

CÓDIGO84

C84

Nº275

MARZO 2025

EL RETAIL SE MUEVE

Hacia la hiperpersonalización

El fenómeno de los
'happy discounters'

DÉJATE ATRAPAR POR LA NUEVA TENTACIÓN



NUEVO

ENERYETI®

Mamba
Negra

Sabor Uva

ENERYETI®

NUEVO



Bebida Energética
Oficial de la Selección



ENERGÍA DE LA
SELECCIÓN

CÓDIGO84

C84

Nº275 MARZO 2025

EL RETAIL SE MUEVE

Hacia la hiperpersonalización

GRUPO CUEVAS, MEDIAMARKT,
MIRAVIA, NESPRESSO,
VINOSELECCIÓN Y TU SUPER

El fenómeno de los
'happy discounters'

Supermercados Plaza
Tiendas con alma de mercado



ENTREVISTAS

Xavier Martínez i Serra -
MASERGRUP

Bill Derrenger - LIPCO FOODS

Fabiola Pérez - MIOTI



¡Prepárate, el N°1 en ventas te va a sorprender!



Descubre su clásico sabor frutal, ahora con un delicioso toque ácido.



www.haribo.com

¡Vive un sabor mágico, ven al mundo Haribo!



EDITORIAL

Mantener el rumbo en momentos de turbulencias



El nuevo presidente de Estados Unidos admitía recientemente que su política proteccionista, con la guerra de aranceles a la cabeza, podía provocar algunas "turbulencias" a corto plazo para su propia economía, y no le faltaba razón. Las caídas de la bolsa, el freno de la inversión y la pérdida de confianza del consumidor estadounidense son un signo claro de ello.

El problema para el conjunto de la UE y para nuestro país es que las políticas arancelarias de EE.UU. tienen repercusiones más allá de sus fronteras. Tanto que los índices de incertidumbre comercial se han situado recientemente por encima de los de la pandemia.

Según el último informe de la OCDE, España podrá soportar mejor que otros países de su entorno la presión arancelaria, gracias a nuestra menor dependencia del mercado estadounidense; si bien tampoco será del todo inmune a las previsiones externas. De hecho, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico prevé que la inflación sí se vea afectada por el nuevo contexto internacional, alcanzando el 2,5% este año, en lugar del 2,1% inicialmente previsto. Una tendencia que se extenderá además a toda la Zona Euro, como consecuencia del impacto gradual de los aranceles y otros factores económicos.

Sea como fuere, no son buenas noticias las que nos llegan desde el otro lado del Atlántico, especialmente para el sector agroalimentario y para productos que tienen un amplio mercado en los EE.UU. como el aceite de oliva o el vino, que concentraron el 40% de nuestras exportaciones al mercado estadounidense el año pasado. Sin duda, un claro ejemplo de cómo de incierto es el terreno que pisan las empresas en una economía globalizada y fragmentada, y de lo vulnerables que son frente a decisiones y tendencias que, aunque figuren en sus mapas de riesgos, son difíciles de controlar.

Las empresas españolas, en especial la industria y la distribución agroalimentaria, han podido, a base de esfuerzo y colaboración, contener una inflación que se había desbocado como consecuencia de la mayor crisis de costes de las últimas décadas. Han hecho un gran esfuerzo y lo han hecho para no penalizar más a un consumidor y a una sociedad que también ha tenido que cambiar algunos hábitos para mitigar, en sus bolsillos, el impacto del escenario inflacionista global.

No parece que las turbulencias anunciadas por Donald Trump se vayan a limitar a su espacio aéreo, por lo que nuestros sectores deberán seguir trabajando para afrontar del mejor modo y, con el menor coste posible para el consumidor y para la rentabilidad de sus negocios, un contexto global de lo más complejo para la buena marcha de las cadenas globales de valor.

Seguir muy de cerca los acontecimientos para tomar las decisiones correctas va a ser más necesario que nunca, y la unidad de acción y la colaboración seguirán siendo el eje vertebral que permitirá al sector del gran consumo seguir siendo eficiente y competitivo en un tablero de juego cada vez más impredecible y complejo. Porque el reto de nuestra economía sigue siendo mejorar la productividad para ganar competitividad.

José Mª Bonmatí, director general de AECOC.

CÓDIGO 34

C84

Nº275 MARZO 2025

PRESIDENTE
Ignacio González

VICEPRESIDENTE
Francisco Javier Campo

DIRECTOR GENERAL
José María Bonmatí

CONSEJO DE REDACCIÓN
Maite Arrizabalaga
José María Bonmatí
Jordi Cuatrecasas
Rosa Galende

DIRECTORA DE C84
Rosa Galende
rgalende@aecoc.es

REDACCIÓN
Ana Martínez Moneo
amartinez@aecoc.es

Charo Toribio
ctoribio@aecoc.es

Patricia Català
pcatala@aecoc.es

Anaís Díaz
adiaz_ext@aecoc.es

Ronda General Mitre, 10
08017 Barcelona
Tel. 93 252 39 00
Fax. 93 280 21 35
Email: redaccionC84@aecoc.es

COLABORADORES
Albert Anglarill
David Magre
Felipe Ruano
Jesus Pérez
Luis Calabozo
Marta Munné
Pablo de la Rica
Pol Morillas
Sandra Latorre

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
iScriptat

FOTOGRAFÍAS
Juan Luis Recio
Roger Castellón
Istockphoto

IMPRESIÓN
Jiménez Godoy, S.A.

DEPÓSITO LEGAL
B 29967/87

PUBLICIDAD COORDINACIÓN GENERAL: Juan Martínez
juan.martinez@codigo34.com
Avda. Can Corts, 37, 3º B
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

Escanea el código QR para suscribirte gratuitamente a la edición digital.







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

LA MISIÓN DE AECOC/GSI ESPAÑA
La misión de AECOC es la mejora de la competitividad de toda la cadena de valor compartiendo soluciones, estándares y conocimiento que la hagan más eficiente y sostenible aportando mayor valor al consumidor.



ENTREVISTAS

- **Pascual Campos - Supermercados Plaza** Alma de mercado 14
- **Xavier Martínez i Serra - Masergrup** De comprar y vender a fabricar 28
- **Bill Derrenger - Lipco Foods International** "Al final, todo es para bien" 86
- **Fabiola Pérez - Mioti** "La IA acabará siendo un básico para las empresas" 92

EN RECUERDO DE...

- **José Luis Yzuel - Hostelería de España** 6

CÁTEDRA DE ECONOMÍA

- **El regreso de la geopolítica. De la globalización a la fragmentación** • Pol Morillas - CIDOB 8

SHOPPER VIEW

- **El consumidor y las marcas** • Marta Munné - AECOC 38

DISTRIBUCIÓN

- **El retail se mueve. En busca de la hiperpersonalización** Con la opinión de Grupo Cuevas, MediaMarkt, Miravia, Tu Super, Vinoselección y Nespresso. 40
- **Juan Roig - Mercadona.** "Tenemos un gran modelo" 46
- **El fenómeno de los 'happy discounters'.** Las estrategias de Action, Normal, Pepco, Primaprix, Sqrups!, Tedi y Zeeman Pablo de la Rica y David Magre - AECOC 48
- **La revolución tecnológica en retail. 4 tendencias clave de la NRF 2025** • Albert Anglarill - AECOC 56

DESDE LA BARRERA

- **Jesús Pérez. El 'trampismo' y el comercio** 82



SERENDIPIAS

- **Feargal Quinn. El cliente ante todo** 98

MERCADOS

- **LÁCTEOS** 66
Equilibrar innovación y precio
- **CONGELADOS** 72
Conveniencia y placer dinamizan el lineal de congelados
- **MASAS CONGELADAS** 76
Innovación y sostenibilidad: las tendencias nacionales e internacionales que marcan el paso



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



INNOVATION RELOADED
THE EPTA SUSTAINABLE SYSTEM

Epta es un grupo multinacional especializado en refrigeración comercial para Retail, F&B y Horeca. Nuestro compromiso con la innovación sostenible abarca más de **100** países, con la participación de casi **8.000** empleados y **11** centros productivos.

59 millones de euros de inversiones en tecnologías e innovación para apoyar el crecimiento en los últimos tres años

270 empleados en el Grupo dedicado a la I+D en **11** Centros

100% Cartera de productos disponible con refrigerantes naturales

>3.000 CO₂ Instalaciones de refrigeración natural en todo el mundo

José Luis Yzuel

El pasado 10 de marzo fallecía José Luis Yzuel, presidente de Hostelería de España y un buen amigo de AECOC. No por esperada la noticia me conmovió menos. No por esperada la noticia conmovió menos a todo el sector.



PABLO DE LA RICA

GERENTE DE RETAIL & FOODSERVICE KNOWLEDGE DE AECOC
pdelarica@aecoc.es

Hay personas que de forma natural destacan porque tienen una personalidad que atrapa y conquista. José Luis era una de esas personas únicas que desde el primer momento cautivaba por su bondad, cercanía, amabilidad y compromiso. Siempre tenía una sonrisa; siempre estaba dispuesto a ayudar. Cuando le conocías, ya en la primera conversación conseguía que te sintieras tan cómodo como si lo conocieras de toda la vida.

El hostelero de la felicidad

José Luis quería y defendía a capa y espada a uno de sus amores, la hostelería, a la que describió con gran acierto como "el sector la felicidad". Él supo destacar la relevancia de este colectivo, tan diverso e infinito, que tiene el poder de unir a las personas y actúa además como un gran motor generador de empleo y riqueza. Era plenamente consciente de su impacto tanto económico como social.

Como presidente de Hostelería de España, la organización empresarial que agrupa al sector de restaurantes, bares, cafeterías y pubs de nuestro país, José Luis destacó como un verdadero nexo cohesionador. Fue una figura clave para unir y movilizar a toda la industria en la búsqueda del bien común, siempre generoso, práctico, y demostrando una energía inagotable y un entu-

siasmo contagioso, siempre con ganas de hacer.

José Luis fue una persona con un compromiso incuestionable y un trabajador incansable, cuyo optimismo y determinación contribuyeron a impulsar al sector hacia su futuro.

El adalid de la hostelería durante la pandemia

Dicen que es en las dificultades cuando los grandes líderes demuestran su verdadera esencia. Cuando la pandemia paralizó el país, tres años después de llegar a la presidencia de Hostelería de España, José Luis tuvo que enfrentarse a una situación crítica para el sector, con el cierre de todos los establecimientos de hostelería. En aquellos días oscuros, en los que todo era incertidumbre, él fue la cara visible de bares y restaurantes, defendiendo con vehemencia los intereses de los hosteleros. Él fue una de las personas que impulsó la plataforma "Jun-

José Luis deja una huella profunda en todos los que le conocimos. Su ejemplo, sus valores, serán siempre un referente.

tos con la hostelería", iniciativa que lideraron Hostelería de España, FIAB y AECOC. Por primera vez las tres asociaciones se unían para trabajar conjuntamente al servicio de uno de los motores de la economía y el empleo de España, con el fin de impulsar medidas que ayudaran a la recuperación de un sector que tanto sufrió durante la pandemia.

Una sonrisa eterna

Aunque José Luis ya nos había dado muchas muestras de su carácter alegre y resolutivo, siempre haciendo lo mejor con lo que tenía a su alcance, el gran aprendizaje llegó este último año. A pesar de su enfermedad, se las ingenió para estar presente en todos los lugares donde fue posible, siempre disponible, siempre con una sonrisa, siendo fiel a sí mismo. Afrontó su situación personal con una naturalidad, fortaleza y serenidad admirables, mostrando en ese momento crucial la misma franqueza, humildad y sentido del humor que lo caracterizaban.

José Luis deja una huella profunda en todos los que le conocimos. Su ejemplo, sus valores, serán siempre un referente; su forma de querer, cuidar y apoyar la hostelería seguirá viva en nosotros. Su ejemplo nos impulsa hacia adelante.

© Pablo de la Rica

Pasión, cohesión y fuerza en el sector de la felicidad

EL MUNDO EMPRESARIAL
DICE ADIÓS A JOSÉ LUIS YZUEL

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ ALMEIDA
PRESIDENTE DE HOSTELERÍA DE ESPAÑA

José Luis no solo representó a la hostelería; él era hostelería. No había diferencias entre grandes y pequeños, entre estrellas Michelin o tabernas de barrio. Para él, todos eran hosteleros y a todos los trataba con el mismo respeto, con la misma entrega y con ese cariño inquebrantable que siempre lo caracterizó.

Durante los momentos más difíciles, cuando la pandemia golpeó con fuerza y la incertidumbre amenazaba con llevárselo todo, José Luis emergió como el faro que guió al sector. Con una sonrisa inalterable y una voluntad férrea, trabajó sin descanso para unir a la hostelería, defendiendo los intereses de todos con valentía, pero siempre con educación, con ese tono afable que lograba abrir cualquier puerta. ■

ALBERTO RODRÍGUEZ TOQUERO
DIRECTOR GENERAL DE MAHOU SAN MIGUEL

José Luis deja una huella imborrable por su apoyo constante a la hostelería, por su lucha por mejorar las condiciones tanto de empresarios como de trabajadores del sector, así como por su inagotable energía para impulsar el crecimiento de un sector tan relevante para la eco-

nomía de nuestro país. Siempre con voz alta y clara, luchando por hacer de la hostelería española un sector profesional y competitivo. ■

MAURICIO GARCÍA DE QUEVEDO
DIRECTOR GENERAL DE FIAB

En FIAB hemos tenido ocasión de trabajar de manera muy estrecha y en escenarios complejos con una organización amiga como Hostelería de España y con el que fuera su presidente, José Luis Yzuel. Ahora, cuando echo la vista atrás, le recuerdo enfrentándose con tremenda determinación a dos circunstancias especialmente difíciles:

La primera, en el covid-19, cuando dio voz a todo su sector, al que defendió y por el que dio la cara cuando era uno de los más señalados y castigados por las medidas adoptadas para frenar la pandemia. Precisamente en aquel periodo, José Luis fue uno de los impulsores de "Juntos con la Hostelería", movimiento que unió a Hostelería de España, AECOC y FIAB en defensa de todo el ecosistema que rodea a la hostelería.

La segunda, cuando le diagnosticaron su grave enfermedad. Él mismo, con una entereza encomiable, nos fue informando. Y además grabó un vídeo para contar a otros muchos la noticia. Lo hizo con la entereza, el lenguaje directo y la sonrisa que caracterizaron toda su vida. Así le recordaremos. Descanse en paz. ■

AURELIO DEL PINO
EXPERTO EN GRAN CONSUMO

José Luis ejercía de aragonés en el mejor sentido de la palabra. Era una persona franca y confiable, y tenía gran tesón (no confundir con testarudez) en defensa de los intereses de Hostelería de España, que demostró especialmente durante la dura etapa de la covid. Era un excelente portavoz de la verdad y la positividad que solo él podía transmitir. José Luis nos deja una insuperable herencia por sus logros y su ejemplo. ■

JOSÉ MARÍA BONMATÍ
DIRECTOR GENERAL DE AECOC

Conseguía hacer fácil lo difícil. José Luis supo defender como nadie los intereses del sector de la hostelería y el turismo, particularmente durante los meses de pandemia en los que bares y restaurantes tuvieron que afrontar una crisis sin precedentes.

Orgulloso del sector, no se cansó de luchar por su reconocimiento como motor de la economía y de reivindicar su contribución al bienestar social, destacando el rol de bares y restaurantes como lugares de encuentro y celebración.

José Luis nos deja un gran legado profesional y un gran ejemplo de vida. ■

El regreso de la geopolítica

De la globalización a la fragmentación

El mundo que creíamos globalizado y sin fronteras se está desmoronando. La geopolítica ha regresado al centro del tablero, con potencias desafiando el orden internacional y reconfigurando alianzas. ¿Seguimos buscando integración global, tal como se soñó en la era de la globalización, o nos adentramos en un nuevo escenario de poder y conflicto, donde las fronteras, los intereses nacionales y la política de esferas de influencia toman el control? La respuesta, tal como afirma Pol Morillas, director de CIDOB, definirá el futuro de las relaciones internacionales.

POL MORILLAS
DIRECTOR DE CIDOB



El comercio internacional.

Ya no opera de manera independiente, sino como una herramienta de poder. La geoeconomía y la geopolítica están ahora más entrelazadas que nunca.

La geopolítica lo es todo. Ha vuelto al centro del debate. Medios de comunicación, instituciones, empresas y sociedad civil la han reinstalado en sus preocupaciones diarias. Para los europeos esto marca un cambio respecto a las últimas décadas. Nos habíamos creído la idea de **Thomas Friedman**, ganador tres veces del Premio Pulitzer, sobre un mundo plano, donde las tecnologías de la información, internet y el comercio global borrarían las fronteras. La globalización parecía imparable. Pero hoy vemos lo contrario.

La revalorización de la geopolítica

La geografía vuelve a definir el poder. La geopolítica no es más que

la combinación de ambos factores: poder y territorio. Ahora observamos con renovado interés las fronteras y los recursos materiales de cada potencia, grande o mediana. En otras palabras, la geopolítica se revaloriza.

Este resurgimiento responde tanto a factores estructurales de largo plazo como a circunstancias coyunturales. Y nos sitúa ante preguntas clave: ¿cómo se reconfigura el orden internacional? ¿Seguirá el mundo apostando por las reglas que han dado estabilidad a Europa –instituciones multilaterales, posguerra, Bretton Woods, Naciones Unidas– o nos dirigimos hacia una nueva era de incertidumbre? ¿Podremos rescatar el

mundo de sus crisis o nos encaminamos hacia un orden más propio del siglo XIX, donde imperan las esferas de influencia y el dominio territorial de las grandes potencias?

Trump lo expresa sin rodeos: Groenlandia para mí, el canal de Panamá para mí, México también y, si es posible, Canadá como el 51º estado. China piensa de manera similar, y Rusia invadió Ucrania bajo esa misma lógica.

No resolveremos esta cuestión en un año, pero lo que sí veremos es el auge de una geopolítica de suma cero: lo que gana una potencia, otra lo pierde. El interés nacional prima sobre todo lo demás. Poco importan

el cambio climático o los desafíos transnacionales: el multilateralismo se tambalea y la política internacional se reduce a transacciones. Donald Trump encarna perfectamente esta visión.

Consolidación de la 'egopolítica'

La paradoja es evidente: mientras el mundo se renacionaliza, las crisis a las que nos enfrentamos son globales. Esta es la gran contradicción de nuestro tiempo. En 2025, en medio de este desconcierto, se consolidará lo que en CIDOB llamamos "egopolítica": hiperlíderes que imponen su agenda en la escena internacional. Trump y Musk son los grandes exponentes de esta tendencia.

4 CLAVES GEOPOLÍTICAS

- 1 **Desglobalización.** Reducción de la interdependencia.
- 2 **Egopolítica.** Liderazgo fuerte y nacionalismo.
- 3 **Geoeconomía.** Comercio como herramienta de poder.
- 4 **Slowbalization.** Globalización más lenta y restrictiva.

En este escenario hablaremos de treguas, pero no de paz. En Oriente Medio, en Ucrania y en otros conflictos veremos ceses al fuego, pero sin soluciones reales. Veremos una congelación de las hostilidades, que no es lo mismo que una paz positiva.

El mundo post-occidental

Vivimos en un mundo post-occidental. Mientras que para Estados Unidos, la Unión Europea y Reino Unido Rusia es un adversario, para India, China o Turquía es un socio clave en energía, seguridad y defensa. Esta divergencia explica por qué la invasión de Ucrania nos preocupa tanto en Europa: desafía el orden basado en la soberanía nacional y la no injerencia, principios fundamentales



del modelo occidental. Para nosotros la agresión rusa es un eco de un pasado que creíamos superado.

Pero el mundo ha cambiado. Donald Trump ha vuelto a la Casa Blanca y, aunque en Europa, Corea del Sur y Reino Unido se le ve como un problema, otras potencias como India, Sudáfrica, Arabia Saudí, Brasil y China valoran su enfoque transaccional. Esto deja a Europa en una posición incómoda: nuestro principal aliado se inclina hacia un modelo que no compartimos, mientras otras potencias lo aceptan sin reparos.

Esta fractura tiene un impacto directo en la economía. El comercio internacional ya no opera de manera independiente, sino como una herramienta de poder. La geoconomía y la geopolítica están ahora más entrelazadas que nunca.

La evolución del comercio

En las últimas décadas la globalización ha sufrido dos grandes golpes:

La globalización. Ya no es el objetivo principal. Ahora la estabilidad y el control pesan más que la integración global.

la crisis financiera y la pandemia. Desde entonces hemos entrado en lo que algunos llaman *slowbalization*: la globalización continúa, pero a un ritmo más lento y con mayores restricciones. Esto se debe a que el comercio internacional ya no responde solo a la eficiencia económica, sino también a dinámicas geopolíticas.

Ya no comerciamos con todos por igual en busca de una "aldea global", sino que priorizamos el *friendshoring*: comerciar con aliados que comparten nuestros valores. Además, intentamos fortalecer el comercio regional para sortear las barreras que frenan la globalización. En Europa esta tendencia se traduce en la promoción de la autonomía estratégica, mientras que en Estados Unidos, especialmente con Trump, predomina la lógica de la seguridad económica: "America First".

La globalización ya no es el objetivo principal. Ahora la estabilidad y el control pesan más que la integra-

ción global. Ese es el mundo en el que vivimos.

La geopolítica vuelve a imponerse sobre la economía, y Europa se encuentra en una encrucijada en sus relaciones con las grandes potencias. Sabemos la agenda Trump. En el número de enero de Código 84 se publicaba el artículo 'También Trump pasará', de Julio Ceballos, en el que hablaba sobre la era Trump 2.0. Conocemos la agenda de Trump 2.0 y su "America First", pero ¿cuál es la respuesta europea ante este escenario?

La dependencia europea de China

Mientras Estados Unidos ha reducido su dependencia de China en la última década, la Unión Europea ha seguido el camino opuesto. Desde 2013 el comercio con China ha crecido exponencialmente, convirtiéndolo en un socio clave. Washington ha apostado por el *decoupling*, desacoplando su economía de China al considerarlo su principal rival geopolítico. Europa, en cambio, ha diversificado sus relaciones sin abandonar su vínculo transatlántico.

Pero esta estrategia tiene riesgos. A medida que la administración Trump presione por un *decoupling* más agresivo, la Unión Europea se verá dividida. Para algunos ■ ■ ■

Egopolítica. Se consolida la figura de hiperlíderes que imponen su agenda en la escena internacional, como es el caso de Trump.



LA CENTRAL N.º1 en España y Europa

grupo euromadi

CREAMOS, CRECEMOS.



30.022 M€

Ventas agregadas total **Euromadi**



17,2%

Cuota de mercado en **gran consumo***



236.000 M€

Ventas agregadas total **EMD Internacional**



EL PAPEL DE EUROPA

- Autonomía estratégica frente a la seguridad económica de EE.UU.
- Diversificación en lugar de desacoplamiento total de China.
- Mercado único como principal fuente de poder.
- Unidad difícil por intereses nacionales contradictorios.
- Sin visión común sobre la relación con China.
- División interna ante la presión de EE.UU.

países el acercamiento a China supone una amenaza, especialmente debido a su creciente alianza con Rusia. Si Rusia representa el mayor peligro para la seguridad europea, su alineamiento con China refuerza la sensación de vulnerabilidad.

Esto explica por qué la política arancelaria sigue estos días la geopolítica que nos marca la Casa Blanca. Y aquí Europa tiene ventajas e inconvenientes. Una de las grandes ventajas actuales es que la política arancelaria de la Unión Europea se define de manera conjunta en Bruselas. Es allí donde se decide cómo responder a las decisiones de Estados Unidos en Europa. Recientemente hemos visto aranceles del 25% al aluminio y al acero, productos clave en las exportaciones europeas. Contrarrestar esta dinámica está en manos de la UE. Veremos hasta dónde llega la guerra comercial y los aranceles cruzados entre EE. UU. y Europa, pero lo que es seguro es que se decidirá en Bruselas, lo cual es una gran fortaleza.

La fortaleza de la UE y su mercado único

El verdadero poder de Europa radica en su mercado único, que define

su política comercial exterior hacia otras potencias. Por eso lo que sucede en Bruselas es más relevante que lo que ocurre en las capitales de los Estados miembros. Sin embargo, este enfoque también conlleva un riesgo: la geopolitización del comercio.

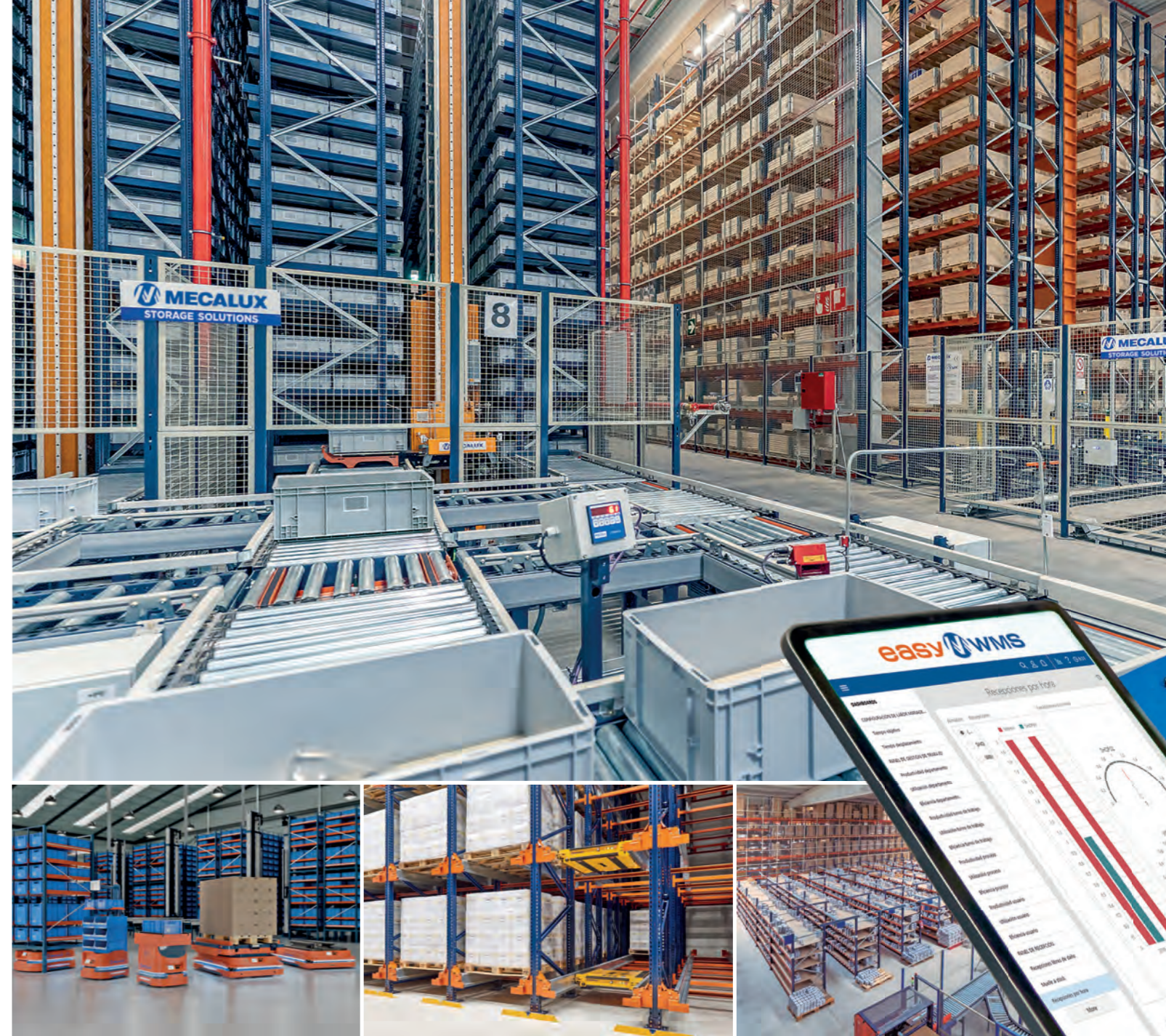
Para muchos países hoy en día la seguridad es la principal prioridad. Este enfoque está especialmente presente en los países bálticos, los de Europa Oriental y los escandinavos, que están exigiendo a Europa una política más restrictiva hacia aquellos que perciben como amenazas para su seguridad, principalmente Rusia, como demuestran los 16 paquetes de sanciones adoptados tras la guerra en Ucrania. Sin embargo, cada vez más, China también entra en este radar.

El panorama global. Está en auge una geopolítica de suma cero: lo que gana una potencia, otra lo pierde.

El gran desafío para Europa es que los intereses de sus estados miembros son diversos y, a menudo, contradictorios. No existe una visión estratégica común sobre cómo tratar con China. Algunos países prefieren seguir comerciando con el país asiático, viendo allí oportunidades económicas, especialmente después de los esfuerzos por desacoplarse de la energía rusa. Pedirles ahora que se desvinculen también de los productos manufacturados en China sería para ellos un paso demasiado grande. Otros, sin embargo, consideran a China una amenaza para su seguridad nacional, similar a Rusia.

La clave está en la influencia que ejerzan los diferentes sectores en Bruselas, pues es allí donde se definirá la futura postura de Europa. Con más de 12.000 organizaciones registradas en el lobby de Bruselas, desde ONGs hasta empresas y confederaciones, la presión será creciente. A medida que más entidades se sumen a esta dinámica, será cada vez más crucial estar presentes en la sede de la UE.

© Pol Morillas



Proveedor global de soluciones intralogísticas

Almacenes automáticos | Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

902 31 32 42
mecalux.es



Supermercados Plaza

Alma de mercado

La última tienda abierta por Supermercados Plaza, la número 12, ha despertado el interés de propios y extraños por la honestidad y coherencia de su propuesta comercial. Bajo la dirección de Pascual Campos, este clásico de la distribución madrileña renueva su modelo con un espacio que “mantiene la esencia” de este distribuidor (su “Alma de mercado”: frescos, calidad, atención personalizada y precio justo) y “abre ventanas a la innovación”, siempre bajo la premisa “Compra como quieras”.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



.....

A Pascual Campos le gusta decir, medio en broma medio en serio, que es director general de Supermercados Plaza porque es del Atlético de Madrid. Ante nuestra sorpresa explica que hace aproximadamente dos años coincidió con un consejero de la empresa en el campo de fútbol y aquello fue el inicio de todo.

Empresa en la que conviven la primera y la segunda generación, los propietarios de Supermercados Plaza –el fundador, Justo Plaza, junto a su esposa Pilar Díez y sus cuatro hijos, Justo, Pilar, Pedro y David– habían tomado la decisión de profesionalizar la gestión de la empresa. Al mismo tiempo, Pascual Campos, tras culminar su etapa en Sánchez Romero (cadena adquirida por El Corte Inglés en 2021), buscaba un proyecto que le permitiera desarrollar valores sólidos en una compañía. Ese encuentro fortuito no pudo ser más providencial.

La primera vez que Campos visitó una tienda de Plaza se dijo: ■ ■ ■

LOS DATOS

12
tiendas en Madrid

62
millones de euros de facturación en 2023.

100
millones en 2029

↳ Claims: Alma de mercado y Justo lo que quieres.



↳ En la imagen, Pascual Campos –director general de Supermercados Plaza– y Justo Plaza, hijo mayor del fundador de la empresa, también de nombre Justo Plaza.

“La tienda es un reflejo de la esencia y los valores de la compañía. Sin ellos la empresa no es nada”.

“Plaza es un escaparate para las marcas. A los fabricantes les decimos que somos ese ‘garaje’ o ese ‘laboratorio’ donde pueden probar cosas, ese ‘escaparate’ donde mostrar sus productos, ¡ojo!, a su justo precio”.

“Abrir ventanas de innovación significa ser el ratón colorado. Estar inquieto. Querer ver lo que pide el mercado, escuchar al cliente hoy y adelantarte a lo que te dirá mañana”.

“Los frescos son lo más bonito y lo más difícil. Es donde más dinero se puede ganar y también perder. Te pueden diferenciar o llevar a cerrar la empresa”.

“Tenemos que ser ‘escuchadores profesionales’ de los clientes y atenderlos de forma profesional. Y vender. No queremos ser ‘alcanzalas”.

“Aunque tenemos 12 tiendas, tenemos que trabajar como si tuviéramos 1.000. Si la ambición es seguir abriendo tiendas, tiene que estar todo procedimentado; sin procedimientos una compañía no puede crecer”.



Pascual Campos
Director general de Supermercados Plaza

Justo Plaza

Pionero del retail madrileño

Luchador. Con esta palabra define Justo Plaza a su padre, también de nombre Justo Plaza, fundador de Supermercados Plaza, uno de esos campeones ocultos de la distribución madrileña.

Nacido en la montaña palentina en el seno de una familia numerosa, siendo muy joven se fue a Madrid "para buscarse la vida". Quiso el destino que empezase a trabajar en un colmado en el que aprendió el oficio de tendero. Todo lo que ganaba lo ahorra para poder un día 'establecerse'. Una historia que tiene muchos puntos en común con lo vivido por Valentín Álvarez (el fundador de Ecovol) o Jerónimo Martín (fundador de Grupo Mas) y otros grandes nombres del retail nacional, que crecieron en la época de postguerra, un periodo lleno de dureza, pero también de oportunidades.

Finalmente ahorró lo suficiente para comprar un local y abrir su propia tienda de ultramarinos en el barrio de San Blas, una zona nueva, de gente obrera. Durante los primeros 5 años vivió en la trastienda, entre sacos de legumbres, jamones y conservas. Como hijo de familia agricultora y ganadera conocía bien la calidad de los productos y le gustaba comprar en origen, decidido a ofrecer a sus clientes la mejor calidad y el mejor servicio, porque a Justo Plaza siempre le gustó copiar a los mejores y replicaba en su tiendas las novedades que más le atraían.

Así con el tiempo, casi sin darse cuenta, fue construyendo su empresa, con humildad, pero con una firme voluntad de servicio y entrega total a sus clientes, a los que conocía por su nombre y apellido y a los que con frecuencia fiaba mercancía, sabedor de las dificultades por las que pasaban y de que ya le pagarían "cuando el marido volviese de Alemania".

Recuerda también su hijo aquella ocasión en que le salvó la vida al hijo de una clienta, hoy proveedor de sus tiendas, llevándolo rápidamente al hospital con su furgoneta. Porque además de tendero Justo Plaza era uno más del barrio. Se pasaba los días hablando con los clientes, con los proveedores, con los dependientes... escuchando -"era un escuchador profesional"- y echando una mano donde era necesario, siempre orientado a entender las necesidades y a vender.

Siendo estudiante, su hijo solía ayudar en la tienda los fines de semana. En esos sus días, recuerda, su padre trataba de inocular en él, más interesado en la arquitectura que en la venta, la mentalidad de tendero. "¿Tú qué quieres ser, vendedor o 'alcanzalatas'? Porque vendedores necesito, pero 'alcanzalatas' tengo 200", solía decirle. Toda una declaración de intenciones.

Hoy, a sus 91 años, Justo Plaza siempre que puede baja a la tienda para hablar con los clientes y cuidar, desde la distancia, de su legado.



❖ **La bodega.** En la tienda hay 8.500 referencias, 400 de ellas en la sección de bodega, un espacio diferencial que cuenta con productos para el día a día, así como opciones premium y de alta gama para celebrar o regalar.

"¡Guau! Esto es un mercado". Tal fue la sensación que le causaron los mostradores repletos de producto, bien atendidos por profesionales cualificados y los pasillos llenos de gente. Buen conocedor del modelo de "surtido largo y precio" en su etapa en Auchan, del "valor y frescos" de Condis, y del "gourmet y premium" de Sánchez Romero, rápidamente se dio cuenta de que estaba ante otra cosa, ante "un supermercado con alma de mercado", y de que "no hay muchos operadores jugando ese partido".

De este modo surge el *claim* "alma de mercado", acompañado por el evocador *tagline* "Justo lo que quieres". Este último, además de rendir homenaje al fundador, Justo Plaza, encapsula un significado profundo: refleja el compromiso de la marca de escuchar y adaptarse a las necesidades de sus clientes en aspectos clave como calidad, precio, variedad, servicio y canales de compra.

Visitamos con Pascual Campos la última tienda abierta por la empresa, la número 12 y la primera con un local que no es propiedad de la familia, que tuvo siempre un modelo de crecimiento patrimonialista, y hacemos balance del trabajo realizado

desde su llegada a la compañía para profesionalizar la empresa.

.....

Rosa Galende: Tras un año y medio al frente de Supermercados Plaza, ¿qué balance hace de este periodo?

Pascual Campos: Han sido meses muy intensos, de gran actividad. La propiedad me ha entregado su confianza, me ha abierto todas las puertas y me ha dejado trabajar, cosa que agradezco, porque soy muy consciente de que tengo en mis manos un legado familiar con 62 años de historia. Los consejeros, los 4 hijos del fundador, con generosidad, se han apartado cuando ha sido necesario para darme espacio, pero también están sabiendo acompañar en este viaje.

Su mandato ha sido profesionalizar la empresa y hacerla crecer. ¿De qué manera lo está haciendo?

Consciente de su historia, he afrontado este proyecto con muchas ganas, pero también con mucha humildad. Hay mucho trabajo que hacer, pero en ese trayecto no se puede 'romper' nada importante. La fuerza de esta compañía está en sus valores, de manera que, como en el juego de los palillos, hemos tratado de



❖ En la imagen Pascual Campos con el equipo de AECOC, Rosa Galende -gerente de Publicaciones-, Pablo de la Rica -Retail & Foodservice Manager- y Jordi Cuatrecasas -director de desarrollo-.

mover los necesarios sin tocar los esenciales. Por ello nos hemos propuesto hacer 3 cosas: mantener y cuidar la esencia, procedimentar y abrir ventanas de innovación.

¿Cuál es esa esencia de Plaza?

Desde el año 1963 Plaza está al servicio de los madrileños. Somos locales, somos de Madrid. Conocemos a nuestros clientes, que son nuestros vecinos, y ellos también nos conocen y nos valoran. Mantener la esencia significa cuidar de lo que hay: de los clientes, del proyecto, de la marca, del apellido y ser humildes, como lo es el señor Plaza. Él creó la compañía de la nada y le puso su apellido. Cuando alguien pone su apellido en la fachada de su negocio adquiere un compromiso enorme y ese es un legado de un valor incalculable que hay que cuidar.

Tenemos que mantener esos valores familiares y de negocio, ese concepto de tendero, el alma de mercado, de crear comunidad, equipo, de tener productos frescos de calidad, precios justos y ser un escaparate de marcas. No queremos ser un supermercado convencional. Ofrecemos proximidad, física y emocional. "Personas que atienden a personas", este es el concepto.

¿Cómo están pasando de una gestión familiar de la compañía a una gestión profesionalizada?

En las empresas familiares con frecuencia todo está en la mente del fundador; en un modelo profesionalizado todo tiene que estar por escrito. Aunque tenemos 12 tiendas, tenemos que trabajar como si tuviéramos 1.000. Sin procedimientos una compañía no puede crecer.

Por eso a veces hay modelos familiares que quedan estancados y no pueden rodar.

Yo he trabajado en 4 compañías: Auchan, Condis, Sánchez Romero y ahora Supermercados Plaza. Todas nacieron en la misma época y comenzaron igual, aunque han llegado a diferentes grados de desarrollo.

Gérard Mulliez abrió su primera tienda en el barrio de Auchan (Hauts Champs- Altos Campos), profesionalizó pronto la compañía de manera que creció rápidamente y hoy es una multinacional.

La familia Condal -los tres hermanos- llegó a Barcelona desde Lérida, montaron una parada en un mercado de la ciudad, profesionalizaron la compañía a medio camino, con la incorporación de





Enric Ezquerro, primero, y ahora con Manel Romero, y han tenido un desarrollo notable.

Sánchez Romero, con un modelo familiar cerrado, acabó vendiendo la empresa hace unos años.

Justo Plaza, que ha dedicado toda su vida a su negocio, tiene un modelo que funciona y que bien procedimentado puede crecer y desarrollarse. Es como el juego del palillo y el plato. Si tienes que estar pendiente del palillo para que el plato siga gi-

LA TEATRALIZACIÓN DE LOS FRESCOS

Los productos frescos de calidad y llenos de sabor son el corazón de Supermercados Plaza, su 'alma de mercado'. Estas secciones, situadas estratégicamente en el perímetro de la tienda, destacan gracias a grandes letreros led, tipo neón, en variados colores, perfectamente visibles desde cualquier rincón del establecimiento. Todas ellas ofrecen venta asistida y cuentan con un obrador a la vista, lo que resalta el compromiso con la transparencia y la atención al cliente. Además, el suelo hidráulico diferencia visualmente estas áreas del resto del supermercado. La venta asistida de productos frescos, tal como explica Pascual Campos, constituye el 55% del negocio de Plaza y recuerda que "vender producto fresco es vender salud".

1. Frutas y verduras

Aunque todas las tiendas de Plaza tienen mostrador tradicional de frutas y verduras, en su última apertura, la empresa ha dado un giro hacia el libre servicio asistido, porque "así los vendedores pueden seguir hablando con los clientes y realizando recomendaciones".

2. La lonja de Plaza

La pescadería, siempre bien surtida y con obrador a la vista, cuenta con un horno de cocción donde cocer unos langostinos, unas gambas o un bogavante.

3. La carnicería y la pollería

La sección de carnes y aves están separadas, para evitar la contaminación cruzada. En la de carnes destaca 'el joyero' -la vitrina de carne madurada-, las interacciones con la bodega (venta cruzada) y el espacio de comida preparada recién hecha con asados diarios de cordero, cabrito, costilla de cerdo hecha a baja temperatura, callos, oreja...

La pollería, por su parte, sigue ofreciendo pollo al corte, que pocos supermercados mantienen. La sección cuenta también con una zona de comida preparada en la que las estrellas son el pollo recién asado, las paellas y fideuás.

rando no puedes hacer nada más. Pero si creas procedimientos, cada uno puede encargarse de 10 platos y puedes tener 1.000 platos.

¿Ese proceso de reorganización interno ya ha concluido? ■ ■ ■

Impulse sus ventas Nueva isla expositora refrigerada

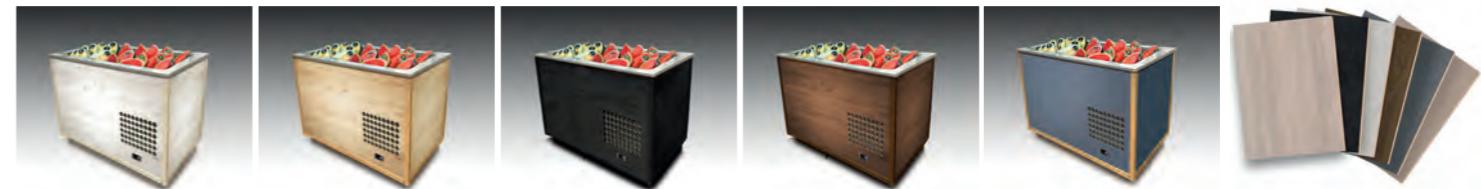


Para exposición y venta de fruta cortada y producto fresco de temporada

Su producto estratégico siempre a la temperatura marcada por la normativa

- Práctica y versátil, de fácil manejo, y con total movilidad.
- Sistema de refrigeración eficiente y homogéneo.
- Disponible en 4 tamaños para adaptarse al espacio.

Amplia variedad de acabados a elegir



Permite cumplir con las nuevas normativas

Real Decreto 1021/2022 Requisitos de temperatura de los productos alimenticios.



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





Un modelo experiencial

La zona de restauración -Plaza Café: coffee&Wine- es un pilar clave del modelo experiencial que Plaza trata de ofrecer a sus clientes. "No constituye una unidad de negocio. No buscamos ser restauradores, pero somos 'alma de mercado' y por tanto queremos dar ese toque gastronómico", comenta Pascual Campos. Y añade: "Que la gente venga a desayunar, a comer un menú completo o a hacer el aperitivo, incluso en fin de semana junto a su familia o amigos, significa que algo estamos haciendo bien. Los clientes pueden comprar cualquier producto dentro de la tienda y tomarlo en nuestro restaurante. El cliente viene a tomar un café y algo dulce, a comer una paella, un pollo asado, sushi de elaboración propia, una tapa de queso y jamón o unas ostras de nuestra pescadería y una copa de vino, todo a precio de supermercado. ¿Qué restaurante les ofrece semejante variedad?".



venta corresponde a los productos frescos de calidad, con sabor, lo que nos lleva también a un posicionamiento de salud, porque consumir producto fresco de forma equilibrada es salud.

¿Cómo consiguen asegurar esa calidad, sabor y salud en los productos frescos?

Las 'deseconomías de escala' nos permiten trabajar con pequeños productores que se adaptan a nuestra talla, que por su tamaño solo pueden atender a restaurantes selectos o a pequeños proyectos como el nuestro. Y esa calidad la tenemos nosotros y no la tienen otros.

¿Por qué es tan importante la venta asistida en el modelo de Plaza? La venta asistida es proximidad emocional. La esencia de tendero del señor Plaza se tiene que llevar hasta la última expresión, sabiendo que es difícil, que la contratación de profesionales de fresco es cada día más complicada, que el ab-

Estamos al 30% o 40% del camino. Queda mucho por hacer. Tenemos que seguir ordenado la gestión, mejorando el aprovisionamiento, los desplazamientos, el margen... En 2024 firmamos 600 plantillas comerciales, algunas de las cuales no se renovaban desde hacía tiempo. Nos hemos sentado con los proveedores, les hemos contado nuestra esencia, que queremos ser su escarapate, y eso nos ha permitido actualizar la relación.

¿Qué perfiles ha sido necesario incorporar para esa profesionalización de la gestión?

No muchos, pero sí los necesarios: una dirección comercial, un par de compradores, así como una dirección financiera y de recursos humanos.

¿Qué significa para usted "abrir ventanas de innovación"?

Abrir ventanas de innovación significa ser el ratón colorado. Estar inquieto. Querer ver lo que pide el mercado, escuchar al cliente hoy y adelantarte a lo que te dirá mañana. Abrir ventanas a la innovación tam-

bién es jugar a la lotería primitiva sabiendo los números, porque cuando has hecho cosas en otro sitio y han funcionado bien, pero aquí no están, igual hay que 'jugar'.

Innovar es arriesgar...

Innovar es no tener miedo a equivocarte desde la responsabilidad de que tienes que acertar. Somos una empresa familiar con presupuestos modestos. En proyectos como esta tienda, si aciertas, puedes incrementar el valor de la compañía un 10%, pero si fallas a lo mejor te resta un 30%. Por tanto, no podemos fallar.

Esta última apertura en el centro Comercial Bahía Center es un ejemplo de esa innovación que está abordando la empresa.

Estamos en esta ubicación porque un cliente nos llamó para decirnos: "Mercadona se va del Bahía Center. ¿Podrían venirse al barrio?". Que un cliente llame a la central para sugerirnos una ubicación que otro retailer ha dejado libre no pasa todos los días. Y nosotros siempre escuchamos al cliente.

Frente a la ola de polarización y uniformidad del mercado, ¿cuál es su posicionamiento?

Plaza no es un supermercado convencional; es un supermercado con "alma de mercado" o un mercado que abraza un supermercado en su interior. Ese es nuestro punto de diferenciación. Somos muy pequeños. Otros son mucho más grandes. Tenemos que hacer algo diferente. Mientras otros retailers reducen las secciones de frescos y ponen murales de libre servicio, nosotros las mantenemos y potenciamos. Somos "alma de mercado".

Trabajar bien los frescos no es fácil...

La diferencia entre el gran consumo y los frescos es la diferencia entre un mercado, que es lo que somos, y la aeronáutica. Los frescos son lo más bonito y lo más difícil. Es donde más dinero se puede ganar y también perder. Te pueden diferenciar o llevar a cerrar la empresa.

En Plaza los frescos son la base del negocio, la gran diferenciación de la compañía. Más del 55% de nuestra

PASIÓN POR EL CHOCOLATE DESDE 1891



➤ Una tienda transparente, fácil de leer

En Plaza quieren que el cliente se sienta cómodo, que compre con tranquilidad, y para ello entienden que es necesario que tenga una visión completa de lo que sucede a su alrededor, "como la gacela cuando está bebiendo agua, que quiere saber lo que pasa en la sabana". Las estanterías bajas -de 1,63 cm- permiten ver los letreros de neón de todas las secciones de frescos y facilitan el desplazamiento hacia los principales puntos de atracción a través de pasillos amplios y despejados. En la imagen, la quesería asistida, con una gran variedad de quesos.



sentismo roza el doble dígito.... pero cuidar la esencia también son personas que atienden a personas. Como el fundador, tenemos que ser 'escuchadores profesionales' de los clientes y atenderlos de forma profesional. Y vender. No queremos ser 'alcanzalas'. Recuerdo que cuando llegué al equipo pregunté: "Tú, ¿a qué te dedicas?". Y cada uno me fue diciendo: "Yo estoy en marketing, en compras...". Les contesté: "No, no, no. Esa es tu tarea. Tú te dedicas a vender". En esta compañía todos nos dedicamos a vender. Luego cada uno tiene una responsabilidad. El que trabaja en el Museo del Prado sí que compra, porque se lo queda, pero en una cadena de supermercados todos nos dedicamos a vender.

Ese posicionamiento en producto fresco se complementa con "el escaparate de las marcas".

Con un retail cada día más polarizado, las grandes marcas necesitan embajadores. Nosotros somos un embajador de las marcas de calidad, internacionales, nacionales, regionales, también de las marcas de toda la vida... A los fabricantes les decimos que somos ese 'garaje' o ese 'laboratorio' donde pueden probar cosas, ese 'escaparate' donde mostrar sus productos, ¡ojo!, a su justo precio. Queremos que la fórmula 'ensayo-error' forme también parte de nuestra cultura. Si unimos frescos de calidad, que son sabor y salud, escaparate de marcas, atención profesional, proximidad física y emocional, y

precio justo, tenemos la esencia de Plaza y eso es lo que nos permite diferenciarnos de otros operadores. Tenemos que conseguir que un cliente diga: "Voy a Plaza" o "Vengo de Plaza". Si lo que dice es: "Vengo del supermercado", habremos fracasado.

¿Qué otros elementos acaban de conformar la experiencia de compra en la nueva tienda de Plaza en Bahía Center?

Todo en la tienda tiene un por qué. Desde el *layout*, que permite una visualización completa, con 'el alma de mercado' en la periferia y el supermercado en el centro; el suelo hidráulico, la tipografía y los mensajes que identifican las secciones de frescos; la iluminación, que está muy estudiada porque no podemos pasarnos ni quedarnos cortos; la selección de productos y marcas... Queremos que cuando el cliente entre en la tienda diga: "¡Guau! Estoy en una tienda confortable, cómoda, donde me conocen, donde encuentro los productos y las marcas que me gustan y necesito, donde me ofrecen una experiencia agradable".

La experiencia de compra también es que haya innovación y que te cuenten la historia del producto, porque la diferencia entre precio y valor está muchas veces en conocer el origen de las cosas. Un melocotón puede costar el doble o la mitad, pero no va a romper la economía de ninguna familia. Eso sí, puedes tomar un melocotón y decir: "He co-

mido fruta" o "He disfrutado comiendo un melocotón", que son dos cosas completamente diferentes.

Si quieres ser diferente, tienes que hacer cosas diferentes. Y hay que contarlas, porque si no las cuentas, si no tienes personas comprometidas y apasionadas que las cuenten, las cosas no pasan, por tanto hay que promoverlas. El comercio es pasión. Si de verdad quieres destacar en algo en la vida, da igual que sea con tu familia, tus amigos, tu deporte... tienes que ser apasionado. Solo así se explica que en un fin de semana vendiésemos en esta tienda 60 kilos de Betara, un queso de cabra artesano tipo Pirineo, desconocido para nuestros clientes.

El claim "Compra como quieras" da más opciones al comprador...

El "compra como quieras" no va de canales, va de servicio. Tenemos que dar respuesta a la diversidad de clientes y a las necesidades de esos clientes en función de su estilo de vida, su ritmo y conveniencia. Queremos que nos vean como esa ferretería de barrio en la que siempre encuentran el tornillo que están buscando. Si el cliente quiere venir a la tienda, estamos preparados para darle la mejor atención posible. Si prefiere comprar por teléfono, WhatsApp o a través de Glovo, van a recibir la misma atención y mimo. Esta es otra forma de diferenciarnos. En esta tienda hemos invertido 2 millones de euros. Pues



ESPECIALISTAS EN TRANSPORTE Y LOGÍSTICA ALIMENTARIOS A TEMPERATURA CONTROLADA

Garantizamos el posicionamiento de su producto en cualquier punto de la península en **24/48h**

Islas Canarias

Temperatura controlada
-25°C a +15°C

Servicio a más de **35 países**

SERVICIOS DE TRANSPORTE



Retail y capilar (puntos de venta, restauración)



Trazabilidad: Portal Cliente



Flujos regulares, de campaña y transporte a demanda



Sistemas de información

SERVICIOS DE LOGÍSTICA



Almacenaje



Seguridad alimentaria



Servicios especiales: copacking, labelling, depósito aduanero, congelación / descongelación



Preparación de pedidos



Gestión de aprovisionamiento





En la imagen de izquierda a derecha: Pascual Campos junto a Marta Nieto, directora de comercio y consumo de la Comunidad de Madrid, y los 4 hijos de Justo Plaza -Pilar, Pedro, David y Justo-.

bien, podemos invertir 2 millones de euros y no existir para un cliente por no estar aquí (señala el móvil). Es así de sencillo. En este momento el 2% de la venta de la compañía viene del canal rider, que hace 4 meses no existía en Plaza. El objetivo es alcanzar el 4% o 5% en poco tiempo. En un proyecto anterior en el que participé la venta no presencial total llegó a ser el 12%, y en Plaza podemos alcanzarlo también.

¿Cuál es el reto para que la venta no presencial despegue?

Que la experiencia de compra sea única. Ofrecer en las plataformas no físicas el mismo servicio y personalización que en la tienda física. Se trata de que el cliente compre como quiera, no como yo le diga que tiene que comprar. Si en la tienda tenemos en marcha una campaña por el día del padre, también debe estar disponible en la tienda online y en el canal riders. Esto es muy sencillo de implementar: si quieres dar de alta esta campaña, explícame cómo la vas a hacer primero en el móvil.

¿Qué papel juega la tecnología en este proyecto?

No toda la tecnología tiene cabida en nuestra tienda, ni por presupuesto ni por concepto. "No tenéis cajas de autopago", observó uno de los muchos directivos que ha visitado la nueva tienda. "¿No lo habéis pen-

sado?", me preguntó. "Sí -le contesté-, pero he decidido no ponerlas". ¿De verdad hace falta en un supermercado de proximidad tener cajas de autopago?. No nos "toca" tener según qué tecnología.

Sí estamos invirtiendo, humildemente, en conocimiento del cliente, sin olvidar que la mejor tecnología que tenemos son los equipos, la inteligencia humana. Aunque nos queda mucho camino por recorrer, tenemos tienda online, redes sociales, web corporativa... La app la lanzaremos cuando esté listo el programa de fidelización, que no va de puntos, ni de vajillas... sino que tiene como objetivo atender las necesidades -cabeza- e intereses -corazón- de nuestros clientes. Y en eso la tecnología nos puede ayudar. Tenemos que ser capaces de saber si un cliente nos llega por un canal o por otro, y cómo la suma de canales no da 100 sino 110.

En su momento el señor Plaza tenía que saber mucho del producto para venderlo al cliente, ahora tenemos que saber mucho de los clientes para venderles los productos, de los que también tenemos que saber mucho, porque además los consumidores cada día están más preparados y cruzan mucha información.

¿Qué uso estáis haciendo o vais a hacer de la inteligencia artificial?

La inteligencia artificial la entendemos con 'h' intercalada, y hablamos de inteligencia-humano-artificial. Hay tantas IAs que lo primero que necesitamos es que un humano decida cuál Sí y cuál No en base a nuestro proyecto, recursos y expectativas, porque tras implementarla es el humano quien tiene que tratar con los datos.

En este ámbito, de nuevo queremos ser el laboratorio o el escaparate de proveedores de tecnología. En concreto, estamos en un proyecto de carro inteligente con Deloitte y en otro de retail media que lanzaremos a final de año. Somos un equipo pequeño, en el que todos hacemos de todo, y a veces no podemos ser todo lo ágiles que nos gustaría.

¿Cuáles son las cifras que mueve S. Plaza en la actualidad?

En la actualidad contamos con 12 tiendas, 450 empleados y tenemos previsto facturar 66 millones de euros este año. El objetivo para el 2029 es alcanzar el umbral de los 100 millones de euros, lo que significaría doblar la talla en cinco años.

¿Cuáles son las aperturas previstas para alcanzar ese crecimiento?

El objetivo es abrir una tienda cada año, pero no podemos fallar. Si abrimos una tienda y acertamos, crecemos seguramente un ■ ■ ■



#ENTRENAELDISFRUTE

CON MÁS NOVEDADES

bajo en grasa **0%** azúcares añadidos



LAS CLAVES DEL MODELO EXPERIENCIAL DE JUSTO PLAZA

- 1 **Alma de mercado**
"Frescos con calidad y sabor. Decir frescos es decir salud. Además, como en un mercado, damos soluciones de gastronomía".
- 2 **Personas que atienden a personas**
"Somos escuchadores profesionales".
- 3 **El escaparate de las marcas**
"Damos opciones al cliente".
- 4 **Ventanas de innovación**
"Queremos ser ese laboratorio donde probar cosas nuevas, siempre desde el respeto a la esencia".
- 5 **Precio Justo**
"Los productos con Precio Justo es un compromiso con nuestros clientes".
- 6 **Compra como quieres**
"Abrirnos a canales no presenciales es un compromiso con nuestros clientes".
- 7 **Proximidad física y emocional**
"Somos de Madrid, somos cercanos, escuchamos y tenemos pasión por el cliente".
- 8 **Creando comunidad**
"Tenemos que conseguir que un cliente diga: "Voy a Plaza" o "Vengo de Plaza". Si lo que dice es: "Vengo del supermercado", habremos fracasado".



10%; si fallamos en una tienda caemos un 30%. Tenemos que acertar como esta tienda, que este año va a facturar más de 7 millones de euros y cuando coja velocidad de crucero, en 3 años, que es lo que tarda una tienda en ordenarse en su máxima presión, va a ponerse en 10 millones.

¿Tienen previsto salir de la Comunidad de Madrid?

Aunque esta es una tienda que le gustaría tener a todo el mundo cerca de su casa y puede tener cabida en cualquier ubicación del territorio nacional, nuestro foco está en Madrid. Este año abriremos en el último trimestre en un espacio todavía por concretar, y en 2026 ya tenemos planificada la apertura en el nuevo Centro Comercial Boadilla Hills, en Boadilla del Monte.

Este es un mercado muy competitivo. ¿Sigue habiendo espacio abriendo metros comerciales?

Sí, pero hay que ser muy exigente y muy selectivo con los metros que se abren. Hay mucho metro cuadrado abierto que se debería cerrar y mucho metro cuadrado que falta. Hoy existe una batalla por apertura de tiendas, aunque no sean rentables. Quizás algunos proyectos lo puedan aguantar. Nosotros no estamos en esa batalla. Abriremos allí donde aportemos valor. Tenemos que abrir proyectos rentables y nuestra recomendación al retail es que abra proyectos rentables y diferenciados. Nosotros tenemos nuestro hueco, que se llama "alma de mercado".

¿Está orgulloso de la marcha de esta tienda, la número 12 de la empresa?

Esta tienda es una tienda 10, aunque, lógicamente, el que hace un examen siempre sabe que lo puede explicar mejor. Lo que tendremos que hacer es adaptar el concepto a cada emplazamiento. En cada ubicación hay que hacer cosas diferentes. Estos proyectos tienen que tener cierta cintura y flexibilidad, para seguir diferenciándose del entorno.

Dice Stuart Machin, CEO de Marks & Spencer, que se menosprecia ser la opción de rellenar la cesta. ¿A veces renunciar es ganar?

Hay distribuidores que hacen otras cosas y les va muy bien. Pero quien quiere serlo todo para todo el mundo siempre se deja nichos por atender. Si queremos empatar y estandarizar, estamos muertos; la economía de escala nos arrastraría al fracaso. Insisto, la diferenciación es nuestro camino, porque una tienda tiene que generar comunidad; tiene que conseguir que el cliente vuelva".

Decía el distribuidor irlandés Feargal Quinn, autor del libro "El cliente ante todo", al que dedicamos la sección Serendipias de este número de C84, que "conseguir que el cliente vuelva" es el objetivo de todo negocio. Absolutamente de todos. Y, sin duda, el primer paso para que vuelva es, como dice Pascual Campos, ser "escuchadores profesionales".

© Rosa Galende

30° CONGRESO AECOC ESTRATEGIA COMERCIAL Y MARKETING

20 y 21 mayo de 2025 Madrid

30 años fortaleciendo la relación comercial en el sector del Gran Consumo



Únete a más de 400 directivos y profesionales en el evento clave para entender el presente y anticipar el futuro del sector.

Analizaremos:

Panorama actual del Gran Consumo:

Conoce los datos más relevantes y su impacto en el mercado.

Casos de éxito:

Aprende de los líderes en estrategia comercial y marketing.

Encuentros con la distribución:

Anticipa sus necesidades y apuestas estratégicas.

Perspectivas futuras:

Prepárate para los desafíos del segundo semestre de 2025.

No te lo pierdas

Inscríbete antes del 21 de abril de 2025 y aprovecha nuestras tarifas anticipadas.

Más información e inscripciones aquí:



Partner Global:



Masergrup

De comprar y vender a fabricar

De comprar y vender materiales para el mundo de la construcción a producir alimentos. Este es el gran salto dado por Xavier Martínez i Serra desde la fundación de su empresa en 1997 hasta hoy. Con más de 1.000 empleados y 150 millones de euros de facturación, Masergrup es en la actualidad un ecosistema empresarial cuyos principales pilares son las empresas: Tecnol (productos técnicos para la industria, construcción y equipamiento urbano), Fruselva (alimentación infantil en formato *pouch*), Costa Concentrados Levantinos (caldos, cremas y bebidas vegetales) y Vermuts Miró.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



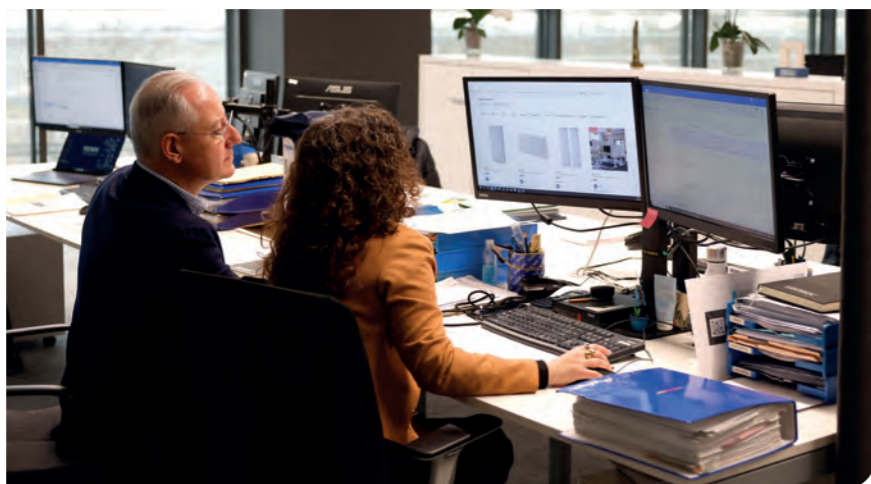
“El mundo está lleno de oportunidades, para el que compra empresas y también para el que las vende. En nuestras manos un mal negocio puede convertirse en un negocio brillante”.



Xavier Martínez i Serra
CEO de Masergrup

LAS CLAVES DEL ÉXITO

- ❖ **El equipo.** “He sabido rodearme de gente muy resiliente; gente buena y humilde”.
- ❖ **La capacidad de asumir riesgos.** “A veces el amor por ser empresario me lleva incluso a la inconsciencia”.
- ❖ **Pensar en grande.** “Seguiremos buscando oportunidades para hacer un grupo empresarial más grande. No sé hasta cuándo, pero de momento seguiré soñando”.
- ❖ **La agilidad.** “Tenemos que ser muy rápidos en la toma de decisiones”.
- ❖ **La humildad.** “Nací en una familia muy humilde que me enseñó lo importante de ser buena persona”.



❖ La sede corporativa de Masergrup es un moderno edificio muy luminoso totalmente domotizado, con espacios abiertos, transparente, equipado con tecnología punta y ecoeficiente que ha sido el primer edificio de la provincia de Tarragona en recibir el sello Leed-Gold por la implementación de las mejores prácticas de sostenibilidad: uso de materiales de bajo impacto, recogida del agua de lluvia, medidores de calidad del aire, parking con cargadores para coches eléctricos, autosuficiente energéticamente gracias a sus placas fotovoltaicas...

De pequeño quería ser mecánico, como su abuelo paterno, que fue mecánico de Renfe, y como su padre, que tenía su propio taller. Si hubiera seguido el camino que le era familiar quizás hoy estaríamos ante un exitoso empresario del mundo de la automoción, porque Xavier Martínez i Serra siempre fue un espíritu inquieto en el que dormía el gen del emprendedor.

Mal estudiante, pasó de trastear en el taller de su padre a ejercer de comercial para una empresa de pinturas de Girona. Vender se le daba bien. Sin formación universitaria, un buen día decidió realizar el Máster en Dirección de Marketing en EADA, y eso le cambió la vida. Allí coincidió con Marc García -Cervecería Damm-,

Joan Hinojo -Circontrol-, y Xavier Mata -Step One, empresa que realizaba los relojes para Zara-. Con ellos realizó el trabajo de final de curso, en el que analizaron la situación de la empresa en la que él trabajaba. El diagnóstico de sus compañeros fue categórico e inapelable: “Xavier, móntate una empresa por tu cuenta porque ésta va a cerrar”. Les hizo caso. Tres años más tarde esa empresa cerró; mientras él triunfaba como autónomo.

“En aquella época los comerciales íbamos ‘a pelotazo’. Si podíamos vendíamos 1.000 litros, aunque el comprador solo necesitara 10”, recuerda.

Pero más allá de realizar la venta, él quería dar servicio, fidelizar a sus

clientes. Con esa idea en 1997 montó Tecnol, su primera empresa, dedicada a la comercialización de productos para la construcción. Tenía 32 años.

Durante una década tuvo un gran éxito siempre bajo la premisa: “Comprarás, venderás, pero jamás fabricarás”. La crisis del 2008, y posteriormente la pandemia, lo lleva a diversificar e internacionalizar su empresa, a entrar en el mundo de la alimentación. Empezó, casi por accidente, haciendo los zumos de la marca Pago, para Heineken y luego para Granini. Luego montó su propia empresa de alimentación, Fruselva, para hacer *pouch* infantiles. Comenzó con fábrica muy grande y sin clientes, cambiando su estrategia de

comprar y vender a gestionar fábricas con altas productividades e innovación. Pero escuchemos la historia en su propia voz.

Rosa Galende: La crisis de la construcción dejó una huella profunda en todo el país. ¿Cómo le fue a su empresa, a Tecnol?

Xavier Martínez i Serra: Como empresario he tenido dos vidas. La primera, de 1990 a 2007, estuvo centrada en la venta de productos químicos para el sector de la construcción. La segunda comienza en 2008, a raíz de la crisis inmobiliaria y de *real state* que prácticamente paraliza el país. Teníamos entonces 700 trabajadores y nos

quedamos en 100. Tuvimos que encojernos para no ir a la quiebra.

Pero esa crisis nos trajo una oportunidad de diversificación. Con el fin de sortear la crisis orientamos Tecnol hacia la venta de todo tipo de soluciones para los ayuntamientos: equipamientos urbanos, iluminación solar ecoeficiente, señalización, espacios de ocio, adhesivos cianocrilatos...

¿Cómo pasan de ofrecer productos y servicios al mundo de la construcción y equipamiento urbano a orientar la empresa a la producción de alimentos?

Llegué al mundo de la alimentación casi por accidente, a raíz de la compra de la fábrica de zumos de la multinacional austríaca Pago Fruchtsäfte, una marca hoy propiedad de Eckes-Granini, que en aquel momento pertenecía al Grupo Heineken, que había comprado una cervecera en Austria y Pago entraba dentro del paquete, pero a la cervecera no le interesaban para nada los zumos, de manera que la vendieron.

Yo compré la fábrica y cerré un acuerdo para fabricar durante cinco años para ellos, que al final fueron diez, porque cuando vendieron la marca a Eckes-Granini seguí un

tiempo fabricando para el nuevo comprador.

¿Cuál era su intención al comprar la fábrica de Pago? ¿Introducirse en el mundo de la alimentación?

Mi objetivo principal era comprar espacio de almacén para mi negocio principal, Tecnol. La fábrica de Pago, con 23.000 m² construidos y 60.000 m² de superficie total, me permitía dividir el espacio con una pared y dedicar una parte a la producción de zumos y la otra a almacén. Por tanto, buscando una nave industrial me encontré con una oportunidad de diversificación.

Compré una empresa que perdía dinero y me gasté dos millones de euros en separar la planta, pero enseñada me di cuenta de que la crisis de la construcción era muy profunda y que lo mejor era destinar todo el espacio a alimentación. Los directivos de Price Waterhouse que me ayudaron a comprar la fábrica de Pago me decían: "El mundo de la construcción lo pasará muy mal. La alimentación es más resiliente". De manera que al final me dije: "Eso de producir alimentos no debe ser tan difícil y como me quedo todo el equipo..."

Así ha pasado del "Comprarás, venderás, pero jamás fabricarás" a producir alimentos y gestionar fábricas. ¿Por qué este cambio de mentalidad?

El mundo va muy rápido. Lo que era válido hace 27 años hoy no lo es. An-

tes solo pensaba en vender y ahora solo pienso en comprar fábricas, porque los intermediarios comerciales se han reducido. Hoy todos los clientes quieren ir directamente al fabricante, de manera que lo que tenemos que hacer es fabricar con mucha calidad. De pequeño quería ser mecánico y en el fondo eso es lo que soy, porque mis conocimientos de mecánica me han venido muy bien para entender a los ingenieros y a los electromecánicos, y convertir así las fábricas en centros de alto rendimiento.

Hoy hay mucha gente que sabe vender: los Mercadona, los Carrefour, los Alcampo... Nosotros nos centramos en fabricar. Es cierto que también tenemos marcas, y compraremos marcas en un futuro, pero para que estén muy alineados nuestros negocios, porque cuando haces MDD también necesitas tener una marca tuya para desarrollar la innovación. Desde mi punto de vista, fabricar es más sostenible en tiempo, porque tienes un know-how tangible, que no es tan fácil de replicar. Porque una cosa es fabricar y otra fabricar con mucha productividad, buena calidad, con mucha innovación y buenos costes. Nosotros estamos creciendo mucho porque tenemos buenos productos, muy competitivos y con muy buen servicio.

Si tienes una producción eficiente, un producto bueno, innovación y buen servicio, el negocio es rentable. Y los empresarios lo que queremos es estabilidad. La recurrencia de los pedidos es muy importante.



"La crisis del 2008 nos trajo una oportunidad de diversificación hacia el sector de la alimentación".

"Al principio mi lema era: 'Comprarás, venderás, pero jamás fabricarás'. Hoy las cadenas comerciales se han reducido. Todos los clientes quieren ir directamente al fabricante, por lo que ahora lo que tenemos que hacer es fabricar con mucha calidad".

Si tienes una buena fábrica, todo funciona bien. En cambio, vender es más complejo: has de llamar una y otra vez a la puerta.

Por lo tanto, lo que tenemos hoy y lo que queremos hacer en el futuro es producir para grandes marcas y cadenas de distribución, quizás con un margen más reducido, pero siendo capaces de hacer cosas innovadoras, con tres líneas diferentes que tenemos: vermouths, alimentación y Tecnol.

En el mundo de la construcción usted crea una marca, Tecnol, de la que no era fabricante. En alimentación se dedica principalmente a fabricar las marcas de otros. ¿Por qué ese cambio de estrategia?

Soy mal gestor de marcas. En Tecnol gestionamos muy bien la marca porque no la fabricábamos. Cuando no produces, te puedes dedicar a la marca; pero cuando fabricas, es más difícil atender a ambas cosas. Además, construir una marca es un proceso lento y complejo. El sentido común nos dice que la gente quiere comprar a buen precio y el retail ha decidido -y es una decisión- hacer productos que sean más próximos a la necesidad del cliente -en calidad, precio y servicio-. Las marcas tienen que hacer algo muy diferente y las que tienen capacidad para innovar son las grandes multinacionales. Por lo tanto, cuando creé Fruselva, con una fábrica que era muy grande, vi que era más fácil crecer envasando para otras marcas, como Coca Cola, Danone, Nestlé, Pepsi-Cola... y para grandes cadenas de distribución.

¿Cómo nace Fruselva, su empresa de alimentación infantil en formato pouch?

Sucedió que en una feria encontré un pouch -envase tipo bolsa, ligero y resistente- óptimo para bebidas infantiles tipo smoothies, purés... Enseguida vi que esa era una oportunidad para nosotros. Eso sucedía en 2009-2010, en plena crisis de la construcción. Aunque no disponía de dinero, conseguí comprar una máquina y empezar a fabricar.

El primer cliente fue Mercadona y el segundo Ella's Kitchen, un fabricante inglés de alimentación infantil que conocimos en una feria en París. Poco a poco empecé a tener más clientes y me di cuenta de que tenía entre manos algo diferente, que no había tenido nunca en la vida. Tenía recurrencia, tenía valor añadido, tenía facturación todos los meses.

Las primeras que apostaron por este formato fueron las marcas, si bien en la actualidad el 80% de Fruselva es marca de distribuidor y el 20% marca de fabricante.

¿Cómo han abordado la expansión internacional de Fruselva?

Nos surgió la oportunidad de dar servicio a un cliente en Brasil y otro en Venezuela y lo hicimos. En 2011, aún en época de crisis, realicé un viaje por 5 países de Sudamérica y detecté grandes oportunidades para nuestro producto. Dos años más tarde abríamos una fábrica en Chile. Si no lo hacía yo, lo iba a hacer otro. En España era difícil crecer, pues seguíamos en crisis. Allí vi ante mí una oportunidad única, como no había visto otra en toda mi vida. Tenía entonces 42 años.

¿Cuántas fábricas tiene Fruselva en el mundo?

En la actualidad disponemos de 3 fábricas de alimentación in-





fantil y leche vegetal. La más grande y moderna es la de Fruselva en Chile, con 130.000 m². Tenemos otra en Colombia, de 25.000 m²-10.000 m² de nave-, que nos permite llegar a Estados Unidos en una semana. En Riudoms (Tarragona) tenemos una fábrica de 12.000 m² y estamos abordando una ampliación de 24.000 m² más.

Tenemos oficinas comerciales en Shanghái (China), en Querétaro (México) y en Estados Unidos (en Miami -Florida- y Irvine -California-).

Al principio teníamos solo la fábrica española y la chilena, y exportábamos el 90%. En la actualidad el 70% del negocio de Masergrup es exportación y el otro 30% mercado nacional.

Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las claves para el éxito internacional de Fruselva?

En primer lugar, el formato *pouch*, que era muy novedoso y viaja bien. En un contenedor de *pouches* hay 50.000 euros. En un contenedor de materia prima de manzana seguramente hay 10.000 euros. Y en un contenedor de agua 2.000 euros. El agua no viaja bien. Cuesta más el flete que el producto.

Desde entonces, mi ADN ha cambiado: siempre que pienso en un producto, pienso si es exportable. Si es

exportable, formará parte del portafolio; si no viaja bien, no.

Además, siempre he tenido gente que habla idiomas -alemán, ruso, francés, inglés, brasileño...-y acudimos a las principales ferias sectoriales internacionales: PLMA, Sial Paris, Anuga, Biofach Trade... Todos, absolutamente todos los clientes, los he hecho en ferias. No hay nada peor que ofrecer tu producto a alguien que no lo necesita. En las ferias se encuentran el que necesita y el que ofrece.

¿Dónde están sus prioridades de internacionalización?

En la exportación a América, donde tenemos ahora el 66% de nuestras ventas, y cuando tengamos bien trabajada Europa, donde aún nos queda mucho por hacer, iremos a Asia, dónde hay mucha población infantil.

Con una mirada amplia, ¿la internacionalización es una oportunidad real para otras empresas españolas de alimentación?

A pesar de todo, España es un país muy competitivo; más que Francia, Alemania, Inglaterra, Holanda... Solo Portugal es más competitivo que nosotros. Tenemos buen producto y buenos profesionales, por tanto, hay que exportar.

La crisis del 2008 supuso un punto de inflexión para la compañía y les abrió la oportunidad de diversificar con la alimentación y el crecimiento internacional. En 2020,

la pandemia, les ofrece de nuevo una oportunidad de crecimiento y diversificación, con el desarrollo de Tecno Health y la compra de Vermuts Miró.

En 2020 con los confinamientos se cerró mucho el mercado. La alimentación funcionaba muy bien, pero tenía 100 vendedores de Tecno que no podían salir a la calle a vender, y también ingenieros y capacidad de producción parados.

Uno de mis consejeros, Josep Maria Serra, que trabaja en Ficosa International, me contó que su empresa había comprado una máquina en China para hacer mascarillas para sus trabajadores. Era máquina de tres cuerpos. Le dije: "Una máquina de tres cuerpos no puede ser rentable. Se tiene que buscar una máquina de un solo cuerpo, en la que se coloque la bovina y salga la mascarilla hecha".

Con esta información nuestros ingenieros buscaron en China máquinas de un solo cuerpo, y las encontraron. El primer mes compramos mascarillas para nuestros trabajadores, pero el segundo ya tenía 3 líneas de producción muy competitivas. Hicimos mascarillas para Aldi, Lidl, Caprabo, Carrefour y para las farmacias. Llegamos a tener 33 máquinas y 500 personas trabajando las 24 horas del día, sábados y domingos incluidos. Fue una oportunidad increíble. Aquellas máquinas, que estaban bien de precio, hicieron un servicio a la sociedad y en un mes quedaron amortizadas. Fue una época frenética.

Ahora solo quedan 7 en funcionamiento, pero seguimos sirviendo a algunas farmacias y supermercados.

Por otra parte, ¿cómo se fragua la compra de Vermuts Miró?

En Reus hay dos cosas importantes: el vermut y Casa Navàs. Yo soy un enamorado del vermut. Las instalaciones de Vermuts Miró están a escasos 500 metros de Tecno y a un kilómetro de mi casa. La empresa, en cuarta generación, tenía ciertas necesidades y nosotros podíamos darles soporte de ingeniería. Poco después, ante la falta de relevo generacional, 5 años después de la muerte de Emili Miró, su mujer, Reimei Prats, me ofreció hacerme cargo de ese legado para que la empresa pudiera tener continuidad.

¿Cómo encaja Vermuts Miró con el resto de productos de la empresa?

Yo busco siempre tendencias de crecimiento. El vermut no encaja muy bien con la alimentación infantil. Lo consulté con mi mujer, que me dijo: "Nunca quiero que compres nada, porque ya tienes bastante trabajo, pero esta empresa sí. Vermuts Miró es una gran marca, en la que está todo por hacer". Y la compré. Fue una buena decisión. Es una empresa referente con mucho potencial, que está creciendo mucho, y es también una forma de hacer territorio, de contribuir a mantener la historia de la ciudad.

En Europa hay cuatro ciudades que se consideran cuna del vermut: Tu-

rín, en Italia; Múnich, en Alemania; Chambéry en Francia; y Reus en España, que llegó a acoger 48 fábricas de vermouths. Ahora quedan 3, que hacen más de 100 marcas diferentes. Con más de 100 años de historia, la fábrica de Vermuts Miró es la de mayor volumen del mercado español con sus 7.000 o 8.000 m², pero sus instalaciones requerían una gran transformación.

¿Qué es lo que ha hecho durante estos 4 años para poner al día Vermuts Miró?

En estos 4 años hemos hecho 3 cosas básicamente: profesionalizar el equipo, en el que había mucha familia; realizar mejoras logísticas con importantes inversiones y entrar en el canal retail, donde la marca no tenía demasiada presencia.

¿Cómo ha evolucionado el consumo de vermut y las ventas de la empresa en estos 4 años?

Dentro del mundo de los alcoholes, el vermut tiene muy buena salud y ocupa un lugar especial en la cultura gastronómica de nuestro país.

En el resto del mundo el vermut se toma como un ingrediente de un aperitivo, de un negroni o de un cóctel. En España antes se tomaba con soda y ahora solo. En estos 4 años hemos doblado el tamaño de la empresa en nuestro país. En 2020 Vermuts Miró tenía 30 trabajadores y facturaba 5 millones de euros. Ahora facturamos 12 millones de euros y el objetivo es alcanzar los 20 millo-

"Una cosa es fabricar y otra fabricar con mucha productividad, buena calidad, con mucha innovación y buenos costes".

nes en 4 años con un equipo de 36 personas.

¿Cómo van a conseguir ese crecimiento?

Entrando en nuevas tendencias, como los 'sin alcohol', los 'sin azúcar' y el spritz, con ese atractivo color anaranjado. Aunque naciera en Italia, España tiene mucho que decir en el mundo de los spritz, del que puede ser un gran productor. Para abordar este crecimiento los próximos años vamos a hacer una fábrica nueva que será la más moderna de Europa.

Desde el punto de vista de la marca, ¿qué es lo que queda por hacer?

El mundo de las marcas tiene cierta complejidad. Las fábricas sabemos ponerlas a punto y mantenerlas competitivas. Todo lo que hemos conseguido ha sido gracias a las fábricas, pero con la marca Miró nos va muy bien. Si tienes un buen producto, un buen precio, un packaging atractivo... el producto funciona. Hacemos el mejor vermut de España, por lo tanto tenemos que continuar mejorando e innovando para que la gente lo pueda probar.

Adicionalmente, estamos elaborando un vermut gran reserva. Cada año dejamos 4 barricas nuevas, francesas, de 400 litros, y en 4 o 5 años estaremos en disposición de comercializar 'el Álvaro Palacio' o 'el Vega Sicilia' de los vermouths.

Por otra parte, próximamente abriremos en Reus un centro de experiencia y conocimiento del vermut, con un museo, para que la gente lo conozca. La cultura del vermut nos permite hacer territorio.

En el 2023 realizan una nueva adquisición, Costa Concentrados Levantinos. ¿Qué ha aportado esta nueva compra?



EL MAYOR ACIERTO

Entrar en el mundo de la alimentación. Comprar la fábrica de Pago ha sido quizás la decisión más trascendental.

EL MAYOR ERROR

Durante un tiempo di entrada a un fondo de inversión y me equivoqué. Quizás no elegí bien, pero supe rectificar a tiempo. En todo caso, he conseguido hacer buenas las decisiones que he ido tomando, por lo que solo puedo dar las gracias.

LA DECISIÓN MÁS DIFÍCIL

En las empresas todas las personas tienen un lugar y un tiempo. Que un colaborador se vaya por decisión propia es doloroso. Tener que prescindir de un trabajador porque no se adapta a la cultura y necesidades de la empresa es dramático.

UN MOTIVO POR EL OPTIMISMO.

Estamos en un buen país y en un buen momento.

UN PAÍS QUE LE INSPIRA

Me mueve entre el pragmatismo chino y la democracia americana. Estados Unidos es un país muy innovador, donde todo es posible. Y los chinos son muy rápidos, van muy deprisa y son muy innovadores también. En Europa vamos muy lentos.

UN LIBRO DE REFERENCIA

"El alquimista", de Pablo Coelho. Lo leí con 24 años y me marcó profundamente. Y de "De cero a Zara", de Xabier R. Blanco y Jesús Salgado.

Vermuts Miró fue una oportunidad que llamó a nuestra puerta, en cambio Costa Concentrados Levantinos es algo que fuimos a buscar. Existen a nuestro alrededor muchas oportunidades de reconvertir negocios existentes, bien porque el empresario se jubila o porque no tiene recursos o equipo para afrontar los retos de futuro.

Fundada en 1897, Costa Concentrados Levantinos era una empresa valenciana, en sus orígenes dedicada a la producción de horchatas, que había diversificado su actividad hacia la producción y *co-manufacturing* de distintas bebidas vegetales y caldos.

Yo creo que esta es la mejor operación que he hecho en mi vida, porque era una magnífica planta, con grandes empleados, un gran centro de innovación, con un buen laboratorio, que a nosotros nos servirá de base para hacer la fábrica grande que queremos hacer.

¿Cuáles son los objetivos que se han marcado para Costa Concentrados Levantinos?

El objetivo es doblar en 4 años el tamaño de las líneas de *tetrapack* que tenemos. Hoy el mercado es básicamente nacional, pero ya hemos cerrado acuerdos con grandes cadenas de supermercados en Estados Unidos.

En cuanto a nuestras marcas Costa y Amandín, estamos actualmente revisando y planificando su potencial de cara al futuro.

¿Cómo se imagina el futuro Masergrup? ¿Hay nuevas compras en el horizonte?

El mundo está lleno de oportunidades. Dentro de 6 meses cumpliré 60 años. Creo que vienen 10 años muy buenos, de hacer grandes cosas. Creceremos orgánicamente y no dejaremos de buscar oportunidades inorgánicas, porque las hay. Hay oportunidades para el que compra y también para el que vende. Hay muchas fábricas que, puestas bajo la tutela de un grupo de ingeniería de producción de alimentos como Masergrup, pueden pasar de ser un mal



negocio a convertirse en un negocio brillante.

Seguiremos buscando oportunidades para continuar construyendo un grupo empresarial más fuerte y sólido. No sé hasta cuándo, pero de momento seguiré soñando.

¿Cómo afronta el relevo generacional en su empresa?

Esta es una empresa familiar con 1.011 personas donde no trabaja nadie de la familia, a excepción de la hija de un primo hermano que se acaba de incorporar a nuestra oficina comercial de EE.UU.

Mis cuatro hijos harán lo que quieran hacer. Mi padre era mecánico y a mí me ha ido muy bien no siendo mecánico. A lo mejor a mis hijos les va muy bien haciendo otras cosas diferentes a las que yo hago. En todo caso, estamos haciendo ya un protocolo familiar. Si un día se incorporan a la empresa será porque quieren, porque no hay nada peor que estar en un lugar porque tu padre te lo ha montado.

¿Cuáles son las dimensiones de la empresa hoy y cómo te gustaría verla a 5 años vista?

Hoy Masergrup factura 150 millones de euros y da empleo a más de 1.000 personas. Dentro de 5 años

me gustaría que todo el equipo directivo actual continúe en la empresa. Y creceremos... todo lo que podamos, prefiero no dar cifras. Sobre todo, quiero crecer bien, cuidando a

las personas, cuidando el medioambiente y siendo muy rápidos en la toma de decisiones. Quiero que Masergrup sea una empresa muy humana, donde las personas que la integran puedan desarrollarse y ser felices. Porque, ¿en las empresas qué queremos: presencialidad o aportación de valor? Yo quiero aportación de valor. La movilidad, la flexibilidad laboral y la reducción de tiempo trabajado, todo es compatible.

Cohesionar al equipo en torno a unos valores y una cultura empresarial es siempre importante, máxime si la empresa ha crecido tanto en tan poco tiempo, y lo ha hecho mediante la integración de otras empresas. ¿Cuáles son hoy los valores y la cultura de Masergrup?

Tengo algunas frases que marcan la cultura de toda la empresa. Una de ellas es "Poka-Joke", una técnica japonesa de calidad que consiste en hacer las cosas fáciles para todo el mundo, intuitivas. En general, la

gente se equivoca y comete errores cuando no hay un protocolo, un procedimiento claro.

También suelo decir que lo más importante es rodearse de buenas personas, porque "con buenas personas se hacen buenos negocios". Una buena persona será humilde, y por tanto aprenderá y escuchará a los clientes. Hay que evitar la soberbia, y todos tenemos muchos puntos de soberbia.

Desde mi punto de vista, cuidar a las personas es lo primero que tiene que hacer una empresa. Tiene que ofrecerles un plan de carrera, estabilidad..., pero para que eso sea así, la empresa se tiene que ganar muy bien la vida. Si cuidas muy bien de las personas y tienes una buena estrategia, una hoja de ruta clara y un buen modelo de negocio, podrás crecer a la par que las personas. Queremos hacer las cosas con la filosofía "Poka-Joke", ser muy rápidos, productivos, innova- ■ ■ ■

Tu dosis de energía para el día a día

VEGANO SIN AZÚCAR

AHORA MÁS EFECTIVO

NUEVO SIN AZÚCAR Y VEGANAS

Con la garantía: **BNS** BOSTON NUTRACEUTICAL SCIENCE

Vitaldin

vitaldin.com

Deliciosas GUMMIES veganas que combinan Ginseng, Guaraná, Cafeína, Taurina, Zinc y 6 Vitaminas del grupo B para dar energía, reducir el estrés y mejorar la concentración. Perfectas para potenciar el rendimiento físico y mental, ya sea en el trabajo, los estudios o cualquier desafío diario.

Desde 2017 Xavier Martínez i Serra es copropietario de Casa Navàs, en Reus, un edificio modernista de Lluís Domènech y Montaner, el maestro de Antonio Gaudí. Él mismo explica el motivo de esta compra: "Yo veía cada día Casa Navàs cerrada mientras en Barcelona a los propietarios de Casa Batlló les iba muy bien teniéndola abierta. La idea era copiar ese modelo. ¿Por qué has de innovar si puedes replicar lo que otros hacen muy bien?". Tras su rehabilitación ese precioso edificio recibe más de 50.000 visitantes al año y acoge jornadas culturales y de innovación.



dores y ofrecer a los clientes un buen producto.

Las personas hacen las empresas... Es importante tener gente que sepa trabajar en equipo, porque ni el mejor jugador del mundo puede ganar solo un partido de fútbol o de baloncesto. Los empresarios somos creadores de equipos.

La responsabilidad social es fundamental en nuestra cultura de empresa, y también la responsabilidad medioambiental, convencidos de que tenemos que dejar un mundo mejor que el que nos hemos encontrado.

De hecho, recientemente han obtenido la certificación B-Corp. Hemos obtenido la certificación B-Corp para las tres fábricas (Espa-

ña, Chile y Colombia), lo que ha sido complejo, y para las tres oficinas comerciales (Estados Unidos, México y España). Esta es una inquietud que siempre he tenido.

Hemos sido una de las primeras empresas familiares españolas reconocida como empresa socialmente responsable. Fuimos también de las primeras en obtener la SA 8000, también de Responsabilidad Social Corporativa.

Estamos realizando grandes inversiones en todas nuestras fábricas para ser autosuficientes desde el punto de vista de la energía y sostenibles en la gestión de los residuos. Es difícil pensar en el futuro sin pensar en sostenibilidad, por ello intentamos ser un referente también en este campo.

Entendemos que es nuestra obligación como empresarios.

Por último, como emprendedor y gestor de empresas que se ha enfrentado a importantes crisis y ha conseguido salir de ellas reforzado, ¿qué ha aprendido de esos momentos?

Yo diría que he aprendido tres cosas en mi vida. De mis abuelos y mis padres aprendí a ser muy humilde. Mi padre nació y vivió hasta los 7 años en una cueva, en un pueblo de Almería que se llama Cuevas de Almanzora. La crisis de la construcción me enseñó de nuevo a ser muy humilde. Porque yo quería ser Juan Roig o Amancio Ortega. Esa crisis nos obligó a aterrizar en la vida real. Ahora continúo siendo muy ambicioso, muy soñador, pero siempre desde la humildad y confiando en las personas.

La gran lección es siempre tener "un roc a la faixa", que decimos en catalán. Es decir, intentar tener siempre alguna idea en el bolsillo y también ahorros, porque cuando no lo tienes el dinero es muy caro, y cuando lo tienes tiene poca importancia.

Por eso intento valorar mucho a las personas que me acompañaron en aquella época, porque mucha gente se marchó.

Por tanto, las tres lecciones son: ser muy humilde, saber guardar y valorar a las personas.

© Rosa Galende



LA TRANSFORMACIÓN DE SUMA

Calidad, proximidad y conveniencia

En un mercado competitivo como el del *retail*, Transgourmet Ibérica ha dado un giro estratégico con Suma, su enseña más reconocida de supermercados de proximidad. La compañía ha redefinido esta franquicia con un enfoque que prioriza la gestión eficiente y la adaptación al consumidor y al entorno, consolidando un negocio basado en calidad frente a cantidad y en la proximidad y conveniencia.

Desde 2019 Transgourmet ha transformado su red de supermercados Suma hacia un modelo más exigente, pasando de incorporar un centenar de franquicias al año a unas 50, pero con un impacto directo en el negocio, logrando así aumentar su facturación. Esta estrategia le ha permitido reforzar su identidad, mejorar la experiencia de compra y ofrecer una estructura más rentable. Lo importante es garantizar rentabilidad y ofrecer también una carta de servicios complementarios que faciliten la gestión del día a día.

Compromiso con el consumidor

No hay dos supermercados iguales, porque la optimización del surtido de cada establecimiento se ha convertido en un valor diferencial: hay que seleccionar cuidadosamente los productos de cada tienda,

asegurando una oferta adaptada a su ubicación.

Es necesario que cada establecimiento se ajuste al consumidor de la zona, ya sea capital, barrio o pueblo, con un surtido específico y una estrategia de servicio definida. El éxito se basa en una atención personalizada y en la calidad y variedad del surtido (primeras marcas, marcas propias y locales), junto con el mejor producto fresco.

Hacia la conveniencia

Sin olvidar la proximidad, la tendencia es orientarse en los próximos años hacia la tienda de conveniencia para responder a los cambios de hábitos de consumo y a una demanda creciente de los consumidores. Las nuevas aperturas responden a los pilares estratégicos de la compañía: proxi-



midad, relación personal, productos de kilómetro 0, secciones especializadas, profesionalidad, digitalización, soluciones innovadoras para el consumidor, amplia variedad de servicios y rentabilidad.

Así, ya es una marca consolidada en Cataluña, Levante e Islas Baleares, donde su cuota de mercado es sólida y sigue creciendo. Además, la enseña quiere impulsar su presencia en regiones estratégicas como la Comunidad de Madrid, Andalucía, Canarias y Aragón.

Suma apuesta por la proximidad física y digital y para ello ha desarrollado herramientas tecnológicas que facilitan la gestión y mejoran la experiencia del consumidor. Destaca su aplicación de fidelización y venta en línea, personalizada para cada tienda, que garantiza el mismo surtido y precio que en el establecimiento habitual. Su objetivo es alcanzar 100 tiendas con este sistema en 2025.

Con esta estrategia basada en calidad, personalización y digitalización, Suma se posiciona como una franquicia innovadora y rentable que está transformando el *retail*.

www.sumasupermercados.es

Innovación y rentabilidad. Suma está transformando el *retail* con una estrategia basada en la calidad, la personalización y la digitalización.





El consumidor y su relación con las marcas

Los hogares recuperan poder adquisitivo, aun así el 70% planifica más sus compras para controlar el gasto y casi la mitad llega justo a final de mes. Si bien se vuelve a gastar, persiste la cautela: se buscan ofertas, se acumulan productos en promoción y se exige más a las marcas. Tanto la generación zeta como la silver priorizan calidad y transparencia, reflejando un consumo más consciente y estratégico.

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



ELECCIÓN POR CONVENIENCIA

Marca distribución

- Fortalezas:** Disponibilidad en el lineal, cubren necesidades y el precio.
- Punto de mejora:** Novedades que lanzan al mercado.

Marca de fabricante

- Fortalezas:** Calidad de los productos, variedad de surtido y disponibilidad en el lineal.
- Punto de mejora:** El precio.

DISTINTAS GENERACIONES CON DEMANDAS PARECIDAS

LOS ZETA (1994-2010)
La generación digital ha crecido con la tecnología, integrándola en su vida, lo que ha transformado su consumo y comunicación. Son realistas, exigentes y sensibles.

Piden a las marcas:

- 79% Calidad.**
- 78% Transparencia.** Que cumpla lo que promete y sepa reconocer sus errores.
- 75% Accesibilidad.** Que tenga diversos precios para todos los bolsillos.
- 65% Innovación.** Que saque productos nuevos.

LOS SILVER (1946-1970)
Los silver priorizaron el trabajo y la familia, pero ahora buscan retomar hobbies y actividades pendientes, enfocándose en bienestar y disfrute.

Piden a las marcas:

- Cercanía.** Buscan marcas que les inspiren confianza, los conozca y que se adapten a sus necesidades.
- Calidad.** Con estándares altos y la innovación ligada a una mejora de la calidad.
- Transparencia.** Conectan con marcas que expliquen su beneficio y propósito de manera directa. Una marca transparente es símbolo de solidez.

TRASVASE ENTRE MARCAS

El trasvase entre marcas se mantiene...

- 60%** compra más productos de MDD.
- 55%** acude a más establecimientos con alto % de MDD.
- ... pero con perspectivas de ralentizarse.
- ↓47%** seguirá comprando principalmente MDD (54% en octubre 23).
- ↑42%** Combinará MDD y MDF (37% en octubre 23).
- 11%** volverá a las MDF que compraba antes.

LOS DATOS

- 70%** planifica más las compras para controlar mejor el gasto.
- 55%** acude a más establecimientos en busca de ofertas y mejores precios.
- 45%** acumula más productos en casa porque aprovecha las ofertas que encuentra.

El retail se mueve

En busca de la hiperpersonalización

El sector del retail no se queda quieto. Continúa su transformación para diferenciarse y conectar con sus clientes. El objetivo: hacer la compra más personalizada, fluida y sencilla. Tanto retailers de alimentación o electrónica como marketplaces o marcas de venta directa al consumidor apuestan por la omnicanalidad, el servicio y la especialización con la tecnología como la gran aliada. Conocemos las estrategias y perspectivas de crecimiento de Grupo Cuevas, MediaMarkt, Miravia, Tu Super, Vinoselección y Nespresso.

REDACCIÓN C84

5 ESTRATEGIAS DEL RETAIL

- 1 **Diferenciación.** Cercanía, servicio y calidad.
- 2 **Experiencia de compra.** Omnicanal, sin fricciones, fluida, personalizada, que sorprenda...
- 3 **Especialización.** Variedad y profundidad de surtido, mejores precios y máxima calidad.
- 4 **Innovación.** Nuevas propuestas que sorprendan, servicios adicionales que hagan la compra más fácil...
- 5 **Tecnología.** La utilización de la IA como clave de competitividad e hiperpersonalización.



Artur Yuste i Tarragó

DIRECTOR GENERAL
DE GRUPO CUEVAS

Poner foco en la diferenciación

Los logros de 2024

El principal desafío del año pasado ha sido sin duda trabajar con una estrategia de crecimiento inorgánico. Un ámbito al que Grupo Cuevas no está acostumbrado y en el que no somos especialistas por nuestra historia. La adquisición de 29 supermercados ubicados en Asturias ha supuesto un reto que nos ha cambiado totalmente el prisma y la forma en la que veníamos habituados a trabajar. Hoy rozamos los 150 puntos de venta en Galicia, Asturias y Castilla y León y alcanzamos las 1.300 personas trabajando en Grupo Cuevas, y esperamos mantener un año más un crecimiento a doble dígito.

2025. Adaptación a los cambios

El sector de la distribución, en los últimos años, ha ido cogiendo músculo porque no han sido años complicados en lo que a resultados se refiere. Nos hemos acostumbrado a vivir en el cambio constante, en la necesidad de adaptarnos a nuevas normativas o tendencias o contextos socioeconómicos diferentes... Y el sector ha respondido y ha estado ahí siempre. Esto significa que ahora, cuando llega la moderación, habrá que seguir trabajando en

“Hoy rozamos los 150 puntos de venta en Galicia, Asturias y Castilla y León, empleamos a 1.300 personas y esperamos crecer a doble dígito”.

“Nuestra estrategia diferencial continuará siendo la cercanía, el servicio personalizado, el fresco y ofrecer una experiencia de compra familiar y próxima”.

aquello que nos diferencia y por lo que el cliente nos elige. Nuestra estrategia diferencial continuará siendo la cercanía, el servicio personalizado, el fresco y ofrecer una experiencia de compra muy familiar y próxima. Trabajaremos con todas las cualidades que van por encima de un buen producto o de un precio competitivo. Continuaremos haciendo hincapié en hacer la vida más fácil a quien nos elija.

Nuevos proyectos

Consolidar y recuperar el tono en Asturias. Ese es el principal objetivo que nos marcamos ahora. Dar un impulso a las tiendas Spar y que se conviertan en puntos de referencia en sus zonas de influencia. Atraer y enamorar de nuevo a las personas y que seamos depositarios de su confianza para algo tan relevante como es lo que se consume en un hogar, cada día.

En este 2025 también trabajaremos en la línea Cuevas Cash. Queremos seguir dando servicio y resultando útiles en nuestra tierra, en Galicia, y para ello hemos diseñado un plan de aperturas que darán respuesta y cobertura a nuevas zonas del territorio. ■



Antonio Ferrero

CHIEF OPERATIONS OFFICER EN MEDIAMARKT ESPAÑA

La evolución del retail hacia un modelo centrado en la experiencia del cliente

La transformación del retail

El retail está experimentando una transformación sin precedentes, evolucionando hacia un modelo de comercio unificado, donde la experiencia del cliente es el verdadero eje de la estrategia. Ya no se trata solo de integrar canales físicos y digitales, sino de ofrecer un viaje de compra sin fricciones, personalizado y adaptado a las necesidades de cada consumidor. La tecnología ha sido clave en este cambio, permitiendo que el retail no solo conecte puntos de venta, sino que cree un ecosistema fluido y eficiente que prioriza la conveniencia y la satisfacción del cliente por encima de cualquier canal específico.

La mejora de la experiencia de compra impulsa el 2024

Desde MediaMarkt hemos creído siempre en la importancia de ofrecer la mejor experiencia de compra a nuestros clientes, independientemente del punto de entrada y, año tras año, hemos comprobado que esa elección nos ha conducido a un camino de éxito. Un camino que nos ha permitido crecer un 10% en facturación en el pasado año fiscal, superar la barrera de los 2.500 millones de euros y alcanzar una cuota de mercado del 21,5%. A nivel online, hemos logrado incrementar un 15,7% nuestras ventas en la *web/app* y consolidar una comunidad que traspasa el millón de adscritos a nues-

tro programa de fidelización miMediaMarkt.

2025. Expansión e inversión

Poder idear y aprovechar la tecnología para facilitar la vida tanto de nuestros empleados (alrededor de 7.000 expertos que nos acompañan) como de nuestros clientes, nos conduce a un 2025 lleno de retos apasionantes. Pondremos especial énfasis en seguir abriendo tiendas, pero también realizaremos una fuerte inversión en nuevas áreas de Service&Solutions, Marketplace, Retail Media y marcas propias, como vía para seguir ofreciendo a nuestros clientes las mejores experiencias tecnológicas. ■



Manuel Hevia

DIRECTOR GENERAL DE VINOSELECCIÓN

La IA, clave de competitividad del e-commerce

Crecimiento en 2024. Más internacionalización y más clientes

2024 ha sido un muy buen ejercicio para Vinoselección. Cerramos con unas ventas de 33 millones de euros y superamos los 4 millones de botellas

comercializadas, lo que supone un crecimiento de más de un 7% en ambas magnitudes respecto de 2023.

La evolución positiva ha estado motivada por varios factores. En primer lugar, hemos seguido creciendo en

España, nuestro principal mercado, al tiempo que hemos conseguido dar un impulso a nuestra internacionalización en Europa. Todo ello nos ha permitido incrementar nuestra comunidad de clientes, que supera ya los 175.000.

Los retos y oportunidades

El mercado del vino online evoluciona cada día a una mayor 'vinodiversidad'. Hemos vendido en 2024 más de 3.500 referencias diferentes, y con seguridad esta cifra se quedará corta en 2025. Esta amplitud de inventario es un reto de eficiencia, como también lo es la logística internacional o la participación en *marketplaces*. Sin embargo, también es cierto que contamos con herramientas nuevas donde destaca sobre todas la inteligencia artificial. Su aparición en nuestra operativa es relativamente reciente, pero se ha extendido rapidísimo en múltiples áreas de nuestra actividad. Posiblemente, la velocidad de implantación de la IA en nuestro negocio, y en general en el sector



Rubén Navarro

CEO GRUPO TU SUPER

Creciendo a doble dígito

Un 2024 de consolidación

En Tu Super hemos consolidado nuestro modelo de negocio creciendo un 18% durante el ejercicio, con 42 supermercados, 10 de ellos bajo el sistema de franquicia. Hemos superado los 320 trabajadores directos, sumando 500 más indirectos.

En 2024 la expansión incluyó 13 nuevas aperturas entre Andalucía y el Levante español, 8 de las cuales fueron tiendas propias. Nuestro canal *e-commerce* sigue las tendencias del sector creciendo un 6%, aunque aún es poco representativo, y no creo que haya muchos cambios al menos en el próximo lustro.

Objetivo 2025: crecer

Para 2025 prevemos crecer de nuevo a doble dígito superando ya los 30 millones de euros. En cuanto a las tiendas, actuaremos sobre 8, una de nue-

“La clave sigue siendo vender grandes vinos con un servicio excelente. Sin ambos factores, no hay clientes fieles, y sin clientes fieles no hay negocio”.

del *e-commerce*, será uno de los factores claves de competitividad de los próximos años.

Especialización: mejor precio y máxima calidad

Y no quiero olvidar aquí que somos vendedores de vino. Tenemos la mayor

comunidad de consumidores de vino de nuestro país, y eso nos abre las puertas de las bodegas, nos permite escoger lo mejor y, además, poder ofrecerlo al mejor precio. Y, precisamente por todo ello, también somos un aliado de las bodegas haciendo llegar sus vinos a nuestros clientes. Llevamos 51 años siendo especialistas en vino, y esa especialización nos ha permitido crecer y consolidar nuestro liderazgo. Todo a nuestro alrededor cambia cada vez más rápido, y ello nos obliga a ser cada vez más dinámicos y flexibles, pero sin olvidar nunca que la clave sigue siendo vender grandes vinos con un servicio excelente. Sin ambos factores, no hay clientes fieles, y sin clientes fieles no hay negocio. ■

va apertura y el resto con reformas integrales porque el nuevo cliente quiere tiendas actuales y ya no vale posponer el arreglo de la imagen de las tiendas. Quien no lo haga lo pagará caro. Este año prácticamente todas nuestras tiendas estarán a un nivel muy alto de imagen. Implantaremos etiquetas electrónicas en 8 de las tiendas en las que nos faltaban, con lo cual ya el 100 % de nuestras tiendas dispondrá de este sistema, así como las máquinas de jugo de frutas (corta piñas, zumo de granada y zumo de

naranja). Y, cómo no, los avances a través de IA realizados en nuestra administración, que nos han permitido ahorrar más de 4.800 horas de trabajo gracias al sistema implementado en central de registro y automatización de documental.

Además, nuestras tiendas están muy enfocadas en la sostenibilidad. Nosotros creemos en ello, con lo que seguiremos el plan previsto de reducción de huella a doble dígito año a año.

En definitiva, prevemos un año plano para el sector, con más cierres de tiendas que aperturas. En Tu Super avanzaremos con una estrategia clara, combinando expansión (en menor medida), digitalización, consolidación y sostenibilidad para garantizar un crecimiento constante, sólido y sostenible que nos ha caracterizado en los últimos años. ■

“Hemos crecido un 18%, contamos con 42 supermercados (13 nuevos) y el canal *e-commerce* crece un 6%”.



Yann Fontaine

CEO DE MIRAVIA

Marketplaces: hacia la hiperpersonalización

Liderando el e-commerce del futuro

Los *marketplaces* han cambiado la forma de vender y comprar en internet. Algunos estudios ya apuntan a que la mitad de las ventas online del próximo año se realizarán en este canal. El poder de personalización, la competitividad en precios, la profundidad de la oferta y la capacidad de interactividad se han convertido en las herramientas para el dominio de este formato.

Desde su llegada a España, Miravia apostó por el modelo de *marketplace* al que dotó de unas características singulares y que, dos años después, nos han posicionado como uno de los destinos digitales de compra y entretenimiento más apreciados por los consumidores españoles y por el sector.

El hecho de que los vendedores puedan abrir sus propias tiendas en la plataforma, con la capacidad de definir su oferta y sus precios, customizarlas, tener una interacción directa con los consumidores y el acceso a todos los datos que generan sus compras han sido los aspectos más importantes para decidir unirse a Miravia. Hoy la plataforma ya cuenta con más de 10.000 marcas y *sellers* con una

“Miravia cuenta con más de 10.000 marcas y *sellers* con una oferta de más de 15 millones de productos y 1.200 tiendas oficiales”.

oferta de más de 15 millones de productos y 1.200 tiendas oficiales. El modelo de integración de las redes sociales y el papel de los *influencers* y creadores de contenido para aumentar la visibilidad, maximizar las ventas y la capacidad de llegar a nuevos públicos han sido otros aspectos diferenciadores de nuestra propuesta de valor.

La innovación juega un papel clave

La utilización de la IA y diversas tecnologías propias nos permite ahondar en la hiperpersonalización y en la creación de un entorno digital sencillo y atractivo tanto para consumidores como para vendedores. La posibilidad, gracias a la IA, de recomendar productos a través del buscador basados en los intereses y comportamiento de los usuarios, las dinámicas de gamificación o la optimización automática de la creación de fichas de producto son funcionalidades disponibles en Miravia y que han ayudado tanto a compradores como a vendedores a tener una mejor experiencia de usuario y a ahorrar tiempo, recursos y maximizar sus ventas.

Hemos aplicado los mismos criterios de innovación a otros aspectos relacionados con la operativa en la plataforma. La logística y los pagos son dos ejemplos de ello.

- Ecosistema de pagos. Es el más completo del mercado con métodos tradicionales junto a otros más novedosos como Bizum o el “buy now, pay later” y el pago fraccionado a través de herramientas como Klarna. Junto a esto, nuestro sistema de

descuentos adicionales a través de un desarrollo tecnológico propio, al utilizar diversos métodos de pago de la plataforma, la estrategia de *partnerships* con alguna de las empresas de pagos y bancos más importantes del país como el BBVA, Revolut, N26, Bunq o VISA o la línea de financiación para vendedores que hemos desarrollado en colaboración con Youlend y que se integra en el mismo portal de vendedores de la plataforma.

- En logística. Hemos incorporado recientemente el servicio denominado “Logística de Miravia” por el cual cualquier vendedor puede delegar la gestión logística y servicio postventa íntegros a la compañía y sus socios logísticos y que se suma a las otras dos modalidades ya operativas por las cuales el vendedor cuenta con la libertad de operar su *fulfillment* y envío o confiar en Miravia y sus partners logísticos el servicio de entrega de última milla. ■



Claudia Ayats

DIRECTORA DE MARKETING DE NESPRESSO EN ESPAÑA

Más omnicanalidad para sorprender y conectar con los clientes

Experiencias fluidas

Nespresso nació con un fuerte compromiso con la alta calidad, el cuidado y el origen del café. Este profundo respeto hacia nuestra filosofía de marca desde el inicio ha sido clave siempre para garantizar al consumidor un servicio excepcional en todos nuestros canales de contacto. Por ello, la omnicanalidad es fundamental para nosotros. No solo porque refuerza nuestra conexión con los clientes, sino porque también garantiza que la excelencia de nuestros productos se refleja en cada interacción.

Cada vez más los consumidores valoran esta integración para conectar con la marca, lo que se traduce en un gasto significativamente mayor en comparación con aquellos que solo realizan compras en tiendas físicas, tal y como reflejan algunos estudios como el informe de ‘Retail & Ecommerce 2023’ de Apache, parte de LLYC y Appinio.

Queremos que nuestros clientes puedan disfrutar de una experiencia fluida

entre todos los canales. Nuestras boutiques nos permiten crear momentos memorables, con espacios donde nuestros especialistas en café asesoran a los consumidores según sus preferencias, guiándoles a través del fascinante universo aromático del café y ayudándoles a descubrir su versatilidad. A lo largo de los años hemos innovado también estos formatos con los NCubes, pop-ups y, el año pasado lanzamos los Nespresso To Go, que permiten disfrutar de su café favorito para llevar.

Más personalización

En cuanto al canal digital, seguimos enriqueciendo la experiencia a través de la personalización de recomendaciones, la interacción en tiempo real con *chatbots* y atención al cliente, facilidad de navegación, entre otras. Mejoras que nuestros clientes están valorando muy positivamente. De hecho, según la última encuesta de la OCU, Nespresso fue reconocida como una de las marcas mejor valoradas, obteniendo una puntuación de 83 sobre

100. Esta personalización también se trabaja con especial cuidado desde los centros de atención telefónica.

Objetivos 2025

Continuaremos impulsando nuestro crecimiento en España, destacando la calidad inconfundible de nuestros productos y reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de las comunidades. Continuaremos trabajando en la innovación con lanzamientos muy especiales, como el año pasado con Cádiz Espresso, un café que rinde homenaje a la rica cultura cafetera de nuestro país. Seguiremos transformando la experiencia de café con Vertuo, que permite crear hasta cinco tamaños de tazas, cada una con una crema excepcional, ofreciendo opciones para todos los gustos con sabores únicos como el lanzamiento de chocolate blanco y fresa.

Gracias a nuestra sólida estrategia de omnicanalidad que combina diferentes formatos de experiencia, seguiremos sorprendiendo a nuestros clientes. Todo ello siempre en torno a la personalización y al cuidado, para que cada cliente se sienta valorado y conectado con nuestra marca. ■

“La integración de canales se traduce en un gasto mayor en comparación con aquellos que solo realizan compras en tiendas físicas”.



Juan Roig

“Mercadona es un gran modelo”

Mercadona sigue creciendo. Lo ha hecho un 9% hasta alcanzar los 38.835 millones de euros y una cuota de mercado del 28,2% en 2024. El beneficio neto sobre venta neta alcanza su récord (3,9%) y los últimos grandes proyectos, Portugal y Mercadona Online, “ya son rentables”. Todo ello hace que Juan Roig califique el año de “espectacular”, a pesar de las sombras de la dana.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



RESULTADOS 2024*

38.835

millones de euros (+9%).

28,2%

de cuota de mercado (+0,7%).

1.674

tiendas.

110.000

empleados (+6.000).

1.045

millones de inversión.

1.384

millones de beneficio neto (+37%).

*Cifras consolidadas en España y Portugal

OBJETIVOS 2025

40.100

millones de euros (+3,5%).

+1.000

millones de euros de inversión (en línea con 2024).

+1.000

nuevos empleos.

✓ Seguir bajando el precio del carro menú.

✓ Consolidar el beneficio de 2024.

“Quien tiene un modelo tiene un tesoro. Tomamos muchas decisiones valientes, a veces impopulares y molestas, pero sabemos hacia dónde nos dirigimos: hacia un modelo de ‘totaler’ radical”.

“Con la calidad, con un surtido eficiente, con la bajada del carro menú, el servicio al cliente y unas tiendas más cómodas hemos conseguido aumentar 170 tickets por tienda y día”.

“Los empresarios tenemos que dar un paso adelante y hacernos oír porque generamos puestos de trabajo y empleo, y pagamos impuestos”.

“La empresa va bien si los cinco componentes -‘el Jefe’ (el cliente), los empleados, los proveedores, la sociedad y el capital- van bien. Y Mercadona va bien. 2024 ha sido un año espectacular”. Así se expresaba Juan Roig, presidente de Mercadona, en la reciente presentación de resultados. Una magnífica evolución impulsada en su opinión por las siguientes razones: la economía, tanto en Portugal como en España, está funcionando bien; los 100 millones de turistas que recibe España cada año; la toma de decisiones valientes por parte de la compañía, y la fortaleza del ‘modelo’ de Mercadona, que se apoya en los 5 componentes arriba citados.

Los logros de 2024

- **El carro menú, más calidad y mejor precio.** A lo largo del año la empresa ha mejorado la calidad de 500 productos y bajado los precios de 2.000, lo que ha supuesto un ahorro de 650 millones de euros para los ‘Jefes’. Esto representa una bajada del 2% del carro menú

(-6 euros), algo que ha sido posible porque el coste de las materias primas se ha ido estabilizando.

- **Portugal.** Mercadona cuenta ya con 60 “lojas” -tiendas- (11 nuevas), 7.000 empleados y 1.800 millones de euros de facturación en 2024. Para 2025 está prevista la apertura de 10 tiendas más y la inauguración del nuevo bloque logístico de Almeirim (en el distrito de Santarém) al que se ha destinado una inversión de 287 millones de euros. Juan Roig se muestra satisfecho con este mercado, que ha sido rentable por primera vez, con 7 millones de euros de beneficios. Insiste, no obstante, en la necesidad de “ser más portugueses, tener más surtido y trabajar con más proveedores locales”. El objetivo para el 2025 en Portugal es ambicioso: duplicar la cifra de negocio.

- **Mercadona Online.** Este negocio está produciendo ya “resultados positivos”, con una facturación de 840 millones de euros (2% de las ventas

totales), si bien “tiene que seguir mejorando su rentabilidad”, según Roig.

- **Nuevo modelo de pescadería.** Implementado en 259 tiendas, el año a nivel de ventas está funcionando prácticamente igual. Juan Roig reconoce que es un proyecto “muy disruptivo y revolucionario”, aunque también “complicado” al que siguen “dándole vueltas” para definir el modelo de futuro.

- **Creación de más empleo.** En 2024 Mercadona creó más de 6.000 nuevos puestos de trabajo estable (4.300 en España y 1.700 en Portugal), hasta alcanzar la cifra de 103.000 y 7.000 trabajadores respectivamente, que este año han visto crecer su salario un 8,5%.

- **Beneficio compartido.** Mercadona ha obtenido su mejor dato histórico de rentabilidad, un 3,9% de beneficio neto sobre venta neta. Como resultado, se ha elevado su beneficio compartido a 2.800 millones de eu-

ros, que se ha repartido de la siguiente forma: 700 millones con la plantilla y 716 millones en impuestos.

Alcem-se! La respuesta de Mercadona a la dana

Pero más allá de la valoración de resultados, un emocionado Juan Roig habló del impacto de la dana, a la que describió como “una catástrofe natural descomunal con unos efectos devastadores”.

Su primer recuerdo fue para los 224 fallecidos (4 de ellos grandes empresarios que eran amigos suyos), 3 desaparecidos y muchos daños materiales y morales que afectan a casi un millón de españoles que durante demasiados días se sintieron “desamparados”.

“Hemos hecho lo que teníamos que hacer: ayudar”, decía con emoción Roig en la presentación de resultados. En este sentido, a través de la iniciativa Alcem-se! y el Legado de Juan Roig y Hortensia Herrero, han canalizado 108 millones de euros en ayudas directas, destinadas a los 1.000 trabajadores afectados para reponer sus vehículos o viviendas, a los proveedores adelantando los pagos para poder continuar con su actividad y a más de 4.600 pequeños empresarios para que pudieran abrir de nuevo sus negocios, entre otras.

También destacan los esfuerzos invertidos para reabrir sus tiendas y almacenes. En clave interna, la empresa recuperó en un tiempo récord la actividad en las 21 tiendas afectadas en la zona cero, y el almacén de congelado en el bloque logístico de Ribarroja de Túrria se está reconstruyendo por completo.

Hacia futuro

Para finalizar, Juan Roig avanzó que Mercadona tiene previsto invertir más de 1.000 millones de euros y crear más de 1.000 puestos de trabajo en el 2025. Asimismo, sus previsiones contemplan un incremento del 3,5% de sus ventas, hasta alcanzar los 40.100 millones de euros, y la consolidación de un beneficio similar al del último ejercicio.

© Ana Martínez Moneo



El fenómeno de los 'happy discounters'

Un retail que mezcla precio y emoción

En los últimos años el sector del retail ha sido testigo del auge de los 'happy discounters', establecimientos que combinan precios competitivos con una oferta dinámica y sorprendente. El equipo de Retail Knowledge de AECOC analiza este fenómeno y sus implicaciones en el mercado español.

PABLO DE LA RICA
pdelarica@aecoc.es

DAVID MAGRE
dmagre@aecoc.es



CLAVES DE LA CONSOLIDACIÓN

- Estrategia de optimización de costes.
- Estructura ágil.
- Propuesta comercial atractiva.

En los últimos años hemos sido testigos de una de las sorpresas más notables en el mundo del retail: el auge de un nuevo concepto basado en la competitividad de precios y en un dinamismo extremo en la oferta de productos. Este fenómeno ha logrado crear un efecto "llamada" que atrae al consumidor, incitándolo a visitar las tiendas para descubrir qué novedades encontrará.

Hace ya cuatro años, bautizamos a este nuevo modelo con el término de *happy discounters*, debido a la curiosidad que generaban y a la capacidad de ofrecer productos y marcas que despertaban el deseo, el impulso y una sensación de gratificación inmediata.



1 ACTION
Retailer neerlandés con más de 2.900 tiendas en todo el mundo. Su estrategia: precios ultra-competitivos, 150 nuevos productos semanales y expansión rápida en España, donde desembarcó en 2022.

2 NORMAL
Retailer danés con 700 tiendas en Europa, que llegó a España en 2023. Apuesta por precios bajos fijos en productos de higiene, hogar y belleza, con novedades semanales.

3 PEPCO
Cadena polaca de bajo coste con más de 236 tiendas en España, abriendo la primera en 2021. Especializada en moda, hogar y alimentación con precios accesibles y expansión constante.

4 PRIMAPRIX
Primer outlet de alimentación en España. Ofrece primeras marcas con descuentos de hasta el 70%, gracias a la compra de excedentes y liquidaciones.

5 SQRUPS!
La cadena española experta en vender excedentes y oportunidades a precios muy ajustados. Su modelo apuesta por el ahorro, la sostenibilidad y la inclusión social.

6 TEDI
Retailer alemán de no alimentación con más de 300 tiendas en España, la primera de las cuales abrió en 2015. Se enfoca en decoración, menaje y bricolaje a precios asequibles, con un fuerte plan de expansión.

7 ZEEMAN
Especialista neerlandés en textil de bajo coste con presencia en 8 países. Llegó a España en 2015. Ofrece ropa básica de calidad con un enfoque sostenible y accesible.

➤ **Estrategias con primeras marcas.** Algunos happy discounters utilizan marcas reconocidas para atraer a sus consumidores habituales, pero con estrategias de precio distintas. **Normal** (1) mantiene precios bajos y estables sin promociones temporales, mientras que **Primaprix** (2) aplica descuentos de entre el 20 % y el 70 % en primeras marcas.



Analicemos el ADN de este fenómeno y las posibles razones de su rápida aceptación, notoriedad, éxito y expansión dentro del contexto de retail nacional.

Cambio en el comportamiento del consumidor

En las últimas dos décadas el panorama del consumo y el comportamiento del consumidor han experimentado una transformación radical. Los formatos de proximidad y los distribuidores con un posicionamiento diferenciado en precio y surtido reducido han ganado protagonismo, con un aumento notable de las marcas de distribución.

El liderazgo de los supermercados se ha visto impulsado por la reducción del tamaño de los hogares, la preferencia por ahorrar tiempo en la compra y la búsqueda de conveniencia, además de la extraordinaria capilaridad de las tiendas cercanas a los hogares, que ofrecen una amplia variedad de opciones, incluidas las de entrada de precio.

Por otro lado, el hipermercado, que antes destacaba por su amplitud y profundidad de surtido, ha perdido la mitad de su cuota de mercado en los últimos veinte años. El atractivo que ofrecía en términos de precio y variedad, y la experiencia de descubrir nuevos productos, ha sido superado por la conveniencia de los supermercados de proximidad.

Dos modelos de negocio en el retail actual

La dinámica de mercado y consumo ha dado lugar a dos modelos que dominan el mercado: la apuesta por el precio y por la diferenciación.

- **Modelos basados en precio.** Se caracterizan por un surtido más corto y de mayor rotación, lo que permite reducir costes y mantener una gran competitividad. Sin embargo, esta estrategia suele generar la percepción de un surtido menos dinámico, facilitando la compra pero sacrificando la chispa del descubrimiento, la sorpresa y el impulso. Para contrarrestar esta falta de dinamismo estos distribuidores recurren a mejoras de productos, lanzamientos, campañas, monográficos y los célebres "in&outs" de los *discounters* (antes 'hard', ahora 'smart'). Ejemplo de ello son las grandes cadenas **Mercadona**, **Lidl** y **Aldi**.
- **Modelos basados en diferenciación.** Están liderados por cadenas regionales, como **Consum** o **Bonpreu**, que han encontrado el éxito a través de una fórmula distinta, centrada en los productos frescos, la atención al cliente, el trato cercano y un surtido amplio y profundo que incluye productos locales, regionales y marcas nicho o premium.

Happy discounters: en busca de lo mejor de ambos mundos

Con un escenario de consumo que había permanecido bastante estático, el consumidor, que es cada vez más infiel a un solo establecimiento y prefiere diversificar su compra, ha encontrado un atractivo en los conceptos de retail que le permiten disfrutar de las dos ventajas: precio y descubrimiento, placer y gratificación. Este modelo se basa en visitas esporádicas, donde los clientes entran con la intención de "echar un vistazo". Los establecimientos cuentan con un *layout* estratégico, pensado para ofrecerles en cada visita productos y marcas nuevas, innovadoras, inéditas o los hits del momento.

Dinamismo de surtido e influencia de las RRSS

Algunos operadores se benefician de compras de excedentes, subastas y adquisiciones de oportunidad para ofrecer precios de entrada imbatibles. Este dinamismo de surtido recuerda al fenómeno del *fast fashion* en la moda, donde los operadores detectan rápidamente una tendencia y la trasladan a las tiendas en cuestión de semanas. Hoy en día el reto está en detectar y explotar una moda rápidamente, ya que estas nacen y desaparecen con gran rapidez. Un ejemplo claro ha sido el boom del chocolate con pistacho.

Las redes sociales, como TikTok, han adquirido tal relevancia en la detec-

ción y viralización de tendencias que retailers como **Normal** agrupan productos bajo el paraguas de "Visito en TikTok".

Si inicialmente este boom se produjo en tiendas de alimentación, en los últimos años han aparecido en Espa-

ña cadenas internacionales mayoritariamente de bazar con algunas categorías de alimentación como **Action**, o incluso algunas que no incluyen productos de esta categoría como **Tedi**, que están causando furor con una perspectiva de crecimiento de vértigo teniendo en cuen-

El éxito de los happy discounters. Cada visita a estas tiendas genera sorpresa, gratificación y alegría al consumidor, quien disfruta de descubrir nuevos productos y darse caprichos.

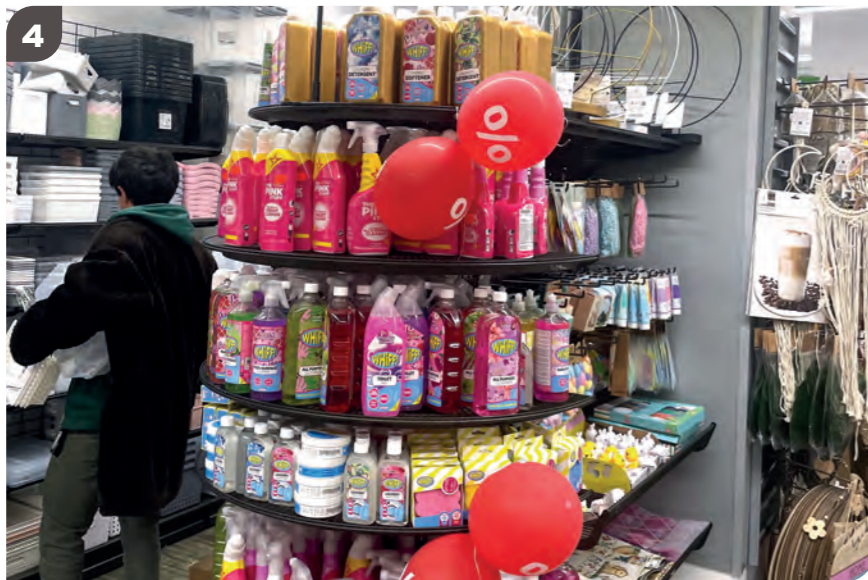
ta lo ocurrido en países vecinos. Tal es el furor de estos bazares *happy discounters* que, unidos a los *pure players* chinos, están provocando un cambio de paradigma en los líderes tradicionales de estos segmentos como son los propios bazares chinos y los *category killers*. ■ ■ ■

Winche
A Sarawak company

SOMOS LA FUERZA QUE IMPULSA TUS VENTAS

Aseguramos la máxima eficiencia en el punto de venta

info@winche.com | @winchedescomerciales | 902 99 88 88 | www.winche.com



➤ **Corners de oportunidades.** Sqrups! (3) y TEDI (4) cuentan con espacios dedicados a grandes descuentos y últimas unidades rebajadas, fomentando compras más impulsivas entre los consumidores.

torno a una extensa gama de productos no alimentarios a precios asequibles, con un énfasis en la sostenibilidad. Y Pepco se ha consolidado como una cadena que combina precios bajos con un surtido amplio en categorías como textil, bazar y alimentación.

Fijándonos en otros conceptos de retail especialista referentes en sus categorías que aterrizan en nuestro mercado, Rossmann, la segunda cadena de droguerías más grande de Alemania, se diferencia por la diversidad de su surtido que cuenta con marcas líderes de referencia y una fuerte orientación hacia la experiencia del cliente.

€ **Precio**
En cuanto a las políticas de precio, estos distribuidores han implementado estrategias agresivas para captar la atención de los consumidores. Sqrups! ofrece descuentos de entre el 30% y el 80%, mientras que Primaprix implementa rebajas del 20% al 70% en primeras marcas. Normal mantiene precios bajos fijos sin promociones temporales, mientras que Zeeman logra precios competitivos a través de una cadena de suministro eficiente. TEDI y Pepco han apostado por precios accesibles en productos de gran consumo, mientras que Action se distingue por una oferta en la que más de 1.500 productos tienen un precio inferior a 1 euro y el precio medio de su surtido ronda los 2 euros. ■ ■ ■

Cada visita a estas tiendas genera sorpresa, gratificación y alegría al consumidor, quien disfruta de descubrir nuevos productos y darse caprichos. Por ello, los hemos denominado *happy discounters*.

Las 3 estrategias de los happy discounters

★ **Diferenciación**
Los *happy discounters* han logrado consolidarse en el mercado del retail gracias a estrategias de diferenciación bien definidas. Cadenas como Sqrups! y Primaprix destacan por su enfoque en productos de oportunidad y precios reducidos, obteniendo su stock a través de la compra de excedentes, liquidaciones y productos con cambios de embalaje. Sqrups!

además refuerza su posicionamiento con un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la inclusión social.

Por otro lado, Normal basa su estrategia en precios bajos constantes y un surtido dinámico, ofreciendo a los clientes una experiencia de compra en la que siempre encuentran novedades. Action, por su parte, se ha diferenciado al ofrecer una variedad de productos a precios imbatibles, renovando su oferta de manera continua.

Zeeman se ha especializado en ropa básica de calidad a precios accesibles, optimizando su cadena de suministro para mantener costes bajos y enfocándose en la sostenibilidad como un pilar clave de su propuesta. TEDI ha construido su identidad en

AECOC SHOPPERVIEW

Anticipándose a las demandas y necesidades del shopper, tanto fabricantes como distribuidores pueden incrementar las ventas y mejorar la experiencia en el punto de venta

ESTUDIO 2025

El shopper del TOP 10 de la distribución española

INFORMES YA DISPONIBLES



INFORMES A PRESENTAR EN 2025



¿QUÉ OBTENDRÁS CON ESTE ESTUDIO?

10 INFORMES DETALLADOS:

Análisis exhaustivos de cada enseña con sus respectivas sesiones de presentación.

Perfil del comprador de cada enseña:

Motivos de elección del establecimiento, motivos de no compra, posicionamiento de las enseñas, perfiles sociodemográficos, planificación de las compras, etc.

Radiografía de cada enseña:

Evaluación de la satisfacción, valoración de la marca de distribución, categorías y secciones relevantes para escoger la enseña.

Activación de las palancas comerciales: surtido, promo, visibilidad, comunicación y acciones de fidelización.

INFORME BENCHMARK

Comparativa detallada destacando diferencias y similitudes entre las 10 enseñas analizadas. El informe bench del shopper del TOP5 de la distribución ya está disponible.

Si eres fabricante o distribuidor, **este estudio es para ti!**

Contacta con nosotros para obtener más información y asegura tu participación en este estudio.

shopperview@aecoc.es





➤ **Surtido dinámico.** Los happy discounters combinan precio y descubrimiento para generar una experiencia de compra gratificante. Su modelo, basado en visitas esporádicas, invita a los clientes a “echar un vistazo” y sorprenderse con novedades, productos inéditos o los hits del momento. El layout estratégico refuerza esta dinámica, como se ve en los lineales de Pepco (5), Action (6) y Zeeman (7).

Oferta de productos

La estrategia de surtido es otro pilar fundamental de estos distribuidores. **Sqrups!** opera con un modelo de rotación constante de entre 10.000 y 12.000 referencias, mientras que **Primaprix** cambia su stock de manera continua. **Normal** introduce nuevos productos cada semana, al igual que **Action**, que renueva su catálogo con 150 nuevas referencias semanalmente. **Pepco** ofrece un surtido variado que combina textil, bazar y productos de gran consumo, mientras que **Zeeman** se ha especializado en ropa básica accesible para toda la familia. **TEDi**, en cambio, ha apostado por una gama de productos no alimentarios que incluyen decoración, menaje, papelería y bricolaje, y **Action** mantiene una oferta de 6.000 referencias distribuidas en 14 categorías.

En lo que respecta a la categoría de alimentación, el peso que ocupa en la oferta de cada cadena varía considerablemente. **Sqrups!** tiene un 70% de su surtido dedicado a alimentos no perecederos y un 15% a productos refrigerados, mientras

que **Primaprix** da una importancia clave a la alimentación con una amplia selección de productos secos y refrigerados. **Pepco** también ha integrado la alimentación en su modelo, destinando un tercio de la superficie de sus tiendas combinadas a esta categoría. **Normal**, aunque se centra más en higiene y hogar, también ofrece snacks y bebidas, mientras que **Action** incorpora alimentos no perecederos y snacks dentro de su surtido. Por otra parte, **Zeeman** y **TEDi** han optado por no incluir alimentos en su propuesta comercial.

Evolución y crecimiento

El crecimiento del sector ha estado impulsado por los buenos resultados económicos de estas cadenas, lo que ha permitido una expansión orgánica acelerada. Sin necesidad de recurrir a grandes adquisiciones o fusiones, los *happy discounters* han apostado por abrir más tiendas y reforzar su presencia en el mercado,

La hoja de ruta. Estará marcada por la necesidad de mantenerse competitivos en un entorno desafiante, pero su modelo de negocio eficiente les permitirá seguir creciendo.

impulsados por un modelo de negocio eficiente y una propuesta de valor clara. Este crecimiento responde a una mayor demanda de los consumidores por productos accesibles y una experiencia de compra dinámica, factores que han convertido a estos distribuidores en actores clave dentro del retail actual. Gracias a su estrategia de optimización de costes, una estructura ágil y una propuesta comercial atractiva, han logrado consolidarse y generar beneficios que se reinvierten en una mayor expansión.

De cara a futuro

Los *happy discounters* tienen el reto de seguir adaptándose a un mercado en constante evolución:

- La digitalización y la omnicanalidad jugarán un papel clave en los próximos años, ya que aunque la fortaleza de estos formatos está en la venta física, muchas cadenas están comenzando a explorar soluciones digitales para mejorar la experiencia del consumidor.
- La sostenibilidad y la eficiencia energética también serán factores determinantes, con un creciente interés por parte de los consumidores en modelos de negocio responsables.
- La diversificación del surtido continuará siendo un eje estratégico, ya sea con nuevas categorías de

productos o con una mayor oferta en segmentos clave como alimentación y droguería.

Otro aspecto clave será la expansión internacional y la consolidación en los mercados donde ya operan. Algunas cadenas, como **Primaprix**, han

comenzado a explorar nuevos mercados fuera de España, mientras que otras, como **Action**, buscan consolidarse con formatos de tienda más optimizados.

La hoja de ruta de estas compañías estará marcada por la necesidad de

mantenerse competitivos en un entorno desafiante, pero su capacidad de adaptación y su modelo de negocio eficiente les permitirán seguir creciendo y fortaleciendo su posición en el sector.

© Pablo de la Rica y David Magre

Frosty
POCKET

Granizado instantáneo envasado

AIRE FRESCO PARA TU LINEAL

PRODUCTO ÚNICO EN EL MUNDO

PARA VENTA EN SECO O CONGELADO

¡DESCÚBRELO!

DESARROLLADO Y FABRICADO POR **granizados.es** | +34 937 629 914
info@granizados.es | +34 621 038 488

Frosty® es una marca registrada de Granizados Maresme SL

La revolución tecnológica en retail

4 tendencias clave de la NRF 2025

La NRF 2025: Retail's Big Show no solo ha sido un escaparate de innovación, sino también una hoja de ruta para el futuro del sector. Inteligencia artificial, omnicanalidad, la evolución del punto de venta y el auge del retail media fueron los ejes centrales de esta edición, que reunió a las principales marcas y expertos del retail en Nueva York. Albert Anglarill, gerente de innovación y desarrollo de proyectos de AECOC, analiza las claves que definirán el rumbo del comercio en los próximos meses.

ALBERT ANGLARILL
GERENTE DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS DE AECOC
aanglarill@aecoc.es



Asistir a la NRF 2025: Retail's Big Show en Nueva York ha sido una experiencia única para conocer de cerca las innovaciones que están redefiniendo el futuro del retail. La que es considerada la feria más influyente del sector ha reunido a los principales líderes de la industria para debatir y presentar las tecnologías y estrategias que están impulsando su transformación. Este año la inteligencia artificial, la omnicanalidad, la experiencia en tienda y el retail media han sido los gran-

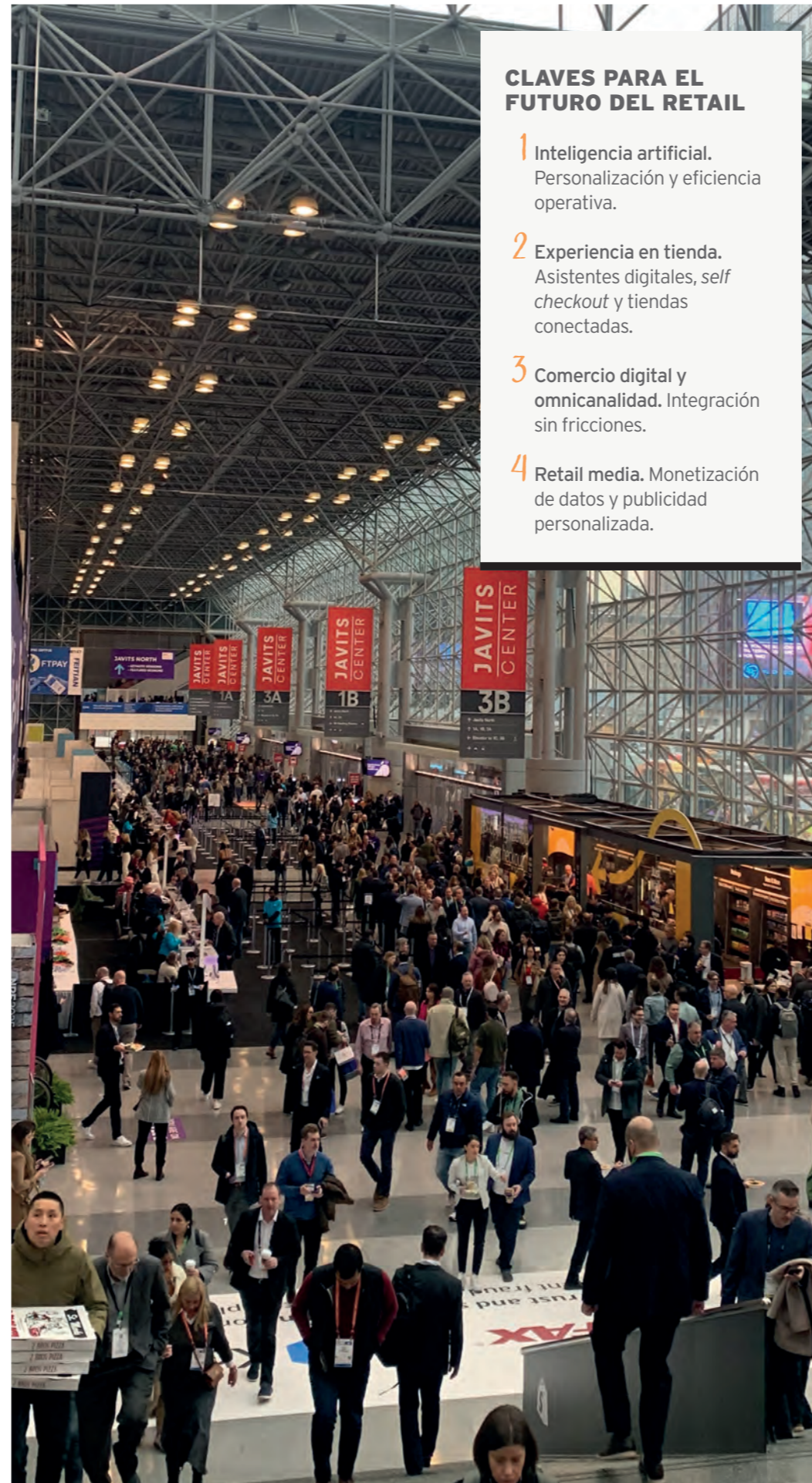
des protagonistas. A continuación analizamos las tendencias que definirán la evolución del sector en los próximos meses.

1 Inteligencia artificial

La inteligencia artificial se ha convertido en el motor de la personalización y la optimización operativa en retail. Gracias a su capacidad de análisis y predicción las marcas pueden ofrecer experiencias más relevantes y mejorar la gestión de sus cadenas de suministro.

CLAVES PARA EL FUTURO DEL RETAIL

- 1 Inteligencia artificial. Personalización y eficiencia operativa.
- 2 Experiencia en tienda. Asistentes digitales, *self checkout* y tiendas conectadas.
- 3 Comercio digital y omnicanalidad. Integración sin fricciones.
- 4 Retail media. Monetización de datos y publicidad personalizada.



Personalización para el cliente: Las marcas están utilizando IA generativa y asistentes digitales para crear experiencias de compra únicas:

- **Sephora** ha implementado pruebas virtuales basadas en IA que permiten a los clientes visualizar cómo les quedaría un producto antes de comprarlo.
- **Walmart** ha desarrollado un asistente virtual con IA que mejora la navegación en su app y ayuda a los clientes a encontrar productos de manera más eficiente.
- Startups como **Brandrank.ai** y **Pairzon** están revolucionando la personalización del marketing, utilizando inteligencia artificial para analizar el comportamiento del consumidor y ofrecer recomendaciones hiperpersonalizadas en tiempo real.
- Los carros **Caper** de **Instacart** utilizan IA para identificar y rastrear los artículos a medida que se colocan en el carrito. Pueden hacer recomendaciones personalizadas a los clientes en función de sus preferencias, haciendo que la experiencia de compra sea más fluida.

Optimización de la cadena de suministro:

El uso de gemelos digitales y modelos predictivos basados en IA está permitiendo una gestión más precisa de inventarios:

- **Nvidia** destacó su colaboración con **Lowe's** en la implementación de gemelos digitales para optimizar las operaciones en más de 1.700 tiendas. Estos gemelos digitales se actualizan varias veces al día con datos operativos y de inventario, permitiendo a **Lowe's** simular diferentes diseños de tienda para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas.
- **Amazon** ha optimizado su red logística con IA para reducir tiempos de entrega y mejorar la previsión de la demanda.

- Empresas como **Carrefour** también han adoptado estas tecnologías para mejorar la distribución de productos frescos y reducir el desperdicio.
- La startup **Predictoos** ha desarrollado una solución de inventario impulsada por IA a nivel de tienda y SKU (código único de referencia), ayudando a los distribuidores a aumentar los ingresos y reducir las situaciones de falta de stock en todas las ubicaciones.

2 Experiencia en tienda

El punto de venta físico sigue siendo clave, pero está evolucionando gracias a la incorporación de tecnologías que mejoran la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Asistentes digitales potenciados por IA:

- La presentación del "AI Blueprint" de **Nvidia** marcó un hito en la incorporación de la IA generativa a los asistentes digitales. Estos sistemas, además de complementar la atención en tienda, optimizan operaciones al automatizar tareas repetitivas y mejorar la comunicación con los consumidores.
- **Lowe's** presentó su nuevo asistente robótico basado en IA que no solo ayuda a los clientes a encontrar productos, sino que también recopila datos sobre su comportamiento en tienda para optimizar la gestión del inventario.

Self checkout y seguridad con IA:

- Los sistemas de *self checkout* están evolucionando con tecnologías de reconocimiento de productos y detección de fraudes en tiempo real. **Tesco** y **Kroger** han implementado soluciones con IA que minimizan errores en el escaneo de productos y reducen las pérdidas por hurto.
- **GK Software** y **Fujitsu** están liderando el desarrollo de soluciones avanzadas para *self checkout*, integrando tecnologías de reconocimiento visual y proce-

La clave del éxito. La capacidad de las empresas para adoptar las innovaciones y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles.

samiento automatizado de pagos, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la seguridad en los puntos de venta.

- La startup **black.ai** ha desarrollado sistemas de monitorización con visión artificial que permiten detectar anomalías en los procesos de *checkout* sin fricción, mejorando la seguridad y reduciendo los fraudes.

Etiquetas electrónicas y tiendas conectadas:

- El uso de etiquetas inteligentes permite ajustar los precios en tiempo real y mejorar la gestión de promociones. **Target** ha imple-

mentado esta tecnología en varias de sus tiendas, logrando mayor flexibilidad en la estrategia de *pricing* y aumentando la eficiencia operativa.

- **Flame** está aportando soluciones de análisis en tienda mediante sensores y datos en tiempo real, optimizando la distribución de productos y mejorando la experiencia del comprador.

3 Comercio digital y omnicanalidad

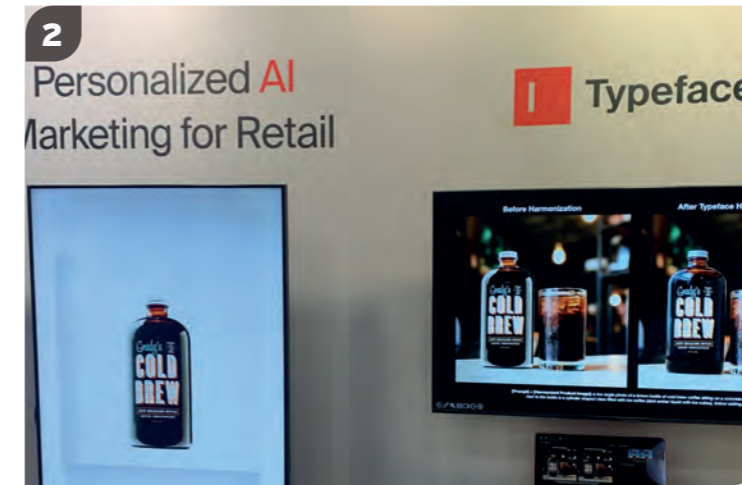
La convergencia entre el comercio físico y digital es clave para ofrecer una experiencia fluida al consumidor.

Estrategias omnicanal:

Las grandes marcas están sincronizando inventarios y sistemas de gestión para facilitar la compra online y la recogida en tienda. **Nike** ha refinado su estrategia de *click & collect* para reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del usuario.

Interacción digital y analítica avanzada:

Las herramientas de análisis en tiempo real permiten optimizar la conversión de clientes.



- 1. Los sensores en el lineal y los dashboard con IA de **Wayve** brindan a los retailers información en tiempo real sobre la satisfacción del cliente. Sin cámaras ni encuestas, esta tecnología permite respuestas inmediatas para optimizar la experiencia de compra y maximizar el crecimiento.
- 2. **Typeface** y sus generadores de anuncios con IA ayudan a los retailers a crear anuncios personalizados para cada canal, como Meta Ad, ofreciendo plantillas y textos optimizados para distintos formatos.

- **Walmart** está utilizando estos datos para personalizar ofertas y mejorar la experiencia de compra.

- **Google**, por su parte, presentó en la NRF sus soluciones de IA y analítica avanzada para retailers, incluyendo Google Cloud Retail Search, que mejora la precisión de las búsquedas en *ecommerce* y tiendas online, ayudando a los consumidores a encontrar productos de manera más eficiente y aumentando las tasas de conversión.

- **Cappgemini** y **Zitcha** han presentado soluciones que optimizan la inversión publicitaria y mejoran la conversión en tienda y online.

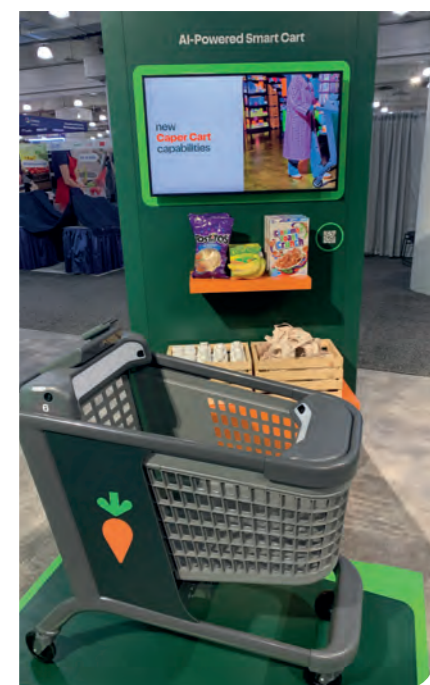
- Otra startup, en este caso **tasq.ai**, está revolucionando la segmentación publicitaria con modelos de IA que permiten a los retailers obtener información en tiempo real sobre la efectividad de sus campañas.

El retail ya está cambiando

La NRF 2025 no solo ha sido un escaparate de innovaciones tecnológicas, sino también una confirmación de que el retail está en plena transformación. Tras recorrer los pabellones, asistir a conferencias y hablar con expertos del sector, la sensación es clara: la inteligencia artificial, la omnicanalidad, la digitalización del punto de venta y el retail media ya no son ten-

dencias del futuro, sino realidades que están redefiniendo el presente del retail. La clave para conseguir el éxito será la capacidad de las empresas para adoptar estas innovaciones y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles. La revolución del retail no espera, y quienes sepan adaptarse marcarán el ritmo del cambio.

© Albert Anglarill



- Los carros **Caper** de **Instacart** usan IA para rastrear productos y ofrecer recomendaciones personalizadas, mejorando la experiencia de compra.



- **Tesco** ha implementado soluciones con IA que minimizan errores en el escaneo de productos y reducen las pérdidas por hurto.

4 Retail media

El retail media ha ganado protagonismo como una nueva vía de ingresos para los retailers, utilizando los datos de los clientes para ofrecer publicidad segmentada y de alto impacto.

- **Publicidad digital en tiendas.** Los retailers están utilizando pantallas digitales y anuncios en tiempo real para impactar a los consumidores en el punto de venta. **Walmart Connect** ha desarrollado una red de publicidad en tiendas que permite a las marcas llegar a los clientes con mensajes personalizados según su historial de compras.

- **IA para estrategias de marketing.** El uso de IA en retail media está permitiendo una segmentación más precisa y un mejor rendimiento de las campañas publicitarias.



Crea experiencias de compra que tus clientes recordarán.

Carros y Cestas, Comunicación Visual, Visual Merchandising y PLV, diseñados para mejorar cada interacción en tu punto de venta. Nuestras soluciones mejoran la forma en que tus clientes navegan y compran, haciéndolo fácil, cómodo y eficiente.

Descubre más en www.shopandroll.com

Haribo
Gominolas ácidas

Haribo amplía su oferta con los nuevos 'Ositos de Oro Pica', una variante ácida que se une a los clásicos Ositos de Oro recubiertos de azúcar y los Ositos de Oro Fresas Mix. Estos ositos, en seis colores y sabores frutales, destacan por su toque ácido y un sabor único gracias a su recubrimiento de pica.



Choví
3 lanzamientos



Grupo Choví apuesta por el gazpacho y el salmorejo, dos clásicos de la gastronomía española, ideales para profesionales de la restauración que buscan opciones prácticas. Además, presenta su nuevo Alliooli Sriracha, que fusiona el sabor tradicional del alioli con el toque picante del chile asiático.

Eneryeti
Nueva referencia de uva

Eneryeti innova con Mamba Negra, una nueva bebida baja en calorías con sabor a uva negra. Con un diseño elaborado y detallista, su lata muestra una serpiente enroscada en un racimo simbolizando la uva como "la nueva tentación". Con este lanzamiento la marca amplía su gama de sabores y refuerza su compromiso con opciones innovadoras y atractivas para los consumidores.



Oreo
Primera galleta cuadrada

Por primera vez en su historia, la galleta Oreo cambia su clásica forma redonda por un diseño cuadrado como parte de una colaboración especial con *Una película de Minecraft*. Además, la marca ha lanzado packs de edición limitada con galletas que presentan cuatro diseños inspirados en elementos de la película: un pico, un cristal, una espada y el personaje Creeper.



Zamora Company
Nueva referencia de vodka



Zamora Company, la compañía propietaria de Licor 43 y Ramón Bilbao, entre otras marcas premium, amplía su portfolio en España, Andorra y Gibraltar con la incorporación de Tito's Vodka, el segundo vodka más vendido del mundo. Su comercialización y distribución confirma la apuesta de la compañía de reforzar su portfolio de vinos y espirituosos premium en más de 80 países.

Trapa
Nueva categoría

Chocolates Trapa, fabricante de tabletas de chocolate y bombones en España, amplía su gama con el lanzamiento de sus nuevas mini cookies con pepitas de chocolate. Este producto, diseñado especialmente para el canal horeca, se convierte en un acompañamiento perfecto para el café o el té.



Nestlé
Nuevas tabletas de KitKat



Nestlé amplía la gama de KitKat con tabletas de chocolate en dos variedades: *double chocolate* y *salted caramel*, que combinan su característico sabor con un relleno cremoso y cobertura marmolada. Con esta innovación la marca busca atraer a quienes desean un formato ideal para compartir y disfrutar en casa.

Schweppes
Refresco de pomelo

Schweppes lanza su nuevo refresco de pomelo, una opción versátil con menos azúcar, pero sin perder su calidad sensorial ni su burbuja única. Perfecto para disfrutar solo, acompañar comidas o realzar cócteles como "el Paloma", este lanzamiento responde a la creciente demanda de sabores cítricos y refuerza el posicionamiento de la marca en el segmento adulto.



Nicky
Envases sostenibles



Nicky refuerza su compromiso con la sostenibilidad e innovación, ahora también con envases de papel. La marca utiliza energía renovable, celulosa responsablemente abastecida y envases con plástico reciclado. Sus productos estrella, 'Nicky Limón' -papel de cocina con aroma a limón- y 'Nicky Nature' -papel higiénico con Aloe Vera-, refuerzan su compromiso ecológico.

Pascual
Nueva bebida láctea

La empresa de alimentación lanza una nueva marca: Pascual Lateado. Dirigida a un público adulto, esta nueva propuesta es una combinación de lácteos que está elaborada con materias primas de sabores naturales y una textura y cremosidad diferentes. Concebida para momentos como el desayuno, media mañana o merienda, está disponible en 3 sabores: natural, café arábico y cacao africano. Además, su envase PET de 230 ml es 100% reciclable y contiene un 30% de plástico reciclado (RPET).



Juver
Nueva gama 'Salud'



Juver, marca de zumos y néctares, lanza su nueva gama "Salud", una línea de bebidas funcionales diseñada para quienes buscan bienestar sin renunciar al placer de la fruta. 'Antiox' de granada, 'Inmune' de naranja y mandarina, y 'Corazón' de piña y pera son las tres referencias desarrolladas para ofrecer una fórmula sin azúcares y libre de conservantes y colorantes.

Maheso y Nocilla
Mini churros crujientes

Maheso une fuerzas con Idilia y Nocilla para revolucionar el segmento de churros y porras. Juntos acaban de lanzar al mercado los Churro Bites rellenos de Nocilla, mini churros crujientes por fuera rellenos de Nocilla en el interior, con el objetivo de cubrir nuevos momentos de consumo que vayan más allá de los desayunos y las meriendas.



Gullón Snack crujiente de chocolate

Galletas Gullón presenta Chocobom Hoops, los primeros aros de galleta cubiertos de chocolate y rellenos de bolitas de arroz inflado, que ofrecen una experiencia única y crujiente en cada bocado. Este snack se presenta en las variedades de chocolate con leche y chocolate blanco, con un formato rodillo de 128 gramos fácil de llevar y compartir.



Vitaldin Gummies para tener energía



Vitaldin de BNS, marca de complementos alimenticios, lanza gummies de cereza diseñadas para aportar energía y vitalidad. Enriquecidas con ginseng, guaraná, zinc, cafeína y taurina, ayudan a combatir el cansancio y la fatiga. Además, son veganas y sin azúcar.

Santa Rita Harina especial pizza



De la mano de pizzeros expertos, Santa Rita ha creado una harina de trigo ideal para preparar masa de pizza o focaccia, incorporando levaduras de panadería y masa madre. Disponible en formatos de 1 kg y 5 kg, este producto se caracteriza por su facilidad y rapidez de uso: basta con añadir agua, amasar a mano, dejar reposar y fermentar, dar forma, agregar ingredientes y hornear.

Kydsdellicus Snack saludable para niños

La marca de alimentación infantil del grupo Lotus Bakeries lanza al mercado una nueva gama de snacks nutritivos y saludables diseñados para los más pequeños. Elaborados con ingredientes naturales, sin alérgenos y sin gluten, Kydsdellicus presenta cuatro opciones de aperitivo perfectas para llevar: wafers sabor banana y strawberry y palitos vegetales de sabor queso y verduras.



El Almendro y Biogran Nuevas bebidas vegetales



El Almendro, marca experta en la elaboración de productos de almendra, y Biogran, especialista en bebidas vegetales ecológicas, se unen para lanzar dos nuevos productos: bebida vegetal de almendras con calcio y vitaminas A, D y B12 y bebida vegetal de almendras zero. Ya están disponibles en la sección de bebidas vegetales de supermercados, hipermercados y en plataformas de venta online.

Montosa Envases con menos plástico



Frutas Montosa ha reducido en un 90% el uso de plástico en los envases de aguacate y mango. Además, la empresa avanza en la mejora del envasado del aguacate en su versión preparada. Sus propuestas incluyen aligerar notablemente la tarrina de plástico y presentar en una bandeja de cartón todos los ingredientes necesarios para que cada consumidor prepare su propio guacamole fresco.

Fairy Nuevo formato spray

Fairy revoluciona la limpieza del hogar con el lanzamiento de Fairy Spray, un producto diseñado para facilitar el lavado de la vajilla y eliminar la grasa difícil sin esfuerzo. Su fórmula ofrece el poder de una noche de remojo en solo minutos, sin necesidad de prelavado. Además, este spray no solo agiliza el lavado de platos, sino que también es apto para la limpieza de superficies de la cocina.



Mimo Organics Granola de chocolate y arándanos

Mimo Organics renueva su receta de granola con arándanos deshidratados, ofreciendo una combinación aún más deliciosa y equilibrada. Elaborada con avena ecológica sin gluten, cobertura de 72% de cacao y avellanas tostadas en horno de leña, se endulza solo con aceite de coco virgen extra y sirope de agave. Un producto 100% natural y sin aditivos, pensado para quienes buscan una opción nutritiva y llena de sabor.



Heineken Ladrón de Verano y El Águila Sin Filtrar 0,0



Heineken ha lanzado, por un lado, 'Ladrón de Verano', un tinto de verano que busca innovar en bebidas alternativas y elevar esta categoría en crecimiento. De color violeta rubí, combina zumo natural de limón y toques cítricos para un sabor fresco. Fácil de beber, con el equilibrio justo de alcohol y sin gluten, es una opción refrescante y original.



Por otro, El Águila Sin Filtrar 0,0, la primera cerveza sin alcohol sin filtrar. El Águila responde así a la tendencia y demanda de los consumidores que buscan opciones 0,0 y sin alcohol, un segmento que gana cada vez más relevancia en términos de penetración y volumen dentro del mercado cervecero.

Skandia Nueva gama



Skandia, compañía malagueña especialista en pescados ahumados, presenta una gama completa de tarrinas para el canal horeca. Entre sus principales productos destacan los dados de salmón sin ahumar para tartares y pokes, los dados de salmón ahumado para ensaladas y las ensaladas con tiras de salmón, atún y bacalao.

The Nut Club Nueva crema vegana

The Nut Club amplía su línea Creations con una nueva crema untada de anacardo y algarroba, manteniendo su compromiso con productos saludables, sin azúcares añadidos, a base de frutos secos y aptos para veganos.



Mahou-San Miguel

ADQUISICIÓN TOTAL DE LA CERVECERA 'FOUNDERS BREWING' EN EE. UU.

Mahou San Miguel refuerza su presencia en EE.UU. al adquirir el 100% de Founders Brewing, cervecera craft (artesanal) de Michigan, de la que ya poseía un 90% desde 2020. Sus marcas se mantienen en el TOP 50 de 'Beer Advocate', con la cerveza 'All Day IPA' como referencia y el éxito de la 'Mortal Bloom' en este segmento. Además, la compañía explora nuevas categorías como cocktails "ready to drink" y bebidas sin alcohol, impulsando su innovación en el mercado.

Carrier

NUEVO EQUIPO DE REFRIGERACIÓN EFICIENTE

Carrier Transicold lanza Vector® S 15, un equipo de refrigeración para tráileres que combina eficiencia energética y fiabilidad. Su arquitectura semieléctrica mantiene el rendimiento del Vector 1550 en modo diésel, reduciendo el consumo de combustible en un 20%. Diseñado para el transporte a cualquier distancia, ofrece un uso sencillo y alto rendimiento, alineándose con las necesidades del sector y los retos económicos actuales.

Cartón Ondulado

RESULTADOS 2024

El sector del cartón ondulado en España produjo el año pasado 5.836 millones de m² y 6.967 millones de euros en facturación, según el Informe de Cifras del Sector 2024 de AFCO. Este sector genera 25.445 empleos y sitúa a España como el tercer mayor productor de Europa. Su demanda proviene principalmente del sector alimentario (60%), seguido de bienes de consumo (13,24%) y logística y e-commerce (11,33%).



Transgourmet

CELEBRA SU CENTENARIO

Transgourmet Ibérica celebra en 2025 su centenario, consolidando su contribución a la distribución alimentaria en España. Con 2.700 empleados y 5 plataformas, opera en retail y hostelería con cerca de 700 supermercados Suma y Spar y GM Cash y GM Oil, respectivamente.

Para conmemorar los 100 años el grupo ha planificado para todo el año un completo programa de actividades. El objetivo: reunir a plantilla, familiares, clientes, proveedores e insti-

tuciones, poniendo en valor la trayectoria de la compañía y su visión de futuro, en un ambiente de unión y compromiso con quienes han sido y son parte esencial de su éxito.

Además de estos actos programados, Transgourmet ha preparado una serie de iniciativas especiales, destacando el diseño de un logo conmemorativo con el eslogan "Alimentando historias", un espacio web específico sobre el centenario, una canción y una exposición fotográfica.

Anecoop

UN 2024 POSITIVO



Anecoop, cooperativa española de frutas y hortalizas, ha cerrado el ejercicio 2023/24 con una facturación récord de 945 millones de euros y un volumen comercializado superior a 740.000 toneladas. Con 61 socios en 13 provincias y más de 20.000 agricultores, la cooperativa ha destacado por su crecimiento en frutas (+35,41%), hortalizas (+5,52%) y frutos rojos (+50%), además del aumento en productos ecológicos y de V Gama. También ha visto un buen desempeño en su división de flores en Francia, que ha superado los 20 millones de euros en facturación, con más de 6,5 millones de tallos vendidos.

Mecalux

IA GENERATIVA EN GESTIÓN DE ALMACENES

Mecalux incorpora IA generativa en su software 'Easy WMS', permitiendo a los usuarios interactuar mediante chat en siete idiomas para obtener información y ejecutar acciones en almacenes. Esta tecnología agiliza procesos, genera informes descargables y ofrece datos en diversos formatos. Además, permite realizar acciones como liberar pedidos urgentes o desbloquear pasillos, optimizando la gestión del inventario en tiempo real.



Kim Dirckx

CHIEF DIGITAL & MARKETING OFFICER DE L'ORÉAL GROUPE

L'Oréal Groupe refuerza su equipo directivo en España y Portugal con la incorporación de Kim Dirckx como nueva Chief Digital & Marketing Officer, quien asume el liderazgo de marketing y digitalización en el clúster ibérico, aportando su experiencia global en innovación y desarrollo de marcas.



Julián Fernández

CONSEJERO DELEGADO DE GRUPO LUIS CABALLERO

Grupo Luis Caballero ha nombrado a Julián Fernández Estévez consejero delegado. Su llegada refuerza la apuesta del grupo con el crecimiento integral de su portafolio, fortaleciendo sus marcas propias y expandiendo aquellas desarrolladas en colaboración con socios estratégicos.



Heineken España ha celebrado la décima edición de Next Gate, su evento anual para el canal de alimentación, que reúne a sus principales clientes y muestra su amplio portafolio de productos, así como las últimas novedades.

En los últimos 15 años la compañía ha lanzado más de 50 innovaciones e introducido dos nuevas categorías en nuestro país como Radler o Cider, con Ladrón de Manzanas.

Los segmentos Sin y 0,0 son una clara apuesta de la cervecera con

sus marcas Heineken, Amstel, El Águila o Cruzcampo, ya que uno de cada cuatro españoles ya consume cervezas SIN, y nuestro país es líder en producción y consumo de esta variedad, con un 14% sobre el total de cerveza. De hecho, las ventas de esta categoría crecieron un 4% durante el pasado año, según Cerveceros de España. Por su parte, el segmento premium es el que mejor funciona y en 2024 ha supuesto un tercio del volumen (32%).

Por último, Heineken ha sido pionera en introducir sistemas de frío en los li-

Heineken Next Gate

LA PUERTA DE LAS INNOVACIONES

neales con una nevera capaz de enfriar en menos de 30 segundos sus bebidas, ahorrando un 60% de energía frente a un refrigerador comercial.

La compañía en 2024 ganó 8 puntos de cuota de mercado, logrando crecer tanto en hipermercados como supermercados. Para Iñaki Olazábal, director de Ventas y Alimentación de Heineken España, esta estrategia es "el reflejo de nuestro compromiso constante con la innovación, la calidad de nuestros productos y la estrecha colaboración con nuestros clientes".

Lácteos

Equilibrando innovación y precio

El sector lácteo crece a pesar de un contexto desafiante, marcado por unos costes elevados en nuestro país que lastran la competitividad respecto a otros países europeos, especialmente en la industria quesera. El valor nutricional de los lácteos, la dinamización del mundo rural y la innovación del sector son los motores que impulsan su desarrollo. Conocemos la evolución, las tendencias y las prioridades del sector a corto y medio plazo.

LUIS CALABOZO
DIRECTOR GENERAL DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS LÁCTEAS (FENIL)



CRECIMIENTO

+4,3% millones de toneladas vendidas de productos lácteos.

+1,5% en lácteos.

+6,7% en quesos.

+3,7% en yogures.

+1,3% en postres lácteos.

— La leche líquida se mantiene estable.

Fuente: Circana. Datos de 2024 respecto a 2023.

Sostenibilidad. Si el consumidor apuesta por la sostenibilidad, sería coherente que su apuesta se tradujera por una preferencia por los lácteos españoles.



En 2024 la producción de leche de vaca como materia prima ha aumentado nuevamente, a pesar de que ha disminuido el número de granjas que se dedican a esta actividad en España. Este hecho se puede explicar, en parte, debido a que durante el primer semestre de 2024 los precios percibidos por los productores españoles han sido unos de los más altos de la UE, lo que impulsó la producción. Por tanto, podemos afirmar que en 2024 no se produjo la anomalía que vivimos en 2023, cuando caía la producción pese a que los precios percibidos fueron los más altos de la serie histórica. De todas formas, aunque hayamos vuelto al ciclo clásico del sector lácteo, no podemos obviar que se están produciendo transformaciones importantes en el modelo productivo de nuestro país, que van desde la producción ganadera hasta la distribución, pasando por la industria elaboradora.

Estabilización de costes y precios

Desde el inicio de la crisis de costes en 2022, la industria láctea española ha desempeñado un papel crucial como agente estabilizador de los precios al consumidor, lo que ha supuesto asumir la mayor parte del aumento de costes de producción derivados de la crisis inflacionaria. Aunque durante 2024 se ha producido una cierta estabilización en los principales costes de producción -como la energía, el transporte o el coste de la materia prima leche- estos siguen siendo elevados en comparación con la serie histórica. En particular, el precio que se pagó por la leche a los ganaderos y ganaderas durante el primer semestre del año pasado fue elevado comparado con el resto de los países de la UE, hecho que se vino corrigiendo durante la segunda mitad del año pasado. En cualquier caso, ese diferencial respecto a

Aumentar el consumo. Están presentes en el 98% de los hogares españoles, pero solo 3 de cada 10 personas toma la cantidad diaria recomendada.

nuestros competidores más próximos lastró la competitividad del sector, así como la rentabilidad de ciertos agentes que operan en la cadena láctea, como, por ejemplo, las industrias queseras nacionales.

Finalmente, observamos que desde la pandemia las familias españolas redescubrieron los lácteos como lo que son: alimentos esenciales. Desde entonces, los consumidores muestran más sensibilización hacia nuestros alimentos, lo que se ha convertido en un factor determinante, junto al precio, en sus decisiones de compra. De hecho, los alimentos lácteos están presentes en el 98% de los hogares españoles, pero solo 3 de cada 10 personas toma las 3 raciones de alimentos lácteos al día recomendadas por la ciencia.

Crece yogures, postres y quesos, sobre todo los más económicos

Según datos de Circana, el año pasado se vendieron en los establecimientos de la distribución organizada más de 4,3 millones de toneladas de todo tipo de alimentos lácteos, lo que representa un aumento del 1,5% con respecto al año anterior.

En el caso de la leche líquida, las ventas de 2024 alcanzaron las 1.887.000 toneladas, es decir, un volumen muy similar al de 2023, cuando se vendieron 1.900.000 toneladas. Por su parte, los yogures y los postres lácteos frescos han

LOS RETOS



Valor nutricional
El sector debe ensalzar las propiedades de los productos lácteos.



Desarrollo rural
Hay que poner en valor la contribución del sector en la dinamización de las zonas rurales.



Relevo generacional
Para afrontar la falta de relevo generacional es clave que el medio rural cuente con infraestructuras y servicios adecuados y adaptar la actividad ganadera.



Nuevo modelo productivo
Es esencial lograr un sector atractivo y rentable en un mercado altamente competitivo.

ros y mezclas de leche de oveja y cabra, están siendo desplazados de los lineales por los quesos importados con los que la industria nacional no puede competir debido al coste de la materia prima leche, entre otros factores.

Liderando la innovación

La innovación, tanto en productos como en procesos, es fundamental para el desarrollo y crecimiento del sector lácteo, pues es necesaria una adaptación constante al mercado y a las demandas cambiantes del consumidor. La industria láctea no solo se ha ido adaptando, sino que ha ido liderando estos cambios y anticipándolos. La digitalización para optimizar la producción o la incorporación de nuevas líneas de productos y envases que favorezcan la circularidad son solo algunos ejemplos que la industria láctea española ha liderado.

Sostenibilidad: dinamización de zonas rurales y respeto al medioambiente

Es importante poner en valor la contribución del sector para la

mostrado un comportamiento muy positivo durante el pasado ejercicio, pues las ventas crecieron a un ritmo del +3,7% y del +1,3%, respectivamente.

Si analizamos los datos de los quesos, vemos como las ventas de 2024 alcanzaron un volumen de 415.000 toneladas, es decir, un 6,7% por encima de las ventas del año anterior,

cuando se vendieron 389.000 toneladas. Dicho esto, el comportamiento de las diferentes subcategorías es muy dispar. En concreto, observamos como los consumidores están orientando sus compras hacia quesos económicos que, en general, suelen provenir de países del norte de Europa como Alemania o Países Bajos. Por tanto, los quesos tradicionales españoles, sobre todo los pu-

Dinamización rural. Las industrias lácteas son en muchos casos los principales centros de trabajo cualificado en comarcas rurales.



Pascual
Lateado.



Tan bueno que te hace bien.



dinamización de las zonas rurales. Las industrias lácteas y los centros de recogida y transformación de leche suelen estar ubicados cerca de las granjas, convirtiéndose en muchos casos en los principales centros de trabajo cualificado de múltiples comarcas. Sin duda alguna, el sector debe afrontar nuevos retos medioambientales, pero no podemos dejar de destacar todo lo que ya se ha hecho y recordar que los estándares de producción europeos son de los más exigentes del mundo y, por tanto, los más respetuosos con el medio ambiente. En definitiva, si el consumidor apuesta por la sostenibilidad, sería coherente que su apuesta se tradujera por una preferencia por los lácteos españoles.

Grandes retos y prioridades para el 2025

- **Cambio de modelo productivo.** Nuestro principal objetivo es garantizar que la población tenga acceso a alimentos esenciales como son la leche y los derivados lácteos, al mismo tiempo que competimos en los mercados internacionales e impulsamos el crecimiento sostenible de la industria láctea española. En este sentido, aunque el mercado de los lácteos puede considerarse maduro, nos encontramos en una etapa de transformación hacia un nuevo modelo productivo y, por tanto, el desafío radica en hacer que nuestro sector sea atractivo y rentable en un

mercado altamente competitivo. Por esto es fundamental crear un entorno favorable que brinde seguridad y certidumbre a los operadores del sector, permitiéndoles adaptar su producción de manera óptima y fomentando la inversión.

- **Relevo generacional.** Otro desafío importante que afronta el sector es la continuidad de la actividad ganadera. La falta de relevo generacional podría suponer una disminución significativa en la producción de leche española a medio plazo y, por tanto, una mayor dependencia de los mercados exteriores. En este sentido, es realmente importante que el medio rural cuente con infraestructuras y servicios adecuados para que las personas que vivan en estas zonas puedan hacerlo con unas condiciones de vida equivalentes a las que existen en los entornos urbanos. Por ello, surge la necesidad de transformar la actividad ganadera hacia modelos más empresariales

Nuevo modelo. Necesitamos adaptar la actividad ganadera a modelos más empresariales y determinar el tamaño, modelo y capacidad más adecuados para cada situación.

Innovación. La industria láctea ha liderado la digitalización para optimizar la producción o la incorporación de nuevos productos y envases circulares.

y determinar el tamaño y el modelo productivo y capacidad más adecuados para cada situación. Modelos que no solo sean rentables, sino que también generen empleo y promuevan una vida socioeconómica próspera en las zonas rurales equiparable a otros sectores, impulsados por un marco regulatorio favorable.

- **Ensalzar el valor nutricional.** Por último y no por ello menos importante, debemos seguir destacando el valor nutricional de los lácteos frente a los falsos mitos que a veces rodean a su consumo. La aparición de alimentos ultraprocesados de origen vegetal que, de forma errónea, tratan de asimilar sus valores a los lácteos, son una amenaza para el sector. Por ello, tanto desde Fenil como desde la interprofesional láctea (InLac) seguimos trabajando para hacer visible la aportación nutricional de los lácteos e invitar a los consumidores a tomar 3 raciones de alimentos lácteos al día, tal y como recomiendan las autoridades sanitarias y de nutrición.

En definitiva, nuestro sector, al igual que otros muchos, se encuentra inmerso en un momento de grandes cambios que pueden suponer grandes oportunidades si se dan las condiciones óptimas para el desarrollo de esta actividad.

© Luis Calabozo

SOLO ES HAVARTI CREMOSO SI ES DANÉS

ARLA FOODS ES EL MAYOR PRODUCTOR DE HAVARTI DE DINAMARCA



Havarti es el queso importado más vendido en España. 24% Cuota valor*



Arla Havarti es líder de mercado con un 64% Cuota valor*



Cuenta con el sello IGP (Indicación Geográfica Protegida) que garantiza su autenticidad y origen danés

*(Nielsen TAM Dic '24)



DESCUBRE MÁS SOBRE HAVARTI



100% INGREDIENTES NATURALES

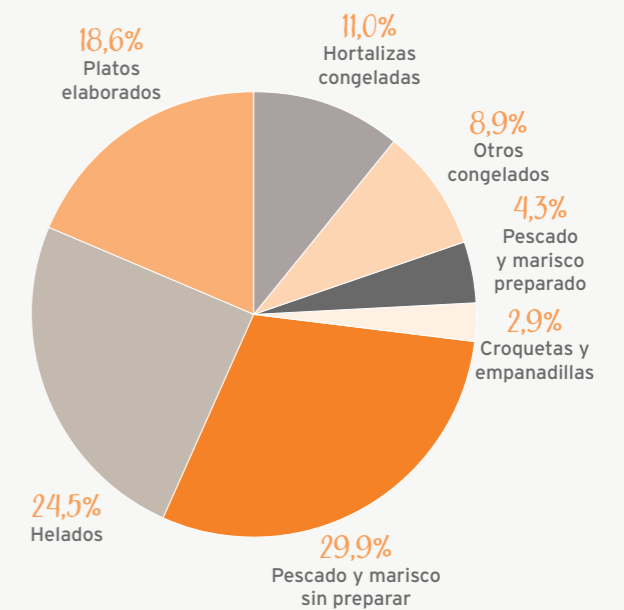
Conveniencia y placer Dinamizan el lineal de congelados

Los congelados siguen al alza: en 2024 esta categoría incrementó su valor en un 2,9%, impulsado mayoritariamente por el encarecimiento de precios y alcanzó los 4.443 millones de euros, con un gasto medio de 229 euros por hogar. La conveniencia sigue siendo un factor clave y es por ello que la familia de preparados congelados es la única en crecimiento, con un aumento del 5,3% respecto a 2023. Nos lo cuenta Sandra Latorre, client insights manager de Circana.

SANDRA LATORRE
CLIENT INSIGHTS MANAGER DE CIRCANA



% PESO VALOR CONGELADOS POR CATEGORÍA



Buenas expectativas en congelados. Especialmente en las categorías que responden a las actuales necesidades del consumidor como son conveniencia, bienestar e indulgencia.

Las palancas de crecimiento

En 2024 la economía española ha mostrado un crecimiento sólido, superando previsiones y liderando en Europa con un incremento del PIB del 3,2%, muy por encima del 0,7% de la eurozona. Este crecimiento se debe a factores como la moderación del IPC, la vuelta del turismo y el aumento de la población, lo que ha impulsado diversos sectores, incluido el retail. En este contexto la industria de gran consumo española en distribución moderna ha crecido un 4,2% en valor, frente al 1,9% en Europa, destacando su resiliencia y mejor desempeño respecto al resto, que aún se enfrenta a dificultades para recuperar los volúmenes previos a la pandemia.

El mercado de congelados en Europa y España

El mercado de congelados en Europa sigue evolucionando positivamente, con un crecimiento del 1,4% en valor, impulsado de manera equilibrada

por el aumento de la demanda en volumen (+0,7%) y el incremento de precios (+0,7%). España muestra un desempeño destacado, aunque su porcentaje de gasto en productos congelados (4,5%) sobre el total del gran consumo sigue por debajo de la media europea (6,1%). En contraste, Alemania lidera con un 8,7%.

En 2024 el mercado de productos congelados en España alcanzó una facturación de 4.443 millones de euros, lo que equivale a un gasto medio de 229€ por hogar al año en esta categoría.

A nivel regional, Extremadura se posiciona como la comunidad con el mayor porcentaje de gasto en congelados (5,9% del total en productos de gran consumo), además de registrar el mayor crecimiento anual (+6,4%). Al otro lado, el País Vasco presenta el menor gasto en esta categoría (1,8%) y una caída del 1,2% respecto al año anterior.

No todo es precio, otras tendencias impulsan las ventas

En cuanto a la evolución de congelados, el mercado incrementó su valor en un 2,9%, impulsado mayoritariamente por el encarecimiento de precios en un 2,3%, aumentando la demanda en volumen aproximadamente medio punto. Y, aunque este último año los congelados se comportan ligeramente peor que los productos frescos y en conserva (+0,6% en demanda *versus* +3,1% y +0,9% respectivamente), es el que presenta una mejor evolución respecto a hace 3 años (+3,4% *versus* +1,7% y -4,4%).

Profundizando en las distintas categorías de congelados, su comportamiento ha sido muy dispar en 2024. Mientras las categorías con mayor cuota, como pescados y mariscos sin preparar o helados, caen en volumen respecto al año pasado, un 2,6% y un 0,9%, respectivamente,

el resto evoluciona favorablemente gracias, en gran medida, a la tendencia de conveniencia.

El consumidor sigue priorizando el precio y mantiene una actitud cautelosa, aplicando estrategias para reducir el gasto en la cesta de la compra. Sin embargo, otros factores ganan relevancia e impulsan las ventas, como la conveniencia, con productos que facilitan la cocina y el día a día, y la salud, con opciones más equilibradas. La indulgencia también juega un papel clave, permitiendo pequeños momentos de placer.

En este contexto, los pescados y mariscos preparados y las hortalizas congeladas destacan con un fuerte crecimiento en demanda pese a su mayor incremento de precio, mientras que en otras categorías, como los pescados y mariscos sin preparar, la contención de precios no ha favorecido su volumen.

Desglose por categorías en 2024

- **Pescado y marisco sin preparar.** Están pasando un difícil momento a pesar de ser considerados como productos esenciales para nuestra salud y cocina, y su demanda en volumen cae un 2,6% respecto al año pasado y hasta un 8,1% respecto a hace 3 años. Por otro lado, si hablamos de los productos del mar sin preparar, las categorías más afectadas son, precisamente, las de mayor precio por kilo, como la cigala y el lenguado, cuyos consumos han caído hasta un 37% y un 72%, respectivamente, en comparación con 2021.

- **Pescado y marisco preparado congelado.** Esta categoría muestra una evolución positiva, superando ampliamente el desempeño del pescado y marisco congelado sin preparar. En 2024 su demanda creció un 3% y acumula un incremento del 13,2% en los últimos tres años. La familia con mayor creci-





miento en volumen es la merluza congelada preparada, con un aumento del 10% en 2024 y más de un 20% respecto a 2021.

- **Preparados congelados.** Es la única categoría en crecimiento, con un aumento del 5,3% respecto a 2023. Dentro de esta familia se incluyen productos como preparados para paella, sopas y otras opciones listas para cocinar, donde la conveniencia sigue siendo un factor clave en su evolución.
- **Helados.** Es la segunda categoría en valor dentro del mercado, representando el 24,5% del total. Sin embargo, en 2024 ha experimentado una caída en ventas en todas sus familias: helados individuales, multipacks y tarrinas. A pesar de esta tendencia a la baja, la comparación con 2021 muestra una evolución positiva, especialmente en los helados individuales, que han crecido un 14,2%.
- **Platos preparados.** El resto de las categorías han sido impulsadas por la conveniencia. Los platos preparados congelados han creci-

do un 5,4%, con un destacado aumento en los de base de carne (53,7%) y en los de cocina internacional (45%). Este último segmento se ha visto favorecido tanto por el atractivo de la gastronomía extranjera como por el crecimiento de la población inmigrante.

- **Hortalizas.** Dentro de las hortalizas congeladas, las patatas fritas han sido el principal motor de crecimiento, con un aumento del 7,6% frente a 2023 y un impresionante 54,7% respecto a 2021. Este incremento se debe, en gran medida, a su facilidad de preparación en freidoras de aire.
- **Otros congelados.** En la agrupación de otros congelados destacan el buen comportamiento de las bases de pizza, especialmente la masa normal y la de sin gluten, además de las frutas, revelando también la importancia de adap-

La hoja de ruta de los congelados. Innovación, tecnología, colaboración y optimización.

tar el surtido a nuevas necesidades y tipos de alimentación de la población. Además, otros productos como croquetas y empanadillas también han experimentado un impulso en su demanda.

Las grandes líneas de trabajo para 2025

Nuestras expectativas para el mercado de gran consumo en 2025 son optimistas, con un crecimiento estimado del 3%-4% en valor, siempre que factores externos como las tensiones geopolíticas, la regulación gubernamental o la climatología no supongan un freno. A diferencia de años anteriores, este crecimiento no estará impulsado únicamente por la inflación, sino también por una demanda más dinámica. Aunque los precios seguirán fluctuando, lo harán de manera más moderada que en el pasado.

El mercado de los congelados también continuará evolucionando favorablemente, especialmente en las categorías que responden a las actuales necesidades del consumidor en congelados como son conveniencia, bienestar e indulgencia.

La industria debe seguir trabajando e invirtiendo en innovación, ya que será clave para responder rápida-



Platos preparados congelados. Crecen un 5,4%, con un destacado aumento en los de base de carne (53,7%) y en los de cocina internacional (45%).

mente a los cambios en los deseos e influencias que impulsan las compras. Detectar y responder a las motivaciones de compra que mueven al consumidor, tanto tendencias resistentes como emergentes, es fundamental para dinamizar las categorías,

reavivar el consumo y captar nuevos segmentos de consumidores. Contar con la tecnología y herramientas adecuadas para una gestión eficiente de los datos, junto con una estrecha colaboración entre fabricantes y distribuidores para optimizar el surtido

de productos, permitirá una mejor conexión con las necesidades de los compradores, beneficiando a todas las partes implicadas: clientes, distribuidores y fabricantes.

© Sandra Latorre

GOOD POTATOES

Y tú, ¿eres team patata o team batata?

✉ info@ecofrost-ultracong.es

🌐 www.ecofrost.be/es



Masas congeladas

Innovación y sostenibilidad

El sector de masas congeladas apuesta por la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia para crecer, reducir el desperdicio alimentario y adaptarse a las nuevas tendencias. ¿Los desafíos? Revalorizar el pan, afrontar el impacto de los costes energéticos, poner en valor las ventajas de las masas congeladas y adaptarse a la presión legislativa.

FELIPE RUANO
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA, BOLLERÍA Y PASTELERÍA (ASEMAC)



IVA del 4% para todo el pan. “Este es un hito histórico para nuestro sector que pone coto a una decisión injusta que ha lastrado el consumo de nuestros panes especiales y sin gluten”.

Desde el sector de masas congeladas, ASEMAC sigue afrontando en 2025 distintos retos con la satisfacción de haber cerrado un 2024 positivo. Se espera un incremento en la producción de masas congeladas con el que rozaremos el millón de toneladas al año (será esta próxima primavera cuando podamos conocer el dato definitivo). Además, la facturación se acercará a los 2.000 millones de euros gracias al buen comportamiento del consumo fuera del hogar y al crecimiento de la hostele-

ría. Ya comprobamos esta tendencia positiva en la campaña de roscones de Reyes, con más de 30 millones de unidades consumidas.

Disponibilidad de materias primas y normativa sectorial

El año 2024 fue relativamente estable en cuanto a materias primas, a excepción de la volatilidad en los precios del cacao y la mantequilla. No obstante, la incertidumbre geopolítica global hace difícil prever la

situación en 2025. A nivel normativo, las empresas del sector siguen adaptándose a un aluvión legislativo que incluye la Ley de residuos, el Real Decreto sobre envases y residuos de envases y el futuro etiquetado accesible en braille. En este sentido, ASEMAC solicita a las administraciones una mayor estabilidad normativa y tiempo para adaptarse a los distintos cambios a los que nos estamos viendo sometidos.

Por otro lado, está prevista también la adaptación de la Norma de Calidad del Pan para incluir nuevas categorías de pan sin gluten, como “pan común sin gluten” y “pan especial sin gluten”, una demanda importante para el colectivo celíaco. En materia impositiva, estamos satisfechos tras la publicación de la resolución de la Dirección General de Tributos del Ministerio de Hacienda, sobre el tipo del Impuesto sobre el valor añadido (IVA) aplicable al pan, que sitúa en el 4% la tasa aplicada a todas las categorías incorporadas en la Norma

de Calidad del Pan, incluidos panes especiales y el pan sin gluten. Este es un hito histórico para nuestro sector que pone coto a una decisión injusta que ha lastrado el consumo de nuestros panes especiales y que ha supuesto un obstáculo más para el desarrollo de nuestra industria y del conjunto del sector panadero.

Compromiso con el consumidor

Las empresas del sector continúan adaptándose a las demandas de los consumidores, cada vez más preocupados por la sostenibilidad y la salud. Según refleja el informe de sostenibilidad de ASEMAC, el sector ha invertido más de 4 millones de euros en innovación y sistemas más eficientes. Por otro lado, las empresas del sector de masas congeladas reciclan más de 35.000 toneladas de residuos, reducen el desperdicio alimentario destinando 23 millones de toneladas de producto para alimentación animal y emplean envases reciclables en el 100% ■ ■ ■

DATOS CLAVE

- **Producción:** 1 millón de toneladas anuales.
- **Facturación:** Se estima llegar a los 2.000 millones de euros en 2025.
- **Reciclaje:** Más de 35.000 toneladas de residuos reciclados por el sector.
- **Desperdicio alimentario:** Reaprovechamiento de 23 millones de toneladas para alimentación animal.



Pastisart
Baking everyday dreams

Horneando tus sueños día a día.

www.pastisart.com



de los casos. Además, han logrado una reducción significativa en el consumo de agua y energía por kilogramo de producto fabricado.

En el plano de la salud, la industria ha trabajado en la reducción de sal en el pan común y en la disminución de azúcares y grasas saturadas sin comprometer la calidad. La tecnología ha sido clave para mejorar la trazabilidad de los productos, garantizando un mayor control sobre su composición y seguridad alimentaria. Además, las nuevas tendencias en formulaciones y procesos productivos han permitido el desarrollo de productos con ingredientes funcionales, lo que representa una apuesta por la salud y el bienestar de los consumidores.

Desafíos del consumo de pan en el hogar

Uno de los retos pendientes es revertir el descenso en el consumo de pan en los hogares. A través de la interprofesional Incerhpan, ASEMAC sigue trabajando para promover su consumo dentro de una dieta equilibrada, especialmente entre la población infantil. Y es que, aunque las cifras en hostelería y restauración siguen siendo positivas, nuestra verdadera batalla pasa por revertir esa tendencia negativa que tenemos dentro del hogar, apoyando todas aquellas iniciativas que pongan en valor el pan y sus cualidades nutricionales. Para ello, es clave mostrar

al consumidor sus beneficios y su papel en la dieta mediterránea. En este sentido, campañas de concienciación y colaboraciones con entidades del sector podrían contribuir a revalorizar el pan como alimento esencial.

35 años de evolución del sector

En 2025 ASEMAC celebra su 35º aniversario, habiendo pasado de una producción anual de 20.000 toneladas en sus inicios a cerca de un millón de toneladas en la actualidad. La evolución de la asociación ha ido de la mano con el crecimiento y la modernización del sector, que ha sabido adaptarse a los cambios en el consumo y la tecnología.

Las masas congeladas han revolucionado la panadería al ofrecer mayor conveniencia, calidad uniforme, reducción del desperdicio y ahorro en costes operativos. Estos productos permiten una producción más eficiente y sostenible, asegurando

Revalorizar el pan. Campañas de concienciación y colaboraciones con entidades del sector podrían contribuir a revalorizar el pan como alimento esencial.

productos frescos a demanda y una mayor versatilidad en su uso. Gracias a la evolución de la tecnología de congelación y almacenamiento se ha mejorado la calidad organoléptica de los productos, lo que permite ofrecer al consumidor una experiencia más satisfactoria.

Oportunidades y retos de las masas congeladas

El sector de masas congeladas en España tiene un futuro prometedor impulsado por las tendencias de consumo, la innovación tecnológica y los cambios en los hábitos alimentarios. Sin embargo, enfrenta desafíos como la adaptación a la innovación, el impacto de los costes energéticos y de materias primas, y la formación del consumidor sobre las ventajas de estos productos.

Las empresas que logren equilibrar sostenibilidad, personalización e innovación tendrán una ventaja competitiva clave en el mercado. Es necesario seguir invirtiendo en investigación y desarrollo para crear productos adaptados a las nuevas necesidades del consumidor, tanto en términos de sabor y textura como en funcionalidad nutricional. También se debe seguir apostando por una mayor eficiencia en la producción y distribución, garantizando una reducción del impacto ambiental y una oferta más sostenible.

© Felipe Ruano

San Brandán
LO BUENO POR TRADICIÓN

La barra con nombre

Cuando hablamos de pan quizá la presentación más popular y conocida en todo el mundo sea la barra. En Sanbrandán ponemos todo nuestro empeño y tradición panadera para que cada una de nuestras barras de pan tenga un sabor y aroma únicos. Además hemos desarrollado un producto de fácil manipulación que consigue reducir costes minimizando los tiempos de horneado.

- ✓ FÁCIL MANIPULACIÓN
- ✓ LISTA PARA HORNEAR INCLUSO SIN DESCONGELAR
- ✓ AHORRO DE TIEMPO AHORRO DE ENERGÍA

LISTA EN 5' BARRA SANBRANDÁN

REF:							
1106	200g	380mm	30	30	5'-190°C	9'-190°C	MEDIO
1103	250g	470mm	26	24			

Consulta el resto de variedades en nuestra web



www.sanbrandan.com

INDUSTRIALES PANADEROS AGRUPADOS ,S.A. CALLE PASTEUR, 9 • 15008 – A CORUÑA (POLÍGONO LA GRELA) TEL. 981 254 100 ipasa@sanbrandan.com

5 tendencias internacionales en panadería

Partiendo del concepto “recién hecho”, un *must* en panadería y repostería, las compañías plantean nuevas estrategias que añaden transparencia y cercanía a sus secciones de masas congeladas. Basándonos en datos del IGD conocemos cinco de estas tendencias internacionales.

REDACCIÓN C84



1 Premiumización y proximidad.

En Francia **Intermarché Super Buc** ha apostado por la pastelería artesanal en un formato innovador: una pastelería autónoma abierta los siete días de la semana, de 8:00 a 23:00h, con un área refrigerada para distribuir pasteles artesanos. En esta pastelería ha colaborado **Nicholas Haelewyn**, un chef pastelero del barrio en el que se ha instalado este nuevo concepto. La clave es poner en valor la pastelería artesana local.

2 Más visibilidad de la producción en tienda.

Cada vez es más habitual mostrar el obrador en el que se elaboran los productos de panadería y pastelería en los supermercados. **Esselunga** en Fino Mornasco (Lombardía, Italia) cuenta con una panadería en la que los clientes ven a los panaderos en acción. Así se eleva la percepción de calidad y se responde a la preferencia de los compradores italianos por productos recién horneados. Además, al contar con su propio obrador los retailers expan-

den el surtido con productos internacionales, respondiendo a las demandas del consumidor.

3 Comunicación digital. Los minoristas añaden pantallas digitales también en sus panaderías para destacar ediciones limitadas, promociones, mostrar a los chefs elaborando productos o proyectar publicidad de marcas seleccionadas. Estas pantallas están, por ejemplo, en **Whole Foods Market** en EE.UU. o **Selex** y **Esselunga** en Italia.

4 Reducir el desperdicio. Lidl ha implementado en Gran Bretaña, a través de su aplicación de fidelidad Lidl Plus una “hora feliz” en la que se reduce el precio de los productos de panadería desde las 19 h. hasta el cierre, reduciendo el desperdicio y apoyando su percepción de valor.

5 Bolsas reutilizables. Para fomentar la reutilización, **Albert Heijn** ofrece bolsas de tela reutilizables para baguettes. También hemos visto a Lidl en Hungría y Polonia lanzar bolsas para pan para animar a los compradores a reutilizarlas, sustituyendo a las bolsas de plástico o papel.

© Charo Toribio

5 TENDENCIAS EMERGENTES

- 1 Premiumización y proximidad
- 2 Más visibilidad de la producción en tienda
- 3 Comunicación digital
- 4 Reducir el desperdicio
- 5 Bolsas reutilizables



Tras el mostrador de pastelería de este supermercado de Esselunga (Italia) los clientes pueden ver el obrador.

SAINT HONORÉ



ALTA HIDRATACIÓN

DOBLE FERMENTACIÓN

VOLTEADO MANUAL

HORNO DE PIEDRA

El 'trampismo' y el comercio

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



Cuando se cumplen cinco años desde que un invitado desconocido, silencioso e invisible irrumpiera en nuestras vidas, dejando millones de víctimas a su paso, dinamitando la entonces vieja normalidad y arrastrándonos a una nueva anomalía presidida por el miedo, parecía que el escenario, sin decantarse aún por la tranquilidad ni por la paz, al menos no iba a peor. Es más, en lo que concierne a nuestro ámbito, el comercio, hasta podía entreverse algún atisbo de esperanza para un necesario respiro. Sin embargo, justo cuando se vislumbraba cierta estabilidad, aparece otro invitado en escena, esta vez bien visible, reconocido y ruidoso: un presidente estadounidense elegido por sus ciudadanos que, en su primer recital, rodeado

de una cuadrilla de plutócratas tecnológicos, se lanza a la ofensiva con amenazas. Así, sin frenos, inaugura su mandato a golpe de decretos, marcando territorio con advertencias de castigo para quienes se atrevan a desafiar su cortijo y con alabanzas a la perforación.

Incertidumbre en geopolítica

Sus discursos iniciales y la firma de decretos televisados en directo, con el rifle sobre la mesa, vuelven a sembrar incertidumbre, miedo y amenazas en la geopolítica, la economía, el comercio y la vida en general. En apenas un mes desde su toma de posesión, **Donald Trump** ha convertido sus amenazas y primeras medidas en titulares alarmantes: "Nuevo orden mundial", "Amenaza



global radical e imprevisible" o "Ha empezado la guerra comercial". Estos titulares, lejos de ser meros eslóganes, reflejan lo que podría ser la antesala de una nueva era que, en esta fase aún preliminar de tanteo y estudio del rival, no pinta nada bien ni para la salud del planeta ni para la mayoría de los que lo habitamos.

Inicialmente tenía previsto utilizar este espacio en C84 para hacer un balance del inicio del ejercicio en nuestro sector comercial. Sin embargo, ante este terremoto en el orden mundial, he considerado necesario replantear el enfoque y compartir con ustedes una reflexión sobre la nueva situación y sus posibles efectos para el comercio, tanto a nivel global como en Europa y España.

Impacto del contexto global

A nivel global, si finalmente se implementan las medidas anunciadas por Mr. Trump, los impactos serán generalizados en múltiples frentes: geopolítica, gobernanza, sostenibilidad, economía, comercio y la ya escasa tranquilidad del paisanaje.

En el número anterior de esta publicación, al abordar la insostenibilidad

de la sostenibilidad, mencioné cómo, debido a la dimensión global de algunos de los problemas más importantes del planeta, en marzo de 2022 la Secretaría General de la ONU creó una Junta Asesora. Su objetivo era elaborar un plan con recomendaciones y directrices para fortalecer el multilateralismo y la gobernanza global, centrándose en cuestiones como la desigualdad, la financiación para el desarrollo y los efectos del cambio climático.

Respecto a la evolución de esta iniciativa, también mencioné que, según el Informe de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible de 2024, el país con mejor calificación en gobernanza global es Barbados, mientras que Estados Unidos ocupa la última posición. Partiendo ya de esta situación, Donald Trump no ha tardado en anunciar la salida de EE. UU. del Acuerdo de París de 2015, el recorte del apoyo a la OMS, un desafío frontal a la ONU y la UE mediante negociaciones bilaterales con Putin sobre un alto el fuego y el reparto de las tierras raras de Ucrania, además de un aluvión de aranceles contra aquellos países que considera "malos actores", dejando

a la Organización Mundial del Comercio en un estado de inoperancia aún mayor.

En un abrir y cerrar de ojos, y ante el asombro de los líderes de este lado del mundo, hemos pasado del multilateralismo y la gobernanza global al 'America First' y al 'MAGA' (*Make America Great Again*), impulsados mediante proclamas en redes sociales y logotipos en gorras.

Desde una perspectiva global, expertos en la materia apuntan a que nos encaminamos hacia un mundo dominado por políticas proteccionistas y acuerdos bilaterales, con un fuego cruzado de aranceles que disparará la inflación. Esto obligará a muchas empresas a replantearse su

Efecto Trump. Los expertos apuntan hacia políticas proteccionistas y acuerdos bilaterales con un fuego cruzado de aranceles que disparará la inflación.

estrategia comercial, explorando nuevas carteras de clientes y reorganizando las cadenas de suministro. Como resultado es probable que se desacelere el crecimiento económico y que el dinero se mantenga en modo cautela a la hora de invertir, lo que generará aún más incertidumbre en el panorama global.

Todo ello en un escenario geopolítico en el que emergen lo que algunos ya denominan "áreas de influencia", con Washington, Moscú y Pekín en aparente confrontación, elevando las tensiones en los círculos de menor poder. Mientras tanto, por debajo de la mesa y sin luz ni taquígrafos, probablemente se estén negociando repartos estratégicos de recursos clave como litio, cobalto, grafito y manganeso, además de esbozarse planes para la futura urbanización del sur de la Luna y la construcción de un aeropuerto y terminal de llegadas en Marte.

Sin embargo, a pesar de este chaparrón, confío en que los productores, fabricantes y distribuidores de nuestro lado, con el temple, la experiencia y la resistencia forjados en los sobresaltos de los últimos

EL NUEVO ORDEN MUNDIAL

- **Incertidumbre global.** Las políticas de Trump agravan la incertidumbre, afectando al comercio con aranceles y proteccionismo.
- **Europa sin liderazgo.** La UE, debilitada y dividida, pierde relevancia en la nueva globalización.
- **Nuevas reglas del juego.** El comercio debe adaptarse a un mundo fragmentado, con cadenas de suministro en redefinición.
- **España resiste.** A pesar de las crisis y regulaciones, el comercio español sigue demostrando resiliencia y capacidad de adaptación.
- **Oportunidad en la adversidad.** Es momento de eliminar barreras, invertir en tecnología y reforzar la competitividad.

La principal amenaza de Europa. Es la propia Europa, con sus barreras internas y una regulación excesiva que ahuyenta el talento emprendedor y no facilita el crecimiento.



tiempos, terminarán por adaptarse. Puede que lleve más tiempo, pero acabarán domando a la fiera, gestionando los aranceles, explorando nuevas fuentes de suministro, diversificando mercados y perfeccionando nuevas estrategias y tecnologías para extraer margen de donde ahora parece imposible.

2 La poca U de la UE

Los últimos acontecimientos de estos días de febrero parecen confirmar que Europa se está quedando fuera de los reducidos círculos de influencia en la nueva globalización, enfrentándose a una crisis estratégica de gran calado. El súbito giro en la política exterior de EE.UU., que ha pasado de ser el gran aliado de esta parte del mundo a manifestarse de manera hostil en lo militar, económico e ideológico, agrava aún más la situación.

La vieja Europa, ninguneada, amenazada y castigada, se encuentra en una posición de gran vulnerabilidad, lastrada por las evidentes fisuras en la "U" de la UE, que le impiden actuar con firmeza y rapidez para ganarse la autoridad y el sitio con un solo plan y una sola voz.

Y, hablando de planes y voces, no parece una gran demostración de capacidad que, seis meses después de la presentación del Informe Draghi -ese ambicioso plan cuyo objetivo es despertar la economía europea de su letargo y recuperar competitiv-

dad- el documento siga acumulando polvo en un cajón de Bruselas.

Bruselas que, como también señala **Mario Draghi**, encarna la razón por la cual, más allá de las amenazas externas, los aranceles y la demolición de los organismos de gobernanza global, la principal amenaza de Europa es la propia Europa. Una Europa con barreras internas y una regulación excesiva que ahuyenta el talento emprendedor, con un ejército de miles de funcionarios regulando hasta el más mínimo detalle, enredando en burocracia en lugar de facilitar el crecimiento.

Si ya es complicado llegar a acuerdos en un matrimonio, imagínense una mesa con 27 líderes sin un líder mayor, de ideologías diversas, con personalidades dispares, generalmente de mal humor y con poca gracia, hablando distintos idiomas y, para colmo, siendo hinchas acérrimos de equipos rivales en la Champions. No parece que Europa haya sabido posicionarse con autoridad

En España. No podrán con el comercio ni los comerciantes de este país porque no nos falta ni capacidad de trabajo, ni cultura del esfuerzo, ni talento, ni humor para vender.

en este nuevo orden, ni que haya logrado fortalecer la "U" con un liderazgo claro y una sola voz.

Sin embargo, permítanme ser optimista: el comercio de la vieja Europa sabrá adaptarse a las nuevas circunstancias. La experiencia de moverse en un entorno de alta competencia le permitirá interpretar estos nuevos tiempos con pragmatismo y rapidez, desarrollando la parte que le corresponde del espíritu Draghi. Porque al menos hay un plan, y el 'trampismo' debería ser el incentivo definitivo para ponerlo en marcha a toda velocidad.

El plan apuesta por inversiones públicas en innovación y tecnología y clama por eliminar barreras internas y burocracia para dotar al mercado europeo de mayor tamaño y escalabilidad, incentivar el consumo interno y ganar independencia.

Y si con el plan bien explicado hay algún miembro del club que levanta la mano para manifestar su desacuerdo y frenar el avance, se le pone el cartel de liquidación a mitad de precio y se le da de baja del catálogo. Como en el comercio, cuando un producto no se vende, se apuesta por un surtido más eficiente, porque, a veces, ser menos es más.

3 España camisa blanca de mi esperanza

Mientras el mundo se estremece intentando comprender cómo es posi-

ble poner patas arriba toda la anomalía reinante en unas pocas semanas, y mientras Europa, boquiabierta y desconcertada, trata de reaccionar sin capacidad ni tiempo para reunir fuerzas y plantar cara a quien se cree el amo de la baraja, nosotros seguimos a lo nuestro: la bronca diaria. Aquí desgastamos

energías en debates estériles sobre asuntos domésticos de menor calado, en homenajes al "y tú más" y en convertir la gobernanza en una pelea de taberna a altas horas de la noche de la fiesta mayor.

Pero, volviendo a lo realmente importante, en mi modesta opinión, si en los últimos cinco años hemos soportado la pandemia, la crisis energética, el encarecimiento de las materias primas, el acuartelamiento de las familias en el barrio de la cautela, las cada vez más evidentes y trágicas consecuencias del cambio climático, la invasión de Ucrania, la demolición de Gaza, las acusaciones a comerciantes de ser atracadores despiadados, el tsunami regulatorio y los telediarios apocalípticos de cada día... y, a pesar de todo, segui-

mos manteniendo el sistema que produce tomates, pesca besugos, engorda terneros, fabrica chocolates y galletas y los pone a la venta en tiendas cada vez más atractivas a precios razonablemente buenos, es que con el comercio y los comerciantes de este país no pueden ni los telediarios ni las diez plagas de Egipto.

Porque a los que sostienen este sistema y a los que lo sostuvimos en nuestro tiempo no nos falta ni capacidad de trabajo, ni cultura del esfuerzo, ni talento, ni humor para vender, ni humildad, ni sentido común, ni energía, ni mala leche, ni paciencia para seguir conquistando el futuro y la sostenibilidad, día tras día, cliente a cliente y euro a euro.

© Jesús Pérez Canal

C84

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

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



Escanea el código QR para suscribirte gratuitamente

¿Quieres aportar contenidos a nuestra publicación?

Escríbenos a redaccionc84@aecoc.es

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

Contacta con juan.martinez@codigo84.com

**CONOCE
PROFUNDIZA
COMPARTE**



“Al final, todo es para bien”

Su vocación es liderar empresas. Nacido en Boston y criado en Montana, Bill Derrenger ha vivido en 11 países y ocupado primeras posiciones en grandes compañías nacionales y multinacionales, como Kellogg's, Osborne, Grupo Prisa o Lipco Foods International. Además, asesora a decenas de ellas en sus procesos de cambio. Porque lo suyo es 'servir', pero cuando ha sido necesario también ha sabido decir 'no'.



“LOS VALORES NO SON UNA COSA ABSTRACTA. LOS VALORES DEFINEN CÓMO TOMAMOS LAS DECISIONES”.

Bill Derrenger
CEO de Lipco Foods International y consejero de una decena de empresas

Los orígenes explican con frecuencia el camino recorrido, tanto en las empresas como en las trayectorias personales. Quién hoy es Bill Derrenger se entiende mejor conociendo la historia de sus padres. O aquel viaje a España, siendo estudiante, que le cambió la vida. O sus primeros pasos en Monitor y Kellogg's Latinoamérica, que le han llevado a liderar procesos de cambio en un centenar de empresas a lo largo de tres décadas. Esta es su manera de aportar al mundo, de generar impacto y de trascender. Conozcamos los acontecimientos en su propia voz.

Habiendo vivido en 11 países, usted es un ciudadano del mundo. ¿Cómo empezó todo?
Mis padres se conocieron en África. Perteneían a los “Cuerpos de Paz” de John F. Kennedy, un presidente que en lugar de enviar a americanos por el mundo para hacer la guerra, como en Corea o Vietnam, decidió enviarlos para ayudar al desarrollo de las economías locales. Durante un tiempo mi padre construyó carreteras en Sierra Leona y mi madre formó a profesoras. Yo nací en Boston y crecí en Montana, en la América profunda, tierra de vaqueros. Me independicé con 19 años. Mis padres volvieron a los “Cuerpos de

Paz” y dedicaron su vida a contribuir a la sociedad ayudando al desarrollo económico de países como Fiji y Bangladesh, donde mi madre descansa en paz y donde mi padre se acaba de jubilar con 83 años.

Su conexión con España viene de lejos...
Llegué a España por primera vez en 1984, para estudiar COU en Salinas, un pueblito de Asturias, y eso me cambió radicalmente la vida. En lugar de tener una carrera entre vacas en Montana, he tenido una carrera internacional en diversas empresas. Saber castellano me ha dado oportunidades que no hubiera tenido de

otra manera. El castellano es un regalo de mi mujer. Nos enamoramos a los 17 años y nos casamos a los 22. A los jóvenes siempre les digo que es fundamental abrirse al mundo a una edad muy temprana y aprender idiomas.

Licenciado en Económicas, su primera experiencia profesional fue en Monitor, la empresa de Michael Porter.
Más que elegir empresas, siempre he elegido jefes con los que trabajar. En Monitor trabajé con Dave Bellock y Sandra ... Me enamoré locamente de esa compañía que ponía el foco en dotar a los clientes de capacidades para entender una situación y fijar el rumbo. Allí aprendí a marcar la estrategia, algo fundamental para el líder de una compañía. Para mí esa es una de las tres cosas que tiene que dominar un CEO, y lo aprendí de los mejores, de Michael Porter, y de todos los que estábamos a su servicio.

¿Cuáles son esas tres cosas que tienen que hacer los CEOs?
A los CEOs nos pagan por dar resultados, y mi manera de hacerlo es sirviendo a la organización haciendo tres cosas:

- 1 Marcar la estrategia.** Es algo tan sencillo como saber qué te hace especial y diferente como empresa, y elegir cómo vas a ganar a los demás porque tienes una ventaja que no pueden replicar. Porque si alguien te puede copiar, probablemente esa no sea una ventaja competitiva sostenible.
- 2 Comunicar bien.** La comunicación tiene dos vertientes: escuchar y hablar. Como tenemos dos orejas y una boca, probablemente esa es la relación que debe haber entre ambas acciones. Los grandes líderes siempre escuchan atentamente.
- 3 Gestionar personas.** Porque todos los problemas y oportunidades

en las empresas tienen que ver con personas.

Este modelo de liderazgo me lo dibujó en una servilleta Juan Pablo Villalobos, uno de mis jefes en Kellogg's Latinoamérica, y lo he utilizado desde entonces. Es cuestión de ponerse manos a la obra.

Kellogg's fue la primera compañía de gran consumo para la que trabajó.
Hablar castellano me ha permitido trabajar muy a gusto en Latinoamérica, y más concretamente en México. Mis primeros jefes en Kellogg's Latinoamérica me enseñaron muchísimo. Como director mundial de estrategia de la compañía me entendí muy bien con todo el equipo y gracias a eso me invitaron a dirigir el negocio en el Caribe que, tras años de decadencia, conseguimos convertir en uno de los diez mercados más importantes para la compañía. ■ ■ ■

“CON 17 AÑOS LLEGUÉ A ESPAÑA PARA ESTUDIAR COU EN SALINAS (ASTURIAS) Y ESO ME CAMBIÓ RADICALMENTE LA VIDA. EN LUGAR DE UNA CARRERA ENTRE VACAS EN MONTANA, HE TENIDO UNA CARRERA INTERNACIONAL EN DIVERSAS EMPRESAS”.



“TENEMOS QUE TRABAJAR PARA HACER

FELIZ AL JEFE, A LA ORGANIZACIÓN, A LOS CLIENTES, A LOS PROVEEDORES... Y A VECES TENEMOS QUE TOMAR DECISIONES DIFÍCILES, PORQUE MUCHA GENTE VA A SER MÁS FELIZ EN OTRA EMPRESA”.

Marcar la estrategia, comunicar, escuchar y asegurarse que tiene la gente precisa en el lugar necesario. Es decir, resolver los problemas de la gente y servir a la organización.

Tras su exitosa etapa en el Caribe, en 2005 es nombrado director general de Kellogg's España.

Solicité a la compañía venir a España por motivos personales. Tenemos tres hijas, María de 31 años, Paula de 28 y Carla de 17. Nuestra primera hija nació con una discapacidad intelectual y queríamos que Carla naciera aquí.

Mi etapa al frente de Kellogg's España fue muy bonita. Conseguimos relanzar marcas como Special K y All-Bran, a la que logramos posicionar como número dos del mercado. Al cabo de cinco años la compañía me invitó a seguir mi camino hacia Michigan y el corporativo. Era lo previsto. Antes de venir a España Carlos Gutiérrez, el CEO de Kellogg's entonces, me había dicho: “Bill, es-

tás entre las 8 personas que un día pueden ser CEO de la compañía a nivel mundial”. El plan siempre fue volver a Estados Unidos. Pero no lo pude hacer.

A veces hay que decir 'No'.

Los jueces, los políticos, los periodistas y también los directores generales somos personas, no instituciones, y tomamos decisiones como tales. Lo más importante para mí es el bienestar de mi familia. Ya habíamos vivido en Michigan y allí mi hija María no estaba bien atendida. España es número 1 del mundo en muchas cosas (deporte, talento, gastronomía...), y también en inclusión de personas con discapacidad. ¡Le da 1.000 vueltas a cualquier otro lugar en el mundo! Tuve que decir no a Michigan, y como en Kellogg's la norma es que hay que rotar por los diferentes países del mundo, me despidieron.

Su salida de Kellogg's le da la oportunidad de trabajar para una gran empresa de comunicaciones, Prisa Brands Solutions.

Me contrataron para cambiar totalmente el modelo de comercialización; para pasar de vender soportes -cabeceras- a vender audiencias. La resistencia al cambio en ese proceso fue enorme porque la gente prefería asociar su cargo con lo que representaba cada medio (El País, Cadena Ser...). Logramos fusionar sus comercializadores, pero el cambio del modelo comercial no salió adelante porque las personas no estaban dispuestas a hacer ese cambio.

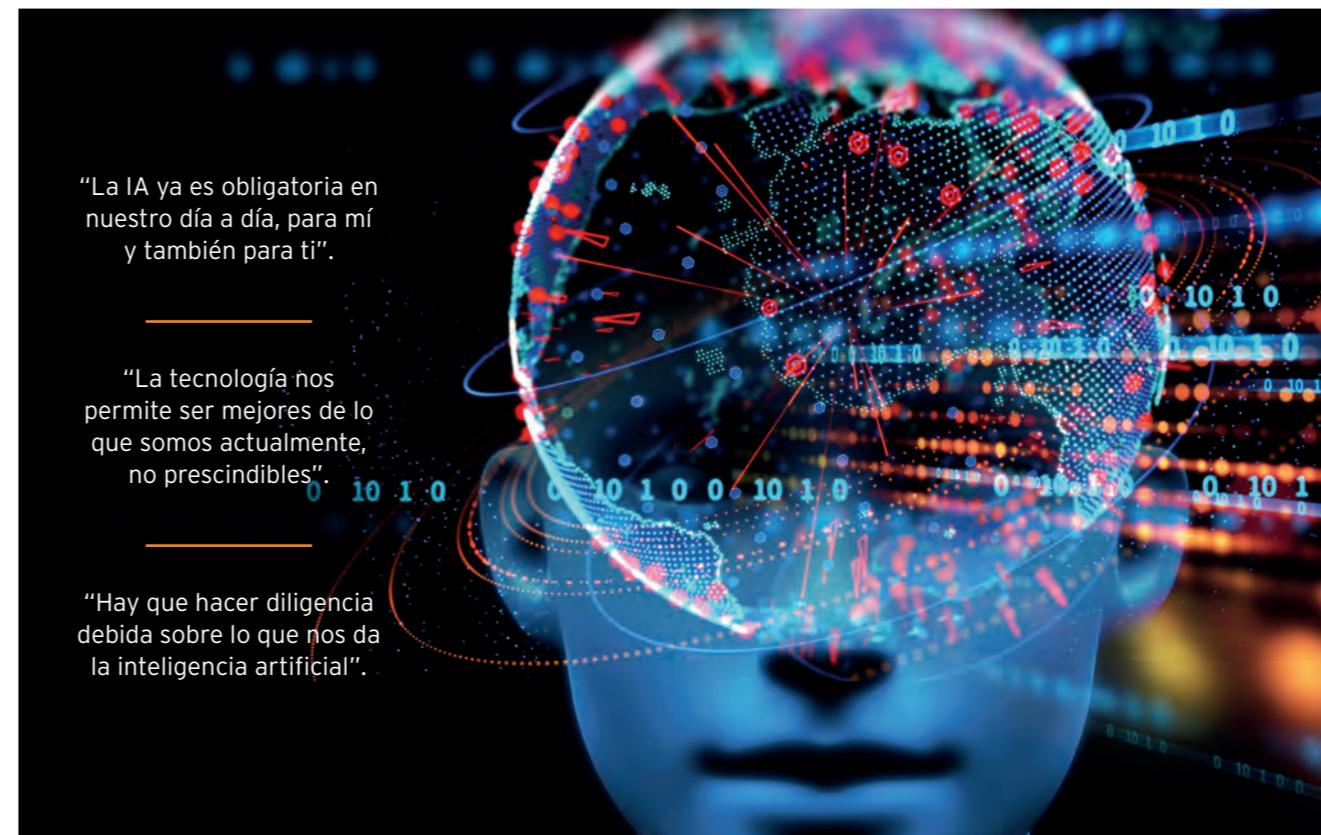
¿Qué aprendió de esa experiencia?

Que todo es para bien. Como dice una frase que se atribuye a John Lennon, aunque creo que en realidad es de un escritor brasileño, “al final todo sale bien, y si no ha salido bien no es el final”. Esta frase es clave para entender mi carrera y mi actitud ante la vida. Al final, gracias a mi experiencia en Grupo Prisa co-

¿Cómo consiguieron dar la vuelta a los resultados?

Dándole a la gente confianza y libertad para hacer su trabajo. A un director general le reportan directivos de ventas, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. que saben mucho y llevan años trabajando en sus áreas. Por ello, en lugar de decirles qué hacer, siempre he optado por servirles y ayudarles a resolver sus problemas. Esto es algo que más tarde me enseñaron en el PADE del IESE (programa de alta dirección). El primer día el profesor Santiago Álvarez De Mon preguntó: “¿Para qué estáis aquí?”. Y Juan Manuel Rueda, que fue director general de recursos humanos de Grupo Prisa en mi época allí, contestó: “Nuestro trabajo es resolver problemas”. Eso es lo que tiene que hacer un primer ejecutivo.

“CULTURA EMPRESARIAL ES LO QUE HACEMOS CUANDO EL JEFE NO ESTÁ”.



“La IA ya es obligatoria en nuestro día a día, para mí y también para ti”.

“La tecnología nos permite ser mejores de lo que somos actualmente, no prescindibles”.

“Hay que hacer diligencia debida sobre lo que nos da la inteligencia artificial”.

“A PESAR DE LA IA, LO QUE UN DIRECTOR GENERAL TIENE QUE MANEJAR ES HOY MUY PARECIDO A LO DE HACE 30 AÑOS”.

mencé otra carrera en los medios de comunicación como CEO de Clear Channel Outdoor en España y Sur de Europa, un gran grupo americano de medios de comunicación.

Como directivo, ¿qué le pide a su equipo, a la gente más próxima?

Les pido transparencia, que sean proactivos, que pidan ayuda cuando la necesiten y que hagan suyos los valores de la compañía. Los valores, personales o de empresa, son muy importantes.

Cuando llegué a Osborne en 2017 empecé a preguntar por los valores del grupo, que son muy potentes, pero no estaban integrados en los procesos de la compañía. Al final los tenía guardados Fernando, que era el que llevaba auditoría. Iniciamos entonces un proceso para implantar los valores en todo el Grupo Osborne. Si preguntas a mis antiguos jefes, a Fernando o a Ignacio Osborne, te dirán que parte de mi legado en Osborne ha sido mi insistencia en definir la cultura y los

valores como parte de la transformación en la que pude participar.

¿Cómo definiría “cultura empresarial”?

Cultura empresarial es lo que hacemos cuando el jefe no está. Para trabajar juntos tenemos que tener valores comunes con nuestros colaboradores, clientes o proveedores.

¿Para qué sirven los valores?

Los valores no son algo abstracto; los valores definen cómo tomamos decisiones. Sirven para dar la mejor versión de nosotros mismos. En los momentos de crisis nos permiten tomar decisiones que compartiría con nosotros cualquier otra persona de organización. Por eso es tan importante definir y entrenar los valores, primero con los líderes de la compañía, y luego con el resto de la organización. Los valores son la forma de maximizar el potencial que tenemos cada uno de nosotros. Para mí son la herramienta más importante que tenemos para maximizar el potencial

en las compañías, por lo menos hasta que ha llegado la inteligencia artificial. En mi equipo me gusta contar con gente que tenga valores comunes conmigo.

¿Cuáles son sus valores personales?

Tengo cuatro valores personales.

- El primero es el amor, que para mí significa “hacer feliz a la gente”. Tuve un coach que me decía: “Bill, al jefe hay que hacerlo feliz”. Y yo creo que eso es amor. Tenemos que trabajar para hacer feliz al jefe, a la organización, a los clientes, a los proveedores... Eso no quita que a veces haya que tomar decisiones difíciles, porque mucha gente va a ser más feliz en otra empresa.
- El segundo es la integridad, cumplir la palabra dada. Si me comprometo a algo, hago lo imposible para cumplirlo. Eso para mí es la integridad, ser completo. ■ ■ ■



- El tercero es la reciprocidad. Es la regla de oro: "Trata a las personas como te gustaría ser tratado", porque la vida, las empresas, te devuelven lo que tú das.
- El cuarto valor es la humildad. Cuando tenía 18 años pensaba que lo sabía todo; a mis 58 recién cumplidos, creo que me queda mucho por aprender escuchando a los demás.

Por su conocimiento del ecosistema empresarial, ¿cuáles diría que son los grandes temas que preocupan a las empresas hoy?

La experiencia me dice que las cosas no cambian tanto. Cambian las anécdotas, las tecnologías, la disrupción de cada momento, pero lo que un director general tiene que manejar es hoy muy parecido a lo de hace 30 años.

En general, en las empresas preocupa la gestión del talento, porque es clave para alcanzar objetivos cada vez más desafiantes y apremiantes que tenemos. Con una mirada más particular, en las empresas familiares la sucesión es un tema importante y en el mundo de la alimentación preocupa el acceso y control de las materias primas. Lo sucedido durante el covid ha puesto de relieve la importancia de integrarse hacia el campo, hacia la granja, para asegurarse el aprovisionamiento. Justamente, con Lipco Food Internacional estoy desarrollando el mercado del Golfo, en Arabia Saudí, con el fin de alcanzar el cien por cien de suministro.

"DEPENDER DE UNA BUENA ASSISTANT, QUE EN CIERTAS COSAS ME MANDE, ES OTRA FORMA DE MAXIMIZAR MI POTENCIAL".

tro local de pollo, y los que conozcan el mercado de Arabia Saudí sabrán que esto no es sencillo.

Por otra parte, a todas las empresas les interesan las nuevas tecnologías, pero han visto pasar muchas modas y ahora lo que quieren es ver casos reales de su aplicación.

¿Podría compartir algunos ejemplos de aplicaciones reales de la IA en la empresa?

La inteligencia artificial es una tecnología que ya tiene más de 30 años. Grupo AIA, una empresa de la que soy consejero, trabaja con algoritmos y data *analytics*, o ciencia de los datos, desde 1988. A las empresas lo que les interesa es saber cómo puede la IA ayudarles a resolver sus problemas. Por ejemplo, Patatas Meléndez, donde trabajo como consejero, utiliza la inteligencia artificial para clasificar las patatas. De cada patata que pasa por la línea de producción se sacan 40 fotos, lo que nos permite clasificarlas en las diferentes variedades que piden nuestros clientes utilizando esta tecnología.

¿La IA es una moda o un básico para las empresas?

La IA ya es obligatoria en nuestro día a día, para mí y también para ti. No me puedo imaginar seguir escribiendo a máquina o preparando una presentación como hacía en mi primera época de consultor en Monitor. La utilización de la IA en los procesos, aunque va muy rápido, llevará algo más de tiempo, por la resistencia al cambio de las personas. En Grupo AIA hacemos modelos predictivos de la demanda en tienda y vemos que a la gente que trabaja en provisioning le cuesta reconocer que el modelo está haciendo una mejor predicción.

De nuevo el miedo al cambio. ¿Puede la IA acabar reemplazando a un CEO o a un directivo de alto nivel?

No, de la misma manera que las hojas de Excel no han acabado con los departamentos financieros. Tampoco va a sustituir a los médicos, aunque va a mejorar muchísimo su rendimiento. Y lo mismo va a hacer con el que trabaja en *trade marketing*, en aprovisionamiento o con los CEOs. La tecnología nos permite ser mejores de lo que somos actualmente, no prescindibles. La IA es como un *assistant* que necesita supervisión. Si

alguien de la empresa nos hace una recomendación, como buenos ejecutivos no la aceptaremos sin hacer preguntas, sin hacer lo que en los consejos llamamos "diligencia debida". Hay que hacer diligencia debida de lo que nos da la máquina, porque a veces se equivoca.

Además de CEO de Lipco España -una empresa familiar polaca que factura 1.000 millones de euros- es también consejero en otras 10 empresas. ¿Cómo le ayuda perso-

DOS LECTURAS RECOMENDADAS SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO

- "Nuestro Iceberg se derrite", de John Kotter y Holger Rathgeber, una fábula sobre pingüinos que identifica los 8 pasos para la gestión del cambio.
- "El hombre en busca y sentido" de Viktor Frankl, que narra la experiencia vital del autor en los campos de concentración nazis y es fundamental para entender cómo mover una organización a través del propósito.

"SER CAPAZ DE GENERAR ESE 'ORGULLO DE PERTENENCIA' A UNA NUEVA ENTIDAD ES QUIZÁS EL RETO MÁS IMPORTANTE AL QUE ME HE ENFRENTADO".

nalmente la IA en su día a día para ser más eficiente?

Utilizo herramientas como Fireflies -en las videollamadas- o Coco Note -en las conversaciones presenciales- que automáticamente resumen la reunión y me facilitan el seguimiento de las acciones acordadas para impulsar la acción y la ejecución. Además, cuento con la ayuda profesional de cuatro *assistants* muy competentes, porque en mi época de Kellogg's aprendí que "la mano derecha siempre manda".

¿Quién es su "mano derecha" y qué quiere decir con eso de que "siempre manda"?

En mi vida personal mi mano derecha es mi mujer, y en mi vida profesional mis cuatro *assistants* organizan mis reuniones, me ayudan a dar seguimiento a los temas y fijan mi agenda utilizando para ello esos resúmenes de Fireflies. Ellas son las que me mandan.

Cuando trabajaba en fusiones y adquisiciones en Manchester, tuve una *assistant* que había sido secretaria de todos los presidentes de Kellogg's en Europa. Un día le conté mi plan de viaje: "Primero voy a ir a Italia, luego a Austria, después a Dinamarca, regreso a Manchester y el fin de semana voy a Madrid". Me miró muy seria y me contestó: "Ya te diré yo lo que vas a hacer", y me organizó el viaje de una forma que tenía mucho más sentido. Así aprendí que depender de una buena *assistant*, que en ciertas cosas me mande, es otra forma de maximizar mi potencial.

¿Cuál ha sido su mayor reto profesional y cómo lo abordó?

El mayor reto es la gestión del cambio, sobre todo en las fusiones. Y la

solución, identificar un propósito y crear una visión. En mi etapa en Kellogg's Caribe lideré la fusión del líder en galletas y nuestro negocio de cereales. Fue complicado, porque estábamos tratando con la manera que tiene la gente de sentir su propia autoestima, su sentido de pertenencia. En Osborne pasó algo parecido cuando tratamos de crear un negocio mucho más integrado. Ser capaz de generar ese "orgullo de pertenencia" a una nueva entidad es quizás el reto más importante al que me he enfrentado en mi carrera.

De todo lo vivido profesionalmente, ¿cuál es el mejor recuerdo?

Todas las fases de mi carrera profesional me han sabido a poco. Me hubiera gustado jubilarme en cada una de ellas. Quizás un momento especial fue mi etapa en el Caribe. Fue mi primera experiencia como director general e hicimos todo lo que se puede hacer en una empresa: fusiones, relanzamiento de marcas... Conseguimos dar la vuelta a un negocio que llevaba seis años en caída constante. Lo que hicimos allí fue "una obra de arte profesional". Eso me dio la oportunidad para descubrir mi vocación, mi pasión, que es liderar negocios, porque ahí, además de en la formación, es donde más puedes impactar a las personas, donde más puedes trascender en la vida y dejar un impacto positivo en la sociedad.

Una frase como resumen de esta entrevista.

Todo es para bien. En la vida vamos tomando decisiones, pero no tenemos que obsesionarnos con tomar 'la mejor decisión', porque al final todo es para bien.

“La IA acabará siendo un básico para las empresas”



Dice Fabiola Pérez, experta en Inteligencia Artificial (IA) y CEO de MIOTI Tech & Business School, que la IA lo cambia absolutamente todo, como en su día hizo internet. Afirma que llegará un momento en el que todos los trabajadores en las empresas utilizaremos algún tipo de IA Generativa para impulsar nuestra productividad. Añade que todos los CEOs de las empresas deberían preguntarse: ¿Cómo va a transformar mi negocio la IA?

Fabiola Pérez

CEO de MIOTI Tech & Business School | Forbes 100 Top Creatives in Business 2024 | Top 100 Mujeres Líderes 2025 | Experta en tecnología, innovación y emprendimiento | Ingeniería superior de telecomunicaciones

Acaba de ser reconocida como una de las Top 100 mujeres líderes del 2025 por sus conocimientos de tecnología, innovación y emprendimiento. ¿Cómo se siente?

Estoy feliz con este reconocimiento por lo que significa para MIOTI, porque hace 8 años fundamos la escuela a partir de una pizarra en blanco, y ahora nos dedicamos a formar a los profesionales del futuro en Inteligencia Artificial y nuevas tecnologías con la misma ilusión que cuando empezamos esta aventura.

¿Cuál ha sido la evolución de MIOTI en estos 8 años de recorrido?

Nacimos de la necesidad, no encontramos perfiles especializados ni nosotros ni nuestros partners, pero

“SI TU TRABAJO SE PUEDE HACER EN MODO BETA, LO ACABARÁ HACIENDO LA IA”.

ha sido un arduo trabajo dar a conocer la escuela, hacer real y cercano que formarse en analítica de datos e Inteligencia Artificial iba a ser imprescindible. Ahora que la IA está de moda todo el mundo entiende que se puede extraer valor de los datos.

¿Cuál es el perfil de sus alumnos?

La mayoría de nuestros alumnos en MIOTI son profesionales que quieren especializarse en Datos e Inteligencia Artificial, áreas clave en el mercado actual. También formamos a perfiles ejecutivos que buscan ese impulso tecnológico para seguir creciendo en sus carreras. Es clave formar a ambos perfiles en paralelo para que puedan llevar a cabo proyectos reales en las empresas porque lo que no funciona, y no se vende internamente, no se implanta.

¿En qué medida las decisiones en las compañías se toman ya en base a los datos?

Mucho más de lo que pensamos. El mundo se está digitalizando y hoy tenemos datos de todo tipo y capacidad para extraer información y valor.

Nota: AECOC y MIOTI Tech & Business School han puesto en marcha el Observatorio de Tecnologías Exponenciales, con el que ambas entidades buscan impulsar la Inteligencia Artificial en los negocios.

Rosa Galende C84

“HOY NO SE ENTENDERÍA QUE ALGUIEN EN LA EMPRESA NO SEPA UTILIZAR UN ORDENADOR. DE LA MISMA MANERA, TODOS LOS TRABAJADORES DEBERÁN CONOCER LA POSIBILIDAD QUE LES DA LA IA”.

Durante mucho tiempo ha preocupado la calidad del dato. ¿Esa preocupación se mantiene, crece o es cosa del pasado?

En las empresas el dato está mejor que nunca, porque todas han avanzado muchísimo en la gestión del dato, con un gran esfuerzo en calidad y gobierno. Pero lo realmente disruptivo es que, gracias a la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) y técnicas como el Natural Language Processing (NLP), ahora podemos analizar y extraer valor incluso de datos no estructurados, como imágenes, textos, documentos, vídeos y transcripciones. Esto nos permite aprovechar la información que antes quedaba fuera del análisis y transformarla en conocimiento útil. En cuanto a la fiabilidad del dato generado a partir de ahora, el futuro es retador.

¿Por qué? ¿Cuáles son las amenazas que se ciernen sobre la calidad del dato?

Una de las grandes problemáticas son los datos ficticios. Hoy tenemos calidad del dato en el sentido estructural -la forma del dato es casi perfecta-, pero su contenido puede ser falso, sesgado e, incluso, mani-

pulado, o haber sido generado por bots, mucho más fáciles de generar con IAG. El gran reto del futuro será dirimir qué datos son verdaderos y cuáles falsos. Para ello, las empresas deberán adoptar nuevas estrategias de validación, combinando modelos de IA con metodologías de auditoría, trazabilidad y sistemas de detección de contenido sintético.

Todo un desafío para los analistas de datos...

Totalmente. Nosotros hablamos de tres tipos de datos: *big data*, *bad data* y *fake data*. Durante mucho tiempo hemos tenido *bad data* y ahora avanzamos hacia el *fake data*, que es similar a las ‘alucinaciones’ de la Inteligencia Artificial: tiene una apariencia estupenda en forma, arquitectura y sentido semántico, pero es totalmente falso. Y eso es algo que hay que tener en cuenta.

En noviembre de 2022 se lanza ChatGPT. ¿Cuál ha sido su impacto en las empresas y la sociedad?

La llegada de ChatGPT ha democratizado el uso de la Inteligencia Artificial, que antes estaba en pocas manos y manos técnicas, como departamentos de sistemas, busi-

LOS USOS DE LA IA

- **A corto plazo:** Aportará soluciones a problemáticas elegidas tácticamente.
- **A largo plazo:** Nos ayudará a identificar y poner en marcha proyectos verdaderamente transformadores.

ness intelligence o data analytics. Ahora, la IAG es una tecnología muy fácil de usar que está permeando a toda la sociedad. Hasta mi padre, con 70 años, es un usuario avezado de ChatGPT y Deep Seek, la IA desarrollada por China.

Esa democratización también llega a las aulas, ¿cómo está cambiando la formación en tiempos de IA?

Con la IA va a cambiar el modelo formativo en la universidad y también en la forma en la que le enseñamos a los niños a razonar, a pensar, a discutir, a plantearse opciones... En nuestras aulas hemos tenido que elevar el nivel de los desa-



“VAMOS A RECUPERAR EL ÁGORA GRIEGA, UN MÉTODO COLABORATIVO DE EDUCACIÓN EN EL QUE NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, SINO PREGUNTAS”.

“EL GRAN RETO DE FUTURO SERÁ DIRIMIR QUÉ DATOS SON VERDADEROS Y CUÁLES FALSOS”.

fíos, porque los alumnos ahora tienen a su disposición una herramienta que de forma muy rápida les da la solución. Con un buen prompt (instrucción o petición que le damos a la IA) podemos acortar drásticamente los procesos analíticos. Creo que vamos a tener que recuperar el ágora griega, un método colaborativo de educación en el que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino un lugar en el que plantear preguntas, y preguntas tenemos todos.

La adopción de esta tecnología también se ha vuelto imprescindible para las empresas. Sin embargo, muchas organizaciones aún no saben cómo iniciar su implementación. ¿Por dónde deberían empezar a incorporar la IA las compañías?

Tienen que pasar varias cosas a la vez. La primera es la divulgación en todos los estamentos de la empresa para fomentar la adaptación a esta nueva tecnología que ha irrumpido en nuestra forma de trabajar. Hoy no se entendería que alguien en una empresa no sepa utilizar un ordenador. De la misma manera, todos los trabajadores deberían conocer las posibilidades que les da la IA, por-

que de una u otra forma su trabajo va a experimentar una transformación digital.

Otra cosa que tiene que pasar es que seamos capaces de detectar los proyectos en los que aplicar la IA. ¡Necesitamos proyectos bandera que muestren a los equipos su aportación de valor! Llegará un momento en el que todos en la empresa utilizaremos algún tipo de IAG para impulsar nuestra productividad.

Hoy en día, contamos con una amplia variedad de herramientas de IA, ¿cuál hay que implementar en las empresas, gratuita o de pago?

Depende de lo importante y estratégico que sea lo que vayamos a hacer con ella. Quiero decir que, para temas no estratégicos, utilizaremos IA con licencia, gratuita o *freemium* de Google, OpenAI, Microsoft, Anthropic o Perplexity, dependerá del grado de seguridad que necesitemos para el dato.

Para los procesos que generan ventaja competitiva, la empresa va a tener un sistema propietario, basado en componentes en *cloud* de los gi-

gantes tecnológicos. La IA acabará siendo un *must* para las empresas por la productividad y automatización que aporta partiendo de un dato que antes éramos incapaces de automatizar. Vamos a hacer reingeniería de procesos en base a la IA.

¿Veremos una especialización de las inteligencias artificiales?

Sin duda. Ahí está el verdadero potencial de la Inteligencia Artificial. A un bufete de abogados, por ejemplo, le va a interesar disponer de un repositorio documental privado, gestionado por IA, con todos sus casos, para ser más ágiles y eficientes en la toma de decisiones. Y para eso no utilizará una IA generalista, sino una específica de legal, diseñada específicamente para su área.

En tu opinión, ¿cómo afectará la IA al mercado laboral en los próximos años?

Si tu trabajo se puede hacer en modo beta -sin prestar mucha atención-, no es un trabajo de futuro y probablemente lo acabará haciendo una IA o la IA más la robótica. Por tanto, va a haber sustitución, y también oportunidades. ¿El empleo neto será más alto? Posiblemente. ¿Habrá ruptura social? No lo creo, porque a diferencia de otras tecnologías, que requieren conocimiento técnico, esta es más fácil de usar. Con IAG las probabilidades de que una persona se con-



“LA IA TIENE UN GRAN POTENCIAL A NIVEL DE COMITÉ DE DIRECCIÓN Y DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. VAMOS A HACER REINGENIERÍA DE PROCESOS EN BASE A LA IA”.



vierta en un programador o en un desarrollador son muy altas. Antes sin saber código, sin conocimiento técnico, era imposible.

Con mucha más IA, ¿qué tipo de talento vamos a necesitar?

Las empresas van a seguir demandando especialistas técnicos: ingenieros de inteligencia artificial, especialistas en ciberseguridad, arquitectos de datos o de *cloud*. No se puede negar que el conocimiento técnico es un valor, porque además cada vez menos personas estudian este tipo de disciplinas y eso no va a cambiar en el corto plazo. Por otra parte, muchos empleos se van a reconvertir gracias a esta tecnología. Vamos a ver mucha hiperpersonalización. El vendedor de una tienda, por ejemplo, te podrá llamar por tu nombre, te podrá aconsejar, te podrá hacer un biotipo y realizar recomendaciones desde la app o la tablet que lleva consigo... Asimismo, las curvas de formación en las empresas se van a acortar gracias a la IA y el *onboarding* va a ser mucho más fácil.

Entonces, ¿dónde están las mayores oportunidades para la IA en la empresa?

La IA tiene un gran potencial a nivel de comité de dirección y de pensamiento estratégico. Todos los CEOs deberían preguntarse: ¿Cómo va a transformar la IA mi negocio? ¿Cómo va a cambiar mi producto, mi forma de vender, de controlar el proceso de

Hemos hablado de los muchos beneficios, pero ¿dónde están los mayores riesgos de la IA para las empresas?

En la polución del dato. Se estima que el 90% del contenido que vamos a encontrarnos en internet en los próximos dos años será generado con inteligencia artificial. ¡El 90%! Por tanto, las probabilidades de que nos encontremos con *fake content* van a crecer exponencialmente.

¿Qué impacto puede tener en el negocio esa polución de datos?

Puede hacer que toda la empresa piense distinto (producción, marketing, ventas...) y que se tomen decisiones en base a datos erróneos. Imagina que lanzo un *bot* para hacer peticiones ficticias de ordenadores de una determinada marca, dejando aparentemente sin *stock* a la plataforma. Esto impulsaría las ventas de otras marcas disponibles, que se verían beneficiadas, y en paralelo provocaría órdenes de pedido automáticas del producto que de forma fraudulenta ha ‘desaparecido’ del *stock*. Este es un ejemplo real de cómo un dato ficticio puede llevar a una compañía a tomar decisiones que pueden poner en riesgo su negocio. En el futuro muchas decisiones las tomarán dos IAs hablando entre sí, sin intervención humana, por lo que hay que tener mucho cuidado.

Sin duda, la ciberdelincuencia es una de las grandes preocupaciones de las empresas...

Los malos tienen mucho dinero. Es una realidad. Se estima que la *deep web* es 5.000 veces más grande que la web pública. Y cada vez es más difícil discernir a una IA del comportamiento humano. ■ ■ ■

“EN EL FUTURO MUCHAS DECISIONES LAS TOMARÁN DOS IAS HABLANDO ENTRE SÍ, SIN INTERVENCIÓN HUMANA, POR LO QUE HABRÁ QUE TENER MUCHO CUIDADO”.



A estas alturas, ¿es posible parar el avance de la IA?

Esto ya no se puede parar. Se puede regular para que las empresas cumplan ciertas premisas éticas, de seguridad del individuo, etc. como hace la Ley Europea de Inteligencia Artificial, pero vallar es inviable. El genio está fuera de la lámpara y ya no es posible volver a meterlo dentro. No nos olvidemos de la corriente *open source*, en la cual el código está liberado y puede utilizarlo cualquiera. El genio ya está en todas partes. La oportunidad para muchas empresas estará en 'curar' el contenido, porque lo que es evidente es que nos crearemos unas fuentes y otras no.

Durante mucho tiempo hemos oído decir que la IA no iba a ser sostenible por su coste energético y se temía una gran escalada de precios...

Hasta hace poco la sostenibilidad energética era uno de los grandes riesgos de la IA. Ahora Deep Seek nos ha demostrado que es posible ser más eficientes y tener menos costes.

“PODEMOS FUNCIONAR SIN OFICINAS, PERO NO SIN INTERNET. LA PANDEMIA SE ENCARGÓ DE DEMOSTRARLO. HOY ALGUNAS EMPRESAS YA SON TAN DEPENDIENTES DE LA IA COMO DE INTERNET”.

Muchos temíamos un escalado de precios escudados en esa sostenibilidad energética. Recordemos que OpenAI lanzó una licencia por 200 dólares al mes y si Gemini IA -la IA de Google- no hubiese puesto la investigación profunda de forma gratuita, posiblemente OpenAI tampoco lo hubiese hecho. Necesitamos competencia para evitar los monopolios y asegurarnos esa equidad y universalidad en el servicio, porque el uso de este tipo de tecnología se va a convertir en la próxima necesidad básica de las empresas. Podemos funcionar sin oficinas, pero no sin internet. La pandemia se encargó de demostrarlo. Después de dos años, con la IA implantada en algunos procesos productivos, algunas empresas ya son tan dependientes de la IA como de internet.

Por su visión privilegiada como directora de una escuela de IA, ¿qué es lo que viene ahora?

Estamos ante un cambio tan grande como el que en su momento supuso la llegada de internet y el smartphone. La diferencia es que las nuevas

“INTERNET HA CAMBIADO CÓMO COMPRAMOS, CÓMO PAGAMOS IMPUESTOS, CÓMO VOTAMOS, CÓMO NOS RELACIONAMOS... CON LA IA VEREMOS DE NUEVO GRANDES AVANCES QUE NOS CAMBIARÁN LA VIDA”.

generaciones confían más en la tecnología que nosotros entonces, y esto lo acelera todo. Internet ha cambiado cómo compramos, cómo pagamos impuestos, cómo aparcamos en la calle, cómo nos relacionamos, hasta cómo votamos en unas elecciones... ¿Qué cambiará con la IA? Todo. Vamos a ver un cambio drástico en absolutamente todo.

Como cierre, ¿qué espera de un futuro con IA?

Espero y deseo grandes avances en el mundo de la medicina, donde la IA ya está revolucionando el diagnóstico, la personalización de tratamientos y el desarrollo de nuevos fármacos. A medida que perfeccionemos estas tecnologías, veremos cómo la IA no solo mejora la salud de las personas, sino que también alarga y transforma nuestra calidad de vida.

Además, gracias a esta tecnología vamos a descubrir nuevos materiales que ofrecerán soluciones a problemas cotidianos: materiales más ligeros y sostenibles, capaces de coleccionar energía, regular la temperatura o adaptarse a entornos cambiantes.

La computación cuántica será el siguiente gran salto, y cuando se combine con la IA, posiblemente veremos el nacimiento de la superinteligencia o AGI. No es una cuestión de si sucederá, sino de cuándo.

IA GENERATIVA

en Gran Consumo y Distribución

TENDENCIAS 2025

Descubre cómo la Inteligencia Artificial Generativa está transformando el sector con aplicaciones innovadoras en personalización, eficiencia y nuevas oportunidades de negocio.

En este estudio del Observatorio de Tecnologías Exponenciales de **AECOC** y **MIOTI** exploramos:

- Tendencias y actores clave
- Casos de uso y ventajas competitivas
- Regulación, ética y talento especializado

Prepárate para el futuro del Gran Consumo.

Descarga el estudio completo aquí:





El cliente ante todo

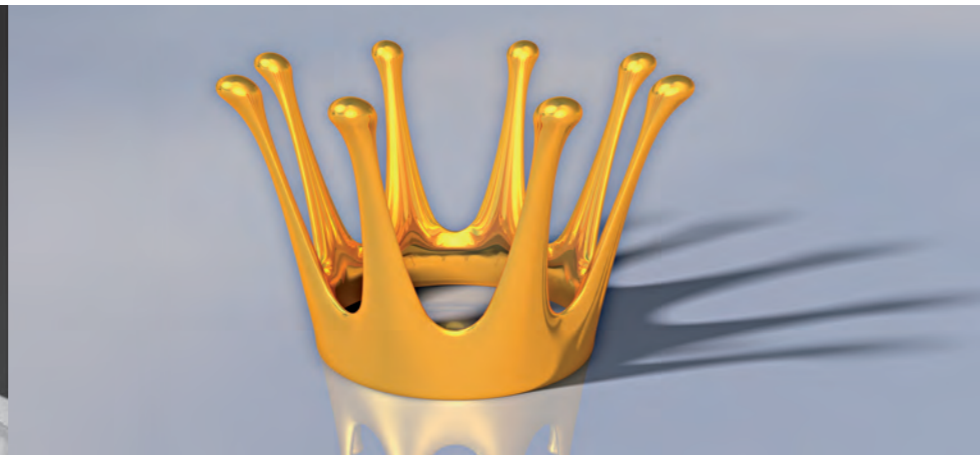
Feargal Quinn

Fundador de los supermercados Superquinn y autor del libro "Crowing the customer"

Fundador de la exitosa cadena de supermercados Superquinn, en Irlanda, Feargal Quinn fue uno de los grandes nombres de la distribución europea.

Convencido de la importancia de estar cerca del cliente, de escuchar las críticas y atenderlas, fue más lejos que nadie en su búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente. Su libro "Crowing the customer" -en castellano editado por AECOC bajo el título "El cliente ante todo"- explica cómo conseguir implantar en la empresa su 'Principio del Boomerang', porque "el objetivo de todo negocio es que el cliente vuelva".

Recogemos a continuación algunos de los mensajes que nos dejó en una entrevista publicada en nuestra revista C84 en 2008.



➤ Feargal Quinn fue todo un referente mundial del retail, de la experiencia de compra y del servicio al cliente. Su historia tiene el encanto de lo auténtico, de lo vivido, de la experiencia de primera mano.

El famoso 'Principio del Boomerang'

"Mi primera experiencia en el mundo de los negocios me enseñó que si te esfuerzas por conseguir que los clientes vuelvan el beneficio llega por sí mismo. Y esa es siempre la clave de cualquier negocio y de cualquier vendedor. El objetivo es que el cliente disfrute de la experiencia de compra y decida volver".

La experiencia de compra

"La cuestión principal es que hemos de hacer lo posible para entretener al cliente y que disfrute del tiempo que pasa comprando en nuestra tienda. Nuestra ambición es conseguir consumidores leales.

Nunca seremos más baratos que nadie, pero si conseguimos que los

clientes salgan de las tiendas relajados y sonrientes, sintiendo que han tenido una buena experiencia, hemos logrado nuestro objetivo".

Escuchar las críticas

"Nunca nos gusta que alguien nos diga: 'No me gusta lo que haces' o 'Esto es muy caro', pero es importante hacer que la gente nos diga aquello que nunca querríamos oír, porque esa es la manera de cambiar y mejorar".

La magia de una sonrisa y un nombre propio

"El trato personalizado con el cliente es clave: el contacto visual, la sonrisa de reconocimiento y, en la medida de lo posible, la utilización del nombre del cliente, que en las relaciones comerciales tiene una gran fuerza, y bien utilizado es magia". ■

"HAY UN PROVERBIO IRLANDÉS QUE DICE: 'ESCUCHA EL SONIDO DEL RUIDO SI LO QUE QUIERES ES PESCAR'. ESO FUE LO QUE YO HICE".

Nota: Entrevista a Feargal Quinn, "el alma de la distribución irlandesa". Revista C84 2008

Comercial
y Marketing

AECOC
FORMACIÓN

Cómo crecer en tu categoría a través de los datos

¿Cuáles son las ventajas de trabajar proyectos en colaboración con la distribución?



FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN COMERCIAL



AUMENTO DE VENTAS



MAYOR AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES



MAYOR EFICIENCIA PROMOCIONAL



CRECIMIENTO GLOBAL DE LA CATEGORÍA

FORMACIÓN AECOC

Forma a tus equipos a través de nuestros cursos



Introducción y análisis al dato de mercado:

Cómo evaluar la situación de una categoría en el mercado para detectar oportunidades



Sell-out workshop:

Análisis del dato de sell-out por tienda/cluster de un cliente

Jornada "Conoce todo el potencial del dato de la mano de la distribución" 12 de junio

El punto de encuentro para conocer los mejores casos de colaboración de fabricantes y distribuidores en torno al dato.

Más información:



Maite Echeverría
mecheverria@aecoc.es
T. 93 252 39 00

Fripozo presenta sus productos de
INNOVACIÓN

¿Te imaginas disfrutar del delicioso sabor de la pizza en porciones de queso acompañado? ¡Ahora es posible! Presentamos nuestros irresistibles Pizza Snacks, perfectos para cocinar en freidora o airfryer.

crujientes por fuera y de
estrididos por dentro, es
triángulos son el snack id
para cualquier ocasi
una tarde de películas,
reunión con amigos o s
para darte
elemente ¡Son tan fácil
¡aspricho que en min
preparar
deleitarte con



www.fripozo.com      
 FRIPOZO, S.A. - Avda. Juan Carlos I, 99 - 30565
 Las Torres de Cotillas (Murcia) - Tlf: 968 38 76 40