

CÓDIGO84

C84

Nº279

JULIO 2025

MARCAS

Relevancia y rentabilidad
más allá de 2025

La explosión
de la compra líquida

 años
Aqualife
conservando la calidad



Experiencia y futuro

Carlos del Castillo, Juan José Negro y Manuel López, fundadores de Aqualife.

En el centro, el nuevo Director General, Antonio Alfonso.

Experiencia, continuidad y proyección de futuro. Gracias a todos.

Frescura sostenible

Triplique la vida útil de frutas y verduras

En las primeras 3 horas de exposición a temperatura ambiente, las verduras pierden hasta un 15% de su peso.

Los equipos Aqualife evitan la deshidratación y mantienen la frescura durante horas y horas, evitando mermas y desperdicio.



Carnes frescas sin envoltorios

La carne es un producto muy delicado, y el control de humedad es fundamental para evitar que pierda rápidamente sus propiedades por oxidación.

El uso de envoltorios plásticos supone operaciones extra, y además deben desterrarse por cuestiones medioambientales.



Mantenga el pescado siempre atractivo

La rentabilidad del producto más estratégico es clave, y la pescadería es una sección especialmente delicada. Necesita un cuidado muy especial para mantener la frescura, evitar la deshidratación y la pérdida de peso.

Evite la deshidratación en cámara frigorífica

El frío conserva, pero reseca. Controlar la humedad relativa permite obtener la máxima eficacia y rentabilidad en la conservación.



Nuestros **sistemas de nebulización** prolongan la vida útil del producto fresco, y por tanto, no solo ayudan a reducir el desperdicio alimentario, sino también optimizar los recursos de producción y distribución de alimentos frescos, y su impacto ambiental.



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

40 años
Aqualife
conservando la calidad

CÓDIGO84

C84

Nº279

JULIO 2025



MARCAS

Relevancia y rentabilidad más allá de 2025

La brújula del shopper. ¿Qué pide a las marcas?

La explosión de la compra líquida

ENTREVISTA

Ramon Alsina - bonÀrea

"Somos un grupo de agricultores y ganaderos con tiendas. Hemos hecho el camino inverso al de muchos distribuidores".

CONGRESO AECOC
DE GRAN CONSUMO

40 años de punto de encuentro



40 AÑOS
AMPLIANDO
LA MIRADA

Descubre
el programa e
inscríbete aquí



VALENCIA
22-23 OCT

EDITORIAL

Geopolítica, incertidumbre y consumo



Hace tan solo un mes, los profesionales de estrategia comercial y marketing de las empresas se mostraban optimistas con respecto al cierre de año en el barómetro con el que AECOC toma el pulso a los diferentes sectores a los que agrupa. No eran los únicos, ya que los resultados de las encuestas realizadas entre las empresas de frutas y hortalizas, productos del mar o incluso entre las direcciones generales de destacadas compañías de otros sectores del gran consumo arrojaban datos y opiniones bastante similares.

No obstante, ninguno de ellos ocultaba su temor a que la situación geopolítica de gran inestabilidad acabe por dar al traste con las previsiones y esfuerzos del sector. Así, el 70% de los profesionales consideraba que la actual incertidumbre internacional y las guerras comerciales entre países líderes podían tener un impacto directo en sus negocios. Y, de hecho, la pérdida de confianza del consumidor, las posibles afectaciones sobre la cadena de suministro o el incremento de los costes de las operaciones de logística y aprovisionamiento figuran entre sus principales preocupaciones.

En este contexto, los principales analistas económicos han ido revisando a la baja las previsiones de crecimiento para España y algunos de ellos también al alza las de inflación; sin duda por los efectos que la convulsa coyuntura internacional puede tener sobre los precios del petróleo, la energía y las materias primas.

Sin embargo, el Índice de Confianza del Consumidor -el indicador que refleja el sentimiento de los consumidores sobre la economía y que puede condicionar sus decisiones de gasto- ha aumentado 8 puntos porcentuales en mayo con respecto al mes anterior -aunque se sitúa por debajo de los niveles de hace un año- y también el Índice de Confianza Empresarial (ICE) -que refleja el sentir y las expectativas de los empresarios sobre la situación económica actual y futura de sus negocios y de la economía en general-, subió un 0,1% en el segundo trimestre de 2025 respecto al primero.

Quizás sea la proximidad del verano la que aliente el optimismo de consumidores y empresas o quizás la sucesión de crisis vividas en los últimos años esté favoreciendo el desarrollo de una sociedad y un empresariado que, a golpe de sobresaltos, se ha vuelto menos temeroso y más resiliente. Sea como fuere parece que ni el contexto nacional ni el internacional están dispuestos a darnos un respiro y que, una vez más, las empresas deberán aunar esfuerzos y colaborar para responder a un consumidor que merece los mejores productos y la mejor experiencia sea cual sea el entorno.

José Mª Bonmatí, director general de AECOC.

CÓDIGO84

C84

Nº279 JULIO 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@aecoc.es

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

COLABORADORES
Andy Stalman
Javier Valle
Jesús Pérez
Jose Manuel Amor Alameda
Marta Munné

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
iScriptat

FOTOGRAFÍAS
Roger Castellón
istockphoto

IMPRESIÓN
Jiménez Godoy, S.A.

DEPÓSITO LEGAL
B 29967/87

PUBLICIDAD COORDINACIÓN GENERAL: Juan Martínez
juan.martinez@codigo84.com
Avda. Can Corts, 37, 3º P
08940 Cornellà (Barcelona)
Tel. 93 377 41 26/625 43 55 91 Fax. 93 377 41 53

Agentes de publicidad: Josep Mª Gascón
y Luis Sánchez Freyre

CONTROL DE DIFUSIÓN

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

LA MISIÓN DE AECOC/GS1 ESPAÑA
La misión de AECOC es la mejora de la competitividad de toda la cadena de valor compartiendo soluciones, estándares y conocimiento que la hagan más eficiente y sostenible aportando mayor valor al consumidor.

AECOC

GS1

FSC
MIXTO
Papel | Apoyando la
silvicultura responsable
FSC® C022946

¡SUSCRÍBETE GRATUITAMENTE A LA EDICIÓN DIGITAL!



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

ENTREVISTA

- **Ramon Alsina - bonÀrea** 20
Diferenciación y crecimiento.

José María Bonmatí, director general de AECOC, conversó con el consejero delegado de bonÀrea, Ramon Alsina, sobre la evolución y los retos de esta corporación nacida para fortalecer el tejido económico de la comarca de La Segarra, en Lleida.

CÁTEDRA DE ECONOMÍA

- **Impactos económicos del desajuste geopolítico global** 6
Jose Manuel Amor Alameda - AFI

SHOPPERVIEW

- **La generación Silver. Activos, cautelosos y exigentes** 10
Carlota Usatorre - AECOC

MARCAS

- **Marcas relevantes y rentables. Más allá de 2025** 12
Andy Stalman - TOTEM Branding
- **MiIN Cosmetics e Incapto. Marcas que nacen en el mundo online** 46

CONGRESO AECOC DE GRAN CONSUMO

- **40 años ampliando la mirada** 26
El Congreso AECOC del Gran Consumo cumple 40 años. Recordamos los mensajes de algunos de sus ilustres ponentes: Lair Ribeiro, Jeremy Rifkin, Kjell Nordstrom, Yolanta Bak, Gilles Lipovsky, Dean Van Leeuwen, Kevin Roberts y Kjell Nordstrom.

FOODSOLUTIONS

- **El gazpacho se reinventa al ritmo del consumidor** 36
Javier Valle - Zumos y Gazpachos de España

- CALIDAD. Patagonia. Calidad y Compromiso** 40

- TECNOLOGÍA. Carrefour se transforma con la IA** 92

- DESDE LA BARRERA. Jesús Pérez** 94



- SERENDIPIAS. Dietmar Dahmen** 98

INFORME COMERCIAL Y MARKETING

- **30 años fortaleciendo la relación comercial** 50
- ✓ Recogemos los principales mensajes de la 30ª edición del Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing, que reunió a cerca de 500 profesionales del sector.
 - ✓ Con las experiencias de bonÀrea, Cencosu (Spar Gran Canaria), Masymas, Vegalsa-Eroski, Bimbo, Coca-Cola, Olistic, Transgourmet y Lidl.
 - ✓ Entrega de los premios AECOC Shopper Marketing e Innovación a Consum, Affinity Petcare, Ametller Origen, The Nut Club y AC Marca.



Hacerlo **fácil.**
Hacerlo **bien.**
Hacerlo **todo.**

Una empresa, grande o pequeña, debe centrarse en su negocio. Y cumplir con la ley de envases es su obligación, no su trabajo.

Para eso está Ecovidrio.

Aquí tienes un equipo especializado para ponerte las cosas fáciles. La gestión de todos tus envases y todos tus materiales con un único interlocutor.

 **ECOVIDRIO** | Empresas

www.serviciosaempresas.ecovidrio.es



Impactos económicos del desajuste geopolítico global

La economía ya no se entiende sin la geopolítica. El mapa del poder global está cambiando a gran velocidad, y con él las reglas del juego económico. Producción, inversión, consumo y precios están siendo redefinidos por tensiones entre bloques, fragmentación comercial y riesgos estratégicos. En este nuevo entorno, comprender el impacto geopolítico no es opcional: es imprescindible para anticipar escenarios, reducir vulnerabilidades y tomar decisiones con visión de futuro.

JOSE MANUEL AMOR ALAMEDA
SOCIO DIRECTOR DE AFI



Geopolítica al mando

La geopolítica ha vuelto al centro del tablero económico. Durante años fue un factor marginal en las previsiones de crecimiento y las decisiones empresariales. Hoy es, junto a la inflación o los tipos de interés, uno de los elementos clave en cualquier análisis económico.

Hace una década nadie preguntaba por riesgos geopolíticos en un comité de inversiones; hoy no hay presentación en la que no aparezcan.

La pandemia y la guerra de Ucrania han actuado como catalizadores del cambio. En este nuevo paradigma Trump aparece como un factor que acelera la fractura, cuestionando abiertamente el orden internacional basado en normas compartidas.

El nuevo escenario que se configura no es únicamente el de una nueva tensión entre bloques, sino el de un cambio de ciclo: se diluye la globalización liderada por Occidente y se avanza hacia un mundo multipolar, con un hegemonía todavía dominante -Estados Unidos- pero que, además de dar señales de "presentar su dimisión", se enfrenta a la presión creciente de otros actores como China.

Nuevo tablero global

Ya no estamos ante un sistema de cooperación generalizada, sino ante un tablero de competencia entre polos con intereses divergentes, donde la interdependencia económica, lejos de actuar como freno al conflicto, se ha convertido en un arma estratégica.

Este nuevo orden, sin embargo, no es únicamente un fenómeno geo-

político. También se está produciendo una transformación profunda en el ámbito interno de las democracias. La desigualdad acumulada durante décadas, la desindustrialización y la pérdida de oportunidades reales para amplias capas de la población han provocado una erosión brutal de las clases medias.

Esta erosión alimenta la polarización política, facilita el auge de los extremos ideológicos y hace cada vez más difícil la toma de decisiones racionales a largo plazo. A ello se suma un mercado laboral en plena transición, con habilidades que ya no se ajustan a las demandas tecnológicas, y una población cada vez más longeva.

Dos futuros posibles

En este contexto, la incertidumbre se convierte en norma. No sabemos con

certeza hacia dónde vamos, pero sí que transitamos entre dos posibilidades: un escenario de caos, fragmentación y conflicto, o uno de cooperación relativa entre los nuevos polos. Todo dependerá de si somos capaces de articular reformas con competencia técnica o si dejamos que los desequilibrios se profundicen.

La historia nos recuerda que los cambios de orden hegemónico no son nuevos. Ahora asistimos al cuestionamiento de esa hegemonía, especialmente desde Asia. Pero el progreso no se ha detenido con esos cambios. Si uno traza una línea del PIB per cápita mundial -indicador incompleto del progreso y bienestar- en los últimos 200 años verá una tendencia ascendente. Por eso, no debemos temer el cambio en sí, sino gestionar bien el proceso de transición.

Las 8 Ds del cambio

En ese proceso emergen tendencias estructurales que afectan tanto a la geopolítica como a la economía real. Algunas ya están en marcha: una demografía cada vez más longeva que altera patrones de consumo e inversión; una globalización que no desaparece, pero que se fragmenta y se reorganiza; la necesidad imperiosa de aumentar el gasto en defensa en Europa, ante la pérdida del paraguas estadounidense; y un nivel de deuda pública y privada que obliga a repensar la sostenibilidad fiscal.

A esto se suma un contexto político incapaz de implementar reformas profundas, en parte por la polarización y el cortoplacismo electoral. La transición energética añade otra capa de complejidad: es necesaria, pero costosa, y se produce en un entorno donde los fenómenos climáticos extremos son cada vez más frecuentes y costosos. Además, convivimos con dos fuerzas transversales: la desinformación, que degrada el debate público, y la digitalización, que transforma radicalmente la estructura económica.

Todas estas dinámicas -demografía, deuda, defensa, descarbonización,

digitalización, desinformación, disfunción democrática y desglobalización- configuran un nuevo marco macroeconómico. Es lo que podríamos llamar las "8 Ds" que están redibujando el escenario económico global.

Fragmentación global

El impacto de la fragmentación ya es evidente. Las cadenas de suministro se están reconfigurando. Conceptos como *nearshoring* o *friend-shoring* (trasladar operaciones a países cercanos al mercado principal o países aliados confiables, respectivamente) definen nuevas estrategias de producción y logística, que implican inversiones adicionales y mayor complejidad operativa.

La política fiscal también está mutando. Con desigualdades crecientes, productividades estancadas y populismos al alza, los estados del bienestar (y los que abusan de la deuda para propulsar el crecimiento) tienen dificultades para reducir deuda. Más bien al contrario: es previsible que aumenten déficits y niveles de endeudamiento, lo que podría alterar el equilibrio entre ahorro e inversión global es y encarecer el coste del capital (los tipos de interés).

El desafío del cambio climático, por su parte, exige una transición en la que convive el mantenimiento de energías fósiles y, simultáneamente, inversión masiva en renovables, en un entorno donde los eventos extremos son cada vez más difíciles de prever, mitigar y costear. Todo esto genera un contexto de tipos de interés más altos y una inflación más volátil. Ya no se produce solo donde es más barato, sino donde es más seguro o estratégico, lo que implica un riesgo de ruptura con parte de las dinámicas desinflationistas del pasado.

Desacople internacional

Si analizamos las variables claves -comercio, patentes, inversión extranjera, decisiones multilaterales- todas muestran signos de retroceso en la integración global. El ■ ■ ■

En un mundo cada vez más digital y menos predecible, la economía se reconfigura al ritmo de algoritmos, tensiones geopolíticas y rupturas del modelo globalizado.

índice de consenso en la Asamblea General de la ONU, por ejemplo, lleva años cayendo.

La fragmentación es una realidad y sus consecuencias no son neutras. Estudios recientes muestran que un *shock* de fragmentación reduce el PIB, y la inversión. Los sectores más expuestos, como las manufacturas, el comercio internacional o las finanzas sufrirán más. Otros, como la agricultura o el sector público, más domésticos, el impacto es menor.

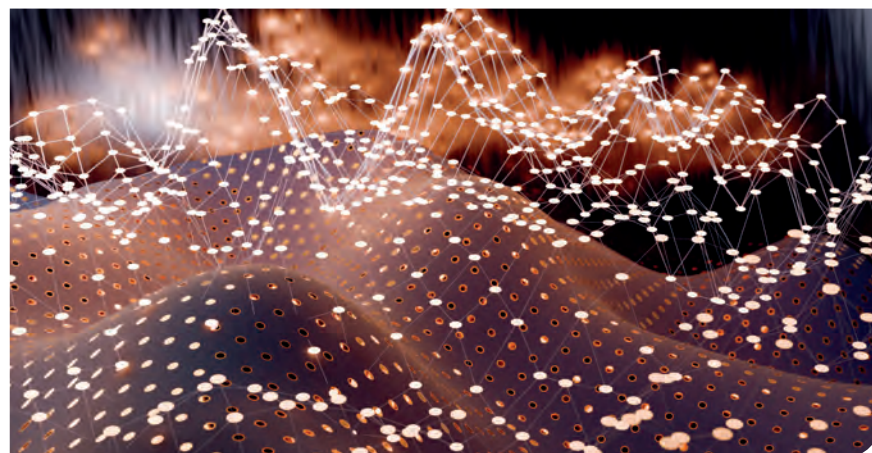
Deuda e inflación

Entrando en cuestiones más específicas, la deuda pública -no tanto la privada- siguen creciendo. Si no se actúa sobre los déficits o no se produce un aumento notable de la productividad, los inversores empezarán a desconfiar de la capacidad de algunos estados para mantener y re-financiar su deuda.

Respecto a la inflación, los bancos centrales han advertido que en este nuevo entorno geopolítico los choques de oferta serán más frecuentes y los precios más difíciles de controlar. La fluidez comercial que permitía absorber "*shocks*" y mantener bajos los precios ya no está garantizada. Las cadenas logísticas se ven afectadas por conflictos como el del Mar Rojo, lo que genera interrupciones e incrementos de costes. El BCE y otros bancos centrales lo saben: mantener la estabilidad de precios requerirá aceptar una inflación más volátil y tomar decisiones más graduales.

Europa ante el desafío

La fragmentación afecta también al rol del dólar como moneda internacional. Su estatus como activo refugio permite a Estados Unidos financiarse en condiciones más ventajosas, pero ese privilegio podría erosionarse si se extiende el uso de monedas alternativas en los intercambios globa-



les. La política exterior de EE. UU., y particularmente el enfoque de Trump, contribuye a este proceso de desconexión, obligando a Europa a replantear su papel en el mundo.

Europa, pese a sus dificultades, ha reaccionado de forma razonablemente cohesionada. Pero las tensiones comerciales con EE. UU. podrían poner a prueba esa unidad. Se avecinan negociaciones arancelarias cruciales, y será clave si Europa logra posicionarse con una voz única o si vuelven a emerger las divisiones internas.

Empresas en modo adaptación

Desde una óptica empresarial los efectos se manifiestan en múltiples frentes: costes logísticos al alza, interrupciones en suministro, presión regulatoria creciente (CBAM, emisiones marítimas), riesgos inflacionarios por políticas comerciales o nuevas fricciones en los sistemas de pago internacionales.

Además, la sensibilidad al precio se ha intensificado, y asistimos a una bifurcación en los hábitos de consumo: crecimiento en la MDD y en los

productos premium, y contracción en el segmento intermedio.

En este escenario, las empresas deben repensar su planificación estratégica. Las previsiones deben ser más dinámicas y contemplar un abanico de escenarios más amplio. No se trata ya de acertar el presupuesto central, sino de estar preparados para responder con agilidad ante desviaciones. Las variables clave -geopolítica, aranceles, incertidumbre- afectan directamente al consumo, la inversión y al propio crecimiento económico. Las compañías deben incorporar mecanismos de revisión continua y planes de contingencia, porque la economía que se perfila será volátil, incierta y compleja.

El mundo ha cambiado

A corto plazo es posible que los tipos bajen ligeramente, dado que la inflación está moderándose. Pero estructuralmente es probable que los tipos reales sean más altos que en la última década. Volver al entorno de tipos cero, como en 2013-2020, parece poco realista.

En definitiva, el mundo ha cambiado. La globalización no ha muerto, pero ha mutado. El sistema internacional basado en reglas se resquebraja, y con él las certezas sobre las que se construyeron décadas de crecimiento. El reto ahora no es evitar el cambio, sino gestionarlo con inteligencia, realismo y visión de largo plazo.

© Jose Manuel Amor Alameda

¡SÚMATE A LA ALIMENTACIÓN SOSTENIBLE CON NESTLÉ!



Creemos que seguir una alimentación sostenible es bueno para nuestra salud y también lo es para el planeta.

Por eso, si has decidido incorporar cada vez más proteína de origen vegetal a tu dieta, en Nestlé te queremos ayudar con productos, menús y consejos para que lo hagas de forma equilibrada.

¿Te animas?



Descubre aquí la Alimentación Sostenible de Nestlé
nestlefamilyclub.es/alimentacion-sostenible



Nestlé



La generación silver

Activos, cautelosos y exigentes

Los consumidores silver (+55 años), marcados por grandes cambios sociales y políticos, se caracterizan por su capacidad de adaptación. Viven una etapa en la que el autocuidado es clave -en alimentación, ocio y bienestar- y reivindican su papel como personas vitales y activos. Aunque muchos ya están jubilados, mantienen un estilo de vida dinámico, cuidan su salud y disfrutan del tiempo libre con consciencia y equilibrio.

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



SITUACIÓN LABORAL



56% están ya jubilados
32% todavía trabajan → el
56% entre los 55 y 65 años

Los que están trabajando, tienen como objetivo ahorrar para la jubilación y los que ya están jubilados intentan alargar al máximo sus pensiones.



Disponen de dinero, pero sienten que ya no generan más, por eso van con "cuidado" y procuran gastar el dinero de forma más racional (aunque a veces hedonista).



Principales gastos: alimentación y bebidas, consumo fuera del hogar, ropa/calzado/complementos, viajes, etc.

EL OCIO MARCA PARTE DEL GASTO

75% sale a caminar.
60% pasa tiempo en familia.
55% viaja.
54% se queda en casa viendo pelis y series.
50% sale con amigos y familia a bares.
45% va a comer a restaurantes. La mayoría busca restaurantes de toda la vida, con comida natural y tradicional, que transmitan ese cuidado por el producto y por el cliente.

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

64% va con cuidado y desconfía de la tecnología porque hay muchas estafas.
57% ha sabido adaptarse y la ven como facilitadora en sus comunicaciones con amigos y familiares.
95% se conecta a internet de manera habitual. Muy presente en sus momentos de ocio: leen periódicos digitales, usan plataformas de streaming, utilizan redes sociales como Facebook o Instagram...
El Smartphone es el dispositivo más utilizado (**79%**).
42% busca información antes de realizar una compra importante, sobre todo a través de Google.

LOS SILVERS Y LA ALIMENTACIÓN

78% cuida su salud a través de la alimentación.
44% sigue una dieta mediterránea: prioriza la calidad y los frescos y le importa cocinar, aunque predominan las preparaciones sencillas como plancha (**79%**) y horno (**70%**).
30% toma vitaminas y suplementos alimentarios (**37%** entre las mujeres) especialmente magnesio, vitamina D y colágeno.

DRIVERS DE ELECCIÓN DE UN PRODUCTO

64% ingredientes de calidad.
63% productos frescos.
54% que sea saludable.
50% que esté disponible en las tiendas.
46% facilidad de leer la información en el envase.

QUÉ PIDEN A LAS MARCAS

85% productos de calidad.
84% que cumplan lo que prometen.
73% lenguaje claro directo.

QUÉ PIDEN A LOS SUPERMERCADOS

79% amplias opciones de frescos.
77% pasillos cómodos y buena señalización.
74% presencia de cajeros para el pago presencial.
77% tiene tarjeta de fidelidad de algún supermercado.

Marcas relevantes y rentables

Más allá de 2025

Dice Andy Stalman, experto en marcas y branding, que el 75% de las marcas podría desaparecer de la noche a la mañana y a casi nadie le importaría. Y que solo el 1% es verdaderamente relevante. ¿Tu marca está inspirando, conectando o simplemente compitiendo? En los tiempos que vivimos, ser relevantes no es solo un objetivo; es una condición para seguir existiendo. Eso sí, la verdadera clave es ser verdadero.

ANDY STALMAN
CO FUNDADOR Y CEO DE TOTEM BRANDING



2 consejos. Si tu estrategia de branding no integra a las personas, no tiene futuro. Y si no ayuda a hacer negocios, es ineficiente.

MARCAS CON FUTURO

- ✓ Las que poseen una identidad clara, una coherencia inquebrantable y un propósito genuinamente revelado.
- ✓ Las que no compiten por volumen de ventas, sino por relevancia y lealtad.
- ✓ Las que aspiran a ofrecer mucho más: sentido, experiencia, comunidad, pertenencia...
- ✓ Las que hablan de "personas" en vez de "clientes".
- ✓ Las que integran la diversidad generacional como un activo estratégico.
- ✓ Las que utilizan la tecnología para amplificar su identidad, no para sustituirla.
- ✓ Las que encarnan algo que la gente siente como propio, un vínculo que se vuelve irrompible.

Estamos ante uno de los momentos más desafiantes y, a la vez, fascinantes de la historia para las marcas. Las marcas no solo dan respuesta a las tendencias, las viven y las moldean. La lección más contundente es clara: las marcas más valiosas ya no son las más grandes, sino las más verdaderas. Son aquellas que han trascendido la mera competencia por cuota de mercado para conquistar un lugar genuino en la vida y el corazón de las personas.

Esta no es una cuestión de idealismo, sino de supervivencia y rentabilidad. Si tu estrategia de branding no integra a las personas, no tiene futuro. Y si no ayuda a hacer negocios, es ineficiente. Porque, en última instancia, son las personas -ya sean clientes o colaboradores internos- el factor más crítico y decisivo en la ecuación empresarial. El futuro ya no se mide únicamente en ventas o *market share*; se mide en relevancia, conexión profunda y capacidad de construir lealtad duradera.

La nueva geografía de la relevancia: más allá de la competencia

En este nuevo paradigma, la cultura no es un eslogan corporativo; es la brújula que da sentido a cada acción y a cada decisión de marca. Es lo que une a las personas o, por el contrario, las divide irremediablemente. ¿Tu marca está inspirando, conectando o simplemente compitiendo? La evidencia es concluyente: el futuro no pertenece a las marcas que solo compiten por transacciones, sino a las que construyen conexiones auténticas. ■ ■ ■

MARCAS

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, UNA FUERZA PROTAGONISTA

Su verdadero potencial se desbloquea con una dirección humana clara y ética.

Las marcas deben aprender a integrar la IA para potenciar sus capacidades sin sacrificar su voz distintiva, su empatía inherente y su intuición.

El algoritmo puede sugerir caminos; el alma y el propósito de la marca son quienes deciden el rumbo.



Observamos un paisaje emergente modelado por fuerzas tanto visibles como sutiles: desde el imparable ascenso de las generaciones Z y Alfa, el impacto transformador de la inteligencia artificial, el auge de economías como China, o la curiosa realidad de que ya hay más hogares con mascotas que con hijos, hasta dinámicas menos ruidosas pero igualmente decisivas, como la inestabilidad geopolítica, las migraciones masivas, la longevidad creciente de la población y un deseo colectivo de “vivir” de forma más plena. En este contexto, solo las marcas con un propósito real y tangible sobreviven y se destacan.

En TOTEM Branding hemos acuñado esta era como la del “**compromiso compartido**”: un momento en el que las personas ya no son meros receptores pasivos, sino agentes activos que esperan que las marcas las acompañen desde la coherencia y el compromiso bidireccional. La virtud reside en ese “compartir”. Las personas creen en estas marcas y las marcas responden a esa confianza con acciones.

A esto se suma un dato demográfico ineludible: el 12% de la población mundial ya supera los 60 años, una cifra que se duplicará para 2050. Las marcas deben preparar propuestas que no solo conecten con jóvenes activistas, sino también con adultos mayores cada vez más longevos, activos y con aspiraciones propias, y que además cuentan con tiempo, energía y poder adquisitivo.

Aproximadamente el 75 % de las marcas podría desaparecer de la noche a la mañana y a casi nadie le importaría. Y solo el 1 % de ellas es verdaderamente relevante. Las marcas no están en una era de cambio; están en un cambio de era. Y en este nuevo tiempo, ser relevante no es solo un objetivo; es una condición de existencia. Y la clave es ser verdadero.

La hoja de ruta en gran consumo: conectar para rentabilizar

Desde mi experiencia global trabajando con marcas líderes en gran consumo, tecnología, retail, banca, turismo, educación, salud y movilidad, la constante es innegable: las marcas que conectan con su audiencia de forma profunda son las que poseen una identidad clara, una coherencia inquebrantable y un propósito genuinamente revelado. Son marcas que van más allá de la comunicación; inspiran algo intrínseco para las personas.

La era del compromiso compartido. Las personas ya no son meros receptores pasivos, sino agentes activos que esperan que las marcas las acompañen desde la coherencia y el compromiso bidireccional.

El branding, en su esencia, no trata de vender productos; se trata de construir confianza y relaciones. Las marcas del futuro no competirán por volumen de ventas, sino por relevancia y lealtad. Y en un entorno tan competitivo y volátil como el actual, la decisión de competir únicamente por precio es una sentencia de obsolescencia. El precio puede generar una venta puntual, pero solo el valor, el sentido y la experiencia excepcional construyen lazos duraderos. Las marcas que aspiran a permanecer deben ofrecer mucho más: sentido, experiencia, comunidad y un sentido de pertenencia.

Estos son los pilares que toda marca debe integrar en una estrategia de branding robusta y adaptable:

1 **Autenticidad en la ‘Era de la incertidumbre’.** Las nuevas generaciones, criadas en un mundo hiperconectado y de vigilancia constante, detectan lo superficial con una rapidez asombrosa y premian la transparencia radical. Marcas como Huda Beauty o Steve Madden han edificado comunidades leales basándose en la vulnerabilidad y la verdad. Hoy, la autenticidad no es una opción deseable; es un prerrequisito para existir y prosperar. La honestidad y la autenticidad en cada interacción, especialmente en plataformas digitales, son las herramientas más potentes para construir y proteger la reputación de marca, incluso en tiempos de crisis. ■ ■ ■

SI ES LIMPIEZA PROFUNDA, ES

WIPP EXPRESS



Quitamanchas en frío



Perfume duradero



Luminosidad



Cuidado de las fibras



EJEMPLOS QUE INSPIRAN

- **LEGO** no vende bloques, vende creatividad.
- **SPOTIFY** no vende música, vende conexión emocional.
- **PATAGONIA** no vende ropa, vende activismo.
- **HUDA BEAUTY** no vende maquillaje, vende autoexpresión.
- **GLOSSIER** no vende cosmética, vende comunidad.
- **ALLBIRDS** no vende zapatos, vende sostenibilidad.
- **AESOP** no vende cremas, vende experiencias sensoriales.
- **ECOALF** no vende moda, vende conciencia ecológica.
- **BALAY** no vende electrodomésticos, vende compromiso familiar.
- **CENTRAL LECHERA ASTURIANA** no vende leche, vende origen y bienestar.
- **ACVJ** (Agrupación de Cooperativas del Valle del Jerte) no vende cerezas, vende territorio y sostenibilidad compartida.

La marca. Es el único activo intangible capaz de construir valor a largo plazo, diferenciarse y generar lealtad inquebrantable. Porque en un mercado donde todo tiende a volverse un *commodity*, la marca es el gran diferenciador.

2 Personalización, inclusión y responsabilidad social. La generación Z, que representa casi un tercio de la población mundial, tiene una expectativa inequívoca: espera marcas que les entiendan, que les hablen, que los representen de manera genuina. No hay cabida para la neutralidad tibia ni para la exclusión. Las marcas tienen que transformar la forma de hablar de “clientes” a “personas”, e integrar la diversidad generacional como un activo estratégico. La clave es: primero entender a tu consumidor, luego buscar ser entendido.

3 IA + Ética + Creatividad Humana. La inteligencia artificial es, sin duda, una fuerza protagonista, pero su verdadero potencial se desbloquea con una dirección humana clara y ética. Las marcas deben aprender a integrar la IA para potenciar sus capacidades sin sacrificar su voz distintiva, su empatía y su intuición. Construir marcas relevantes requiere utilizar la tecnología para amplificar su identidad, no para sustituirla. El algoritmo puede sugerir caminos; el alma y el propósito de la marca son quienes deciden el rumbo. Muchas empresas cometen el error de una excelente ejecución táctica sin una dirección estratégica clara, y la IA, por sí sola, no corrige la falta de propósito.

4 Comunidades genuinas. La composición de los hogares ha evolucionado drásticamente. Las estructuras familiares son más diversas, las decisiones de compra más colectivas y los vínculos entre las personas más complejos. Las marcas que realmente prosperan no son solo las que venden más productos, sino las que lo-

gran construir tribus y comunidades genuinas. Personas que sienten que pertenecen, que comparten valores y que incluso co-crean con la marca. Este principio fundamental ha sido la guía en proyectos en sectores tan variados como energía, educación y turismo: si la marca encarna algo que la gente siente como propio, el vínculo se vuelve irrompible.

Caso Mallorca: de la estrategia a la transformación tangible
¿Cómo traducir estos conceptos en realidades tangibles y de alto impacto para las marcas?

Participé en la co-creación de la estrategia de branding del Consell de Mallorca para uno de sus destinos más emblemáticos. Este no fue un proyecto de branding al uso; fuimos decididamente contracorriente de las modas predominantes en el sector turístico.

En lugar de promocionar ciegamente hacia afuera con campañas masivas, la estrategia comenzó hacia adentro. Comprender que el verdadero desafío no era un problema de oferta turística, sino de convivencia. Mallorca enfrentaba la tensión entre la identidad local, los residentes y el impacto del turismo. La marca, por tanto, no se concibió como una simple herramienta de marketing para atraer visitantes, sino como un potente aglutinador, una fuerza cohesionadora para la comunidad.

La nueva identidad turística nació del ADN mallorquín, de su alma colectiva, de su carácter mediterráneo, humano y de su profundo vínculo con la tierra. Desde el concepto de “ca

TÚ TIENES SED DE AGUA Y TU CUERPO DE MINERALES



MALLORCA, MÁS QUE UNA MARCA

Para Andy Stalman más que una campaña publicitaria, fue un proyecto de transformación cultural que partió de la autenticidad para proyectarse con coherencia. Se involucró a sociedad civil, económica, académica y profesional en cada etapa de la construcción de la marca, sintiéndose parte esencial del proceso y, por ende, de la transformación cultural.

nostra” como base emocional y simbólica, comenzamos escuchando activamente a la comunidad local para entender sus valores, aspiraciones y preocupaciones más profundas.

El proceso incluyó investigación en profundidad, talleres participativos y una narrativa cocreada que promovió activamente la convivencia, el turismo responsable y el orgullo de pertenecer. Más que una campaña publicitaria, fue un proyecto de transformación cultural que partió de la autenticidad para proyectarse con coherencia. Se involucró a sociedad civil, económica, académica y profesional en cada etapa de la construcción de la marca, sintiéndose parte esencial del proceso y, por ende, de la solución. El resultado fue una marca alineada con los mallorquines, el territorio, que refleja

su propósito, su singularidad y proyecta una Mallorca viva, real, diversa y comprometida con su entorno.

La visión común entre instituciones, ciudadanía y sector privado es clave para construir una marca con raíces y alas, fiel a su verdad y abierta al mundo, demostrando que la verdadera relevancia nace de la conexión interna y la capacidad de unir, antes que de la mera promoción externa.

Porque en un mercado donde todo tiende a volverse un *commodity*, la marca es el gran diferenciador. Y el futuro no será de las marcas que digan mucho, sino de las que signifiquen de verdad.

No hay que vender marcas, si no creencias. No hay que crear marcas, si no dar forma a experiencias hu-



manas. No hay que diseñar logotipos, si no futuros.

Otros ejemplos en los que he participado en esta línea son la creación de identidad de cuatro destinos turísticos de República Dominicana, dimos vida a SUA (Uruguay), la nueva aerolínea regional, construyendo su propósito desde cero y proyectando su esencia al mundo o poten-

ciamos el branding del banco regional, con sede en Panamá, Bladex. Lo que une intrínsecamente estos proyectos es una premisa central: ninguno se centró en “parecer”; todos se enfocaron en “ser”. Porque las

marcas que mejor comunican no son las que más invierten en campañas masivas, sino las que mejor se conocen y se reconocen a sí mismas. Su verdad resuena.

Marcas con futuro, marcas que conectan

Porque en un mercado donde, paradójicamente, todo tiende a volverse un *commodity*, la marca es el único activo intangible capaz de construir valor a largo plazo, diferenciarse y generar lealtad inquebrantable.

Julio de 2025 no es solo una fecha en el calendario; es una frontera simbólica. Las marcas que la crucen con éxito no serán las que más vendan a corto plazo, sino las que más signifiquen para las personas. Aquellas que demuestren una capacidad probada para construir comunidad, credibilidad y coherencia en un mundo cada vez más fragmentado y exigente.

Julio de 2025. No es solo una fecha en el calendario; es una frontera simbólica. Las marcas que la crucen con éxito no serán las que más vendan a corto plazo, sino las que más signifiquen para las personas.

Desde estas líneas animo a aquellas empresas que quieren dejar de competir por precio y empezar a competir por sentido, por propósito y por un lugar en el corazón de las personas. Si tu marca aspira a permanecer y prosperar más allá de 2025, el camino hacia la relevancia y la resonancia comienza hoy.

© Andy Stalman

LA HOJA DE RUTA. MAS ALLÁ DE 2025

- ✓ **Diagnóstico profundo y cultural.** Es imprescindible comprender la percepción interna y externa de la marca, identificar tensiones, oportunidades y los puntos de fricción reales que afectan su conexión con el consumidor.
- ✓ **Asegurar coherencia total.** Garantizar que cada punto de contacto con el consumidor, desde el packaging hasta la experiencia en tienda y el servicio post-venta, refleje el mismo propósito, tono y experiencia. La coherencia genera confianza.
- ✓ **Revelar el propósito genuino.** Ir más allá del «qué» y el «cómo» para descubrir el «para qué» real de la marca, su razón de ser más allá del producto o la categoría. Este es el alma de la autenticidad.
- ✓ **Medir impacto más allá del ROI tradicional.** Es fundamental analizar indicadores cualitativos y cuantitativos como la confianza del consumidor, la reputación de marca, la fuerza de la comunidad construida y la cultura interna, que son verdaderos motores de valor a largo plazo.
- ✓ **Diseñar una narrativa honesta y coherente.** Articular un relato inspirador que refleje con verdad la identidad de la marca y que sea comprensible y profundamente relevante para su audiencia.
- ✓ **Actualizar sin traicionar la esencia.** Mantener la relevancia adaptándose con agilidad a las nuevas realidades del mercado, pero siempre sin perder la singularidad que hace única e inimitable a la marca.
- ✓ **IA al servicio de la identidad.** Utilizar las herramientas tecnológicas para potenciar la personalización, la eficiencia y la conexión, asegurando que la voz humana y la esencia de la marca nunca se diluyan.



bonÀrea

Diferenciación y crecimiento

A lo largo de 65 años, bonÀrea ha construido un modelo de integración vertical único que combina proximidad, eficiencia y visión a largo plazo. Con más de 600 puntos de venta y el objetivo de abrir 40 nuevos este año, la empresa vive un momento especialmente dulce, con un crecimiento sostenido.

José María Bonmatí, director general de AECOC, conversa con su consejero delegado, Ramon Alsina, que nos cuenta la evolución y los retos de esta corporación nacida para fortalecer el tejido económico de la comarca de La Segarra, en Lleida.

grupo, bajo su liderazgo la compañía ha reforzado su modelo único de integración vertical, ha acelerado su expansión territorial y ha consolidado su posición como uno de los referentes del gran consumo en España. Ramon combina una profunda comprensión del negocio agroalimentario con una visión innovadora del retail, manteniendo siempre el compromiso fundacional de eficiencia, proximidad y control de toda la cadena de valor.

José M^a Bonmatí: ¿Cómo nace bonÀrea?

Ramon Alsina: Nacimos en 1959 en Guissona, en la provincia de Lleida, para ayudar a la frágil economía de los agricultores de secano de la comarca. En aquel momento la mecanización del campo llevó a una gran emigración de la gente de los pueblos de Catalunya hacia las grandes ciudades. Mi padre, veterinario recién licenciado, vio ahí una oportunidad e incentivó a los agricultores de la zona para que montaran instala-

BONÀREA EN CIFRAS

+600

supermercados

2.680

millones de euros en 2024
(+9,3%)

6.500

trabajadores

4.500

agricultores y ganaderos



En el marco del 30º Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing José María Bonmatí, director general de AECOC (izquierda), conversó con Ramon Alsina, consejero delegado de bonÀrea (derecha).

ciones para gallinas ponedoras. Así nació la Cooperativa de Guissona. Con el tiempo ampliaron a pollos, cerdos, etc. Así fueron construyendo mataderos y creciendo, siempre con una mentalidad innovadora.

Fuisteis los primeros en ponerle marca a la carne fresca...

En 1995 diseñamos una bandeja con carne fresca fileteada y lista para el uso doméstico con el objetivo de reducir la carga de trabajo de las carnicerías en los supermercados, tal como se hacía en otros mercados, sobre todo en Estados Unidos. Ofrecimos el producto a varias cadenas de distribución y a ninguna le interesó. El problema estaba en que nosotros poníamos nuestra marca y el precio.

Decidimos entonces vender nuestro producto directamente al consumidor. Hicimos una prueba en Reus que funcionó muy bien, y tratamos de hacer franquicias. Pero no hicimos publicidad y no hubo manera. Un día, en una comida fa-

miliar, mi hermana mayor dijo: "Papá, ya me atrevo yo a hacer un par de tiendas". Se cumplen ahora 30 años de la apertura de esa primera tienda en el Mercado de Sants (Barcelona), que fue un éxito total. En pocos meses recibimos más de 1.000 solicitudes para hacer franquicias. Así es como llegamos al consumidor final.

¿Qué hace único vuestro modelo de integración vertical?

Lo que nos hace únicos es que venimos de la fabricación. Por accidente y por necesidad llegamos al mundo de la distribución, pero nuestro ADN es de fabricación, de productividad, de eficiencia, de sostenibilidad... Vivimos en el mundo rural, en Guissona, y cuidamos de nuestro entorno. Y luchamos siempre en tres áreas: seguridad alimentaria, calidad y precio.

También nos hace muy diferentes nuestra visión a largo plazo. De las 600 tiendas, 460 son propias y nuestras instalaciones las hacemos

pensando en el muy largo plazo. En 2019 iniciamos nuestro proyecto más estratégico: la construcción de un nuevo centro productivo en la localidad aragonesa de Épila, que nos permitirá acercarnos a la Comunidad de Madrid, a la zona de levante y al norte de España.

¿Qué ventajas competitivas os aporta este modelo?

La primera es la seguridad alimentaria. Al tener el control y el diseño desde el principio hasta el final, podemos garantizar la seguridad alimentaria, la transparencia y la trazabilidad de todos los productos cárnicos que manipulamos.

También hay ventajas desde el punto de vista de la sostenibilidad. Tener la misma unidad de producción y logística en el centro cárnico, hoy en Guissona y en el futuro también en Épila, nos hace mucho más sostenibles: evitamos transportes intermedios y somos mucho más rápidos en llegar al consumidor final. ■ ■ ■

Además, nuestro sistema nos permite una rápida adaptabilidad a los cambios. Al ser fabricantes y distribuidores tenemos los datos de ventas inmediatamente.

Por otra parte, al tener este ADN de fabricantes, buscamos la máxima eficiencia y racionalidad en todo lo que hacemos, eliminando todo lo superfluo que no aporta valor.

La decisión de abrir tiendas no debió ser fácil, porque a vuestros clientes no les debió gustar mucho. Cuando abrimos la primera franquicia nos dijeron que no abriéramos más o nos dejarían de comprar. Y cumplieron su amenaza: cuando abrimos la segunda, nos dejaron de comprar. Afortunadamente las devoluciones de la peseta en 1995 hicieron nuestras exportaciones más competitivas. En pocos meses abrimos mercados en Grecia, Italia, Rusia, Alemania, Inglaterra... Aprendimos a exportar.

Por otra parte, abrimos más tiendas en Barcelona y reforzamos nuestra red comercial por toda la geografía española.

Desde 1959 habéis tenido que superar muchos otros retos para poder llevar adelante vuestro modelo de integración y eficiencia. Háblame de algunos de ellos. Uno de los grandes retos fue pasar de ser carnicería a supermercado, ofreciendo a nuestros clientes una compra completa. Empezamos con

“La búsqueda y retención del talento, junto con el absentismo y las bajas laborales, son los grandes desafíos para las empresas”.

locales donde solo vendíamos productos bonÀrea y en el año 2002 compramos una plataforma logística en Gavà que nos abrió la posibilidad de poder acompañar con productos de marcas de fabricante. Y con los años fuimos pasando al supermercado con hasta 3.500 referencias.

Otro reto importante fue cuando decidimos optar por locales propios. ¿Por qué? El alquiler tiene una duración determinada y si nos dejan de alquilar nos quedamos sin las ventas. Decidimos comprar los locales para evitar ese riesgo. También nuestras 70 gasolineras son de propiedad, mientras que la gestión es franquiciada. Así lo hacemos siempre tanto en las tiendas como en las gasolineras.

En el momento actual otro reto importante es el personal. Guissona tiene 8.000 habitantes y nuestra comarca, La Segarra, cerca de 20.000. Nosotros hoy ya empleamos a 6.500 personas. En 2024 fichamos a 1.300 personas (500 por crecimiento de plantilla y 800 personas para cubrir la rotación). Tuvimos que fichar a más de cinco personas cada día, y en una población como la nuestra esto no es fácil, de modo que necesitamos ir a buscar empleados fuera de España, a los países del Este y Norte de África. Esto es un gran reto, junto con el absentismo y las bajas laborales. En nuestro caso teníamos un 5,4% de absentismo y bajas laborales en 2015; en 2020, el año del covid, tuvimos un 8,5% y el año pasado llegamos al 9%. Esto significa que algo no va bien en nuestro país.

Hablando del entorno competitivo, que es realmente muy exigente, ¿dónde estáis poniendo el foco de vuestra diferenciación? Sobre todo, en la proximidad de nuestras tiendas. Por número de tiendas creo que bonÀrea es el segundo operador en la ciudad de Bar-

BONÀREA UN MODELO ÚNICO

5 compromisos

Eficiencia, seguridad alimentaria, calidad, sostenibilidad y precio.

Del campo a la mesa

bonÀrea controla toda la cadena de valor, desde la producción agrícola y ganadera hasta la venta directa al consumidor, sin intermediarios.

Innovación y marca en frescos

Fueron pioneros en autoservicio de productos cárnicos frescos y en ponerle marca a la carne, una gama que históricamente siempre había sido anónima.

Visión a largo plazo

La mirada a largo plazo les permite tomar decisiones diferentes, no marcadas por el corto plazo.

celona. Creemos en la proximidad, en la seguridad alimentaria, en la calidad y el precio.

El concepto de kilómetro cero lo tenemos desde que empezamos. También tenemos clara la apuesta por la soberanía alimentaria. El 100% de los cárnicos, la leche y los derivados de la leche se producen en nuestras instalaciones.

Por otra parte, trabajamos con márgenes muy ajustados. Nacimos con la mentalidad de que nuestros resultados tienen que ser fruto del volumen. Esa es nuestra filosofía: ir a por volumen y ganar cuota de mercado.

Pero si algo nos diferencia y obsesiona es la mejora continua de la calidad. Estamos estudiando continuamente cómo podemos mejorar la calidad del producto. Para ello analizamos toda la cadena gracias a nuestra integración vertical.

Nuestro modelo es una economía circular. Somos bastante líderes en la gestión de los residuos: tenemos



el certificado de generación de residuos cero desde hace tres años en la mayoría de nuestras fábricas.

Vuestra estrategia de precios se evidencia también en el Buffet-Restaurante Guissona.

Tenemos cuatro bufets. El primero fue el de Guissona. Lo llamamos “área promocional” porque en 1995, cuando abrimos las tiendas, pensamos en hacer una campaña de publicidad, pero al final decidimos gastar ese dinero en montar un gran supermercado con un bufet tipo barbacoa, donde la gente pudiera cocinar los alimentos que nosotros producimos. Lo inauguramos en 1996 y hasta 2002, que entró el euro, tenía un precio de 500 pesetas por persona y teníamos una media de 1.000 personas diarias, 3.000 el fin de semana y 600 de lunes a viernes. En estos momentos creo que está a 8 euros entre semana y 12 el fin de semana.

¿Qué rol juega la innovación dentro de bonÀrea?

Forma parte de nuestro ADN. A finales de los sesenta, bonÀrea fue la

primera empresa catalana no financiera ni del sector seguros que tuvo un gran computador IBM. Y eso ha marcado nuestra forma de ser. Desde hace 20 años toda nuestra logística interna funciona con unas cajas blancas que llevan tags de RFID. Eso nos ha permitido trabajar con almacenes caóticos desde hace muchísimos años. Esa caja blanca es otro elemento de sostenibilidad: su vida útil es de 10 años, ahorrando cada una de ellas 500 cajas de cartón.

En cuanto a la omnicanalidad, ya al principio teníamos las tiendas en los pueblos para dar servicio a agricultores y granjeros, que fueron el embrión de las tiendas bonÀrea y de

“En las grandes ciudades los supermercados acabarán siendo la despensa o la nevera de unas viviendas cada vez más pequeñas”.

las gasolineras. También apostamos fuerte por el mundo online. Tuvimos los máximos volúmenes en los años del covid y ahora se ha estabilizado. La omnicanalidad, en nuestro caso, que vendemos marca, es un negocio donde tenemos que estar.

Otra línea estratégica es no renunciar a ningún pueblo pequeño. No solo estamos en las grandes ciudades, donde hay un gran mercado; venimos del mundo rural, estamos en el mundo rural y queremos que en el mundo rural también esté bonÀrea. Hace poco hemos inaugurado en Sigüenza y Molina de Aragón (Guadalajara) y en Híjar (Teruel), poblaciones donde es difícil encontrar las grandes enseñas porque el volumen no les da.

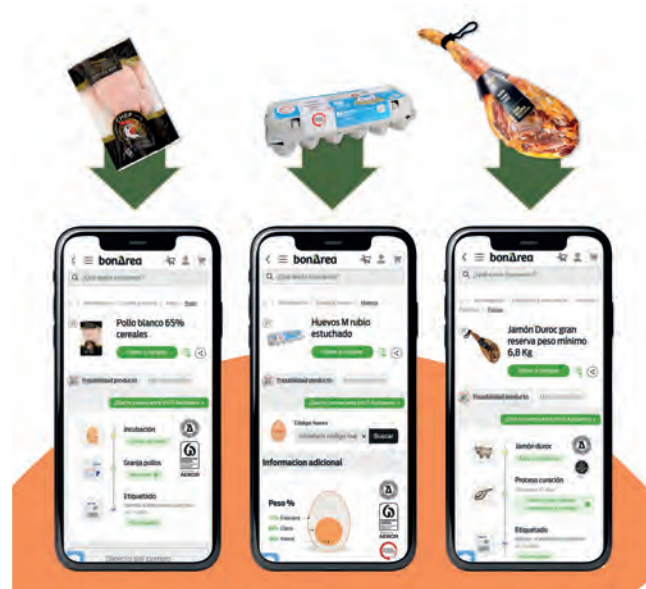
Además de la expansión geográfica, ¿cuáles son vuestras palancas de crecimiento?

Una de las principales palancas de crecimiento es la plataforma de Épila (Zaragoza), donde llevamos invertidos 215 millones de euros. Seguramente hasta dentro de 10 años no estará en funcionamiento al 100%.

Otra palanca de crecimiento que creemos que es muy importante es la comunicación. Desde hace cuatro años nos hemos puesto a explicar nuestro proyecto. Nuestra realidad es ésta: somos un grupo de agricultores y ganaderos, somos fabricantes que hemos acabado en el mundo de la distribución. Es decir, hemos hecho el camino inverso al de muchos distribuidores que tienen ahora su marca.

¿Cuál es el momento actual que vive bonÀrea?

Estamos en un momento dulce. Después de 2022, el incremento de costes energéticos y de materias primas a consecuencia de la guerra de Ucrania nos llevó a una situación de bajada de resultados, a



Apalancándose en su condición de empresa vertical, sin intermediarios, bonÀrea ha impulsado “Directo al Origen”, un proyecto tecnológico de trazabilidad para dar a conocer la procedencia y el itinerario de sus productos, así como sus principales características. Todo ello para poner en valor la proximidad entre la producción y el consumo.



bonÀrea ha sido el primer distribuidor en utilizar el QR estándar para compartir con el consumidor información sobre la trazabilidad de sus productos. Otro proyecto innovador es el nuevo envase retornable, RetornÀ. El cliente paga 45 céntimos cuando hace la compra y se le abonan 50 céntimos cuando devuelve el envase.

pesar de que fue un año récord en facturación. El incremento de costes hizo que el circulante aumentara mucho a cambio de reducir tesorería y eso nos preocupó. Nuestra mentalidad financiera es muy conservadora; nosotros dormimos tranquilos si tenemos mucha tesorería y poco endeudamiento. No obstante, estos dos últimos años nuestra tesorería se ha ido recuperando a medida que han ido bajando los costes y las necesidades de financiación del circulante.

El primer cuatrimestre de este año hemos crecido tanto en ventas como en volumen. Por ejemplo, en volumen hemos crecido un 7% en piensos, un 8% en combustibles y un 6% en alimentación humana, por lo que estamos en un momento muy bueno. Creemos por encima de las expectativas y estamos satisfechos y optimistas ante el ejercicio 2025.

¿Cuáles son los próximos pasos a nivel estratégico?

Este año seguiremos la tónica de abrir unas 25 tiendas nuevas y 15 pasarán a ser locales de alquiler pasarán a ser locales en propiedad. Es decir, actuaremos en unas 40 tiendas en total. Tenemos un gran proyecto, que es seguir invirtiendo en Épila entre 30 y 40 millones de euros. También actualizaremos las instalaciones de Guissona.

Por otra parte, el año pasado empezamos a hacer pruebas con un nuevo envase retornable (RetornÀ).

En el futuro saldrán oportunidades para seguir haciendo las cosas más fáciles para los clientes.

¿Cuáles son los factores que estáis trabajando para seguir siendo un modelo de éxito a futuro?

Creemos que la proximidad y la conveniencia van a ser claves a la hora de hacer la compra los consumidores.

“La proximidad y la conveniencia van a ser claves a la hora de hacer la compra los consumidores”.

res. En las grandes ciudades los supermercados acabaremos siendo la despensa o la nevera de unas viviendas cada vez más pequeñas. Tenemos que hacer un modelo de distribución que sea muy fácil. En bonÀrea tratamos de ayudar a hacer la compra fácil y rápida, de modo que la gente gane tiempo para hacer lo que quiera. Nosotros confiamos en ese modelo y, sobre todo, en dar productos de mucha calidad. También tenemos una línea importante en productos cocinados ya listos para consumir, con dos máximas: calidad y precio. Nuestra obsesión es tener unos precios imbatibles para el consumidor.

¿Cuáles son tus aprendizajes de haber liderado este modelo tan diferencial de integración de cadena?

Para mí ha sido un privilegio colaborar en la transformación de un pueblo eminentemente agrícola y que ahora tiene un sector secundario y terciario potentes. Sobre todo, me enorgullece haber podido trabajar y seguir trabajando con mi padre y mis hermanos. Juntos hemos aprendido que nada es imposible.

También he aprendido la importancia de inculcar a toda la empresa la mentalidad de accidentes laborales



Una de las principales palancas de crecimiento es la plataforma de Épila (Zaragoza), donde se han invertido hasta el momento 215 millones de euros. Es un amplio complejo industrial con 20 naves productivas y una gran nave logística con una superficie de 108.000 m² que ya está funcionando al 25%.

cero y contaminaciones cero. Porque nadie va a trabajar para hacerse daño y, por supuesto, en higiene y la bioseguridad no se puede bajar la guardia. ¡La seguridad alimentaria tiene que ser al 100%!

Por otra parte, aunque no sale en los balances, el capital humano marca la diferencia. En nuestra empresa, que tiene ya cierto tamaño, las personas siguen siendo personas, no números.

Por último, me gusta apelar al sentido común, a analizar con lógica las situaciones, y ser prudentes, pero también valientes. No hay que tener miedo de probar nuevos proyectos, siempre controlando y limitando los riesgos.



fruit attraction

Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas

**30 Sep
02 Oct
2025**
ifema.es

3 días que harán crecer tu negocio.



Congreso AECOC

40 años ampliando la mirada

Los días 22 y 23 de octubre el Congreso AECOC del Gran Consumo celebrará su 40ª edición en Valencia. A lo largo de cuatro décadas, este evento se ha consolidado como el principal punto de encuentro entre fabricantes y distribuidores, reflejo de los grandes cambios sociales, económicos, tecnológicos, de gestión y liderazgo que ha vivido el sector.

Para conmemorar esta efeméride, AECOC está preparando este año un programa muy especial, con destacados ponentes nacionales e internacionales.

Por su parte C84 -la revista de AECOC- está preparando para el mes de octubre una edición que combina contenidos nuevos y exclusivos con algunos de los mensajes más estimulantes y provocadores que nos dejaron los protagonistas de pasadas ediciones. Como anticipo, recuperamos aquí la voz de 7 de esos inspiradores ponentes.

- 1 Lair Ribeiro. Congreso AECOC 2001. Granada
- 2 Jeremy Rifkin. Congreso AECOC 2003. Barcelona
- 3 Yolanta Bak. Congreso AECOC 2005. Las Palmas de Gran Canaria
- 4 Guilles Lipovetsky. Congreso AECOC 2009. Madrid
- 5 Dean Van Leeuwen. Congreso AECOC 2015. Barcelona
- 6 Kevin Roberts. Congreso AECOC 2012. Barcelona
- 7 Kjell Nordstrom. Congreso AECOC 2014. Madrid



Lair Ribeiro
MÉDICO DE EMPRESAS



“Las personas con modelos mentales fuertes son capaces de generar más acción”.

EL COLLAR DE PERLAS

Este cardiólogo brasileño ha dedicado gran parte de su carrera a trasladar al mundo empresarial los aprendizajes de su profesión. Es autor de varios libros, entre ellos los best seller *El éxito no llega por casualidad*, *La comunicación eficaz*, *Generar beneficios* y *El poder de la complejidad*.

Ribeiro participó en el Congreso AECOC 2001 con la ponencia *El cambio, estrategia para el éxito*, de la cual extraemos el siguiente relato por su carácter inspirador y atemporal.

“Imaginemos que tengo una perla y se la regalo a usted, que la mete en el bolsillo y se va. Al cabo de una semana le regalo otra perla, que coloca

de nuevo en su bolsillo. Después de dos semanas nos volvemos a encontrar y le regalo una tercera perla.

Seis meses más tarde volvemos a coincidir y le pregunto:

–¿Dónde están las perlas que le regale?

Probablemente usted me dirá:

–La primera la coloqué cerca de mi cama y al día siguiente se fue a la basura. La segunda la olvidé dentro del bolsillo de mi pantalón y desapareció en la lavadora. La tercera la guardé tan bien que no sé dónde está.

En cambio, si usted hubiese colocado las perlas en un hilo ahora tendría un collar.

Las perlas son las ideas. El hilo es el modelo. Las ideas en la vida cobran importancia cuando se colocan dentro de un modelo mental.

Las personas que tienen la habilidad para generar acción tienen modelos mentales diferentes. Aquellos que tienen modelos mentales más fuertes son capaces de generar más acción y, consecuentemente, de ganar más dinero. Pero es importante diferenciar entre ideas y modelos. Una idea es la representación mental de algo abstracto o concreto. El modelo es más que una simple idea. El modelo es un conjunto de ideas relacionadas con la estructura y la función de un sistema”. ■



Jeremy Rifkin

ECONOMISTA, ASESOR POLÍTICO
Y ACTIVISTA

“¿Cuál es el bien más
preciado del mundo y el
más escaso? El tiempo”.



Jolanta Bak

EXPERTA EN INNOVACIÓN
Y TENDENCIAS

“El consumidor que nace
de la sociedad mosaico es único,
busca experiencias y quiere
lo auténtico”.



LA SOCIEDAD DEL MAÑANA

.....
Autor de libros como *El fin del trabajo*, *La era del acceso* o *La economía del hidrógeno*, Jeremy Rifkin ha asesorado a numerosos líderes europeos, entre ellos Romano Prodi, José Manuel Barroso, Jean-Claude Juncker y Angela Merkel. Rifkin ha intervenido en los congresos AECOC de 2003 y 2018. En su primera participación en 2003, anticipaba la irrupción de un nuevo sistema económico, basado en la economía digital, y su impacto en el planeta.
.....

mos de propiedad, porque uno pensaba que si adquiría algo su valor se apreciaría. Codiciábamos la propiedad, pero en un mundo como el de hoy, que se mueve a la velocidad de la luz, todo cambia. Cuando uno adquiere algo, inmediatamente pasa de moda, a no ser que sea una obra de arte. Así que en el nuevo mundo preferimos el acceso en vez de adquirir algo físico, permanente”.

“Al principio los márgenes estaban en la agricultura. Éramos una sociedad agrícola. Después la agricul-

tura se convirtió en un producto básico -la mayoría en el tercer mundo- y los márgenes pasaron a la producción. Pero la producción ahora mismo (en 2003) se está convirtiendo en un producto básico, que va también al tercer mundo. ¿Cuál es la nueva economía? Las experiencias.”

“Estamos pasando de la geografía al ciberespacio; de los mercados a las redes; de vender productos y servicios a vender tiempo; de la propiedad al acceso; del comercio industrial al comercial”. ■

“Esta no es una nueva economía. Lo que está emergiendo es un nuevo sistema económico, distinto del capitalismo de mercado, como este fue distinto a la economía mercantilista que le precedió”.

“¿Cuál es el bien máspreciado del mundo y el más escaso? El tiempo. En un mundo que se mueve a la velocidad de la luz, estamos comprando y vendiendo tiempo. En eso consiste una red y ese es el modelo en el que vamos a participar todos en los próximos 10 años, con algunas excepciones, porque los alimentos seguirán comprándose como una transición directa, aunque también formarán parte de una experiencia mucho más amplia”.

“Estamos pasando de la propiedad al acceso. En los sesenta hablába-



DE LA SOCIEDAD DE MASAS A LA SOCIEDAD MOSAICO

.....
Experta en innovación y gestión de marcas, Jolanta Bak participó en el Congreso 2005 con una ponencia en la que ponía el foco en los cambios que ella intuía se iban a producir en nuestra sociedad, cambios en el comportamiento del consumidor que iba a afectar de forma importante al consumo y las empresas. Este es un extracto de las ideas que nos dejó, anticipándose a lo que vemos hoy.
.....

“Todos los referentes de la sociedad moderna están sostenidos en gran-

des pilares institucionales -la política, la empresa, la familia, la escuela...- que se están disgregando. (...) Esto significa que estamos pasando de una sociedad ordenada, esa sociedad de las luces y racional, a una sociedad que parece fragmentada, a veces difícil de entender, al menos en apariencia. Es lo que denominamos ‘sociedad mosaico’”.

“La sociedad mosaico se caracteriza por:

- La fragmentación de la familia y el ‘collage’ de nuevas familias.

- El auge de las asociaciones versus las instituciones.
- El cuestionamiento del modelo corporativista de la empresa. El desafecto de las personas hacia las corporaciones está generando un atractivo nuevo por las pequeñas empresas y modelos económicos alternativos. Las nuevas generaciones se van a cuestionar mucho los valores del trabajo.

- Abundan nuevas formas de espiritualidad.

- Surge la cultura de la fusión. El mestizaje es el modelo para aquellos jóvenes ms abiertos a otras culturas, que utilizan eso como referente de creatividad.

- Nos movemos entre el universalismo y la microsociedad. La globalización a ultranza es sinónimo de estandarización y también de aburrimiento. El retorno a las culturas locales tradicionales aporta seguridad, autenticidad”.

“El consumidor de hoy no puede ser como el consumidor de ayer. El consumidor que nace de la sociedad mosaico quiere ser único. Es paradójico y versátil (ambiguo). Oscila entre polos y deseos opuestos. Es local y global. Busca experiencias por encima de objetos... El consumidor global quiere lo auténtico”. ■

Gilles Lipovestky
FILÓSOFO Y SOCIÓLOGO



“La bipolarización de las compras entre *low cost* y lujo que continuará”.

Dean van Leeuwen
COFUNDADOR DE
TOMORROWTODAY. FUTURÓLOGO



“La mejor forma de afrontar el futuro es haciendo preguntas que motiven e inspiren a la gente”.

LA ECLOSIÓN DEL HIPERCONSUMISMO

Es uno de los pensadores más destacados de nuestro tiempo. Autor de libros como *La era del vacío* y *El imperio de lo efímero*, en los que reflexiona sobre los cambios sociales y el consumo de masas, Lipovetsky participó en el Congreso AECOC en 2009. Con el crack financiero del 2008 como telón de fondo y la frugalidad del consumidor amenazando la economía y el consumo, Lipovetsky decía entonces que tras la crisis consumiríamos tanto o más que antes, pero incorporando valores emergentes como la ecología, la sostenibilidad y el comercio justo.

- Ciertos productos más o menos inalcanzables representan sueños, y los sueños ya no son intangibles que se encuentran en los grandes proyectos políticos o en la religión: se necesita una materialización. El consumo es un lugar donde se pueden ilustrar dichos sueños.
- En cuanto al bajo coste, también tiene futuro por delante, y no sólo porque haya crisis, sino porque existe el hiperconsumismo: hay demasiados productos para comprar, lo que conlleva que se necesite ahorrar en un lado para gastar en el otro.

De ambos fenómenos se deriva otro efecto: la infidelidad del consumidor con respecto a las marcas”.
“La degradación de la biosfera, los límites de nuestros recursos naturales, el calentamiento del planeta... todas estas realidades deben llevarnos a buscar modos de producción y de consumo menos depredadores. Sin embargo, este paso a una economía más sobria no significa el final de la sociedad de hiperconsumismo. Tarde o temprano es concebible un futuro con menos consumo de energías fósiles y más explotación de energías renovables y limpias”. ■

“¿La crisis ecológica, financiera y económica que atravesamos revolucionará completamente nuestro modo de vida? ¿La orgía del consumo va a dar paso a la era de la frugalidad? ¿La sociedad hiperconsumista toca a su fin? No lo creo en absoluto”.

“Es innegable que podemos percibir algunos cambios en el modo de consumir, y estos cambios dejan entrever un posible paso a otro tipo de sociedad. Los consumidores se aferran cada vez más a los precios -llegando incluso a comparar a través de internet-, aplazan sus compras y tratan de consumir menos”.

“La bipolarización de las compras entre *low cost* y lujo continuará porque:

TIDES OF CHANGE

Cuando todavía se dejaban sentir los efectos de la crisis económica del 2008, el futurista Dean Van Leeuven participaba en el Congreso AECOC del 2013 para analizar los profundos cambios que los desarrollos tecnológicos y los cambios sociales iban a provocar en las industrias de todo el mundo. Esta fue su visión del futuro, que es muy reconocible.
“A menudo los líderes me preguntan cuándo volveremos a la normalidad. Si se sientan a esperar que las cosas vuelvan a ser como antes, mal van, porque van a encontrar una nueva

realidad totalmente diferente. La mejor forma de afrontar el futuro es haciendo preguntas que motiven e inspiren a la gente.
Quizás una de las preguntas que podrían hacerse es:
¿Cómo puedo perturbar a mi empresa y a mi sector?
Puede parecer raro, especialmente si les va muy bien, pero es una pregunta crucial porque si la perturbación no la inician ustedes, estén seguros de que será uno de sus competidores o alguien de quien ni siquiera han oído hablar quien perturbe su empresa o su sector”.

“Existen 5 corrientes que están por encima de la economía y la política a las que deben estar atentos porque son la causa del 80% o 90% de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan sus negocios. Esas 5 corrientes, recogidas en el acrónimo TIDES (mareas), son:
1 **Tecnología:** Algunas de las tecnologías que empezamos a ver en el horizonte son alucinantes: **Google Glass, Google Driveless Car**, la posibilidad de secuenciar nuestro propio ADN, la robótica, los alimentos inteligentes, las tecnologías verdes, la impresión 3D, los dispositivos vestibles, la implantación de microchips en el cerebro como complemento de nuestra memoria, etc.

- 2 **Instituciones.** Épocas diferentes requieren guiones diferentes. ¿Qué nuevos guiones están preparando para sus empresas?
- 3 **Demografía.** El envejecimiento de la población -vamos a tener, irremediablemente, que volver a diseñar la jubilación-, la migración del campo a la ciudad -habrá enormes problemas debido a cómo vamos a asimilar esa urbanización- y el desplazamiento de los centros de poder -China será la mayor economía del mundo en 2030 o 2035- y posiblemente India lo será en 2050-.
- 4 **Environement.** Cualquier modelo de futuro tiene que pensar en el medioambiente y la ética.
- 5 **Social Values.** Tenemos que pensar en qué va a consistir la nueva normalidad, o la nueva anormalidad.

Cada una de estas fuerzas perturbadoras tiene la capacidad de descarriar nuestras empresas o sectores. Pero lo que estamos viendo es que las cinco convergen al mismo tiempo. No sorprende que veamos acelerarse el ritmo de cambios y turbulencias que suceden a nuestro alrededor. Y en lo que tenemos que concentrarnos de verdad es en la respuesta al choque: lo que sucederá, cómo aparecerán estos cambios en nuestros negocios, y más importante aún, cómo podemos usar estas fuerzas para nuestro mayor beneficio”. ■



Kevin Roberts

CEO SAATCHI&SAATCHI
WORLDWIDE (1997-2016)



“Vivimos en la era del ‘Ahora’.
Lo nuevo ya es viejo. Tenemos que
tomar decisiones muy rápidas”.

WINNING IN THE AGE OF NOW

Kevin es uno de los publicistas y creativos más reconocidos a nivel mundial. Participó en el Congreso AECOC 2005 y en el Congreso 2012 para hablar de los cambios que se estaban produciendo en el entorno y de los desafíos a los que se enfrentaban entonces las empresas y las marcas para llegar al consumidor. Nada de lo que decía entonces nos suena lejano. Estas son 3 de las ideas clave que nos dejó.

1 La vida en un mundo VICA
“Vivimos en un mundo VICA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. En el pasado para ganar tenías que tener



dinero, recursos, escala, tamaño, alcance... Tenías que ser global. Y nada de eso es cierto hoy. Todo eso ayuda, pero nada más”.

“Para ganar hoy necesitamos algo diferente: necesitamos una idea. Y luego tenemos YouTube y las redes sociales y... iboom! Hacemos historia al día siguiente. ¡No hay límites para la creatividad! Vivimos en un mundo sin fronteras, sin límites. Todo lo que necesitamos para crear en nuestras compañías es un clima en el que las ideas prosperen”.

“Este mundo superVICA es asombroso, porque podrías cambiar el mundo mañana. Miren lo que pasó con la Primavera Árabe. Miren lo que podría pasar en Moscú. Lo que podría pasar en cualquier sitio. El mundo puede cambiar en segundos, con el poder de una persona loca y una gran idea”.

2 La era del ahora
“Vivimos en una nueva era. Es la era del ‘Ahora’. Vivimos en un mundo que es rápido como el rayo. Los consumidores quieren gratificación ahora mismo. Lo nuevo ya es viejo. Tenemos que tomar decisiones muy rápidas. En un mundo VICA la estrategia nunca ha sido menos importante. La ejecución es lo fundamental. La táctica dicta la estrategia a seguir. ¿Porque hacemos planes a 3 o 5 años? Si el Pentágono no tiene ni idea de lo que va a suceder dentro de cien días, ¿por qué pensamos

que nosotros sí? Debemos cambiar nuestra cultura y para de pensar, analizar, hablar... a una cultura de hacer, de ejecutar”.

3 Adiós a las marcas; hola a las lovemarks
“Las marcas están muertas, igual que el marketing está muerto. El futuro está en crear *lovemarks*. ¿Cuál es la diferencia?

- Las marcas son propiedad de las compañías, de los accionistas, de los departamentos de marketing y de los directores de marca.
- Las *lovemarks* son propiedad de los consumidores, de la gente que las compra.
- Las marcas crean fidelidad por una razón: beneficios, precios, atributos.
- Las *lovemarks* crean fidelidad más allá de lo razonable, más allá del precio, de los beneficios.

Las grandes empresas quieren que sus marcas sean insustituibles. Y hoy no hay nada insustituible. Nada. Podemos sustituir nuestro iPhone por cualquier otro, pero no lo haremos. ¿Por qué? No porque sea insustituible, sino porque es irresistible. Échenles un vistazo a sus marcas. ¿Son irresistibles? ¡Tenemos que hacer irresistible todo lo que hacemos!”.

Kjell A. Nordström

ECONOMISTA



“Las ciudades, las mujeres y la
conectividad crean el caldo de cultivo
de los cambios que van a venir”.

URBAN EXPRESS

El sueco Kjell Nordström, autor de *Funky Business* y *Karaoke Capitalism* participó en los congresos de AECOC en 2006 y en 2014. En este último presentó algunas de las ideas del libro que acaba de publicar, *Urban Express*, en el que explica destaca el papel que las ciudades, la mujer y la conectividad juegan en la transformación de la economía, la política, los negocios y cualquier otra actividad humana.

“En menos de 30 años el 80% de la población mundial vivirá en las ciudades. ¿Qué pasará en ellas? Sobre las ciudades sabemos algunas cosas interesantes que pueden comprobar por sí mismos:

1 La mayor parte de los habitantes de las ciudades son mujeres. En cualquier país las mujeres se mudan a las ciudades más rápido que los hombres. Asimismo, las mujeres viven más, por lo que cada vez habrá más, lo que indica que la gestión de la riqueza privada en muchas ciudades está en manos de las mujeres porque son las que la heredan.

2 Las mujeres van más a la universidad que los hombres. En los países nórdicos –con 26 millones de personas en 5 países: Dinamarca, Noruega, Finlandia, Suecia e Islandia– el 72% de los estudiantes universitarios son mujeres. Incluso en

Teherán el 60% de los estudiantes universitarios son mujeres.

3 La conectividad. Nos permite hacer en las ciudades algo que nunca antes habíamos hecho: podemos estar solos pero juntos gracias a las máquinas.

Les invito a ver el mundo desde esta perspectiva, y a ver cómo cambia-

rán el panorama la globalización, la urbanización y la conectividad. Al igual que la electricidad en su momento, este proceso está en marcha y penetrará en todos los aspectos de nuestras vidas sin excepciones. Desde la sanidad a la educación, las empresas de taxis y el sector de la hostelería, porque los costes de transacción lo están cambiando todo”.



"La vocación de servicio a la industria envasadora forma parte del ADN de Ecovidrio"

En un contexto marcado por grandes cambios normativos, Ecovidrio refuerza su compromiso con la industria envasadora con más recursos y servicios y afianza su papel como aliado para que sus empresas adheridas puedan adaptarse a las nuevas obligaciones y requisitos legales y garantizar así un cumplimiento ágil, rápido y sencillo de la legislación en materia de residuos y envases. Nos lo cuenta Beatriz Martín, directora de Finanzas y Empresas Adheridas de Ecovidrio.

Las empresas tienen que adaptarse rápidamente a nuevos requerimientos impulsados por un contexto normativo muy cambiante.

¿Cómo afecta concretamente a las empresas que envasan en vidrio?

La actividad normativa en materia de residuos y envases ha incremen-

tado su intensidad, especialmente en los últimos tiempos. En solo tres años hemos presenciado la aprobación de una nueva Ley de Residuos de Envases, un Real Decreto y, recientemente, la publicación de un nuevo Reglamento Europeo. Todo ello enfocado en avanzar hacia un

modelo de economía circular, verde y próspera, pero con un denominador común: más exigencias, requisitos y obligaciones para la industria envasadora.

Hace escasos meses finalizaba la campaña de declaración de envases y el registro de productores de producto, en la que se incluían muchos de los nuevos requerimientos. ¿Qué valoración hacen?

Por primera vez, la campaña ha introducido nuevos requerimientos en la gestión y declaración de envases, como el cumplimiento de los requisitos para envases comerciales e industriales, el etiquetado específico para cada tipo de envase o la responsabilidad ampliada de las empresas en su trazabilidad. Y esto, sin duda, ha supuesto todo un reto.

Siempre los primeros meses del año son muy intensos para nuestras empresas adheridas. Este año, además, ha sido especialmente retador para la industria, que ha tenido que adaptarse en tiempo récord a las nuevas obligaciones. También para nosotros, porque nuestra principal ambición es que todas y cada una de ellas reciban una atención personalizada y de calidad.

La vocación de servicio siempre ha formado parte del ADN de Ecovidrio y estamos volcados en elevar todavía más la propuesta de valor que ofrecemos a la industria envasadora. En esta última campaña en Ecovidrio hemos atendido hasta 500 consultas diarias y gestionado 2.600 fichas de declaración de envases.

Queremos que las empresas, ya sean grandes o pequeñas, se centren en sus negocios, por eso en esta campaña hemos reforzado un 300% el equipo de expertos que da atención a nuestras empresas adheridas para ponerles las cosas fáciles.

Además, en nuestro compromiso por simplificar los trámites, hemos

puesto en marcha, por primera vez, un piloto con Inteligencia Artificial Generativa que se seguirá desplegando en ejercicios futuros.

¿Cuál es su propuesta de valor?

Somos el único SCRAP especializado en vidrio y en la gestión integral de los envases de vidrio desde el origen y, por tanto, somos la mejor opción para los productores que envasan en este material. Además, ofrecemos el servicio de ventanilla única real para todos los materiales y categorías de envases (domésticos, comerciales e industriales) a nuestros adheridos -más del 99% de la industria que envasa en vidrio- gracias a los acuerdos con la mayor parte de los SCRAPS del mercado.

Así, las empresas en Ecovidrio pueden gestionar todas sus obligaciones en materia de gestión de residuos de envases con un único interlocutor y una única ficha de declaración de envases.

¿Qué otros servicios ofrecen a la industria?

Velamos por la defensa de sus intereses en materia de gestión de residuos y contamos con presencia e influencia en los procesos legislativos a todos los niveles gracias a la estrecha relación con los agentes más influyentes de la administración. Además, como expertos en prevención y ecodiseño de los envases de vidrio les brindamos un servicio basado en planes de prevención para ayudarles en el proceso de que sus envases sean más sostenible desde el origen, guías de ecodiseño en colaboración con las asociaciones sectoriales y asesoramiento personalizado para implementar posibles mejoras en sus plantas, entre otros servicios que están en constante actualización.

Hablemos de reciclaje de envases de vidrio. ¿Cómo se cerró 2024?

En 2024 volvimos a superar el millón de toneladas recuperadas, pero lo más importante es que el 90% fueron separadas en origen, es de-

"Ofrecemos un servicio de ventanilla única real para todos los envases y materiales".



Beatriz Martín

Directora de Finanzas y Empresas Adheridas de Ecovidrio

cir, fueron separadas de forma selectiva por los ciudadanos y hosteleros lo que garantiza la gran calidad del reciclaje, logrando el modelo más eficaz, eficiente y sostenible ambientalmente.

Sin embargo, la corresponsabilidad juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos europeos. Debemos adoptar un modelo donde la Administración, en especial los ayuntamientos, lleven a cabo la implementación y seguimiento de ordenanzas municipales que establecen la obligatoriedad de separar en origen, tal y como marca la ley.

Tenemos un buen punto de partida. Según nuestras estimaciones, a cierre de 2024 la tasa de reciclaje de envases de vidrio en España se sitúa

ya el 71,1%, por encima de los ambiciosos objetivos, pero debemos acelerar el paso si queremos continuar siendo un referente europeo en gestión de residuos.

Hacia futuro, ¿cuál es la hoja de ruta de Ecovidrio?

Arrancamos 2025 con el nuevo Plan Estratégico 2025-2030, con el que Ecovidrio se compromete a alcanzar los objetivos de tasa de reciclado de envases de vidrio que establece la legislación en 2027 -con tres años de antelación- y además a superar el 80% en 2030, cinco puntos por encima de lo que exige Europa para esta fecha.

La hoja de ruta para los próximos seis años eleva su apuesta por reforzar el modelo de recogida a través del contenedor, la aplicación de la innovación en la gestión de los residuos gracias al análisis de datos y la inteligencia artificial como palanca transversal a todos los planes y el desarrollo de nuevos servicios de valor ofrecidos en materia de ecodiseño, asesoramiento legislativo y formación; así como nuevas herramientas destinadas al reporte a la administración, entre otros.



En España 7 de cada 10 envases de vidrio se reciclan. Un total de 19,1 kilos año/habitante, lo que supone unos 65 envases al año/habitante.

El gazpacho se reinventa al ritmo del consumidor

La sección de conveniencia sigue creciendo y captando adeptos. Y si hay una categoría que coge fuerza es la de gazpachos y salmorejos gracias a los nuevos hábitos y las mejoras tecnológicas. Consolidado como uno de los productos frescos más valorados, el gazpacho evoluciona hacia formatos más funcionales, sostenibles y con valor añadido, anticipando nuevas oportunidades para el sector en 2025.

JAVIER VALLE
SECRETARIO GENERAL DE ZUMOS Y GAZPACHOS DE ESPAÑA



LAS 4 TENDENCIAS QUE IMPULSAN EL CONSUMO



1 Cambio en los hábitos: menos cocina, más productos listos para consumir.



2 Auge de la conveniencia saludable: platos preparados vegetales en alza.



3 Innovación en formatos, ingredientes y valores nutricionales.



4 Menor desperdicio y mejor aprovechamiento de productos frescos.

tal o snack saludable. Además, los nuevos formatos individuales han ganado peso, especialmente entre quienes viven solos, jóvenes profesionales o personas que comen fuera de casa.

Asimismo, el crecimiento del canal online y las opciones de entrega a domicilio también han facilitado el acceso a este tipo de productos refrigerados, lo que ha permitido ampliar su presencia y disponibilidad más allá de los puntos de venta tradicionales.

La innovación como motor de adaptación
El gazpacho ha evolucionado gracias a una apuesta firme por la innovación. Aunque su receta clásica sigue siendo la más reconocida, el mercado ha incorporado variantes con frutas, hierbas frescas, nuevos ingredientes vegetales como la remolacha, la almendra, ro-



El gazpacho ha dejado de ser simplemente una receta tradicional para convertirse en un producto clave en la alimentación moderna. Su evolución en los últimos años y su comportamiento durante 2024 demuestran que esta categoría no solo resiste las tendencias del mercado, sino que se adapta con agilidad a nuevos hábitos de consumo.

Cada vez más presente en los hogares y en nuevos canales de distribución, el gazpacho envasado se posiciona como una alternativa cómoda, saludable y alineada con las exigencias del consumidor actual. Para 2025, se espera una consolidación de estas tendencias, con más innovación, una oferta aún más diversificada y nuevas oportunidades de crecimiento dentro de un contexto cambiante.

El mercado del gazpacho en 2024
El mercado del gazpacho ha alcanzado una madurez notable. Durante

2024, este producto ha mantenido su buena evolución de años anteriores superando los 100 millones de litros, convirtiéndose en un imprescindible en la compra de muchas personas.

Cambios en los hábitos de consumo
Esto se debe, en gran parte, al cambio de hábitos en los hogares. Las nuevas generaciones tienden a cocinar menos, pero no renuncian a una alimentación saludable y busca el gazpacho encuentran su espacio como opciones listas para consumir, equilibradas, versátiles y alineadas con el estilo de vida actual. Es fácil de conservar, rápido de servir, ligero y nutritivo.

Producto más versátil y atemporal
Por otro lado, el consumo de gazpacho ya no se limita al verano y se desestacionaliza. Cada vez más personas lo incorporan durante todo el año como primer plato, bebida vege-



*Datos Nielsen 2024, marca de fabricante de gazpachos y salmorejos refrigerados en formato botella.



www.garciamillan.es

Apuesta por la innovación.

La categoría ha incorporado variantes con frutas, hierbas frescas, nuevos ingredientes vegetales como la remolacha, la almendra, romero, cereza o fresón.



mero, cereza o fresón. También se ofrecen versiones sin ajo, sin pepino, sin gluten o bajas en sal, orientadas a satisfacer distintos perfiles de consumidor.

A nivel tecnológico, la industria ha logrado avances importantes en conservación, consiguiendo mantener el sabor y las propiedades del producto. Gracias a estas mejoras, el gazpacho envasado se percibe como más fresco asegurando la seguridad alimentaria y la comodidad de consumo.

Sostenibilidad y compromiso con el entorno

Uno de los ejes principales del sector en 2024 ha sido el compromiso con la sostenibilidad. La producción de gazpacho se apoya cada vez más en ingredientes de proximidad, hortalizas de temporada y sistemas que reducen el uso de recursos. Los envases reciclables, la disminución del uso de plásticos y la eficiencia energética en los procesos son prácticas cada vez más extendidas.

La industria también trabaja en su compromiso con la sostenibilidad social y económica, promoviendo prácticas que favorecen el bienestar de las comunidades y la viabilidad a largo plazo del negocio, ya que mu-

chas de las compañías se sitúan en zonas rurales promoviendo la vitalidad y competitividad de las zonas. Consumir gazpacho es también una forma de apoyar un modelo alimentario más responsable con el entorno y más conectado con la agricultura local.

El impulso institucional

De cara a los próximos años, un factor relevante será el lanzamiento del programa europeo "Zumos y Gazpachos de Europa", una campaña cofinanciada por la Unión Europea que se desarrollará entre 2025 y 2027 en España y Portugal.

Esta iniciativa busca mejorar el conocimiento del consumidor sobre el gazpacho y otros productos similares, destacando su valor nutricional, su papel en una dieta equilibrada y su contribución a un sistema alimentario sostenible.

Esta campaña pretende, además, combatir falsos mitos sobre su composición o su valor nutricional, y promover su elección informada como parte de una alimentación moderna y consciente.

Perspectivas 2025: adaptación y oportunidad

Aunque 2024 ha sido un año de contrastes, el gazpacho se mantiene como una categoría sólida y con potencial de desarrollo. No se esperan crecimientos explosivos, pero sí una evolución coherente con las nuevas

pautas de consumo, sobre todo en el ámbito de la conveniencia saludable.

El gazpacho tiene por delante varias oportunidades:

- Seguir conquistando todo el año al consumidor.
- Integrarse mejor en nuevos canales como la restauración organizada.
- Continuar dinamizando la categoría con nuevas recetas y combinaciones.
- Expandirse en el canal online y el delivery.
- Reforzar su posicionamiento como producto saludable, sostenible y de calidad.

También se detecta interés creciente fuera de nuestras fronteras, especialmente en países europeos donde el concepto de alimentación saludable está consolidado y donde el gazpacho empieza a valorarse como una alternativa vegetal interesante y con una fuerte identidad cultural.

Innovar, adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor y seguir apostando por la sostenibilidad serán las claves para seguir construyendo sobre una base ya sólida.

© Javier Valle

**RAMÓN FREIXA
2 ESTRELLAS
MICHELÍN**

DON SIMON

*De la Huerta
a tu mesa*

Patagonia

Calidad y compromiso

¿Qué es calidad para tu empresa? La pregunta es sencilla. La respuesta, no tanto. Para algunas organizaciones, calidad es cumplir las normas. Para otras, se trata de satisfacer las necesidades del cliente. Hay quienes entienden la calidad como un destino y quienes la perciben como un proceso dinámico, en constante revisión y mejora. Para Patagonia la calidad es una filosofía integral en la que la palabra clave es sostenibilidad.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



Hablar de líderes en calidad sin mencionar a **Patagonia** es prácticamente imposible. Esta empresa ha llevado su visión de la calidad y su compromiso con el medioambiente hasta las últimas consecuencias. Su lema es toda una declaración de intenciones: "We're in business to save our home planet" (*"Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta"*).

De hecho, en 2022 su fundador, **Yvon Chouinard**, tomó una decisión radical: en lugar de transferir la empresa a sus hijos o venderla, donó todas sus acciones a un fideicomiso llamado Patagonia Purpose Trust y a una organización sin ánimo de lucro llamado Holdfast Collective, con el objetivo principal de proteger la

naturaleza y combatir el cambio climático. Tal es su compromiso con la sostenibilidad del planeta.

¿Qué es calidad para Patagonia?

Fundada en 1973 por Yvon Chouinard, escalador californiano apasionado por la naturaleza, nació como un pequeño negocio de equipamiento de escalada. Con el tiempo, evolucionó hacia la fabricación de ropa técnica para actividades al aire libre.

Teniendo en cuenta sus orígenes se entiende la importancia que su fundador siempre ha otorgado a la calidad y la seguridad de sus productos, con la idea de que sean funcionales y duraderos. Esta visión de la calidad no es casual: en la alta



montaña un pequeño fallo en el equipamiento puede significar la diferencia entre la vida y la muerte.

No obstante, para Patagonia la calidad va mucho más allá de ofrecer productos bien confeccionados y duraderos. Para esta empresa calidad también es sostenibilidad y comportamiento ético.

Garantía absoluta

Para Patagonia la durabilidad y el rendimiento técnico son condiciones indispensables de sus productos. Tan seguros están de ello que ofrecen "garantía absoluta":

- "Garantizamos todo lo que fabricamos. Si no está satisfecho con alguno de nuestros productos al recibirlo, o si alguno no le satisface, devuélvalo a la tienda donde lo compró o a Patagonia para su reparación, reemplazo o reembolso".

Ética en la cadena de suministro

La ética empresarial es otro pilar esencial de la calidad para **Patagonia**. Desde la obtención de materias primas hasta la manufactura, la empresa se compromete a ofrecer unas condiciones laborales justas. Como miembro de la Fair Labor Association se somete a auditorías externas que verifican su respeto a los derechos laborales.

Responsabilidad ambiental

La empresa ha sido pionera a la hora de integrar la sostenibilidad como eje fundamental de su estrategia de calidad, convencida de que un producto no puede considerarse "bueno" si su huella ecológica es alta. Para Patagonia existe una correlación directa entre la calidad de un producto y el tiempo que las personas desean conservarlo. La compañía entiende que,

como fabricante de ropa y equipamiento técnico, tiene la responsabilidad de contrarrestar el impacto ambiental derivado de la cultura de lo desechable. Por eso, en respuesta al consumo excesivo, la empresa decidió centrar sus esfuerzos en hacer prendas únicas y duraderas, porque "cuanto más dura una prenda, menos se necesita comprar".

Esta mentalidad ecológica ha impulsado cambios significativos en su forma de trabajar, siempre bajo la premisa de que "hay que vender menos, pero vender mejor".

- En 1996 la empresa cambió completamente el algodón convencional por algodón ecológico, comprometidos con la agricultura regenerativa para evitar emisiones de gases con efecto invernadero.
- Asimismo, utiliza materiales reciclados (como poliéster de botellas plásticas).
- Dona el 1% de sus ingresos anuales a causas medioambientales ("1% for the planet").

La calidad como longevidad

El compromiso de Patagonia con sus productos va más allá de su venta. La idea es "comprar menos, reparar más". Desde su lanzamiento en 2013 la plataforma Worn Wear que permite reparar, revender o reutilizar ropa usada, prolongando su vida útil y reduciendo residuos. Esta apuesta refuerza la idea de que un producto de calidad es aquel que puede seguir siendo útil durante muchos años, reparándolo si es necesario. De hecho, la necesidad de reparación ofrece a la empresa una oportunidad para revisar el diseño del producto como sucedió con sus sacos de dormir lanzados en 2017.



PATAGONIA. 10 PREGUNTAS CLAVE
SOBRE LA CALIDAD

- 1 ¿Es funcional?
- 2 ¿Es multifuncional?
- 3 ¿Es durable?
- 4 ¿Causa algún impacto innecesario?
- 5 ¿Es reparable?
- 6 ¿Es estéticamente atractivo?
- 7 ¿Tiene buen 'calce' -ajuste-?
- 8 ¿Es de cuidado fácil?
- 9 ¿Es relevante a nivel global?
- 10 ¿El producto y la línea son simples?



Con una forma inspirada en los sarcófagos de los faraones, fueron el resultado de 45 años elaborando prendas para los deportes outdoor. Fabricados con pluma virgen, son ultraligeros, aerodinámicos y resistentes al agua; "hechos para durar toda una generación". Su éxito fue rotundo. Sin embargo, al cabo de un tiempo el equipo de diseño se dio cuenta de que fallaba su estándar de reparabilidad, ya que "no había forma de reemplazar el cierre sin perder algo de pluma del relleno". La solución: diseñar de nuevo el producto de tal manera que el cierre pudiera repararse sin abrir los canales que contienen la pluma. Sin duda, medir la calidad, aunque no es fácil, es la mejor manera que saber si avanzamos. Y en Patagonia tienen su particular manera de hacerlo.

Calidad 10
Conscientes del abuso que ha hecho el marketing de la palabra calidad, en Patagonia se propusieron objeti-

varla y medirla teniendo en cuenta la conexión con el medioambiente que estableció su fundador.

En su libro "Let my people go surfing" -en castellano publicado bajo el título: "Que mi gente vaya a hacer surf"-, Yvon Chouinard incluía esta cita de la compañía sueca **Gränsfors Bruk**, que desde hace más de 100 años forja sus hachas a mano. Dice así:

"Un producto de buena calidad, en las manos de quienes han aprendido a usarlo y cómo cuidarlo, es muy probable que sea más durable... Una mayor durabilidad significa que tomamos menos (un menor consumo de materiales y energía), que necesitamos producir menos (lo que nos da más tiempo para hacer otras co-

El compromiso de Patagonia con sus productos va más allá de su venta. La idea es "comprar menos, reparar más".

sas que nos resultan importantes y que disfrutamos), y destruimos menos (menos desechos)".

Con el mismo espíritu, Patagonia ha ido destilando a lo largo de los años un decálogo centrado en 10 preguntas que sus productos deben cumplir para tener una "Calidad 10" (ver recuadro).

La evaluación de los productos con este sistema permite a sus diseñadores identificar claramente dónde está el problema y actuar sobre él.

Según datos de 2020 la puntuación promedio de los productos Patagonia evaluados con este sistema era de 8,87, siendo el más alto un 9,64, obtenido por una camiseta para hombre hecha con una mezcla de cáñamo industrial y algodón ecológico que además cuenta con la certificación Fair Trade. Aquellos con una puntuación inferior a 8 se descartan o se aplazan para ser mejorados.

Llegados a este punto cabría preguntarse: ¿Qué es calidad para mi empresa? ¿Y cómo la medimos?

© Rosa Galende

Coca-Cola
Envases
personalizados

Coca-Cola relanza su campaña "Comparte una Coca-Cola con", ofreciendo latas de 33 cl y botellas de 50 cl con 156 nombres y apelativos ligados a la generación Z. Si no se encuentra un nombre se puede crear escaneando un QR. También habrá 27 máquinas en España para personalizar envases en el punto de venta mediante activaciones de *street marketing*.



Frit Ravich
Patatas con
pimentón de la Vera



Frit Ravich, empresa familiar especializada en la elaboración de patatas fritas, snacks y frutos secos, ofrece las nuevas 'Caseras Onduladas con Pimentón de la Vera', un producto que conserva la esencia de lo tradicional. Esta innovación está elaborada con ingredientes de proximidad y alta calidad, como patatas seleccionadas de España, aceite de oliva virgen extra y pimentón de la Vera D.O.P.

ElPozo
Hamburguesa
cocreada con el
streamer The Grefg

ElPozo King lanza "The Grefg Burger", una hamburguesa cocreada con el streamer The Grefg, elaborada con 95% carne de vacuno, sin conservantes ni colorantes. El creador de contenido ha participado en el desarrollo del producto, incluyendo perfil nutricional, sabor, textura y diseño del packaging. La colaboración busca conectar con la generación Z.



Energety
Nueva referencia



Energety presenta 'Inframundo', una nueva variedad dentro de su gama sin azúcar con sabor a granadina. La bebida se presenta en un formato de 500 ml. Con un enfoque visual impactante y provocador, la marca prevé alcanzar a más de 8 millones de consumidores.

Bifrutas
Edición limitada
con frutas exóticas

Bifrutas presenta Dark, una edición limitada de zumo con leche, con una mezcla de papaya, mango, guaraná y vitamina B12. Se trata de una apuesta para conectar con la generación Z que busca encender su energía, sin estimulantes, para disfrutar de su día a día. En cuanto a su envase, Bifrutas Dark se comercializa en un formato de 330 ml que permite un transporte cómodo para poder consumirlo en cualquier momento y lugar.



Häagen-Dazs
Helados cubiertos
de chocolate belga



Häagen-Dazs lanza helados con cobertura de chocolate belga en cuatro referencias distintas: macadamia nut brittle, salted caramel, cookies & cream y vainilla. Con forma de su logo, incorporan una nueva base cremosa de helado y, en el caso del sabor *salted caramel*, un remolino de salsa que equilibra el sabor del chocolate con una experiencia refrescante ideal para el verano.

Family Biscuits

Nuevos lanzamientos con QR

Family Biscuits incorpora el código QR en sus dos nuevos lanzamientos: Mini Cookies Bites y Speculoos Bites, situándose como compañía galletera pionera en el uso de este etiquetado. El QR permite al consumidor acceder a opciones como conocer los ingredientes, la tabla nutricional o promociones. La implantación, realizada junto a AECOC, tiene como objetivo extenderse a todos los productos de la marca.



Milka y Biscoff

Tableta de chocolate y Lotus

Mondelēz International y Lotus Bakeries presentan en España Milka Biscoff, una tableta que combina el chocolate con leche de los Alpes de Milka con la galleta crujiente y caramelizada Lotus Biscoff. Disponible en formato de 90 g, y en 190 g a partir de septiembre, ofrece una experiencia única y refuerza el compromiso de ambas marcas con la innovación.



Ferrero

Nuevos helados y Nutella *plant-based*



Ferrero lanza tres nuevos helados para el verano: Raffaello Peach Dream con coco y melocotón; Dark Chocolate & Orange con cacao y naranja confitada; y White Chocolate & Pistachio con pistacho y avellana.



Por otro lado, la marca lanza Nutella Plant-Based, que incorpora sirope de arroz y proteína de garbanzo en lugar de leche, manteniendo las reconocidas avellanas tostadas y el cacao de alta calidad presentes en la receta original. Además, es apta para personas con intolerancia a la lactosa.

Grefusa

Snacks sabor Tijuana



Grefusa lanza Tijuana Mix, una combinación de cuatro snacks con sabor Tijuana y un toque suave de picante. El lanzamiento incluye MisterCorn, el Cacahuete Crunch Tijuana, un snack de maíz y arroz inflado, desarrollados específicamente para esta mezcla. Tras meses de trabajo la compañía amplía su gama Tijuana con una propuesta pensada para quienes buscan sabor intenso y texturas variadas.

Trapa

Nuevas chips de chocolate

Chocolates Trapa amplía su gama de repostería con chips de chocolate 4% cacao en formato de 25 g, pensados para postres caseros. Aptos para celíacos, no contienen gluten ni aceite de palma y mantienen su forma durante la cocción. Este lanzamiento refuerza su estrategia de diversificación y el compromiso de la marca con la calidad, la innovación y la adaptación a las demandas del mercado.



Johanna Regley, Kilean Watson y Juan García Sanjuan

CAMBIOS EN EL EQUIPO DIRECTIVO DE ARLA FOODS ESPAÑA

Arla Foods España refuerza su estructura con el nombramiento de **Kilean Watson** como nuevo **director general**, tras la retirada de su

fundador, Ignacio Cuadrado. Como parte de esta nueva etapa de la empresa, **Johanna Regley** asume la dirección de marca de distribución

como **Head of Private Label** y **Juan García Sanjuan** liderará el canal retail como **Head of Retail Sales Spain**.

Coca-Cola Europacific Partners

COMPROMISO CON EL COMERCIO DE PROXIMIDAD



Coca-Cola Europacific Partners ha lanzado #SomosDeBarrio, una estrategia integral para reforzar el canal de conveniencia y apoyar al comercio de proximidad. En un contexto de consumo más inmediato y urbano, CCEP impulsa este canal clave con acciones como mejora de surtido, visibilidad exterior, nuevos formatos y promociones. El plan ya alcanza más de 53.000 puntos de venta y busca fidelizar a nuevas generaciones.

MaserGrup

ADQUIERE HOLLE BABY FOOD

MaserGrup adquiere la empresa suiza Holle Baby Food, referente mundial en alimentación infantil orgánica y biodinámica con certificación Demeter. La operación forma parte de su plan de expansión internacional en categorías de alto valor añadido. Holle mantendrá su equipo y sede en Suiza, y se beneficiará de los recursos industriales y comerciales del grupo. La inversión contempla ampliar la gama de productos, reforzar I+D y mejorar capacidades de innovación y distribución global.



Grupo Euromadi

RESULTADOS 2024

Grupo Euromadi, central de servicios de distribución en el mercado español, ha cerrado 2024 con unas ventas agregadas de 31.931 millones de euros, un 6,7% más que en 2023. Con 126 asociados y 14.946 puntos de venta, ha ganado 7 décimas en cuota de mercado (17,9%) y 3 en penetración (77%). Presente en todas las provincias, impulsa eficiencia, digitalización y sostenibilidad gracias a su Plan Estratégico 2024-2028, del que destacan proyectos como HubIT, que potencian la inteligencia comercial para conocer mejor al consumidor.

Ecoembes

HERRAMIENTA DE ECODISEÑO

Ecoembes ha lanzado CircularCheck, una herramienta destinada a ayudar a las empresas a ecodiseñar sus envases, mejorando su sostenibilidad a lo largo de todo su ciclo de vida y anticipándose a la normativa que entrará en vigor en 2030. Basada en diagnóstico y análisis predictivo, detecta mejoras en la circularidad de los envases y ofrece recomendaciones basadas en el análisis personalizado que permiten a las empresas optimizar su proceso de I+D+i.

SIG Combibloc

JORNADA SOBRE EL FUTURO DEL SDDR

Expertos de AECOC, BIB & SP Europe, FIAB, HISPACOO, KREAB España, Procircular, Reclay Iberia, Zumos y Gazpachos de España y ASEDAS participaron en la primera edición del SIG Policy Lab "Construyendo consensos ante nuevos retos", celebrado en Madrid, para analizar el futuro Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) en un momento clave

del desarrollo normativo. La jornada puso el foco en la necesidad de diálogo, seguridad jurídica y tiempo para diseñar con profesionales un sistema eficaz, eficiente y adaptado a España. Los participantes coincidieron en que incluir el brick no garantizaría la viabilidad técnica, económica y medioambiental del sistema y podría comprometer la claridad del modelo.

Miin Cosmetics
Lilin Yang
COFUNDADORA Y CEO DE MIIN

El boom de la cosmética coreana



.....
Originaria de China, Lilin Yang se mudó a Corea del Sur a los 18 años para estudiar diseño de moda, donde se enamoró de la cosmética coreana. En 2005, llegó a España para estudiar español, atraída por nuestra cultura gracias a los libros de la escritora taiwanesa Sanmao, que describían un país lleno de sensaciones. Sin embargo, durante su estancia en España, echaba de menos los productos de cosmética coreana con los que se había cuidado desde muy joven, ya que en Asia el cuidado facial comienza a una edad temprana.

Cada año viajaba a Seúl, Shanghái y Hong Kong para abastecerse de productos que ya eran tendencia en esas ciudades, pero que aún no habían llegado a España. Llenaba sus

maletas para compartirlos y regalarlos a sus amigos de aquí. Al probarlos se sorprendían por su eficacia y le pedían más. Así, casi sin planearlo, vio una oportunidad de negocio para llevar la cosmética coreana a Europa.

En 2014, con solo 27 años, decidió emprender y fundó Miin Cosmetics. Lo que comenzó como una pequeña tienda de 25 m² en Barcelona, hoy es una marca que cuenta con más de 40 establecimientos en 4 países, emplea a más de 300 personas y factura más de 30 millones de euros, con el objetivo de alcanzar los 45 millones este próximo año. En su evolución, las redes sociales, especialmente TikTok, han jugado un papel clave para darse a conocer. Conozcamos su historia.

.....

Anaís Díaz: ¿Cómo empezó todo?
Lilin Yang: En Asia el *skincare* es algo cotidiano, casi cultural. Crecí rodeada de estos hábitos, y con el tiempo se convirtió en una pasión personal. Por eso cuando llegué a España quería compartir mi pasión con los demás.

En 2014 funda Miin Cosmetics.
Miin nace de la oportunidad de traer la cosmética coreana a Europa, donde no era tan accesible hace diez años. Nos enfocamos en tres líneas de negocio: tiendas físicas, canal online y Miin Trade, para venta al por mayor. Queremos que nuestros pro-

ductos lleguen tanto al consumidor final como a otras empresas que quieran ofrecer cosmética coreana en sus establecimientos. En total contamos con más de 80 marcas diferentes de productos faciales, corporales, para cabello, protectores solares y maquillaje, que importamos desde Corea.

Emprender no siempre es fácil.
Al principio yo lo hacía todo: desde la selección de productos hasta la logística y el marketing. Además, fue todo un reto convencer a las marcas coreanas para que confiaran en un mercado nuevo como Europa. Hubo que trabajar mucho para que los fabricantes nos tomaran en serio y quisieran colaborar con nosotros.

¿Cuál fue el mayor obstáculo que encontró hace diez años al traer estos productos a Europa?
Sin duda la regulación. Las normativas europeas para productos cosméticos son muy estrictas y adaptar la cosmética coreana a estos requisitos fue un gran desafío. Además, tuvimos que ‘educar’ al consumidor, porque los ingredientes, las texturas y las rutinas coreanas eran muy diferentes a las de Europa.

A pesar de esas dificultades, la empresa creció rápido.
El público respondió muy bien. Un año después de abrir en Barcelona, inauguramos una tienda en Madrid. Nos dimos cuenta de que ofrecer una experiencia física atractiva y

con identidad propia, además de contar con productos de gran calidad, funciona.

Con la pandemia todo cambió. Tuvimos que cerrar las tiendas físicas y centrarnos en el canal online, que sigue creciendo. No obstante, creo que la gente en Europa todavía quiere tocar los productos, por lo que seguimos abriendo tiendas físicas.

¿Cuál ha sido la estrategia de crecimiento?
Siempre hemos apostado por un crecimiento sostenido sin prisa, pero con una base sólida. Para nosotros lo importante no es solo crecer rápido, sino crecer bien. Queremos que nuestra marca mantenga su esencia y su calidad en todo momento.

La marca ha tenido buena acogida en Europa. ¿Cuál es la clave?
Ofrecer alta calidad a precios asequibles. Nuestros productos contienen fórmulas con ingredientes naturales como el aguacate, el pepino, el agua de arroz, aceites botánicos o productos con Vitamina E y C. Además, el diseño del packaging también juega un papel importante. Los envases coreanos son atractivos y transmiten bien el concepto de cada producto.

La tecnología utilizada en la cosmética coreana es muy avanzada.
Siempre estamos atentos a las últimas innovaciones, desde nuevos ingredientes hasta texturas revolucionarias. Por ejemplo, hemos introducido en Europa productos

Tecnología coreana. “Todo lo que marca tendencia en el cuidado de la piel sale de Corea y luego se extiende al resto del mundo”.

con ingredientes fermentados, mascarillas avanzadas como las *sheet masks* o las de hidrogel y productos encapsulados. Trabajamos directamente con fábricas coreanas que constantemente nos presentan novedades que siguen el ritmo acelerado de las tendencias. Todo lo que marca tendencia en el cuidado de la piel sale de Corea y luego se extiende al resto del mundo.

Otro punto diferenciador es la personalización. ¿Cómo la aplican?
En nuestra web tenemos tests de piel para recomendar productos adaptados a cada persona, formamos a nuestros trabajadores y hemos creado packs con rutinas específicas para diferentes tipos de piel. Además, organizamos talleres por toda España.

Tras su éxito, nacieron sus propias marcas: Meisani y Ondo Beauty.
Queríamos aportar nuestra propia visión a la cosmética coreana, así que diseñamos estas dos nuevas marcas desde Barcelona y las fabricamos en Seúl. **Meisani** es una marca enfocada en ingredientes eficaces y sostenibles, mientras que

Ondo Beauty se centra en la experiencia sensorial y en productos inspirados en la naturaleza.

Ahora que la cultura coreana está en tendencia, ¿les ha beneficiado este boom?
El auge del K-pop, los K-dramas y la cultura coreana en general ha hecho que la gente tenga más interés en el *skincare* coreano. Esto nos ha ayudado a llegar a un público más amplio y a que la cosmética coreana se perciba en Europa como una opción de alta calidad.

Además, han realizado colaboraciones cross-industry.
Nos gusta explorar nuevas sinergias para llegar a un público más amplio. Recientemente colaboramos con **Poke House** en Italia para crear una salsa de colágeno para uno de sus platos. Además, en Barcelona, trabajamos con centros deportivos como **Wellness Place** y **Lapso Studio** en sus eventos, donde ofrecemos nuestros productos enfocados al bienestar y la salud.

¿Cuáles son sus planes para 2025?
Nuestro enfoque está en seguir creciendo en Europa con nuevas aperturas, especialmente en Portugal, donde abriremos nuestra primera tienda este año. Además, queremos diversificar nuestra oferta y traer productos que vayan más allá del *skincare* y se enfoquen en el concepto *lifestyle* como marcas de maquillaje, productos capilares, para el cuerpo y los famosos perfumes coreanos, que allí están arrasando. Con estos proyectos, el objetivo de Miin Cosmetics es crecer este año un 50% y alcanzar los 45 millones de facturación.

© Anaís Díaz



Anaís Díaz C84

Joaquim Mach
Cofounder y coCEO
de INCAPTO

La democratización
del café de especialidad



El café ya no es solo un estimulante matutino; se ha convertido en una verdadera experiencia gastronómica. El auge del café de especialidad refleja el cambio en los hábitos de consumo: más exigencia en calidad y más compromiso con la sostenibilidad. En este escenario, marcas innovadoras están liderando la transformación. Una de ellas es INCAPTO, que ya suma 40.000 clientes únicos en España, 20.000 suscriptores y 10 millones de facturación. Con un modelo basado en la venta de máquinas y café en grano, proyecta alcanzar una cifra de negocio de 17 millones de euros en 2025. Hablamos con Joaquim Mach, cofundador y coCEO de la compañía.

Su historia comienza hace 5 años. Joaquim Mach y Francesc Font quisieron crear un negocio con impacto real, basado en la recurrencia y la sostenibilidad. Vieron en el café una oportunidad: el mercado estaba dominado por cápsulas, un modelo cómodo pero poco sostenible.

Así nació INCAPTO, un modelo de negocio basado en la venta de máquinas de café y la suscripción de café de especialidad en grano. Su propuesta combina comodidad y sostenibilidad, eliminando intermediarios y residuos. Para asegurar la calidad sumaron a Beatriz Mesas, experta en el sector del café, quien se convirtió en la guardiana del sabor.

Su crecimiento ha sido sólido, primero con capital propio y *crowdfunding* y luego con rondas de inversión. Hoy operan en B2B y B2C, ofreciendo soluciones tanto para empresas como para hogares, e impulsando un consumo de café más consciente y responsable.

Patricia Català: Abanderan la democratización del café de especialidad'

Joaquim Mach: Nuestra misión no es ser una marca exclusiva para baristas, sino acercar el café de especialidad al consumidor medio. La mayoría de la gente desconoce qué

café está consumiendo, cómo se cultiva y cuál es su impacto.

En 5 años han superado los 40.000 clientes únicos en España, con 20.000 suscriptores y más de 2.500 empresas conectadas.

¿Cuál es el secreto de su éxito? Nuestra propuesta permite disfrutar de café de alta calidad, ahorrar dinero y reducir residuos innecesarios. Desde el principio vimos que la cafetera era clave. En 2020 vender café en grano era un reto porque muchos clientes no tenían la cafetera adecuada para consumirlo. Esa sigue siendo una barrera de entrada, pero cada vez más hogares y oficinas optan por máquinas automáticas.

¿Es posible innovar en un producto tan puro como el café?

La innovación en café va más allá del producto en sí; la abordamos en toda la cadena de valor. Desde el origen, nuestra experta selecciona personalmente las fincas con las que trabajamos, asegurando calidad y sostenibilidad. Luego el café pasa por un riguroso proceso de cata y tueste en nuestro obrador de Ripollet.

También exploramos nuevas variedades y productos para distintos consumidores. Además, investigamos el *beanless coffee*, un café sin granos, replicado científicamente. Una alternativa que podría ser clave para la sostenibilidad del sector.

¿La tendencia hacia la comodidad del consumidor representa un desafío?

Sí, al principio muchos clientes nos decían: "Me gusta lo que ofrecéis, pero quiero un café con solo apretar un botón". Y eso es algo que hemos logrado con nuestras máquinas.



También es cierto que ha cambiado radicalmente la forma en que se percibe el café. Antes se veía como una bebida energética, simplemente para despertarse o mantenerse activo durante el día. Ahora, en cambio, se aprecia mucho más como una experiencia gastronómica. Nosotros respondemos a la demanda de comodidad, pero también de calidad, a la experiencial.

¿Cómo logran mantener calidad y equilibrio en la cadena de valor?

El éxito de INCAPTO depende de su relación con los productores. Buscamos un equilibrio donde todos ganen: precios justos para ellos, accesibilidad para el consumidor y sostenibilidad a todos los niveles para la empresa.

Ofrecen café en grano de 9 orígenes diferentes. ¿Cómo guiar al cliente en su decisión?

Creamos un pack de degustación con 10 referencias para que pueda probar y personalice su suscripción según lo que más le guste. Nuestro modelo de suscripción es completa-

mente flexible. No buscamos vender más café del que el cliente realmente consume. Nos aseguramos de que pueda ajustar su pedido según sus necesidades de forma sencilla. Queremos construir una relación continua con el cliente.

¿Qué porcentaje representan B2B y B2C en su facturación?

Aproximadamente un 50% cada uno. En B2C el comercio electrónico sigue siendo el mayor porcentaje, pero los *marketplaces* ya suponen un 10% de nuestra facturación. Funcionan muy bien para llegar a nuevos públicos, pero siguen siendo un intermediario.

La internacionalización ya supone un 15% de su facturación.

España sigue siendo un mercado con gran potencial, pero no queremos depender exclusivamente de un solo país. Nos motiva mucho la idea de convertir INCAPTO en un proyecto escalable en varios países.

De cara al futuro...

Queremos seguir creciendo e innovando en productos sin perder de vista lo que nos ha traído hasta aquí, nuestra esencia. Somos una marca fresca, racional y transparente. Siempre hemos buscado un equilibrio entre expansión y rentabilidad. INCAPTO es una marca fuerte que se distingue por su capacidad para digitalizar procesos.

En solo 5 años hemos pasado de no existir a contar con 120 empleados y proyectar una facturación de 17 millones de euros para este año. Hemos logrado duplicar nuestra facturación cada año, y nuestro objetivo es continuar con ese ritmo de crecimiento. Somos optimistas con lo que está por venir. ■



El café de especialidad es aquel que supera los 80 puntos en la escala de la Specialty Coffee Association (SCA), garantizando alta calidad, trazabilidad y ausencia de defectos.

Patricia Català C84



El 30 Congreso AECOCO de Estrategia Comercial y Marketing analizó la importancia de fortalecer la relación comercial para dar mejor respuesta al consumidor, innovando y construyendo marcas fuertes y seguir creciendo.

30 años fortaleciendo la relación comercial

Cerca de 500 profesionales asistieron a la 30ª edición del Congreso Estrategia Comercial y Marketing de AECOC; una cifra récord que muestra el dinamismo de las áreas de comercial y marketing

Durante el encuentro los ponentes realizaron una radiografía del momento actual del gran consumo a la vez que identificaron las prioridades más inmediatas y los desafíos para los próximos meses. El objetivo final: fortalecer la relación comercial para servir mejor al consumidor, siendo más eficientes, construyendo marcas más fuertes e innovando para seguir creciendo en un mercado cada vez más polarizado y fluido.



30° CONGRESO
AECOC
ESTRATEGIA
COMERCIAL Y
MARKETING





MARÍA GARCÍA
PRESIDENTA DEL COMITÉ ESTRATEGIA COMERCIAL Y MARKETING DE AECOC Y DIRECTORA COMERCIAL GRAN CONSUMO, EXPORTACIONES, PARTICIPADAS Y ALIANZAS DE CAPSA FOOD

“El propósito del Comité de Estrategia Comercial y Marketing es continuar trabajando para el sector y ayudar a las empresas a crear valor conjuntamente fabricantes y distribuidores. Debemos seguir generando y divulgando conocimiento para ser capaces de anticiparnos a los cambios. Este año somos asistimos a este encuentro cerca de 450 profesionales y nuestro objetivo es seguir que este foro sea cada vez más grande”.



JOSÉ MARÍA BONMATÍ
DIRECTOR GENERAL DE AECOC

“Gracias a todos los que a lo largo de estos 30 años habéis apoyado el desarrollo de este foro, asistentes, patrocinadores y particularmente a los miembros del Comité de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC que con visión y compromiso han mirado siempre hacia el futuro. Porque durante estos años han cambiado muchas cosas (el consumidor, las marcas, las tiendas, los modelos de negocio...), pero crece la necesidad de colaborar para crear más valor para el consumidor”.



MARC VIDAL
ECONOMISTA Y DIVULGADOR TECNOLÓGICO

“La IA no tiene alma. Es una herramienta que depende de nosotros y no nosotros de ella. El protagonista de todas las revoluciones es el ser humano, o tecnohumano”.

“Si lo va a hacer mejor que nosotros, que lo haga la máquina. Pero las habilidades que no se pueden digitalizar tienen un valor incalculable, como desaprender, socializar, soñar, emocionarse... La creatividad y el deseo de mejorar son inherentes al ser humano. La tecnología solo se actualiza”.



*Las relaciones
más fuertes
se basan en la
plena confianza*

*Trabajar con humildad y tenacidad.
Ser fieles a nuestros valores.
Y dar lo mejor de nosotros mismos.
Así es como crece la confianza.
Y así es como se construyen
relaciones fuertes y duraderas.*

CARLOS **ALCARAZ**

Uno más
de la familia **elPOZO**

www.elpozo.com   

Hacia la compra líquida

Tras tres décadas de dinamismo y resiliencia, el gran consumo en España encara un nuevo ciclo lleno de oportunidades para seguir creciendo un 4,5% este año y un 3,9% en 2026. Según Luis Simoes, MD Iberia en Nielsen IQ, tres grandes palancas marcarán el rumbo del sector en las próximas décadas: una población más urbana y sénior, una compra cada vez más líquida y omnicanal -en la que importa tanto el momento como el lugar de compra-, y una demanda creciente de productos que contribuyan a envejecer con más salud y que pongan el foco en la sostenibilidad.



Luis Simoes
MD Iberia en Nielsen IQ

CLAVES DE LOS PRÓXIMOS 30 AÑOS EN GRAN CONSUMO

- 1 **Demography is destiny.** Seremos más población, más senior, más inmigrantes y más urbanos.
- 2 **Compra líquida.** Los consumidores quieren poder comprar en cualquier momento y en cualquier lugar.
- 3 **Longevidad vs vitalidad.** Vivimos más años y cuidamos más nuestra salud, lo que abre oportunidades al gran consumo.
- 4 **La generación Z.** Aunque hoy no es la generación que más gasta, tiene mucha influencia. Su preocupación por la sostenibilidad es muy relevante e impulsa el crecimiento transversal de este mercado.

“El gran consumo, clave para la economía española -20% del PIB, más de 125.000 millones de euros en ventas-, es increíblemente dinámico”, afirma Luis Simoes, MD Iberia en Nielsen IQ, que repasa cómo en los últimos 30 años ha demostrado su resiliencia y adaptación permanente:

- **Ha crecido por encima del PIB.** En las últimas tres décadas el gran consumo ha crecido un 2,9% anual de promedio, por encima del PIB. “Aunque este porcentaje puede parecer poco, a lo largo de treinta años constituye una diferencia abismal en la creación de valor del sector en España”, apunta Simoes.

El precio ha crecido a un promedio del 2,3% anual, también por encima del IPC total. El directivo atribuye a este dato el desarrollo de la marca de distribución y del canal *discount*”.

En cuanto al volumen, el gran consumo ha crecido un 0,6% anual, ligeramente por encima del crecimiento demográfico de España en estas tres décadas, que ha sido del 0,5%. Además de ser más, vivimos más tiempo: un 1% más en promedio, unos 2 meses cada año.

- **Un retail muy dinámico.** “En los últimos 30 años el retail en España ha mostrado un dinamismo y una resiliencia únicos a nivel global”, explica Simoes. Para adaptarse a la realidad el sector ha vivido fenómenos como la modernización y expansión del mercado, alcanzando los 15 millones de m²; el desarrollo de la proximidad y la conveniencia; el aumento del peso de los supermercados regionales, el avance del canal online, de la marca de distribución y del *discount*, la transformación del horeca o el dinamismo de las perfumerías (ver gráfico “El dinamismo del retail”).

El gran consumo hoy

El reto de generar volumen. Este año arrancó bien para el gran consumo en España, creciendo un 6,3% acumulado desde enero hasta abril. También ha seguido creando volumen, un 2,5% más, y el precio de la cesta ha repuntado un 3,7%, aunque es un ascenso controlado.

“Sin duda, tras el covid, el post covid, la inflación, la deflación... el reto de la industria es crear volumen. Y lo estamos consiguiendo. Vemos un crecimiento en volumen generalizado”, explica el directivo de Nielsen IQ.

La marca de fabricante recorta distancias. La marca de distribución sigue avanzando en España, donde alcanza el 50% del valor en gran consumo y cerca del 60% en volumen, en niveles récord a escala europea y mundial. “Sin embargo, en los últimos 12 meses, la diferencia de crecimiento entre marca de distribución y marca de fabricante se está reduciendo”, apunta Simoes.

Mejorar la eficiencia promocional. El surtido y la promoción son las dos palancas esenciales que marcan la diferencia entre las marcas que crecen y las que no. “La pro-

moción en España es interesante, importante y, a su vez, peligrosa. El sector necesita reflexionar sobre la eficiencia promocional”, aconseja Luis Simoes. Mientras la promoción crece un punto porcentual, la eficiencia está en el 32% de promedio, bastante más baja que la de otros países, que rondan el 40%-50%.

Crecimiento. Según los datos de Nielsen IQ, el gran consumo seguirá creciendo este año en torno al 4,5%, y en 2026, en torno al 4%. “Por tanto, podemos hacer planes a medio plazo basándonos en este crecimiento”, apunta Simoes.

Los próximos 30 años:

Aunque el futuro es imposible de predecir, Luis Simoes apunta, con prudencia, tres tendencias que van a marcar el futuro de los próximos 30 años del gran consumo, apuntando que “probablemente ya están visibles si sabemos dónde mirar”.

1 *You cannot beat demography*

En el año 2054 la población en España habrá crecido un 13%, que equivale a un crecimiento anual del 0,4%, similar al actual. Además, la evolución negativa de nuestra natalidad hará que en 2050 uno de cada tres residentes en España sea extranjero. “Por otro lado, el

EL VOLUMEN SIGUE CRECIENDO Y LOS PRECIOS REPUNTAN

	2024	Ene-Abril'25
Valor	+4,4%	+6,3%
Volumen	+2,0%	+2,5%
Precio cesta	+2,3%	+3,7%

Fuente: NielsenIQ. Hiper + Super + Perfumerías + Tradicionales + Especialistas Frescos + EESS + Online. Total PGC+Frescos, Ytd Mar'25.



La compra líquida. “Hay que pensar cada vez más en momentos de compra, no solo en lugares. No debemos dejar momentos sin explorar”.

Redimensión del retail. “Las ciudades crecerán en la periferia, lo que redimensiona las tiendas: las muy pequeñas serán demasiado pequeñas y las muy grandes demasiado grandes”.

30% de la población española será mayor de 65 años, con un peso clave en gran consumo. *Old será gold*”, señala Simoes.

Además, viviremos en hogares más pequeños -2 de cada 3 hogares tendrán entre 1 y 2 miembros- y en nuevos modelos de ciudades: serán más grandes, creciendo sobre todo las periferias -la periferia de Madrid crece a un 1,8% y el centro histórico a un 0,7%- y estarán organizadas con modelos de proximidad, como la ‘ciudad de los 15 minutos’. Ante estas nuevas ciudades “el retail reajustará la dimensión de sus formatos:

LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN LAS CIUDADES DEL FUTURO

Más tiendas

- Horario amplio
- Ubicación estratégica

Todo en uno

- Servicios adicionales como *rapid delivery* y *quick commerce*.
- Amplio surtido

Experienciales

- Espacios para socializar
- Restauración y comida preparada

Fuente: NIQ

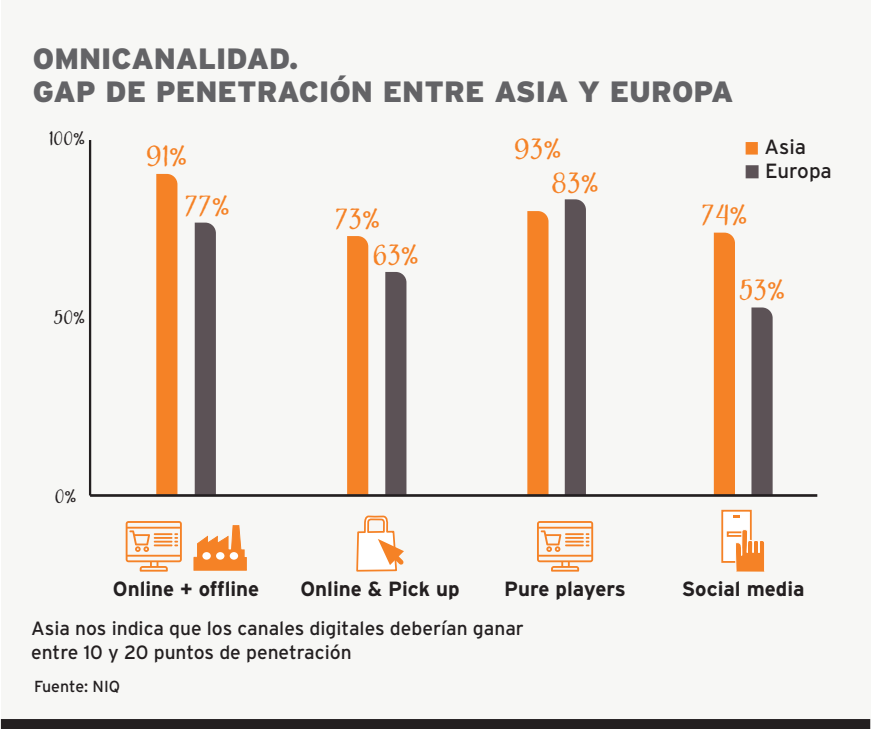
los muy pequeños serán demasiado pequeños y los muy grandes, demasiado grandes”, apunta Luis Simoes.

2 La compra líquida
El directivo de Nielsen IQ apunta a Asia para encontrar las claves de la tienda de conveniencia del futuro: más tiendas, en ubicaciones estratégicas, con horarios más amplios, que ofrecen todos los servicios bajo un mismo techo, incluida la restauración, para generar un entorno en el que socializar.

Además, “en los próximos 30 años la combinación del canal físico y di-

gital impulsará la compra líquida para satisfacer el deseo de la gratificación instantánea. Queremos comprar no siempre en el mismo lugar ni en el mismo momento, lo que transforma la forma de aplicar la tecnología y el modo en el que la industria genera esta compra líquida”, explica Luis Simoes.

Los canales digitales también contribuirán a consolidar esta compra líquida. Partiendo de los datos de Asia, Simoes apuesta por un crecimiento de entre 10 y 20 puntos de penetración de los canales digitales en Europa en los próximos 30 años.



Una de las claves será la compra a través de redes sociales, con una penetración del 74% en Asia, mientras que en Europa ronda el 50%. El auge del *social e-commerce* se apun- tala con factores como la reciente llegada de TikTok Shop a España. “Si logra la misma *performance* que en Inglaterra, prevemos que al final de año alcance cerca del 3% de cuota en e-commerce”, pronostica Simoes.

La compra líquida también se expan- de al canal físico, con la irrupción del *retail media*, que considera una im- portante fuente de ingresos en la que cada vez se invierte más en España.

“En definitiva, la esencia de la compra líquida es pensar en más mo- mentos de compra, no solo en luga- res de compra. Los consumidores quieren poder comprar en cualquier lugar y en cualquier momento. No debemos dejar ningún momento sin explorar”, explica el directivo de Nielsen IQ.

En este contexto, la inteligencia arti- ficial será una gran habilitadora de la revolución del retail, cambiando no solo la experiencia del consumi- dor, sino también el diseño de las tiendas y el avance hacia un mundo líquido omnicanal.

3 La salud y la sostenibilidad
El envejecimiento abre nuevas opor- tунidades a la hora de ofrecer pro- ductos que potencien nuestra salud durante más años. Y si los mayores de 65 años del mañana consumen como los de hoy, Simoes pronostica el crecimiento en España de cate- gorías como aceite, conservas de pe- scado, vinos, pescado fresco, belleza facial, etc.

Pero hay otros factores vinculados con la salud con gran potencial, como la necesidad de aportar ener- gía a la población sénior. “La ener- gía se ha convertido en el atributo funcional más relevante en Estados Unidos, donde los productos centra- dos en el aporte energético suponen más de 21.000 millones de dólares”, señala Simoes. El apoyo metabólico, la mejora de la salud muscular o del microbioma ya son allí *otros drivers*

Old será gold. “En 2054 el 30% de la población española será mayor de 65 años, y tendrá un peso clave en gran consumo”.

Tik Tok Shop. “Si TikTok Shop logra en España la misma performance que en Inglaterra, prevemos a final de año alcanzará cerca del 3% de cuota en e-commerce”.

de consumo decisivos para mejorar la calidad de vida durante el enveje- cimiento. “Estas grandes oportuni- dades también serán fundamentales en Europa”.

Por otra parte, la sostenibilidad es una preocupación generalizada, aun- que es la generación Z la que la ex- presa más claramente. De nuevo ba- sándose en el mercado de Estados Unidos, Simoes subraya que los pro- ductos que destacan en protección de la naturaleza, bienestar animal o responsabilidad social han crecido en los últimos cuatro años entre cuatro y diez veces más que la media del crecimiento del gran consumo. Ade- más, las certificaciones en bienestar animal han crecido más de un 50% durante cuatro años seguidos

Para integrar todas estas tendencias con los cambios que se dan en la so- ciedad y en el mercado, Simoes apuesta por el diálogo de todo el sec- tor, como el que promueve el Congre- so AECOC de Estrategia Comercial y Marketing, para que “entre todos mantengamos a España en la ‘Cham- pions League’ del gran consumo, para seguir atrayendo la inversión de los *players* nacionales e internacionales”.

© Luis Simoes

LAS CLAVES DEL DINAMISMO DEL RETAIL ESPAÑOL

Expansión y modernización

15 millones de m² de superficie comercial de libre servicio.

Proximidad y conveniencia

10.000 super < 300m².

Regionalidad consolidada

26% de cuota de mercado de los supermercados regionales.

Canal online

7% de las ventas en Gran Consumo.

Marca de la distribución

50% de cuota de mercado en valor.

Discount

3.500 establecimientos.

Horeca

218.500 establecimientos
- Independiente: 209.600
- Organizada: 8.900.

Perfumerías

3.200 tiendas en concentración creciente

Prioridades y desafíos ante el cierre de año

Con optimismo. Así afrontan el cierre del año tanto fabricantes como distribuidores. Las previsiones de crecimiento, tanto en valor como en el codiciado volumen, se apalancan en la apuesta omnicanal, la innovación relevante o la dinamización promocional. Todo ello, sin perder de vista los desafíos del sector como el impacto geopolítico, el auge de la MDD o la necesidad de ganar cuota en volumen manteniendo la rentabilidad. Estas son algunas de las conclusiones del sondeo de perspectivas del gran consumo de AECOC, presentado por Rosario Pedrosa, gerente de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC.

70 compañías, tanto fabricantes como distribuidores -estos últimos representan el 80% de la cuota de mercado- han participado en un nuevo sondeo realizado por el Área de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC para tomarle el pulso al sector. “La esencia del sondeo es que las empresas puedan encajar sus resultados con lo que está pasando en el mercado y analizar oportunidades”, explica **Rosario Pedrosa, gerente de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC.**

Buen arranque y final de año
Primer cuatrimestre. 7 de cada 10 distribuidores han cumplido o superado los objetivos fijados para el primer cuatrimestre. Concretamente un 25% ha superado sus objetivos en valor y un 21% los ha superado en volumen. Entre los fabricantes también son 7 de cada 10 los que han cumplido o superado objetivos y en este caso un 30% de fabricantes afirman haber superado sus objetivos tanto en valor como en volumen.

Creciendo en el primer semestre.
El 70% de los fabricantes prevé que cumplirá sus objetivos o los superará, con un crecimiento estimado en valor de entre un 1% y un 3% para el 25% de fabricantes y de un 4% o 5% para otro 25%.

Desde la distribución, el 83% de las empresas apuntan a cerrar el semestre creciendo en valor y en este caso el crecimiento mayoritario es el 4%-5%.

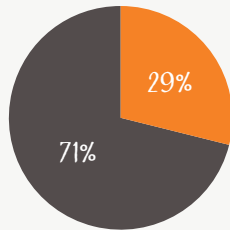
La proyección también es positiva en volumen. Más de un 60% de fa-



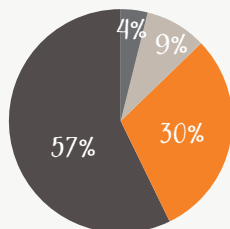
Rosario Pedrosa
Gerente de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC.

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL GRAN CONSUMO AL CIERRE DE 2025

Distribuidores:



Fabricantes:



■ Optimistas ■ Estancamiento
■ Incertidumbre ■ Decrecimiento

PRINCIPALES FOCOS DE ACCIÓN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE

Fabricantes:

- 1 Mejorar la eficiencia de las promociones.
- 2 Dinamizar la innovación relevante.
- 3 Optimizar el surtido.

Distribuidores:

- 1 Optimizar el surtido.
- 2 Mejorar la eficiencia de las promociones.
- 3 Asegurar la disponibilidad en el lineal.

bricantes y distribuidores apuntan al crecimiento y el porcentaje más repetido es de un 1%-3%.

Optimismo ante el cierre de año. Se espera un buen cierre del año, sobre todo entre la distribución. El 71% de los distribuidores cree que cerrará el año creciendo, mientras que son un 57% los fabricantes que creen que crecerán al cierre. “Debemos tener en cuenta que la fabricación abarca categorías muy diversas, con contextos muy diferentes”, apunta Rosario Pedrosa.

Focos de atención

• **Entorno geopolítico.** 7 de cada 10 empresas consultadas prevén un impacto significativo del entorno geopolítico en su negocio. Las principales implicaciones que apuntan

son cambios en la demanda y en el comportamiento de un consumidor con menos confianza, un incremento de los costes de aprovisionamiento y logística y, por tanto, una dificultad para asegurar la estabilidad de las cadenas de suministro, sobre todo internacionales.

La geopolítica también afecta a las decisiones comerciales. De hecho,

Más volumen. Más del 60% de empresas apuntan a un crecimiento en volumen del 1%-3% en el primer semestre.

para 4 de cada 10 empresas este impacto comercial provocará más cautela en la planificación comercial y revisión de inversiones, aumento de costes y reajustes de precios por la posible volatilidad en materias primas.

• **Desafíos comerciales.** Para los fabricantes, los desafíos clave son el incremento de la MDD, las altas dinámicas de promoción y precio y la contracción de la demanda. Para la distribución los tres primeros desafíos son las altas dinámicas de promoción y precio, la necesidad de anticipar los cambios del consumidor y el incremento de la MDD. Por otro lado, “hay que destacar las implicaciones de la nueva regulación, con gran impacto en la distribución. Hablamos de normativas

PALANCAS PARA SEGUIR CRECIENDO



RANKING DE DESAFÍOS COMERCIALES



como el SDDR, que es especialmente relevante en el punto de venta y en las categorías de producto más afectadas”, señala Pedrosa.

• **Rentabilidad versus volumen.** El impacto del contexto en la rentabilidad sigue preocupando pero algo menos. Aunque un 49% manifiesta una máxima preocupación por la P&L, este porcentaje está 13 puntos por debajo del año pasado”.

Tanto industria como distribución declaran que su prioridad es el volumen, aunque sin perder de vista la rentabilidad.

“Aunque son muchos los retos a los que se enfrenta el sector, hay que remarcar que el año ha comenzado bien y parece que vamos a cerrarlo bien”, concluye Rosario Pedrosa.

No tienes que tener mucha experiencia en la gestión de residuos. Tienes que saber elegir a quien la tiene.



La mejor manera de gestionar la circularidad de tus envases domésticos y comerciales es de la mano de Ecoembes.

- | Te asesoramos en todos tus trámites y nos encargamos de todos los reportes y gestiones |
- | Te garantizamos el cumplimiento de tu empresa con la nueva normativa europea |
- | Te ofrecemos formación en economía circular, sostenibilidad de envases y ecodiseño |



Más información en www.ecoembesempresas.com

El shopper como brújula

Entendiendo sus prioridades

Precio, conveniencia, salud, sostenibilidad, innovación y transparencia. Estos son los puntos cardinales de la brújula del shopper. El ligero repunte de su poder adquisitivo refuerza factores como la indulgencia saludable o la sostenibilidad social. Estas son las principales conclusiones de la "15ª Edición del Barómetro hábitos de compra y consumo", presentadas por Marta Munné, responsable de estudios de AECOC ShopperView.

¿QUÉ PIDE EL CONSUMIDOR A LAS MARCAS?



¿Qué dirección marca el consumidor a las empresas? A partir de sus opiniones, recogidas en el "15º Barómetro hábitos de compra y consumo de AECOC ShopperView", identificamos los 6 'puntos cardinales' a los que apunta el shopper.

1 Precio: ¿necesidad o hábito?
El contexto geopolítico también afecta al consumidor. El 51% de los hogares afirma que llegan justos a final de mes, mientras que el 43% vive cómodamente con sus ingresos actuales. "Aunque son más las familias que llegan justas, prácticamente desaparece el porcentaje de consumidores que no llegan a final de mes y tienen que tirar de préstamos o ahorros", explica Marta Munné, responsable de estudios de AECOC Shopper View, que apunta a una "ligera recuperación del poder adquisitivo de los hogares".

Sin embargo, el shopper continúa controlando el gasto. Es un shopper más promocionero, que visita más

establecimientos buscando ofertas. Para el 60% lo más importante es comprar lo más barato posible. Aunque el otro 40% prioriza la calidad. "Debemos plantearnos qué va primero: la necesidad o el hábito. ¿Estamos acostumbrando al consumidor a un lineal en promoción permanente o el precio responde a una necesidad real?", reflexiona Munné.

2 Conveniencia dentro y fuera de casa
"Si hablamos de ocasiones de consumo se multiplican las oportunidades. A veces cocinamos en casa y buscamos productos fáciles de cocinar (72%), otras buscamos platos preparados en el supermercado (27%) o en delivery (24%)", explica.

Los datos revelan que, incluso cuando cocinamos en casa, buscamos conveniencia: casi la mitad de los consumidores busca soluciones *ready to cook*. Mientras que cuando vamos a comer fuera, buscamos lo

que no sabemos o no podemos cocinar en casa.

3 Salud indulgente
El consumidor habla de una vida saludable 360º, en la que además del deporte, las horas de sueño o el descanso, la alimentación es fundamental, como afirma el 75%. Y crecen de forma exponencial los consumidores que afirman que intentan comer más saludable, que ya alcanza el 76% de los shoppers. Apuestan por reducir el azúcar, la sal o las grasas, pero equilibrando salud e indulgencia.

Y crece el picoteo saludable (que el consumidor asocia con productos como el hummus o el guacamole), que cobra importancia para el 42%.

4 Sostenibilidad social
"Ante la inflación de los últimos dos años, la sostenibilidad ha tenido sus altibajos. Pero ahora vuelve a ser relevante a partir de la ligera recuperación del poder adquisitivo. Ade-

¿QUÉ SUBE Y QUÉ BAJA?

↑ **Salud.** Los consumidores que quieren comer más saludable pasan del 68% en 2024 al 75% en 2025.

↑ **Sostenibilidad social.** Hoy es relevante para el 45% de los consumidores, mientras que en 2024 lo era para el 36%.

↓ **Innovación.** Son menos los consumidores que han incorporado un producto nuevo a su última cesta. Pasa del 71% en 2024 al 51% en 2025.

más, ahora el consumidor no se centra solo en el medio ambiente, sino que se fija más en la sostenibilidad social", apunta la responsable de estudios de AECOC ShopperView.

En cuanto al medioambiente el foco está en reducir envases, la compra a granel en alimentación y en envases rellenables en alimentación, cosmética y droguería.

5 Más innovación relevante
Desciende la cifra de consumidores que han comprado un producto nuevo: pasan de un 71% en el primer semestre de 2024 a un 51% en el mismo período de 2025. "Este descenso se debe, por un lado, a que aumenta ligeramente el número de shoppers que compra más productos básicos, pero sobre todo porque los consumidores afirman que encuentran menos productos nuevos que les sorprendan", explica Marta Munné. De hecho, el 36% piensa que los productos nuevos no cubren sus necesidades en precio, surtido, salud o sostenibilidad.

6 Transparencia en la comunicación
El consumidor busca marcas transparentes y honestas. "Hay que comunicarlo todo, tanto los beneficios en salud, sostenibilidad, innovación... como los errores o equivocaciones", apunta Munné. Y son sobre todo la generación Z y la silver las que más claridad piden a las marcas. En cuanto al impacto de la IA en la comunicación de las marcas, Munné destaca un dato: "un 27% de consumidores pide opinión a Chat GPT antes de comprar. Es muy relevante saber qué dice Chat GPT de nuestra marca".



Lidl

Retail 360º: el binomio físico-digital

La tecnología está redefiniendo la forma en que las marcas se relacionan con sus clientes. En esta doble ponencia descubrimos cómo Lidl ha construido desde España una de las estrategias omni-canal más ambiciosas del sector, con una plataforma de fidelización activa en más de 31 países. Y, por otro lado, su apuesta por el retail media como vía de colaboración con los fabricantes para dinamizar las ventas con campañas adaptadas.



Rai Cararach, director de ventas corporativas de Nestlé España, entrevista a Eduardo Sánchez-Colorado y Laia Alarcón.

PLATAFORMA DE DATOS DE LIDL



ANÁLISIS DE CLIENTE

- Compra y consumo app.
- Perfil cliente.
- Segmentación.



PERSONALIZACIÓN

- Comunicación y contenido.
- Ofertas y descuentos.
- Recomendador.
- Análisis cestas.
- Perfil de productos.
- Productos relacionados.



DASHBOARDS Y HERRAMIENTAS DE SEGMENTACIÓN



FORECASTING TOOLS

- Promo Forecasting.
- Análisis temporales.

Del supermercado al ecosistema digital

Lidl ha pasado de ser un discounter tradicional a construir un ecosistema digital de alto valor añadido que redefine por completo la relación con el consumidor. Esta transformación se sostiene sobre 2 pilares clave: la experiencia del cliente como eje central del negocio y la explotación avanzada del dato como ventaja competitiva. Así lo detallan Eduardo Sánchez-Colorado, Founder & CEO del SCRM Lidl International Hub, y Laia Alarcón, Head of Media de Lidl, en un recorrido conjunto que desvela el alcance real de esta revolución silenciosa que el retailer está potenciando desde dentro.

9 años de evolución digital

Sánchez-Colorado encabeza desde Barcelona el Lidl International Hub, el motor de innovación digital de la cadena, que comenzó hace nueve años con tan solo tres personas. Hoy Lidl suma más de 600 empleados en el Hub de Plaza Cataluña,

en Barcelona, y desarrolla más de 140 productos digitales para 31 países. "Como todas las buenas historias, esta empieza con un reto". Lidl necesitaba llegar al cliente de forma más directa, en un entorno en el que los canales tradicionales eran cada vez más caros y los consumidores estaban hiperimpactados. En este contexto, el directivo explica que "posicionarse en buscadores requería contenido relevante, algo difícil y costoso. Pero siendo un discounter, la eficiencia es vital".

Lidl Plus: la piedra angular

La respuesta fue Lidl Plus, el programa de fidelización digital que se ha convertido en piedra angular de todo el ecosistema. "Queríamos trasladar a digital a los clientes que pasan por nuestras tiendas, y hacerlo sin depender del paid media. Hoy la aplicación cuenta con más de 100 millones de usuarios. "Nuestro KPI más importante no es cuántos clientes tenemos, sino cuántas veces vuelven", subraya Sánchez-Colorado. "En el

mundo físico, el tamaño se mide en tiendas; en digital, en visitas voluntarias", añade.

Ecosistema digital de múltiples capas

El modelo que sostiene este crecimiento es el *relationship commerce*, un enfoque basado en servicios conectados al núcleo del negocio que fomenta una interacción frecuente y útil para el consumidor. La ambición no es solo vender, sino convertirse en parte del día a día del cliente. Para lograrlo, Lidl ha creado un ecosistema digital de múltiples capas:

- **Personalización masiva.** Con ayuda de la inteligencia artificial y una infraestructura de datos potente, Lidl procesa millones de tickets y visitas a la App cada mes. Esto permite generar millones de promociones personalizadas.
- **Contenidos y servicios exclusivos.** El objetivo es mejorar continuamente el uso de Lidl Plus y hacerlo

lo más intuitivo posible. Desde funcionalidades como *self-scanning*, ticket digital y listas de compra, hasta colaboraciones estratégicas como Disney+ en Alemania o cargadores eléctricos en tienda.

- **Experiencia omnicanal.** Una única cuenta permite al usuario conectar su experiencia en tienda física, app, e-commerce y otros servicios externos como viajes, vinos o cargadores eléctricos. "Todo sucede desde un único *touchpoint*", indica Sánchez-Colorado.
- **Alianzas estratégicas.** Lidl colabora con más de 400 partners en Europa, insertándose en momentos cotidianos del cliente más allá del supermercado.
- **Retail media.** El ecosistema no solo mejora la experiencia del usuario; también permite a las marcas asociadas ofrecer soluciones publicitarias altamente segmentadas.

- **Gamificación y promociones.** Lidl emplea mecánicas de fidelización como cupones, sorteos y Lidl Points para reforzar la recurrencia".

Personalización y contenido contextualizado

Una de las grandes claves del modelo es el uso avanzado de datos. "El reto no es tener datos, sino convertirlos en valor", enfatiza el CEO. "Personalizar el servicio a más de 100 millones de clientes de Lidl Plus manualmente es inviable. Ahí entra la IA". La personalización visual, según afirma, resulta determinante: "Los algoritmos te dicen a quién ofrecer qué, pero si solo tienes dos imágenes para una barba, no puedes personalizar realmente", afirmando que para ello la IA tiene un potencial enorme, ya que permitirá generar múltiples imágenes adaptadas a cada público. "Cada contexto necesita su contenido, su *cross-selling*, su historia", matiza.

De supermercado a plataforma global

Gracias a esta capacidad de entender y activar audiencias, Lidl ha pasado de ser un supermercado a una auténtica plataforma multiservicio. Esta expansión parte de una idea sencilla: aprovechar el tráfico recurrente para generar nuevas oportunidades de negocio. "Construimos una plataforma basada en beneficios reales, gamificación y personalización. Y eso nos convierte en parte del día a día del cliente", afirma.

Lidl está consolidando un ecosistema en el que el consumidor no solo compra, sino que también permanece, regresa e interactúa. "Ahí es donde está nuestro verdadero crecimiento", concluye Sánchez-Colorado.

Retail media: datos que generan negocio conjunto

Sobre esa misma base, Laia Alarcón explica cómo Lidl ha dado





EDUARDO SÁNCHEZ-COLORADO
Founder & CEO del SCRM
Lidl International Hub

"Nuestro KPI más importante no es cuántos clientes tenemos, sino cuántas veces vuelven".



LAIA ALARCÓN
Head of Media de Lidl

"El buen dato, el que tiene contexto y recurrencia es lo que marca realmente la diferencia".

un paso más: monetizar su ecosistema digital a través de su propia plataforma de retail media. "El conocimiento del cliente no es un simple activo más, sino el pilar sobre el que se construye toda una estrategia de negocio" y esto -afirma Alarcón- "va mucho más allá del supermercado". Este movimiento comenzó en 2022 en Alemania y ha empezado a operar activamente en España en 2024, ofreciendo campañas a múltiples partners del ecosistema de gran consumo.

¿Por qué esta apuesta? "Porque entendemos que el dato -el buen dato, el que tiene contexto y recurrencia- es lo que marca realmente la diferencia", destaca Alarcón. Gracias al enorme volumen de visitas que generan sus canales digitales y la frecuencia de uso por parte de los clientes, Lidl ha construido una capacidad de segmentación y activación de audiencias que hoy rivaliza con la de cualquier gran plataforma tecnológica.

Un dato profundo y accionable

Alarcón detalla los 3 pilares en la estrategia de datos de Lidl:

1 Dato transaccional determinístico. "Sabemos qué compra el consumidor y qué no; qué le gusta y qué no".

2 Conexión entre el mundo online y la compra offline. "Trabajamos para integrar ambos mundos gracias

al programa de fidelización y al alto volumen de identificaciones en tienda. En muchas de nuestras tiendas más del 70% de los clientes usan la app al pasar por caja, lo que representa un valor enorme".

3 Intereses declarativos. "Contamos con una sección en la app llamada About Me, donde los usuarios nos comparten voluntariamente sus gustos, intolerancias y preferencias. Varios millones de clientes ya nos han facilitado esta información, lo que enriquece aún más nuestros datos y nos permite afinar la personalización".

Todo ello les permite gestionar formatos publicitarios en la app Lidl Plus y pantallas digitales en tienda, web y otros canales. Entre 2022 y 2024 la empresa ha alcanzado una elevada cobertura digital, lo que proporciona -en palabras de Alarcón-

El dato, el buen dato, el que tiene contexto y recurrencia, es lo que marca realmente la diferencia.

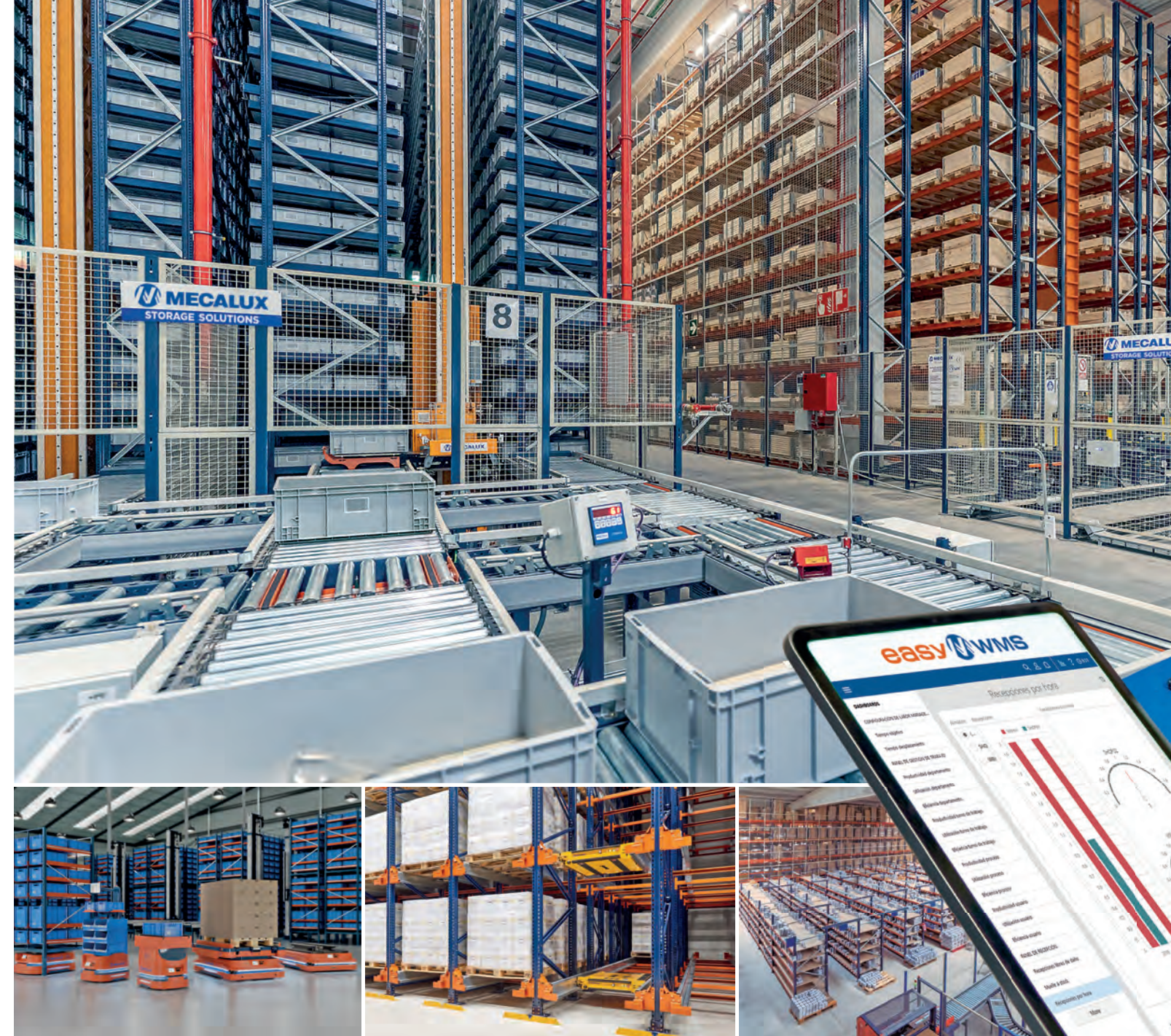
cón- "una precisión extraordinaria" en sus campañas.

Colaboración con marcas y retorno medible

La directiva enfatiza que el objetivo del retail media es generar negocio conjunto y construir colaboraciones con las marcas. Lidl ofrece soluciones *full funnel* que van desde la notoriedad hasta la conversión y la fidelización. "Gracias a datos profundos sabemos qué interesa a cada cliente. Incluso les preguntamos cómo fue su experiencia de compra", indica.

También destaca un caso orientado a la parte alta del *funnel* con **Coca-Cola** en Polonia: "Durante Navidad lanzamos un sorteo con *landing page* e información detallada, enfocado en notoriedad. La campaña, dirigida a quienes no compraban la marca, logró un gran retorno de la inversión publicitaria (ROAS) y un porcentaje de clics (CTR) elevado".

Con esta visión integral Lidl ha digitalizado su operación y ha logrado construir un modelo que une tecnología, datos y propósito comercial en torno a un objetivo común: crear valor duradero y cotidiano para el cliente.



Proveedor global de soluciones intralogísticas

Almacenes automáticos | Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

☎ 902 31 32 42
mecalux.es



Grupo Bimbo

La innovación como generadora de poder de marca

En un mercado influido por factores como el crecimiento de la MDD, Grupo Bimbo defiende la innovación como herramienta de creación de valor y desarrollo de categoría. Patricia Ibarra, directora de marketing, explica cómo la compañía ha liderado nuevos segmentos en pan envasado con una estrategia clara: responder a necesidades reales del consumidor.



Patricia Ibarra
Directora de marketing
de Grupo Bimbo

INNOVACIÓN EFECTIVA 3 APRENDIZAJES

-  1 Entender el portfolio no como una fuente de complejidad, sino como una herramienta de sinergias.
-  2 Tener una visión a largo plazo para lograr un crecimiento sostenido y no solo éxitos inmediatos.
-  3 Mantener siempre como guía la ecuación de valor.

“El pan sigue siendo un elemento esencial de la dieta, pero hay un cambio de rumbo en la forma en que se consume”.

demanda entre pan fresco y segmentos de valor añadido. En este sentido apunta que “el pan sigue siendo un elemento esencial de la dieta, pero hay un cambio de rumbo en la forma en que se consume”. Y en esta línea está trabajando Grupo Bimbo.

Ejemplos de innovación
La compañía tiene un objetivo estratégico definido en cada innovación. Ejemplo de ello son:

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE GRUPO BIMBO



En un contexto de presión promocional, menor demanda y sensibilidad al precio, **Grupo Bimbo** defiende la innovación como vía para crear valor añadido. **Patricia Ibarra, directora de marketing**, destaca que, pese a la incertidumbre global, los indicadores macroeconómicos muestran una leve recuperación. En este escenario, en su opinión, “innovar es una necesidad”. No obstante, también hace autocrítica: se innova menos, con menor éxito, y las propuestas realmente disruptivas han caído casi a la mitad en la última década según el “Radar de la innovación 2023” de Kantar. La realidad, afirma, es que aún queda mucho por avanzar.

3 líneas de actuación

Dentro de su hoja de ruta, con el propósito de alimentar un mundo mejor, Grupo Bimbo continúa reforzando su posicionamiento a través de 3 líneas de actuación:

- 1 Reforzar la ecuación de valor en la calidad de los productos.

- 2 Adaptar el portafolio a estos nuevos hábitos.
- 3 Construir marcas con un valor añadido fuerte para el consumidor.

De hecho, gracias a este enfoque, Grupo Bimbo se sitúa como la sexta marca de gran consumo más elegida en España, según el informe Brand Footprint 2023 elaborado por Kantar.

Construyendo categoría

Patricia Ibarra explica que el objetivo de la compañía es construir categoría a través de marcas sólidas “aportando productos de confianza, de calidad y con unos estándares elevados”. Un ejemplo de este enfoque es la aportación de valor en el segmento del pan de molde, que está presente en más del 92% de los hogares españoles. Desde hace una década, la firma ha innovado para transformar el segmento tradicional con el lanzamiento de nuevas referencias de valor añadido:

- En 2013 introdujo **Oroweat®**, que incentivó el consumo de panes multicereales y con semillas.
- En 2016 **The Rustik Bakery®** abrió camino al segmento rústico.
- En 2021 llegaron los **Bagels®** como una nueva apuesta para revalorizar el pan consiguiendo, además, convencer al consumidor de que valía la pena pagar más por un producto de mayor calidad, tal y como afirma la directiva.

Los resultados respaldan esta evolución. Actualmente los *bagels* llegan, según Ibarra, al 6% de los hogares españoles, los panes multicereales al 34% y los rústicos al 46%.

Asimismo, la directiva señala que las marcas tienen que hacer frente a 3 grandes desafíos: el desarrollo de las marcas de distribuidor, haciendo las categorías accesibles a un público mayor; el binomio entre placer y salud; y el intercambio de

- El pan sin gluten para nuevos targets de consumidores celíacos.
- Los Bagels® o las tortillas Rapi-ditas® para nuevas ocasiones de consumo.
- La marca Rebanada estilo Artesa-no® o el Cruapán® enfocados a la indulgencia.
- “Natural 100%” para nuevas recetas en torno a la salud y los ingredientes naturales.

Además de la innovación en productos, Grupo Bimbo también impulsa iniciativas para poner en valor la marca y dar respuesta a la diversidad y la sostenibilidad: el patrocinio del equipo femenino del **F.C. Barcelona**, el uso del sistema **NaviLens** en los envases para adaptarlos a personas con discapacidad visual y la colaboración con la app **Too Good To Go** para combatir el desperdicio alimentario.

Coca-Cola

El poder de la omnicanalidad

La omnicanalidad se ha convertido en un pilar esencial para ofrecer experiencias de compra coherentes y personalizadas. En este contexto, Coca-Cola Europacific Partners se sitúa a la vanguardia desarrollando estrategias que conectan al consumidor en todos los puntos de su 'journey'. Eva Zaera, directora de desarrollo digital comercial, nos comparte un ejemplo práctico de cómo CCEP trabaja en este ámbito con visión de futuro.

Zaera, directora de desarrollo digital comercial de CCEP, quien presentó en el Congreso AECOC de Comercial y Marketing los 6 factores clave para fomentar el desarrollo de la omnicanalidad.

1 Crecimiento del e-commerce. La directiva destaca que el canal online crece a un ritmo exponencial, muy por encima del resto. Esta tendencia transforma el enfoque estratégico de las compañías, que ahora deben integrarse en un entorno flexible. "Tenemos que pensar en un ecosistema donde el consumidor decide cómo y cuándo conectar con nosotros, ya sea online u offline", afirma. En este sentido, señala que, la experiencia debe ser fluida independientemente del canal.

2 Quick Commerce. Una tendencia en auge, especialmente a raíz de la pandemia, cuando muchos retailers detectaron la oportunidad de desarrollar modelos de conveniencia digital en colaboración con agregadores. A finales del año pasado el *delivery* de alimentación ya crecía en torno al 20%, según datos de Statista. Un caso paradigmático que Zaera desta-



Eva Zaera
Directora de desarrollo digital comercial en Coca-Cola Europacific Partners

4 FACTORES CLAVE PARA IMPULSAR UNA CAMPAÑA OMNICAL

- 1 Trazabilidad omnicanal.
- 2 Surtido adaptado a cada canal.
- 3 Hiperpersonalización.
- 4 Quick commerce.

6 palancas para impulsar una estrategia integral

La omicanalidad no consiste solo en estar presente en distintos canales,

sino en conectar todos ellos de forma coherente para ofrecer una experiencia fluida y sin interrupciones al consumidor. Así lo afirma Eva

ca es **Glovo**, que actualmente se consolida como el segundo retailer en volumen de ventas online de alimentación en España gracias a la oferta acumulada de las múltiples tiendas que operan en su plataforma.

streaming- sustituyen el clásico embudo de marketing. "Hoy, un shopper puede estar en redes sociales, pasar directamente a la compra y, antes de finalizar el carrito, volver a una fase de descubrimiento por otro impacto digital", señala.

Campaña Eurocopa de Coca-Cola & Dia

Eva Zaera hace balance de la campaña desarrollada junto a **Dia** durante la pasada Eurocopa, diseñada para activar los principales ejes de una estrategia omnicanal. La elección del retailer respondió a su capilaridad en tienda física, un club de fidelización con 6 millones de usuarios y un ecosistema de retail media avanzado. La campaña integró, según explica la directiva, trazabilidad entre canales mediante la app de Dia, surtido segmentado por entorno (físico, web y *quick commerce*) y contenidos personalizados en tiempo real a través de Cavai y la plataforma One Football.

La campaña consiguió un impacto del 60% de los usuarios del club Dia (frente al benchmark habitual del 30%-50%), se detectó el efecto ROPO (informarse en online y comprar en offline) y se observaron patrones de compra distintos según el canal. Asimismo, el *quick commerce* fue el entorno con mayor crecimiento en ventas.

3 Auge de las apps de los supermercados. Estas aplicaciones, además de aumentar el *engagement* con los clientes, influyen directamente en sus decisiones de compra. Para Zaera, las apps son "el vehículo que nos ayuda a conectar el 'on' con el 'off'", además de proporcionar información valiosa que permite afinar propuestas de valor más personalizadas.

5 Surtido adaptado al canal. En Coca-Cola lo tienen claro: "ajustar la oferta según el entorno no solo mejora la experiencia del cliente, sino que además optimiza márgenes", afirma Zaera. En el canal digital, por ejemplo, se priorizan productos en formatos de mayor volumen y carga, respondiendo a los hábitos de consumo propios del entorno online.

6 Ocasiones de consumo relevantes para el canal. Por último, Eva Zaera destaca la importancia de trabajar en ocasiones de consumo relevantes para cada canal, entendiendo el momento emocional en el que el consumidor se relaciona con la marca. En Coca-Cola identifican múltiples situaciones de consumo -desde comidas al aire libre hasta aperitivos sociales o celebraciones- en las que buscan estar presentes.

4 Mapa de influencia. La directiva también pone el foco en el nuevo mapa de influencia, un modelo conceptual impulsado por Boston Consulting Group que deja atrás la visión lineal del proceso de compra. El consumidor ya no avanza de forma secuencial desde el descubrimiento hasta la compra, sino que navega de forma dinámica entre diferentes puntos de contacto. Las llamadas "4S" -*search, scroll, shopping y*

LA OMNICALIDAD DEL FUTURO

Más Smart

- IA. Los consumidores se apoyan en nuevas fuentes de información para decidir sus compras.
- Los Gen Z utilizan las redes sociales también como fuente de información.



Más Data

- Los avances tecnológicos mejoran la precisión para medir y atribuir campañas digitales.
- Meta lanzó una herramienta que ayuda a entender cómo estas campañas generan conversiones.



Más Conectado

- Retail Media networks no endémicas. Plataformas online, apps, etc. que generan audiencias incrementales.
- Colaboraciones. Abren la puerta a sinergias con otros sectores.



Más Canales

- TikTok Shop. El ecosistema de compra crece rápidamente, incorporando redes sociales como nuevos entornos transaccionales.

Olistic

Redefiniendo el cuidado capilar

Olistic ha irrumpido con fuerza en el sector de los complementos alimenticios para la salud capilar, convirtiéndose en una de las *startups* de mayor crecimiento en Europa. ¿Su fórmula? Ciencia, agilidad y una comunidad fiel como eje del modelo de negocio. Así lo explicó Pablo Nueno, CEO y cofundador de la marca.



Pablo Nueno
CEO y cofundador de Olistic.

actuando con la mentalidad de una *startup*.

Esa agilidad ha sido clave para aprovechar oportunidades. Y es que, según afirma el directivo, “aunque el crecimiento te da muchos más quebraderos de cabeza que la estabilidad, también ofrece la oportunidad de seguir sorprendiendo al mercado”.

Una visión clara y sostenible

Lejos de ampliar indiscriminadamente su portfolio, Olistic mantiene una estrategia de producto muy enfocada, con tres referencias adaptadas a mujeres de hasta 50 años, mujeres mayores de 50 y hombres. La compañía prefiere innovar mediante la mejora continua de sus fórmulas y el desarrollo de servicios complementarios como chequeos capilares itinerantes. No obstante, ahora presenta su último lanzamiento: “Night”, que favorece tanto el sueño como el cabello.

En un contexto de creciente competencia -la inversión publicitaria en la categoría ha crecido un 168% en un año-, la marca, se mantiene fiel a su propuesta de valor, apostando por la calidad, la ciencia, la comunidad y la experiencia de cliente.

Más allá del producto

Olistic ha creado una cultura de bienestar capilar desde dentro, respaldada por ciencia, amplificada por tecnología y consolidada en una comunidad muy activa. Su modelo es un ejemplo de cómo una marca joven, bien enfocada y con propósito puede competir en un sector saturado.

“Lo que hemos hecho es encontrar un *blue ocean*, una categoría que no estaba explotada de esta forma”, concluye Pablo Nueno. Y, a la vista de los resultados, Olistic ha sabido nadar en esas aguas con éxito.

OLISTIC EN DATOS

4

años de actividad.

+40

M de € de facturación.

4

países.

+500.000

clientes.

60%

ventas en su e-commerce, el 90% de estas por suscripción.

Innovación farmacéutica

Olistic nace en 2021 de la unión entre **Pedro Luis González**, exdirector de Innovación Global en Laboratorios Almirall, y **Pablo Nueno**, emprendedor vinculado al mundo digital. “Somos una especie de *corporate venturing*”, explica Nueno al referirse al origen del proyecto dentro del ecosistema Almirall. Desde el inicio la ambición fue clara: crear un producto disruptivo y respaldado por evidencia científica, adaptando estándares ya existentes en Estados Unidos al mercado europeo, donde aún no se había consolidado el enfoque multifactorial en salud capilar.

Modelo omnicanal

La estrategia fue *digital first* con visión omnicanal. Aunque comenzaron con canales puramente digitales -e-commerce y **Amazon**-, la apuesta por farmacias y **El Corte Inglés** desde etapas tempranas fue clave para escalar el negocio. Actualmente Olistic vende en más de 3.400 farmacias en España y ha replicado su modelo en Portugal, Alemania e Italia.

El enfoque multicanal les ha permitido romper la estacionalidad típica del

sector y fidelizar clientes a través de un sistema de suscripción, con una caja mensual de 28 viales. En su propio e-commerce el 90% de las ventas se realiza bajo este modelo, un hito en el ámbito de los productos físicos. “Tratándose de un problema crónico, la suscripción tiene mucho sentido”, argumenta Nueno.

Rigor científico

Un aspecto esencial de Olistic es su enfoque científico. La empresa invierte en estudios clínicos comparativos -incluso frente a principios activos farmacológicos como la finasterida-, patentes e ingredientes propios. Su precio, entre dos y tres veces superior al promedio del mercado en el momento de su lanzamiento, refleja la ambición de construir una marca premium con rigor científico.

Además, Olistic ha logrado un hito en la categoría: introducir a más de medio millón de mujeres al consumo de nutracéuticos capilares, un segmento históricamente dominado por productos masculinos.

Comunidad y confianza

La creación de una comunidad sólida y activa ha sido una de las claves

de la marca. A través de redes sociales, influencers, médicos y farmacéuticos han construido un ecosistema de confianza. “Nuestro principal canal de recomendación es el boca a oreja”, afirma Pablo Nueno. “En un producto como el nuestro es muy importante la recomendación. Hemos impulsado la prescripción digital y médica para generar un modelo que transmita seguridad y tranquilidad”, explica.

Olistic le habla a su público con un lenguaje nuevo. Lejos del estilo clínico tradicional del sector, sus campa-

ñas adoptan un enfoque *lifestyle*, emocional y empático. “No es solo pelo. Si fuera solo pelo, no te levantarías antes, ni lo cuidarías, ni te preocuparías por él, ni te haría sentir así de bien”, reza una de sus campañas televisivas.

Agilidad, foco y mentalidad startup

A lo largo de su intervención, Pablo Nueno insistió en la importancia de la flexibilidad como ventaja competitiva: “Es clave poder probar, testar y cambiar”. Durante sus primeros 4 años Olistic operó desde espacios de coworking, adaptando su estructura a cada fase del crecimiento. Hoy, con más de 40 millones de euros de facturación anual y presencia en cuatro países, siguen



Olistic ha creado una cultura de bienestar capilar desde dentro, respaldada por ciencia, amplificada por tecnología y consolidada en una comunidad muy activa.

Transgourmet Ibérica

Entre retail y foodservice

Las fronteras entre retail y foodservice se están difuminando y es en esa convergencia donde Transgourmet Ibérica encuentra nuevas oportunidades de crecimiento. Francesc Pallarés, director ejecutivo comercial de la compañía, explica cómo la empresa, que acaba de cumplir 100 años, avanza en su estrategia dual: consolidarse como referente en distribución para la hostelería independiente y, al mismo tiempo, reforzar las franquicias de proximidad.



3 EJES DE TRABAJO

- ❖ **Surtido.** Racional, moderno, innovador y optimizado. Adecuado a cada cliente al que se dirige (retail y horeca), a su momento de consumo y su necesidad.
- ❖ **Precios.** La estabilidad es clave. En su opinión, un escándalo de un menú no se toca en todo el año y si cuesta 15 euros, cuesta 15 euros. Por su parte, en la compra de retail, explica que la actividad promocional pierde valor porque las compras en sus tiendas son de conveniencia o necesidad y no de carga.
- ❖ **Servicio.** Imprescindible. Pallarés es crítico con las descargas de mercancía, que dice alcanzan un 12% de incumplimiento de agenda, lo que hace que tengan que aumentar sustancialmente su cobertura de stock para poder cumplir con el servicio a sus clientes."

Transgourmet Ibérica, que forma parte de la multinacional suiza Transgourmet desde 2021 (la división mayorista de Grupo Coop), cumple 100 años. Y lo hace culminando un proceso de transformación que comenzó hace 6 años focalizándose en

dos divisiones: la distribución de la hostelería no organizada y el retail. Abandonaba así los negocios de foodservice organizado y la venta a mayoristas, dos partidas importantes que sumaban casi 200 millones de euros de facturación. Un cambio

radical, que ha permitido a la compañía facturar 1.220 millones de euros en 2024, cuadruplicando el beneficio en los últimos 5 años.

Francesc Pallarés, director ejecutivo comercial, celebra los resultados fruto del intenso trabajo realizado y reivindica su papel de mayoristas porque "es necesario e importante dar servicio al pequeño comercio en pueblos de la España vaciada o barrios que se están desertizando, donde ya nadie llega, incluidas las entidades bancarias" y que implica llevar caja a caja los productos a estos destinos, "algo que no es nada barato, pero es una gran labor".

Con presencia en 27 provincias de 12 comunidades autónomas (que concentran el 70% de la población), 5 plataformas logísticas propias (más 3 externalizadas) y 70 cash&carries, Transgourmet Ibérica da una robusta cobertura logística en todo el territorio para cubrir sus dos líneas de negocio: retail y horeca.

Retail: proximidad y conveniencia

Transgourmet es hoy uno de los principales franquiciadores con una cuota de mercado del 6,9%, frente al 5,1% de 2019, en opinión de Pallarés, gracias a que "hemos dejado de vender únicamente cajas y estamos ofreciendo más servicios." servicios", como gestión de la energía, asesoramiento jurídico, reformas de tiendas, etc. Pero si hay una estrategia que el directivo destaca en esta evolución es la adaptabilidad de las tiendas al entorno, tanto en los pro-

ductos frescos de cada zona como en la oferta en función de la comunidad de clientes: si es zona residencial, turística, de oficinas o escuelas, etc. En su opinión, "la conveniencia requiere mucha especialización".

El impulso de la restauración no organizada

El otro pilar por el que ha apostado Transgourmet Ibérica es la hostelería independiente, lo que internamente denominan 'bareca', bar, restaurante y cafetería. "Es el canal donde concentramos todo el esfuerzo y seguimos invirtiendo para llegar más lejos y a más clientes", explica el directivo.

La operativa es servir desde cada uno de los 70 cash&carry que tienen una zona exclusiva de preparación. El cliente puede hacer sus pedidos a través de la app, web, WhatsApp, televenta o a través del comercial. Cuentan con 370 comerciales, 18 agentes de televentas y 317 camiones propios para hacer el reparto "en tiem-

po y forma". Para Pallarés, el negocio de la hostelería es "servicio y relación personal a un precio adecuado".

Objetivo: seguir creciendo

Transgourmet se prepara para seguir creciendo. En los últimos 4 años se han reformado 16 cash&carry y este año están en marcha 6 nuevos (Mercabarna, Fuerteventura y Leganés, a los que hay que se sumar los tres que se han incorporado con la compra de Moyà Saus en Mallorca), incorporarán 100 nuevos comerciales para cubrir más zonas y llegar a más clientes, y se sumarán 60 franquicias más en Suma a nivel nacional.

"Hemos sacrificado mucha venta, pero ahora estamos bien enfocados", concluye Pallarés. En su opinión, el desarrollo del modelo ahora viene de la mano de los fabricantes, trabajando con ellos en 3 palancas clave: surtido, precios y servicio (ver recuadro).

RETAIL



581

M€ de ventas

786

Supermercado SUMA/SPAR/PROXIM

2.592

Supermercados independientes

HORECA



654

M€ de ventas

70

Centros cash&carry

132

€ Ticket medio

Desarrolla tus categorías con la distribución para crecer en el punto de venta

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EMPRENDER PROYECTOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS?

- El sector necesita crear valor en las categorías y adaptarse a las necesidades cambiantes del shopper.
- El 80% del sector incrementará su actividad promocional, con un mayor foco en la eficiencia.
- El 70% de la distribución declara que llevará a cabo racionalización de surtidos.

FORMACIÓN AECOC

Prepara a tus equipos con una metodología adaptada al contexto actual



Gestión por Categorías



Cómo optimizar tu surtido



Cómo desarrollar un Plan Promocional

2º Category Management Forum, donde conoceremos los mejores proyectos de gestión por categorías de la mano de la distribución.

8 de Octubre 2025
Madrid

Y además, obtén reconocimiento en los Premios Shopper Marketing e Innovación

Presenta ya tu Proyecto.

Próxima convocatoria 2025
candidaturas abiertas

Más información



Albert Martínez Vilaplana
amartinezvilaplana@aecoc.es
T. 93 252 39 00



Retailers regionales Creciendo desde la cercanía

De izda. a dcha. **Rosario Pedrosa** -gerente del Área de Comercial y Marketing de AECOC y moderadora de la mesa-, **Mónica Jiménez** -directora comercial de Cencosu (Spar Gran Canaria)-, **Rubén Fornés Oliver** -director comercial de Supermercados MasyMas (Juan Fornés Fornés)- y **Jesús Diz** -director comercial y marketing de Vegalsa-.

En un contexto no exento de retos, los retailer regionales siguen creciendo, y lo hacen desde la cercanía física y emocional, con modelos arraigados en el territorio y centrados en la calidad y los productos frescos.

En una mesa redonda moderada por Rosario Pedrosa -AECOC- directivos de Vegalsa, MasyMas y Cencosu (Spar Gran Canaria) explican cómo están afrontando un año marcado por la alta competitividad, los cambios del consumidor y la presión sobre los precios.

Cencosu Spar Gran Canaria

Compromiso con la economía local

Fundada en 1986 con capital 100% canario, forma parte de Spar International, y es un ejemplo de cómo potenciar la economía local adaptándose a la vez a las necesidades de una clientela diversa y global.



Mónica Jiménez

DIRECTORA COMERCIAL DE CENCOSU, SPAR GRAN CANARIA

“No podemos quedarnos quietos, porque si no nos devoran”.

Cercanía y adaptación al cliente

“Con supermercados en todos los municipios de la isla, conocemos muy bien a nuestra clientela, que es muy diversa: locales, regionales, nacionales y turistas”, explica Mónica Jiménez, directora comercial de Cencosu, Spar Gran Canaria. Esta realidad obliga a adaptar constantemente el surtido según la temporada y los flujos turísticos, respondiendo así a las necesidades de consumidores alemanes, ingleses, noruegos, entre otros. “Eso nos diferencia de las grandes enseñas que tenemos al lado, muchas de

ellas con un 80% de marca propia”, añade.

Compromiso con la economía local

Uno de los pilares de Cencosu en Gran Canaria es el firme compromiso con la economía local. La empresa colabora estrechamente con proveedores del entorno comprando sus cosechas a precios justos y priorizando la calidad de los productos frescos: frutas, verduras, charcutería, cárnicos o pescados. Una apuesta por el kilómetro cero que se traduce en beneficios para el consumidor y para el tejido productivo de la isla.

“No tenemos que parar.

Tenemos que innovar y si no funciona, rectificar y volver a probar”.

Eficiencia logística

La nueva plataforma logística dedicada a productos refrigerados y congelados les ha permitido centralizar toda su cadena de suministro, mejorando la eficiencia e incrementando las ventas y los márgenes de las tiendas. “Aunque su puesta en marcha fue difícil al principio, ya está dando sus frutos”, reconoce Jiménez.

ando la eficiencia e incrementando las ventas y los márgenes de las tiendas. “Aunque su puesta en marcha fue difícil al principio, ya está dando sus frutos”, reconoce Jiménez.

Omnicanalidad

La apuesta por la omnicanalidad está siendo una pieza fundamental del crecimiento. “El *quick commerce* a través de plataformas como *Glovo* o *Uber Eats* ha tenido una acogida sorprendente positiva en las islas”, señala la directora comercial. A esto se suma el canal de venta online propio, cuyo valor añadido reside en que los pedidos se preparan desde las tiendas físicas, lo que garantiza mayor proximidad, frescura y eficiencia.

Surtido eficiente

Cencosu gestiona su surtido con el fin de optimizar cada metro cuadrado de tienda. “Tenemos un departamento de gestión por categorías que revisa constantemente las referencias. Cada tres meses damos de baja aquellas que no cumplen los criterios de rotación o rentabilidad”, explica su directora comercial. A esto se añade una marca propia de buena calidad y a precio competitivo, que complementa la oferta.

“El *quick commerce* es un elemento de diferenciación. Para nosotros ha sido una sorpresa la buena acogida que ha tenido en el consumidor de las islas”.

Dinamismo promocional

“No nos obsesiona tanto el precio como el dinamismo promocional”, afirma Jiménez. Según datos de Nielsen, Spar Gran Canaria es una de las enseñas con mayor actividad promocional: folletos quincenales, “ofertones”, promociones cruzadas, días temáticos como el “día de la fruta” o el “ofertón de fin de mes”, que permiten bajar el precio de más de 1.200 referencias cada dos semanas.

Innovación

La innovación en el punto de venta también es una prioridad “porque el consumidor la busca”. Cada viernes, el comité comercial analiza nuevas referencias con estudios de viabilidad. “Pedimos al proveedor que se implique, que nos presente su plan de marketing, materiales promocionales...”. Todo ello con el objetivo de garantizar una innovación que genere

CENCOSU SPAR GRAN CANARIA

201

Tiendas. Con presencia en todos los municipios de Gran Canaria. Cuenta con las enseñas: Spar Express -compras rápidas en zonas de mucho tránsito-, Spar -tiendas de proximidad con frescos de calidad-, Euro Spar -gran supermercado para compras familiares-, Spar Natural -con amplia variedad de ecológicos, naturales y sostenibles- y el negocio de gasolineras iniciado en 2025.

408

Millones de euros de facturación.

3.615

Colaboradores.

65.607

M² de superficie.

re ventas incrementales y que responda a las demandas reales del consumidor.

Futuro

A punto de cumplir 40 años, en Cencosu, Spar Gran Canaria miran hacia el futuro con confianza, apoyándose para ello en sus nuevos modelos de tienda. En la actualidad están abriendo sus tiendas más pequeñas al lado de colegios, universidades y zonas de paso para que una persona se pueda tomar un café o llevarse a casa una cena gourmet, una cuña de queso o un jamón. Por otra parte, este año la empresa ha reforzado su presencia en el mercado de conveniencia con la apertura de su primera tienda en una estación de servicio. ■

Supermercados Masymas

El cliente como eje estratégico

Empresa 100% familiar, Supermercados MasyMas (Juan Fornés Fornés) es una cadena de distribución regional que cuenta con 115 tiendas en la Comunidad Valenciana y Murcia. Sus principales ejes de desarrollo y diferenciación son la adaptación al consumidor local, los productos frescos de calidad con venta asistida y un amplio surtido de marcas de fabricante.



Masymas ha implementado un nuevo modelo de tienda con 26 ya operativas. Son espacios más amplios, modernos, con luz natural y cocina propia. "Nos complicamos la vida cocinando desde la materia prima, pero el cliente lo agradece", afirma Fornés.

Rubén Fornés Oliver

DIRECTOR COMERCIAL
DE SUPERMERCADOS MASYMAS
(JUAN FORNÉS FORNÉS)

"Trabajamos con los fabricantes para seguir siendo relevantes para el consumidor".



Adaptación, proximidad y frescos de calidad

La cadena ha hecho una apuesta decidida por revisar y elevar los estándares de calidad, invirtiendo en procesos, logística en frío y controles internos para mejorar la vida útil de sus productos, particularmente de los graneles de frescos.

Calidad y precio como pilares

"No conozco a nadie que quiera pagar más por lo mismo", afirma Rubén Fornés, director comercial de Supermercados MasyMas (Juan Fornés Fornés). "La calidad es indiscutible, y el precio también". Con un 30% de marca propia en productos secos, la empresa trata de mante-

ner un mix de precio atractivo para sus clientes.

Apuesta por la innovación y las marcas de fabricante

Con un gran desarrollo de marcas de fabricante, la empresa adapta parte de su surtido -8.500 referencias- a las necesidades de la clientela en las diferentes poblaciones o provincias,

ubicadas muchas de ellas en zonas turísticas. También es firme la apuesta por la calidad: cada año dan de alta y de baja alrededor de 1.000 productos. "En nuestras tiendas los fabricantes tienen un canal de crecimiento. Lo que esperamos es que sigan invirtiendo en promociones en lo que queda de año, porque al final hay que bajar sí o sí el precio de la unidad", dice Fornés. Y añade: "La innovación es fundamental para nuestro modelo, porque sin innovación esto va de precio, y si va de precio, quizás sobremos unos cuantos", señala.

"Lo que pedimos a los fabricantes es que sigan invirtiendo en promociones en lo que queda de año".

Nuevo modelo de tienda con cocina

Con el fin de dar respuesta a los cambios sociales, desde 2017 MasyMas ha implementado un nuevo modelo de tienda con 26 ya operativas. Son espacios más amplios, modernos, con luz natural y cocina propia, lo que se traduce en un valor diferencial. "Nos complicamos la vida cocinando desde la materia prima, pero el cliente lo agradece", afirma Fornés. Actualmente ofrecen unos 20 platos diarios con un ticket medio de 4,5 euros. Para ganar eficiencia, sin sacrificar calidad, han abierto un obrador central en Pedreguer que permite mantener la esencia de sus recetas.

Cierre año

El director comercial de MasyMas se muestra optimista. La Semana Santa fue muy buena también y todo parece indicar que el verano también lo será, por lo que las previsiones de

SUPERMERCADOS MASYMAS (JUAN FORNÉS FORNÉS)

MasyMas es una marca compartida por 4 empresas distintas, con gestión totalmente independiente, distribuidas en diferentes provincias.

115

Supermercados en la Comunidad Valenciana y Murcia. Cuenta con los formatos: MasyMas Basic -600 m²-, MasyMas -1.100 m²- y el nuevo modelo MasyMas con 1.400 m², parking y sección de cocina. Tienda online con servicio a 100 localidades.

420,8

Millones de euros de facturación (+4,6 en valor y +3% en volumen).

2.740

Empleados.

226.000

hogares con tarjeta cliente.

cierre de año son buenas. De cara al verano, un momento crucial por el peso del turismo en sus ubicaciones, trabajan para reforzar la disponibilidad de producto y optimizar las exposiciones en tienda para garantizar la cobertura ante picos de venta.

Futuro

Seguir abriendo 3 o 4 tiendas al año en la Comunidad Valenciana y Murcia, sus regiones naturales. Asimismo, la empresa tiene previsto doblar la capacidad de su plataforma logística central. ■

Vegalsa-Eroski

Conexión con el territorio y cercanía con el consumidor local

En los últimos 12 años la población ha bajado un 3% en Galicia y un 5% en Asturias. Crecer en este contexto es un gran reto para Vegalsa-Eroski que, no obstante, sigue creciendo año tras año maximizando sus fortalezas y ofreciendo a sus clientes “experiencia de compra, capacidad de elección, productos locales y frescura al máximo”, según explica su director comercial y marketing, Jesús Diz.



Nacida en 1956, desde 1998 Vegalsa mantiene una alianza con Eroski.



Jesús Diz

DIRECTOR COMERCIAL Y MARKETING
DE VEGALSA-EROSKI

“La innovación y la capacidad de elección forman parte de nuestro ADN”.

Arraigados en el territorio

La conexión con el territorio, la calidad y cercanía -física y emocional- con el consumidor local son fundamentales para la empresa. Por ello prestan especial atención a la experiencia en el punto de venta y a la selección del surtido, en el que los productos locales tienen especial protagonismo. “Tenemos que ser capaces de generar valor en nuestra tierra y de ofrecer a nuestros

clientes productos frescos y locales de calidad, algo que además nos ayuda a fidelizar al cliente”, explica Jesús Diz.

Innovación y precio

Dice Diz que la innovación y la capacidad de elección forma parte del ADN de la compañía. Matiza, no obstante, que la innovación tiene que ser significativa y aportar valor incremental a las categorías.

“Cada referencia debe ganarse su sitio en el lineal”, comenta. Para ello, es fundamental que “el gap de precio de la marca esté ajustado a su propuesta de valor; solo así las marcas de fabricante recuperan posiciones frente a la MDD”, explica.

Comida preparada

Con un enfoque basado en regeneración y cocinado en tienda, esta

sección se ha ido implantando gradualmente en la empresa. En la actualidad 12 de cada 100 clientes compran en esa sección, que ya tienen disponible en 26 establecimientos. Diz afirma que esta es una sección muy exigente, sin embargo, genera un alto grado de fidelización, por lo que van a seguir trabajando para mejorar las operaciones, garantizar la máxima calidad y dar mayor dinamismo al catálogo con nuevos platos.

“Creemos que el fresco y lo local, la conexión con el territorio, son elementos capaces de generar valor en nuestra tierra”.

El rol de la tecnología

La tecnología está ayudando a la empresa a: mejorar la experiencia de cliente, la eficiencia de las operaciones y la toma de decisiones. Todo ello sin olvidar que son “tenderos”, y por tanto han de estar en la tienda “al lado del cliente, viendo lo que pasa”.

Personalización

Gracias a la tarjeta de fidelidad del Club Eroski, con más de 900.000 clientes, son capaces de tener un conocimiento bastante preciso de las necesidades y tendencias de su clientela y realizar propuestas a medida.

Las prioridades del año

Diz subraya la importancia de ajustar el surtido a las verdaderas necesidades del cliente, mejorar las operaciones ante escenarios de absentismo y complejidad creciente, y reforzar su propuesta en frescos.

VEGALSA-EROSKI

286

Tiendas en Galicia, Asturias y León.

Hipermercados Eroski, Supermercados Eroski Center, Eroski City y Aliprox -franquicias-, Eroski Rapid -conveniencia-, Familia -supermercados de surtido corto y posicionamiento de ahorro-, Cash Record -cash and carry- y gasolineras.

1.649

Millones de euros de facturación.

7.700

Empleados.

915.000

Hogares con tarjeta Eroski Club.

“Hay que obsesionarse con la ejecución. Tenemos que ser muy consistentes y coherentes con la propuesta de valor para que el cliente lo perciba”.

Todo ello acompañado por un posicionamiento de precios competitivos y con el apoyo de la tarjeta Club Eroski, que transfiere ahorro de forma directa al consumidor.

Cierre 2025

Diz se muestra optimista respecto a la evolución del año. “Si tenemos un buen verano, como viene siendo habitual, puede que acabemos consolidando el crecimiento de cara a fin de año” concluye Diz. ■

13^{os} Premios AECOC Shopper Marketing e Innovación

Los Premios AECOC Shopper Marketing e Innovación reconocen la excelencia en la colaboración empresarial dentro del sector del gran consumo. En la 30ª edición del Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing, se distinguieron las iniciativas más destacadas en el ámbito comercial y de marketing, orientadas a satisfacer las necesidades del shopper a lo largo de todo el proceso de compra. A continuación presentamos a los galardonados.

13^{os} PREMIOS AECOC SHOPPER MARKETING E INNOVACIÓN

PREMIOS DE LAS CUATRO CATEGORÍAS

- 1 Mejor acción de desarrollo de categoría.
 - 1r premio: **Consum**
 - Accésit: **Suntory (La Casera)**
- 2 Mejor lanzamiento.
 - 1r premio: **Affinity Petcare**
 - Accésit: **Nestlé (Buitoni)**
- 3 Mejor innovación en retail.
 - 1r premio: **Ametller Origen**
 - Accésit: **bonÀrea**
- 4 Mejor acción de desarrollo de pymes.
 - 1r premio: **The Nut Club**
 - Accésit: **Almacenes Lázaro**



En la imagen, los primeros premios y los accésits de las diferentes categorías, junto a directivos y organizadores del Congreso de AECOC.

De izda. a dcha.: José María Bonmatí (AECOC), Albert Martínez (AECOC), Cristina Lázaro (Almacenes Lázaro), Miriam Vega y Repòs Herrera (Ametller Origen), Carlos Martínez (Nestlé España), Joan Mir (AC Marca Home Care), Jordi Cuatrecasas (AECOC), Jesús Pérez Canal (experto en distribución comercial), Alejandro Aguirre (Suntory), Ricardo Marí (Consum), Laia Bell-Lloch y Jordi Solanellas (The Nut Club), Rosa Galende (AECOC), Sara Escudero (presentadora) y Rosario Pedrosa (AECOC).

Consum

La nueva era del pescado congelado en Consum



Consum ha recibido el primer premio en la categoría “Mejor Acción de Desarrollo de Categoría” por el rediseño completo de su sección de pescado congelado. Una iniciativa que ha permitido revertir la tendencia negativa, apostando por una experiencia de compra más actual, variada y orientada al consumidor del futuro.

Mediante una estrategia que combinó la mejora del surtido, una nueva segmentación de la categoría, renovación visual y un fuerte trabajo colaborativo con proveedores, la cooperativa ha logrado reposicionar la categoría de forma efectiva.

Adaptarse al nuevo consumidor
El rediseño se ha centrado en ofrecer una propuesta alineada con las nuevas demandas del cliente: calidad, conveniencia, transparencia, variedad y una experiencia de compra sencilla. La nueva pescadería congelada es ahora más intuitiva,

con una señalización clara, presentación cuidada del producto y una gama más amplia y especializada.

Colaboración estratégica
Uno de los pilares clave del éxito ha sido la colaboración con nueve de los principales proveedores de pescado y marisco congelado. La acción se estructuró en tres fases fundamentales: fijación de un objetivo común; transparencia informativa, compartiendo estudios internos y datos clave como punto de partida para co-construir; y ejecución conjunta de mejoras en procesos productivos e innovaciones aplicadas directamente en los lineales.

Resultados contundentes
Durante los meses que duró la acción, el impacto fue rápido y visible. El desarrollo de la gama en Marca Propia (MMPP) impulsó el crecimiento de toda la categoría, invirtiendo su tendencia negativa.

Los datos avalan una estrategia sólida:

- Incremento del 13% en la participación de la marca Consum dentro de la categoría.
- Crecimiento del 7,6% en valor y del 8,4% en unidades.
- Aumento de unidades familiares compradoras (3,22%) y de la fidelidad del cliente (5,22%).
- Mejora superior al 25% en el NPS, indicador clave de recomendación y satisfacción.
- La cuota de mercado Nielsen ha crecido a un índice del 104,2, posicionando a Consum como un referente competitivo en pescado congelado.

Un logro estratégico con visión de futuro
La acción ha superado los objetivos planteados reforzando la confianza del consumidor en la enseña y demostrando que, incluso en segmentos percibidos como maduros, es posible innovar y crecer. ■



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

Affinity Petcare

Lanzamiento Ultima Pro+
La tendencia de la proteína en mascotas



La proteína se ha consolidado en los últimos años como uno de los atributos más valorados en el ámbito de la alimentación saludable. Affinity ha sabido trasladar este concepto al mundo animal con Ultima Pro+, una propuesta que no solo se apoya en ingredientes de alta calidad, sino que además comunica con claridad los beneficios de una dieta rica en proteínas también para perros y gatos.

Esta apuesta cobra aún más sentido si entendemos que el shopper de Petfood está polarizado: o busca opciones económicas, o apuesta por la alta nutrición, priorizando la calidad por encima del precio.

Categoría con fuerte carga emocional
El bienestar de la mascota es la principal preocupación del “petparent”, y la alimentación juega un papel crucial en ese vínculo emocional. El 80% de los propietarios declara que la proteína es el componente más importante para la salud de sus animales, lo que sitúa a Ultima Pro+ como una respuesta perfectamente alineada con sus expectativas y necesidades reales.

Creer con sentido
Desde el inicio, el objetivo de Ultima Pro+ ha sido claro: inyectar valor en la categoría dentro del canal grocery, más allá del precio, mediante una plataforma de valor incremen-

tal. Este lanzamiento representa una innovación real y diferencial que rompe con la banalización de la MDD, recuperando atractivo frente al canal especializado y posicionando a Affinity como referente en nutrición avanzada.

Ejecución sólida
El éxito del proyecto no reside solo en el producto. La ejecución del plan de lanzamiento ha sido uno de sus grandes activos: activación en más de 5.000 puntos de venta, presencia en casi todos los retailers a nivel nacional, comunicación clara de beneficios y una estrategia perfectamente alineada con los valores del consumidor actual. Y los resultados avalan la estrategia: sell-out en valor en 2024 (9 meses desde el lanzamiento): de 0,7 M€ a 1,3 M€; y una presencia nacional consolidada, con fuerte implantación transversal en gran parte de la distribución.

Una innovación que deja huella
Ultima Pro+ no es solo una extensión de línea: es una respuesta disruptiva a un nuevo contexto de consumo. Una innovación que construye valor en la categoría, refuerza el vínculo con el shopper y marca el camino hacia una nueva forma de entender el petfood, basada en la nutrición de alto nivel y en una lógica de bienestar compartido con las tendencias humanas. ■



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

Ametller Origen

“Llet Llet”, leche más próxima al origen



El proyecto Llet Llet de Ametller Origen ha recibido el primer premio en la categoría “Mejor Innovación en Retail”, destacando por su capacidad para mejorar la experiencia del consumidor, tanto en tienda física como digital. En una categoría tan tradicional como la leche, el jurado ha valorado especialmente el enfoque innovador y honesto con el que la marca ha conseguido captar nuevos consumidores y revalorizar el producto.

Otra forma de entender la leche

El consumo de leche de vaca ha disminuido en los últimos años, en gran parte por la percepción de que puede causar molestias digestivas, que ha llevado a muchos consumidores a reducir su ingesta o buscar alternativas vegetales.

Llet Llet propone recuperar una forma de consumir leche más cercana al origen, con una gama elaborada exclusivamente con leche A2/A2, más digestible, natural y nutritiva. Toda la producción proviene de una

única granja familiar en Girona, donde se garantiza el bienestar animal y se mantiene una cadena corta de distribución, con ordeño y envasado en un mismo lugar.

Estudios como el publicado en Advances in Nutrition respaldan que esta variante es mejor tolerada, lo que permite a más personas volver a disfrutar de la leche sin renuncias.

Una propuesta clara

Más allá del producto, el proyecto ha trabajado con un plan de acción sólido y coherente:

- **Desarrollo de gama:** leche fresca y yogures A2/A2.
- **Producción local y controlada.**
- **Comunicación 360°:** enfocada en el valor digestivo, con acciones



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

en RRSS, email marketing, branded content y medios locales.

- **Activación en punto de venta:** megafonía, pantallas, promociones y visibilidad.
- **Campañas escolares:** llegando a más de 20.000 niños para generar conocimiento desde la infancia.

Un impacto medible

El lanzamiento de Llet Llet ha tenido un efecto transformador en la categoría. Gracias a una propuesta relevante y bien ejecutada, se ha logrado revertir la tendencia negativa y activar un nuevo dinamismo comercial.

- **Reactivación del consumo:** En solo un año, se han vendido más de 1,5 millones de unidades, superando ampliamente el objetivo inicial. La leche ha sido el motor principal, duplicando en crecimiento a la gama de yogures.

- **Ampliación de la base de clientes:** Llet Llet ha contribuido a aumentar en un 15% el número de compradores en la categoría de lácteos, generando fidelidad y atracción de nuevos perfiles.

- **Un modelo de comunicación eficaz:** Las acciones digitales y educativas han logrado un alcance superior a 400.000 usuarios en redes, 125.000 usuarios únicos en newsletters y más de 40.000 visualizaciones en testimonios.

The Nut Club

Introducción de la categoría de cremas de frutos secos en la gran distribución



La introducción de las cremas de frutos secos en el canal de gran distribución ha valido a The Nut Club el primer premio en la categoría “Mejor Acción de Desarrollo pymes”. Un reconocimiento que pone en valor aquellas iniciativas conjuntas entre fabricantes y distribuidores capaces de detectar oportunidades reales de crecimiento. En este caso, el jurado ha destacado especialmente la capacidad de una pequeña empresa para liderar la creación de una categoría completamente nueva en el lineal.

De nativa digital a pionera en el lineal

The Nut Club nació en 2021 con el objetivo de redefinir el consumo de cremas de frutos secos a través de una propuesta saludable, sabrosa y en línea con la tendencia plant-based. Durante dos años operó exclusivamente online.

Su entrada en Ametller Origen a inicios de 2023, seguida por Plusfresc, marcó un punto de inflexión: por primera vez, una marca española llevaba al lineal una gama completa de cremas 100% naturales y sin aditivos, consolidando así una categoría hasta entonces inexistente en gran distribución.

Propuesta clara, coherente y deseada

El proyecto se construye sobre 3 pilares clave: salud, sabor y sostenibilidad. Las cremas se elaboran única-

mente con frutos secos naturales, sin azúcares añadidos ni aditivos artificiales.

Impacto medible, crecimiento real

La estrategia se ha traducido en resultados tangibles:

- **Ventas desde cero y por encima de objetivo:** Tras su entrada en el canal retail en 2023, The Nut Club cerró su primer año con una facturación de 272.000 €, un 19% por encima de las previsiones iniciales. En 2024, la marca ha consolidado su crecimiento gracias al lanzamiento de su gama de cremas de frutos secos, que ha impulsado un incremento del 43% en esta categoría. Las previsiones apuntan a superar el millón de euros en facturación solo en esta línea de productos.

Este crecimiento se enmarca dentro de una estrategia global del grupo, que también comercializa ingredientes a base de frutos secos para la industria alimentaria. En conjunto, las ventas consolidadas del grupo alcanzarán los 15 millones de euros en 2025, confirmando su posición como uno de los referentes del sec-



tor en productos naturales, saludables y de alta calidad elaborados con frutos secos.

- **Rotación y fidelización:** se han vendido más de 125.000 unidades en 2024, superando en un 39% las estimaciones iniciales.

- **Presencia consolidada en retail:** la marca está presente en Ametller Origen y en Plusfresc.

- **Notoriedad digital al alza:** se ha triplicado la comunidad en redes. La campaña de audio (Spotify y radio autonómica) ha generado 8 millones de impresiones, un 51% más de lo estimado.

- **Reputación de marca excelente:** valoraciones medias de 4,8/5 en TrustPilot, 5/5 en Google y 9,1/10 en Amazon.

Este caso demuestra que con una propuesta clara, un producto coherente y una ejecución estratégica una pyme puede innovar, transformar el lineal y abrir nuevas formas de consumo desde la gran distribución. ■

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

AC Marca

De la categoría
nicho al consumo
masivo



Premio Extraordinario AECOC
Shopper Marketing
e Innovación a la
**TRAYECTORIA
EMPRESARIAL**

Sanytol, Norit, Cebralin, Lactovit, Ecran, Ceys... Son solo algunas de las más de 30 marcas que forman parte de la empresa familiar AC Marca. Sus 100 años de vida son una historia de crecimiento sólido y sostenido en el tiempo, construido en base a 4 pilares: las marcas, la innovación, la diversificación y la internacionalización, que representa ya el 67% de su facturación. Por su trayectoria en la construcción de marcas, AC Marca ha recibido el premio extraordinario a la trayectoria empresarial.

En la última edición de los Premios Shopper Marketing, y con motivo

del 30º Aniversario del Congreso de Estrategia Comercial y Marketing, el jurado ha otorgado un premio extraordinario a la trayectoria en gran consumo a AC Marca Home Care por su crecimiento sostenido en el tiempo de forma rentable y la fortaleza de sus marcas, valorando su contribución a sus categorías, así como su desarrollo en nuevos mercados.

Crecimiento sostenido en el tiempo

AC Marca es una empresa centenaria con clara vocación innovadora que ha ido siempre más allá. La compañía facturó 524 millones en 2024 (un 12% más que el ejercicio

anterior), con en 4 líneas de negocio: cuidado del hogar, higiene y cuidado personal, adhesivos y bricolaje y dermocosmética de farmacia.

El jurado ha destacado concretamente la evolución de la división AC Marca Home Care, que lidera el área de Droguería y que, en 10 años, ha pasado de facturar 96 millones de euros a 285 millones, lo que supone un crecimiento del 197%.

La fortaleza de sus marcas

En total AC Marca cuenta con 30 marcas, 10 de ellas de la división Home Care, con un posicionamiento líder muchas de ellas y que han pasado del consumo nicho al masivo.



Joan Mir
Director general de
AC Marca Home Care

El jurado también ha reconocido la importante evolución de la marca Sanytol, que ha convertido una categoría nicho en masiva, con una cuota de mercado del 54% en limpiadores desinfectantes sin lejía, muy por encima de la MDD que, en esta categoría, solo tiene un 22%. Todo ello a través de la innovación, la búsqueda de la relevancia y una comunicación eficiente que pone en valor los distintos productos de diferentes categorías.

Otro ejemplo es Norit, que ha pasado de ser líder en la categoría nicho de cuidado de prendas delicadas a ser referente en detergentes de cuidado de la ropa.

Desarrollo de nuevos mercados

AC Marca está presente en más de 70 países y tiene 13 filiales propias, representando ya la internacionalización el 67% de la facturación del

grupo. La expansión comenzó en 1995 abriendo la primera filial en la República Checa, dos años más tarde en Eslovaquia y después en Hungría y Rumanía. En 2016 entra en Polonia y en 2023 abre filial allí con la compra de la marca Dermena. En total cuenta con 6 fábricas: 2 en España, 1 en Francia, 1 en República Checa y 2 en México; y cerca de 1.100 empleados.

La innovación

Si hay una clave en esta evolución ha sido la innovación, que forma parte del ADN de la compañía desde sus inicios. En esta estrategia trabajan más de 60 personas repartidas en tres instalaciones. En la actualidad AC Marca está inmersa en la construcción de nuevas instalaciones, con una inversión de 30 millones de euros, que incluirá un centro de I+D+i con el objetivo de agrupar todo el conocimiento en un solo espacio.

AC MARCA. 100 AÑOS DE HISTORIA

- ✓ Empresa 100% familiar, gestionada por la cuarta generación.
- ✓ Iberia, su primera marca, estaba dedicada a los tintes para uso doméstico y fue un éxito de ventas.
- ✓ Le siguieron en esa misma línea los insecticidas (Orion) o detergentes para la ropa (Norit).
- ✓ Un antes y un después: fue pionera en invertir en publicidad y sus anuncios forman parte de la historia.
- ✓ En 1993 comienza la etapa de crecimiento, vía adquisiciones, con el detergente Gior, las ceras Alex o la esponja Yak, y también con la entrada en nuevas categorías como los productos de fijación capilar Giorgi, el cuidado personal -Ecran, Hidrogenesse, Lactovit, Kinesia, Denenes-, los adhesivos Ceys...
- ✓ En 2012 crea una nueva área de negocio, la dermoestética, con la compra de laboratorios Genové.
- ✓ En 2022 adquiere Hans Karrer, empresa alemana de dermocosmética, especialista en tratamiento de caída capilar y cuidado de la piel.
- ✓ En 2023 compra Cebralin y la marca polaca Dermena, especializada en alopecia.

Carrefour se transforma con la IA



Carrefour apuesta por la inteligencia artificial para definir el futuro de la alimentación, hacer más eficiente la cadena alimentaria y conectar con el consumidor. El retailer está integrando la IA en diferentes fases de la cadena alimentaria -desde drones para la supervisión agrícola hasta cámaras inteligentes que evalúan la calidad de los productos frescos- y, al mismo tiempo, revoluciona la experiencia de compra con ClubIA, el primer asistente inteligente de un programa de fidelización en España capaz de interactuar con personas, entre otras aplicaciones. La compañía seguirá impulsando esta tecnología para ofrecer un servicio más personalizado y eficiente, así como productos innovadores, saludables y accesibles.

En 2021 Grupo Carrefour aceleró su transformación digital con el objetivo de convertirse en un retailer digital. En el Congreso AECOC de Gran Consumo en 2022 Elodie Perthuisot, entonces directora de Comercio Electrónico, Datos y Transformación Digital del grupo y hoy directora ejecutiva de Carrefour España, avanzó que este plan “no solo buscaba integrar la tecnología y el dato en sus operaciones, sino también enriquecer la experiencia de compra de sus clientes”. Para ello puso en marcha algoritmos y tecnologías de mejoras en la eficiencia, tanto online

como en tienda, y apostó por fomentar la cultura, las habilidades y el talento como cimientos de la transformación.

IA como herramienta transformadora

Hoy, 4 años después, es la inteligencia artificial la tecnología que coge el testigo de esta transformación para seguir optimizando la experiencia de compra, interactuar con sus consumidores y mejorar la eficiencia en toda la cadena de valor. Así lo aseguró Elodie Perthuisot en la celebración de la nueva edición del Salón

Elodie Perthuisot

Directora ejecutiva de Carrefour España. Recientemente presentó ClubIA, el asistente con avatar digital que redefine la experiencia de compra.

Carrefour, que reunió recientemente a más de 5.000 asistentes y donde 400 proveedores mostraron sus innovaciones. En su opinión, “gracias a la innovación y a las nuevas aplicaciones de IA ofrecemos una experiencia personalizada, eficiente y accesible para nuestros clientes, y contribuimos a construir el futuro de la alimentación, con un foco claro en los productos frescos y saludables, de la mano de nuestros proveedores, la mayoría pymes locales”.

IA para todos

Carrefour ha puesto en marcha un abanico de soluciones de inteligencia artificial para aplicar internamente, así como para acercar la tecnología a todos sus colaboradores y que puedan avanzar en su transformación digital. “Se trata de que podamos entender cómo poco a poco la IA nos puede ayudar con nuestros clientes”, señala Elodie Perthuisot.

• ai.carrefour

Su solución mundial de inteligencia artificial, basada en Gemini 2.0, para incorporar la inteligencia artificial en todos los niveles de la empresa.

UNO.IA. ES EL SUPERAGENTE DE IA DE ELODIE PERTHUISOT, DISEÑADO PARA DARLE APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA Y FACILITAR TAREAS COMO GESTIONAR REUNIONES, COMUNICACIONES O PRESENTACIONES.



Una herramienta, lanzada primero en España y que se irá implementando de manera progresiva, que tiene como principal objetivo mejorar la eficiencia interna, especialmente en áreas clave como la gestión de recursos humanos y la experiencia del cliente. La IA permitirá a los equipos centrarse en tareas más estratégicas, liberándolos de procesos manuales y repetitivos.

• ClubIA

En España Carrefour ha lanzado el primer agente de inteligencia artificial de un programa de fidelización en nuestro país que redefine la experiencia de compra y es capaz de interactuar con sus más de 10 millones de socios con atención hiperpersonalizada y sugerencias únicas en función de sus necesidades. Este asistente con avatar digital está aprendiendo todo sobre Carrefour -tiendas, productos, precios, compromiso con el medioambiente...- y también sobre el programa El Club Carrefour -cómo funciona, los cheques-ahorro, comentarios de los usuarios, recetas, consejos, etc.-. Es la primera versión, está en pruebas y para Perthuisot es “como un niño -por eso su imagen- y

como es IA generativa hay que seguir educándolo, sabiendo que se puede equivocar”.

• El cliente virtual inteligente

Es otra herramienta de IA que Carrefour utiliza internamente para el comportamiento de los consumidores para predecir tendencias y optimizar las estrategias de marketing. De hecho, el grupo ha creado proyectos específicos para integrar superagentes en diversas áreas operativas, mejorando tanto el trabajo interno como la relación con el cliente.

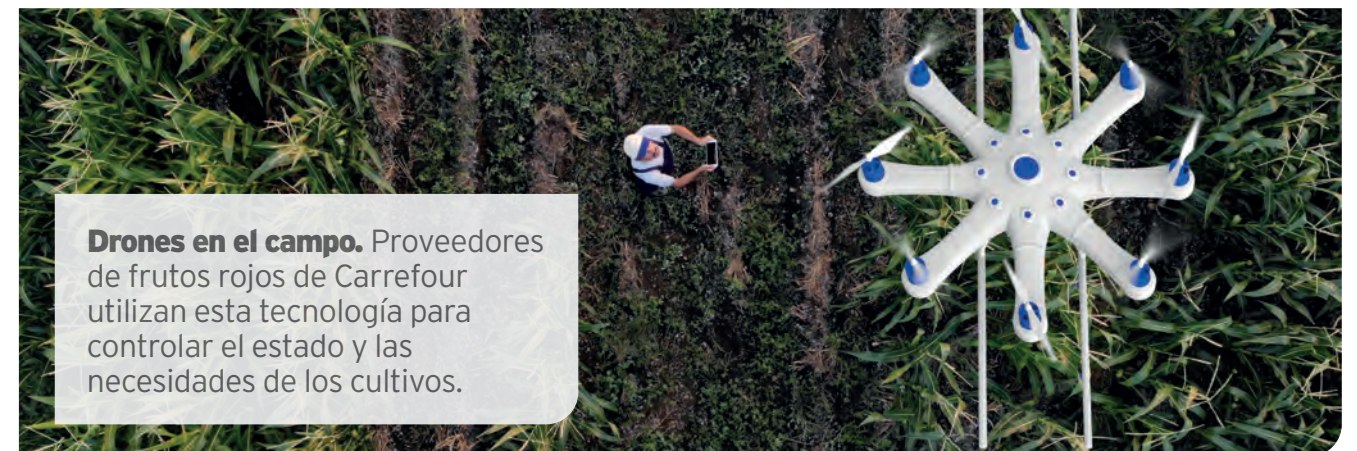
• IA en el campo

Carrefour apoya y asesora a sus proveedores de productos frescos, especialmente de frutas y hortalizas, para integrar esta tecnología en sus operaciones con el objetivo de mejorar la calidad y la trazabilidad de los productos. Algunos ejemplos son: drones agrícolas que controlan el uso del agua o los fertilizantes, satélites y detectores de calidad y maduración en el campo o la automatización de procesos en tienda con balanzas inteligentes que reconocen automáticamente el tipo de fruta o verdura.

• IA en campañas de publicidad Recientemente Carrefour ha lanzado una nueva campaña de posicionamiento que utiliza la inteligencia artificial para generar parte de las imágenes de muchos productos en promociones estratégicas como Precios Imbatibles, 3x2, 2x1 y 50% Que Vuelve, lo que representa un paso más en su objetivo de personalizar la experiencia de compra.

Por su parte, Elodie Perthuisot también lanzó en febrero su primer superagente de **inteligencia artificial uno.ia**, diseñado para darle apoyo en la toma de decisiones en la empresa y facilitar tareas como gestionar reuniones, comunicaciones o presentaciones, siendo el primer CEO con Súper Agente en la distribución.

Carrefour tiene como objetivo formar a más de 3.000 colaboradores en el uso de la inteligencia artificial, integrando esta tecnología en la cultura de trabajo de todos sus equipos.



CARREFOUR FORMARÁ A 3.000 COLABORADORES EN EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, INTEGRANDO ASÍ ESTA TECNOLOGÍA EN LA CULTURA DE TRABAJO DE TODOS SUS EQUIPOS.

Militante del optimismo

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



“Me apunto a la militancia del optimismo, pero no crean que eso supone olvidarse ni de Gaza, ni del cambio climático, ni del absentismo, ni de la bronca de los telediaristas, sino que más bien lo que significa es no perderlos de vista para tener una posición activa, predicarla, practicarla y actuar desde la misma de manera positiva”.

Un buen día hace ya unos cuantos años me asaltó una inquietud: me di cuenta de que, tras dedicar año tras año tiempo y talento a analizar el panorama, elaborar presupuestos y trazar planes de gestión para los proyectos profesionales en los que andaba enredado, ni siquiera se me pasaba por la cabeza emplear media tarde en hacer algo parecido para mí mismo. Nunca me había parado a elaborar un presupuesto personal, ni un proyecto con un titular claro y unos objetivos concretos para el curso que venía.

A esa inquietud he intentado darle respuesta en los últimos años. Le he dedicado más de media tarde al asunto, aunque sin grandes pretensiones: un solo folio ha bastado para escribirlo. Lo he hecho sin cegarme de valentía y dándome cierta flexibilidad, sin apretarme demasia-

“La incertidumbre te empuja a estar con las antenas espabiladas, te obliga a tomar decisiones rápidas asumiendo riesgos”.

do con los indicadores de cumplimiento. Así, si las cosas se tuercen, puedo cambiar de pasodoble sin demasiados remordimientos ni daños graves a mi vergüenza torera. Tampoco estoy ya para grandes apuestas: a estas alturas no me queda mucho por romper, y la volatilidad, desde luego, no es solo cosa del Nasdaq.

Ante el aburrimiento, arranco por alegrías

El año pasado los titulares del plan y sus objetivos estaban bastante tirados con ambición, pero también con prudencia y humildad, al modo en que **Óscar García Maceiras, consejero delegado de Inditex**, explica el ADN de la compañía. Mientras que este año, hartos y aburridos de las andanadas de cada telediario, de las sacudidas geopolíticas y de la bronca parlamentaria, he decidido arrancarme por alegrías y hacerme militante del optimismo.

Objetivo también ambicioso donde los haya, pero que una vez cubierto el Q1 del curso pues vemos que no vamos tan mal. Aunque también les confieso que, además de la prudencia y la humildad que vienen del año anterior, este mes está poniendo a prueba la paciencia, la tem-

planza, la serenidad y la capacidad de gobernar y contener arrebatos y tentaciones al borde de lo criminal.

El impulso de la colaboración

En este contexto, les confieso que asistir hace unos pocos días al **30º Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing** me ha sentado como un chute de agua bendita y como un impulso a seguir con el plan a pesar de los telediaristas, los aranceles y las sesiones de control parlamentario. Porque parece ser que más de un colega del sector ha decidido tomar posiciones parecidas a la mía y ya sabemos que para correr mejor ir solo, pero para llegar lejos mejor viajar en grupo.

Asimismo, en este Congreso me han sorprendido tanto las conversaciones en las pausas con muchos de los 500 asistentes, como las ponencias y debates del programa, con un inesperado tono de optimismo y con un sorprendente nivel de confianza en derrotar a todos los cisnes negros que nos pongan por delante. Tono y nivel que quiero creer que es efectivamente fruto del optimismo y la confianza y no de la inconsciencia de evitar enfrentarse a los problemas dándoles la espalda y mirando para otro lado.

Los principales reflexiones del Congreso

Permítanme algunas razones y argumentos recogidos en el Congreso para confirmar mis impresiones y mi posición:

1 El año arranca mejor de lo previsto.

La primera razón es que parece que el año ha comenzado razonablemente bien para el gran consumo. Según NIQ, nuestro mercado creció en 2024 un 4,4% en valor y un 2% en volumen con un incremento del precio de la cesta del 2,3%. El propio NIQ se atrevió en noviembre del año pasado a hacer unas previsiones para 2025 del 4,1% de crecimiento en valor, del 1,4% en volumen y con un 2,7% de evolución del PVP promedio. Pues bien, transcurrido el Q1 del año, los crecimientos son del 6,3% en valor, del 2,5% en volumen y del 3,7% en evolución de precio.

En este sentido, es muy importante el dato del crecimiento en volumen, cuya recuperación es prácticamente generalizada en todas las categorías, excepto en bebidas probablemente debido al carrusel de danas que hemos tenido estos meses atrás y que no invitaban mucho a la cerveza.

2 Fabricantes y distribuidores cumplen objetivos y son optimistas.

Este dato del crecimiento en volumen está siendo también muy bien recibido y valorado por fabricantes y tenderos, quienes preguntados por AECOC en una encuesta a 70 empresas de cómo han ido los resultados en el Q1, el 70% de todos ellos dice haber superado o cumplido los objetivos previstos. Y, además, cuando en el mismo sondeo se les ha preguntado por expectativas de crecimientos para el cierre de 2025 el 57% de los fabricantes se declaran optimistas y un 30% que espera ni crecer ni decrecer, mientras que el 71% de los distribuidores manifiesta su optimismo y con perspectivas de estancamiento el 29% restante. Con lo que o ha desaparecido el pesimismo o no se quiere confesar ni declarar.

3 Se relativiza el impacto geopolítico.

También parece ser que una buena parte del sector ha decidido mirar para otro lado y menospreciar el cao geopolítico que se está liando y el consiguiente refuerzo que supone a la incertidumbre económica. En esa misma encuesta comentada en el punto anterior, ante la

7 CONCLUSIONES

El año arranca mejor de lo previsto. Es muy importante el dato del crecimiento en volumen, cuya recuperación es prácticamente generalizada en todas las categorías, excepto en bebidas.

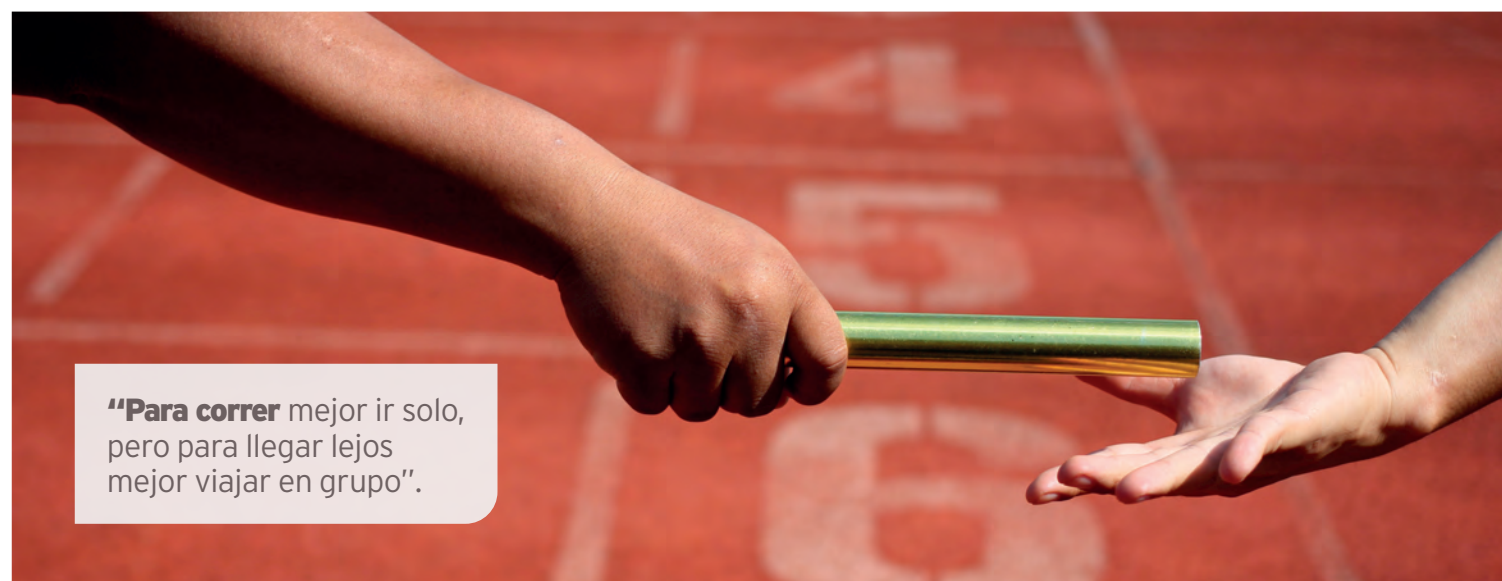
Fabricantes y distribuidores cumplen objetivos y son optimistas. El 70% de las empresas superó o cumplió sus metas en el Q1. El 57% de fabricantes y el 71% de distribuidores esperan crecer en 2025.

Se relativiza el impacto geopolítico. El 43% del sector cree que “seguiremos con normalidad”. Solo un 11% lo ve como una preocupación prioritaria; la guerra de precios preocupa al 56%.

Ejemplos que transmiten confianza. Ponencias como las de **bonÀrea, Coca-Cola y Lidl** en el Congreso AECOC de Comercial y Marketing reflejan entusiasmo, visión digital y energía real en el sector.

Capacidad de encaje demostrada. El sector resiste ataques externos (pandemia, guerras) e internos (falta de personal, regulación) y sigue funcionando con normalidad.

Se aprende a convivir con la incertidumbre. Se toma como parte del negocio: obliga a decidir rápido, asumir errores y adaptarse. Convivir con el caos puede incluso enganchar.



“Para correr mejor ir solo, pero para llegar lejos mejor viajar en grupo”.

pregunta del posible impacto geopolítico en el sector y en las decisiones comerciales -aun contemplando una mayor cautela en la planificación comercial, una mayor tensión en las mesas de negociación y posibles ajustes de precios por la volatilidad de las materias primas-, un 43% dice que “seguiremos con normalidad” y que ya nos iremos apañando puntualmente según vayan viniendo las que vengan dadas.

Para confirmar el resultado de esta encuesta, a la pregunta de cuáles son las principales inquietudes o preocupaciones de los equipos comerciales, frente a un 56% que cita la guerra de precios, tan solo un 11% señala los sobresaltos geopolíticos.

4 Ejemplos que transmiten confianza.

Y no solo es cuestión de sondeos y encuestas porque a lo largo del programa del Congreso bastaba con escuchar con qué entusiasmo explicaba **Ramon Alsina** a la sala los fundamentos de un modelo tan singular e integrador como **bonÀrea**, la seguridad con la que **Eva Zaera** mostraba la radiografía del consumidor actual y el mapa de la omnicanalidad del futuro de **Coca-Cola** o a **Laia Alarcón** y **Eduardo Sánchez** enseñándonos la traslación de **Lidl** de retailer a Player Digital Global y el Eco-sistema **Lidl Plus** que están armando en su aparato nervioso para saber qué vas a comprar tú el martes que

viene, cuando ni siquiera has pensado salir de compras ese día.

Todos estos ejemplos te llevan a pensar que hay confianza y energía por casa y que como te encierres en el bajonazo y la tristeza quejándote de todo, es muy probable que estés fuera del partido en un par de inventarios.

5 Capacidad de encaje demostrada.

Miren ustedes: si, después de los cinco últimos años que lleva a sus espaldas nuestra sociedad y nuestra industria, seguimos encendiendo líneas de producción y levantando persianas día tras día, con las tiendas llenas de buenos productos, a precios competitivos y con carteles de oferta, es que nuestra capacidad de encaje supera tanto los ataques que vienen de fuera -pandemia, cambio climático, Ucrania, Gaza, Putin, Trump, aranceles, etc.- como las cornadas que vienen de dentro: falta

“Hay confianza y energía por casa, y como te encierres en el bajonazo y la tristeza quejándote de todo, es muy probable que estés fuera del partido en un par de inventarios”.

de personal, absentismo, tsunami regulatorio, un 52% de hogares con dificultades para llegar a fin de mes, la grandísima competencia del sector, el aburrimiento de la bronca política permanente, etc.

Y si estamos siendo capaces de encarar todos estos frentes, la autoestima del sector tiene que estar a buen nivel y más cercana a terrenos del optimismo y la alegría que del pesimismo, la tristeza y el quejarse de todo. No se olviden ustedes nunca de que un triste que cree manejarse con soltura en el marketing de las lamentaciones no vende nada en ninguna parte.

6 Se aprende a convivir con la incertidumbre.

Para ir terminando, permítanme compartir con ustedes otra sensación que también me invita al optimismo, que es que parece como que también le estamos ganando los terrenos a la incertidumbre, y que hasta empezamos a sentirnos cómodos gobernando y gestionando el negocio con su compañía. Como bien dijo **Marc Vidal** en el Congreso, parece que ahora hasta nos empieza a gustar la palabra más repetida en cualquier foro en estos últimos años para justificar el miedo y la parálisis, y que ahora parece que hasta nos suena bien.

La incertidumbre te empuja a estar con las antenas espabiladas, te obliga a tomar decisiones rápidas asumiendo riegos y a admitir con natu-

ralidad aquello del “equivócate bien” de **Google** sumándole ahora lo del “equivócate pronto”.

Uno de los primeros consejos que me dieron cuando me cargaron con alguna responsabilidad en estos terrenos tenderos, fue el de que tenía

“Un triste que cree manejarse con soltura en el marketing de las lamentaciones no vende nada en ninguna parte”.

que aprender a gestionar la paradoja y a convivir con el caos. Lo primero tardé un tiempo en entenderlo; lo segundo creo que no llegó ni a una semana lo que tardó en ser parte de mi agenda y, les aseguro, que cuando se domina esa convivencia con alegría, se convierte en uno de los elementos más atractivos y que más enganchan de esta profesión.

Actuar de forma activa y positiva

Dicho lo cual, me apunto a la militancia del optimismo, pero no crean que eso supone olvidarse ni de Gaza, ni del cambio climático, ni del

absentismo, ni de la bronca de los telediaros, sino que más bien lo que significa es no perderlos de vista para tener una posición activa, predicarla, practicarla y actuar desde la misma de manera positiva.

Porque si desde la posición del pesimismo la cosa va de estar cabreado a todas horas y quejarse de todo, pues no solamente no vas a arreglar nada, sino que lo más probable es que, además de la calidad de las amistades y de la compañía, se te caigan las ventas y el margen.

© Jesús Pérez Canal

aecocempresas

LA TRILOGÍA IMPRESCINDIBLE PARA LOS PROFESIONALES DE LA LOGÍSTICA

¡NUEVO!

- **EL LIBRO VERDE DE LA LOGÍSTICA-ESG**
- **EL LIBRO BLANCO DE LA LOGÍSTICA**
- **EL LIBRO ROJO DE LA LOGÍSTICA**



Para más información:

Cristina Guillaumes · cguillaumes@aecoc.es · 93 252 39 00



Dietmar Dahmen

Experto internacional en marketing, innovación y distribución.

“La pereza y la emoción del consumidor deciden”

La agilidad y el atrevimiento a la hora de innovar son esenciales para aumentar ventas y liderar el mercado. Así lo cree Dietmar Dahmen, uno de los mayores expertos en innovación y distribución a escala global. Recogemos algunas de sus plásticas ideas sobre cómo afrontar cambios disruptivos y aplicar estrategias de marketing para adaptarse al futuro, que nos dejó en una entrevista publicada en la revista TDN en 2017.



Dietmar Dahmen ha sido director general en BBDO, director creativo en DDB, Ogilvy y CCO, y Chief Innovation Officer (CIO) de la agencia online multinacional exc.io. Es un reconocido *speaker*, consultor de importantes compañías en todo el mundo y ha fundado diferentes startups.

‘Levantar un pie’ para innovar

“Una empresa convencional suele tener ambos pies en el suelo; así se mantiene firme. Pero con los cambios del entorno necesita innovar, lo que implica movimiento, comenzar a levantar un pie y arriesgarse a perder el equilibrio. Este primer paso nace de un líder que apoya el cambio, de una parte del equipo que actúa diferente... Y cuando hayan perdido el miedo verán que la empresa camina”.

“Las amenazas vienen del exterior, pero los cambios tienen que nacer desde dentro. Si no cambiamos, corremos el riesgo de ser parte del pasado”.

Publicidad para máquinas

“Hoy hacemos publicidad para humanos. En el futuro, los humanos comprarán menos cantidad de productos. Las máquinas comprarán más, porque nos harán la vida más fácil, como las neveras que hagan compras predictivas. Por tanto, tenemos que empezar a hacer publicidad para máquinas”.

Emoción y pereza

“La artesanía y la humanidad nos emocionan. Por eso, mucha gente seguirá yendo a la tienda a asesorarse. Además, tenemos toneladas de información disponibles. En cambio, la emoción es un bien escaso y valioso que debe ser el objetivo a perseguir para cualquier empresa”.

“La pereza del consumidor decide. Ganará el mercado quien se lo ponga más fácil. También por pereza somos capaces de ceder nuestros datos a cambio de ahorrarnos trabajo”.

Ser el mejor, no el primero

“El primer ratón que accede al ‘queso’, como puede ser una start-up, no tiene garantizada la próxima comida. Es más, en ocasiones es el segundo ratón, como puede ser una empresa convencional, la que se lleve el queso de verdad. El primero señaló la ruta y el segundo se adaptó y mejoró el camino. Y las empresas tradicionales no deberían esperar a ser el tercer ratón, porque tal vez sea demasiado tarde. Hay que salir del hoyo lo antes posible e ir a por el queso con la máxima preparación”.

¿PUBLICIDAD PARA HUMANOS O PARA MÁQUINAS?

Nota: Entrevista a Dietmar Dahmen. Revista TDN, nº 27, 2017.

AECOC SHOPPERVIEW

Conectando generaciones: Targets con presente y futuro

Tres generaciones, tres estudios, una visión completa. Descubre el ciclo de estudios generacionales Zeta, Silver y Alpha para anticiparte a las demandas de estos consumidores.

Los consumidores más influyentes del mañana



Generación Alpha
(nacidos 2010 – 2024)

El consumidor del futuro



Generación Zeta
(nacidos 1994-2010)

El consumidor de hoy



Generación Silver
(nacidos 1946-1970)

Aspectos analizados:

- Retrato generacional
- Categorías de consumo relevantes en su tiempo libre
- El papel de la tecnología
- Prescriptores, influencias y fuentes de información
- La relación y la comunicación de marca
- Surtido y formatos de productos
- Proceso de compra
- Optimización de formatos, campañas de marketing y punto de venta

Contrata el estudio y/o una sesión de presentación de las principales conclusiones y averigua más sobre cada generación

Para más información contacta con shopperview@aecoc.es



MARTINI

Aperitivo al **ESTILO ITALIANO**

Nueva
BOTELLA



atrévete a ser