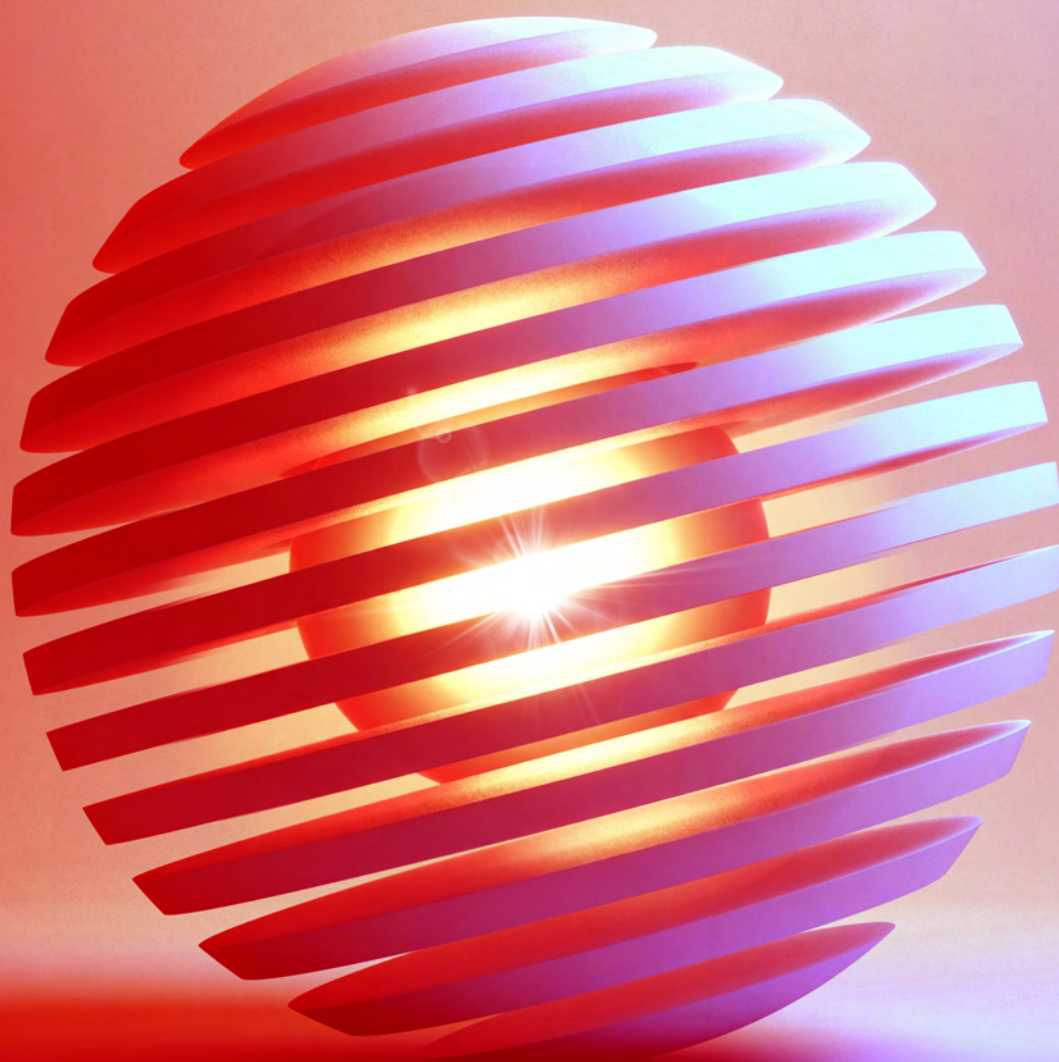


CÓDIGO84

C84

INFORME

 **31º CONGRESO
AECOC
ESTRATEGIA
COMERCIAL
Y MARKETING**



Organiza

AECOC

Partner global

NIQ



31º Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing

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



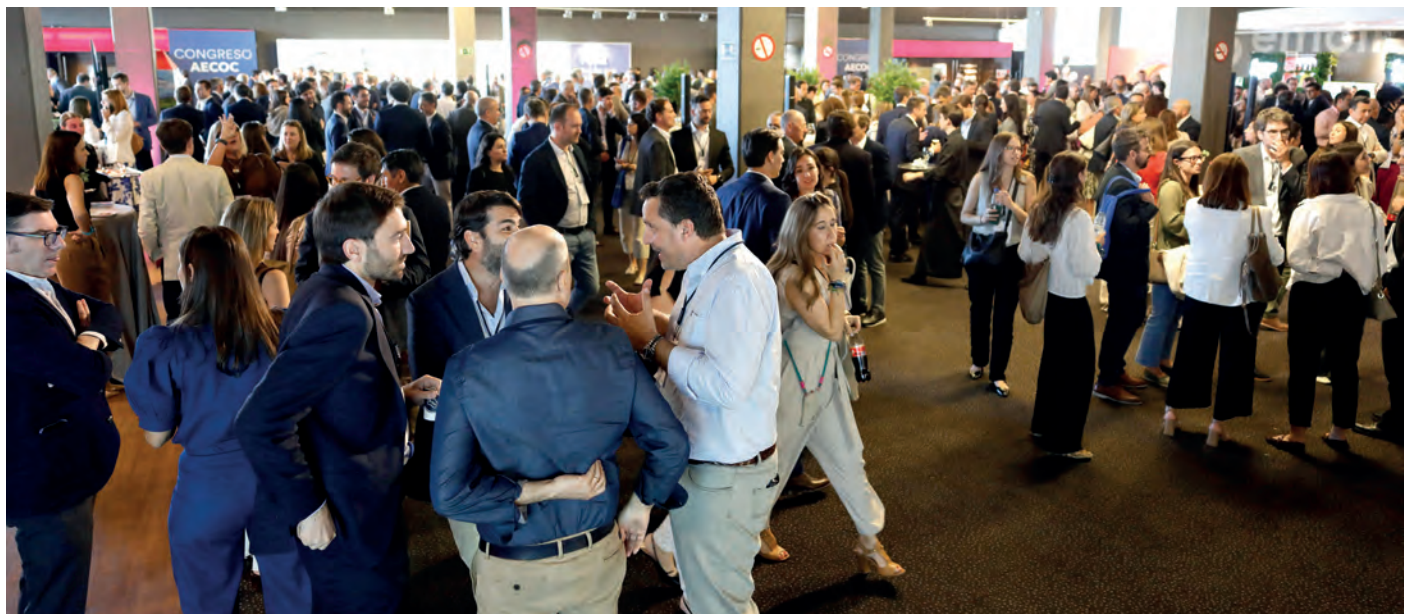
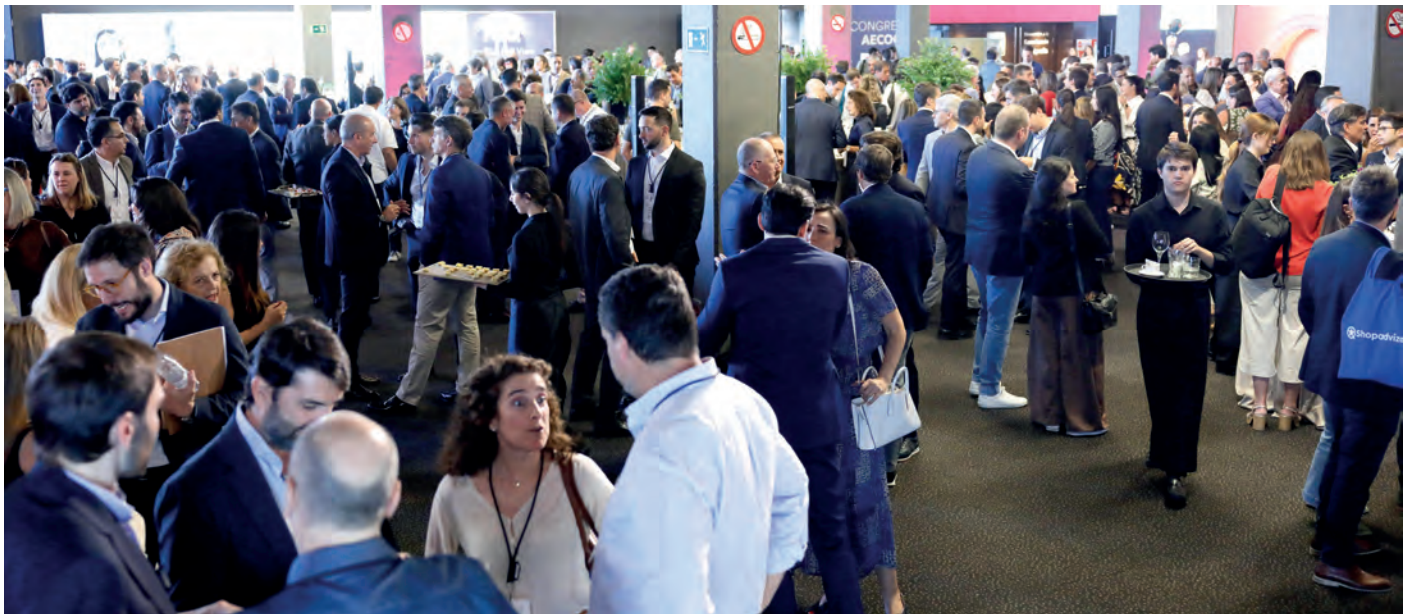
MARÍA GARCÍA
Presidenta del Comité de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC
Directora comercial gran consumo y exportaciones en CAPSA

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



IGNACIO GONZÁLEZ
Presidente de AECOC

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



¿Cómo afrontar el riesgo geopolítico?

Perspectivas y recomendaciones para el gran consumo

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

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



IMPACTO ECONÓMICO DE LAS GUERRAS

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

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL FMI

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

Fuente: FMI, abril 2026

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

Detrás de esta situación encontramos dos factores clave:

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

Canadá, controlar el Canal de Panamá e invadir Groenlandia.

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

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

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

Riesgos geopolíticos.

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

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

Un mundo sin reglas

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

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

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

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

Freno a la economía internacional

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

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

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

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

Impacto en Europa y España

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

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

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

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

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

Retos para el gran consumo

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

RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS DEL GRAN CONSUMO ANTE EL RIESGO GEOPOLÍTICO



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



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



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



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



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

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

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

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

Recomendaciones para las empresas

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

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

reducir al máximo el desperdicio alimentario.

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

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

Por otro lado, es necesario que Bruselas flexibilice las regulaciones

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

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

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

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

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

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

© Silvia Iranzo

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

ESPAÑA. INDICADORES ECONÓMICOS

Fortalezas

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

Debilidades

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

La era del momento

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

Un sector fuerte

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

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

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

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

Cestas más pequeñas, pero más frecuentes

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

Stéphane Roger
Customer Success
Director, NielsenIQ

CESTAS MÁS PEQUEÑAS, MÁS FRECUENTES



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



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

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

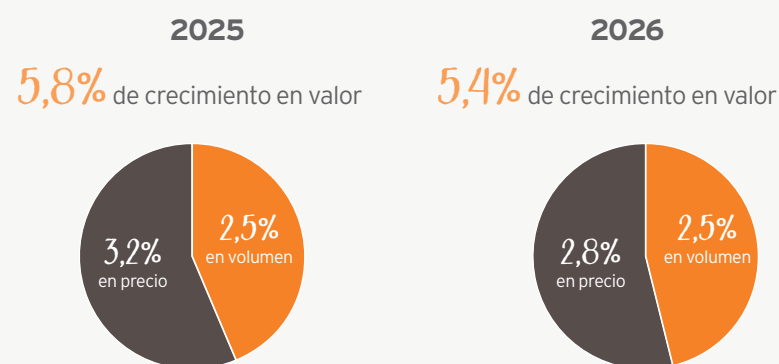
Por tanto, señala que el crecimiento depende, sobre todo, de capturar más ocasiones de compra para entrar en esas cestas que se reducen. Para hacerlo recomienda a las empresas revisar estrategias comerciales, surtidos, formatos, aumentar presencia y visibilidad en el punto de venta y, entre todos, “abaratar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

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

Salud y conveniencia dinamizan la alimentación

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

EVOLUCIÓN DEL GRAN CONSUMO



Fuente: NielsenIQ. Acumulado hasta mayo 2026.

NUEVA RECETA *Ensaladilla con atún*

Más suave, más fresca, más ligera.



www.casamas.com

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

Oportunidades para crecer en 2026

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

El futuro del gran consumo

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

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

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

La era del momento

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

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

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



El valor del momento.

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



El gran consumo

Más presión y más adaptación para seguir creciendo

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

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

Momentos de consumo.

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

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

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

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

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

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

Más presión sobre la rentabilidad

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

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

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



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

PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA CRECER

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

Fuente: Sondeo AECOC.



fruit attraction

Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas

06-08 Oct 2026



Donde la esencia del sector conecta con el mundo.

Más información:



LAS COORDINADAS DEL CONTEXTO ACTUAL



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



Agilidad.
Decidir rápido y adaptarse al cambio.



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



Resiliencia.
Crecer pese a la presión en márgenes.



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

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

Las previsiones se mantienen

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

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

Innovación, eficiencia promocional y surtido

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

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

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

Nuevos momentos de consumo

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

El potencial del e-commerce

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

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

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

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

IA para anticiparse

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

Resiliencia y ambición

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

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



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

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

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

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

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

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

Uvesco

La tienda de proximidad que genera vínculo a través del surtido

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



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

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

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

"Somos frescos y el fresco es salud".



Miguel Ángel Zamorano

DIRECTOR DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS EN UVESCO

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

Las fortalezas de los regionales

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

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

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

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

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

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

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

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

Transformación digital para reforzar lo humano

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

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

Un mensaje a las marcas

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

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

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

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

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

Glovo

La inmediatez del quick commerce

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



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

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

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



Alicia Calvo

GLOBAL HEAD OF GROCERIES EN GLOVO

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

La apuesta de Glovo

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

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

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

La inmediatez como propuesta de valor

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

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

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

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

Del delivery a la multicategoría

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

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

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

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

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

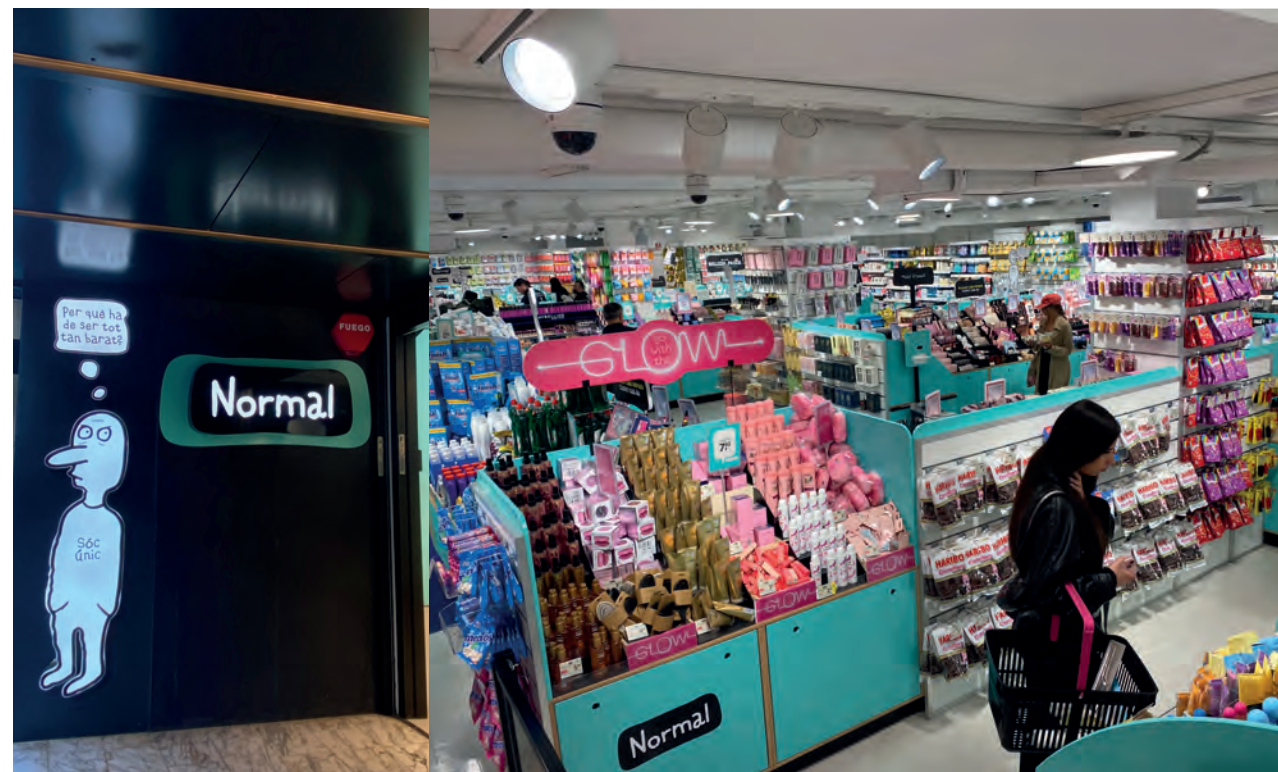
En definitiva, Glovo aspira a convertirse en “un gran escaparate para las marcas, con millones de clientes que entran en la aplicación cada día. Una colaboración más intensa sería muy beneficiosa para todos”, concluyó Calvo. ■

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

Normal

Cuando en la sorpresa está el negocio

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



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

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

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

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



Diana García
COUNTRY MANAGER DE NORMAL

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

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

Rompiendo las reglas

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

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

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

Las 4 claves de éxito

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

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

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

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

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

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

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

que la compra no sea monótona ni rutinaria”.

Adaptación constante al consumidor

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

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

Haribo

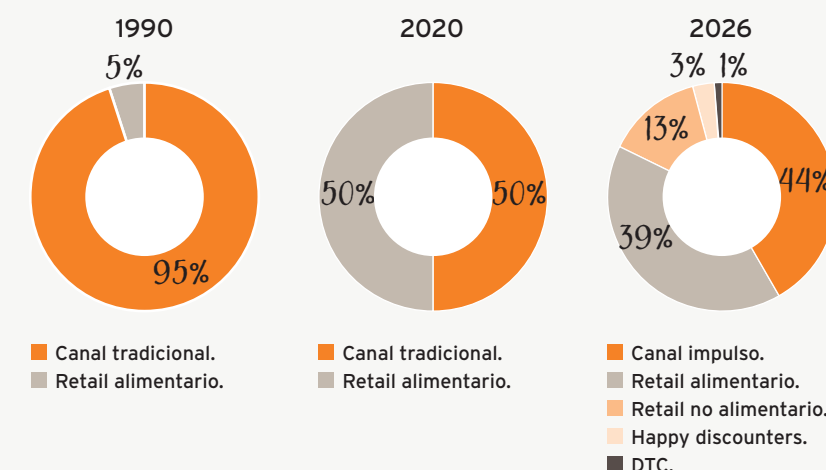
Estar donde el consumidor no te espera

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



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

EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE HARIBO



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

Cuando el consumidor no nos busca

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

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

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

Del canal tradicional al retail no alimentario

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

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

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

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

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

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

El valor de la marca.

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

Competir con la MDD

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

Estrategia, equipo y ejecución

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

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

Affinity Petcare

Del producto al ecosistema de relaciones

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



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

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

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

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

El vínculo como motor de la categoría

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

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



Arnau Clofent
Director general de Affinity Petcare

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

Del producto al care loop

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

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

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

El precio importa, el valor protege

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

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

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

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

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

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

El riesgo de quedarse en medio

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

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

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

El veterinario, pieza esencial

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





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

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

El dato como activo relacional

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

La oportunidad en el canal físico

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

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

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

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

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

Lo que viene

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

Aprendizajes para otras categorías

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

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



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

AECOC SHOPPERVIEW

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

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

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

Anticípate al mercado con datos listos para potenciar tu negocio.



QUÉ BUSCA EL CONSUMIDOR EN LA ALIMENTACIÓN DE CONVENIENCIA

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

ASPECTOS ANALIZADOS

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



OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN EL MOMENTO SNACKING

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

PARA MÁS INFORMACIÓN
shopperview@aecoc.es





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

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

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

5 ejes para innovar

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

VECTORES DE SUPERIORIDAD EN P&G



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Innovación que resuelve

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

P&G

Innovación para mejorar la vida y hacer crecer categorías

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

Foodvenience

La nueva cuota de estómago

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



Maite Echeverría
Responsable de Customer
Management de AECOC

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

Del canal al momento.

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

1 Inmediatez

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

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



2 Practicidad

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

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

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



3 Value for money

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

¿CÓMO RESPONDE EL SHOPPER AL FOODVENIENCE?

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

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

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

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

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



4 Salud y funcionalidad

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



5 La ubicación como ventaja competitiva

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



6 Más ocasiones de consumo

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

Ganar la cuota de estómago

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

Las oportunidades del 'Foodvenience'

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



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



Jorge Eiroa

DIRECTOR DE COMPRAS DE VEGALSA-EROSKI

La cocina en tienda como motor de tráfico

Una decisión estratégica

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

La compañía llevaba tiempo observando modelos más avanzados en merca-

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

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

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

Puesta en marcha

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

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

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

Con largo recorrido

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

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

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

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



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



Alessandro Alaimo Di Loro

HEAD OF COUNTRY DE UNILEVER FOOD SOLUTIONS
ESPAÑA

De producto a solución

Retail y horeca convergen

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

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

El valor de la marca

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

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

Atentos a las tendencias

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

Innovación rentable

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

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

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

Retos y oportunidades

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



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



Mariano Najles

CO-FOUNDER Y CEO LAS MUNS

La empanada como producto omnicanal

Un producto con vocación de conveniencia

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

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

Combinación de canales

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

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

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

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

Foco en el consumidor

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

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

Una categoría con recorrido

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



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

MediaMarkt

IA responsable y human centric

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

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

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

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

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

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

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

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

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

APLICACIONES DE IA EN MEDIAMARKT

➤ **Markt, asistente omnicanal 24/7**

Atención al cliente en tienda, web, app y llamadas, tanto para resolver dudas como para renovar garantías y fidelizar al cliente.

➤ **Sandbox multimodelo**
Plataforma interna para trabajar con diferentes LLM en función de las necesidades.

➤ **SEO Optimized Content Tool**
Generación de contenidos SEO para sus más de 50.000 productos para acelerar el *time to market*.



Mar Fernández
Head of AI Innovation
de MediaMarkt España

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

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

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

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

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

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

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

CLAVES DE LA IA RESPONSABLE



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



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



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

¿Qué delegamos a la IA?

La decisión más estratégica

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



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

Optimizar sin deshumanizar

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

Inmigrantes digitales

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

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

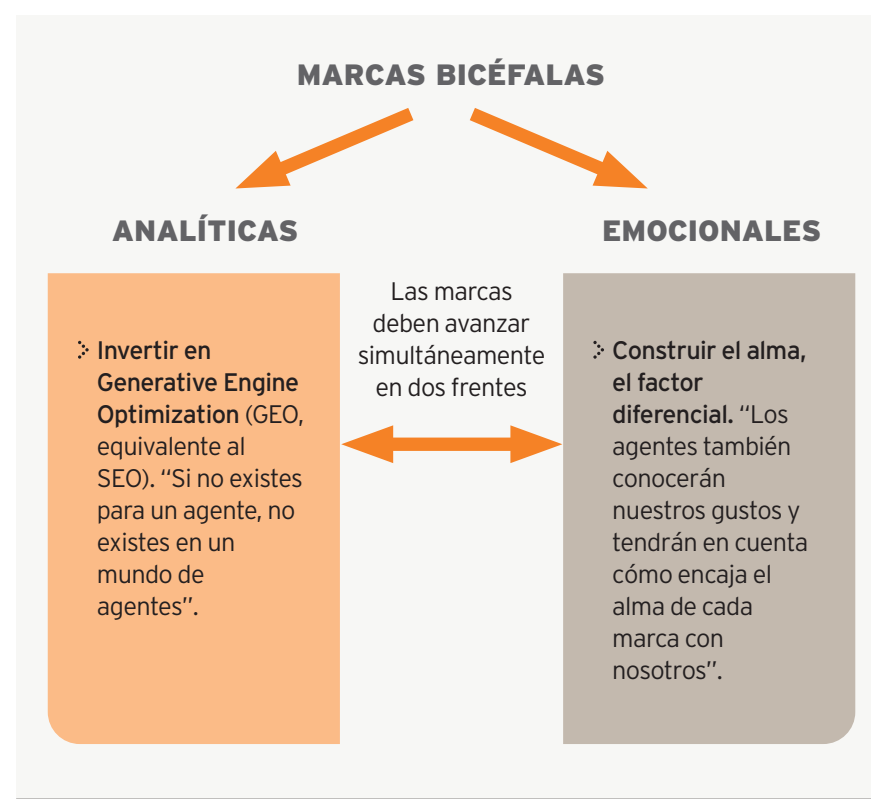
Optimizar sin deshumanizar

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

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

Aceptar los riesgos y rediseñar negocios

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



La miopía ante la IA

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

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

¿Por qué la IA ha crecido tan rápido?

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

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

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

Del Omnicanal al SoloCanal

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

14^{os} Premios AECOC Shopper Marketing e Innovación

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

PREMIOS DE LAS CINCO CATEGORÍAS

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



Danone

Plan 360 para impulsar los yogures vegetales



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Unilever

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

bonÀrea

RetornA,
un sistema circular
de envases cárnicos



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

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

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

Residuo, coste y experiencia de compra

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

Una solución apoyada en la operativa

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

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

Ejecución integrada

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

Una innovación con recorrido

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



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

Germinats Tugas

40 años desarrollando
germinados y
microbrotes en España



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

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

Una categoría por construir

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

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

Innovación de producto y certificación de calidad

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

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

Packaging sostenible y etiqueta limpia

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

Del mercado central al retail moderno

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



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

The Fini Company

Inventando la alegría



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

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

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

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

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

En reconocimiento a esta trayectoria, el Jurado de los Premios

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

Una empresa familiar con ambición global

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



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

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

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

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

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

La innovación y la marca como palancas de crecimiento

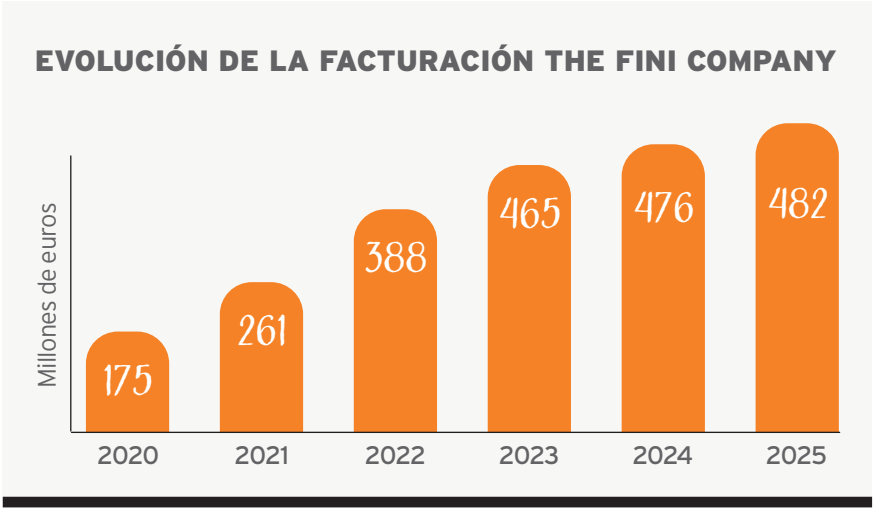
Si algo define la trayectoria de Fini es su capacidad de reinventarse. La compañía ha evolucionado desde los chicles de sabor tutti-frutti de sus inicios hasta una propuesta mucho más amplia que abarca caramelos de gelatina, marshmallows, regalices, caramelos masticables y nuevas categorías adaptadas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

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

THE FINI COMPANY 55 AÑOS DE HISTORIA

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

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



El punto de encuentro

Recogemos algunas de las imágenes de asistentes y patrocinadores que hicieron posible que el Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing se convierta en el epicentro del sector un año más.







Nuestros patrocinadores

Gracias a todas las empresas que han apoyado la celebración del 31º Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing

Partner Global



Patrocinadores

