveza. Según explican, el objetivo es identificar las moléculas del lúpulo capaces de generar más sensación de frescor.

VUELING

Junto al Barcelona Supercomputing Center, está explorando la computación cuántica para optimizar la identificación de rutas, afrontar retos en materia de sostenibilidad y personalizar la experiencia de cliente.

MERCEDES-BENZ ESPAÑA

Está desarrollando una plataforma cuántica capaz de detectar automáticamente cualquier anomalía de configuración con varios días de antelación a que los coches entren en las líneas de producción. El objetivo: lograr cero errores en el proceso de ensamblaje de automóviles.

artificial, porque no puede andar sola y a veces "alucina" (se equivoca). Se necesita supervisión humana para calibrar y validar decisiones.

Con la computación cuántica ocurrirá algo similar: sí, algunos puestos ligados a tecnologías clásicas podrían verse afectados, pero surgirán nuevos perfiles especializados, como expertos en algoritmos cuánticos y técnicos capaces de mantener hardware sofisticado (por ejemplo, sistemas de refrigeración criogénica). Esta transformación tecnológica es una evolución que creará nuevas oportunidades, aunque es probable que no la veamos plenamente antes de 20 o 30 años.

¿Qué perfiles profesionales deberían estar incorporando las empresas?

Actualmente no existe una carrera específica en computación cuántica, ya que es un campo aún en desarrollo. Los investigadores provienen de disciplinas variadas como física, ingeniería electrónica, informática y tele-

comunicaciones, pero nadie domina por completo todas las áreas que implica esta tecnología. Sin embargo, es probable que en 5 a 10 años surjan titulaciones especializadas.

Mientras tanto, las empresas deberían incorporar ingenieros informáticos o de ciencias de datos -un grado que hace 5 años no existía y que ahora es de los que tienen las notas de corte más altas en España-, que tengan conocimientos en inteligencia artificial y estén interesados en algoritmos cuánticos.

Para terminar, ¿cuál sería su consejo para un CEO que quiere entender la revolución cuántica?

Recomiendo dedicar una parte de los recursos a profundizar en tecnologías emergentes, formando a los equipos y creando vínculos con universidades. En últimos cursos de grado y másteres, los estudiantes trabajan en problemas reales planteados por empresas, aportando ideas frescas y enfoques innovadores.

Para prepararse a 5 o 10 años vista, conviene lanzar pequeños proyectos colaborativos con estos futuros profesionales, que les permitan experimentar, explorar y probar nuevas soluciones.

Y, por último, seguir impulsando los departamentos de I+D y rodearse de expertos para estar preparados para hacer esa transición.

© Ana Martínez Moneo

La calidad como caballo de batalla

En nuestro mundo digital, lleno de IA y avances tecnológicos, algunos debates, como el relativo a la calidad de los productos, podrían parecer superados o innecesarios. Sin embargo, cada vez son más las compañías que refuerzan su compromiso y sus mensajes en torno a este atributo -ante propios y extraños- con el fin de alinear todas las fuerzas en la misma dirección, conscientes de que la falta de calidad es algo que el consumidor no perdona y que la búsqueda de la calidad óptima es un camino exigente que nunca se detiene.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



En esta cuestión pusieron el foco directivos de Mercadona, Lidl, la francesa Prosol y una compañía de nueva creación como Lico Cosmetics durante su participación en el último Congreso de AECOC.

El compromiso con la calidad de Mercadona

"Calidad, calidad, calidad y, sobre todo, icalidad!", decía con contundencia Juan Roig desde la tribuna del 40º Congreso AECOC.

Aunque esta no era la primera vez que reivindicaba la necesaria calidad de los productos, sus palabras sonaron con especial fuerza ante los 1.450 directivos del sector que asistían a este punto de encuentro.

• "Hace mucho tiempo nos dimos cuenta de que nuestra guerra estaba en la calidad, y cambiamos el discurso. Lo repetimos una y mil veces", dijo.

Ahondando en este concepto, con la claridad de la que suele hacer gala, añadía:

• "Es muy difícil tener siempre calidad en las más de 1.670 tiendas, todos los días y para todos los jefes. Todo el mundo dice: *Por un 0,5% de quejas por calidad no pasa nada*. Pues yo digo que sí pasa. ¿Acaso no pasa nada si se cae el 0,5% de los aviones? Imagina que tú vas justo en ese avión que se cae. En Mercadona intentamos que el riesgo sea cero, cero y cero. Además, tratamos muy bien el producto, lo mantenemos en perfectas condiciones en el

lineal de frío y vigilamos que no caduque".

Conscientes de que la calidad no es un destino, sino un proceso en el que siempre caben mejoras, el presidente de Mercadona sigue trabajando para mejorar la calidad de sus productos:

• "En Mercadona hemos mejorado muchos productos, pero todavía tenemos muchos que no son de una calidad 10, y hay que ir mejorándolos. Porque la mejora de la calidad es infinita: por mucho que hagas, siempre puedes hacer más. Nosotros lo hacemos junto con nuestros 2.000 proveedores e interproveedores especialistas de confianza, de los cuales nos sentimos muy orgullosos. Queremos que el cliente acierte, teniendo claro el rumbo: ofrecer un

producto de gran calidad y un surtido muy eficaz".

La apuesta por la calidad de Mercadona viene de lejos. De hecho, ya en el Congreso AECOC de 1995 expresaba su propósito de romper algunos paradigmas como el que dice que "la calidad es cara, porque las cosas bien hechas cuestan dinero".

Los 3 pilares de la quality gate de Lidl

Claus Grande, CEO de Lidl, también abordó la importancia de mantener altos estándares de calidad durante su intervención en el Congreso AECOC 2025. En su *quality gate*, Lidl establece tres pilares fundamentales:

1 **Seguridad alimentaria.** "Este aspecto es absolutamente fundamental".

2 **Calidad nutricional.** "Todos los productos deben aportar la mayor calidad nutricional posible, mucho más allá de la normativa".

3 **Sostenibilidad.** "Queremos garantizar la biodiversidad, preservar recursos escasos como el agua y también asegurar condiciones justas a lo largo de toda la cadena de valor".

Un nivel de excelencia que, según el CEO de Lidl, las empresas españolas están preparadas para cumplir, ya que tenemos una "industria agroalimentaria muy competitiva".

• "No existe en Europa otra industria agroalimentaria que pueda proporcionar el nivel de calidad que nosotros exigimos. Por eso el producto español arrasa en los lineales de nuestras tiendas en Europa y Estados Unidos", afirmaba Claus Grande.

Calidad upstream y downstream de Prosol

Con un modelo de tienda centrada en "los productos frescos y del sabor", Jean-Paul Mochet, presidente y CEO de la francesa Prosol (Grand Frais) explicó que "tener la responsabilidad de alimentar a las personas no es trivial" y que su obligación es "hacerlo de manera saludable".

• "El cliente es quien manda. Cada cliente es como un pequeño planeta: el sentido humano de todo lo que hacemos. No le vendemos un objeto cualquiera, sino algo que va a comer. Y eso tiene un peso enorme: queremos que lo que ingiere sea saludable, que le siente bien y que le guste".

Como en los casos anteriores, la calidad es fundamental para conseguir ese alineamiento con las expectativas de sus clientes.

• "Pronto entendimos que para garantizar una cadena de calidad lo más completa posible debíamos estar presentes tanto en el *upstream* como en el *downstream*. En definitiva, nuestras tiendas son el punto de encuentro entre 'el buen producir' y

'el buen comer'. Nos aseguramos de que todo funcione bien desde el origen y mantenemos un contacto directo con nuestros productores. Yo mismo llevo siempre botas en el coche, por si surge la necesidad de ir al campo o visitar nuestras plantas de fileteado para ver cómo se manipula el pescado. Estar cerca del *upstream* significa remontar toda la cadena", concluía Jean-Paul Mochet.

Calidad, y siempre

Como en Mercadona, Lidl y Prosol, la obsesión por la calidad constante, predecible, que genera ventas recurrentes, es lo que mueve a una empresa de nueva creación y gran éxito como Lico Cosmetics. Los resultados reales explican el alto grado de repetición de compra, según su fundadora, Estefanía Ferrer:

• "Tenemos una tasa de repetición de compra altísima, porque ofrecemos un producto excelente y una experiencia de cliente de 10".

Ferrer, que tiene experiencia previa en la industria aeronáutica, explicaba así esa búsqueda de la calidad por parte de su empresa.

• "En una empresa aeronáutica nada puede fallar; si un remache o el sellante de un tornillo no están bien, las consecuencias pueden ser fatales. Después de una década trabajando en 'Calidad 10', he tratado de replicar esa obsesión de Airbus por la calidad a mi empresa. Por tanto, icalidad y siempre!".

La calidad es un camino

Lo decíamos al principio. La calidad es un camino, un proceso que exige constancia y no acaba nunca. Como solía decir Federico Riera-Marsà, presidente de AECOC de 1984 a 1996, "si una cosa está mal, debemos esforzarnos por imaginar en su lugar otra cosa que está bien. Si encontramos una cosa que está bien, intentamos imaginar algo que esté mejor".

© Rosa Galende

Congreso AECOC año 40: "Ya te lo decía yo"

JESÚS PÉREZ CANAL
EXPERTO EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
ja.perez.canal@gmail.com



Una de las pocas ventajas que tiene ir acumulando años en términos de edad física y química es que te permite tanto analizar las turbulencias de la actualidad con la capacidad de trivializar que te va dando el reposo en barrica, como de tener elementos de juicio para estudiar bien el pasado si quieres pronosticar el futuro, como dijo Confucio allá por el año 500 a.C.

Al otro lado de las consecuencias, el ir acumulando años de campañas y ferias tiene la desventaja de ir dejándose notar en alguna que otra pérdida de facultades como por ejemplo la memoria. Esa pérdida, por otra parte curiosa, que hace que recuerdes perfectamente una portada de Chumy Chúmez en "La Codorniz" de hace 60 años y no recuerdes lo que cenaste el domingo.

40º Congreso AECOC

En este sentido, acabo de asistir en Valencia a la 40ª edición del Con-

greso de AECOC de Gran Consumo y de disfrutar del programa, de la sede y de la asistencia, además de aplaudir la buena idea de la organización de celebrar el redondo aniversario recopilando en un fantástico libro de frases para recordar los más de 300 protagonistas que, como actores principales, subieron al escenario en las 39 ediciones anteriores: "40 años de Gran Consumo en España".

Si no me falla la susodicha memoria, tuve ocasión de asistir por primera vez a la 4ª edición del año 89 en Sevilla, con lo que 35 años después es un placer recordar tanto los elementos que definían entonces la situación de nuestra industria y su evolución desde aquellos años, como a tantos primeros espadas, algunos de ellos buenos colegas y amigos, de los cuales tomé buenas notas en mi cuaderno de apuntes para intentar en mi faena romper lo menos posible.

Pero es que, además, repasando el libro año tras año he ido sintiendo como crecía la sintonía cercana de la sentencia de Confucio sobre lo conveniente de estudiar el pasado para tratar de pronosticar el futuro, por la cantidad de pistas que ya nos iban dando los más listos y listas de la clase desde hace 40 años sobre lo que estaba por venir. "Ya te lo decía yo".

Si les parece, permítanme compartir con ustedes algunas de estas pistas que nos daban los más sabios desde hace años, agrupadas en algunos de los capítulos que resumían el análisis con el que Ignacio González, presidente de AECOC, abrió este 40 Congreso, identificando los mayores problemas o incertidumbres que preocupan al sector en la actualidad.

1 La situación internacional y el nuevo 'desorden' geopolítico

En 1986, año del primer Congreso, además de nuevas tecnologías que empezaban a enseñar sus capacida-

des, nuestro sector ya analizaba con preocupación los cambios geopolíticos y las consecuencias de nuestra entrada en la UE.

"La apertura al mercado europeo es un desafío real con la entrada de nuevos compañeros, nuevos productos y la europeización de las costumbres. A partir de ahora asistiremos a una aceleración de la historia". Henrik Salen, director general de Font Vella. Valencia, 1987.

"En una época en la que las fronteras físicas tienden a desaparecer y los intercambios comerciales y las realidades políticas superan los límites geográficos clásicos, aparece una doble tendencia: la consolidación del mundo como un mercado global y la necesidad de tener presente a los mercados y consumidores locales". Federico Riera Marsá, presidente de AECOC. Palma de Mallorca, 1990.

"La internacionalización de la economía y la globalización de los mercados

son consecuencia del achicamiento del mundo a través de la tecnología, que hace imposible que en nuestro globo terráqueo haya zonas estancas: ya nada es impermeable". José Joaquín Ysasi Ysasmendi, presidente de Grupo Dimecq y SDAD. General Azucarera. Madrid, 1993.

2 El futuro del mercado laboral

La necesidad de mejorar hoy la cualificación de los trabajadores y de incrementar nuestro nivel de productividad, junto al dramático problema actual de nuestra industria con dificultades para atraer talento con unos ingobernables niveles de absentismo, hacen necesario reformular nuestro modelo laboral.

"Para poder competir nos tenemos que hacer más atractivos a los ojos de los jóvenes que quieren un trabajo que les permita hacer carrera dentro de una empresa, que dé formación, que sea interesante y variado, que esté bien apreciado socialmente y que esté bien

EL PASADO QUE CONECTA CON EL PRESENTE

EL NUEVO 'DESORDEN' MUNDIAL

"Las fronteras físicas tienden a desaparecer y los intercambios comerciales y las realidades políticas superan los límites geográficos clásicos: se consolida el mundo como un mercado global, pero teniendo presentes a los consumidores locales".

Federico Riera Marsá, presidente de AECOC. 1990.

EL MERCADO LABORAL

"Para poder competir nos tenemos que hacer más atractivos para los jóvenes que quieren un trabajo que les permita hacer carrera (...), que esté bien apreciado socialmente y bien retribuido".

Silvio Elías, consejero delegado de Caprabo. 1989.

LA TECNOLOGÍA

"Internet puede alterar la creatividad, las condiciones de trabajo, etc. Para competir necesitamos reglas de juego éticas. Si no tenemos todas las mismas normas, nos destruyen".

Antonio Garrigues Walker, socio director del Bufete J&A Garrigues. 1996.



"El libro '40 años del Congreso AECOC' sintoniza con la sentencia de Confucio sobre lo conveniente de estudiar el pasado para tratar de pronosticar el futuro, por la cantidad de pistas que nos iban dando los más listos de la clase desde hace 4 décadas sobre lo que estaba por venir".

LA MDD

“El desarrollo de las marcas de distribución se ha convertido en un elemento estratégico para el crecimiento y la diferenciación”.

Antonio Cancelo, director general de Eroski. 1989.

LOS MERCAURANTES

“El 22% de la comida preparada en Estados Unidos es para llevar a la cocina o para comer en casa o en otro sitio. Esa comida la preparan los propios supermercados que marcan una de las mayores tendencias que se van a producir en España y el resto del mundo”.

Luis Irisarri, vicepresidente de Zena. 2001.

LIDERAZGO

“A los empresarios -y en general a la gente que trabaja- les diría que pierdan el miedo y se animen a hacer cosas nuevas para llevar a la empresa adelante”.

Nando Parrado, superviviente del accidente de los Andes. 2004.



retribuido”. **Silvio Elías, consejero delegado de Caprabo. Sevilla, 1989.**

“Es mucho más importante invertir en las personas que invertir en máquinas”. **Antonio Cancelo, presidente de Mondragón Corporación Corporativa. Sevilla, 1997.**

“En nuestro negocio hay una serie de elementos con los que ‘jugar’. Están las marcas, los materiales, las fábricas...Pero la clave en este ‘juego’ está en las personas, en conseguir ilusionarlas, ‘una camiseta’ y un objetivo que las una”. **Manuel Alcolea, director general de Kraft Foods Iberia. Valencia, 2000.**

3 Tecnologías disruptivas

Nunca hemos tenido tantas tecnologías con tanta capacidad disruptiva en tan poco tiempo. En 1995 se instalan en nuestro país dos invitados a la fiesta de los que no era fácil adivinar la guerra que iban a dar: Internet y Telefónica Móviles. Comienza la era digital, que hoy nos invade hasta para preguntarnos si estamos acercándonos al día

“No es bueno hacer oídos sordos ni mirar para otro lado. Todos necesitamos enchufar las antenas, sintonizar y escuchar”.

en que la IA decida por nosotros y por nuestros clientes y si en cuatro telediaros nuestras mascotas van a ser de titanio y su pienso jarabe de litio.

“El escáner es una poderosa herramienta de gestión. No utilizarlo es como si en lugar de viajar en coche lo seguimos haciendo con carro y mulas”. **Juan Roig, director general de Mercadona. Madrid, 1986.**

“El fenómeno de internet puede alterar definitivamente hasta la creatividad, las condiciones de trabajo etc. Para competir necesitamos reglas de juego éticas. Si no tenemos todas las mismas normas, nos destruyen”. **Antonio Garrigues Walker, socio director del Bufete J&A Garrigues. Sitges, 1996.**

“Cada vez tenemos más tecnología, más asequible y rápida, más competencia, más y mayores riesgos, más exigencia, mucha más incertidumbre y una mayor ambigüedad”. **Isabel Aguilera, directora general de Dell Computer. Valencia, 2000.**

4 MDD, ‘mercaurantes’ y empresarios

Para terminar, un apartado de diferentes temas de plena actualidad que algunos vieron venir hace tiempo, como bien queda reflejado en el libro. Para no alargar demasiado esta recopilación me centro solamente en 3 conceptos: la MDD, la restauración en tiendas y la reivindi-

cación de Ignacio González sobre el papel de los empresarios.

• **Las marcas de distribución**
“El desarrollo de las marcas de distribución se ha convertido en un elemento estratégico para el crecimiento y la diferenciación”. **Antonio Cancelo, director general de Eroski. Sevilla, 1989.**

“Los consumidores están viendo la persistencia de enormes diferencias de precio entre las primeras marcas y las marcas blancas, se han vuelto cínicos sobre el valor de pagar esas primas”. **Theodore Levitt, profesor de Harvard Business School. Sitges, 1994.**

“La marca de distribuidor es un hecho. Pesa el 19% y ningún fabricante ni distribuidor puede decir que es un incidente de paso y que puede trabajar sin tenerlo en cuenta”. **François Glemet, socio de McKinsey. Sitges, 1994.**

• **La restauración en tiendas**
“La tienda del futuro no será como las que tenemos actualmente. Tenemos el fenómeno creciente de las compras desde el hogar y los nuevos formatos de tienda que van a ir apareciendo, con el énfasis que se está poniendo en los platos preparados”. **Javier del Barrio y Alfonso González, socios de Andersen Consulting. Marbella, 1991.**

“¿Hasta qué punto se puede llevar la preparación de productos dentro del

supermercado? Puede ser que al consumidor le interese llevarse hechas las pizzas, los sándwiches, la pasta, la comida oriental...”. **Carlos Criado Perez, director general de Safeway. Granada, 2001.**

“El 22% de la comida preparada en Estados Unidos es para llevar a la cocina o para comer en casa o en otro sitio. Esa comida la preparan los propios supermercados que marcan una de las mayores tendencias que se van a producir en España y el resto del mundo”. **Luis Irisarri, vicepresidente de Zena. Granada, 2001.**

• **Ser empresario**
“Ninguna sociedad tendrá dinamismo si las empresas no lo tienen, en ellas reside el futuro de la sociedad”. **Enrique Fuentes Quintana, presidente de la Fundación Cíes. Valencia, 1995.**

“Se habla de crisis de empresas y países y las crisis no son un destino para nadie. Las crisis son solo un desafío para cada uno de nosotros”. **Ignacio López de Arriortua, vicepresidente de Volkswagen. Sitges, 1996.**

“La responsabilidad del crecimiento, del desarrollo económico, la creación de bienestar y de puestos de trabajo, corresponde a la iniciativa del mundo empresarial”. **Josep Piqué, ministro de Industria y Energía del Gobierno de España. Sitges, 1996.**

“Las empresas que empleen la ética en lugar de la cosmética, la moralita

en lugar de la moralina, son las que mejor aseguran su futuro”. **Adela Cortina, catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universidad de Valencia. Valencia, 2000.**

“A los empresarios -y en general a la gente que trabaja- les diría que pierdan el miedo y se animen a hacer cosas nuevas para llevar a la empresa adelante”. **Nando Parrado, superviviente del accidente de los Andes. Santiago de Compostela, 2004.**

Mañana empieza hoy

He cortado este recopilatorio de algunas frases en la 20ª edición del Congreso en 2005, la mitad de los celebrados hasta ahora, para comprobar como hace más de 20 años teníamos colegas bien cercanos que se arriesgaban a contar lo que intuían que estaba por llegar a nuestra industria, para ayudarnos a tener opinión y posición propia para nuestros pronósticos y nuestras estrategias.

Terminando el año como estamos, me imagino que muchos de ustedes ya estarán intentando dibujar como recibir el 2026 y cómo abordar sus retos y desafíos. Si están en la línea de Confucio de estudiar antes el pasado, igual no es mal ejercicio el de repasar las frases del libro desde el 2005 hasta el del mes pasado, leerlas, escucharlas y darles una pensada en clave “mañana empieza hoy”.

Creo que no es bueno hacer oídos sordos ni mirar para otro lado, y por el contrario creo que todos necesitamos enchufar las antenas, sintonizar y escuchar porque, como nos dijo **Feargal Quinn, presidente de Superquinn, en Sitges 1994**: “Hay un proverbio irlandés que dice: ‘Escucha al río si lo que quieres es pescar’. El mercado es como un río y si escuchamos con atención, toda ira mejor en el futuro”.

© Jesús Pérez Canal



“El futuro será lo que nosotros queramos que sea”

Federico Riera-Marsà

Cofundador y presidente de AECOC de 1984 a 1996

Con motivo de la celebración el 40º Congreso AECOC queremos recordar la figura de Federico Riera-Marsà, cofundador de AECOC y presidente de la asociación de 1984 a 1996, y uno de los principales impulsores de este punto de encuentro.

Inquieto y visionario, amante de la innovación y la tecnología, creía en el diálogo, la colaboración y la capacidad de los empresarios para dirigir el cambio y construir el futuro. Extraordinariamente positivo y con una clara visión comercial, hay dos máximas que le gustaba repetir a sus equipos: “El no ya lo tienes” y “No hay peor gestión que la que no se hace”.

Recogemos a continuación algunos de los mensajes que nos dejó en sus intervenciones en el Congreso AECOC.



✦ Fundador de Industrias Riera-Marsà, Federico Riera-Marsà fue un empresario respetado y admirado, que en su momento presidió también FIAB, Alimentaria y el Banco de los Alimentos.

¿Por qué AECOC organiza cada año un Congreso?

1º Porque escuchar las experiencias concretas de otras empresas, desde distintos puntos de vista, es positivo.

2º Porque convivir durante dos días competidores, clientes y proveedores en un ambiente y situación distintos a los habituales, es también positivo.

3ª Porque queremos poder decir con orgullo que, sobre bases y herramientas concretas, las relaciones entre fabricantes y distribuidores mejoran, y que lo que de verdad nos importa es construir el futuro, con herramientas que ayudan a mejorar la gestión y nos acercan de forma más objetiva y profesional a nuestro interlocutor” (1995).

Siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías

“Se abre una nueva etapa en el mundo de las comunicaciones, con unas relaciones comerciales más fluidas, basadas en un sistema más rápido, fiable y económico”. (1990).

“Los avances de la tecnología nos abren nuevos caminos y nos permiten acceder a una ingente cantidad de información. Internet, en concreto, nos ofrece nuevas formas de comunicarnos y de hacer negocios” (1995).

Un mensaje de futuro

“El futuro será lo que nosotros queramos que sea. Esa visión de futuro es la que ha caracterizado siempre el espíritu empresarial, el talento del emprendedor que supone asumir riesgos y empeñar en la empresa todas las ilusiones y esfuerzos” (1995).

“TENEMOS QUE TENER LA MIRADA PUESTA EN EL MAÑANA, EN LA CONSECUCCIÓN DE NUEVOS E IMPORTANTES DESAFÍOS”. (1995)

AECOC FORMACIÓN

Área Comercial y Marketing

Una formación muy práctica, **orientada al resultado** y de **implantación inmediata**.

ONLINE · PRESENCIAL · IN-COMPANY



Descubre los 3 pasos que impulsarán a tu equipo comercial **al éxito**

- | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--|---|---|---|------------------------|
| 1 ELABORA PLANES ESTRATÉGICOS | > | Key Account Management | > | Trade Marketing | > | Gestión por Categorías |
| 2 DISEÑA TÁCTICAS COMERCIALES | > | Promociones Eficientes | > | Surtido Eficiente | > | Merchandising |
| 3 PROFUNDIZA A TRAVÉS DEL DATO | > | Análisis de datos sell-in y panel de detallistas | > | Taller para activar los datos de sell-out | | |

Nuestras **formaciones**



Talleres prácticos y sesiones dinámicas



Metodologías para implementar de inmediato



Casos reales de éxito de empresas líderes



Formadores expertos en el sector Gran Consumo



Metodologías avaladas por las empresas del Comité de Estrategia Comercial y Marketing



Más de 2.000 participantes en nuestras formaciones para Comercial y Marketing durante 2024



Alta satisfacción de los asistentes

Para más información, contacta con nosotros formacion@aecoc.es o accede a www.aecoc.es y descubre todo nuestro contenido y webinars gratuitos.

AECOC

SUPERAR LOS LÍMITES DEL SABOR, UNA MISIÓN PARA LOS CONSUMIDORES

Divulgar el conocimiento y la tradición que hay detrás de los **productos europeos de charcutería** es una misión específica para los carniceros, charcuteros y vendedores.

Ellos reciben el importante encargo de educar a los consumidores en su descubrimiento y puesta en valor de una herencia única en el mundo.

Promover la **Mortadella Bologna IGP**, los **Salamini Italiani alla Cacciatora DOP**, el **Zampone Modena IGP** y el **Cotechino Modena IGP**, es contribuir a aumentar su conocimiento y a defender lo mejor de la tradición y la producción europeas, las que se encuentran respaldadas y protegidas por los sellos **DOP e IGP**.

Síguenos a través de nuestras redes sociales o visite nuestra página web para descubrir toda la campaña y sus actividades.

WWW.ASLICEOFQUALITY.EU



@ASLICEOFQUALITY_ES

@ASLICEOFQUALITY.ES



a SLICE of
QUALITY
choose **PDO & PGI**
DELIMEATS
FROM EUROPE



Para obtener directrices completas sobre dietas sanas y equilibradas, consulte el sitio web de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN)

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o de la Agencia Ejecutiva Europea de Investigación (REA). Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser considerados responsables de ellos.



Cofinanciado por
la Unión Europea

LA UNIÓN EUROPEA RESPALDA
LAS CAMPAÑAS QUE PROMUEVEN
LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS

ENJOY
IT'S FROM
EUROPE

