

CÓDIGO84

INFORME

C84

 **30° CONGRESO
AECOC
ESTRATEGIA
COMERCIAL
Y MARKETING**



Partner global: **NIQ**

Organiza: **AECOC**



30 años fortaleciendo la relación comercial

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

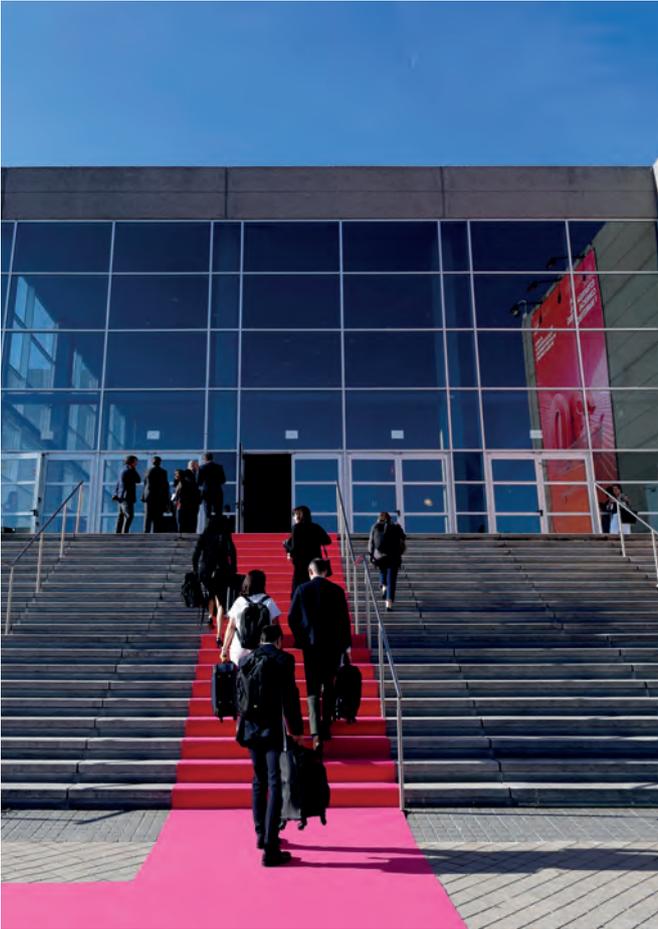
Durante el encuentro los ponentes realizaron una radiografía del momento actual del gran consumo a la vez que identificaron las prioridades más inmediatas y los desafíos para los próximos meses. El objetivo final: fortalecer la relación comercial para servir mejor al consumidor, siendo más eficientes,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





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







30° CONGRESO
AECOC
ESTRATEGIA
COMERCIAL
Y MARKETING



MARÍA GARCÍA

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

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



JOSÉ MARÍA BONMATÍ

DIRECTOR GENERAL DE AECOC

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



MARC VIDAL

ECONOMISTA Y DIVULGADOR TECNOLÓGICO

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

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



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

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

CARLOS ALCARAZ

*Uno más
de la familia*



www.elpozo.com



Impactos económicos del desajuste geopolítico global

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

JOSE MANUEL AMOR ALAMEDA
SOCIO DIRECTOR DE AFI



Geopolítica al mando

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

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

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

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

Nuevo tablero global

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

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

Las 8 Ds del cambio.

Demografía, deuda, defensa, descarbonización, digitalización, desinformación, disfunción democrática y desglobalización están dibujando un nuevo marco macroeconómico global.



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

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

Dos futuros posibles

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

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

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

Las 8 Ds del cambio

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

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

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

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

Fragmentación global

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

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

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

Desacople internacional

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

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

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

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

Deuda e inflación

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

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

Europa ante el desafío

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



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

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

Empresas en modo adaptación

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

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

productos premium, y contracción en el segmento intermedio.

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

El mundo ha cambiado

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

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

© Jose Manuel Amor Alameda

¡SÚMATE A LA ALIMENTACIÓN SOSTENIBLE CON NESTLÉ!



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

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

¿Te animas?



Descubre aquí la
Alimentación
Sostenible de Nestlé

nestlefamilyclub.es/alimentacion-sostenible



bonÀrea

Diferenciación y crecimiento

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

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

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

José M^a Bonmatí: ¿Cómo nace bonÀrea?

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

BONÀREA EN CIFRAS

+600

supermercados

2.680

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

6.500

trabajadores

4.500

agricultores y ganaderos

Ramon Alsina forma parte de la segunda generación que ha impulsado la transformación de bonÀrea. Con una sólida trayectoria dentro del





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

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

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

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

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

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

¿Qué hace único vuestro modelo de integración vertical?

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

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

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

¿Qué ventajas competitivas os aporta este modelo?

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

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

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

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

La decisión de abrir tiendas no debió ser fácil, porque a vuestros clientes no les debió gustar mucho.

Cuando abrimos la primera franquicia nos dijeron que no abriéramos más o nos dejarían de comprar. Y cumplieron su amenaza: cuando abrimos la segunda, nos dejaron de comprar. Afortunadamente las devaluaciones de la peseta en 1995 hicieron nuestras exportaciones más competitivas. En pocos meses abrimos mercados en Grecia, Italia, Rusia, Alemania, Inglaterra... Aprendimos a exportar.

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

Desde 1959 habéis tenido que superar muchos otros retos para poder llevar adelante vuestro modelo de integración y eficiencia. Háblame de algunos de ellos.

Uno de los grandes retos fue pasar de ser carnicería a supermercado, ofreciendo a nuestros clientes una compra completa. Empezamos con

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

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

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

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

Hablando del entorno competitivo, que es realmente muy exigente, ¿dónde estáis poniendo el foco de vuestra diferenciación?

Sobre todo, en la proximidad de nuestras tiendas. Por número de tiendas creo que bonÀrea es el segundo operador en la ciudad de Bar-

BONÀREA UN MODELO ÚNICO

5 compromisos

Eficiencia, seguridad alimentaria, calidad, sostenibilidad y precio.

Del campo a la mesa

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

Innovación y marca en frescos

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

Visión a largo plazo

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

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

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

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

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

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



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

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

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

¿Qué rol juega la innovación dentro de bonÀrea?

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

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

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

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

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

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

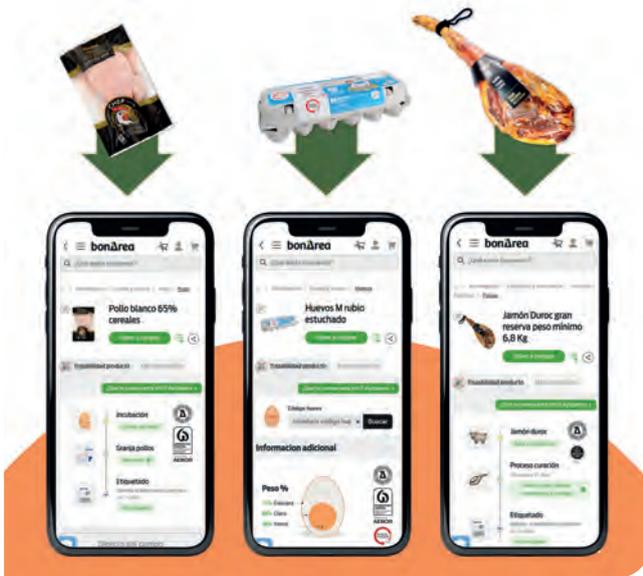
Además de la expansión geográfica, ¿cuáles son vuestras palancas de crecimiento?

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

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

¿Cuál es el momento actual que vive bonÀrea?

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



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

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

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

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

¿Cuáles son los próximos pasos a nivel estratégico?

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

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

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

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

Creemos que la proximidad y la conveniencia van a ser claves a la hora de hacer la compra los consumido-

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

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

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

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

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



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

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

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

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



fruit attraction

Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas

30 Sep
02 Oct
2025
ifema.es

3 días que harán
crecer tu negocio.



Hacia la compra líquida

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



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

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

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

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

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

El gran consumo hoy

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

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

EL VOLUMEN SIGUE CRECIENDO Y LOS PRECIOS REPUNTAN

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

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



Luis Simoes
MD Iberia en Nielsen IQ

CLAVES DE LOS PRÓXIMOS 30 AÑOS EN GRAN CONSUMO

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

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

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

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

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

Los próximos 30 años:

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

1 **You cannot beat demography**

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

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



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

LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN LAS CIUDADES DEL FUTURO



Más tiendas

- Horario amplio
- Ubicación estratégica



Todo en uno

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



Experienciales

- Espacios para socializar
- Restauración y comida preparada

Fuente: NIQ

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

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

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

2 La compra líquida

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

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

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

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

LAS CLAVES DEL DINAMISMO DEL RETAIL ESPAÑOL

Expansión y modernización



15 millones de m² de superficie comercial de libre servicio.

Proximidad y conveniencia



10.000 super < 300m².

Regionalidad consolidada



26% de cuota de mercado de los supermercados regionales.

Canal online



7% de las ventas en Gran Consumo.

Marca de la distribución



50% de cuota de mercado en valor.

Discount



3.500 establecimientos.

Horeca



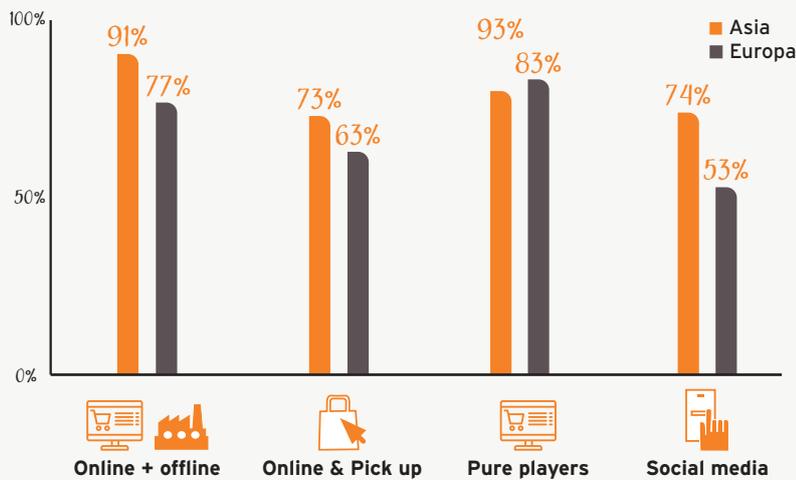
218.500 establecimientos
- Independiente: 209.600
- Organizada: 8.900.

Perfumerías



3.200 tiendas en concentración creciente

OMNISCANALIDAD. GAP DE PENETRACIÓN ENTRE ASIA Y EUROPA



Asia nos indica que los canales digitales deberían ganar entre 10 y 20 puntos de penetración

Fuente: NIQ

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

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

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

"En definitiva, la esencia de la compra líquida es pensar en más momentos de compra, no solo en lugares de compra. Los consumidores quieren poder comprar en cualquier lugar y en cualquier momento. No debemos dejar ningún momento sin explorar", explica el directivo de Nielsen IQ.

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

3 La salud y la sostenibilidad

El envejecimiento abre nuevas oportunidades a la hora de ofrecer productos que potencien nuestra salud durante más años. Y si los mayores de 65 años del mañana consumen como los de hoy, Simoes pronostica el crecimiento en España de categorías como aceite, conservas de pescado, vinos, pescado fresco, belleza facial, etc.

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

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

de consumo decisivos para mejorar la calidad de vida durante el envejecimiento. "Estas grandes oportunidades también serán fundamentales en Europa".

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

Para integrar todas estas tendencias con los cambios que se dan en la sociedad y en el mercado, Simoes apuesta por el diálogo de todo el sector, como el que promueve el Congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing, para que "entre todos mantengamos a España en la 'Champions League' del gran consumo, para seguir atrayendo la inversión de los *players* nacionales e internacionales".

© Luis Simoes

Prioridades y desafíos ante el cierre de año

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

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

Buen arranque y final de año

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

Creciendo en el primer semestre.

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

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

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

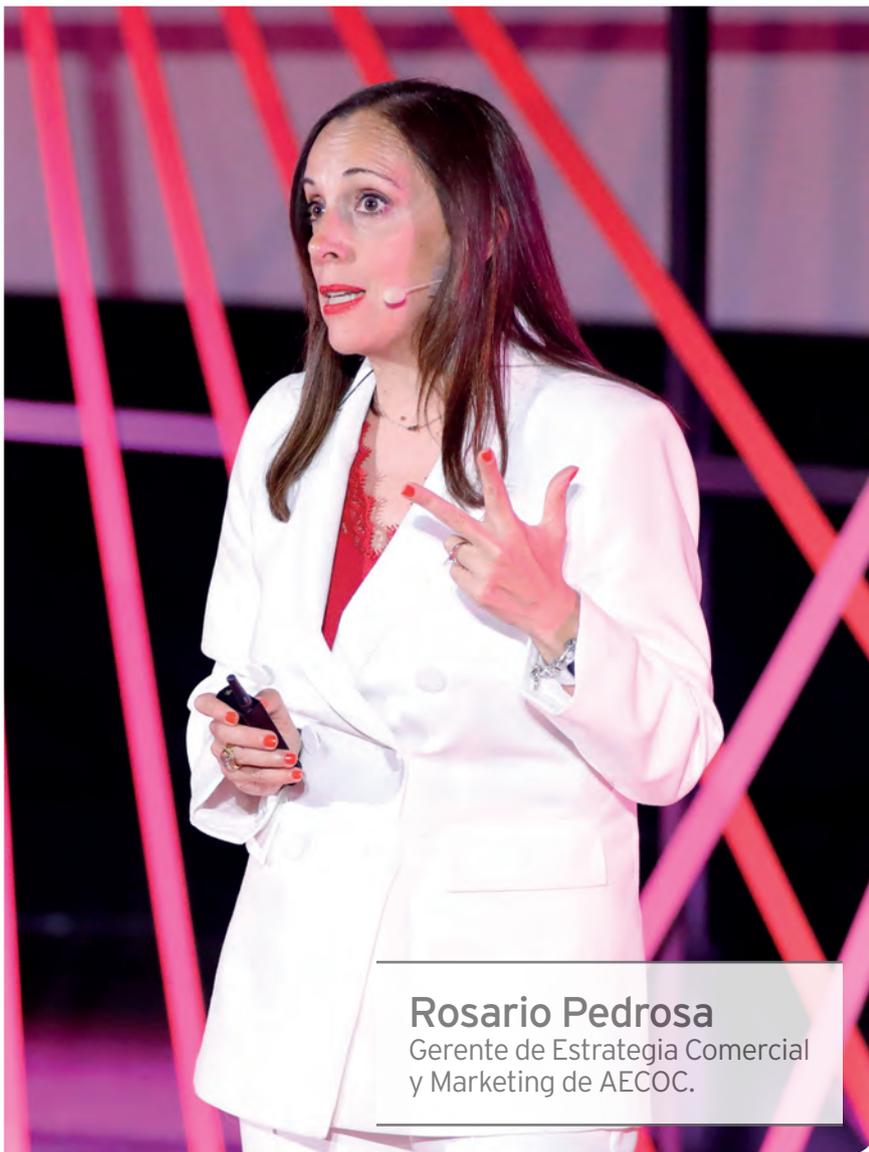
PRINCIPALES FOCOS DE ACCIÓN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE

Fabricantes:

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

Distribuidores:

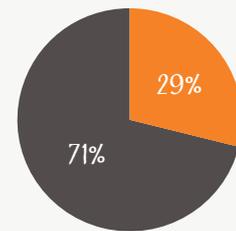
- 1 Optimizar el surtido.
- 2 Mejorar la eficiencia de las promociones.
- 3 Asegurar la disponibilidad en el lineal.



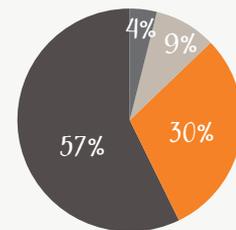
Rosario Pedrosa
Gerente de Estrategia Comercial y Marketing de AECOC.

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL GRAN CONSUMO AL CIERRE DE 2025

Distribuidores:



Fabricantes:



■ Optimistas ■ Estancamiento
■ Incertidumbre ■ Decrecimiento

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

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

Focos de atención

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

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

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

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

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

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

PALANCAS PARA SEGUIR CRECIENDO



Colaboración

- **94%** cree que cada vez es más importante disponer de información del consumidor.
- **91%** afirma que es necesario replantear la gestión y el desarrollo de categorías.
- **50%** está realizando más procesos de revisión y de gestión de categorías que años anteriores.



Innovación

- **91%** cree que es necesario que las marcas aporten más valor con innovación ante el auge de la MDD.
- **47%** opina que la innovación cae por lo difícil que es ponerla en marcha, pero es lo que realmente aporta valor y crecimiento a las categorías.



IA

- **100%** está de acuerdo en que la IA va a revolucionar el gran consumo.
- **54%** (10 puntos más que el año pasado) ya se está preparando para aprovechar sus oportunidades.



Omnicanalidad

- El canal online crece a doble dígito.
- **33%** de los retailers apunta al crecimiento de cuota online y el 63% a la consolidación.
 - **88%** de los retailers tiene una cuota online entre el 1% y 3%.

RANKING DE DESAFÍOS COMERCIALES



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

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

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

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

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



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

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

El shopper como brújula

Entendiendo sus prioridades

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



¿QUÉ PIDE EL CONSUMIDOR A LAS MARCAS?



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

1 Precio: ¿necesidad o hábito?

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

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



¿QUÉ SUBE Y QUÉ BAJA?



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



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



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

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

2 Conveniencia dentro y fuera de casa

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

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

que no sabemos o no podemos cocinar en casa.

3 Salud indulgente

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

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

4 Sostenibilidad social

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

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

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

5 Más innovación relevante

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

6 Transparencia en la comunicación

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

Lidl

Retail 360º: el binomio físico-digital

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



Del supermercado al ecosistema digital

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

9 años de evolución digital

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

en Barcelona, y desarrolla más de 140 productos digitales para 31 países. "Como todas las buenas historias, esta empieza con un reto".

Lidl necesitaba llegar al cliente de forma más directa, en un entorno en el que los canales tradicionales eran cada vez más caros y los consumidores estaban hiperimpactados. En este contexto, el directivo explica que "posicionarse en buscadores requería contenido relevante, algo difícil y costoso. Pero siendo un discounter, la eficiencia es vital".

Lidl Plus: la piedra angular

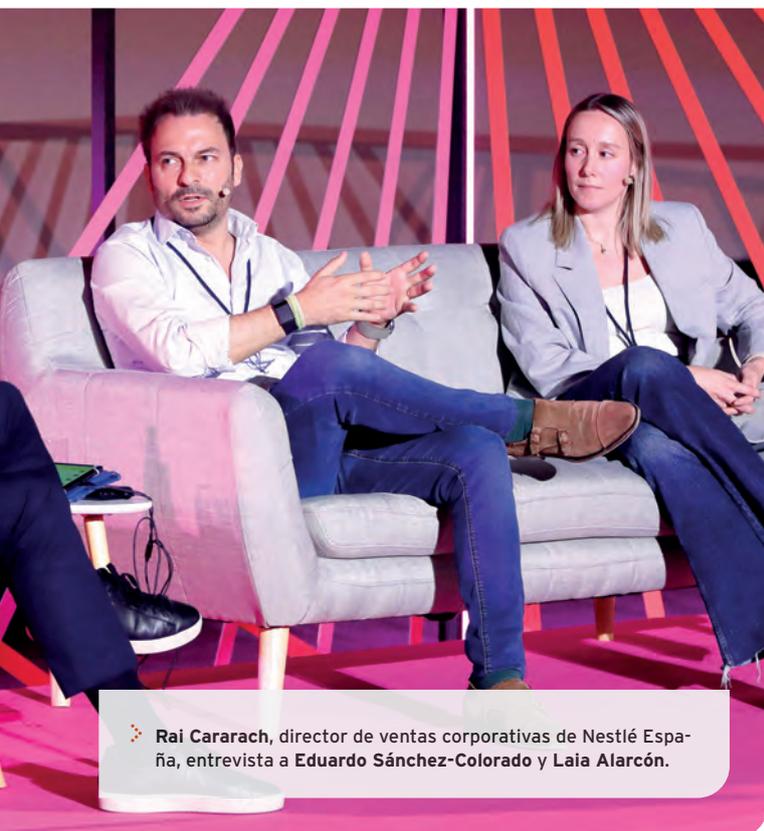
La respuesta fue Lidl Plus, el programa de fidelización digital que se ha convertido en piedra angular de todo el ecosistema. "Queríamos trasladar a digital a los clientes que pasan por nuestras tiendas, y hacerlo sin depender del *paid media*. Hoy la aplicación cuenta con más de 100 millones de usuarios.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

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

Ecosistema digital de múltiples capas

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

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



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

PLATAFORMA DE DATOS DE LIDL



ANÁLISIS DE CLIENTE

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



PERSONALIZACIÓN

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



DASHBOARDS Y HERRAMIENTAS DE SEGMENTACIÓN



FORECASTING TOOLS

- Promo Forecasting.
- Análisis temporales.

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

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

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

Personalización y contenido contextualizado

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

De supermercado a plataforma global

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

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

Retail media: datos que generan negocio conjunto

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



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

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



LAIA ALARCÓN
Head of Media de Lidl

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

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

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

Un dato profundo y accionable

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

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

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

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

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

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

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

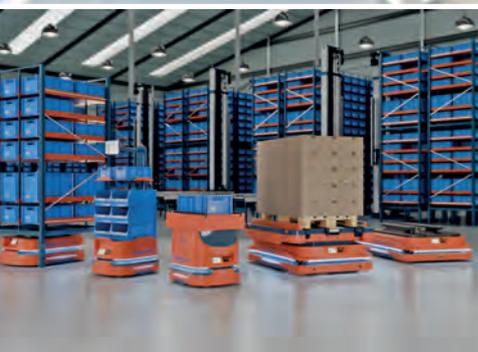
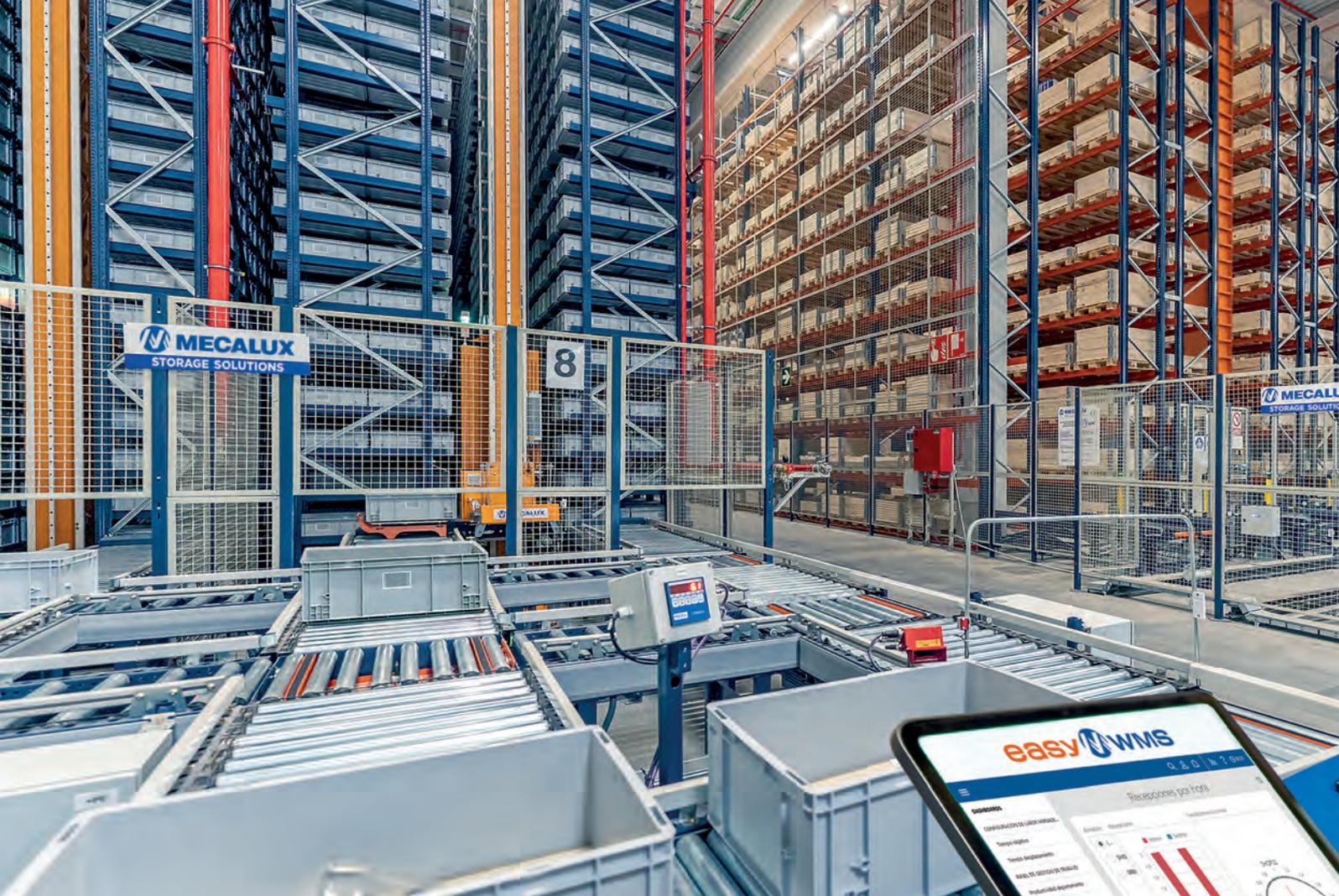
cón- “una precisión extraordinaria” en sus campañas.

Colaboración con marcas y retorno medible

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

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

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



Proveedor global de soluciones intralogísticas

Almacenes automáticos | Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

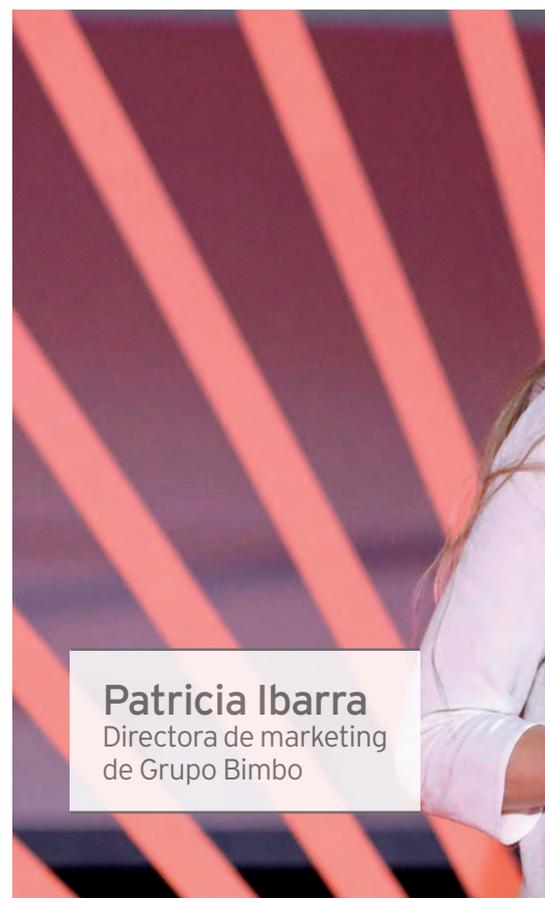
☎ 902 31 32 42
mecalux.es



Grupo Bimbo

La innovación como generadora de poder de marca

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



Patricia Ibarra
Directora de marketing
de Grupo Bimbo

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE GRUPO BIMBO



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

3 líneas de actuación

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

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



INNOVACIÓN EFECTIVA 3 APRENDIZAJES



1 Entender el portafolio no como una fuente de complejidad, sino como una herramienta de sinergias.



2 Tener una visión a largo plazo para lograr un crecimiento sostenido y no solo éxitos inmediatos.



3 Mantener siempre como guía la ecuación de valor.

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

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

Ejemplos de innovación

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

- El pan sin gluten para nuevos targets de consumidores celiacos.
- Los Bagels® o las tortillas Rapiditas® para nuevas ocasiones de consumo.
- La marca Rebanada estilo Artesano® o el Cruapán® enfocados a la indulgencia.
- “Natural 100%” para nuevas recetas en torno a la salud y los ingredientes naturales.

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

2 Adaptar el portafolio a estos nuevos hábitos.

3 Construir marcas con un valor añadido fuerte para el consumidor.

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

Construyendo categoría

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

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

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

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

Coca-Cola

El poder de la omnicanalidad

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

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

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

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

6 palancas para impulsar una estrategia integral

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

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

LA OMNICALIDAD DEL FUTURO

Más Smart

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



Más Data

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



Más Conectado

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



Más Canales

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



Eva Zaera

Directora de desarrollo digital comercial en Coca-Cola Europacific Partners

4 FACTORES CLAVE PARA IMPULSAR UNA CAMPAÑA OMNICANAL

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

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

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

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

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

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

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

Campaña Eurocopa de Coca-Cola & Dia

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

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

Olistic

Redefiniendo el cuidado capilar

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



OLISTIC EN DATOS

4

años de actividad.

+40

M de € de facturación.

4

países.

+500.000

clientes.

60%

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

Innovación farmacéutica

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

Modelo omnicanal

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

El enfoque multicanal les ha permitido romper la estacionalidad típica del

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

Rigor científico

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

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

Comunidad y confianza

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



Pablo Bueno
CEO y cofundador de Olistic.

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

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

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

Agilidad, foco y mentalidad startup

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

actuando con la mentalidad de una *startup*.

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

Una visión clara y sostenible

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

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

Más allá del producto

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

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



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

Transgourmet Ibérica

Entre retail y foodservice

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



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

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

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

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

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

RETAIL	HORECA
	
<p>581 M€ de ventas</p>	<p>654 M€ de ventas</p>
<p>786 Supermercado SUMA/SPAR/ PROXIM</p>	<p>70 Centros cash&carry</p>
<p>2.592 Supermercados independientes</p>	<p>132 € Ticket medio</p>



❖ **Jordi Cuatrecasas**, director de Desarrollo de AECOC, y **Fransesc Pallarès**, director ejecutivo comercial de Transgourmet Ibérica.

3 EJES DE TRABAJO

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

Retail: proximidad y conveniencia

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

"Reivindico nuestro papel de mayoristas. Es un rol importante porque llegamos a los pueblos o barrios donde ya nadie llega. Y llevar cajas a estos destinos no es barato".

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

El impulso de la restauración no organizada

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

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

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

Objetivo: seguir creciendo

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

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

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

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

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

FORMACIÓN AECOC

Prepara a tus equipos con una metodología adaptada al contexto actual



Gestión por
Categorías



Cómo optimizar
tu surtido



Cómo desarrollar un Plan
Promocional

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

8 de Octubre 2025
Madrid

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

Presenta ya tu Proyecto.

Próxima convocatoria 2025
candidaturas abiertas

Más información



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



Retailers regionales Creciendo desde la cercanía

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

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

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

Cencosu Spar Gran Canaria

Compromiso con la economía local

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



Mónica Jiménez

DIRECTORA COMERCIAL DE CENCOSU,
SPAR GRAN CANARIA

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

Cercanía y adaptación al cliente

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

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

Compromiso con la economía local

Uno de los pilares de Cencosu en Gran Canaria es el firme compromiso

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

“No tenemos que parar.

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

Eficiencia logística

La nueva plataforma logística dedicada a productos refrigerados y congelados les ha permitido centralizar toda su cadena de suministro, mejo-



CENCOSU SPAR GRAN CANARIA

201

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

408

Millones de euros de facturación.

3.615

Colaboradores.

65.607

M² de superficie.

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

Omnicanalidad

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

Surtido eficiente

Cencosu gestiona su surtido con el fin de optimizar cada metro cuadra-

do de tienda. "Tenemos un departamento de gestión por categorías que revisa constantemente las referencias. Cada tres meses damos de baja aquellas que no cumplen los criterios de rotación o rentabilidad", explica su directora comercial. A esto se añade una marca propia de buena calidad y a precio competitivo, que complementa la oferta.

Dinamismo promocional

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

Innovación

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

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

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

Futuro

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

Supermercados MasyMas

El cliente como eje estratégico

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



Rubén Fornés Oliver

DIRECTOR COMERCIAL
DE SUPERMERCADOS MASYMAS
(JUAN FORNÉS FORNÉS)

“Trabajamos con los fabricantes para seguir siendo relevantes para el consumidor”.



Adaptación, proximidad y frescos de calidad

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

Calidad y precio como pilares

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

ner un mix de precio atractivo para sus clientes.

Apuesta por la innovación y las marcas de fabricante

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



SUPERMERCADOS MASYMAS (JUAN FORNÉS FORNÉS)

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

115

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

420,8

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

2.740

Empleados.

226.000

hogares con tarjeta cliente.

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

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

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

Nuevo modelo de tienda con cocina

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

Cierre año

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

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

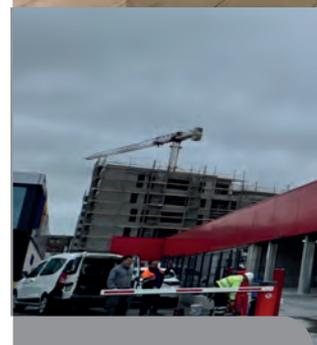
Futuro

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

Vegalsa-Eroski

Conexión con el territorio y cercanía con el consumidor local

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



Jesús Diz

DIRECTOR COMERCIAL Y MARKETING DE VEGALSA-EROSKI

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

Arraigados en el territorio

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

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

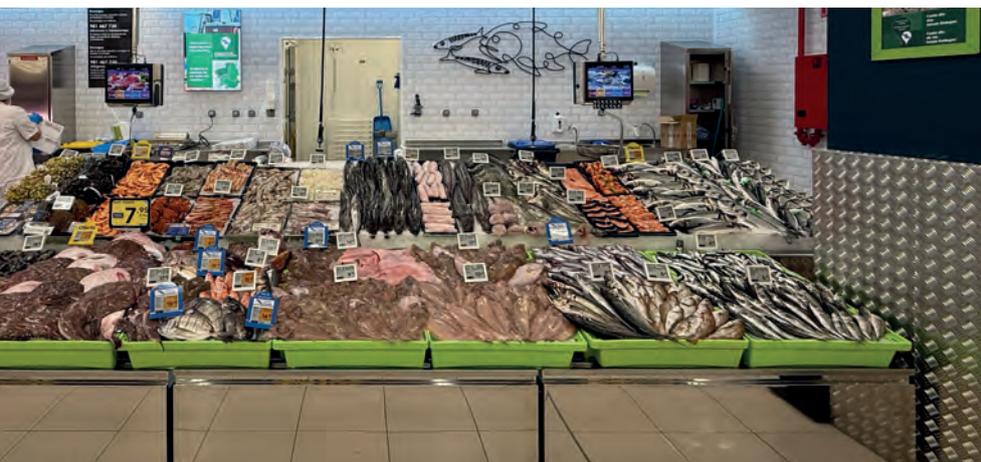
Innovación y precio

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

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

Comida preparada

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



VEGALSA-EROSKI

286

Tiendas en Galicia, Asturias y León.

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

1.649

Millones de euros de facturación.

7.700

Empleados.

915.000

Hogares con tarjeta Eroski Club.

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

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

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

El rol de la tecnología

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

Personalización

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

Las prioridades del año

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

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

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

Cierre 2025

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

13^{os} Premios AECOC Shopper Marketing e Innovación

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

13^{os} P
AECO
SHO
MAR
E INN



PREMIOS AECOC UPPER MARKETING NOVACIÓN

PREMIOS DE LAS CUATRO CATEGORÍAS

1 Mejor acción de desarrollo de categoría.

- 1r premio: **Consum**
- Accésit: **Suntory (La Casera)**

2 Mejor lanzamiento.

- 1r premio: **Affinity Petcare**
- Accésit: **Nestlé (Buitoni)**

3 Mejor innovación en retail.

- 1r premio: **Ametller Origen**
- Accésit: **bonÀrea**

4 Mejor acción de desarrollo de pymes.

- 1r premio: **The Nut Club**
- Accésit: **Almacenes Lázaro**



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

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

Consum



La nueva era del pescado congelado en Consum

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

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

Adaptarse al nuevo consumidor

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

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

Colaboración estratégica

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

Resultados contundentes

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

Los datos avalan una estrategia sólida:

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

Un logro estratégico con visión de futuro

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

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



Affinity Petcare

Lanzamiento Ultima Pro+ La tendencia de la proteína en mascotas



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

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

.....

Categoría con fuerte carga emocional

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

Crece con sentido

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

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

Ejecución sólida

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

Una innovación que deja huella

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



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

Ametller Origen

“Llet Llet”, leche más próxima al origen



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

Otra forma de entender la leche

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

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

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

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

Una propuesta clara

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

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

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

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

Un impacto medible

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

- **Reactivación del consumo:** En solo un año, se han vendido más de 1,5 millones de unidades, superando ampliamente el objetivo inicial. La leche ha sido el motor principal, duplicando en crecimiento a la gama de yogures.
- **Ampliación de la base de clientes:** Llet Llet ha contribuido a aumentar en un 15% el número de compradores en la categoría de lácteos, generando fidelidad y atracción de nuevos perfiles.
- **Un modelo de comunicación eficaz:** Las acciones digitales y educativas han logrado un alcance superior a 400.000 usuarios en redes, 125.000 usuarios únicos en newsletters y más de 40.000 visualizaciones en testimoniales. ■



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

The Nut Club

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



.....

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

.....

De nativa digital a pionera en el lineal

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

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

Propuesta clara, coherente y deseada

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

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

Impacto medible, crecimiento real

La estrategia se ha traducido en resultados tangibles:

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

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



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

- **Rotación y fidelización:** se han vendido más de 125.000 unidades en 2024, superando en un 39% las estimaciones iniciales.
- **Presencia consolidada en retail:** la marca está presente en Ametller Origen y en Plusfresc.
- **Notoriedad digital al alza:** se ha triplicado la comunidad en redes. La campaña de audio (Spotify y radio autonómica) ha generado 8 millones de impresiones, un 51% más de lo estimado.
- **Reputación de marca excelente:** valoraciones medias de 4,8/5 en TrustPilot, 5/5 en Google y 9,1/10 en Amazon.

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

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

AC Marca

De la categoría
nicho al consumo
masivo



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

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

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

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

Crecimiento sostenido en el tiempo

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

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

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

La fortaleza de sus marcas

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





Joan Mir
Director general de
AC Marca Home Care

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

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

Desarrollo de nuevos mercados

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

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

La innovación

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

AC MARCA. 100 AÑOS DE HISTORIA

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