

CÓDIGO84

C84

Nº289

JULIO 2026

LAS MARCAS EN LA ERA DEL MOMENTO

¿Cómo compite el gran consumo
por el nuevo consumidor?

La humedad, el factor clave

Para mantener la calidad de los productos frescos,
es fundamental combatir la deshidratación.

El control de la humedad es el elemento
determinante para preservar el producto, prolongar
su vida útil y minimizar las mermas por evaporación.

Aqualife®
Sistemas de Nebulización



La humedad es fresca

**Y fresca significa
ventas, rotación y ahorro.**

Evitar la deshidratación es el factor crítico para conservar todas las propiedades de los productos frescos.

Mediante un control avanzado de la humedad, nuestros sistemas aseguran que cada pieza mantenga su calidad y fresca original, reduciendo notablemente las pérdidas por evaporación y potenciando al máximo su atractivo en el punto de venta.

CÓDIGO84

C84

Nº289

JULIO 2026

LAS MARCAS EN LA ERA DEL MOMENTO

El impacto de la geopolítica
en el gran consumo

¿Cómo compiten por
el nuevo consumidor
Uvesco, Glovo y Normal?

Foodvenience.
Las nuevas oportunidades

JUST NOW

"Somos una startup
de 150 años"

LUISA OLIVEIRA -
HENKEL CONSUMER BRANDS

"Una marca es
diferencia y valor"

TONI SEGARRA - PUBLICISTA



Ver más información en nebulizacion.eu
Atención e información: (+34) 93 754 98 98
contactar: info@nebulizacion.eu

Aqualife®
Sistemas de Nebulización



fashion



**VUELVE TU
TU VERANO
MÁS FASHION**

**SORTEAMOS
3.000€**
Para que disfrutes
tu verano
más fashion*



**Además, podrás ganar
300€ diarios para
tus escapadas***



SÍGUENOS EN:
WWW.SANDIAFASHION.COM

*Consulta las bases legales en www.tuveranomasfashion.com

Sandía Fashion es un alimento con muy bajo contenido en sodio <4mg/100g. Un menor contenido en sodio ayuda a mantener la tensión arterial normal.

EDITORIAL

Resiliencia y competitividad del gran consumo



El sector del gran consumo ha cerrado en positivo la primera parte de 2026. Un ejercicio claramente marcado por la inestabilidad geopolítica y su impacto sobre el normal funcionamiento de las cadenas globales de suministro.

En este contexto general sumamente complejo pero, sobre todo, extremadamente impredecible, la cadena de valor del gran consumo ha vuelto a hacer gala de su capacidad de resiliencia y su compromiso, consiguiendo crecer un 5,4% en valor y un 2,5% en volumen hasta el mes de mayo (datos Niq), logrando además mantener a raya la inflación alimentaria.

A priori, la evolución de los principales indicadores económicos debería sostener el consumo no solo durante la inminente campaña de verano, que el sector arranca con optimismo, sino también en el segundo semestre del año. No en vano, todos los analistas coinciden en que España sigue creciendo más que la media de la Unión Europea y nuestro mercado ha alcanzado máximos históricos de ocupación.

Sin embargo, la calidad del empleo, la falta de estabilidad y la pérdida de poder adquisitivo siguen encabezando las preocupaciones de los españoles, según los últimos sondeos. Un dato que confirma algo que, el sector y AECOC, vienen apuntando ya desde hace tiempo y es que existe un desacoplamiento cada vez más pronunciado entre el crecimiento económico y la situación real de las familias.

Ante esta situación, las empresas del gran consumo revisan sus planes de manera continua para responder eficazmente a un consumidor muy focalizado en el precio. Un comprador que controla al máximo el gasto y aumenta sus visitas al punto de venta reduciendo el número de productos por cesta de compra, pero también dispuesto a pagar un poco más por aquello que mejora su experiencia o le ofrece una buena propuesta de valor en términos de salud, cuidado personal o conveniencia. Por ello, las compañías siguen apostando por la innovación y adoptando desarrollos tecnológicos capaces de mejorar la experiencia del consumidor, permitiéndoles además ganar eficiencia y competitividad.

Y es que si algo hemos aprendido en los últimos años es que el sector no escoge el terreno de juego, pero conoce muy bien las reglas y está preparado para ganar el partido, aunque, como en el fútbol, a veces las circunstancias no permitan "dar espectáculo".

José Mª Bonmatí, director general de AECOC.

CÓDIGO⁸⁴

C84

Nº289

JULIO 2026

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

Sílvia Iranzo

Jesús Pérez

Marta Munné

Carlota Usatorre

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

iScriptat

FOTOGRAFÍAS

Roger Castellón

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.

AECOC





16

ENTREVISTAS

- **Toni Segarra - Publicista** 16
"Una marca tiene que saber quién es y hacia dónde quiere ir".
- **Luisa Oliveira - Consumer Brands Henkel Ibérica** 24
"En Henkel no vendemos productos, vendemos marcas".



24

CÁTEDRA DE ECONOMÍA

- **¿Cómo afrontar el riesgo geopolítico? Perspectivas y recomendaciones para el gran consumo** 6
Silvia Iranzo - CUNEF

SHOPPER VIEW

- **La relación del consumidor con las marcas** 10

DIRECTIVOS

- **El valor de las marcas** 12
Con la opinión de Colgate-Palmolive Iberia, Grupo Uvesa, Lactalis Nestlé y Lotus Bakeries.

FOODSOLUTIONS

- **La conveniencia en la alimentación** 34
Carlota Usatorre - AECOC

PERFUMERÍA Y COSMÉTICA

- **¿Cómo es el comprador de perfumería y cosmética?** 42
Marta Munné - AECOC

NOTICIAS AECOC

- **4 casos de éxito en la implantación del QR** 90
Ametller Origen, Europastry, Mercadona y Yogures Reina

DESDE LA BARRERA

- **De la compra líquida a la compra gaseosa** - Jesús Pérez 94



SERENDIPIAS

- **"La marca se hace de una y mil sutilezas"** - Enrique Loewe 98

INFORME COMERCIAL Y MARKETING

- **Fortalecer relaciones, inspirar estrategias y generar negocio** 48
Principales mensajes de la 31ª edición del Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing:

- **La era del momento en gran consumo.** Con el análisis de Stéphane Roger (NielsenIQ), Rosario Pedrosa (AECOC), Maite Echeverría (AECOC) y el experto internacional en marketing Giuseppe Stigliano.
- **La visión de las empresas:** Glovo, Normal, Uvesco, Haribo, P&G, Affinity PetCare, Vegalsa-Eroski, Unilever, Las Muns y MediaMarkt.
- **Premios AECOC Shopper Marketing e Innovación** a Danone, Unilever, bonÀrea, Germinats Tugas y The Fini Company.

41º CONGRESO AECOC GRAN CONSUMO

Pensar
en
Plural

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

Sevilla
21-22
octubre

Descubre
el programa e
inscríbete aquí



¿Cómo afrontar el riesgo geopolítico?

Perspectivas y recomendaciones para el gran consumo

El convulso entorno geopolítico impacta en nuestra economía y en el día a día de las empresas del gran consumo. Las guerras y los aranceles aumentan los costes, la inflación y comprimen los márgenes. En un nuevo mundo sin reglas internacionales, Europa y España deben aprovechar sus oportunidades, buscar nuevos mercados y ganar eficiencia y competitividad.

SILVIA IRANZO
PROFESORA DE ECONOMÍA Y GEOPOLÍTICA
INSTITUTO DE EMPRESA Y CUNEF UNIVERSIDAD



IMPACTO ECONÓMICO DE LAS GUERRAS

- **Freno al crecimiento global.** Debido a los conflictos bélicos, el FMI rebaja la previsión global de crecimiento al 3,1% para 2026 y al 3,2% para 2027, por debajo del 3,7% de promedio de los últimos 20 años.
- **Más inflación, menos PIB.** Por cada punto que aumenta la inflación, el PIB mundial cae entre 0,3 y 0,8 puntos.
- **Pronóstico.** Si la guerra de Irán dura 12 meses, el consumo global podría caer 5 puntos y la inflación podría alcanzar el 6%.

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL FMI

	2025	2026	2027
MUNDO	3,4	3,1	3,2
Estados Unidos	2,1	2,3	2,1
UE	1,4	1,1	1,2
Alemania	0,2	0,8	1,2
Francia	0,9	0,9	0,9
Italia	0,5	0,5	0,5
España	2,8	2,1	1,8
China	5,0	4,4	4,0
India	7,6	6,5	6,5
Arabia Saudita	4,5	3,1	4,5

Fuente: FMI, abril 2026

El gasto mundial en defensa ha aumentado un 41% en los últimos 20 años. Este es un síntoma evidente de que algo grave está ocurriendo en el contexto geopolítico. Los grandes analistas y agencias de calificación hoy sitúan el riesgo geopolítico como el más importante. También lo es para las empresas, que han puesto en el primer lugar de sus prioridades la gestión de riesgos geopolíticos.

Detrás de esta situación encontramos dos factores clave:

- **Crisis de la OMC.** La Organización Mundial del Comercio (OMC) no ha desaparecido, pero atraviesa una profunda crisis.
- **Factor Trump.** Ha dejado al mundo atónito amenazando con anexionar

Canadá, controlar el Canal de Panamá e invadir Groenlandia.

- **Traición a la OTAN.** Estados Unidos está dejando de proteger a Europa y ha puesto al mundo patas arriba.
- **Los aranceles como arma.** Trump comenzó a aplicar aranceles como nunca habíamos visto. A China llegó a imponerle el 140% y a Europa un 15%. De hecho, el año pasado las exportaciones españolas a EE. UU. cayeron un 8%.
- **Escalada bélica.** El impacto más terrible de Trump son las guerras. Seguimos con la guerra de Ucrania, la de Gaza y ahora la que más nos preocupa es la de Irán porque ha provocado una crisis energética global. Ante la inestabilidad, los precios

del petróleo, el gas y otras materias primas han sufrido una enorme volatilidad.

- **Otras amenazas.** También están la guerra de Sudán, que hemos olvidado, otros conflictos potenciales en torno a Taiwán y los mares del sur de China, la incertidumbre de qué va a pasar con Groenlandia o Cuba y otras amenazas híbridas, como los ciberataques. España es el tercer

Riesgos geopolíticos.

Su gestión es la principal prioridad de las empresas en la actualidad.

país del mundo en recibir ciberataques y son cada día más peligrosos.

Un mundo sin reglas

Se abre bajo nuestros pies un nuevo mundo totalmente incierto, en el que no podemos confiar en que los demás cumplan con las normas internacionales. El hecho de que el país más importante del mundo se haya retirado de numerosos organismos internacionales (OMS, Unesco, etc.) y amenace con retirarse o recortar su participación de otros (ONU, OTAN), que son los garantes del cumplimiento del derecho internacional, desincentiva al resto de países a cumplir con las normas internacionales.

En este nuevo contexto geopolítico asistimos al fin de la hegemonía estadounidense y al declive

Mundo multipolar. Asistimos al fin de la hegemonía estadounidense, al declive de Europa y al ascenso de China en un mundo multipolar, con potencias medias -como Irán o Arabia Saudí- más influyentes.

de Europa. Ahora se abre paso un mundo multipolar y transaccional sin reglas, en el que destaca el ascenso de China que está derrotando a EE. UU. tanto en el ámbito militar como económico y en el que varias potencias medias (como Irán, Turquía, Arabia Saudí o Pakistán) tendrán cada vez más influencia. Además, en un mundo sin normas, sin organismos internacionales creíbles, crece el riesgo de proliferación nuclear. Nadie ataca a Corea del Norte porque tiene armas nucleares. Si Irán las hubiera tenido, Estados Unidos no le hubiera atacado.

Freno a la economía internacional

La actual crisis geopolítica y energética frena el crecimiento económico mundial. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) las previsiones de crecimiento global son de un 3,1% para 2026 y un 3,2% para

2027, por debajo del 3,7% del promedio de los últimos 20 años. Las guerras están detrás de este descenso, porque provocan inflación y dificultades de aprovisionamiento -como saben los productores de chips que están esperando el helio del Golfo-.

Las previsiones apuntan a que la inflación mundial escale al 4,4% en 2026, frente al 4,1% en 2025 y un 3,8% estimado antes de que estallara la guerra de Irán. Por cada punto que aumenta la inflación, el PIB mundial cae entre 0,3 y 0,8 puntos porcentuales.

Si esta guerra dura 12 meses, el consumo podría caer en 5 puntos porcentuales y la inflación podría alcanzar el 6%. El único factor favorable es el boom de la inteligencia artificial; sin ella, las perspectivas serían aún peores.

Impacto en Europa y España

• **Los problemas de Europa.** ¿Por qué la zona euro crece tan poco? Además de factores coyunturales como la pérdida de competitividad, sufrimos causas estructurales: una baja productividad, un envejecimiento acelerado de la población, unos costes energéticos estructuralmente más altos porque carecemos de recursos propios como el petróleo y el gas, más impuestos energéticos, escasez de grandes empresas tecnológicas y dependencia de EE. UU. y China.

• **Ralentización.** España también va a crecer menos. El año pasado creció un 2,8%, pero el FMI prevé un 2,1% en 2026 y un 1,8% en 2027. Sin embargo, seguimos estando por encima de la media de la zona euro. Contamos con vientos favorables como una demanda interna fuerte gracias al mercado de trabajo y el dinamismo del turismo internacional. Aunque, por otro lado, necesitamos ajustes fiscales.

• **Un mercado exterior condicionado.** El 40% del PIB español depende de las exportaciones: si Alemania no crece, comprará menos bienes y servicios españoles. Además, es posible que EE. UU. eleve sus aranceles.

• **Más inflación.** El año pasado cerramos en el 2,9% en España. Para 2026, el Banco de España prevé que escalará entre el 3% y el 3,5% dependiendo de cuánto dure la guerra de Irán. Somos un país muy sensible a la inflación. Por ejemplo, el 96% de nuestro transporte de mercancías se realiza por carretera, por lo que el aumento del precio de los combustibles aumenta nuestra inflación.

La subida de los tipos de interés también nos puede afectar. Y es muy posible que el Banco Central Europeo que tenga que hacerlo pronto.

Retos para el gran consumo

• **Costes desbocados.** Sube el coste de la energía, pero también otros derivados del bloqueo de Ormuz, como los seguros o los salarios, que aumentan todavía más los costes.

RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS DEL GRAN CONSUMO ANTE EL RIESGO GEOPOLÍTICO



Seguridad energética.
Protegerse de la volatilidad con contratos a largo plazo e invirtiendo en estrategias de autoconsumo.



Eficiencia radical.
Reducir costes mediante la automatización, la digitalización y el uso de IA.



Fusiones corporativas.
Ganar escala para abaratar costes y ganar fuerza de negociación ante proveedores.



Acuerdos comerciales.
Aprovechar los acuerdos de la UE (como Mercosur o India) para conseguir materias primas más baratas y acceder a nuevos mercados.



Relocalización de cercanía.
Buscar proveedores en países cercanos para asegurar el suministro, diseñando planes de contingencia.

• **Inseguridad de suministro.** El bloqueo de las rutas marítimas hace que las rutas sean más largas, costosas y generen inseguridad en el suministro.

• **Compresión de márgenes.** En un entorno tan competitivo como el del gran consumo las empresas no pueden repercutir directamente los costes para no quedarse fuera del mercado. Por eso, vemos cómo comprimen sus márgenes comerciales y solo suben los precios cuando ya es inevitable.

• **Reducción del consumo.** Por cada punto que aumenta la inflación, el consumo cae un 0,5% debido a la pérdida de poder adquisitivo. Además, la subida del Euríbor ya ha encarecido las hipotecas en una media de 45 euros al mes, lo que obliga a ajustar su gasto.

Recomendaciones para las empresas

• **Seguridad energética.** Las compañías necesitan certidumbre y menor volatilidad energética. Además desuscribir contratos a largo plazo con sus proveedores energéticos, es clave invertir en la generación propia de electricidad.

• **Eficiencia radical.** La automatización, la digitalización y la IA son claves para optimizar la gestión de stocks, aplicar precios dinámicos y

reducir al máximo el desperdicio alimentario.

• **Fusiones corporativas.** Las empresas pequeñas deben considerar fusiones para generar economías de escala, sinergias, abaratar costes corporativos y, sobre todo, ganar poder negociador frente a los proveedores.

• **Acuerdos comerciales.** Ante el cierre del mercado de EE. UU., la Unión Europea avanza en acuerdos comerciales, como el de Mercosur que, aunque tiene sus detractores, permite comprar materias primas más baratas (como el maíz para pienso) o el de la India, que elimina el arancel del 45% a nuestro aceite de oliva y protege sectores como el arroz. Y debe seguir acelerando en nuevos acuerdos como los que se están negociando en Indonesia y Australia.

Por otro lado, es necesario que Bruselas flexibilice las regulaciones

Las guerras. Son el impacto más terrible de Trump. Además de las de Ucrania y Gaza, la que más preocupa es la de Irán que ha provocado una crisis energética global.

medioambientales que nos restan competitividad frente a EE. UU. y Asia.

• **Diversificación y relocalización de cercanía.** Se necesitan proveedores cercanos y con garantías de abastecimiento. Por eso avanza la relocalización de proximidad.

Algunos piensan que, cuando Trump se vaya, todo volverá a la normalidad. No lo creo. La inestabilidad, la incertidumbre y la volatilidad continuarán. Y las empresas deben prepararse para este nuevo escenario.

En conclusión, las compañías ya no pueden tratar la geopolítica como una variable externa reservada a los analistas. Ha pasado a formar parte del núcleo de la estrategia comercial, de compras, de *pricing*, de logística y de inversión.

El nuevo contexto no garantiza estabilidad. Pero sí ofrece una oportunidad: la de construir empresas más resilientes, más tecnológicas y menos vulnerables al ruido del mundo.

© Silvia Iranzo

Resumen de la ponencia de Silvia Iranzo en el 31º Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing.

ESPAÑA. INDICADORES ECONÓMICOS

Fortalezas

- ✓ **Crece por encima de la media europea.**
Su proyección de crecimiento (2,1% para 2026) mejora la media de la zona euro.
- ✓ **Sólida demanda.**
Cuenta con vientos favorables como la fortaleza del mercado de trabajo y el dinamismo del turismo internacional.

Debilidades

- ✗ **Alta dependencia exterior.**
El 40% del PIB depende de las exportaciones, aumentando la vulnerabilidad ante los aranceles de EE.UU. y los acuerdos comerciales de la UE.
- ✗ **Sensibilidad a la inflación y al precio del petróleo.**
El 96% del transporte de mercancías se realiza por carretera.



La relación del consumidor con las marcas

La mitad de los hogares llega justa a final de mes, lo que lleva al shopper a activar distintas palancas de control del gasto para ajustar y optimizar el presupuesto doméstico. Además, el encarecimiento de otras partidas como la energía o la gasolina tensiona la cuota de bolsillo, lo que en gran consumo se traduce en compras más racionales y planificadas.

MARTA MUNNÉ
RESPONSABLE DE ESTUDIOS DE AECOC
SHOPPERVIEW
mmunne@aecoc.es



CESTAS MÁS PEQUEÑAS Y COMPRAS RACIONALES

La principal preocupación de los hogares españoles sigue siendo la inflación y la subida de precios.



50% de los consumidores se muestra preocupado por la situación geopolítica y por su impacto en la cesta de la compra.



70% planifica más la compra para controlar mejor los gastos.

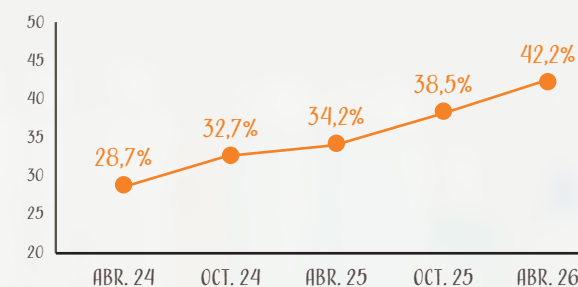


51% va más veces a comprar y realiza compras más pequeñas, lo que le ayuda a administrarse mejor.



49% ha dejado de comprar productos que antes compraba para controlar mejor los gastos.

% DE SHOPPERS QUE PREFIEREN COMPRAR PRODUCTOS DE MDF



MDF VERSUS MDD



Fortalezas: Disponibilidad en el lineal, cubren necesidades y el precio.

Oportunidades de mejora: Lanzamiento de más novedades y origen de los ingredientes.

Mayor relevancia en productos de alimentación, droguería e higiene personal.



Fortalezas: Calidad de los productos, variedad de surtido y disponibilidad en el lineal.

Oportunidades de mejora: Precio y origen de los ingredientes.

Mayor relevancia en productos cosmética, bebidas, espirituosos, alimentación para bebé y productos para mascotas.



EL TRASVASE ENTRE MARCAS SE MANTIENE...

62% compra más productos de marca de la distribución.

56% acude a más establecimientos con alto % de marca de la distribución.

... pero con perspectivas de ralentizarse

↓40% seguirá comprando principalmente MDD (46% en abril 25).

↑46% Combinará ambas, MDD y MDF (39% en abril 25).

=14% volverá a las marcas de MDF que compraba antes.

42% prefiere comprar productos de MDF porque le dan más confianza. Un porcentaje que ha ido aumentando de forma exponencial en los últimos años.



UN SHOPPER MÁS "PROMOCIONERO"

70% se fija más en los precios y promociones.

58% compara y acude a más establecimientos en busca de ofertas.

50% acumula más productos en casa porque aprovecha las ofertas y promociones que encuentra.

El valor de las marcas

Innovación útil, construcción de marca, conveniencia y colaboración con la distribución marcan hoy la agenda de crecimiento de las compañías de gran consumo. Directivos de Colgate-Palmolive Iberia, Lactalis Nestlé, Lotus Bakeries y Grupo Uvesa subrayan que, en un entorno de fuerte transformación del shopper, la creación de valor pasa por combinar calidad, diferenciación, omnicanalidad y propuestas adaptadas a nuevas ocasiones de consumo, con el foco puesto en salud, placer, rapidez y relevancia en el punto de compra.



Lluís Farré Carbonell
CEO DE LACTALIS NESTLÉ SUR EUROPA

“Crecemos un 5% en volumen gracias a las marcas, la calidad y la innovación”

BUEN COMPORTAMIENTO

El mercado de yogures y postres lácteos muestra un buen dinamismo en este inicio de 2026, con un crecimiento por encima del 5% en volumen. Se trata de una categoría de productos saludables, muy presente en la dieta diaria de los españoles.

En Lactalis Nestlé crecemos por encima del mercado, impulsados por la fortaleza de nuestras marcas Nestlé, la calidad y la innovación. Destacamos el crecimiento de La Lechera, gracias al éxito de la nueva gama de pannacottas y al desarrollo de la gama de mousse, donde somos líderes del mercado. También crecemos en Nescafé latte, donde hemos apostado por conceptos novedosos como el *partnership* con Baileys, así como por nuevas variedades indulgentes, como el tiramisú.

Otro eje relevante de crecimiento es el segmento de salud, de la mano de nuestra marca Nestlé Kéfir, impulsado por el éxito del cambio de imagen y por el desarrollo de nuevos formatos que amplían las ocasiones de consumo de esta leche fermentada, reconocida por sus beneficios para la salud digestiva.

Las prioridades

Todo apunta a que el dinamismo de la categoría se mantendrá. Nuestro objetivo es seguir generando valor añadido a través de la renovación y la innovación, focalizándonos en las tendencias que identificamos como más relevantes: placer, salud y conveniencia.

Observamos un creciente interés por parte del consumidor en propuestas nutritivas y saludables que, además, sean auténticas y naturales. En este sentido, el éxito de Nestlé Kéfir dentro de la categoría es una clara muestra de esta tendencia.

Sin olvidar los momentos de disfrute, seguiremos poniendo el foco en nuestras marcas más indulgentes, tanto en postres como en yogures La Lechera en envase de cristal, para responder a una demanda que combina equilibrio entre salud y placer. ■

“Nos focalizamos en las tendencias que identificamos como más relevantes: placer, salud y conveniencia”.



Camille Burellier

VICEPRESIDENTE Y DIRECTORA GENERAL
DE COLGATE-PALMORIVE IBERIA

“Las marcas deben estar presentes allí donde esté el *shopper*”

LA INNOVACIÓN IMPULSA EL CRECIMIENTO

La respuesta del mercado a nuestras recientes innovaciones en cuidado personal diario está siendo fantástica. Destacan especialmente el régimen de blanqueamiento con la pasta de dientes y el sérum Colgate Max White Purple, así como nuestra última propuesta dermatológica, Sanex Dermatherapy, y la gama de desodorantes Sanex para todo el cuerpo. Estas innovaciones de base científica son clave para impulsar el crecimiento de la categoría, ya que ofrecen una expe-

riencia superior al usuario. De cara al futuro, nuestras perspectivas siguen siendo muy optimistas: continuaremos apostando por soluciones relevantes y centradas en las personas que buscan elevar su rutina de cuidado personal.

Construcción de marca

Aportamos un valor real al mercado garantizando que nuestros productos ofrezcan beneficios claros y tangibles, además de una experiencia de marca

superior. Cuando los consumidores pueden ver y sentir físicamente esa diferencia, se construye una confianza duradera.

Por ello, las marcas deben estar presentes allí donde esté el *shopper*, justo en el momento en que surge el impulso de interactuar. El camino hacia la compra ya no es lineal, lo que convierte la expansión de nuestra presencia digital y en redes sociales en una prioridad absoluta. ■



Raúl Gómez

DIRECTOR GENERAL DE GRUPO UVESA

“Crecemos con conveniencia, desarrollo de marca e internacionalización”

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

En Uvesa estamos creciendo, con el objetivo de alcanzar los 700 millones de euros este año, un 10% más que en 2025. Nuestra estrategia de crecimiento pasa por la conveniencia, el desarrollo de marca y la in-

ternacionalización. Uno de nuestros motores es la integración, hace justo un año, en la multinacional MHP, el líder avícola de Europa. Junto a ellos hemos alcanzado una producción de 12 millones de pollos

por semana y hemos incorporado nuevos avances tecnológicos, hemos alcanzado nuevos mercados europeos y hemos ampliado nuestro catálogo de productos elaborados. ■ ■ ■



Apuesta por la conveniencia

El consumidor actual, especialmente el público joven pero también los hogares más pequeños, demanda cada vez más productos listos para cocinar o listos para comer. Por eso vemos cómo ganan cuota los despieces, fileteados y cada vez más productos elaborados. En este sentido las innovaciones deben ofrecer soluciones rápidas, sencillas y sanas, además de tener buen precio.

En nuestro caso, el encarecimiento de otras carnes y del pescado está favoreciendo el consumo de pollo, una proteí-

na saludable y versátil, que está cobrando cada vez más valor.

Entre nuestras innovaciones de conveniencia destacan productos enfocados sobre todo al público joven como *Chick&Go*, un snack de pechuga de pollo horneado, 100% natural y con alto contenido en proteína, o el Kebab, muslos de pollo asados, cortados y listos para preparar kebab en casa.

Toda la gama de elaborados nos permite posicionar nuestra marca para destacar en el retail, que representa el 80% de nuestras ventas.

Crecimiento internacional

Hasta ahora, nuestro foco en producto fresco limitaba nuestra presencia internacional, que se centraba en Francia. Pero con los nuevos productos elaborados y congelados estamos ampliando nuestra presencia para ir a mercados como Reino Unido y otros países centroeuropeos, a los que vamos con propuestas de valor añadido. Nuestro objetivo es que las exportaciones alcancen los 20-30 millones de euros este año, rondando el 2-3% de nuestra facturación. Y a partir de aquí, seguir creciendo. ■



Victor Villanueva

COUNTRY MANAGER SPAIN & PORTUGAL
DE LOTUS BAKERIES

“El contexto nos impulsa a trabajar con mucha estrategia interna y más colaboración”

CRECER Y APORTAR VALOR

En general, como grupo Lotus Bakeries seguimos disfrutando de unos crecimientos fuertes con nuestras marcas principales Biscoff y Näkd, aportando valor diferencial a las categorías. Esperamos cerrar con crecimiento destacado en ambas marcas en primer semestre y total año.

Con galletas Biscoff, nuestros primeros 6 meses del año crecemos doble dígito marcado por 3 grandes eventos: el fenómeno viral “Japanese cheesecake”, nuestra edición limitada Espresso junto con Tomorrowland y lanzamiento de nuevos formatos Biscoff aportando valor relevante.

Crecemos, eso sí, en la categoría de galletas que sufre mucho estructural-

mente desde 2025, donde se detectan signos preocupante en KPIs clave de shopper y consumidor.

Con Näkd, seguimos con crecimientos extraordinarios. Desde 2025 somos el nº1 en valor de barras cereales, creciendo más de un 30% en lo que va de año 2026 y liderado con una innovación relevante como las 2 referencias de Fruit&Fiber y las 4 referencias de Protein, que están siendo un éxito total.

Focos de trabajo

Están siendo unos años con mucha incertidumbre geopolítica, tensión inflacionaria y hábitos de consumidor en

constante revolución. Todo ello nos está haciendo trabajar mucho estratégicamente internamente y en colaboración con nuestros clientes.

Lo que hacemos con Biscoff y Näkd es concentrarnos en elevar la fuerza de las marcas y asegurar calidad y sabores únicos, que haga que los consumidores nos elijan versus otras marcas. Estamos poniendo foco adicional en innovación diferencial y a la vez en formatos que aporten valor al shopper. Por supuesto seguimos trabajando las marcas con enfoque 360º desde digital hasta nivel punto de venta, siempre poniendo al consumidor en el centro de la estrategia. ■

En la imagen José María Bonmatí, director general de AECOC (izquierda), conversa con Toni Segarra, director creativo y socio fundador de Alegre Roca.



“Una marca tiene que saber quién es y hacia dónde quiere ir”

¿Cómo construir valor de marca en un mundo complejo con audiencias fragmentadas? En el marco del Congreso AECOC de Horeca José M^a Bonmatí, director general de AECOC, conversa con Toni Segarra. El publicista sostiene que para existir una marca tiene que construir diferencia y valor. Añade que comunicar el valor de marca no es decir más, sino decir mejor; que competir solo en precio destruye valor y que la coherencia y consistencia siguen siendo las herramientas más poderosas para construir relaciones duraderas con el consumidor.

REDACCIÓN C84

.....
Toni Segarra es uno de nuestros publicistas más influyentes y premiados a nivel nacional e internacional. Su visión estratégica y extraordinaria creatividad le han permitido conectar las marcas con la mente y el corazón de los consumidores a lo largo de los años. Susyas son algunas de las campañas más recordadas de la publicidad española, como “¿Te gusta conducir?”, “Be water my friend”, “Redecora tu vida”, “La República Independiente de mi casa” o “¿A qué huelen las nubes?”.

Licenciado en Filología Hispánica, su carrera ha estado vinculada a prestigiosas agencias como Vinizius, Vizeversa, Casadevall Pedreño SPR, Delvico Bates y la agencia SCPF, que cofundó en 1996. En 2017, junto a Luis Cuesta, fundó la agencia Alegre Roca.

Segarra es el único español incluido en la lista de las 100 Top Creative Minds de la revista Shots y fue elegido mejor creativo español del siglo XX por la revista Anuncios. Forbes lo ha identificado como una de las figuras más influyentes y creativas de España. En reconocimiento a su trayectoria y contribución en 2021 fue nombrado Doctor Honoris Causa por la Universidad Nebrija y en 2023 ingresó en el Salón de Honor del Talento Latino de El Ojo de Iberoamérica.

.....
José María Bonmatí: A lo largo de tu trayectoria has reflexionado mucho sobre qué hace que una marca sea relevante y perdure en el tiempo. ¿Cómo definirías lo que es una marca?

Toni Segarra: Definir una marca es casi tan difícil como definir la felicidad o la belleza. Hay más de 30 defi-

niciones y probablemente todas son válidas. Pero hay una que a mí me sirve: una marca es diferencia y valor. Si no te diferencias, no existes. Pero la diferencia sola no basta; necesitas construir alrededor una capa de valor capaz de generar emoción, afecto, inteligencia o deseo. Solo entonces la gente está dispuesta, incluso, a pagar más por algo que objetivamente puede parecerse mucho a lo que tiene al lado.

La máxima expresión de eso son las marcas de lujo, que consiguen cobrar cientos de veces más por un producto porque ha construido una percepción de valor casi cercana a la fe.

En hostelería hablamos de experiencias más que de productos. ¿Cómo puede una marca trasladar todo lo que representa en un sector tan ligado a la experiencia?

“Las marcas siempre quieren decir más cosas de las que deberían. La comunicación o es simple o no existe”.

“La publicidad suele ser una promesa; el problema aparece cuando esa promesa no se cumple. 9 de cada 10 lanzamientos fracasan. Por eso la comunicación debe consolidarse en la experiencia real”.

“Las críticas inteligentes muchas veces te descubren problemas que no sabías que tenías y te dan la oportunidad de corregirlos”.

La marca siempre se construye desde el producto y desde la experiencia. Tener claro quién eres, a dónde vas y qué quieres dejar en el consumidor es fundamental. La experiencia debe expresar la marca.

La publicidad suele ser una promesa; el gran problema aparece cuando esa promesa no se cumple. No hay que olvidar que 9 de cada 10 lanzamientos fracasan. Y en la mayoría de los casos lo que fracasa es la promesa. Por eso la comunicación debe consolidarse en la experiencia real. Y en hostelería, además, esa experiencia es clave.

España es una potencia gastronómica excepcional. Sin embargo, cuando miramos a otros países, da la sensación de que han sabido construir un relato más sólido alrededor de su gastronomía. ¿Crees que estamos comunicando bien nuestro valor?





❖ **“¿Te gusta conducir?”**. BMW usó esta campaña para transformar una marca mítica y legendaria en algo más cercano, con un mensaje claro: tú también puedes tener un coche como este.



❖ **“Redecora tu vida” y “Bienvenido a la República Independiente de tu casa”**. Con estas campañas IKEA se posicionó como una marca que acompaña los cambios de vida, convirtiendo el hogar en un espacio propio y ampliando su oferta más allá de la decoración, hacia áreas como la cocina o el baño.



❖ **“Be Water, My Friend”**. BMW recuperó la célebre filosofía de Bruce Lee, que transmite la capacidad de adaptarse a cualquier circunstancia sin perder la propia esencia, para conectar los valores de adaptación, fluidez y superación con la experiencia de conducción.

Tengo la convicción absoluta de que somos el país donde mejor se come del mundo, con mucha diferencia. No creo que exista ninguna otra categoría en la que tengamos ese liderazgo tan absoluto. Somos lo que durante tres siglos fue Francia. Sin embargo, no lo hemos explicado bien.

La alta gastronomía española debería ser una cuestión de Estado, como sucede en Francia, Perú o Tailandia. Es la Fórmula 1 del sector horeca y un enorme activo económico y cultural.

La famosa portada de Ferran Adrià en The New York Times en los años 90 decía: “La nueva *nouvelle cuisine*”. Ese concepto de comunicación no se ha expresado. Hay que mostrarlo. Y si lo explicamos, habrá un ejército de prescriptores que serán los mejores del mundo poniendo en valor la alimentación española.

Una de las campañas más recordadas de la publicidad es “¿Te gusta conducir?”. En un sector como el automóvil, donde tradicionalmente la comunicación se centraba en las características técnicas, apostasteis por un enfoque más emocional. Cuando vendes un coche premium, vendes lo que ese coche dice de ti.

Hace veinte años tener un BMW proyectaba una personalidad muy concreta. Nosotros intentamos acercar esa personalidad a más personas. BMW era una marca admirada, pero también lejana para muchos. Con “¿Te gusta conducir?” quisimos ampliar el club y decirle a mucha gente: “Tú también puedes tener un coche como este”.

Además, en aquel momento Audi estaba creciendo desde un territorio más discreto y modesto. Había consumidores que querían expresar éxito, pero sin ostentación. Nuestro trabajo consistió en convertir una marca mitológica y legendaria en una marca un poco más cercana.

También con Ikea impulsasteis campañas que marcaron una época, primero con “Redecora tu vida” y después con “Bienvenido a la Re-

“La alta gastronomía española debería ser una cuestión de Estado, como sucede en Francia, Perú o Tailandia. Es la Fórmula 1 del sector horeca y un enorme activo económico y cultural”.

pública Independiente de tu casa”. Más allá de un cambio de eslogan, parecía haber una evolución en la forma de entender el hogar y la relación de las personas con él.

¿Cómo surgió esa transformación? Empezamos a trabajar con Ikea en el segundo año tras su lanzamiento en España. Con “Redecora tu vida” capturamos muy bien aquel momento de esplendor económico: la gente empezaba a cambiar su vida, y la campaña funcionó muy bien.

Pero cuando nos llevaron a la central en Suecia, la consejera delegada nos lanzó un reto: “Vosotros estáis vendiendo los jarroncitos de colores y los complementos, y nosotros somos una fábrica de muebles. Hacemos unas cocinas y unos cuartos de baño increíbles, y vosotros no lo estáis comunicando”.

Volvimos a España algo asustados y llegamos a la conclusión de que teníamos que reorientar la comunicación hacia el hogar. La cuestión era cómo hacerlo de una manera propia, que fuera genuinamente Ikea. De ahí surgió la idea de “La República Independiente”: nombrar el hogar como un territorio propio, con sus propias normas. Además, había un reto muy concreto: la gente no pensaba en Ikea cuando se planteaba hacerse una cocina, y ha-

bía que cambiar esa percepción. Y lo conseguimos.

Tanto en gran consumo como en hostelería vemos cada vez más alianzas entre marcas y figuras reconocidas, desde chefs hasta deportistas o creadores de contenido. En un contexto donde la confianza es un activo fundamental,

¿qué aportan realmente los prescriptores a una marca?

El prescriptor traslada a tu compañía una confianza, una notoriedad, y en algunos casos valores. Cuando lanzamos ING en España con el concepto “Tu otro banco”, utilizamos a Matías Prats porque transmitía una enorme confianza. En Banco Sabadell trabajamos con Pep Guardiola

primero y con Rafa Nadal después, porque sucedía algo parecido: proyectan unos valores que acababan asociándose a la marca. Es una manera de ahorrar tiempo y dinero: si se hace bien, te permite alcanzar un nivel de confianza y estatura mayor con un esfuerzo que muchas veces es menor de lo que costaría hacerlo a pulmón. ■ ■ ■

Clásicas para freír

Y TÚ,
¿QUÉ CROQUETA ELIGES?

Clásicas para freír o calentar y listo para freidora de aire y horno

MISMO SABOR Y CALIDAD Y ADEMÁS

SIN GLUTEN

calentar y listo para freidora de aire y horno

Encuétranos en tu supermercado de confianza en el lineal de congelado

www.lacocinadesenen.com

Hoy estos *celebrities* se han transformado en el *influencers*, que es un *celebrity* que además gestiona sus propias audiencias. Es a la vez canal, famoso y prescriptor; una mezcla interesante a la que nos ha llevado la tecnología. No obstante, el objetivo viene a ser el mismo.

En hostelería, además de la comunicación que controla la propia marca, existe un canal paralelo cada vez más influyente: las reseñas, las recomendaciones entre consumidores y todo el ecosistema *peer-to-peer*. ¿Cómo debe gestionar una marca esta nueva realidad?

Entiendo perfectamente que para muchos negocios -y especialmente en hostelería- eso pueda generar angustia e incluso desasosiego. Estás permanentemente expuesto al juicio público. Pero creo que la única manera razonable de afrontarlo vuelve a ser la coherencia y la consistencia: ser fiel a tu producto, a tu experiencia y a tu marca.

Hay una idea importante que a veces olvidamos: es imposible cons-



truir una marca relevante sin generar rechazo en alguna parte. Como dice Risto Mejide citando a Michael Crichton: "Cuando dices algo sin que nadie esté en desacuerdo, es que no has dicho nada". Tener *haters* no solo es normal, sino hasta cierto punto saludable. Significa que hay otra gente que probablemente te está queriendo.

Otra cosa distinta es saber escuchar las críticas inteligentes. Muchas veces te descubren problemas que no sabías que tenías y te dan la oportunidad de corregirlos.

Aun así, creo que el boca-oreja sigue siendo la forma perfecta de comunicación. Seguimos confiando más en la llamada de un amigo que nos recomienda un restaurante que en 100 reseñas online.

Internet ha multiplicado las posibilidades de segmentación, pero también ha fragmentado las audiencias. ¿Qué supone esta fragmentación para las marcas y cómo se puede construir una comunicación coherente en este entorno?
Para mí es el problema nuclear de la comunicación actual. Hoy puedes

"Obsesionarse con el precio puede destruir no solo tu marca, sino toda tu categoría. Ikea, Mercadona e Inditex casi no hablan de precio. Sabemos que tienen buenos precios y, por tanto, lo que cuenta es el valor".

"Tener haters no solo es normal, sino hasta cierto punto saludable. Significa que hay otra gente que probablemente te está queriendo".

segmentar hasta extremos inimaginables, pero si no se gestiona bien acabas fragmentando la marca. Y fragmentar significa romper.

Cada vez veo más marcas con múltiples personalidades y graves incoherencias. Por eso hoy la estrategia de comunicación es más importante que nunca. La única manera de no fragmentarse es tener claro quién eres, hacia dónde vas y cómo quieres construirte. Y, además, manejar ese cambio permanente con coherencia y consistencia, que no es lo mismo, pero que se convierten en la

nueva repetición. Antes con la televisión bastaba con repetir mucho un mensaje. Hoy esa repetición es casi imposible. El sustituto de la repetición son la coherencia y la consistencia.

Y eso exige elegir. Posicionarse es renunciar. Uno de los grandes problemas de las marcas es que siempre quieren decir demasiadas cosas. La comunicación o es simple, sintética, o no existe.

Hablas de la importancia de la coherencia y la consistencia en el tiempo. Sin embargo, muchas compañías viven sometidas a la presión del resultado inmediato. ¿Crees que esta dinámica está dificultando la construcción de marcas sólidas y duraderas?
Sin ninguna duda. De hecho, creo que es uno de los grandes problemas de nuestro tiempo. La estrategia, por definición, tiene que ver con el largo plazo. No existe posibilidad de hacer estrategia si no eres capaz de pensar a largo plazo. Y hoy vivimos sometidos a una presión permanente del corto plazo que nos

dificulta muchísimo pensar y, sobre todo, tomar decisiones estratégicas. Eso representa un problema gravísimo no solo en comunicación, sino también en la subsistencia de modelos fundamentales de civilización.

Vivimos pendientes del resultado inmediato, del *quarter*, del dato instantáneo. Mientras tanto, hay países como China que están jugando otra partida porque no piensan en esos términos. Y si no nos damos cuenta de eso -y no reaccionamos rápido- quizás lleguemos tarde.

Sobre el precio como variable de comunicación, ¿cuáles son los principales riesgos?
En las grandes compañías con las que trabajo suele haber una gran verdad que a mí me parece un gran error: la idea de que hay publicidad de producto y publicidad de marca. La publicidad de producto suele ser publicidad táctica, de precio, de oferta. Incluso hay marcas muy grandes en las que son departamentos de marketing distintos que se pelean entre sí. Y es mentira. La publicidad de producto

LAS 10 IDEAS CLAVE DE TONI SEGARRA SOBRE MARCAS Y COMUNICACIÓN

- 1 Una marca necesita diferencia y valor. Solo existe si logra diferenciarse. Pero esa diferencia debe ir acompañada de una capa de valor que haga que el consumidor la prefiera incluso pagando más.
- 2 La experiencia debe confirmar la promesa. La publicidad funciona como una promesa que debe cumplirse en el producto y en la experiencia real. Cuando eso no ocurre, la marca pierde credibilidad.
- 3 Posicionarse implica renunciar. Uno de los grandes errores de las marcas es querer decir demasiadas cosas a la vez. La comunicación eficaz exige síntesis, foco y capacidad de elección.
- 4 La coherencia es la nueva repetición. En un entorno fragmentado y saturado, la consistencia y la coherencia sustituyen al antiguo modelo de repetición masiva de mensajes.
- 5 Las marcas no pueden vivir solo del precio. Comunicar únicamente promociones y ofertas termina reduciendo la marca a una guerra de precios y destruyendo valor para toda la categoría.
- 6 El largo plazo es imprescindible para construir marca. La presión por resultados inmediatos dificulta la estrategia y pone en riesgo la construcción de marcas sólidas y duraderas.
- 7 Los prescriptores funcionan como acelerador de confianza. Aportan notoriedad, confianza y valores ya reconocidos por el consumidor, reduciendo el tiempo necesario para construir reputación.
- 8 Tener detractores es compatible con tener una marca fuerte. Las marcas relevantes generan adhesión y también rechazo. Intentar gustar a todo el mundo suele conducir a la irrelevancia.
- 9 Hoy las marcas funcionan como las series de televisión. Ya no se construyen con campañas cerradas, sino con relatos continuos capaces de evolucionar sin perder su identidad.
- 10 El boca-oreja sigue siendo la forma perfecta de comunicación. Seguimos confiando más en la llamada de un amigo que nos recomienda un restaurante que en 100 reseñas online

“Cada vez veo más marcas con múltiples personalidades y graves incoherencias. Por eso hoy la estrategia de comunicación es más importante que nunca”.



construye marca de una manera muy sólida. Si te gastas dinero en decir que haces ofertas y precio, lo que estás diciendo al mercado es que tu marca es solo eso. Estás destruyendo tu marca.

Cuando las categorías se convierten en categorías de precio, desaparecen como categorías. En una categoría de precio no hay posibilidad de ser una marca. Hay que tener mucho cuidado, porque el precio puede hundir no solo tu marca, sino todo tu entorno. Fíjate qué poco hablan de precio Ikea, Mercadona e Inditex, que son marcas claramente de precio. Sabemos que tienen buenos precios y, por tanto, lo que cuenta es el valor.

No podemos hablar hoy de comunicación sin hablar de inteligencia artificial. Ya estamos viendo campañas capaces de generar emociones y narrativas muy convincentes. Más allá del impacto sobre determinadas profesiones, ¿cómo crees que la IA va a transformar la publicidad y la comunicación en los próximos años?

Yo he decidido ser optimista en la vida. Uno de los grandes misterios de la humanidad es el cerebro humano, del que sabemos muy poco. Lo que estamos construyendo con la inteligencia artificial no es un cerebro humano. Es otra cosa. Tengo la esperanza de que precisamente eso acabe poniendo todavía más

en valor aquello que hace único al ser humano.

La inteligencia artificial sustituye sobre todo tareas repetitivas, mecánicas o más previsibles. Sin embargo, hay algo profundamente humano que sigue siendo muy difícil de replicar: esa intuición que no sabes de dónde sale, esa capacidad de equivocarte, esos presentimientos que aparecen de lugares inexplicables.

Ojalá que la inteligencia artificial, en algún momento, exprese de forma honesta que nosotros hacemos cosas que ella no sabe hacer.

A lo largo de esta conversación han aparecido conceptos como la diferenciación, la coherencia, la consistencia o la capacidad de adaptación. Si tuvieras que resumirlo en dos o tres recomendaciones para las empresas que quieren construir una marca sólida, ¿cuáles serían?

Siempre hablamos de coherencia y consistencia, pero antes de eso hay un trabajo previo mucho más impor-

“El prescriptor traslada a tu compañía confianza, notoriedad y en algunos casos valores”.

tante: entender quién eres y hacia dónde quieres ir.

En el fondo, mi trabajo tiene bastante que ver con las grandes preguntas de la filosofía y de la existencia humana: quién soy, por qué nací, cuál es mi misión, por qué fundé este restaurante o esta cafetería, qué quiero aportar, qué rumbo quiero seguir. Hay que pensar en términos de eternidad, porque eso construye rumbos duraderos.

Luego, naturalmente, hay que adaptarse constantemente. Me gusta mucho esa idea de *Ecclesia semper reformanda*, que consiste en que para seguir siendo lo que eres tienes que estar continuamente reformándote.

Antes construir una marca era más como hacer una película: tenías un mensaje cerrado, con principio y final, y un canal que te permitía llegar a todo el mundo. Hoy construir una marca se parece más a pensar en una serie de televisión, que se adapta a su audiencia. Tú tienes una premisa, una personalidad, una voz y unos personajes. Quizá esa serie dure dos temporadas u once. No lo sabes, pero tienes una base sólida que te permite seguir evolucionando, temporada tras temporada, adaptándote a lo que ocurre y a lo que el consumidor necesita, sin perder nunca tu esencia.

© Redacción C84

TÚ TIENES SED DE AGUA Y TU CUERPO DE AGUA MINERAL



DESDE 1790

Henkel cumple 150 años

Alma centenaria, corazón de startup

Todo empezó con una idea que cambió para siempre la forma de lavar la ropa. Cuando en 1876, con tan solo 28 años, el químico Fritz Henkel lanzó el primer detergente del mercado, difícilmente podría imaginar que su espíritu pionero acabaría dando forma a una compañía global que hoy factura más de 20.000 millones de euros. 150 años después, la innovación sigue siendo el motor de la empresa. Luisa Oliveira, directora general de Henkel Consumer Brands en Iberia, reivindica este legado como la mejor garantía para afrontar los retos del futuro.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



Luisa Oliveira -directora general de Henkel Consumer Brands-, Rosa Galende -gerente de Publicaciones de AECOC- y Elisenda Ballester -directora de comunicación de Henkel Ibérica- conversan en un momento de la visita a las oficinas de la compañía en Barcelona.

Pocas compañías pueden cumplir su siglo y medio de historia y seguir siendo relevantes generación tras generación. Henkel es una de ellas. Desde su fundación en 1876, el grupo ha sabido navegar guerras, crisis económicas, transformaciones industriales, revoluciones tecnológicas y cambios profundos en el comportamiento del consumidor sin perder su capacidad de crecimiento. La innovación -a la que la compañía destina de forma sostenida el 3% de sus ventas-, la visión de largo plazo y una mentalidad emprendedora siguen siendo los pilares de una organización que incorpora la sostenibilidad y la diversidad como elementos inseparables de su estrategia.

Con unas ventas globales de 20.500 millones de euros y una plantilla de 47.000 personas, Henkel desarrolla su actividad a través de dos grandes divisiones:

- **Consumer Brands.** Esta es la línea de negocio que dio origen a la empresa y hoy comercializa algunas de las marcas más reconocidas del mercado en detergencia, cuidado del hogar y cuidado capilar.
- **Adhesive Technologies.** En 1922, ante las dificultades de suministro, Henkel desarrolló su propio pegamento para sellar sus paquetes de detergente. Con el tiempo esta línea de negocio le permitió convertirse en líder mundial de adhesivos, aportando cerca de la mitad de la facturación del grupo.



Luisa Oliveira
Directora general de Henkel Consumer Brands en Henkel Ibérica

Fotos: Roger Castellón

HENKEL EN CIFRAS

20.500
M€ de facturación en 2025
(+ 0,9%).

2
unidades de negocio:
Consumer Brands y Adhesive
Technologies.

47.000
empleados, 1.200 en España.

3%
anual destinado a innovación,
con 3.000 empleados dedicados
a ella.

+200
marcas globales, entre ellas,
Loctite, Pritt, Pattex,
Schwarzkopf, Wipp Express,
Palette, Somat, Syoss y Bref.

LAS MARCAS MÁS
ICÓNICAS DE HENKEL
CONSUMER BRANDS
ESPAÑA Y PORTUGAL

- Detergentes: Wipp Express, Dixan y Micolor.
- Home care: Conejo, Neutrex, Bref y Somat.
- Beauty care: La Toja, Magno, Palette, Syoss y Got2b.

División Consumer Brands.
Su creación nos ha permitido
integrar capacidades y *know-
how* de las dos anteriores
unidades de negocio, ganar
escala, generar sinergias
y tener una plataforma
multicategoría muchísimo
más sólida”.

Para conocer más sobre los 150 años de Henkel y sobre el momento actual de la empresa en nuestro país entrevistamos a **Luisa Oliveira**, directora general de Henkel Consumer Brands Iberia, una de las diez filiales más relevantes del grupo. La trayectoria de Oliveira dentro de la empresa es un buen reflejo de la cultura internacional de Henkel: comenzó hace veinticinco años en el área de marketing y ventas de la compañía, asumiendo rápidamente responsabilidades en Alemania e Italia hasta alcanzar la general de Henkel Laundry & Home Care en Portugal. Desde 2024 lidera Henkel Consumer Brands de España y Portugal (cuidado del hogar y cosmética).

Rosa Galende: Pocas empresas llegan a celebrar sus 150 años de historia. ¿Qué significa para el universo Henkel este aniversario?

Luisa Oliveira: Henkel ha sabido evolucionar y mantenerse relevante generación tras generación. Este aniversario nos invita a mirar atrás, a reconocer todo lo que se ha construido y a celebrar el legado, pero sobre todo reafirma nuestro compromiso con el futuro. El lema de nuestro 150 aniversario: *“Future? Ready!”* nos invita a dar continuidad a esa senda de éxito.

Henkel sigue siendo una empresa familiar, con el 60% de las acciones en manos de la quinta generación. ¿Qué valores fundacionales siguen vigentes?
En primer lugar, el espíritu pionero. Henkel siempre ha tenido la capacidad de innovar, de reinventarse, de navegar las tendencias e, incluso, de crearlas.

En segundo lugar, la visión de largo plazo. Como empresa familiar, nuestro modelo no está condicionado únicamente por el corto plazo, lo que nos permite tomar decisiones más estratégicas, con mayor coherencia y consistencia. Nuestro lema *“Pioneers at heart for the good of generations”* refleja claramente esa voluntad de continuidad, de innovar y trabajar bien no solo para el presente, sino pensando también en el medio y largo plazo, en generaciones futuras.

Hay otros valores que han ido evolucionando y adquiriendo más importancia con el tiempo, como la sostenibilidad, la digitalización y la



diversidad, que hoy forman parte esencial de cómo entendemos el negocio y de nuestra responsabilidad como compañía.

La adaptación ha sido también fundamental en una compañía capaz de superar guerras, crisis y los vaivenes del mercado actual.
Sin duda, la mentalidad de Henkel es muy especial por su capacidad natural de adaptación y reinversión. Podemos

decir que durante estos 150 años se ha comportado como una *startup*.

El fundador, **Fritz Henkel**, era químico y tuvo la brillante idea de juntar percarbonato y silicato y crear el primer detergente autoactivo del mercado con la marca **Persil**. Esto cambió totalmente la forma de lavar y de cuidar la ropa. A partir de ahí se han sucedido innovaciones únicas, diferenciadas y relevantes.

La entrada en adhesivos, por ejemplo, se produjo ante los problemas de suministro de adhesivos para cerrar los embalajes de los detergentes. Henkel supo transformar esa dificultad en una oportunidad: no solo produjo sus propios adhesivos, sino que le permitió abrir una nueva línea de actividad que hoy genera la mitad del negocio.

Las inversiones y desinversiones se han sucedido a lo largo de los años....
Henkel ha gestionado muy bien su portfolio. En el momento actual, cada vez nos preocupa más tener un

enfoque estratégico y activo. Esto nos lleva a hacer elecciones: decidimos qué categorías y marcas son estratégicas para nosotros -el portfolio *core*- y en ellas concentramos nuestros esfuerzos de innovación e inversiones con el objetivo de aportar valor al mercado, al consumidor y a nuestros clientes. Este enfoque implica elegir. Cuando no tenemos capacidad de ganar con una marca o una categoría, lo mejor es reforzarnos o abandonarla. Esta visión nos ha llevado a hacer desinversiones importantes y también grandes adquisiciones. Este año hemos adquirido **Not Your Mother's** en Estados Unidos y **Olaplex**, dos marcas que reflejan nuestra ambición de crecimiento en cuidado capilar y nuestra capacidad para continuar adaptándonos y evolucionar las categorías en las que estamos.

La llegada de Henkel a España fue también a través de algunas adquisiciones locales.



Henkel llega a la Península en 1961, con la adquisición de la compañía Gota de Ámbar y posteriormente de Casamitjana Mensa y La Toja-Laboratorios Orive. Nuestra fábrica de Montornès del Vallès (Barcelona) inició su producción en 1964. Ya entonces era una industria muy avanzada y hoy es un ejemplo de industria 4.0. En 1995 inauguramos el primer almacén automatizado de España y desde 2025 nuestras oficinas de Barcelona acogen el Supply Chain Planning Hub para el negocio de Consumer Brands (HCB), que planifica y gestiona la cadena de suministro de la compañía en Europa.

¿Cómo está siendo la evolución del negocio de Henkel Consumer Brands (HCB) en Iberia?

Dentro de HCB tenemos dos macrocategorías con dinámicas algo distintas:

- **Laundry and home care.** Los detergentes y productos para el hogar son categorías muy maduras, con altísimos niveles de penetración en los hogares. En estas categorías los principales *drivers* del mercado son eficacia e innovación funcional. En ellas la competitividad promocional, el precio y la excelencia operacional tienen un rol crítico para su éxito. En este campo, la optimización del portafolio es fundamental.
- **Hair.** Los productos capilares incluyen categorías más dinámicas y emocionales, capaces de conectar la marca con el consumidor. Son categorías más aspiraciona-

Power brands. Tienen que ser capaces de justificar el valor añadido, ya sea con eficacia, diferenciación o beneficios adicionales.



les, en las que la capacidad de anticipar tendencias, innovar y ofrecer productos premium se ha vuelto esencial para el éxito de las marcas en este mercado.

Estos años, en los que la MDD ha crecido de forma importante, ¿cuál ha sido el desempeño de sus marcas?

En el mercado hay espacio para todos. En *laundry and home care* la MDD representa un 47% de las ventas y en *beauty care* está cerca del 23%. En este contexto, la gran pregunta es: ¿Cómo podemos defender nuestras marcas y asegurarnos de que sigan siendo relevantes para nuestros consumidores?

Nuestras marcas -a las que llamamos *power brands*- tienen que ser capaces de justificar el valor añadido que el consumidor paga por ellas, ya sea con eficacia, diferenciación o beneficios adicionales. Tenemos que conseguir que nuestro *core* evolucione de una forma positiva para mantener las marcas relevantes, para innovar, desarrollar nuevos productos, dinamizar realmente las categorías y estar visibles en todos

los puntos de contacto con el consumidor. Y esto lo tenemos que hacer de forma consistente, porque el valor de la marca va más allá de la funcionalidad del producto. Siempre digo que en Henkel no vendemos productos; vendemos marcas. El valor de la marca es la combinación de los aspectos funcionales del producto y de la conexión emocional que el consumidor tiene con ella.

¿Cómo están evolucionando las ventas de Henkel en la Península Ibérica en el primer semestre de 2026?

La dinámica está siendo positiva tanto en *laundry and home care* como en capilar, aunque el contexto macroeconómico incierto hace difícil saber cómo va a acabar el año. En el mercado de coloraciones o *styling* estamos creciendo a un ritmo más acentuado, ya que se trata de un mercado dinámico, donde hay más innovación y donde tenemos menos penetración y, por tanto, mayor recorrido por delante.

No obstante, en un contexto inflacionista como el de los últimos años, las marcas corren el riesgo de per-

LAS CLAVES DEL ÉXITO DE HENKEL

- 1 **Innovación constante.**
"Es un elemento estructural del negocio que nos ha permitido y nos sigue permitiendo mantenernos relevantes y aportar valor al mercado, al consumidor y al cliente".
- 2 **Visión de largo plazo.**
"El *"Pioneers at heart for the good of generations"* refleja claramente esa voluntad de continuidad y trascendencia para las generaciones futuras".
- 3 **Capacidad de adaptación.**
"En un mercado de *fast-moving consumer goods* adaptarse y ser ágiles es un factor clave de éxito."

der penetración y volumen. Nuestro trabajo diario se centra en evitar que eso suceda.

En 2023 Henkel fusionó el negocio de Laundry & Home Care y Beauty Care bajo el paraguas de la actual división Consumer Brands (HCB). ¿Qué les ha aportado esta integración?

Nos ha permitido ser más eficientes y ágiles. Este ha sido un cambio transformacional, que ha requerido adaptar estructuras, equipos y procesos, así como tomar decisiones estratégicas como dónde vamos a competir y con qué producto, y dónde vamos a desinvertir.

También nos ha permitido integrar capacidades y *know-how*, ganando escala. Ahora disponemos de una plataforma multicategoría muchísimo más sólida. Las sinergias son particularmente evidentes en cadena de suministro, comercialización y funciones administrativas. Las estructuras se han simplificado, lo que

"Todas nuestras innovaciones tienen una parte de sostenibilidad: si una innovación no impacta en alguna de las áreas que hemos estipulado de sostenibilidad, no se lanza al mercado".

nos permite también tomar decisiones más rápidas, algo crítico en un entorno tan dinámico. Antes para visitar a un cliente teníamos un *key account manager* de *laundry* y otro de *beauty*; hoy tenemos una cara única para HCB. Para mí esta transformación ha sido un grandísimo aprendizaje.

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?

Escribenos a redaccionc84@aecoc.es

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

Contacta con juan.martinez@codigo84.com

**CONOCE
PROFUNDIZA
COMPARTE**



“Mantenemos la voluntad de innovar y trabajar bien no solo hoy, sino también pensando en las generaciones futuras, en el medio y largo plazo”.

Lo principal, no obstante, es que esta integración nos ha dado la capacidad de optimizar el portafolio, eligiendo realmente las marcas, categorías o segmentos en los que creemos que tenemos la capacidad de aportar valor, de crecer y de ganar, e invertir en ellas recursos de I+D+i y de comunicación.

¿Qué cambios significativos han realizado en el portafolio?

Hemos desinvertido en marcas o categorías donde quizás no tenemos una gran capacidad de ganar. En Ibérica hemos vendido marcas tan icónicas como Mistol (2020), Tenn (2021) o Licor del Polo (2023). Por otro lado, hemos invertido de forma más consistente en nuestras *power brands*, como Wipp en detergentes o Syoss en coloración.

La innovación es un pilar fundamental para Henkel Consumer Brands, ¿qué recursos dedican a este capítulo?

Reinvertimos el 3% de nuestras ventas en I+D+i y así lo hemos hecho a lo largo de las últimas décadas. Unas 3.000 personas se dedican a la innovación en todo el mundo, lo que da idea de la dimensión y la seriedad con

la que nos tomamos la innovación en Henkel, no solo en producto sino también en otros ámbitos como el de la sostenibilidad medioambiental.

¿Qué tendencias están marcando la innovación y el futuro de Henkel?

Tenemos un mundo cambiante y extremadamente volátil, que hace difícil anticipar lo que va a pasar. No obstante, hay tres tendencias que son comunes en gran parte de las categorías y mercados donde operamos:

1 Sostenibilidad. Al consumidor le preocupa el impacto que tienen sus elecciones de consumo en el planeta y en la sociedad, por lo que pide transparencia y quiere saber cómo se fabrica un producto, quién lo produce y dónde, con qué ingredientes y qué embalaje utiliza.

2 Digitalización. La venta online de nuestras categorías representa el 7% de las ventas. Además, las ventas físicas también están impactadas por la información online que busca el consumidor, lo que hace la compra más racional. Por tanto, tenemos que trabajar muy bien la información, la comunicación y la disponibilidad del producto.

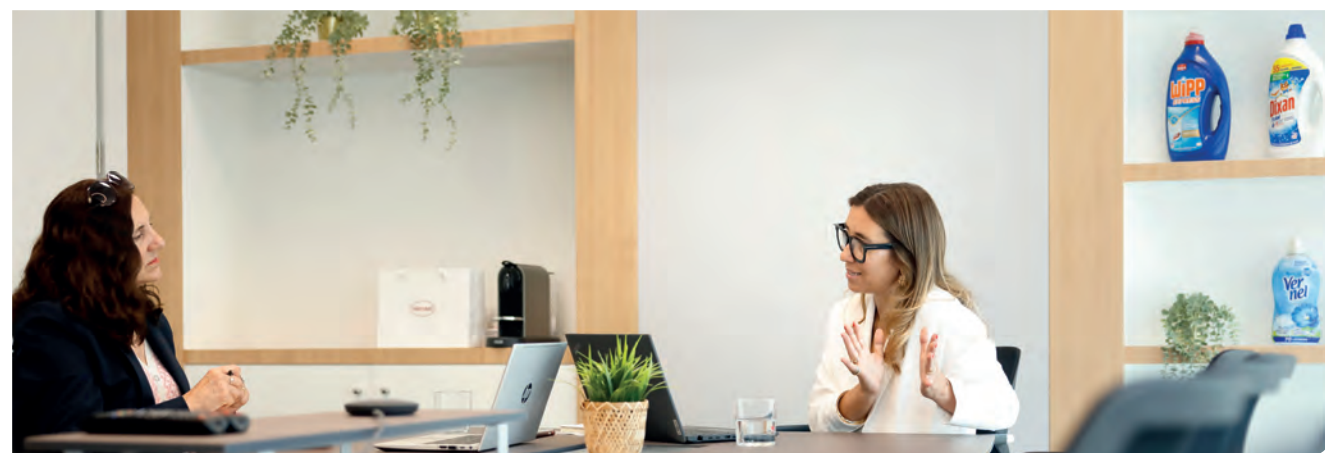
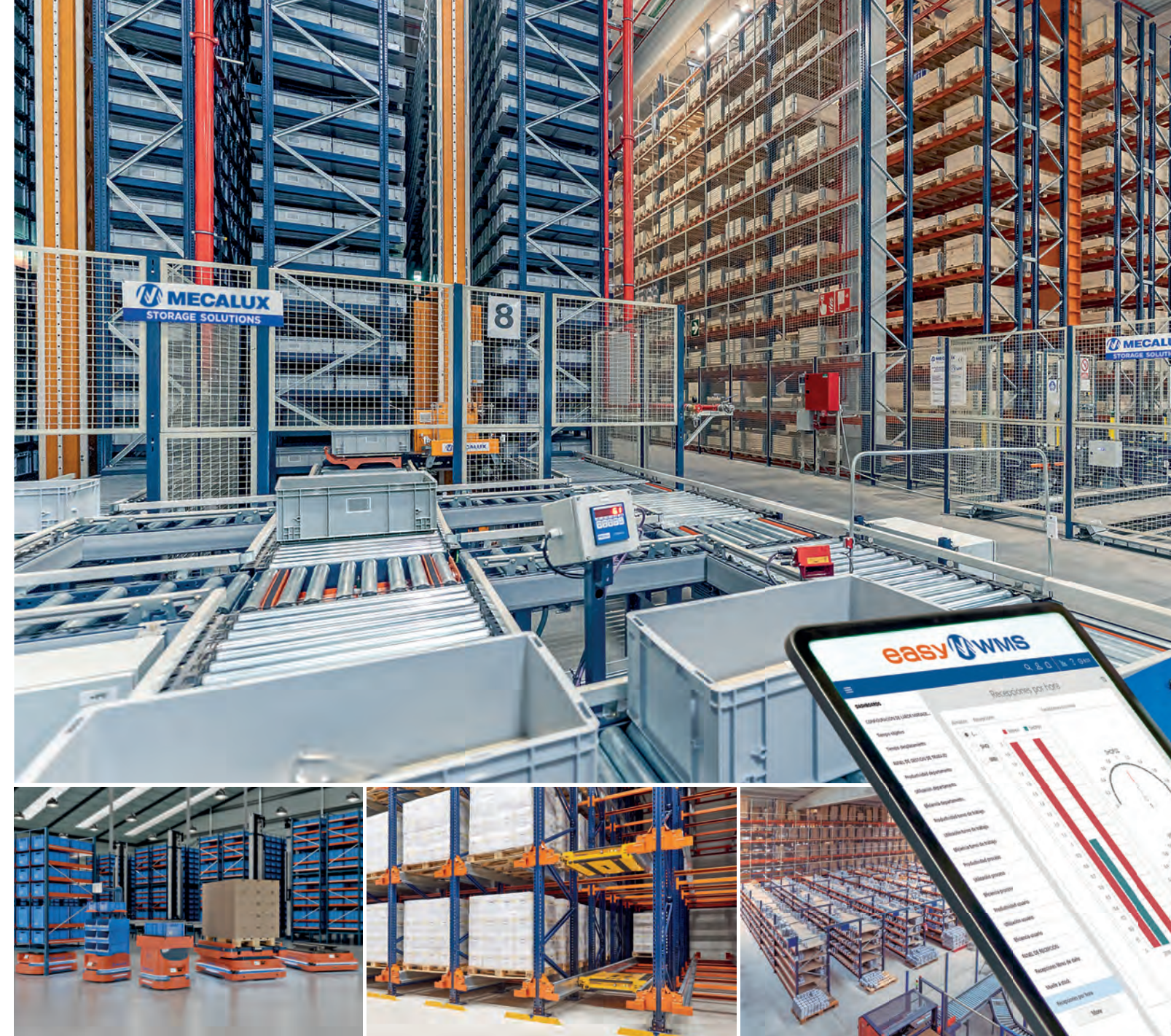
3 Racionalidad. La incertidumbre y la volatilidad del contexto geopolítico generan en el consumidor una falta de confianza en el futuro que le lleva a ahorrar, aunque su situación financiera no haya empeorado. Esa necesidad de ahorrar conduce a comportamientos muchas veces más racionales y simples, lo que da lugar a cestas más básicas y baratas. Por tanto, para mantener su rol las marcas tienen que garantizar que el valor añadido que aportan es significativo, visible y reconocido por el consumidor. En eso es en lo que estamos trabajando.

¿Cuáles son las innovaciones más relevantes de los últimos años?

Durante los últimos años hemos innovado mucho en envases y formulaciones para reducir el impacto ambiental, algo que es cada vez más crítico. Por ejemplo, las botellas de nuestra marca principal de detergentes, Wipp ya incorporan el 50% de plástico reciclado y son 100% reciclables. También innovamos en fórmulas más eficientes con materiales más sostenibles, particularmente en detergentes.

A nivel de producto, la categoría de coloraciones es absolutamente estratégica. El año pasado fue particularmente importante el lanzamiento de Syoss con una gama muy completa y diferenciada de coloraciones, que ha sido una de nuestras innovaciones más destacadas.

También hemos relanzado los geles de Somat con una tecnología innovadora y una nueva fórmula. ■ ■ ■



Proveedor global de soluciones intralogísticas

Almacenes automáticos | Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

☎ 902 31 32 42
mecalux.es



Con Bref estamos siempre innovando, no solo con variedades, sino con una nueva tecnología que proporciona una limpieza activa incluso entre descargas.

Toda la innovación que lanzamos es sostenible: si no impacta en alguna de las áreas que hemos estipulado de sostenibilidad, *packaging* o ingredientes, o que puedas poner la lavadora con agua fría y gastar menos energía, etc., no se lanza al mercado. En Henkel cada innovación tiene una parte de sostenibilidad siempre por detrás.

¿Cuáles son las iniciativas más destacadas de Henkel en sostenibilidad?

Trabajamos en tres grandes ámbitos:

1 Acción climática. El objetivo es alcanzar las cero emisiones netas en 2045. Estamos implementando una serie de proyectos que nos permitirán llegar ahí.

2 Economía circular. En 2030 el 100% de nuestros envases serán reciclables y al menos el 35% del plástico que utilicemos será reciclado. Estamos ya en el 28% a nivel global, que puede no parecer mucho, pero con escasez de plástico reciclado existente es muchísimo.

“Cada vez invertimos más en data analytics. Cuanto mejor entendamos al consumidor y las dinámicas comerciales con datos, mejores decisiones podremos tomar en tiempo real”.

Por otra parte, en España, la fábrica de Montornès del Vallès ya es carbono neutra desde 2023. Funciona con electricidad 100% renovable y cuenta con una instalación solar que permite autogenerar alrededor del 25% de la energía que se consume.

3 Responsabilidad social corporativa. En este capítulo tenemos diversas iniciativas, como el programa MIT (*Make an Impact Tomorrow*), que permite a los empleados proponer y liderar proyectos sociales que reciben financiación de la empresa. También financiamos programas escolares de ciencia y sostenibilidad.

Hablemos de digitalización y de omnicanalidad: ¿De qué modo las nuevas tecnologías están configurando la Henkel del futuro?

La omnicanalidad es un hecho. El medio digital nos permite disponer de más datos y tener una presencia más dirigida a cada tipología de consumidor.

Para nuestras marcas es muy importante estar en todos los canales, con los surtidos y la visibilidad adecuados en todos los puntos de contacto relevantes con el consumidor. Todo lo que hacemos offline desde hace años se tiene que hacer también online de una forma estructurada y pensada. Tenemos que trabajar más el *e-merchandising*, *e-category management* y *e-portfolio*.

Cada vez invertimos más en *data analytics*. Cuanto mejor entendamos al consumidor y las dinámicas comerciales con datos, mejores decisiones podremos tomar en tiempo real.

Nuestra forma de comunicar también está cambiando para llegar a

LA GESTIÓN DE LA EMPRESA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

“La incertidumbre global nos lleva a trabajar con diferentes escenarios. El impacto es importante no solo en costes sino también en disponibilidad de materias primas en algunos casos. Por suerte el 90% de nuestra producción y aprovisionamiento se hace en Europa, por lo que estamos menos expuestos a las incertidumbres geopolíticas que vivimos. No obstante, va a ser prácticamente inevitable reflejar en el mercado parte de los incrementos de costes que estamos sufriendo”.

un consumidor más digital y a las nuevas generaciones que ya no consumen televisión. Las redes sociales y los *influencers* nos abren nuevas posibilidades de comunicación con el consumidor mediante campañas segmentadas y relevantes para cada *target group*. Nuestras marcas tienen que estar visibles de forma significativa en todos los puntos de contacto.

Usted ha trabajado en Henkel Alemania, Italia y España. ¿Qué aprendizajes le han dejado esas experiencias?

Los momentos de cambios y transformación son también oportunidades de crecimiento. Cuando te apartas de tu zona de confort es cuando más te desarrollas. La diversidad cultural siempre te abre horizontes. A mí me ha dado flexibilidad, capacidad de adaptación, resiliencia y agilidad, factores esenciales para un líder en un mundo cambiante en el que todo va muy rápido, en el que lo importante es continuar y hacer.

Todos estos años me han ayudado a entender que tener un equipo fuerte, alineado en la visión y en la forma de trabajar, es un factor esencial



EL LIDERAZGO DE LUISA OLIVEIRA

“No podemos esperar que otro nos ponga el reto: tenemos que ser nosotros los que estemos al mando. Y no se trata solo de asumir retos, sino de buscar activamente el aprendizaje continuo y atrevernos a dar el paso sin miedo”.

“Necesito confiar plenamente en las personas y disfrutar mientras trabajamos juntos. Cuando los equipos trabajan bien, logran resultados sorprendentes”.

para cualquier líder y absolutamente prioritario para mí.

¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?

Desde mi punto de vista, no existe un estilo de liderazgo ganador; lo más importante para un líder es ser auténtico. Cada líder aporta su propio estilo y eso es algo que enriquece a las organizaciones.

Personalmente, creo que tengo un estilo muy exigente y orientado a resultados. En paralelo, soy cercana: me gusta trabajar con personas, formar equipos y aprender de ellos. Lógicamente, cuanto más grandes son los equipos, más importante es garantizar su autonomía y responsabilidad individual. Como directiva necesito confiar plenamente en las personas y, dado que pasamos tantas horas juntos, disfrutar mientras trabajamos. Cuando los equipos trabajan bien, logran resultados sorprendentes.

En España el liderazgo femenino sigue siendo escaso en posiciones directivas...

En Henkel creemos en la meritocracia, en la igualdad de oportunidades y abrazamos la diversidad. En Iberia

hemos alcanzado el 50% de paridad de género en posiciones de *management*, algo que nos enorgullece.

¿Dónde están, en su opinión, las barreras para una mayor progresión del talento femenino?

Creo que muchas veces el freno está en nuestras dudas internas. En Henkel tenemos la convicción de que cada uno de nosotros, independientemente del género, tiene que liderar su carrera. No podemos esperar que otro nos ponga el reto: tenemos que ser nosotros los que estemos al mando. Eso significa buscar activamente oportunidades de desarrollo. Y no se trata solo de asumir retos, sino de buscar activamente el aprendizaje continuo y de tener en nuestro entorno, dentro o fuera de la empresa, un mentor o alguien que nos pueda ayudar o inspirar.

Nunca estaremos 100% preparados para asumir un nuevo reto, pero tenemos que atrevernos a dar el paso sin miedos.

¿Cuál ha sido su mayor referente a la hora de liderar su carrera directiva?

Mi mayor referente es mi madre, una mujer valiente, química de forma-

ción, que hizo un Erasmus en una época en la que era poco habitual. Ella me transmitió la orientación a la excelencia y el valor del atrevimiento. Me alentaba a arriesgar, a aceptar retos, aunque no me sintiera 100% preparada, estando comprometida siempre a dar lo mejor de mí misma.

Por último, ¿cuál es su ambición al frente de Henkel Consumer Brands España y Portugal?

La principal es dejar la compañía mejor de lo que la he encontrado, con un equipo fuerte y cohesionado capaz de entregar el objetivo de ventas y rentabilidad al grupo. Porque esos números concretos miden nuestro éxito. Iberia es una de las 10 filiales más importantes del grupo, de modo que podemos contribuir activamente a su desarrollo. El lema de nuestro 150 aniversario, “*Future? Ready!*” nos recuerda que nos apoyamos en un legado muy sólido y nos da la confianza para continuar. Estamos preparados para el futuro.

© Rosa Galende



La conveniencia en la alimentación

Un análisis del nuevo consumidor

La forma de alimentarnos ha cambiado de manera significativa en los últimos años. La aceleración de los ritmos de vida, la necesidad de optimizar el tiempo y la búsqueda de un mayor equilibrio entre bienestar y obligaciones diarias han impulsado nuevas formas de consumo. En este escenario, la conveniencia se ha consolidado como uno de los factores decisivos a la hora de elegir qué comer. Así lo refleja el último informe de AECOC Shopper-view, que analiza las motivaciones que explican el auge de los productos de conveniencia y su papel dentro de la alimentación actual.

CARLOTA USATORRE
RESPONSABLE DE DESARROLLO COMERCIAL
DE SHOPPER VIEW
cusatorre@aecoc.es



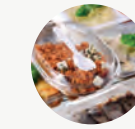
Lejos de entenderse únicamente como una solución rápida, la conveniencia se percibe cada vez más como una herramienta que ayuda a compatibilizar las exigencias del día a día con el deseo de mantener una alimentación variada, satisfactoria y saludable. El estudio de AECOC Shopper-view sobre conveniencia pone el foco en tres grandes categorías:

- 1 Listos para comer (ready to eat)**, que ofrecen una solución completa e inmediata, por lo que el consumidor exige un resultado perfecto.
- 2 Listos para cocinar (ready to cook)**, que reducen el tiempo de preparación, pero permiten personalizar el plato y conservar cierta sensación de control.
- 3 Listos para beber (ready to drink)**, que destacan por su funcionalidad y su capacidad para

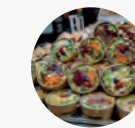
4 FORMAS DE ENTENDER LA CONVENIENCIA



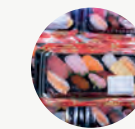
Conveniencia del día a día. Productos prácticos que requieren poca o ninguna preparación y que facilitan la resolución rápida de las comidas cotidianas.



Conveniencia de cuchara. Propuestas más elaboradas que permiten ahorrar tiempo sin renunciar a sabores percibidos como auténticos o cercanos a la cocina tradicional.



Healthy convenience. Centrada en consumidores que buscan compatibilizar practicidad y alimentación saludable, con especial atención a la calidad de los ingredientes y a la percepción de frescura.



Conveniencia internacional. Responde al interés por descubrir nuevos sabores y experiencias gastronómicas sin necesidad de asumir la complejidad de elaborar recetas de otras culturas desde cero.

SI TE APETECE
UN GAZPACHITO,
TÓMATE UN...

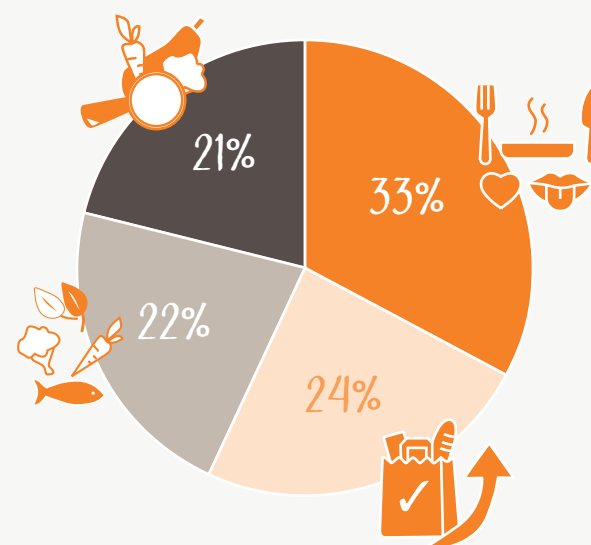
GARCÍA MILLÁN
GAZPACHO FRESCO
RECETA ANDALUZA
CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA

GAZPACHAZO
Hecho como en casa

MARCA LÍDER EN VENTAS*

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

TIPOS DE CONSUMIDORES DE CONVENIENCIA



- Orientados al sabor:** Ven el cocinar como una pérdida de tiempo y priorizan la experiencia gustativa sobre aspectos saludables.
- Prácticos:** Buscan soluciones rápidas y sin complicaciones priorizando la conveniencia por encima del disfrute.
- Saludables:** Disfrutan cocinando y entienden los productos listos para consumir como un apoyo puntual. Buscan opciones equilibradas y nutritivas.
- Reacios:** Desconfían de los ingredientes artificiales y valoran el sabor casero. Su consumo de este tipo de soluciones es más puntual y reflexiva.

integrarse en momentos concretos de la rutina diaria, como los desplazamientos o la práctica deportiva.

El ahorro de tiempo, palanca de crecimiento

La conveniencia ya forma parte de los hábitos cotidianos de la mayoría de los consumidores. Según el informe, el 85% compra productos listos para comer o listos para cocinar, una tendencia especialmente extendida entre los menores de 45 años y los hogares con hijos.

El principal motor de este crecimiento es la falta de tiempo. Sin embargo, la conveniencia ha dejado de ser percibida como un simple recurso para salir del paso. Los consumidores la consideran un apoyo inteligente que les permite mantener cierta calidad alimentaria incluso cuando las exigencias diarias dificultan dedicar tiempo a la cocina.

Esta transformación convive con una realidad paradójica. Cocinar continúa teniendo una fuerte carga simbólica. Es, al mismo tiempo, una

obligación derivada de una necesidad cotidiana y una actividad asociada al disfrute, al cuidado personal y a la satisfacción. De ahí que muchos consumidores vivan una tensión constante entre la alimentación que consideran ideal y aquella que realmente pueden mantener.

El estudio revela que el 72% de los encuestados consume productos de conveniencia principalmente para ahorrar tiempo. La búsqueda de soluciones prácticas responde, en gran medida, a la necesidad de encontrar un equilibrio entre las aspiraciones nutricionales y las limitaciones reales de la vida cotidiana.

El proceso de compra

La presencia de productos de conveniencia en los hogares es ya una constante. El 80% de los consumidores reconoce tener siempre este tipo de soluciones en casa, lo que

El desafío para las marcas.

Ofrecer productos que no solo sean atractivos y funcionales, sino que también comuniquen calidad de manera efectiva.

demuestra su integración en la planificación habitual de la compra.

No obstante, los motivos de adquisición varían. El 46% compra estos productos para momentos concretos y previamente planificados, mientras que el 34% los incorpora a su cesta de forma impulsiva. En ambos casos, la decisión de compra está condicionada por la facilidad para identificar rápidamente las ventajas del producto.

Los supermercados e hipermercados continúan siendo el principal canal de compra para el 78% de los consumidores, que valoran especialmente la combinación de variedad, precio y calidad. En un entorno cada vez más competitivo, el producto de conveniencia gana relevancia cuando logra simplificar la vida del consumidor sin generar dudas. En el lineal, la claridad y la confianza se convierten en factores decisivos.

Las motivaciones de consumo

Aunque el ahorro de tiempo sigue siendo la principal razón de consumo, el informe identifica otras motivaciones que explican el crecimiento de estas categorías:

- Inmediatez y ahorro de tiempo.** El 70% de los consumi-

**RAMÓN FREIXA
2 ESTRELLAS
MICHELÍN**

DON SIMON

*De la Huerta
a tu mesa*



LAS MOTIVACIONES DEL CONSUMO



Ahorro de tiempo

70% busca ganar tiempo manteniendo la decisión de qué come.



Cuidado de la salud

71% considera importante productos equilibrados y saludables.



Alivio de carga mental

63% afirma que reduce el estrés de decidir qué cocinar cada día.



Eficiencia económica

53% considera que permiten comer bien sin incrementar el gasto.



Construcción de experiencia

61% elige probar sabores diferentes e introducir variedad.

dores busca soluciones que le permitan ganar tiempo manteniendo la sensación de seguir eligiendo y decidiendo qué come.

- **Cuidado de la salud.** Un 71% considera importante que estos productos sean equilibrados y saludables, reflejando una creciente exigencia hacia propuestas que combinen practicidad y calidad nutricional.

- **Alivio de carga mental.** El 63% afirma que le ayudan a disminuir el esfuerzo asociado a decidir qué cocinar cada día, una tarea que para muchos consumidores supone una fuente constante de desgaste.

- **Eficiencia económica.** Más de la mitad de los encuestados (53%) considera que estos productos permiten comer bien sin incrementar el gasto, especialmente cuando ofrecen platos cuyo coste percibido sería superior si se elaboraran desde cero.

La clave. Crear opciones que logren equilibrar calidad y accesibilidad económica.

- **Construcción de experiencia.** El 61% elige este tipo de productos para probar sabores diferentes o introducir variedad en su alimentación sin asumir riesgos excesivos, algo especialmente valorado en hogares donde conviven preferencias culinarias distintas.

El reto de construir la "buena conveniencia"

Para las marcas, el desafío es claro: deben ofrecer productos que no solo sean atractivos y funcionales, sino que también comuniquen calidad de manera efectiva. La percepción de la "buena conveniencia" debe ser prioritaria, contraponiéndose a la "mala conveniencia" que abusa a los productos altamente procesados.

Uno de cada cuatro consumidores considera que el precio elevado es un freno para el consumo de estos productos, e incluso uno de cada tres menciona una preocupación por su contenido en aditivos. El informe concluye que existe la necesidad de crear opciones que logren equilibrar calidad y accesibilidad económica. Así, la industria alimentaria tendrá la oportunidad de responder a un mercado en constante evolución que busca opciones rápidas, pero saludables.

© Carlota Usatorre

BROOKLYN
TOWN

LA INSTANT
PARA LA GEN Z



INNOVACIÓN
Y CALIDAD
TAMBIÉN
EN EL LINEAL

EST. 1986

CARPISA
FOODS

+JOVEN
-PRECIO



Casa Mas
Receta renovada

Casa Mas renueva la receta de su ensaladilla con atún, una de las referencias más destacadas de su gama de platos preparados. La compañía presenta esta novedad con la campaña ‘Mas platillos’, con la que pone en valor una receta tradicional, lista para consumir y adaptada a las necesidades de conveniencia del consumidor actual.



Calvo
Nuevas propuestas de verano

Calvo lanza una nueva gama que incorpora recetas de sabores frescos, especialmente pensadas para ensaladas y aperitivos, dos de las ocasiones de consumo con mayor crecimiento en la temporada estival. La propuesta está formada por tres nuevas referencias elaboradas con salsas emulsionadas e ingredientes naturales: mejillones en salsa de mango picante, atún claro en salsa de aguacate y lima, y atún claro en salsa de salpicón.



García Millán
Formatos para el canal horeca



García Millán amplía su gama Especial Hostelería con dos variedades de gazpacho, Tradicional y Suave, y un salmorejo sin gluten, elaborados específicamente para el canal food-service y presentados en una botella de 1,15 litros, un formato diferencial en el mercado pensado para responder a las necesidades de los profesionales.

Carretilla
Novedades en platos listos



Carretilla impulsa su gama de platos listos. Por un lado, en el segmento de platos ambiente, incorpora dos recetas: albóndigas de atún con fritada mediterránea y manitas de cerdo en salsa. Ambas novedades listas para calentar y disfrutar en 2 minutos. Por otro, en platos refrigerados, su gama de gratinados con lasaña de boletus y de pollo y lanza su nueva línea de Arroces al Horno con verduras y marisco.

Bonduelle
Base para tortilla de patata

Bonduelle Food Service lanza su nueva base para tortilla de patata, dirigida al canal horeca, disponible en dos versiones -con cebolla y sin cebolla- diseñada para facilitar el trabajo en cocina y ofrecer resultados tradicionales con un sabor casero. Llega lista para mezclar con huevo, cuajar y servir, reduciendo tiempos de preparación y evita mermas, optimizando la *mise en place* y la eficiencia del servicio.



Carpisa Foods
Hamburguesa lista para comer

Carpisa Foods amplía el universo Brooklyn Town con BurgerYA, una nueva hamburguesa refrigerada lista para comer. Se presenta en formato individual de 135 gramos y ofrece una hamburguesa completa lista en solo 90 segundos. La receta combina carne con alto porcentaje de vacuno, queso cheddar, ketchup Heinz y pan de sésamo.



Incarlopsa
Nuevo Guanciale Lorient

Incarlopsa presenta su nuevo Guanciale Lorient en taco con un peso aproximado de 220 gramos, un formato diseñado para acercar uno de los ingredientes más emblemáticos de la gastronomía italiana al canal del gran consumo. Esta propuesta premium responde al auge de la cocina internacional en el hogar.



Ñaming
Soluciones prácticas

Ñaming amplía su oferta de *foodsolutions* con nuevas propuestas orientadas a la conveniencia y el consumo *on the go*. Entre las novedades destacan el Croque Monsieur, listo en cinco minutos en airfryer; la renovación de su gama de ensaladas César y New York y la nueva focaccia de pepperoni, inspirada en la cocina italiana y lista en solo 90 segundos en microondas.



Italpizza
Mini pizzas



Con la gama 12x12, Italpizza lleva toda la calidad de la auténtica pizza italiana a un formato práctico y versátil, perfecto para cualquier momento del día. Elaboradas con una masa de fermentación lenta durante 24 horas y aceite de oliva virgen extra, las mini pizzas ofrecen una textura esponjosa, así como máxima versatilidad en la cocina: pueden prepararse en horno, sartén, tostadora y en airfryer. En pocos minutos quedan crujientes por fuera y tiernas por dentro.

Ros Freskibo y Mariscos Alumar
Mejillones al microondas



Ros Freskibo y Mariscos Alumar se alían para lanzar una nueva gama de mejillones en salsa listos para consumir tras tres minutos de calentamiento en microondas. La propuesta, dirigida al segmento de quinta gama refrigerada, incluye tres variedades en formato de 500 gramos -curry, pimienta y limón, y tomate- y combina la experiencia de Alumar en el cultivo del mejillón con la capacidad de innovación y procesado de Ros Freskibo.

Mariscos Castellar
Preparados del mar

Mariscos Castellar presenta Los Preparados del Mar Castellar, una gama soluciones rápidas para el retail. Disponible en formatos de 1 kg y 400 gramos, incluye preparados para sopa y paella, opciones listas para aliñar y consumir como el cóctel y el salpicón de marisco, y un preparado de frutos del mar que combina pescado y marisco como base versátil para múltiples elaboraciones.



Moralejo
Desestacionalizar la carne de cordero

Moralejo Selección continúa impulsando la desestacionalización del consumo de carne de cordero con propuestas adaptadas a los nuevos hábitos de consumo. La compañía incorpora referencias listas para una preparación rápida, como las chuleti-llas adobadas con sabores barbacoa y al ajillo, aptas para airfryer, y opciones más informales como la Lamburger y la Kebaburger, productos pensados para el día a día, las barbacoas y recetas desenfadadas.



¿Cómo es el comprador de perfumería y cosmética?

Nos cuidamos más y el mercado de perfumería y cosmética crece. También se transforma en un entorno polarizado: conviven consumidores muy sensibles al precio con otros que priorizan calidad, innovación y experiencia. Crecen el e-commerce y la influencia de las redes sociales. Por su parte, la sostenibilidad, los ingredientes naturales y el bienestar ganan peso en la decisión de compra. Un escenario dinámico que obliga a las marcas a adaptarse a un consumidor más exigente y diverso.

MARTA MUNNÉ
RESPONSABLE DE ESTUDIOS DE AECOC
SHOPPERVIEW
mmunne@aecoc.es



¿QUÉ BUSCA EL CONSUMIDOR DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICA?

-  **Innovación, salud y sostenibilidad.** Crece el interés por fórmulas innovadoras, que cuiden la salud y un bienestar integral y holístico y por productos sostenibles que respeten el medio ambiente.
-  **Precio y calidad.** Encontramos un consumidor polarizado, con segmentos dispuestos a invertir en calidad y marcas reconocidas, y otros, más afectados por la crisis de poder adquisitivo, que optan por opciones más asequibles.
-  **Experiencia física y digital.** El canal domina, pero convive con el crecimiento del e-commerce y las redes sociales se consolidan como fuente de información, descubrimiento y recomendación.
-  **Compromiso.** La demanda de nuevas fórmulas obliga a las marcas a seguir innovando en ingredientes y formatos, manteniendo un firme compromiso social y medioambiental.

CIFRAS CLAVE

- 97%** de los hogares españoles compra perfumería y cosmética regularmente.
- 64%** de las ventas corresponden a supermercados e hipermercados
- 59%** de las compras en tienda física y **13%** online.
- 49%** de shoppers le quieren probar novedades en perfumería y cosmética.

Polarización. El 52% de los hogares llega justo a final de mes y prioriza el precio. Mientras, un 39% busca calidad y mira más allá del precio.

Los productos de perfumería y cosmética forman parte del día a día del consumidor: un 97% de los hogares españoles adquiere estos productos regularmente, consolidando su importancia y peso en la cesta de la compra.

En un momento en el que el poder adquisitivo de los consumidores está polarizado, el 52% de los hogares llega justo a final de mes y prioriza comprar productos al precio más bajo posible. En el otro lado de la balanza, un 39% mantiene unos ingresos estables y busca productos de calidad, siendo más selectivo, sin centrarse únicamente en el precio. En este contexto, las estrategias de

las empresas deben adaptarse para abarcar estas diferentes sensibilidades, con ofertas ajustadas para algunos segmentos y propuestas premium para otros.

Categorías y criterios de compra

Los productos más adquiridos son productos de higiene (81%), perfumes y colonias (63%), cremas corporales (52%) y productos de protección solar (52%). Además de estas categorías básicas, la compra habitual incluye cosméticos faciales, maquillajes, mascarillas capilares y productos para uñas, que integran un abanico amplio de necesidades de cuidado personal.

El comprador es consciente del precio, sin embargo, no es el único factor que tiene en cuenta. Además del coste, el 59% tiene en cuenta su experiencia previa con el producto.

Canal preferido.

Supermercado e hipermercado son los principales canales de compra para el 64% de shoppers. Pero entre los menores de 30 años son las perfumerías el canal preferente.

Otros aspectos relevantes son la composición de los ingredientes (36%) y las recomendaciones de amigos o familiares (25%).

El súper, canal preferente

El principal canal de compra sigue siendo el supermercado e hipermercado (64%), seguido de lejos por perfumerías especializadas (27%) y farmacias/parafarmacias (5%). Entre los consumidores más jóvenes, los menores de 30 años, hay más tendencia a acudir a cadenas de perfumería especializada, como **Douglas**, **Sephora** o **Pri-mor**, que son el canal prioritario para el 54% de este grupo de población.



Más online

Por otra parte, aunque la mayoría de las compras son en tienda física (59%), crece el canal online y aproximadamente el 13% de los compradores adquiere cosméticos y perfumes solo a través de internet..

Las redes sociales son una fuente de influencia creciente: un 36% se informa a través de ellas antes de comprar y un 32% sigue a influencers para obtener trucos y consejos. Entre los más jóvenes, **TikTok** e **Instagram** son las plataformas más populares para descubrir marcas y productos de perfumería y cosmética.

El motor de la innovación

En los últimos años el consumidor muestra una tendencia creciente -aunque con altibajos- hacia la incorporación de productos nuevos en su cesta de la compra. En 2026 el 71% de los shoppers ha incorporado un producto nuevo en su última compra.

Y la innovación es especialmente valorada en categorías como cosmética y perfumería. De hecho, el 49% afirma que le gusta probar produc-

tos nuevos de estas categorías. Lo que más busca el consumidor en estos nuevos productos son formulaciones que potencien el bienestar, ingredientes naturales y ecológicos, aromas frescos y productos que simplifiquen el cuidado personal y sean menos agresivos o con menos parabenos.

Sostenibilidad

La preocupación por la sostenibilidad está presente en general, con un 74% de consumidores que considera importante este factor. Aunque el peso de la sostenibilidad fluctúa en función de factores externos como la economía, existe una tendencia al alza en el interés hacia marcas comprometidas con el medio ambiente y la sociedad.

Innovación. En 2026 el 71% de los shoppers ha incorporado un producto nuevo en su última compra. Buscan, sobre todo, formulaciones que potencien el bienestar, ingredientes naturales y ecológicos o productos que simplifiquen el cuidado personal.

Redes sociales. Un 36% se informa a través de redes sociales antes de comprar y un 32% sigue a influencers para obtener trucos y consejos.

En particular, dentro de perfumería y cosmética, para el 64% es clave continuar reduciendo los envases excesivos de los productos. De hecho, para un 16% un envase sostenible es un importante *driver* a la hora de elegir un producto. Para el 59% también es importante que los productos contengan ingredientes naturales y un 37% ya opta por envases *refill* o recarga para evitar residuos innecesarios.

Salud y bienestar

El bienestar integral es también uno de los pilares para el consumidor. Un 73% se preocupa por mantener una condición física saludable mediante dieta equilibrada, actividad física, descanso y gestión del estrés.

Centrándonos en perfumería y cosmética, el 59% tiene una rutina diaria de cuidado personal establecida, al 58% le gusta dedicar tiempo a cuidar su imagen y al 57% le gusta usar cremas y cosméticos para cuidar su piel.

Además, el consumidor busca cosméticos que contribuyan a sentirse bien con su cuerpo y marcas que en sus comunicaciones no estereotipen el cuerpo con determinados cánones de belleza.

© Marta Munné

Peio Arbeloa, hasta ahora director general de Negocios, ha sido nombrado subdirector general de Mahou San Miguel dentro del plan de transición de la Dirección General.

En los próximos meses trabajará junto a Alberto Rodríguez-Toquero, a quien sustituirá en enero de 2027.

Incorporado a la compañía en 2011, ha ocupado distintos cargos directivos y ha contribuido al crecimiento del negocio y al liderazgo de la empresa en España. ■

PEIO ARBELOA

Subdirector general de Mahou San Miguel



GUILHERME CURY SILVA

Presidente de Heineken España

El brasileño Guilherme Cury Silva ha sido nombrado nuevo presidente de Heineken España, en sustitución de Etienne Strijp, quien ha liderado la compañía durante los últimos 4 años. Con experiencia internacional en gran consumo en 9 países de los 5 continentes, asumirá el reto de impulsar el crecimiento de la empresa en España, alineado con la estrategia global Evergreen 2030 y la transformación europea del grupo. ■

Carla de Sivatte ha sido nombrada directora de Ventas Corporativas, tras una trayectoria de casi tres décadas en Nestlé. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Master en Business Administration (MBA por ESADE), de Sivatte ha desarrollado su carrera en la compañía en las áreas de finanzas, marketing y ventas, hasta que en 2019 fue nombrada directora de *Confectionery* en España, cargo que ha tenido hasta la actualidad. ■

CARLA DE SIVATTE

Directora de Ventas Corporativas de Nestlé España



RAI CARARACH

Director del negocio Confectionery de Nestlé

Rai Cararach asume una nueva responsabilidad tras haber liderado en los últimos 8 años la Dirección de Ventas Corporativas. Desde su incorporación a la compañía en 1997 Cararach ha desempeñado posiciones de creciente responsabilidad sobre todo en esta área en España y también a nivel internacional en Nestlé Francia, destacando por una visión estratégica sólida y una elevada capacidad transformadora con foco en las personas. ■

Ecovidrio

Una ventanilla única real, el servicio más valorado por las empresas

El modelo de ventanilla única real de Ecovidrio simplifica el cumplimiento de las obligaciones del Real Decreto de Envases mediante un único interlocutor, una sola declaración y una sola factura. Este sistema ya es utilizado por más de 2.500 compañías, siendo el servicio más valorado por las empresas adheridas en la campaña anual de declaración de envases.



BEATRIZ MARTÍN
Directora de Empresas en Ecovidrio

“Estamos ante un nuevo escenario regulatorio que exige anticipación y especialización. En Ecovidrio somos su mejor aliado para dar una respuesta ágil a sus obligaciones legales, porque trabajamos para simplificar la gestión a las empresas y ayudarlas a afrontar con confianza los retos presentes y futuros en materia de envases y sostenibilidad”.

La entrada en vigor del Real Decreto 1055/2022 de Envases y Residuos de Envases supuso un punto de inflexión para la industria envasadora en España. El nuevo marco normativo conlleva una mayor complejidad administrativa y técnica, y las empresas han tenido que adaptarse a nuevos procedimientos, requisitos y obligaciones. En este escenario, Ecovidrio -el único SCRAP especializado en vidrio que gestiona sobre el terreno la recogida selectiva- ha ido adaptando sus servicios para ayudar a las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de envases y residuos de envases.

En la actualidad, más del 98% de la industria que envasa en vidrio confía en Ecovidrio para dar cumplimiento a sus obligaciones legales. Así Ecovidrio ha dado cobertura a sus obligaciones de la RAP a cerca de 6.000 empresas. En concreto, en 2025, más de 2.500 empresas presentaron su Declaración Anual de Envases a través de esta entidad.

Una ventanilla única, real y efectiva

Uno de los aspectos más valorados por las empresas ha sido la existencia de una ventanilla única real. Gracias a los acuerdos alcanzados con los principales SCRAPs del mercado, Ecovidrio permite a sus adheridos centralizar la gestión de todos sus envases -domésticos, comerciales e industriales- y materiales en un único interlocutor, con una única declaración y una única factura.

Un equipo reforzado para acompañar al sector

Ante la complejidad del nuevo entorno normativo, Ecovidrio ha optado por una apuesta clara: reforzar su equipo hasta en un 275% durante la campaña de 2025. Este incremento ha permitido ofrecer un acompañamiento personalizado a cada empresa en todo el proceso de declaración.

El volumen de consultas atendidas muestra el esfuerzo realizado: más de 500 diarias a través de todos los canales disponibles.



El 95% de las empresas encuestadas recomienda los servicios de Ecovidrio, y destacan la rapidez y eficacia del equipo en la gestión de incidencias.

Digitalización e IA al servicio de las empresas

Esta campaña también ha destacado por los avances en digitalización. Ecovidrio ha incorporado la atención de consultas fuera del horario habitual gracias a una herramienta que permite agilizar las consultas y reforzar el soporte a las empresas de forma continua y alineada con las nuevas exigencias regulatorias.

Además, un año más, las empresas han podido generar de forma automática un borrador de la Ficha de Declaración de Envases mediante inteligencia artificial. Esta solución incorpora automáticamente los datos sobre los envases que las compañías ponen en el mercado, permitiendo a los equipos concentrarse en la revisión y validación de la información, en lugar de en su introducción manual.

La confianza del sector, en cifras

El balance final de la campaña refleja un nivel de satisfacción eleva-



do. El 95% de las empresas encuestadas recomendaría los servicios de Ecovidrio, y el mismo porcentaje destaca la rapidez y eficacia del equipo en la gestión de incidencias.

Por otro lado, más de 1.500 empresas han delegado en Ecovidrio la gestión de la declaración en el Registro de Productores de Producto, un trámite obligatorio de reporte al Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico, cifra que supone un incremento del 25% respecto al año anterior, y refleja el nivel de confianza que el sector ha depositado en el rigor técnico y la agilidad del servicio.

Más allá del cumplimiento

El valor que Ecovidrio aporta a sus empresas adheridas va más allá del estricto cumplimiento normativo. A lo largo de la campaña, la entidad ha puesto a disposición del sector guías prácticas, documentación didáctica y un programa de webinars orientado a resolver dudas en cada fase del proceso.

Con esta campaña, Ecovidrio refuerza su posicionamiento como SCRAP de referencia para la industria envasadora en vidrio, acompañando a las empresas en todos sus materiales y no solo en el cumplimiento de sus obligaciones legales, sino también en la integración de la sostenibilidad y la economía circular como ejes clave de su competitividad.

LAS OPINIONES DE LAS EMPRESAS

Cristina Cañadas, responsable de Calidad y Mejora Continua de Beveland

“Cuando gestionas numerosas referencias y materiales, poder realizar todos los trámites con Ecovidrio nos ha permitido simplificar procesos que antes resultaban complejos y muy demandantes de tiempo y recursos. La agilidad administrativa marca una gran diferencia”.

Inés Muñoz, directora financiera de La Sagra

“Contar con una entidad especializada en vidrio nos aporta tranquilidad. Sentimos que trabajamos con profesionales que conocen bien el sector y entienden los retos a los que nos enfrentamos. Ese conocimiento normativo nos da la seguridad de que nuestros intereses están bien defendidos”.

Jorge Labajo, director de Operaciones de Cuatro Rayas

“Más allá de cumplir con la ley, Ecovidrio nos ayuda a avanzar en sostenibilidad. Las formaciones y webinars nos permiten mantenernos al día ante una normativa en constante evolución y resolver dudas en tiempo real”.



31º Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing

Fortalecer relaciones. Inspirar estrategias. Generar negocio. Bajo este lema se celebró el 31º Congreso AECOC Estrategia Comercial y Marketing de AECOC, que ha batido récords de asistencia con más de 500 profesionales. Durante dos días se ha puesto en valor la resiliencia del gran consumo que crece y se adapta a un contexto económico incierto y a un consumidor más exigente e impredecible. Y lo hace apostando por la innovación relevante, la creación de nuevos momentos de consumo -*foodvenience*- y la aplicación de la inteligencia artificial.



MARÍA GARCÍA
Presidenta del Comité de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC
Directora comercial gran consumo y exportaciones en CAPSA

“Fortalecer relaciones es más necesario que nunca. Hoy la colaboración entre fabricantes y distribuidores no es una opción, sino una necesidad estratégica. Cuando realmente trabajamos juntos, competimos mejor: servimos y atendemos mejor al consumidor, creamos marcas más fuertes, innovamos más y somos más eficientes. En definitiva, crecemos”.



IGNACIO GONZÁLEZ
Presidente de AECOC

“El Congreso ha vuelto a mostrar su fuerza como el punto de encuentro del sector, batiendo récord de asistencia, de participación de la distribución y de candidaturas a los Premios Shopper Marketing e Innovación. Además, sigue siendo el lugar donde el gran consumo piensa y construye su futuro apostando por la innovación, el valor añadido, la competitividad, y, sobre todo, por colaborar mejor. Ante los desafíos y oportunidades, el crecimiento no dependerá solo de competir en precio, sino de generar valor”.

La era del momento

Hoy las oportunidades en gran consumo pasan por captar más momentos de compra. Con menor poder adquisitivo, el consumidor reduce el tamaño de sus cestas, pero compra con más frecuencia, controla mejor su gasto y prioriza productos saludables, funcionales y convenientes. En este contexto, un gran consumo fuerte y resiliente encuentra nuevas vías de crecimiento en la proximidad, el *social commerce* y el incipiente *agentic commerce* impulsado por la IA.

Un sector fuerte

En los últimos 25 años el gran consumo ha crecido a un promedio del 3,9% en valor anual en España, lo que demuestra que es un sector “fuerte, resiliente, casi contracíclico”, afirma **Stéphane Roger**, Customer Success Director de NielsenIQ.

Sin embargo, la mayor parte del crecimiento proviene del precio (2,5%) debido a la inflación, mientras que el volumen crece al 1,4%, apoyado por

el crecimiento poblacional, sobre todo por la inmigración. Hoy el 15% de la población española es extranjera y en los próximos 20 o 25 años puede llegar al 25% o 30%. “Las empresas deben tenerlo en cuenta en sus estrategias”, señala el directivo.

Otro componente clave es la reducción del poder adquisitivo de los consumidores. Desde 2021, los salarios crecen por debajo del IPC, por lo que “los consumidores han perdido un 5% de salario real”, advierte.

Cestas más pequeñas, pero más frecuentes

Según datos de NielsenIQ, esta presión modifica los comportamientos de compra: los hogares españoles han pasado de una media de 10 productos por cesta en 2012 a 8 en 2026, un 20% menos. El gasto por acto de compra se mantiene estable, en torno a 16 euros, por el aumento de precios, mientras que la frecuencia se dispara: se ha pasado de 150 visitas al año por hogar en 2012 hasta las 220 en 2026. “El shopper es muy inteligente, reparte su gasto en más ocasiones para controlarlo mejor”, explica Roger.



Stéphane Roger
Customer Success
Director, NielsenIQ

CESTAS MÁS PEQUEÑAS, MÁS FRECUENTES



-20% de artículos por cesta. De 10 productos por cesta pasamos a 8.



+47% de frecuencia de compra. De 150 visitas al año pasamos a 220.

Fuente: NielsenIQ. Comparativa entre los años 2012 y 2026.

Por tanto, señala que el crecimiento depende, sobre todo, de capturar más ocasiones de compra para entrar en esas cestas que se reducen. Para hacerlo recomienda a las empresas revisar estrategias comerciales, surtidos, formatos, aumentar presencia y visibilidad en el punto de venta y, entre todos, “abaratar la cesta”.

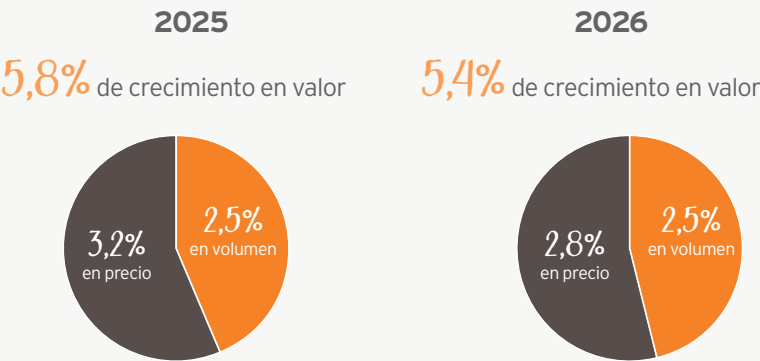
En este entorno, la marca de distribución seguirá creciendo. “En los últimos 25 años ha multiplicado por tres su cuota, una realidad que no tiene marcha atrás”, subraya el experto. En 2026 ya alcanza el 47% de cuota y, según las previsiones de NielsenIQ podría alcanzar el 50% en 2030.

Salud y conveniencia dinamizan la alimentación

El avance de la marca de distribución convive con el auge de los consumidores dispuestos a pagar más por productos que les



EVOLUCIÓN DEL GRAN CONSUMO



Fuente: NielsenIQ. Acumulado hasta mayo 2026.

NUEVA RECETA

Ensaladilla con atún

Más suave, más fresca, más ligera.

www.casamas.com

ofrezcan salud y conveniencia. En este sentido, surge una oportunidad para las marcas que se enfoquen en ambas tendencias, como demuestran ejemplos como el kéfir, que crece al 46%, o los platos preparados de pescado, que lo hacen al 58%,

Oportunidades para crecer en 2026

“La dinámica del mercado en este 2026 es muy sana. Sigue la tónica del año pasado”, destaca el directivo de NielsenIQ. El mercado alcanzó los 132 millones de euros hasta mayo, creciendo en el acumulado enero-mayo un 5,4% en valor, con un 2,5% correspondiente al volumen y un 2,8% al precio.

Por categorías, de nuevo son las relacionadas con el cuidado de la salud las que lideran el crecimiento. Destacan los frescos, las bebidas no alcohólicas, los congelados y perfumería e higiene. Por otro lado, entre las que muestran más debilidad se encuentran droguería y limpieza, por presiones casi deflacionistas en precio, y bebidas alcohólicas, por la moderación en el consumo. Pero el directivo señala que, incluso, en estas categorías hay oportunidades. Por ejemplo, subraya el crecimiento de bebidas como el vermut, el vino blanco, el tinto de verano o las *ready-to-drink*. “Se puede crecer en todas las categorías conectando con las tendencias del momento”, subraya.

- **Más visibilidad.** Analizando las palancas clave en tienda, los datos

Comercio agéntico. En España el *agentic commerce* alcanza ya una penetración del 2% en todo el e-commerce y al gran consumo llegará pronto.

de NielsenIQ concluyen que el 70% del crecimiento proviene de la combinación de visibilidad en el surtido y una distribución maximizada. “La visibilidad es la que hace que las marcas crezcan cuando las compras son más frecuentes y pequeñas. El crecimiento se decide, sobre todo, en la ejecución comercial”.

Las promociones, en cambio, pierden peso relativo. Su participación sobre el valor de ventas ha pasado del 16% al 15% en los últimos tres años. Para el experto, la clave es ganar eficacia promocional.

- **Innovación real.** La innovación está cayendo. Según datos de NielsenIQ, hasta abril se habían lanzado 27.115 nuevas referencias, un 4,5% menos que el año anterior. Pero más allá de la cifra, Roger pone el foco en la calidad: “Tan solo un 20% puede considerarse innovación real, el resto son extensiones de gama”. La oportunidad está en apoyar la innovación que gira sobre la salud, bienestar, funcionalidad y conveniencia.



- **Proximidad y online.** El auge de la conveniencia y de la frecuencia de compra hacen que los supermercados pequeños, de proximidad, crezcan cerca del 10%.

Por otro lado, el canal online sigue siendo el más dinámico. Crece a un 12,6%, alcanza ya el 7% del gasto total en gran consumo, pero sigue teniendo un amplio margen en categorías como la alimentación, donde todavía representa solo el 2,6% de cuota, aunque es la categoría en la que más ha crecido en el último año (15,3%).

En belleza el canal online ya representa el 16,7% de la facturación total y sigue creciendo a doble dígito. “El crecimiento del online todavía no tiene techo en España”, recuerda Roger, que sitúa a España todavía por debajo de Francia, con un 14%, Reino Unido, con un 20%, y muy lejos de China, donde pesa el 40%.

Listo para comer. El directivo destaca que el mercado de los platos preparados dentro del lineal (descartan-

do los puntos calientes), alcanzan ya los 4.000 millones de euros, llegan al 82% de la población y crecen al 11%. Para Roger, “surge como un nuevo canal de convivencia que compite, no tanto con la restauración, sino con la preparación de comida en casa”.

El futuro del gran consumo

- **La generación X toma el control.** Representa el 26% de la población y, según el experto, es la que tiene

ahora el “mando del gasto y no lo pasará a la siguiente generación hasta 2050”.

- **Proteínas y productos dietéticos.** Surgen cuatro grandes vectores de crecimiento proteínas, probióticos, belleza y longevidad. Con ellos crece la demanda de productos funcionales y orientados al bienestar. Algunos ejemplos que destacan son el queso cottage, que crece 7 veces más que el fresco, o los alimentos con más de 8gr. de proteína que crecen un 60%.

La era del momento

- “Dejamos atrás la era del canal y entramos en la era del momento”, afirma el experto. Apunta a un consumo organizado cada vez más por momentos concretos, vinculados a necesidades y contextos específicos, que aumentan las decisiones de compra inmediatas.

Más frecuencia. El shopper es muy inteligente, reparte su gasto en más ocasiones para controlarlo mejor.

- Ganan peso modelos de compra online como el *quick commerce* y el *social commerce*, con ejemplos como TikTok. “El próximo paso es el *agentic commerce*, a través de agentes de IA”. A nivel global, el 10% de los consumidores ya utiliza la búsqueda con IA en sus compras de gran consumo y en España el *agentic commerce* ya alcanza una penetración del 2% en todo el e-commerce, no solo gran consumo, aunque Roger vaticina que a este mercado “también llegará pronto”.



El valor del momento.

El consumo cada vez se organiza más por momentos, necesidades y contextos, que aumentan las decisiones de compra inmediatas.

El gran consumo

Más presión y más adaptación para seguir creciendo

La inflación, la incertidumbre geopolítica y el alza de los costes obligan a fabricantes y distribuidores a revisar planes, ajustar surtidos y recuperar las “gafas” del corto plazo, gestionando la urgencia del día a día. Pese a la presión, el sector mantiene su objetivo de crecer a largo plazo apoyándose en innovación, omnicanalidad, nuevos momentos de consumo e inteligencia artificial. Estas son algunas de las conclusiones del Sondeo AECOC, Situación actual y perspectivas FMCG para el segundo semestre.

¿Cómo impacta el contexto geopolítico en el gran consumo? ¿Y cómo adaptan sus estrategias comerciales las empresas para responder a este impacto? Para responder a estas preguntas **Rosario Pedrosa, gerente del Área de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC**, presentó el Sondeo AECOC Situación actual y perspectivas FMCG para el segundo semestre. Según este sondeo, en el que han participado 80 directivos comerciales de los principales fabri-

Momentos de consumo.

El 58% de las empresas ve una gran oportunidad en nuevos momentos de consumo y el 65% ya trabaja para capturarlos.

cantes y distribuidores del país, para 8 de cada 10 directivos del área comercial hay tres grandes desafíos a los que las empresas están haciendo frente:

1 La inflación global. El 80% de los directivos considera que en los próximos meses el consumidor se verá más afectado por la crisis económica y la pérdida de poder adquisitivo, y el 86% prevé una caída del consumo a cierre de 2026.

2 La incertidumbre que esa situación genera en el mercado y en el consumidor. Las empresas van a estar muy focalizadas en entender cómo modifica este contexto el comportamiento del consumidor. Con un Índice de Confianza del Consumidor a la baja (77,7 en abril), el 89% de las compañías cree que disponer de más información del consumidor será clave para tomar mejores decisiones.

3 El impacto de los costes energéticos en la cuenta de resultados. El 71% de los encuestados asegura que ya han notado el aumento de costes de aprovisionamiento, energía y transporte. Además, para el 56%, esta situación les obliga a revisar y replanificar de forma continua, con decisiones a dos o tres meses vista.

“El contexto está obligando a las empresas a cambiar su manera de trabajar”, advierte Rosario Pedrosa. La consecuencia inmediata es, en su opinión, una mayor prudencia en la planificación comercial y un ajuste permanente de las decisiones.

Más presión sobre la rentabilidad

El entorno también afecta a la relación entre fabricantes y distribuidores. El 66% de los directivos reconoce más tensión en sus negociaciones por el incremento de costes y la incertidumbre. Aunque en un entorno tensionado las empresas refuerzan la colaboración entre fabricantes y distribuidores: el 82% considera necesario replantear conjuntamente la gestión y el desarrollo de categorías y el 48% prevé trabajar en más proyectos conjuntos.

En este contexto aumenta la preocupación por la rentabilidad. El 65% de las empresas cree que se enfrenta a una pérdida importante de márgenes, cifra muy por encima del 49% registrado en 2025.

“Hay una máxima preocupación por la cuenta de resultados. Por eso la prioridad ya no es solo vender más, sino hacerlo mejor”, subraya ■ ■ ■



Rosario Pedrosa
Gerente del Área de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC

PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA CRECER

- 1 Innovación (51%)** de las empresas). Lanzamiento de nuevos productos y categorías.
- 2 Eficiencia promocional (46%)**. Crecimiento basado en precio, promociones y activación comercial.
- 3 Crecimiento en la distribución (42%)**. Aumento de presencia y puntos de venta.
- 4 Optimización del portfolio (34%)**. Simplificación y foco en referencias rentables.

Fuente: Sondeo AECOC.



fruit attraction

Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas

06-08 Oct 2026



Donde la esencia del sector conecta con el mundo.

Más información:



FEPEX

IFEMA MADRID

LAS COORDINADAS DEL CONTEXTO ACTUAL



Corto vs. largo.
Gestionar la urgencia del día a día sin perder visión de futuro.



Agilidad.
Decidir rápido y adaptarse al cambio.



Adaptación.
Anticiparse y adaptarse al consumidor, aprovechando la IA.



Resiliencia.
Crecer pese a la presión en márgenes.



Oportunidades.
Omnicanalidad, nuevos momentos de consumo y la IA generativa para impulsar el crecimiento.

Pedrosa. En este sentido, resalta que el 82% de las compañías aseguran que pondrá el foco en asegurar los básicos con más eficiencia.

Las previsiones se mantienen

Pese al contexto, el 63% de las compañías mantiene sus previsiones de principio de año, aunque todos admiten riesgos claros para cumplirlas, sobre todo por el incremento de costes y la caída del consumo.

Según el sondeo, la mayoría de los fabricantes cierran el primer cuatrimestre en línea con sus objetivos en valor y en volumen. Entre los distribuidores, el balance es incluso algo más positivo, con más empresas en línea o por encima de sus previsiones. De cara al cierre de 2026, el escenario más probable para ambos colectivos apunta a crecimientos de entre el 1% y el 3%, sobre todo en valor.

Innovación, eficiencia promocional y surtido

Para crecer las empresas tienen claras sus estrategias. La primera es la innovación relevante, le siguen la eficiencia promocional y la activación comercial, el crecimiento en distribución y la optimización del portfolio, poniendo el foco en las referencias más rentables.

La distribución se vuelca en optimizar el surtido y en la eficiencia pro-

mocional, mientras que los fabricantes ponen más énfasis en la innovación para hacer crecer el mercado y responder al avance de la marca de distribución. De hecho, el 87% cree que la MDD seguirá creciendo hasta finales de año, el 86% considera imprescindible responder con innovación y el 32% tiene previsto lanzar más innovaciones en el segundo semestre.

Nuevos momentos de consumo

El 58% de las empresas identifica una gran oportunidad en nuevas ocasiones de consumo. El 65% ya trabaja para capturarlos, sobre todo en la distribución, donde la cifra sube al 73%. Además, para el 52% de las compañías estos nuevos momentos ya representan entre el 1% y el 3% de sus ventas. "El crecimiento ya no depende solo de la cuota de mercado, sino de la capacidad para detectar nuevas ocasiones, usos y contextos de consumo", destaca la gerente del Área de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC.

El potencial del e-commerce

El 73% de los distribuidores cree que el e-commerce seguirá creciendo frente a 2025 y la mitad sitúa su cuota por encima del 3% al cierre de 2026.

Desde la perspectiva de los fabricantes, el 48% afirma que aumentan sus ventas en e-tailers y el 62%

en *pure players*, mientras que un 33% ya vende directamente al consumidor (DTC).

Pero el auge de e-commerce no se limita a las ventas. También se consolida como palanca de comunicación y activación como muestra el auge del retail media: seis de cada diez compañías ya trabajan en este terreno. Además, el 42% de los distribuidores y el 27% de los fabricantes creen que seguirá creciendo este año.

IA para anticiparse

Para el 66% de los directivos el impacto de la IA "revolucionará el gran consumo" y las empresas ya están trabajando aprovechar las oportunidades. Los directivos destacan que la IA puede impulsar la eficiencia, el conocimiento del consumidor y la capacidad de anticipación, "cuando ya no basta con reaccionar rápido, sino que empieza a ser necesario adelantarse", según Pedrosa.

Resiliencia y ambición

El sondeo traslada un gran consumo sometido a una fuerte presión, pero que no renuncia a crecer. "Gestiona la urgencia, ajusta prioridades y protege márgenes, pero sigue buscando oportunidades adaptándose a los cambios del consumidor", afirma.

Ante la volatilidad, el gran consumo mantiene su ambición. "Hay oportunidades; todas las categorías las tienen, solo hay que saber leerlas", concluye Rosario Pedrosa.



Moderada por **Rosario Pedrosa** -gerente de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC-, la mesa de debate reunió a **Miguel Ángel Zamorano**, director de Proyectos Estratégicos en Uvesco; **Alicia Calvo**, Global Head of Groceries en Glovo; y **Diana García**, Country Manager de Normal España.

Proximidad, inmediatez y sorpresa Así se compite por el nuevo consumidor

Uvesco, Glovo y Normal comparten tres maneras distintas de conectar con un shopper cada vez más exigente, fragmentado y cambiante. La proximidad, la inmediatez y la capacidad de sorprender al comprador están redefiniendo lo que significa estar cerca del cliente y se consolidan como palancas clave para competir en un entorno de máxima transformación.

El consumidor ha cambiado. En un contexto geopolítico de incertidumbre y tras la inflación de los últimos años, trata de controlar su presupuesto. Compra con más frecuencia y llena menos la cesta. Y ya no acude necesariamente a la tienda física; con frecuencia la compra llega a él. La ultraconveniencia, la proximidad emocional y los formatos que activan el impulso están redefiniendo cómo marcas y retailers generan relación y negocio en el mercado actual.

En el Congreso de AECOC de Estrategia Comercial y Marketing tres compañías con modelos muy diferentes -**Uvesco**, **Glovo** y **Normal**- explicaron sus estrategias para seguir siendo relevantes en un mercado en plena transformación.

Tres propuesta distintas, pero una misma cuestión de fondo: cómo estar hoy más cerca del consumidor.

Uvesco

La tienda de proximidad que genera vínculo a través del surtido

Con una facturación de 1.270 millones de euros, 350 tiendas que operan con las enseñas BM Supermercados y Super Amara, y presencia en 6 comunidades autónomas, el modelo del retailer vasco Grupo Uvesco pivota sobre dos pilares -proximidad y calidad- y con un compromiso firme con el producto fresco y local.



“No se puede ser todo a la vez. Hay que apostar y renunciar. Nuestro foco es la calidad.”

“Ser regional significa ser local, y esa es una ventaja”.

“Nosotros seguiremos apostando por aquellos que mantengan la cocina y quieran una buena alimentación saludable a través de unos buenos frescos.”

“Somos frescos y el fresco es salud”.



Miguel Ángel Zamorano

DIRECTOR DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS EN UVESCO

“La proximidad puede no hacerte el más grande, pero sí el más relevante”

Las fortalezas de los regionales

Miguel Ángel Zamorano, director de Proyectos Estratégicos en Uvesco, reivindicó el papel de los operadores regionales, que aportan su propia personalidad, arraigo y diferenciación a un mercado cada vez más competitivo. Lo hizo desde la convicción de que en el retail actual “querer ser todo para todos ya no funciona”.

“Todos queremos ser frescos, precio, surtido, marca propia, producto

local, calidad... Pero realmente no se puede ser todo a la vez. Si observamos a quienes lo hacen bien, vemos que tienen muy claro a qué juegan. Hay que apostar y renunciar. Nosotros lo tenemos claro: la calidad está en el núcleo de nuestro negocio y guía nuestras decisiones. BM es calidad”, afirmó.

En su análisis esa calidad que se expresa en varios niveles: en el servicio y la atención al cliente, donde las personas y la cercanía son decisivas;

en la fortaleza de los productos frescos y locales; y en un surtido amplio, apoyado en las marcas de fabricante y capaz de responder a las nuevas demandas del consumidor, vinculadas a la salud y la conveniencia.

Nacida en el norte de España, con más de un siglo de historia, Uvesco ha vivido los últimos años un proceso de gran transformación, con el cambio de accionistas y la expansión a la Comunidad de Madrid. La empresa cerró el último ejercicio con 1.300 millones de euros de facturación y 350 supermercados, con un claro predominio del formato urbano y de proximidad.

La proximidad es para Zamorano una de las grandes fortalezas de los distribuidores regionales, en un mo-

mento en el que crece la frecuencia de compra, se reducen los tamaños de cesta y ganan relevancia las compras vinculadas a lo inmediato. “El supermercado de barrio es cercanía, servicio, frescos y producto local. La proximidad no te permite ser el más grande, pero sí puede permitirte ser el más relevante”, afirmó.

Transformación digital para reforzar lo humano

Lejos de entender la digitalización como un fin en sí mismo, Zamorano la enmarca dentro de un proceso más amplio de transformación de la compañía. El propósito, explica, es “mejorar las operaciones para liberar capacidades que dedicar a la ejecución en tienda y a la relación con el cliente”.

En esa línea, defiende una personalización más eficaz, capaz de extender la relación humana a través del dato: “La clave está en ofrecer el producto adecuado, en el momento oportuno y en el formato correcto”.

Un mensaje a las marcas

Zamorano quiso cerrar su intervención con un mensaje directo a fabri-

“Las marcas tienen que adaptarse al canal de proximidad. No vale diseñar una única estrategia de promociones o formatos para todos los canales”.

cantes y marcas. Si los operadores regionales son realmente una palanca estratégica de crecimiento, sostiene, esa importancia debe traducirse en una forma distinta de trabajar el canal.

“Si somos para ellos importantes, yo les pediría que pasen del discurso a la acción, con planes adaptados al canal de proximidad. No vale diseñar una única estrategia para todos los canales. Necesitamos promociones y formatos más alineados con lo que el consumidor está diciendo: más frecuencia, cestas más pequeñas y comportamientos distintos a los de hace unos años”, concluyó. ■

“Tenemos claro nuestro modelo: calidad, frescos y proximidad. Y vamos a seguir apostando firmemente por él”.

Glovo

La inmediatez del quick commerce

Los datos de Glovo confirman que el *q-commerce* se ha consolidado. En España su división de retail (supermercados, tiendas de especialidad y otros comercios) vende en la actualidad el doble que hace 2 años, alcanzado los 350 millones de euros de facturación. A nivel global, su cifra de *q-commerce* asciende a 1.300 millones de euros en los 22 países donde opera.



“Somos la plataforma número uno de supermercados online en España en número de transacciones.”

“Glovo es un gran escaparate para las marcas, con millones de clientes que entran en la aplicación cada día”.

“Además de la velocidad, trabajamos para que la experiencia de compra digital sea lo más parecida posible a la de una tienda física”.



Alicia Calvo

GLOBAL HEAD OF GROCERIES EN GLOVO

“El objetivo es realizar entregas de *q-commerce* en menos de 30 minutos”.

La apuesta de Glovo

Durante su intervención, Alicia Calvo -Global Head of Groceries en Glovo- reivindicó el papel del *quick commerce* como el canal que mejor está respondiendo a los nuevos hábitos de consumo. Con presencia en 22 países y una clara apuesta por el supermercado, la compañía trabaja para consolidarse como un escaparate multicategoría y una palanca de crecimiento para retailers y marcas.

Presente en algunos mercados africanos como Nigeria y Kenia, en países de Europa del Este como Polonia y Rumanía, así como en mercados más cercanos como Italia y Portugal, la propuesta de Glovo hoy va más allá de una solución vinculada a la urgencia o a la restauración. En España se consolida como la plataforma número uno de supermercados online en número de transacciones, una posición que, según explica Calvo, conecta

directamente con un consumidor que compra con más frecuencia y construye cestas cada vez más pequeñas.

La inmediatez como propuesta de valor

En 2025, Glovo entregó pedidos de *quick commerce* con un tiempo medio de entrega de 33 minutos, si bien el objetivo de la empresa es aún más ambicioso: “Nuestro objetivo es entregar siempre por debajo de los 30 minutos”.

Además de la velocidad, Glovo trabaja para que la experiencia de compra digital sea lo más parecida posible a la de una tienda física, con surtidos completos, un cuidado tratamiento de los frescos, promociones reconocibles y fidelización integrada.

Ahora bien, tratar de replicar la experiencia física no significa trasladarla sin matices. Calvo advierte que el *quick commerce* exige adaptar también la lógica promocional y comercial al comportamiento real del usuario digital. “Muchas promociones no se adaptan al canal online.

Si nuestro cliente compra 13 artículos por pedido, mecánicas como un 3x2 o una segunda unidad al 50% no siempre encajan. Hay que diseñar promociones más adecuadas”.

Del delivery a la multicategoría

Más allá de entregar pizzas y hamburguesas, Glovo mantiene una vocación multicategoría: “Nuestra misión es llevarle al cliente en minutos cualquier cosa que necesite, ya sea de alimentación, parafarmacia, belleza, etc.”.

Ese enfoque forma parte del ADN de la compañía y seguirá marcando su evolución futura. Entre sus próximos pasos figura la ampliación de categoría en ámbitos como la moda,

“El 2025 Glovo entregó millones de pedidos de *quick commerce*, con un tiempo medio de entrega de 33 minutos”.

“Tenemos que garantizar una excelente experiencia de usuario para que quien nos prueba por necesidad o urgencia acabe considerándonos su canal habitual”.

donde Glovo ya ha empezado a desarrollar pruebas en ciudades como Madrid y Barcelona. “El objetivo es que el cliente tenga un centro comercial en la mano, con acceso a una gran variedad de opciones. Queremos que pueda elegir entre múltiples enseñanzas y utilizar Glovo no solo en momentos de urgencia, sino como un canal más en su día a día”, apunta.

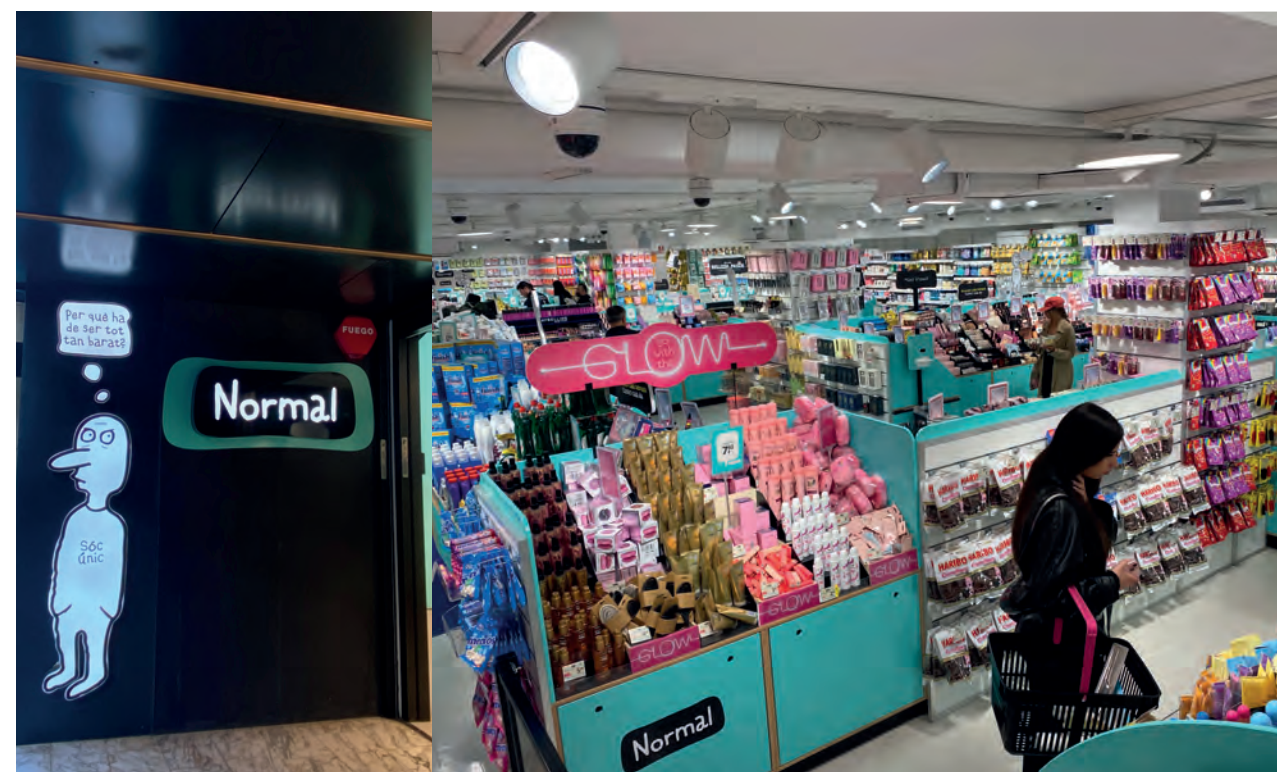
En definitiva, Glovo aspira a convertirse en “un gran escaparate para las marcas, con millones de clientes que entran en la aplicación cada día. Una colaboración más intensa sería muy beneficiosa para todos”, concluyó Calvo. ■

“Los 3 pilares del *quick commerce* son: inmediatez, paridad con la experiencia de compra offline y oferta multicategoría”.

Normal

Cuando en la sorpresa está el negocio

Normal aterrizó en España hace apenas tres años y suma ya 45 establecimientos y más de 600 empleados. Con más de 4.000 referencias y 100 novedades semanales, sus tiendas convierten la compra de productos cotidianos en una experiencia imprevisible que busca constantemente sorprender, con precios económicos todo el año.



“La innovación es el eje que lo mueve todo”.

“Escuchar al consumidor y sorprenderle de forma positiva es más importante que nunca”.

“El retail media va a ser clave para generar interés, conversación y prueba”.

“Tenemos una política de precios bajos y fijos todo el año”.



Diana García
COUNTRY MANAGER DE NORMAL

“La innovación es el eje del modelo. Mueve el surtido, las redes sociales, los acuerdos con proveedores y el interés del cliente”

“Ofrecemos productos de compra cotidiana, presentados de forma diferente: marcas conocidas a precios bajos estables y con una experiencia divertida”.

Rompiendo las reglas

La de Normal es una propuesta nada convencional. Con un enfoque que rompe las reglas de la distribución tradicional, se ha convertido en poco más de una década en una de las cadenas con mayor crecimiento en Europa y en todo un referente para la generación TikTok.

Fundada en 2013, esta cadena danesa ha irrumpido en el mercado español con una fórmula difícil de encasillar y que mezcla productos de uso

cotidiano, marcas conocidas, precios bajos permanentes y una experiencia de compra basada en el descubrimiento.

Las 4 claves de éxito

Con más de 1.000 tiendas en Europa y presencia en 13 países, el de Normal es un modelo complejo, porque responde a una forma de entender el retail distinta a la habitual, pero con unas bases muy sencillas, según Diana García, Ceo de Normal España:

Surtido dinámico. La oferta contempla multitud de categorías, desde cuidado capilar, maquillaje y belleza a alimentación, bebidas y limpieza del hogar. “Se puede encontrar de todo, porque cada semana incorporamos alrededor de 100 productos nuevos, muchos de ellos inesperados o poco habituales”, comenta Diana. Además, el surtido se adapta a cada tienda: “Es un trabajo complejo, pero esta flexibilidad nos ayuda a conectar con el cliente de cada entorno”.

Experiencia de compra completa y sorprendente. El diseño tipo laberinto recuerda a Flying Tiger o Ikea. “El recorrido laberíntico está pensado para que el consumidor vea más, permanezca más tiempo y se deje sorprender, generando una auténtica sensación de “hallazgo”

Precios bajos fijos todo el año. En un entorno especialmente sensible al precio, García insiste en que su estrategia no se basa solo en sorprender al cliente, sino también en ofrecer una percepción clara de valor. “Aspiramos a situarnos en una lógi-

ca similar a cadenas como H&M, Zara o Primark: precios bajos de forma permanente”. No ofrecen cupones, promociones ni descuentos puntuales; sí disponen, no obstante, de “una aplicación para los clientes orientada al *engagement*, con dinámicas de juego, alejadas de los mecanismos promocionales tradicionales”.

Innovación. Dice Diana García que “la innovación es el eje que lo mueve todo”. La capacidad de la marca para generar interés tiene mucho que ver con la innovación. Mueve el surtido, las redes sociales, los acuerdos con proveedores y el interés del cliente. Es en esencia “la base para

“A través de las redes sociales, incluso marcas poco conocidas logran una conexión muy potente con el cliente cuando se exponen bien”.

que la compra no sea monótona ni rutinaria”.

Adaptación constante al consumidor

García subraya que el reto de Normal en España pasa por conseguir que el consumidor entienda que también puede acudir a sus tiendas para realizar sus compras cotidianas. En un contexto de presión sobre el gasto, defiende la importancia de combinar accesibilidad económica con el descubrimiento. También destaca la utilidad de la inteligencia artificial para detectar tendencias y predecir comportamientos, así como el potencial del retail media y las redes sociales para impulsar la visibilidad de productos y marcas.

Para García, en este contexto difícil en el que mucha gente está muy preocupada por llegar a fin de mes, “la innovación y los productos adaptados a la demanda del cliente pueden marcar la diferencia”. En su opinión, “escuchar al consumidor y sorprenderle de forma positiva es más importante que nunca”. ■

Haribo

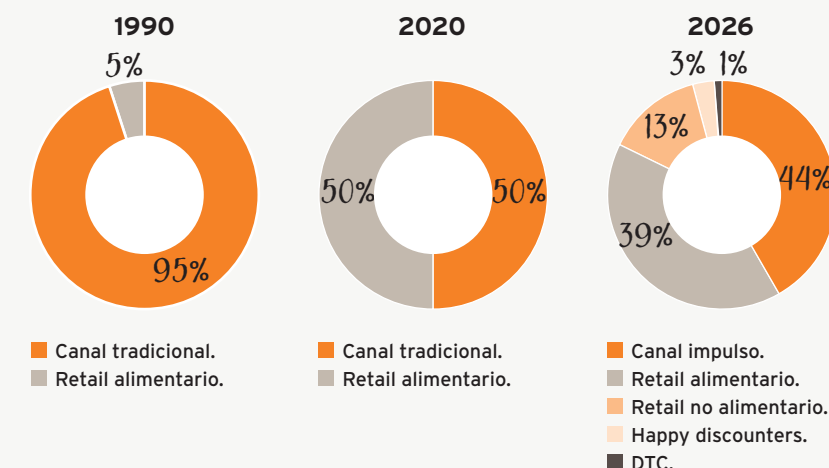
Estar donde el consumidor no te espera

¿Qué pasa cuando tu categoría -caramelos de goma- no cubre una necesidad básica y no está en las listas de la compra planificada? Ante este reto, Haribo ha encontrado nuevas oportunidades para crecer. Su fórmula: foco en la misión de la marca -"ofrecer momentos de felicidad"- y presencia en canales alternativos al retail alimentario. La clave es estar disponible -mental y físicamente- cuando y donde surge la ocasión de consumo.



Carlos Pérez
Vice President Sales & Marketing Spain & Portugal de Haribo

EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE HARIBO



Haribo, empresa familiar fundada hace 106 años en Alemania y hoy dirigida por la tercera generación, centra su misión en ofrecer "pequeños momentos de felicidad infantil para todos los públicos", explica **Carlos Pérez, vicepresidente de Sales & Marketing de Haribo para España y Portugal**. Sin embargo, subraya que "esta felicidad infantil no está en ningún pasillo, en ninguna sección del retail alimentario". Y la marca ha convertido este reto en una ventaja. Su lógica es que, si su propuesta de valor no pertenece a un único lugar de compra, puede desplegarse en diversos canales, sobre todo si ofrecen compras lúdicas o poco rutinarias.

Cuando el consumidor no nos busca

"Somos conscientes de que el consumidor, en realidad, no nos busca, no solemos formar parte de una compra planificada", admite. Por eso, para llegar a las cestas, Haribo pone el foco en dos prioridades: *mental availability* y *physical availability*.

- **Mental availability.** Implica lograr que cuando el consumidor "llegue a un raro e hipotético momento de compra de nuestra categoría, su primera asociación mental sea nuestra marca". Para lograrlo la compañía refuerza su imagen a través de una comunicación centrada en esa felicidad infantil, con una comunicación basada en sacar al niño que llevamos dentro, y en garantizar la calidad. "Los productos se pueden replicar, pero la marca es nuestro activo diferencial, nadie más la tiene. Nuestra marca transmite la confianza para consumir nuestros productos".

- **Physical availability.** Pasa por garantizar que el producto esté al alcance del consumidor, en todos los canales posibles. Para eso, tiene que poder encontrarlo en el momento y lugar adecuados, por lo que Haribo ha diversificado sus canales de venta.

Del canal tradicional al retail no alimentario

- **Apuesta por supermercados.** En los años 90 el 95% de las ventas de Haribo correspondía al canal impul-

so tradicional (pequeñas tiendas de 'chuches'), en el que se vendían a granel, y un 5% a supermercados e hipermercados, donde se vendían envasados. Decidieron crecer en retail a través de dos hitos clave. En 2008, fue el lanzamiento de la gama Favoritos, un surtido que ofrece empaquetada la experiencia del *pick & mix* a granel. En paralelo, instalaron hasta 4.500 expositores de compra a granel en el retail. En 10 años, las ventas en este canal crecieron hasta representar el 50%.

Pero llegó pandemia y con ella la retirada de todos los expositores porque no se podían vender sus productos a granel. Además, durante la crisis de la Covid-19 su negocio cayó un 40%. "Fuimos la filial de Haribo más afectada por la pandemia", recuerda el ejecutivo.

- **Retail no alimentario.** Superada la pandemia, y ante la incertidumbre del nuevo entorno, la compañía ha apostado por crecer en canales alternativos como el retail no alimentario, los *happy discounters* o el e-commer-

ce propio (DTC). "Nuestra propuesta de valor puede funcionar en cualquier punto de venta. No somos un snack. Ofrecemos momentos de felicidad. No canibalizamos nada, podemos entrar en cualquier canal". Con esta filosofía la compañía hoy está presente en cerca de 30 retailers no alimentarios, como **Normal, Primark, Clarel** o **Primor** y en *happy discounters*, como **Primaprix** o **Action**.

Hoy el 44% de sus ventas corresponde al canal impulso -formado sobre todo por tiendas de conveniencia-, el retail alimentario representa el 39%, el retail no alimentario pesa un 13%, el happy discount un 3% y un 1% el DTC.

El valor de la marca.

"No fabricamos MDD. Si el consumidor come un caramelo nuestro, queremos que sepa que es Haribo".

Competir con la MDD

La presión de la marca de distribución también es fuerte en caramelos y golosinas: representa el 49% en valor y el 65% en volumen. Sin embargo, el responsable de ventas y marketing de Haribo en España y Portugal sostiene que la compañía se mantiene fiel al legado del fundador, Hans Riegel, que cuando surgió la MDD en Alemania dijo: "Nunca fabricaremos MDD. Si el consumidor come un producto mío, quiero que sepa que es Haribo". Para competir en este entorno, la compañía sigue afianzando su marca a través de la adaptación constante para "eliminar fricciones y ofrecer una calidad impecable a un precio justo".

Estrategia, equipo y ejecución

"Detrás de cualquier estrategia, es imprescindible contar con un equipo que la piense y la ejecute perfectamente, si no, no funciona", subraya. A su juicio, la diversificación ha sido posible por la combinación de estrategia, equipo y ejecución.

Versatilidad. "Nuestra propuesta puede entrar en cualquier canal. No canibalizamos nada. Ofrecemos momentos de felicidad".

Affinity Petcare

Del producto al ecosistema de relaciones

Affinity Petcare ya no vende pienso para perros y gatos: vende vidas más largas y mejores. Esa es, en esencia, la idea que su director general, Arnau Clofent, defendió en una conversación con José María Bonmatí, director general de AECOC. Clofent sostiene que el motor de crecimiento del *pet care* no es el producto en sí, sino el vínculo emocional que genera, y que ese aprendizaje es trasladable a cualquier categoría de gran consumo dispuesta a dejar de pensar solo en lo que vende.



➤ José María Bonmatí, director general de AECOC, entrevistó a Arnau Clofent, director general de Affinity Petcare.

La presencia de mascotas en los hogares españoles no deja de crecer, hasta el punto de que 1 de cada 3 hogares tiene hoy una mascota, principalmente un perro o un gato que es considerado un miembro más de la familia.

El profesor del IESE José Luis Nueno analiza este mercado en el último estudio realizado para AECOC "Pet Economy. Del producto al ecosistema". Desde su punto de vista, lo interesante de este mercado es que los fabricantes han logrado crear océanos azules en categorías que, por lógica, deberían ser rojos. Y lo han hecho, más allá de vender productos, creando 'ecosistemas'; toda una lección para otras secciones del gran consumo.

En el marco del 31º Congreso AECOC Estrategia Comercial y Marketing José María Bonmatí, director general de AECOC, conversó sobre estas cuestiones con Arnau Clofent, director general de Affinity Petcare, uno de los directivos que fueron entrevistados por el autor del estudio.

El vínculo como motor de la categoría

Clofent situó el origen de la transformación que está viviendo el *pet food* y el *pet care* en un cambio de comportamiento dentro de los hogares: en 50 años el perro y el gato han pasado del jardín al sofá, y en la última década del sofá a la habitación. En su opinión, este cambio no es anecdótico, sino que refleja una transformación profunda en la forma en que las personas se relacionan con las mascotas, y responde a un contexto en el que las redes de apoyo personal pierden peso: "En un mundo cada vez más imprevisible y frágil los animales domésticos son un ancla emocional para muchas familias", afirma.

Desde esa perspectiva, el gran logro del *pet care* ha sido anclarse en la



Arnau Clofent
Director general de Affinity Petcare

cultura, no limitarse al lineal. "Ya no es una categoría de productos, sino una categoría cultural", señaló Clofent. Y ahí aparece uno de los grandes aprendizajes que el directivo identifica para otras industrias: "¿Cómo dejar de pensar solo en producto para empezar a pensar en comunidad, significado y pertenencia? ¿Cuál es la comunidad a la que servimos y cómo nos anclamos a su cultura?".

Del producto al care loop

La conversación introdujo también un concepto clave: el "*care loop*", un circuito del que habla Nueno en su libro, en el que el producto forma parte de una experiencia más amplia de cuidado, recurrencia, confianza y fidelización.

Clofent explica que las empresas con más éxito en *pet care* suelen situarse cerca de este modelo, que combina varios elementos: identificación de necesidades específicas y 'personalizadas' de cada animal; existencia de una autoridad que influye en la decisión de compra (prescripción por parte del veterinario);

una compra simple en el punto de venta, una recurrencia en el consumo con resultados visibles y, como consecuencia de todo ello, generación de confianza y barreras de salida. "Toda la está industria intentando alinearse a este modelo", resume Clofent,

El precio importa, el valor protege

Otro de los puntos abordados fue el papel del precio. El director general de Affinity Petcare reconoce que el precio es importante también en esta categoría, y que la marca blanca avanza y hay tensión competitiva. No obstante, las marcas que logran acercarse más al modelo relacional del *care loop* son capaces de defender mejor su posición. La elasticidad

"En 50 años el perro y el gato han pasado del jardín al sofá, y en la última década del sofá a la habitación".

"La competencia no se libra solo contra la marca blanca, sino también contra otros canales que responden mejor a las nuevas expectativas del consumidor".

"La revolución acaba de empezar y exigirá acelerar la innovación en todo el sector".

"El futuro no pertenece solo a quien vende mejor un producto, sino a quien diseña mejor la relación".

del precio se reduce, explicó, cuando hay prescripción médica, recurrencia y resultados visibles.

El riesgo de quedarse en medio

Para Clofent en la actual estructura competitiva del mercado "quedarse en el segmento intermedio es cada vez más arriesgado".

Por un lado, la marca de distribución gana terreno con propuestas cada vez más sólidas. Por otro, el premium mantiene capacidad de defensa cuando hay inversión, innovación y diferenciación. En el medio, sin una propuesta de valor clara, la posición se debilita.

Un ejemplo de Affinity es su marca **Ultima**, con posicionamiento claramente premium dentro del canal de gran distribución, sostenida por inversión constante en producto, investigación y relanzamientos.

El veterinario, pieza esencial

Si hay un actor principal en el universo de las mascotas es el veterinario. Affinity ha trabajado este





ámbito a través de Vet and Clinics, una plataforma digital donde, según explica, está presente prácticamente la totalidad de los veterinarios de España. El objetivo es generar formación, reputación y vínculo profesional.

En paralelo, la compañía refuerza este modelo con marcas como **Advance**, orientada a la canal especialista y fuertemente apoyada en la recomendación veterinaria. En este caso, el círculo se completa con herramientas de CRM que incentivan la recurrencia de compra en el propio centro veterinario, generando valor para la marca, para el profesional y para el consumidor.

El dato como activo relacional

Affinity Petcare tiene aún margen de mejora en el uso del dato, admite Clofent, y cita **Nature's Menu**, en Reino Unido, una marca dirigida al segmento de consumidores que alimentan a sus perros con dieta cruda. En este caso, el sistema de suscripción de la marca se apoya en un cuestionario extenso sobre la salud del animal, lo que genera una base de datos de alto valor. Adicionalmente, la entrega del producto la realiza su propio personal, que recopila información adicional en cada visita: evolución del animal, percepción del propietario, ajustes necesarios... Esos datos permiten personalizar el siguiente envío y reforzar la relación. Porque lo relevante no es solo la recogida, sino el uso. En sus palabras: "El dato solo tiene valor cuando sirve para mejorar la experiencia, aumentar la confianza y reducir la fuga del cliente; si no, es estéril".

La oportunidad en el canal físico

Clofent considera que el canal *grocery* se está dejando "dinero encima de la mesa" al abordar el *pet care*. En este sentido, plantea dos rutas para la distribución organizada:

- Competir solo con marca de distribuidor, lo que empuja al consumidor dispuesto a pagar más hacia el canal especialista y al online, que ofrecen con más segmentación e innovación.
- Hacer la compra de *pet food* y *pet care* más experiencial, como los especialistas y el online. Para lo que defiende una transformación profunda del lineal: mejor segmentación, más claridad y más premium y apoyo real a la innovación.

En su opinión la clave está en entender que "la competencia no se libra solo contra la marca blanca, sino también contra otros canales que responden mejor a las nuevas expectativas del consumidor". Recuerda, además, que el online facilita la recurrencia, pero arrastra fricciones que abren una oportunidad a la tienda física si hay apoyo real a la innovación.

"La elasticidad del precio se reduce cuando hay prescripción médica, recurrencia y resultados visibles".

"Comprar la categoría de pet food en la tienda tendría que ser más experiencial".

Lo que viene

Mirando a la generación Z, Clofent anticipa que en 10 o 15 años aumentará la demanda de propuestas más simples, más fáciles de comprender, de productos menos procesados, *claims* más claros y modelos que combinen suscripción con tienda física de baja fricción. Desde esa óptica, avanza que "el *pet food* todavía está al inicio de su transformación. La revolución acaba de empezar y exigirá acelerar la innovación en todo el sector".

Aprendizajes para otras categorías

Más allá de la relación emocional, Clofent plantea un ecosistema de relaciones aplicable a cualquier categoría: identificar la autoridad de opinión, entender a la comunidad propia y lograr que la distribución se integre en esa propuesta en lugar de operar de forma desalineada.

En definitiva, el futuro no pertenece solo a quien vende mejor un producto, sino a quien diseña mejor la relación, una idea que Clofent concreta con una pregunta para reflexionar: "¿Cuál es vuestro sistema y cómo os diferencia?".



Descarga el documento 'Lecciones de la pet economy', un avance del nuevo estudio de AECOC, realizado por el profesor José Luis Nueno.

AECOC SHOPPERVIEW

Consumo ágil, vida rápida y picoteo entre horas: tendencias en snacking y alimentación de conveniencia

Dos momentos de consumo, dos necesidades y dos estudios clave.

Snacking y alimentación de conveniencia: descubre dónde están las oportunidades y qué necesidades tiene el consumidor.

Anticípate al mercado con datos listos para potenciar tu negocio.



2ª
EDICIÓN

QUÉ BUSCA EL CONSUMIDOR EN LA ALIMENTACIÓN DE CONVENIENCIA

(Listo para comer, cocinar, beber...)



3ª
EDICIÓN

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN EL MOMENTO SNACKING

ASPECTOS ANALIZADOS

- Impacto en los hábitos alimentarios
- Visión del shopper sobre el "Momento Snacking"
- Visión del shopper sobre la "Alimentación de conveniencia"
- Perfil y motivaciones del comprador
- Evolución de las tendencias vs ediciones anteriores

- Referentes informativos
- Preocupaciones sobre ingredientes
- Formatos y surtido de productos
- Canales y establecimientos clave
- Valoración del lineal y venta cruzada

PARA MÁS
INFORMACIÓN
shopperview@aecoc.es





Stéphane Tavares
Vice President Sales Spain
& Portugal de P&G

“Tomamos 35.000 decisiones diarias. El 90% en piloto automático, como respirar o caminar y también las vinculadas con las rutinas domésticas como fregar los platos o poner la lavadora”, afirma Stéphane Tavares, Vice President Sales Spain & Portugal de P&G. Precisamente este ‘piloto automático’ hace que el consumidor no sea consciente de algunas de las fricciones o necesidades no resueltas de su día a día. Por eso, P&G combina la escucha activa del consumidor mediante entrevistas, visitas a hogares, shop-alongs y otras metodologías de investigación con Connected Homes, un programa que, con el consentimiento de los participantes, permite conocer el uso cotidiano de los productos e identificar oportunidades de mejora e innovación que no siempre se detectan mediante métodos tradicionales.

De esa observación obtienen *insights* para generar innovaciones. Una de las más recientes es la de **Fairy Spray**. Vieron que los consumidores dejaban los platos en remojo para facilitar la limpieza. Aunque en las encuestas nadie les había pedido una solución que evitara el remojo, vieron esta necesidad y ofrecieron una solución.

5 ejes para innovar

La innovación atraviesa un momento delicado. Tavares recuerda que además de haber caído la cifra de innovaciones lanzadas en 2025, “lo realmente preocupante es su escasa contribución: representaron menos del 0,2% de la facturación del gran consumo, según Nielsen. Además, el 60% están condenadas a decrecer o incluso a desaparecer en el segundo año”. El vicepresidente de ventas de P&G señala que el problema no es la falta de ideas, sino la falta de innovaciones con sentido, bien construidas y activadas. Para lograrlo, desde P&G aplican cinco ejes:

VECTORES DE SUPERIORIDAD EN P&G



1 Innovación de producto. “Las innovaciones que realmente funcionan son las que cubren necesidades no cubiertas”, resume. Para detectarlas entran en juego el potencial de captar datos y analizarlos. Además, la IA es una buena aliada. Un ejemplo es el protector solar capilar **Pantene Sunkiss** que, con el apoyo de la IA, lanzó P&G en solo unas semanas.

2 Envases atractivos. El envase debe explicarle al consumidor qué problema resuelve. Con esta idea P&G ha desarrollado **Ariel Poderoso**, detergente en cápsulas que responde a dos tendencias: hoy las coladas son menos frecuentes, pero más grandes y cada vez se utilizan más “métodos compensatorios”, como blanqueadores, toallitas de color o neutralizadores de olor, etc. La respuesta fue una cápsula más grande, para esa nueva carga, ofreciendo doble poder de limpieza con aditivos incorporados. “Y el packaging explica exactamente estos dos beneficios. Muchas veces el consumidor no es consciente de su necesidad, pero si

se le explica claramente la solución, le resuena”, explica Tavares.

3 Comunicación efectiva. Para el responsable de P&G, una comunicación superior solo se alcanza cuando se construye a partir de insights que conecten con el consumidor. Un ejemplo es la campaña del nuevo **Fairy Spray**. Como explica Tavares, vieron que el consumidor no hablaba de este formato como “spray”, sino de “flus flus”, “flis flis”, “frus frus”, etc. P&G se apalancó en este lenguaje popular para lanzar una gran campaña de comunicación omnicanal. “La acogida y el resultado fue contundente: Fairy Spray está presente en más de un millón de hogares”, subraya el directivo.

4 Ejecución en el punto de venta. Tavares destacó los tres ejes de la ejecución en el lineal: notoriedad, prueba y repetición. Lamenta que demasiadas innovaciones mueren porque solo hay un buen plan para el primer mes, pero no para los tres, seis o nueve meses siguientes. Para

Surtido eficiente. “Fabricantes y distribuidores debemos abordarlo como socios, basándonos en datos y con perspectiva de categoría”.

evitarlo subraya la necesidad de asegurar la disponibilidad, la correcta gestión por categorías, la eficiencia promocional y la visibilidad. En este sentido insta a la colaboración entre distribuidores y marcas.

Tavares también pone el foco en el reto de lograr un surtido eficiente. “Si traes algo nuevo, ¿qué quitas? El surtido eficiente lo debemos abordar como socios, basándonos en el dato, y desde la perspectiva de toda la categoría”.

5 Propuesta de valor clara. “El consumidor se enfrenta a dos ‘momentos de la verdad’ ante una innovación: cuando decide comprar en el lineal y cuando usa el producto en casa”, afirma el directivo. En ambos momentos sostiene que es decisivo el equilibrio entre *pain* -el ‘dolor’ no resuelto- y *gain* -lo que el producto aporta-. Como ejemplo, Tavares menciona las perlas de perfume para ropa **Lenor**, que siendo un producto nuevo tardó tiempo en consolidarse, pero hoy representa alrededor del 20% del valor de suavizantes en los clientes más desarrollados, según Nielsen.

Innovación que resuelve

Según Nielsen, las innovaciones pesan un 0,2% del total del gran consumo. Tavares destaca que en P&G las innovaciones lanzadas en 2025 representaron el 6,8% de sus ventas. Como conclusión, el directivo sostiene que la innovación que crece no es la que sorprende sino la que resuelve, la que le hace la vida más fácil al consumidor.

P&G

Innovación para mejorar la vida y hacer crecer categorías

Entender al consumidor ya no consiste solo en escuchar lo que dice, sino en observar lo que hace. En esos hábitos cotidianos, muchas veces automáticos, aparecen necesidades que ni el propio usuario verbaliza. Sobre esa premisa construye P&G su estrategia de innovación con la que han logrado que sus lanzamientos de 2025 pesen el 6,8% de sus ventas, según Nielsen, muy por encima del promedio del 0,2% del total del gran consumo.

Foodvenience

La nueva cuota de estómago

El 85% de los shoppers ya compra habitualmente productos listos para comer, beber o cocinar. El dato muestra cómo emerge el *foodvenience*, una nueva manera de responder a un consumidor que dedica menos tiempo a cocinar. Hoy la cuota de estómago se gana capturando los diferentes momentos de consumo, aportando al consumidor lo que busca en ese instante, independientemente del canal. Las claves para lograrlo pasan por ofrecer inmediatez, salud y 'salir a buscar' al consumidor en su recorrido diario, convirtiendo la ubicación en una gran ventaja competitiva.



Maite Echeverría
Responsable de Customer Management de AECOC

Cocinamos menos y buscamos nuevas soluciones para saciar nuestra cuota de estómago en cada momento. Vivimos en un entorno marcado por hogares más pequeños, más población sénior, menos niños y agendas más apretadas que dejan menos tiempo para cocinar. "En este contexto surge el *foodvenience*, una nueva forma de consumir que transforma de manera transversal la alimentación para responder a las necesidades de cada momento de consumo", afirma Maite Echeverría, responsable de Customer Management de AECOC, que presenta las conclusiones de un estudio sobre *foodvenience* elaborado por la asociación empresarial. Analizamos los 6 ejes estratégicos que definen el *foodvenience*:

Del canal al momento.

La competencia ya no es entre canales, sino entre las mejores estrategias para capturar los momentos de consumo.

1 Inmediatez

Destacan formatos *handheld*, envases pensados para abrir y consumir, y

soluciones *on the go*, con productos como los onigiris que vende el retailer **Albert Heinz** para llevar en el bolso o la mochila, o las sopas listas para tomar en el propio envase. Además del ahorro de tiempo, el objetivo es que el consumo sea fácil, sin cubiertos. El sándwich sigue siendo un icono del consumo inmediato que se reinventa incorporando nuevos formatos (como focaccias o sándwiches japoneses) y recetas más elaboradas.



2 Practicidad

El *foodvenience* no siempre implica dejar de cocinar, también puede ayudar a que sea más fácil. "Lo que quiere el consumidor cansado y estresado es que le ayudemos a elegir y a disminuir la carga mental a la hora de cocinar y responder, por ejemplo, a la eterna pregunta de

¿qué hay de cena?", afirma Echeverría. La ayuda puede adoptar muchas formas: kits con la dosis exacta de cada ingrediente, soluciones *ready to cook*, o formatos que dejan al consumidor que aporte su toque personal en la preparación.

Sin embargo, también hay soluciones que permiten dejar de cocinar, como los platos preparados, una opción muy integrada ya en los hábitos de consumo. De hecho, según datos de AECOC Shopperview, el 58% de shoppers compra platos listos para comer en el supermercado al menos una vez por semana.



3 Value for money

Ante un consumidor más racional, informado y atento a la relación entre valor añadido y coste, la conveniencia necesita propuestas que justifiquen

¿CÓMO RESPONDE EL SHOPPER AL FOODVENIENCE?

➤ **85%** compra habitualmente productos listos para comer, beber o cocinar.

➤ **58%** compra platos listos para comer del súper al menos una vez por semana.

➤ **58%** valora que le ayuden en cocina, aunque le gusta dar su toque final.

su precio. "La clave ya no es solo cuánto cuesta, sino qué momento de consumo resuelve y con qué nivel de satisfacción", subraya Echeverría.

Vemos menús completos que amplían las opciones disponibles, como los *meal deal* de **Tesco** con recetas que cambian durante el año, o propuestas que hacen visible el precio de un desayuno completo, como el kit de **Parker's Kitchen** en EE.UU.



4 Salud y funcionalidad

Durante años, la alimentación de conveniencia se ha asociado sobre todo a indulgencia, pero hoy la salud y la funcionalidad son palancas básicas del *foodvenience*. Crecen las soluciones que ofrecen alto contenido en macronutrientes (proteínas, fibra, carbohidratos, etc) para ayudar al equilibrio nutricional, a lograr una energía sostenida o a cuidar la salud digestiva. La funcionalidad ya no solo está en los suplementos, se integra en comidas listas para consumir, snacks, *wraps*, *bowls* o platos congelados.



5 La ubicación como ventaja competitiva

Un factor decisivo del *foodvenience* pasa por estar donde surge el momento de consumo. "La ubicación estratégica de estas soluciones es la que aporta la ventaja competitiva. La clave está en ir a "buscar" al shopper en su recorrido diario", afirma Echeverría. Vemos ejemplos como las máquinas de vending de comida preparada cada vez más populares en Francia, *foodtrucks* en la puerta de las oficinas en Tokyo o el *vending* de cenas saludables en los gimnasios de EE. UU.



6 Más ocasiones de consumo

El *foodvenience* no se limita a cubrir las ocasiones existentes, también crea nuevas trasladando experiencias de un entorno a otro. Así vemos como, por ejemplo, formatos vinculados a la restauración saltan al retail. La clave es la colaboración entre marcas y retailers para que las propuestas ganen presencia en nuevos contextos. Es el caso del restaurante **Ramen Raijin**, de Canadá, que ofrece sus platos en retail, o de los *bubble tea* listos para consumir que ofrece **Rewe** en Alemania.

Ganar la cuota de estómago

En definitiva, el *foodvenience* muestra como la competencia se desplaza desde el canal hacia el momento de consumo. La cocina sigue existiendo, pero asistida por soluciones rápidas, accesibles y adaptadas a cada contexto. "La clave es formar parte de la rutina diaria del consumidor. El crecimiento depende de resolver una necesidad concreta, en el momento exacto y con el nivel de esfuerzo que el consumidor esté dispuesto a asumir", concluye Echeverría.

Las oportunidades del 'Foodvenience'

El avance del foodvenience -la alimentación orientada a la conveniencia- está empujando a supermercados, marcas, proveedores y operadores de restauración a desarrollar propuestas cada vez más adaptadas a un consumidor que busca rapidez, facilidad y soluciones listas para consumir. Directivos de Vegalsa-Eroski, Unilever Food Solutions y Las Muns analizan los retos y oportunidades de un mercado en plena hibridación, donde el shopper ya no distingue entre canales, sino que resuelve sus necesidades según el momento de consumo.



Maite Echeverría, responsable de Customer Management de AECOC, moderó la mesa redonda en la que participaron Jorge Eiroa (Vegalsa-Eroski), Alessandro Alaimo Di Loro (Unilever Food Solutions) y Mariano Najles (Las Muns).



Jorge Eiroa

DIRECTOR DE COMPRAS DE VEGALSA-EROSKI

La cocina en tienda como motor de tráfico

Una decisión estratégica

Vegalsa-Eroski, compañía gallega de distribución alimentaria con presencia en Galicia, Asturias y Castilla y León y que mantiene una alianza con Grupo EROSKI desde 1998, lleva años explorando el potencial de los platos preparados como palanca de diferenciación. Para Jorge Eiroa, director de Compras de la compañía, el impulso de esta estrategia nace de una cultura empresarial marcada por la curiosidad, la observación y la voluntad de aprender de lo que sucede dentro y fuera de España.

La compañía llevaba tiempo observando modelos más avanzados en merca-

dos como Londres o Nueva York, donde la comida preparada y el libre servicio ya formaban parte del paisaje comercial. Sin embargo, el verdadero punto de inflexión llegó en 2018, cuando Mercadona anunció la incorporación de cocinas en sus tiendas. A partir de ese momento, Vegalsa-Eroski decidió "salir a ver, comparar, entender qué estaba ocurriendo y aprender".

Ese trabajo de campo aportó una conclusión decisiva: los platos preparados no son solo una solución para consumidores jóvenes y urbanos. Durante aquellas visitas, Eiroa y su equipo detectaron algo que les obligó a replan-

tearse la categoría: perfiles de edad avanzada comprando comida preparada y consumiéndola en tienda. Detrás de esa escena, el directivo identificó una transformación social mucho más profunda: hogares unipersonales, viudedad, consumidores que no cocinan o que ya no quieren cocinar para sí mismos. "El insight fue claro: el shopper del listo para comer era mucho más transversal de lo que se pensaba".

Puesta en marcha

La primera cocina de Vegalsa-Eroski se instaló en 2018 en la tienda de Carballo, un pueblo de 20.000 habitantes en la provincia de A Coruña, una ubicación

que, a priori, Eiroa consideraba más idónea para núcleos urbanos que para el entorno rural. Pero la realidad desmontó esa hipótesis. Desde el primer día, la cocina registró una afluencia masiva, con un volumen de ventas tan llamativo que el propio directivo permaneció en la tienda durante varios días para observar el fenómeno. La conclusión fue contundente: la sección no solo funcionaba, sino que lo hacía especialmente bien en un entorno semirural y con una presencia muy significativa de clientes senior. "Allí confirmamos que el plato preparado es claramente un motor de tráfico de clientes", señala el directivo.

Hoy Vegalsa-Eroski cuenta con cocinas en 32 supermercados. Para Eiroa, se trata ya de "una sección rentable, diferencial y capaz de alterar de forma estructural los hábitos de compra".

Con largo recorrido

La sección de platos preparados de Vegalsa-Eroski es, de momento, de venta asistida. De cara a futuro, el directivo señala que es una categoría con capacidad real para dar respuesta al consumidor, que demanda conveniencia y calidad, por lo que seguirá creciendo. El siguiente paso dice que será el desarrollo del libre servicio, un terreno aún por explotar a gran escala

en España. En su opinión, el desarrollo de platos preparados que existe en Reino Unido, por ejemplo, llegará aquí "más pronto que tarde". En este sentido, el directivo cree que existe una oportunidad enorme para fabricantes, distribuidores y operadores que sepan leer bien la demanda y anima a la industria a hacer platos "buenos, bonitos y baratos".

Por ahora, el desarrollo de la categoría en Vegalsa-Eroski se concentra en el modelo de venta asistida, pero el directivo no tiene dudas sobre el siguiente paso: el libre servicio. A su juicio, España seguirá una evolución similar a mercados como el británico, donde la oferta de platos preparados tiene una gran profundidad. "La cocina en la tienda ya no es una promesa, es una tendencia imparable", advierte.

La oportunidad, insiste, es enorme para toda la cadena de valor: fabricantes, distribuidores y operadores. Pero advierte de que el crecimiento de la categoría exigirá propuestas capaces de combinar calidad, atractivo y precio. ■



"La cocina en la tienda es una sección rentable, es diferencial y está revolucionando los hábitos de compra. Es una tendencia imparable".



Alessandro Alaimo Di Loro

HEAD OF COUNTRY DE UNILEVER FOOD SOLUTIONS
ESPAÑA

De producto a solución

Retail y horeca convergen

Para Alessandro Alaimo Di Loro, el crecimiento del *foodvenience* no puede abordarse únicamente desde la lógica del producto. Para Unilever Food Solutions, la clave está en desarrollar soluciones específicamente diseñadas para responder a las necesidades de retail y horeca, dos canales cada vez más conectados, pero todavía con exigencias operativas distintas.

El directivo subraya que un mismo ingrediente no puede pensarse igual para el hogar que para una cocina profesional o para un plato preparado destinado al consumo inmediato, al *delivery* o al *on-the-go*. En este terreno, aspectos como el formato, la estabilidad, el rendimiento o el comportamiento técnico del producto pasan a ser decisivos.

El valor de la marca

Alaimo Di Loro reivindica también el papel de las marcas, como **Hellmann's** o **Knorr**, que no solo aportan notoriedad, sino una promesa reconocible de calidad, confianza, sostenibilidad y consistencia en la experiencia de consumo.

En su opinión, la marca puede actuar, en este sentido, como un puente entre momentos y contextos distintos. Si un consumidor reconoce Hellmann's en casa como parte de una experiencia familiar o cotidiana, esa misma referencia puede reforzar la aceptación de una ensaladilla preparada o de una solución lista para consumir en retail.

Atentos a las tendencias

En España el directivo destaca dos tendencias relevantes: el *street food*, tanto de raíz mediterránea como de otras culturas, y la cocina sin fronteras, de carácter marcadamente multicultural. Dos tendencias que no operan por separado, sino que se cruzan y se mezclan, influyendo tanto en el desarrollo de surtido como en el acompañamiento a clientes y restauradores.

Innovación rentable

Para Alaimo Di Loro, innovar en este mercado exige una mirada integral. No basta con desarrollar nuevas recetas o formatos: toda nueva solución debe funcionar en la operación del cliente y en su cuenta de resultados. "La rentabilidad no es un añadido, sino una con-

"En retail y horeca ya no se juega solo en producto, sino en la capacidad de ofrecer soluciones."

dición básica para que el modelo se sostenga", advierte.

Retos y oportunidades

Más allá del trasvase de hábitos entre retail y horeca, el directivo conecta el crecimiento del *foodvenience* con un desafío estructural que está reconfigurando también la restauración: la falta de personal. En su opinión, muchos negocios hosteleros están evolucionando hacia modelos de cocina de ensamblaje y soluciones centralizadas, en lugar de apostar por elaboraciones intensivas. ■



"La marca aporta mucho más que notoriedad: es garantía de calidad, confianza y experiencia para el consumidor."



Mariano Najles

CO-FOUNDER Y CEO LAS MUNS

La empanada como producto omnicanal

Un producto con vocación de conveniencia

Fundada en 2013 en Barcelona por los emprendedores argentinos **Mariano Najles** y **Diego Rojas**, Las Muns ha construido su crecimiento a partir de una idea sencilla: convertir la empanada en una solución de comida rápida, práctica y de calidad, con capacidad para adaptarse a distintos momentos de consumo.

Hoy la compañía suma 50 locales en España y presencia en siete países -Portugal, Andorra, Italia, Alemania, Suiza, Emiratos Árabes y Canadá- a través de una red de más de 50 puntos de venta.

Combinación de canales

La evolución de Las Muns ha estado guiada, según su fundador, por la observación directa del consumidor. El proyecto arrancó con un formato más próximo a la restauración tradicional, pero pronto fue el propio cliente quien empujó a la marca hacia el *takeaway*. Después llegó el impulso del *delivery*, acelerado por el desarrollo de platafor-

mas como *Glovo*, y más tarde la entrada en nuevos canales, incluido el retail.

La pandemia supuso, en ese proceso, un punto de aceleración adicional. La colaboración con **Ametlier Origen** abrió la puerta a nuevas pruebas de comercialización fuera del canal propio, y desde entonces la compañía ha ido ampliando su presencia en tiendas especializadas, bakeries, restauración y supermercados.

En concreto, en retail Najles asegura que la empanada está encontrando su espacio tanto en la sección de platos preparados como en el lineal, junto a categorías como la pizza fresca, y también en el canal travel. A su juicio, se está configurando una categoría con entidad propia.

Foco en el consumidor

Para Najles la evolución de Las Muns ha sido "un aprendizaje continuo guiado por la adaptación constante al consumidor". En su opinión, la clave de éxito radica en "dejar de pensar en targets

rígidos y pensar en momentos de consumo, porque no entender cómo cambia el consumidor y cómo interactúa con el producto deja a una compañía fuera del tablero de juego". A su juicio, un mismo consumidor puede recurrir al producto para resolver necesidades muy distintas: una media mañana, un snack, una comida rápida, una cena improvisada o una compra planificada para terminar en casa. Esa mirada ha llevado a Las Muns a ajustar formatos, tamaños y mensajes. La compañía ha desarrollado, por ejemplo, mini empanadas para determinadas franjas de consumo, al comprobar que una pieza de 100 gramos podía resultar excesiva para un uso más ligado al snacking.

Una categoría con recorrido

El gran reto, admite, pasa por conquistar parte de los momentos de consumo que hoy dominan otras categorías más asentadas, como la pizza, el bocadillo, la hamburguesa o el sándwich. Pero si ese desplazamiento se produce, cree que el potencial puede ser enorme. ■



"Más que pensar en targets, hay que pensar en momentos de consumo: un mismo cliente puede necesitar el producto para usos muy distintos."

MediaMarkt

IA responsable y human centric

Cuando la IA avanza a pasos agigantados, el verdadero desafío no radica solo en incorporarla con éxito al negocio, sino en cómo hacerlo manteniendo a las personas en el centro. MediaMarkt recorre este camino definiendo los criterios de una IA responsable, con enfoque ‘human centric’, partiendo de la higiene del dato, el ‘agnosticismo tecnológico’ y de garantizar siempre la supervisión y la perspectiva humana.

Ante la velocidad de vértigo de la IA, las compañías y los consumidores buscan entornos y prácticas seguras. Este es el ancla al que se aferra el enfoque ‘human centric’ que aplica MediaMarkt, como explica **Mar Fernández, Head of AI Innovation de MediaMarkt España**. En su opinión la IA solo crea valor real cuando mejora el negocio sin perder de vista al consumidor y sin diluir la responsabilidad humana.

Generar confianza
“Actualmente la sociedad está en una crisis de confianza”, advierte

Fernández, que anima a las empresas a generar esta confianza y convertirla en la esencia de su identidad. En este sentido, MediaMarkt trabaja para que todo lo que se haga con IA sea comprensible, seguro y confiable. Para ello, sus casos de uso se desarrollan bajo un protocolo de IA responsable para trasladar confianza a clientes, empleados y partners. Fernández defiende que “es preferible esperar y hacer las cosas bien que empezar los proyectos antes de contar con un protocolo de IA responsable”.

La higiene del dato
El primer paso de una IA responsable es contar con datos limpios y estructurados. “Una *data* limpia logra outputs menos sesgados. Es una cuestión no solo de eficacia, sino de responsabilidad”, subraya.

Un marco seguro
La visión Human Centric de MediaMarkt se basa en una serie de principios éticos, guardarraíles técnicos, supervisión humana constante y un funnel de validación que debe recorrer cada caso de uso antes de lanzarse. El objetivo es doble: asegurar el cumplimiento de sus criterios de responsabilidad y construir una cultura interna de confianza.

Desde el ámbito legislativo Fernández comparte su visión como participante en la creación del Código de Prácticas de la Ley de Inteligencia Artificial en la Comisión Europea. Este Código es el que ayuda a las empresas a implementar la Ley, que entrará en vigor secuencialmente, por sectores de actividad, entre agosto de 2026 y agosto de 2028.

¿Cómo aplica la IA MediaMarkt?
Entre los 17 casos de uso que ya aplica MediaMarkt en España, Fernández destacó los más representativos:

- **Plataforma multimodelo (sandbox)** interna que permite trabajar con distintos LLM (*Large Language Model*, como por ejemplo Chat GPT, Gemini o Claude) para lograr los mejores resultados en cada contexto. Así, aplica lo que Fernández denomina “agnosticismo tecnológico”, algo que

APLICACIONES DE IA EN MEDIAMARKT

- **Markt, asistente omnicanal 24/7**
Atención al cliente en tienda, web, app y llamadas, tanto para resolver dudas como para renovar garantías y fidelizar al cliente.
- **Sandbox multimodelo**
Plataforma interna para trabajar con diferentes LLM en función de las necesidades.
- **SEO Optimized Content Tool**
Generación de contenidos SEO para sus más de 50.000 productos para acelerar el *time to market*.



Mar Fernández
Head of AI Innovation
de MediaMarkt España

también forma parte de una IA más responsable. “No trabajéis solo con un LLM”, recomienda. En su opinión, apoyarse solo en una herramienta limita la capacidad de aprendizaje, reduce perspectiva y puede comprometer tanto la gestión del dato como la calidad de los resultados.

- **SEO Optimized Content Tool.** Les permite generar contenido optimizado para SEO a escala de sus más de 50.000 productos en cuatro idiomas. Automatizar y acelerar la creación de contenido permite reducir el *time to market* y mejorar la calidad de la información disponible para el cliente.
- **Markt, asistente de IA.** Ofrece soporte 24/7 en todos los puntos de contacto con el cliente -tienda, web, app, redes sociales y llamadas- para resolver cualquier duda con conversaciones naturales en distintos idiomas. Acompaña procesos relativos a la protección de dispositivos, compara opciones de cobertura y gestiona renovaciones de garantía. En su opinión, el objetivo es mejorar la retención y la conversión, ofrecer soporte, simplificar la compra y la renovación

de planes y reducir los costes operativos. Ya genera un ROI superior a 450.000 euros, más de 260.000 euros de ingresos incrementales, cerca de 277.000 clientes activados y más de 2.000 pólizas vendidas.

El diferencial cultural
Para MediaMarkt, la ventaja competitiva no estará solo en incorporar IA, sino en la cultura con la que se haga. Fernández recuerda que *Dario Amodei, CEO de Anthropic*, invierte más de un 40%-45% de su tiempo en generar cultura empresarial. Y extrae una conclusión: “La cultura será la que marque la diferencia. Todos, mejor o peor, integraremos la IA. La diferencia la marcarán los valores y la cultura”.

“La cultura será la que marque la diferencia. Todos, mejor o peor, integraremos la IA. La diferencia la marcarán los valores y la cultura”.

Por eso, defiende que esa visión debe impulsarse desde el liderazgo, pero también apoyarse en la responsabilidad individual.

Un debate urgente
Fernández advierte que la IA avanza a una velocidad muy superior a la capacidad social de debatirla, comprenderla y gobernarla colectivamente. De ahí su insistencia en abrir la conversación más allá de la eficiencia o el cumplimiento legislativo. Recuerda que el Gobierno acaba de aprobar el proyecto de ley que garantizará una supervisión humana y uso confiable de la IA, imponiendo sanciones del 7% de los beneficios de la empresa a quien no lo cumpla, por encima del 3% que impone la Comisión Europea. Pero recuerda que la ley lo que hace es empujar el avance de la IA responsable pero también tiene que nacer de las organizaciones. “Necesitamos más voces, necesitamos el activismo de todos y desarrollar espíritu crítico para construir una IA responsable”, subraya. En su opinión, la ventaja competitiva de la IA no estará en automatizar más, sino en hacerlo con criterio, confianza y las personas en el centro.

CLAVES DE LA IA RESPONSABLE



- **Dato limpio y estructurado**
Para reducir sesgos, mejorar resultados y minimizar alucinaciones.



- **Agnosticismo tecnológico**
Trabajar con varios LLM permite evitar dependencias y mejorar resultados.



- **Supervisión humana constante**
Validación, control y decisión final siempre bajo criterio humano.

¿Qué delegamos a la IA?

La decisión más estratégica

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



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

Optimizar sin deshumanizar

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

Inmigrantes digitales

“La mejor inversión tecnológica eres tú, inmigrante digital, porque tienes algo que los nativos digitales no tienen: entiendes el contexto. Esa es tu ventaja competitiva para tomar mejores decisiones”.

el único canal que existirá será el del agente de IA que tomará las decisiones de compra del consumidor.

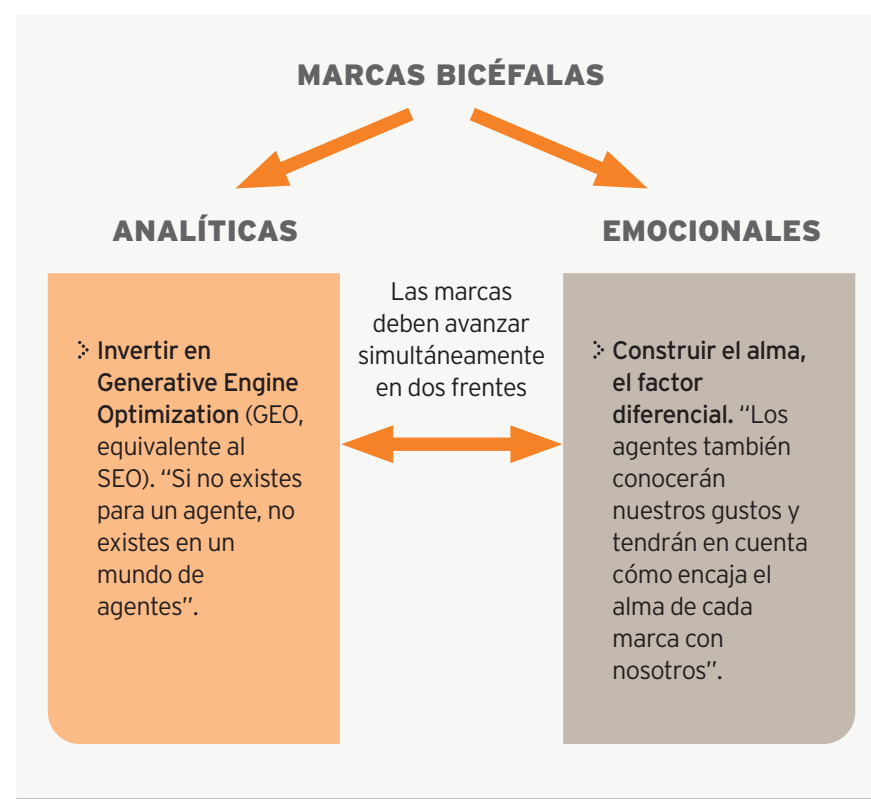
Optimizar sin deshumanizar

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

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

Aceptar los riesgos y rediseñar negocios

Hoy cambia el rol de las marcas ante riesgos como que un agente las compare solo en precio y funcionalidad o que las tiendas se conviertan en centros de distribución de lo que recomiendan los agentes. “Son riesgos reales que los directivos tienen que afrontar y rediseñar el futuro de sus empresas para no quedarse fuera del mercado. Insisto, la IA es un habilitador que lo transforma todo. No es una tormenta, es un cambio climático”.



La miopía ante la IA

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

herramienta, sino un habilitador, como fue la electricidad en su momento, “capaz de cambiar por completo los modelos de negocio”.

¿Por qué la IA ha crecido tan rápido?

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

- **Nació con la infraestructura técnica necesaria** ya desarrollada (internet, capacidad computacional, alfabetización digital, etc.).
- **Habla nuestro idioma.** De hecho, habla más de 40 idiomas.
- **Nos permite delegar nuestras decisiones de compra.** El experto recuerda que durante 5.000 años el comercio se basó en interacciones entre vendedores informados, que conocían el surtido, y compradores

que se dejaban asesorar. Pero el *self-service* lo cambió todo hace 100 años, reduciendo la interacción entre vendedores y consumidores, transformando el marketing y obligando al consumidor a informarse para elegir. “Pero hoy la IA nos permite delegar nuestras decisiones, confiar de nuevo en un intermediario. Y nos encanta delegar, es muy humano”.

Del Omnicanal al SoloCanal

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

14^{os} Premios AECOC Shopper Marketing e Innovación

¿Dónde nace hoy la innovación en gran consumo? Puede surgir de un nuevo envase, de la evolución de una categoría para atraer a nuevos consumidores o de una idea capaz de transformar los hábitos de compra. En la 31ª edición del Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing se han reconocido proyectos que han sabido convertir estas oportunidades en crecimiento y diferenciación en el mercado. A continuación, presentamos a los galardonados.

PREMIOS DE LAS CINCO CATEGORÍAS

-  Mejor acción de desarrollo de categoría.
 - Danone
-  Mejor lanzamiento.
 - Unilever
-  Mejor innovación en retail.
 - bonÀrea
-  Mejor acción de desarrollo de pymes.
 - Germinats Tugàs
-  Premio Extraordinario a trayectoria empresarial.
 - The Fini Company



Danone

Plan 360 para impulsar los yogures vegetales



Premio AECOC Shopper Marketing e Innovación a la **MEJOR ACCIÓN DE DESARROLLO DE CATEGORÍA**

Danone ha recibido el primer premio en la categoría “Mejor Acción de Desarrollo de Categoría” con el plan 360 de Alpro para impulsar la experiencia de compra y el crecimiento de la categoría de yogures vegetales. Una iniciativa que, partiendo del sabor como principal barrera de entrada, ha articulado innovación de portfolio, comunicación, activación en lineal y *sampling* (muestreo) a gran escala para acelerar la penetración y la fidelización de esta categoría en la gran distribución.

Romper la barrera del sabor
La categoría de yogures vegetales contaba con un importante potencial de crecimiento, pero seguía encontrando dificultades para atraer a

nuevos consumidores debido a la percepción negativa sobre el sabor. En este contexto, Alpro partía de una posición de liderazgo, con una cuota cercana al 72% del valor de una categoría que en 2023 alcanzaba los 103 millones de euros.

Para seguir impulsando su desarrollo la marca puso foco en renovar su propuesta. Ha mejorado recetas, ha ampliado soluciones para diferentes momentos de consumo y ha desarrollado una comunicación centrada en demostrar que los productos vegetales también pueden ofrecer una experiencia de sabor diferencial. La estrategia se ha completado con una activación específica en el lineal bajo el concepto “Sabor Adictivo”, reorganizando la categoría por unidad de necesidad para facilitar la compra.



Favio Hernan, director de canal de Danone, y Fabiola Pérez, CEO y cofundadora de Mioti, en el momento de la entrega del premio.

Colaboración fabricante-distribuidor
El proyecto se apoya en una estrecha colaboración con la distribución para definir la implantación de la categoría, optimizar la visibilidad de las referencias y priorizar las innovaciones con mayor potencial de crecimiento.

La acción también se ha sustentado en el intercambio de *insights* de consumidor y datos de mercado, así como en la ejecución conjunta de activaciones en tienda e iniciativas de captación de nuevos compradores.

Resultados que impulsan la categoría
La iniciativa ha permitido llevar la categoría hasta los 151 millones de euros y las 29.000 toneladas, y registrando un crecimiento del 23% en valor.

Los resultados reflejan también el impacto de la acción sobre la marca con un incremento de la cuota valor del 72% al 77%. Además, Alpro entra en las tres marcas más mencionadas en atributos como sabor, salud, precio y calidad dentro de la categoría total de lácteos.

La acción ha superado los objetivos planteados y ha contribuido a consolidar una categoría todavía emergente, demostrando que la combinación de innovación, experiencia de compra y colaboración con la distribución puede acelerar la incorporación de nuevos consumidores y generar crecimiento sostenible.

Unilever

Lanzamiento Hellmann's Mayo Sabores: Trufa, Ajo Asado y Chili



Premio AECOC Shopper Marketing e Innovación al **MEJOR LANZAMIENTO**

Unilever ha obtenido el primer premio en la categoría “Mejor Lanzamiento” con Hellmann's Mayo Sabores, una innovación con la que la marca ha ampliado su propuesta en el mercado español a través de tres variedades -Trufa, Ajo Asado y Chili- diseñadas para responder a nuevas tendencias de consumo y atraer a un público más joven.

Un consumidor en evolución
La mayonesa mantiene una elevada penetración, pero también muestra síntomas de madurez en términos de innovación y atracción de nuevos perfiles. En paralelo, las tendencias *foodie* y la búsqueda de sabores más sofisticados han ganado peso dentro del mercado de salsas, abriendo espacio para propuestas capaces de ampliar usos y ocasiones de consumo.

En este contexto, Hellmann's ha identificado una oportunidad clara

para evolucionar la categoría desde el sabor y la experiencia, conectando con consumidores abiertos a explorar nuevas combinaciones y formatos más actuales.

Crecer desde la diferenciación
Desde sus inicios el objetivo de Hellmann's Mayo Sabores ha sido aportar crecimiento incremental a la marca y a la categoría a través de una propuesta diferencial, capaz de elevar el valor percibido de la mayonesa.

Más que una extensión de gama, la iniciativa ha representado una innovación con vocación estratégica: atraer nuevos compradores, ampliar el posicionamiento de la marca y generar valor en un mercado altamente competitivo.

Ejecución sólida
El lanzamiento ha estado acompañado de una activación comercial y de comunicación orientada a favorecer la prueba desde el inicio. La promoción de lanzamiento a un euro ha

actuado como incentivo de entrada, mientras que la campaña ha combinado todos los canales para ganar visibilidad.

Durante su primer año Hellmann's Mayo Sabores ha generado más de 1,6 millones de euros de *sell-out* en valor, ha impulsado el 80% del crecimiento de la marca y ha contribuido a elevar la cuota en volumen de Hellmann's del 11,98% al 17,39%.

Marcando el ritmo
Hellmann's Mayo Sabores ha contribuido a captar consumidor joven, ha situado su precio medio por encima de la media de la categoría y ha aportado, según la empresa, el 80% del crecimiento incremental registrado en el mercado.

La iniciativa ha reforzado el posicionamiento innovador de Hellmann's y ha mostrado que incluso en categorías maduras sigue habiendo margen para crecer a través de propuestas diferenciadas y bien ejecutadas.



Amelia Aromir, Head of Marketing & Trade Marketing Condiments de Unilever, recibió el premio al mejor lanzamiento de la mano de Rosario Pedrosa, gerente del Área Comercial y Marketing de AECOC.

bonÀrea

RetornA,
un sistema circular
de envases cárnicos



Premio AECOC Shopper Marketing
e Innovación a la
**MEJOR INNOVACIÓN
EN RETAIL**

bonÀrea Agrupa ha recibido el primer premio en la categoría “Mejor Innovación en Retail” con el proyecto RetornA, un sistema de economía circular que permite al consumidor devolver las bandejas de determinados productos cárnicos frescos para su reutilización. La iniciativa, desa-

rollada durante casi tres años, inició su fase piloto en mayo de 2025 en 61 establecimientos de las zonas de Tarragona y Guissona.

Residuo, coste y experiencia de compra

El envasado tradicional de carne fresca genera un volumen elevado de plástico de un solo uso, cuya gestión recae en el consumidor una vez finalizada la compra. A ello se suma el efecto de la normativa vigente, que obliga a repercutir el coste del envase desechable en el precio del producto. En ese contexto, bonÀrea ha planteado RetornA como una propuesta orientada a responder a ambas fricciones: por un lado, reducir el residuo asociado al envasado; por otro, ofrecer una alternativa con impacto en el coste para el comprador.

Una solución apoyada en la operativa

El sistema se articula en torno a una bandeja retornable de diseño patentado que incorpora un film separador extraíble en la base. Este elemento evita el contacto directo entre el alimento y el plástico, de modo que el consumidor puede retirar la película y devolver la bandeja en tienda sin necesidad de lavarla previamente. Cada envase cuenta con un dispositivo RFID y un código QR estándar de GS1/AECOC para asegurar la trazabilidad durante todo el proceso. En el momento de la com-

pra el cliente abona un depósito de 0,45 euros y al devolver la bandeja recibe un reembolso de 0,50 euros, lo que genera un incentivo neto de cinco céntimos. Según la compañía, al eliminarse el coste del envase desechable, el precio por kilo del producto también resulta más económico.

Ejecución integrada

La viabilidad del sistema está vinculada al modelo de integración vertical de bonÀrea, que permite gestionar internamente la cadena de valor desde el origen hasta la comercialización. Los envases recogidos pasan por un proceso de limpieza y desinfección para su reutilización. Según la empresa, cada unidad puede reutilizarse hasta 50 veces con garantías de seguridad alimentaria.

Una innovación con recorrido

En la fase piloto, RetornA ha alcanzado una tasa media de retorno del 60%, con 72.230 bandejas devueltas, una cifra equivalente a un ahorro de más de 1.553 kilos de plástico de un solo uso. A partir del segundo semestre de 2026 bonÀrea prevé una expansión progresiva a sus 460 tiendas en Cataluña, con una fase posterior de despliegue en el conjunto de sus 612 establecimientos en España. Tras su implantación inicial en el filete de pollo, bonÀrea ha extendido el uso del envase reutilizable RetornA al muslo entero de pollo para brasa. ■



Cristina Vinuesa, marketing manager de bonÀrea, y Albert Martínez, responsable de productos cárnicos de AECOC.

Germinats Tugas

40 años desarrollando
germinados y
microbrotes en España



Premio AECOC Shopper Marketing
e Innovación a la
**MEJOR ACCIÓN DE DESARROLLO
DE PYMES**

Germinats Tugas ha recibido el primer premio en la categoría “Mejor Acción de Desarrollo de Pymes” por su trayectoria de cuatro décadas impulsando la creación y consolidación de la categoría de germinados y microbrotes en España. Una candidatura que postula no una acción puntual, sino un proceso continuo de innovación, educación del consumidor y desarrollo de mercado que ha transformado un producto prácticamente desconocido en una categoría de IV gama consolidada y en expansión.

Una categoría por construir

Cuando Joaquim Tugas fundó la empresa en 1985 en Sant Climent de Llobregat (Barcelona), la categoría de germinados era inexistente en el mercado español. No había referentes locales ni cadena de suministro

capaz de garantizar la frescura y la seguridad alimentaria de este tipo de producto. El fundador realizó un proceso de investigación en Estados Unidos, Australia y China, y desarrolló un modelo de cultivo propio que permitió ofrecer suministro estable los 365 días del año, convirtiendo un producto exótico en una referencia de la sección de IV gama.

Innovación de producto y certificación de calidad

Con la llegada de la segunda generación, la compañía obtuvo la certificación IFS Food, siendo la primera empresa de la categoría en España y la segunda en Europa en lograrlo. En 2022 inició un proyecto de innovación que dio lugar a una nueva línea de microbrotes. En 2026, ha presentado en Alimentaria el Germinado de Brócoli deshidratado en polvo, galardonado con un dos Pre-

mio Innoval, y su Judía Mungo ha obtenido el galardón Sabor del Año 2026.

Packaging sostenible y etiqueta limpia

La evolución de la compañía también ha pasado por el desarrollo de envases diseñados para preservar la frescura del producto y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Según la empresa, estos formatos incorporan un 50% menos de plástico respecto a los convencionales, son 100% reciclables y comunican una propuesta de etiqueta limpia, sin aditivos, fertilizantes ni conservantes. A ello se suma una producción realizada en parte con energía solar, en línea con una estrategia orientada a reducir impacto sin alterar las condiciones de conservación.

Del mercado central al retail moderno

La distribución ha seguido una evolución paralela al crecimiento de la categoría. Germinats Tugas comenzó operando a través de mercados centrales en Barcelona, Madrid, Valencia, entre otros, y posteriormente ha ampliado su presencia mediante acuerdos directos con retailers como Carrefour, Alcampo, Bonpreu, Esclat, Ametller Origen, Gadis y Consum. A esta red se suma actividad en mercados centrales internacionales de Francia, Bélgica y Portugal. En 2026 la facturación consolidada de la empresa se sitúa en 2,2 millones de euros. ■



Joaquim Tugas, CEO de Germinats Tugas, junto a José Mª Bonmatí, director general de AECOC, que entregó el premio a la mejor acción de desarrollo de pymes.

The Fini Company

Inventando la alegría



Premio AECOC Shopper Marketing e Innovación a la **TRAYECTORIA EN GRAN CONSUMO**

.....
The Fini Company es una empresa familiar que nace de una idea sencilla: inventar alegría. Con medio siglo de historia, los últimos cinco años ha experimentado un extraordinario crecimiento, multiplicando por 2,75 sus ventas hasta alcanzar los 482 millones de euros en 2025. La innovación de producto, la creación de marca y la expansión internacional son los pilares de un negocio que aspira a facturar 1.000 millones de euros en 2028.
.....

La historia de The Fini Company comienza hace más de medio siglo en una cocina de Molina de Segura, Murcia. En 1971 el fundador de esta empresa familiar, Manuel Sánchez Cano -que siempre soñó con tener su propio negocio- empezó a elabo-

rar sus primeras recetas de golosinas junto a su mujer, Josefa, y sus hijos. La familia no solo preparaba los productos: también los embalaba a mano y los repartía en bicicleta por las calles de Murcia.

Desde su origen humilde, la compañía ha sabido elevarse hasta ser reconocida como una de las compañías españolas más destacadas del sector de la confitería. Lo que empezó con chicles artesanales terminó transformándose en una fábrica, después en una marca de referencia y, con los años, en un grupo internacional con presencia en más de 100 países, un catálogo superior a las 1.000 referencias y una plantilla de 3.600 empleados.

En reconocimiento a esta trayectoria, el Jurado de los Premios

Shopper Marketing de AECOC ha otorgado The Fini Company el "Premio Extraordinario a la Trayectoria en Gran Consumo", un galardón con el que distingue su evolución sostenida, su capacidad de crecimiento, su expansión internacional y su apuesta continuada por la innovación y el desarrollo de marca.

Una empresa familiar con ambición global

La expansión de Fini comienza en los años 80, cuando la compañía da el salto a Europa. A partir de ahí, su crecimiento ha estado marcado por una combinación de diferenciación, desarrollo de marca e innovación constante. El gran punto de inflexión internacional llega en 2001, con la apertura de su segunda fábrica en Jundiaí (Brasil), una deci-



Manuel Sánchez Cobián, CEO Global de The Fini Company, recogió el premio especial a la trayectoria en gran consumo de la mano de Jesús Pérez, consultor de alta dirección y miembro del jurado.

sión estratégica que refuerza su implantación en Latinoamérica y abre una nueva etapa para la empresa.

Hoy, Brasil es uno de los mercados con mayor peso en los resultados del grupo, junto con México, donde la compañía también ha consolidado una posición clave.

La próxima gran etapa de crecimiento llegará en la segunda mitad de este año con la apertura de su primera fábrica en México, la tercera del grupo. La inversión prevista asciende a 150 millones de euros y permitirá a la compañía atender de forma más eficiente y personalizada en los mercados de Centroamérica.

Con delegaciones en España, Portugal, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Francia, Italia, Benelux, México, Colombia, Chile, Perú, Ecuador y Bolivia, la empresa sigue ampliando su huella en los mercados en los que está presente al tiempo que impulsa su crecimiento en Asia-Pacífico, Oriente Medio y el norte de África. En la actualidad, más del 75% de los ingresos de The Fini Company procede ya de los mercados internacionales.

La innovación y la marca como palancas de crecimiento

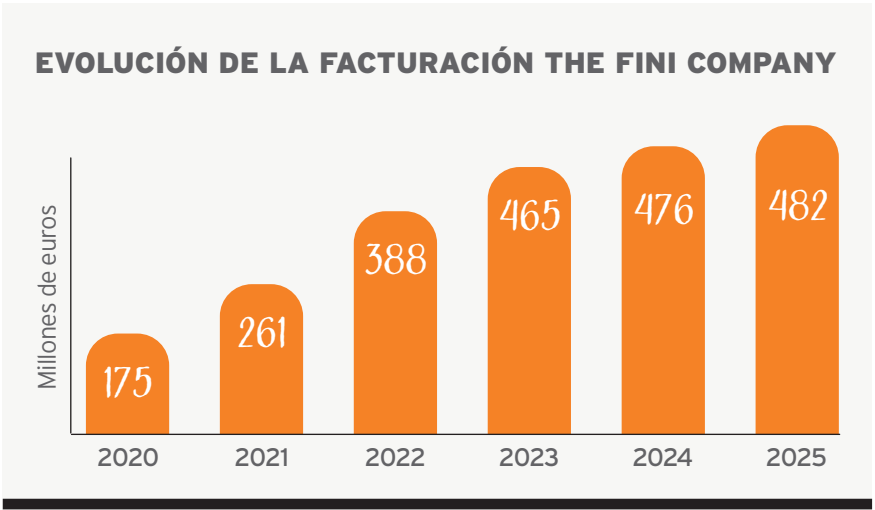
Si algo define la trayectoria de Fini es su capacidad de reinventarse. La compañía ha evolucionado desde los chicles de sabor tutti-frutti de sus inicios hasta una propuesta mucho más amplia que abarca caramelos de gelatina, marshmallows, regalices, caramelos masticables y nuevas categorías adaptadas a distintos perfiles de consumidor.

Entre sus hitos más relevantes figura el lanzamiento, en 2000, de Fini-Boom, uno de sus productos más icónicos, reconocido por toda una generación. Recientemente la empresa ha lanzado la "Herramientas Superácidas" y los "Mini Mochis", golosinas que muestran su voluntad de mantener viva la sorpresa y diferenciación en un mercado altamente competitivo. ■

THE FINI COMPANY 55 AÑOS DE HISTORIA

- 1971.** Nace la marca Fini de dulces artesanales.
- 1980.** Se inicia la distribución en Europa.
- 2000.** Se lanza FiniBoom, un caramelo icónico reconocido por toda una generación.
- 2001.** Are su fábrica de Sao Paulo.
- 2010.** Pionera a nivel mundial en fabricar regaliz apto para celíacos.
- 2013.** Creación de tiendas propias.
- 2017.** Reducción del 34% de contenido en azúcar y lanzamiento de huesos de goma sin azúcares añadidos.
- 2017-2018.** Éxito del spot "¡Ey tú!, párate y piensa: ¿crees que hoy te has divertido?".
- 2019.** Nace Dr. Good, la primera línea completa de suplementos vitamínicos para niños y adultos que actualmente se comercializa en Brasil.
- 2020.** Lanzamiento de la categoría de caramelos masticables.
- 2021.** Nace la marca corporativa global The Fini Company.
- 2023.** Se incrementa la capacidad productiva con la incorporación de una nueva maquinaria.
- 2026.** Está prevista la apertura de una nueva fábrica de México.

En los últimos cinco años Fini ha pasado de los 175 millones de euros de facturación en 2020 a 482 millones en 2025.



4 casos de éxito en la implementación del QR

Un mismo código QR, cuatro estrategias distintas. En la jornada “Del código de barras al código QR” de AECOC, Mercadona, Ametller Origen, Europastry y Postres y Yogures Reina explicaron cómo están implementando el QR para mejorar la operativa en tienda, controlar la vida útil de los productos, optimizar procesos de exportación o reforzar la relación con el consumidor.

ANAÍS DÍAZ C84
adiaz@aecoc.es



LAS EMPRESAS INTEGRAN EL CÓDIGO QR PARA...

- **Mercadona:** automatizar la gestión de productos frescos en tienda.
- **Ametller Origen:** optimizar el control sobre la vida útil de los productos ultrafrescos.
- **Europastry:** mejorar la eficiencia operativa con etiquetado digital multiidoma.
- **Postres y Yogures Reina:** impulsar la interacción con el consumidor.

El código de barras lleva más de 50 años optimizando el servicio en puntos de venta de todo el mundo. Su sucesor ya tiene nombre y estándar: el código QR Estándar de GS1. Este QR permite integrar más información, ser leído tanto en el punto de venta como por el consumidor y responder a nuevas necesidades de la cadena de valor. GS1 se ha fijado como objetivo que la mayor parte de los puntos de venta del mundo puedan leer y procesar estos códigos QR. El tiempo que transcurrirá para que esto sea una realidad dependerá de la velocidad de adaptación de la cadena de la distribución.

Eso fue, en esencia, lo que se trasladó en la jornada “Del código de barras al código QR” que AECOC dedicó a esta transición: cuatro empresas -dos distribuidores y dos fabricantes- abrieron su cuaderno de campo y compartieron su experiencia en el proceso de implementación del QR con datos, aprendizajes y ejemplos reales.

El objetivo de GS1 es que la mayoría de los puntos de venta del mundo puedan leer y procesar códigos QR.

➤ **MERCADONA** El QR para mejorar la operativa en tienda

Mercadona se ha convertido en el primer distribuidor en España en escanear códigos QR en caja. En la primera fase la compañía ha concentrado la implantación en productos de corta vida útil, tanto de peso fijo como variable: carnes y las categorías elaboradas en tienda, como Listo para Comer, Horno o El Rincón del Jamón.

Edgar Talavera, coordinador del Área de Codificación de Mercadona, explica que la elección responde a que son las categorías que más valor pueden aportar dentro de los productos con menor vida útil. Actualmente, la compañía está extendiendo el QR a categorías como pescado, frutas y hortalizas o charcutería láctica y cárnica. Por el momento no contemplan añadirlo en productos secos, refrigerados o congelados con una vida útil más larga.

La implantación se está realizando de forma progresiva y por proveedores. La estrategia, señala Talavera, consiste en “avanzar de menos a más y sin prisas, asegurando cada paso antes de ampliar el alcance del proyecto”.

El código QR que utiliza Mercadona incorpora información como GTIN, lote, peso y fechas de caducidad o límite de venta, lo que permite automatizar distintos procesos operativos.

Las ventajas

- **Trazabilidad de proveedor.** El QR permite localizar el origen exacto de cada lote y actuar de forma selectiva ante alertas alimentarias.
- **Gestión de incidencias de calidad.** La información necesaria para registrar una incidencia se obtiene directamente mediante la lectura del código QR.
- **Reetiquetado de productos.** Ha implantado el QR en carnes y las categorías elaboradas en tienda,

como Listo para Comer, Horno o El Rincón del Jamón. El proceso de liquidación de productos próximos a la fecha límite de venta se ha simplificado y es 6 veces más rápido.

Próximos pasos

Mercadona trabaja en automatizar el control de caducidades en tienda. La compañía estima que cuando el QR esté implantado en todo el surti-

do previsto podrá eliminar parte de los recuentos manuales y ahorrar aproximadamente unas 500.000 horas anuales.

Un aprendizaje

Durante la validación de códigos QR el distribuidor ha detectado que el 90% de las incidencias no están relacionadas con la codificación, sino con aspectos de impresión o colocación del QR en el envase. ■ ■ ■



➤ **MERCADONA.** El proceso de reetiquetado de productos próximos a la fecha límite de venta es ya seis veces más rápido gracias al QR. Ahora extiende el sistema en pescado, frutas y hortalizas o charcutería láctica y cárnica.

➤ **AMETLLER ORIGEN.** El sistema, ya implantado en carne, pescado, zumos o gazpachos, ha permitido evitar la venta de productos caducados y detectar referencias comercializadas más allá de la fecha óptima prevista. Además, alcanza una tasa de lectura de QR correcta cercana al 90%.



➤ **AMETLLER ORIGEN** El QR para controlar la vida útil de los ultrafrescos

Especializada en productos frescos y ultrafrescos, **Ametller Origen** ha implementado el código QR en algunos de sus productos para mejorar el control de caducidades, reforzar la trazabilidad y agilizar la gestión en tienda.

Uno de los principales objetivos, según **Repòs Herrera, director comercial de producto refrigerado de Ametller Origen**, es minimizar la merma de producto analizando las caducidades de cada producto para optimizar su gestión.

La implantación

Este proyecto, explica Herrera, comenzó hace dos años y ha evolucionado hasta consolidarse en un modelo basado en el código QR Estándar GS1, ya que este permite, además de su utilización en el paso por caja, ofrecer información adicional al consumidor de forma sencilla y accesible.



➤ **EUROPASTRY.** Los códigos QR generados mediante la solución AECOC ESCAN QR permiten ofrecer información en distintos idiomas sin necesidad de modificar el envase. Esta solución facilita el acceso a información de producto, no requiere requisitos tecnológicos específicos y ofrece capacidad para incorporar contenidos de forma prácticamente ilimitada. Actualmente, el proyecto se centra en productos seleccionados y en el ámbito B2B.

Ametller Origen ya tiene el código QR implantado en una amplia variedad de productos, entre ellos salsas, gazpachos, zumos, horchata, pescado y carne, entre otros. En la fecha de la jornada, aproximadamente el 20% de su surtido incorporaba este código, con la previsión de triplicar dicho porcentaje durante las ocho semanas siguientes.

Aprendizajes clave

- **Packaging y diseño global de la etiqueta.** En algunas categorías fue necesario rediseñar los envases y las etiquetas para garantizar espacios adecuados y márgenes de seguridad para la lectura del QR.
- **Tecnología de impresión.** Algunos proveedores no podían imprimir dentro del código QR información variable como por ejemplo el lote y la fecha de caducidad, lo que les obligó a revisar procesos de producción.

La clave para Herrera está en validar mejor la solución antes de escalar.

Los resultados

En Ametller Origen el QR ya está implantado en categorías como salsas, gazpachos, zumos, carne y pescado. Los datos obtenidos en tienda muestran una tasa de lectura correcta cercana al 90%.

Además, el sistema ya ha permitido evitar la venta de productos caducados y detectar referencias comercializadas más allá de la fecha óptima prevista.

➤ **EUROPASTRY** El QR como solución multiidioma

El objetivo de Europastry era diferente al de los distribuidores. La compañía, especializada en productos de panadería y bollería ultracongelados y presente en más de 90 países, necesitaba gestionar en Europa la información de las etiquetas en múltiples idiomas sin multiplicar el número de etiquetas ni añadir complejidad a sus operaciones.

Según explican **Verónica Miranda, Quality Director** y **Berta García, Supplier & Product Quality Lead en Europastry**, la empresa producía etiquetas en 6 idiomas (español, portugués, francés, inglés, alemán y neerlandés), pero debía añadir una segunda etiqueta para todos aquellos mercados que requerían información en otras lenguas. En total esto se traducían en 220 toneladas de etiquetas al año, un proceso que suponía dedicar recursos adicionales al reetiquetado y generaba costes operativos.



La solución: una puerta digital a la información

La compañía ha optado por incorporar códigos QR capaces de ofrecer la información al usuario en el idioma que tiene configurado en el navegador de su dispositivo.

El sistema permite ofrecer contenidos en distintos idiomas sin necesidad de modificar físicamente el envase. De esta forma un mismo producto lo pueden comercializar en múltiples mercados manteniendo una única etiqueta base con un mismo código QR.

Europastry añade que la elección del QR con la plataforma AECOC ESCAN QR responde a 4 factores principales: facilidad de uso, bajo coste de implantación, ausencia de requisitos tecnológicos especiales para los clientes y capacidad para ofrecer información prácticamente ilimitada.

Beneficios obtenidos

La principal ventaja, según Miranda, ha sido poder reducir drásticamente los segundos etiquetados para mercados internacionales. Además de disminuir el consumo de materiales, simplificar la gestión y reducir las tareas manuales asociadas preparación de pedidos para distintos destinos. Asimismo, añade que el QR también aporta mayor flexibilidad, ya que la información puede actualizarse digitalmente sin necesidad de intervenir sobre el envase físico.

Próximos pasos

Actualmente el proyecto está centrado en productos seleccionados y

en el ámbito B2B. A futuro, la compañía trabaja en extender la implementación del QR a gran parte de su catálogo y estudia incorporar más información enriquecida de producto.

➤ **POSTRES Y YOGURES REINA** El QR como canal de relación con el consumidor

El objetivo de Postres y Yogures Reina con la implantación del QR es aprovechar el envase como punto de contacto directo con el consumidor.

Raúl Picón, coordinador de Marketing del Grupo Reina, explica que la compañía buscaba que el código QR ofreciera una experiencia de marca y aportara valor más allá de la información obligatoria presente en el packaging.

Información enriquecida e interacción en un único acceso

La implantación del QR se ha puesto en marcha a través de la herramienta AECOC SCAN QR para la gama 'Extra proteínas', dirigida a un target de consumidores especialmente interesados en tener información adicional sobre los ingredientes, la información nutricional y el valor añadido del producto.

A través del QR, Postres y Yogures Reina ha desarrollado 2 líneas de contenido. La primera ofrece acceso a información ampliada sobre el producto, incluyendo ingredientes, valores nutricionales, información adicional del producto y contenidos relacionados con la marca.

➤ **POSTRES Y YOGURES REINA.** El QR convierte el envase en un canal de comunicación que permite, por un lado, dar información ampliada al consumidor sobre el producto, incluyendo ingredientes, valores nutricionales y contenidos relacionados y, por otro lado, a la empresa conocer qué contenidos y productos generan más interacción.

La segunda consiste en contenidos más marketinianos como una promoción basada en la recién colaboración de la marca con el deportista Ilija Topuria, así como redes sociales y vídeo de campaña.

Picón explica que la funcionalidad de la plataforma de ofrecer contenido multiidioma, les permite adaptar la experiencia a distintos mercados sin necesidad de modificar el envase.

Beneficios obtenidos

La iniciativa les ha permitido abrir un nuevo canal de comunicación directa con el consumidor y obtener mucha información y datos de valor que antes no estaba disponible para la compañía, explica el directivo.

A través de los escaneos el equipo puede analizar qué productos generan mayor interacción, desde qué zonas geográficas se realizan las consultas o qué contenidos despiertan más interés. Datos que sirven como base para futuras acciones comerciales.

Próximos pasos

Postres y Yogures Reina considera que el potencial del QR seguirá creciendo a medida que su uso se extienda en el punto de venta. Tras la buena experiencia inicial en la gama de proteínas, ya trabaja en la incorporación de nuevas categorías de producto y en la extensión progresiva del QR a todo el portfolio de productos, concluye el directivo.

© Anaís Díaz

De la compra líquida a la compra gaseosa

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



Desde hace unos meses vengo reflexionando en esta sección sobre la posibilidad de que una vez más estamos en la antesala de un momento muy singular de nuestra industria. Un cambio que nos va a volver a obligar a resetear nuestra posición sobre el terreno de juego si queremos seguir en la partida.

El nuestro es un sector diésel que no para de avanzar y ganar terrenos, pero sin grandes y espectaculares aceleraciones para la galería. Como bien dice mi buen amigo y colega Luis Martínez, “los movimientos y avances en el corto plazo son imperceptibles en un momento como el actual, en el que los cambios necesitan recursos, inversión y tiempo”.

“Del ‘todo bajo el mismo techo’ a diferentes canales físicos y digitales que satisfagan todos los elementos de la conveniencia: comodidad, seguridad, cercanía, trajes a medida, surtido completo y precios razonables”.

De la era del canal a la era del momento

En el pasado Congreso de AECOC sobre Estrategia Comercial y Marketing, celebrado a finales de mayo, **Stephane Roger director de Customer Success de NielsenIQ**, nos dijo que el modelo tradicional se rompe; que “estamos dejando atrás la era del canal para entrar en la era del momento”.

Les confieso que llevo días dándole vueltas a esta afirmación intentando profundizar en el calado de “la era del momento” y tratando de explicarme por qué seguimos haciendo ofertas quincenales 3x2 y sorteos de jamones con los partidos de “la roja”.

En una de estas modestas reflexiones, de yo mismo con mi mecanismo, he recordado alguna de las conclusiones que compartí con ustedes en esta misma publicación tras un viaje a Shanghái realizado de la mano de AECOC el año pasado.

Comentaba entonces que el comercio online se está comiendo el mercado chino, con una cuota que está por encima del 40%, con un consumidor líquido que fluye entre canales varias veces al día, y con el espectacular avance del *quick commerce* como elemento diferencial dentro del canal. Ese *quick commerce* eléctrico que intenta “dar sa-

tisfacción a un cliente chino que camina despacio, pero que ha hecho del tiempo el más oscuro objeto de deseo y de la inmediatez factor principal del ejercicio de la compra al nivel del precio y la calidad”.

Puertas abiertas, entonces, para dejar paso a la era del momento, de la inmediatez y la compra líquida. Por estos lares ya empezamos a entender los cambios que comportan estos son elementos. Porque se trata de hacerlo bien con los sistemas de información, la logística y la política comercial para dar respuesta diferencial a ese comprador líquido que navega entre canales físicos y digitales, buscando además de ‘inmediatez al momento’, el máximo nivel de satisfacción a todos los elementos de la conveniencia: comodidad, seguridad, cercanía, trajes a medida, surtido completo y precios razonables.

Elementos todos ellos que se van haciendo imprescindibles para atraer, satisfacer y fidelizar a la marca a un

ciudadano permanentemente acelerado, con un estilo de vida en un agotador estado permanente de alerta, con la capacidad de atención saturada de impactos al mediodía y con frecuentes episodios de sorprenderse haciendo nada a toda pastilla sin saber por qué ni para qué.

Un ciudadano que forma parte de un colectivo que al parecer está perdiendo la paciencia para saludar al vecindario, conversar, convivir, ligar, pasear por el monte, disfrutar del reposo y la tranquilidad, y también para comprar, para cocinar y para invitar a cenar a los abuelos.

Inmediatez en la era del momento y la compra líquida, de la que me van a permitir un breve comentario sobre alguno de los factores que alteran el producto y necesitan recambio.

Los sistemas nerviosos

Para preparar esta nueva era parece meridianamente clara la necesidad de una profunda revisión y

transformación de los sistemas de gestión, tanto los de tecnología de información como los logísticos y los operativos, incluso los sistemas organizativos.

• **El papel de la tecnología.** En primer lugar, tenemos la tecnología y el ya notable avance de los impactos de la IA en el tratamiento de la información y en los modelos operativos, que evoluciona con rapidez desde recomendaciones basadas en datos del pasado a interpretarlos y traducirlos en instrucciones para transformar procesos y facilitar el ir por delante para gestionar la inme-

“En la era del *quick commerce* la inmediatez es un factor principal del ejercicio de la compra al nivel del precio y la calidad”.

diataz al momento antes de que llegue el momento.

• **La necesidad de adaptación.** En segundo lugar, si lo de inmediatez al momento significa anticiparse en la fase previa para conocer un alto grado de la actividad que nos espera mañana, imagínense la necesidad de esa anticipación para dar respuesta inmediata y completa en tienda física, o para entregar en 30’ el pedido realizado por el canal online con importante contenido de producto fresco. Para los que venimos del “Todo a 100” no resulta fácil dibujar la transformación radical de los sistemas logísticos del pasado, ni de calcular la gran cantidad de dinero que se puede perder si se quiere atender la falta de paciencia de la clientela, como no seamos capaces de instalar con precisión los procesos necesarios para la nueva operativa.

• **La transformación de los sistemas organizativos.** Y en tercer lugar, la revisión y transformación de los sistemas organizativos, porque va a ser muy complicado dar coherencia y respuestas alineadas al cliente que nos va a visitar por distintos canales, si no hay una integración total entre todos los elementos de los equipos claves de la respuesta, organizados desde la óptica del cliente y no desde la departamentalización funcional.

Revisión y transformación de los sistemas organizativos y probablemente de recambio de algún titular con grandes méritos en el pasado, pero que no acaba de digerir lo de la inmediatez líquida, ni que la IA le vaya conociendo poco a poco hasta sus más íntimas chapuzas.

La compra líquida

Creo que fue hace un par de años cuando escuché por primera vez esto de “la compra líquida”, y recuerdo perfectamente que lo primero que me vino a la mente fue aquello del “*Be water my friend*”, de Bruce Lee, que venía a predicar lo de



“Fluidez, simpleza, capacidad de adaptación y respuesta instantánea. Probablemente la compra líquida sea la antesala de la compra gaseosa”.

ser como el agua y fluir con serena elegancia por los cauces, adaptándonos a cualquier entorno y encontrando siempre la desembocadura a la solución de salida.

Cuando pregunté a quien me lo contaba si los tiros iban por ahí, me contestó que de alguna manera sí pero que, en el contexto del comercio, en realidad era más una derivación lógica de la omnicanalidad que define un nuevo estilo de compra para satisfacer a un cliente cada vez más urbano, más viejo y acelerado, que además de inmediatez busca flexibilidad y ausencia de problemas y barreras saltando de un canal a otro lo mismo físicos que digitales, en un continuo ir y venir donde lo importante es solucionar la necesidad del momento.

Todo este tiempo después, convencido ya de que los nuevos canales digitales y la compra líquida forman parte de la transformación del comercio actual, todavía me pregunto el alcance del impacto para las marcas en sus fórmulas para dejarse ver y hacerse notar persiguiendo clientes, y a los retailers para gestionar canales tan diferentes con la obligación de que sean iguales en capacidad de respuesta, comodidad, rapidez, atención personal y con la misma seguridad de servicio y de pago.

Si el tema va de fluidez, simpleza, capacidad de adaptación y respuesta instantánea, es más que probable

que la compra líquida no sea nada más que la antesala de la compra gaseosa. Porque, como a mí me enseñaron el siglo pasado, un gas puede ser un fluido invisible, cuyas partículas tienden a expandirse para adoptar la forma y el volumen del recipiente que los contiene.

Estoy completamente alineado con los colegas que piensan que Amazon y sus primos hermanos de otros territorios dejaron hace tiempo de ser solo unas tiendas online para convertirse en inmensos almacenes de conocimiento del comportamiento humano.

Tiendas que además de ofrecer y vender millones de cosas, simultáneamente trabajan en la trastienda para convertirse en una especie de vendimiador de granos gaseosos de los gestos de compra de los millones de compradores que navegan por sus venas, mostrando su comportamiento, confesando sus intenciones, enseñando sus dudas y retratándose como ciudadano y como comprador.

De modo y manera que esos granos gaseosos van expandiéndose en el recipiente que los contiene, que es la barrica donde fermentamos cada uno de nosotros, hasta que llega un momento en que el general que maneja la vendimia haga una muestra para saber de cada uno absolutamente todo, incluso cosas que ni uno mismo sabe que sabía.



Lo que le permite adivinar desde el antojo goloso que me va a atacar mañana, hasta lo que voy a necesitar para atender una visita inesperada el miércoles por la tarde. Con lo que todo el trabajo del comprador gaseoso será abrir la pista del charroddromo para que aterrice el repartidor y comprobar que la compra del antojo ya estaba cargada en cuenta 3 días antes del aterrizaje.

El surtido

Además de los sistemas nerviosos y la compra líquida, hay un tercer elemento que también me genera cierta inquietud sobre como adaptarlo a este nuevo paisaje de la inmediatez en la era del momento, que es la gestión del surtido o mejor dicho de los surtidos.

En mis tiempos de infantería tendiera, durante la era del “todo a 100”,

de la “oferta quincenal de vuelta al cole” y del “todo bajo el mismo techo”, el capítulo del surtido era asignatura principal de la propuesta, nada sencilla de gestionar y que se complicaba de manera exponencial cuando la compañía intentaba la conquista de cuota a través de una estrategia de multienseñas.

En teoría el racional de la cuestión era muy sencillo: definimos un tronco común para todos donde están los 40 principales y después que cada enseña vaya complementando su colección con criterios basados en la dimensión de la tienda, la regionalidad y alguna singularidad a tener en cuenta que tenga que ver con la ubicación y el entorno socioeconómico.

Pues bien, lo cierto es que, partiendo de un enunciado tan aparente-

mente sencillo y tan de sentido común, en pocos meses desde los primeros catálogos tenías montado un “pifostio” de dimensiones difíciles de gobernar. Y tenías además la constatación de la sorprendente cantidad de cientos de referencias que hay en España de chorizos nacionales, regionales y locales, dulces y picantes.

Trasladar este capítulo a esta era de la multicanalidad, mudando a la compra líquida, resulta un ejercicio hartamente complejo, con un comprador cauteloso y espabilado que además de fijar la atención en el ahorro y en lo saludable, resulta que, como dice Nielsen IQ, es incapaz de aguantar más de 6 segundos frente a un lineal de tienda física antes de decidir entre 4 marcas de aceite. Si ese mismo consumidor cambia de canal y se mete en la bodega de tu tienda

“Tan poco sencillo como saber acertar con el surtido en cada punto de venta y en cada momento, va a ser acertar en señalar lo que no debes tener en cada punto de venta y cada momento”.

online con 8.000 referencias de vinos, su paciencia te dará apenas un segundo de plazo, para cambiar de tercio y pulsar la tecla del insulto y el abandono.

Tan poco sencillo como saber acertar en tu surtido en cada punto de venta y en cada momento, va a ser acertar en señalar lo que no debes tener en cada punto de venta y cada momento. Sencillamente porque no se vende y lo que no se vende además de estorbar y distraer, pasa una gran factura que castiga la competitividad de lo que se vende.

Por lo que se ve hoy en el sector sobre el comportamiento de los compradores, ofrecer gran amplitud de opciones parece que más que fomentar la libertad de elección del cliente, y que este la reconozca y aplauda, lo que hace es que ante el agotador ejercicio de tener que elegir entre las 8.000 referencias de vino, desenvaine el último resquicio de paciencia que le queda a media tarde, para borrarte de la lista de favoritos y apagar para siempre.

Porque, en esta nueva fase del juego del momento y la inmediatez vamos que tener muy presente que el cliente está, como el genial Eugenio, diciendo: “Dios mío, dame paciencia... ipero ya!”.

LAS CLAVES DE LA ERA DEL MOMENTO

El comercio avanza hacia la era del momento, en la que la inmediatez pesa tanto como el precio y la calidad.

El consumidor es líquido: salta entre canales físicos y digitales buscando comodidad, rapidez y cero fricciones.

Para responder a este nuevo comprador, las empresas deben transformar sus sistemas de información, logística, operaciones y organización.

La IA y el análisis de datos permitirán anticipar necesidades y actuar antes.

Si el tema va de fluidez, el siguiente paso será la “compra gaseosa”: más predictiva, automatizada e invisible para el consumidor.

En este entorno, gestionar bien el surtido será decisivo: tan importante como saber qué ofrecer será saber qué no ofrecer.

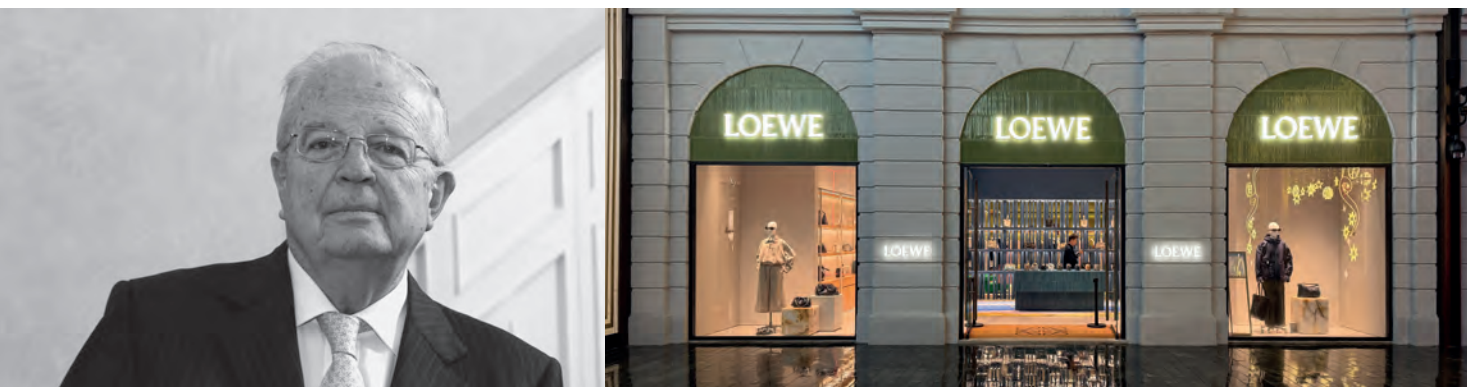
El exceso de referencias confunde y resta competitividad: lo que no se vende estorba y penaliza lo que sí se vende.



“La marca se hace de una y mil sutilezas”

Enrique Loewe Presidente de honor de la Fundación Loewe

Enrique Loewe Lynch estuvo al frente de una etapa decisiva para Loewe: su expansión, diversificación, internacionalización y posicionamiento. Para él una marca depende tanto de lo que vende como de lo que representa y proyecta, que en el caso de Loewe es artesanía, calidad, identidad cultural e imagen. Con motivo del 180 aniversario de Loewe, recuperamos algunas de las reflexiones que dejó en una entrevista publicada en 2009 en la revista TDN de AECOC, sobre identidad de marca, lujo y la forma en que las empresas proyectan lo que son.



Enrique Loewe, miembro de la cuarta generación de la firma de lujo más antigua de España, es presidente de honor de la Fundación Loewe, que él mismo creó en 1988 para impulsar la cultura y el arte.

La marca necesita densidad

“La marca es el resultado de muchas cosas. Solo con una marca no se hace nada. La marca tiene que tener mucha densidad, y eso a veces se consigue con una historia larga y otras con una idea muy buena. Zara no ha necesitado más de 100 años para comerse el mundo”.

La calidad

“La calidad no está en que las cosas sean bonitas o caras. La calidad es el resultado de un enorme esfuerzo en muchas direcciones, es una lucha constante. El hecho de mantener esa otra visión de la calidad ha hecho un gran bien a Loewe”.

Crear una marca

“Para construir una marca y un negocio es muy importante tener las ideas claras, saber lo que hay que hacer, tener una visión abierta del mundo, aceptar con humildad el reto que nos ofrece la realidad social. Y no tener complejos. Cuando uno tiene una idea, un proyecto y energía para llevarlo adelante, nuestro secu-

lar complejo de inferioridad se va perdiendo”.

El lujo hoy

“El lujo está en revisión constante. Hasta ahora el lujo ha sido un *status symbol*, una demostración de que uno ha llegado. En la actualidad ese concepto ha cambiado y probablemente tiene bastante que ver con el tiempo y la ecología. El lujo hoy no es tener, es ser; es lo vivido como experiencia”.

Las marcas y las crisis

“Cuando un gran río llega al mar y se bifurca genera meandros y distintas salidas. La sociedad de consumo es una realidad muy rica y variopinta y todos los fenómenos que se suceden alteran el proceso y la dirección hacia dónde van las cosas. ¿Adónde nos va a llevar la crisis actual? Pues ya veremos, pero desde luego a playas nuevas. A nuevas formas de entender la vida y a nuevas formas de dar prioridades, que esperemos que sean mejores”. ■

“EL ALMA ARTESANAL
ESTÁ ANCLADA EN UN PAÍS,
UNA HISTORIA, UNOS COLORES...
Y TODO ESO LE HA DADO A LOEWE
UNA CIERTA PECULIARIDAD,
LO QUE HACE A ESTA MARCA
DIFERENTE DE OTRAS: SU
HISTORIA Y SU CULTURA”.

Nota: Entrevista a Enrique Loewe.
Rosa Galende. TDN nº2. 2009.

AECOC FORMACIÓN

Área Comercial y Marketing

Una formación muy
práctica, **orientada**
al resultado y de
implementación
inmediata.

ONLINE · PRESENCIAL · IN-COMPANY



LA HOJA DE RUTA HACIA EL ÉXITO DE TU EQUIPO COMERCIAL

ELABORA PLANES
ESTRATÉGICOS

Key Account
Management

Trade Marketing

Gestión por Categorías

DISEÑA TÁCTICAS
COMERCIALES

Promociones Eficientes

Surtido Eficiente

Merchandising

Nuestras formaciones



Talleres prácticos y sesiones
dinámicas



Formadores expertos en el sector
Gran Consumo



Metodologías para implementar
de inmediato



Metodologías avaladas por las
empresas del Comité de
Estrategia Comercial y Marketing



Casos reales de éxito de
empresas líderes



Más de 2.500 asistentes en
nuestras formaciones para
Comercial y Marketing
durante 2025



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

SI ES LIMPIEZA
PROFUNDA ES

WiPP
EXPRESS



EFICACIA EN
MANCHAS DIFÍCILES



BRILLO
RADIANTE



FRESCOR
DURADERO