

# C84

**FRUTAS  
Y HORTALIZAS**

**ESPECIAL**



## **FRUTAS Y HORTALIZAS**

Tendencias que alimentan  
el crecimiento

Objetivo: crecer, innovar  
y adaptarse

¿Qué está haciendo  
el retail internacional?

### **ENTREVISTAS**

Antonio Domene - MOYCA

José Cánovas - FRUCA

María Hernández - Alcalá  
y Elena Pérez- FUTURLIFE21



# Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas

## El punto de encuentro del sector

Más de 700 agricultores, productores, elaboradores y distribuidores de nuestro país se reunieron en el 27º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas para debatir sobre los principales temas que ocupan y preocupan al sector: eficiencia, competitividad, innovación, regulación y sostenibilidad. El objetivo: afrontar los retos unidos y con visión de futuro.





❖ La 27ª edición del Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas contó con la colaboración global de Ifco, la colaboración de '5 al día' y el patrocinio de Aqualife, Cebollas Consuay, Di-quesí, Easy Qs, Esdeinvernadero, Fashion Sandía, Fedemco, Fitó, Fuencampo, Galkia, Inter-termas, Meléndez Patatas, MonteRosa, Mycubies, Naranja Valenciana, Pack'nlog, Poma de Girona, SoFruPak, Syngenta, TC Fruits, Testo, Udapa, Única, Uniq, Xexprimir y Zumex.



## LAS CLAVES

- ❖ **Comercio internacional y geopolítica.** La política de aranceles de EE. UU. preocupa en Europa e impacta en todos los sectores.
- ❖ **El consumidor y tendencias de compra.** El consumo de frutas y hortalizas crece en Gran Consumo este año impulsado por la búsqueda de salud, sostenibilidad y conveniencia. No obstante, preocupa que entre los jóvenes sigue siendo bajo. Es necesario adaptar el mensaje y el formato para conectar mejor con este público.
- ❖ **Construcción de valor.** La innovación, la calidad, la diferenciación y la colaboración son algunas de las palancas esenciales para crear valor a lo largo de toda la cadena.
- ❖ **Ante la hiperregulación.** Las empresas necesitan anticiparse y proteger sus intereses ante el nuevo marco regulatorio. Hacer lobby es un deber y un derecho cada vez más necesario.
- ❖ **Eficiencia y sostenibilidad.** Este sector, con solo el 4,6% de la superficie agrícola, produce más de la mitad de la producción vegetal del país, liderando en eficiencia y sostenibilidad.

## FRUTAS Y HORTALIZAS

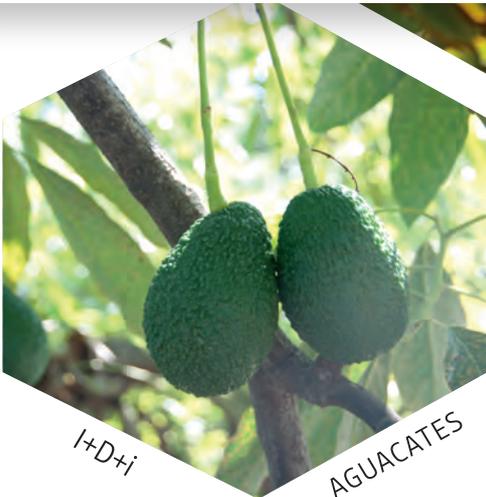


De izqda. a dcha.: Miguel Barrachina (Conseller de Agricultura, Agua, Ganadería y Pesca de la Generalitat Valenciana), Ana Rodríguez Castañó (secretaria general de Recursos Agrarios y Seguridad Alimentaria del MAPA) y José María Bonmatí (director general de AECOC).





❖ **Carme Artigas** (Naciones Unidas) abordó en el marco del Congreso las oportunidades de la IA en los negocios y en la economía.



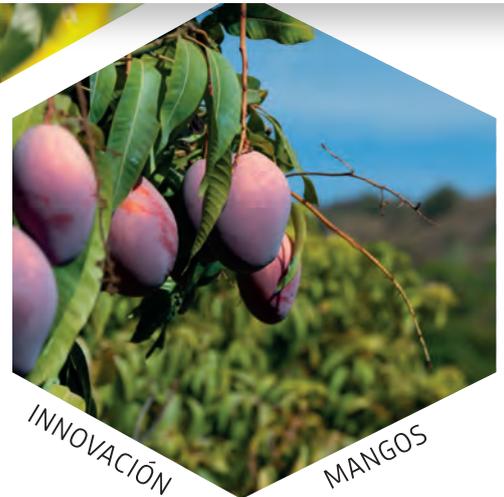
I+D+i

AGUACATES



+500 HECTÁREAS

TECNOLOGÍA



INNOVACIÓN

MANGOS



fruit attraction 30 SEPT - 2 OCT 2025

HALL 9 STAND D21

EXPERTOS EN MADURACIÓN DE AGUACATES Y MANGOS





## José María Bonmatí

DIRECTOR GENERAL DE AECOC

- ✓ **Motor de crecimiento.** "Somos un sector fuerte, exportador, con productos de calidad, fiable y con garantía de suministro, características cada vez más valoradas y demandadas".
- ✓ **La incertidumbre.** "La inestabilidad geopolítica conlleva riesgos para el buen funcionamiento de las cadenas de suministro y un posible impacto en los costes. También la gran presión regulatoria o propuestas que pueden afectar a la eficiencia y competitividad de las empresas como la de la reducción de la jornada laboral".
- ✓ **Peticiones de AECOC.** "Hay que avanzar en medidas que permitan la conciliación y la flexibilidad del empleo, pero siempre en el marco de la negociación colectiva para reducir la baja productividad y los elevados niveles de absentismo".



## Miguel Barrachina

CONSELLER DE AGRICULTURA, AGUA, GANADERÍA Y PESCA DE LA GENERALITAT VALENCIANA

- ✓ **De la demonización a la admiración.** "El sector ha sido injustamente demonizado. Pero ha hecho méritos más que suficientes para cambiar esa percepción. No hay ningún lugar en el mundo donde la distribución sea más eficaz ni donde los alimentos, de tan buena calidad, estén presentes en todas partes".
- ✓ **Líderes en exportaciones.** "El sector hortofrutícola en la Comunidad Valenciana ha alcanzado unas exportaciones el último año de 5.200 millones de euros. Hoy, gracias al sector agroalimentario, nuestra comunidad puede considerarse una verdadera región exportadora".



## Enrique de los Ríos

PRESIDENTE COMITÉ DE FRUTAS Y HORTALIZAS DE AECOC

- ✓ **Retos y oportunidades.** "Tenemos un reto claro: aumentar en un 10% el consumo de frutas y hortalizas en los próximos años. No vivimos tiempos fáciles: el consumo baja, la regulación es excesiva... pero también es un momento de oportunidades. Es tiempo de liderazgo firme, de unidad, de innovación, y de mantener la competitividad y la eficiencia".
- ✓ **Colaboración.** "La competencia siempre es buena, pero debe haber colaboración con un objetivo común: el consumidor. Es fundamental que se dé en un entorno legislativo y normativo sensato y sano".

# PATATAS MELÉNDEZ Innova en conveniencia y sabor e impulsa su nueva imagen

En el marco de Fruit Attraction 2025, Patatas Meléndez presenta la transformación integral de su imagen de marca para poner en el centro la autenticidad, la cercanía y la pasión por la buena patata. Desde su stand 10F06 (pabellón 10) los visitantes podrán comprobar que este cambio no es solo estético, sino que responde a un propósito claro: reivindicar el valor de un producto esencial en la gastronomía, desde el origen en el campo hasta la mesa del consumidor.

## Nueva identidad visual

Con un estilo manuscrito y una paleta de colores vibrante, la nueva imagen de Patatas Meléndez busca transmitir optimismo, frescura y una actitud positiva, alineada con los valores de respeto, cuidado y compromiso con el entorno y las personas.

Además, la marca quiere unir placer y sabor con la esencia y la autenticidad del sector, para reconocer el trabajo de todos los agentes de la cadena: agricultores, industria, distribución y consumidores. De esta forma destaca la importancia de cada eslabón y el impacto positivo en el ecosistema. Esta visión se expresa con una co-

municación cercana, comprometida y alegre, que busca emocionar y celebrar la vida a través de la patata, símbolo de compartir y de momentos felices.

## Nuevas tendencias en sabor

Meléndez apuesta por la innovación y la creación de nichos de valor en un mercado donde la patata suele percibirse como una *commodity*. Entre las novedades que se presentan destaca la bandeja de patatas con especias, un producto pensado para responder a las tendencias de conveniencia y sabor. Se trata de patatas *baby* frescas, listas para microondas o *airfryer*, aliñadas con aceite de oliva virgen extra y



especias, que ofrecen una solución rápida, saludable y sabrosa para quienes buscan practicidad sin renunciar a la calidad. Este lanzamiento, fruto de la escucha activa al consumidor, transforma lo cotidiano en una experiencia diferente y versátil, adaptada a los nuevos hábitos.

Junto a esta innovación, la marca pone en valor referencias como la Patata de Sanlúcar y la Patata de Coristanco IGP Pataca de Galicia para reforzar su apuesta por el origen, la excelencia y la autenticidad.

## Sostenibilidad, transparencia y valor

Meléndez reafirma así su compromiso con la sostenibilidad, la transparencia y la creación de valor en toda la cadena, posicionándose como un socio clave tanto para el consumidor como para el agricultor.



**Conveniencia.** Las patatas *baby* frescas –listas para microondas o *airfryer*– ofrecen una solución rápida, saludable y sabrosa para quienes buscan practicidad sin renunciar a la calidad.

# Comercio internacional

## Y geopolítica agroalimentaria

El 13 de febrero de 2025 murió el comercio internacional basado en reglas. Así lo sentencia Fernando Miranda, representante permanente de España ante los organismos internacionales en Ginebra, al analizar el colapso del sistema multilateral provocado por el nuevo enfoque proteccionista de Estados Unidos. Finalmente los aranceles a la producción agroalimentaria europea se han establecido en 15%. Tras esta política no hay solo comercio, sino la voluntad de Washington de preservar su hegemonía global pese a representar apenas el 10,9% del intercambio mundial.

**FERNANDO MIRANDA**  
CONSEJERO DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN. MISIÓN PERMANENTE DE  
ESPAÑA ANTE LA ONU Y LOS ORGANISMOS  
INTERNACIONALES.



Este año la Organización Mundial del Comercio (OMC) celebra su 30 aniversario. En 1995, el año de su creación, el mundo era claramente unipolar. Seis años antes había caído el muro de Berlín, y la única potencia hegemónica era Estados Unidos. China no se parecía en nada al gigante económico que es hoy; Rusia se encontraba inmersa en el complejo proceso de reconstrucción tras la disolución de la Unión Soviética; e India y Brasil estaban aún lejos de convertirse en los actores internacionales de peso que son actualmente.



La Unión Europea estaba formada por 15 Estados miembros, a los que se sumarían 3 más ese mismo año. El PIB conjunto de la UE y de Estados Unidos representaba la mitad de la economía mundial. No es casual, por tanto, que el Acuerdo de Marrakech de 1994 -que dio origen a la Organización Mundial del Comercio (OMC) al año siguiente- fuera impulsado fundamentalmente por estos dos actores.

### Comercio global regulado

En estos 30 años las reglas de la OMC han cubierto el 80% del comercio mundial, reduciendo costes y beneficiando especialmente a países en desarrollo. España, por ejemplo, ha pasado de exportar menos de 5.000 millones de euros en 1995 a más de 70.000 millones actualmente.

La OMC permitió que países con administraciones comerciales limitadas adoptaran normas comunes, facilitando su integración en el comercio



## ESPAÑA ANTE EL NUEVO ORDEN DEL COMERCIO MUNDIAL

- ✓ 70.000M€ en exportaciones, 3.600M€ a EE. UU.
- ✓ Destaca en productos de alto valor como vino (3r exportador mundial), aceite de oliva (líder global) y quesos.
- ✓ 0,5% superficie agrícola mundial, 3% del comercio agroalimentario global.
- ! Gran dependencia de importaciones básicas.
- ↑ España ha pasado de exportar menos de 5.000M€ en 1995 a más de 70.000M€ actualmente.

global. Esto impulsó crecimiento, riqueza y mejoras sociales, como reducción de pobreza infantil y mayor acceso a educación y salud.

China es un ejemplo clave: desde su ingreso en 2001 ha reducido la pobreza extrema del 40% a casi cero. Y si miramos de manera global la pobreza extrema cayó del 44% al 11%.

### Un sistema hoy en entredicho

El sistema multilateral de comercio atraviesa una crisis profunda, y los principales protagonistas de esta tensión son Estados Unidos y China. Para Washington, que ha sido en gran parte el detonante del conflicto, Pekín representa el principal desafío al orden comercial internacional.

Cuando China entró a la OMC en 2001 se esperaba que adoptara una economía más abierta y transparente. Sin embargo, ha mantenido un modelo estatal con prácticas que EE. UU. considera contrarias a las

reglas comerciales: subsidios, piratería, manipulación monetaria y uso de empresas públicas. Washington ve esto como parte de su avance hacia la hegemonía tecnológica.

También la OMC recibe críticas. Su toma de decisiones por unanimidad dificulta reformas, y el hecho de que aún clasifique a China como país en desarrollo genera tensiones. EE. UU. cuestiona además el exceso de litigios contra sus políticas, la falta de transparencia de otros miembros y la desigualdad en los niveles de protección comercial. Como resultado, pone en duda la viabilidad del sistema actual.

### El fin del comercio basado en reglas

La crisis del sistema multilateral de comercio se agrava el 20 de enero de 2025, cuando Trump retoma la presidencia y lanza la política 'America First Trade Policy', rompiendo con el compromiso de EE. UU. hacia el comercio basado en reglas.

En pocas semanas EE. UU. impone aranceles a Canadá, México y China, y rompe con el principio de nación más favorecida, base del sistema desde 1994, que dispone que un país ofrezca las mismas condiciones comerciales a todos sus socios. Y lo reemplaza por una política de aranceles recíprocos, iniciando una dinámica de confrontación bilateral.

Las medidas se suceden rápidamente: suben los aranceles a China, se gravan el acero y el aluminio, y finalmente el sector automotriz global, afectando especialmente a Europa. En apenas dos meses EE. UU. desmantela el modelo comercial multilateral y adopta un proteccionismo abierto con consecuencias aún por verse. Empezó por los aranceles recíprocos anunciados por Trump, calculados improvisadamente según el déficit comercial de EE. UU. con cada país, sin base técnica. Esto desató una rápida escalada: aranceles del 145% a China y represalias ■ ■ ■

del 125%, llevando al *decoupling* entre las dos mayores economías del mundo.

La tensión obligó a una tregua de 90 días ante señales de disrupción en cadenas de suministro: escasez de alimentos, bienes de consumo y piezas clave en sectores como el automotriz. China, preparada desde 2018, no cedió fácilmente. Tras negociaciones en Ginebra, EE. UU. bajó algunos aranceles, buscando evitar un colapso mayor.

Mientras tanto el mundo se fragmenta: la UE, Reino Unido, India e Indonesia exploran acuerdos por separado para afrontar la incertidumbre generada por la nueva política comercial estadounidense.

### No se puede producir de todo en todas partes

¿Qué relevancia tiene todo esto en el comercio agroalimentario? Aunque representa solo el 10% del comercio mundial en valor, su importancia es clave: garantiza el acceso a alimentos, una necesidad básica que no todos los países pueden satisfacer por sí mismos debido a limitaciones geográficas y climáticas.

### Comercio agroalimentario.

Representa el 10% del comercio mundial en valor, pero es esencial, ya que garantiza acceso a alimentos que muchos países no pueden producir por sí mismos.

**España.** A pesar de ocupar solo el 0,5% de la superficie agrícola mundial, concentra el 3% del comercio agroalimentario global en valor gracias a su enfoque en productos de alto valor añadido.

Crisis recientes como la pandemia o la guerra en Ucrania demostraron que mantener abierto el comercio internacional evita crisis alimentarias. Incluso países productores, como España, dependen de importaciones de insumos clave. Las restricciones comerciales solo generan inestabilidad, precios altos e inseguridad.

Los datos de superficie agrícola por habitante muestran quién puede exportar alimentos: EE. UU., Sudamérica y partes de Europa tienen ventaja. China e India, con mucha población y tierras limitadas, deben equilibrar cuidadosamente su producción. África subsahariana, con fuerte crecimiento demográfico, enfrenta un déficit estructural que no se resolverá solo con productividad.

Por eso, el comercio internacional es vital para garantizar la seguridad alimentaria global.

### España, potencia agroalimentaria

España es un gran exportador de frutas, hortalizas, carne y productos transformados como aceite de oliva y vino, con exportaciones agroalimentarias valoradas en cerca de 28.000 millones de euros. A pesar de ocupar solo el 0,5% de la superficie agrícola mundial, concentra el 3% del comercio agroalimentario global en valor gracias a su enfoque en productos de alto valor añadido.

Sin embargo, su papel en la seguridad alimentaria mundial es menor: participa poco en el comercio de productos básicos como cereales, soja o grasas vegetales, y depende



de las importaciones para abastecerse de muchos de ellos. Esto subraya la importancia del comercio internacional para sostener tanto su producción como la provisión interna.

### Los posibles efectos en nuestras exportaciones a Estados Unidos

El comercio agroalimentario representa un 10% del comercio global, y alrededor del 5,4% entre EE. UU. y la UE, dada su orientación hacia bienes de alto valor. La UE exporta productos agroalimentarios por unos 33.000 millones de euros e importa por 13.000 millones. Para España EE. UU. es su segundo mayor mercado extracomunitario, con exportaciones que alcanzan los 3.600 millones de euros.

Estados Unidos, con una superficie agrícola diez veces mayor que la de España, exporta 150.000 millones en productos agroalimentarios, centrados en *commodities* de bajo valor y, por tanto, más expuestos a represalias. España, en cambio, destaca en productos de alto valor como vino (tercer exportador mundial), aceite de oliva (líder global) y quesos.

EE. UU. ha aplicado un arancel del 15% a importaciones europeas para sustituir ingresos fiscales internos. Aunque el sector español ya ha resistido aranceles similares, este impacta enormemente.



10,9% del comercio mundial, mientras los BRICS buscan acuerdos regionales.

China es vista como posible líder, aunque genera desconfianza pese a un discurso más alineado con Occidente. La Unión Europea también podría liderar, pero sus estrictas regulaciones comerciales dificultan su rol.

En definitiva, aunque se habla mucho de comercio, la realidad es que este proceso va mucho más allá. Lo que está en juego es la prolongación de la hegemonía mundial de Estados Unidos por una o dos décadas más, utilizando el comercio como uno de los instrumentos clave para mantener la posición dominante que ha sostenido durante la segunda mitad del siglo XX y principios del XXI.

© Fernando Miranda

### Sin un nuevo orden a la vista

Las negociaciones lideradas por EE. UU. están generando nuevos acuerdos comerciales cuya compatibilidad con la OMC debe evaluarse, y podrían impulsar una reforma de la organización. EE. UU. insiste en mantener un arancel mínimo del 10%, re-

chazando propuestas europeas de eliminar aranceles generalizados.

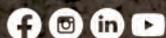
La reforma de la OMC está estancada, a la espera de los resultados de la tregua de 90 días. Sin consenso ni liderazgo claro, algunos proponen avanzar sin EE. UU., que controla el

# Espárragos con propósito Sabor con historia



Ctra. de la Estación, s/n. - 18360  
Huétor Tájar - Granada - España  
Tel.: +34 958 33 20 20

info@centro-sur.es www.centro-sur.es



CAMPAÑA FINANCIADA  
CON LA AYUDA  
DE LA UNIÓN EUROPEA



fruit  
attraction

FERIA INTERNACIONAL DEL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS  
INTERNATIONAL TRADE SHOW FOR THE FRUIT AND VEGETABLE INDUSTRY

30 SEPT  
02 OCT Stand 9C11

# 3 desafíos para mantener el liderazgo

El sector hortofrutícola español afronta tres desafíos clave: incrementar el consumo de frutas y hortalizas, hacer frente a la incertidumbre geopolítica y reforzar la unidad para mejorar la competitividad. Ana Rodríguez Castaño, secretaria general de Recursos Agrarios y Seguridad Alimentaria del MAPA, destaca que superar estos obstáculos es esencial para que España mantenga su liderazgo en un mercado en continua evolución.

España es un país diverso en sus zonas y estructuras productivas hortofrutícolas: desde producciones intensivas hasta sistemas en secano, con una gran amplitud de calendarios de producción y comercialización. Tal y como afirma **Ana Rodríguez Castaño, secretaria general de Recursos Agrarios y Seguridad Alimentaria del MAPA**, que inauguró el 27º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas, “España no cuenta con

condiciones edafológicas ni climáticas particularmente benignas, y aun así el sector se adapta, innova y sigue liderando”.

Rodríguez Castaño plantea una pregunta clave: ¿cómo ha conseguido España ser el primer exportador de frutas y hortalizas de la Unión Europea y el séptimo del mundo? A su juicio, esa posición es fruto de un mérito colectivo digno de admira-

ción y agradecimiento. No obstante, alcanzar ese lugar implica también enfrentarse a retos constantes en un entorno cambiante y con una normativa cada vez más exigente. En este sentido, subraya que el papel del sector en el modelo productivo es clave, y que la forma en que se afronte esta etapa definirá su liderazgo.

## Adaptarse a la normativa

La normativa, precisamente, tiene un impacto directo sobre el sector. No se trata solo de hablar de “hiperregulación”; también hay que reconocer que muchas de estas exigencias han contribuido a alcanzar el liderazgo europeo y mundial. Han ayudado, explica, a elevar los estándares de calidad y sostenibilidad. Entre los temas actualmente sobre la mesa, la secretaria general destaca 3 cuestiones clave:

- **El proyecto de Real Decreto de Envases y Residuos de Envases.** Su objetivo es alinear la normativa nacional -más ambiciosa en su origen- con el reglamento comunitario aprobado con posterioridad. Además, se está trabajando en una norma específica que concrete las excepciones aplicables al sector de frutas y hortalizas, actualmente en proceso de adaptación.
- **La reducción del uso de plásticos.** En los próximos años, los hábitos de consumo estarán marcados por la demanda de productos con menor impacto ambiental, cadenas de proximidad y mayor transparencia sobre las huellas de producción. La Estrategia Nacional de Alimentación (ENA) busca recoger estas tendencias y transformarlas en medidas concretas, entre ellas, una mejor comunicación de los esfuerzos que realiza toda la cadena de valor.
- **Los residuos de plaguicidas.** Regular el uso de productos fitosanitarios necesarios para las plantas y, al mismo tiempo, comunicar adecuada-



mente su presencia es un reto complejo. Aunque los residuos estén por debajo de los niveles legales y no tengan impacto en la salud pública, la percepción social muchas veces se aleja de la evidencia científica. Recuerda que el procedimiento europeo de evaluación y registro de fitosanitarios es el más garantista del mundo, y que cualquier producto que circula legalmente en la Unión Europea cumple con esos estándares.

En definitiva, para Rodríguez Castaño el gran desafío es mantener el liderazgo alcanzado. "España es hoy líder en frutas y hortalizas, pero mantenerse en la cima implica seguir adaptándose, innovando y respondiendo con rigor a los desafíos que plantea un entorno en transformación constante", concluye.



Ana Rodríguez  
Castaño  
MAPA

## FOCOS DE ATENCIÓN

- 1 **Incrementar el consumo de frutas y verduras.** El consumo en los hogares ha caído un 25 % en la última década.
- 2 **Gestionar la incertidumbre geopolítica.** El contexto afecta especialmente a sectores con fuerte vocación exportadora como el hortofrutícola.
- 3 **Fortalecer la unión para competir.** Es necesario estructurar mejor las cadenas de valor. Cualquier figura asociativa que mejore la organización y la respuesta al consumidor será beneficiosa para el sector.

**el Abuelo**  
DE LOS MELONES



# Nos vemos en Fruit Attraction

Pabellón 7 | Stand 7C06  
30 Sept → 02 Oct



 fruit  
attraction



[meloneselabuelo.com](http://meloneselabuelo.com)

# Tendencias que alimentan el crecimiento

Frutas y hortalizas crecen al 11%, doblando la evolución del gran consumo (6,3%) en el primer cuatrimestre del año. La búsqueda de un envejecimiento saludable, la sostenibilidad y la conveniencia son las tres palancas que impulsan su evolución como explicaron Ignacio Biedma - Account development manager en NielsenIQ-, Alexandra Riera- directora de frutas y verduras de Carrefour España-, y Álvaro de Cabo, jefe de compras de Frutas y verduras de El Corte Inglés.



**E**l gran consumo acelera su crecimiento en el primer cuatrimestre de 2025 tanto en valor (6,3%) como en volumen (2,5%). “Crece de forma saludable en demanda, con incrementos muy sostenidos que se dan prácticamente en todas las categorías del gran consumo”, apunta **Ignacio Biedma, Account Development Manager en NielsenIQ.**

La misma tendencia positiva en demanda se mantiene en los productos frescos. Si nos centramos en frutas y hortalizas, en 2024 representaron más del 10% de la facturación del gran consumo, con unas ventas de 15.300 millones de euros. En 2024 la demanda creció al 3% y el incremento del precio promedio de la cesta fue del 3,5%, por lo que la evolución en valor fue del 6%. Y en este primer cuatrimestre de 2025 se ha acelerado esa tendencia: la demanda crece un 5,3%, el precio medio un 5,6% y el valor un 11,2 %. En el marco del 27º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas, **Maite Arrizabalaga, directora comercial de AECOC,** moderó la mesa en la que **Ignacio Biedma**



En el marco del 27º Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas, **Maite Arrizabalaga,** directora comercial de AECOC, moderó la mesa en la que **Ignacio Biedma** (NielsenIQ), **Alexandra Riera** (Carrefour) y **Álvaro de Cabo** (El Corte Inglés), analizaron las tendencias del mercado.



## LA FÓRMULA DEL CRECIMIENTO DE FRUTAS Y HORTALIZAS



Más búsqueda de salud y sostenibilidad.

+



Menos consumo de comida procesada.

+



Más platos cocinados en casa.

+



Dinamismo del canal moderno.

=

**5,3%** de crecimiento en volumen, por encima del gran consumo (2,5%).

Fuente: NielsenIQ.

(NielsenIQ), Alexandra Riera (Carrefour) y Álvaro de Cabo (El Corte Inglés), analizaron las tendencias del mercado.

### Hortalizas. El volumen aumenta el doble que el precio

Las hortalizas, que representan el 45% de las ventas de frutas y hortalizas, aceleran su crecimiento en el primer cuatrimestre del año. La demanda crece en torno al 6% y los precios en torno al 3%, por lo que la facturación aumenta un 9%. "Este sector crece por encima del promedio del gran consumo, como también sucede con otras secciones de frescos", apunta Ignacio Biedma.

Las principales categorías de hortalizas están creciendo en el primer cuatrimestre. Algunas de ellas, como las patatas, a pesar de registrar importantes incrementos en precio, siguen creciendo en demanda al 6%", apunta Ignacio Biedma.

### Frutas. Creciendo a dos dígitos

Las frutas aceleran incluso más que las hortalizas en su evolución

de la demanda, que en el primer cuatrimestre del año crece un 5,2% y unos precios que también aumentan de forma más acusada, a un 7,8%. Por tanto, la evolución en valor asciende al 13,4%, "bastante por encima de la media del gran consumo".

Por familias, la mayoría de las variedades de fruta fresca están en positivo, con crecimientos en volumen muy elevados en uvas (por encima del 20% de febrero a abril), aguacates, que llevan varios años creciendo a doble dígito, y familias importantes como plátano, banana o naranja que recuperan cifras positivas y crecen casi al 6%.

### Acelerando el crecimiento.

En los primeros meses de 2025 frutas y hortalizas crecieron en volumen un 5,3% y un 5,6% en precio.

Una de las tendencias que se observan es la desestacionalización, como sucede con las uvas, cuyas ventas se reparten cada vez más en todo el año. Además, en las frutas de temporada también vemos evolución en volumen, con crecimientos de casi un 40% en cerezas y picotas, 13% en melocotón, 11% en melón o 6% en sandía. Alexandra Riera, Directora de Frutas y Verduras de Carrefour España, confirma esta tendencia, afirmando que "la demanda de la estacionalidad cada vez es más evidente y eso marca una diferencia. Por otro lado, vemos tendencias que van a seguir creciendo, como la fruta tropical".

Otra de las tendencias observadas es el auge de la conveniencia. En este sentido, Álvaro de Cabo, jefe de compras del departamento de Frutas y verduras de El Corte Inglés, afirma que "tenemos que facilitarle la vida al consumidor y darle soluciones de consumo para cada momento. De ahí el crecimiento de cuartas y quintas gamas, fruta pelada o zumos".





**IGNACIO BIEDMA**  
Account development  
manager en NielsenIQ

**Frutas.** “La mayoría de las variedades de fruta fresca están en positivo, con crecimientos en volumen muy elevados en uvas (por encima del 20%), aguacates, plátanos, bananas o naranjas”.

**Hortalizas.** “Representan el 45% de las ventas y también aceleran su crecimiento este año. La demanda crece en torno al 6% y los precios en torno al 3%”.

**Salud y envejecimiento.** “Todos los atributos que mejoran la salud durante el envejecimiento -aporte de energía, apoyo metabólico, del sistema inmunitario, etc.- generarán crecimiento”.

**Más población.** Aunque será distinta: el 30% de los residentes en España será de origen extranjero.

**Tres tendencias de futuro**  
“A pesar de que en los últimos años hemos visto como diferentes factores externos desestabilizan nuestros planes, hay 3 tendencias que ya están aquí, tanto en España como en EE. UU. y Asia, y que se-

guirán estando en el futuro pase lo que pase”, señala el analista de NielsenIQ.

**1 La realidad demográfica**

La población es uno de los componentes más importantes para la ali-

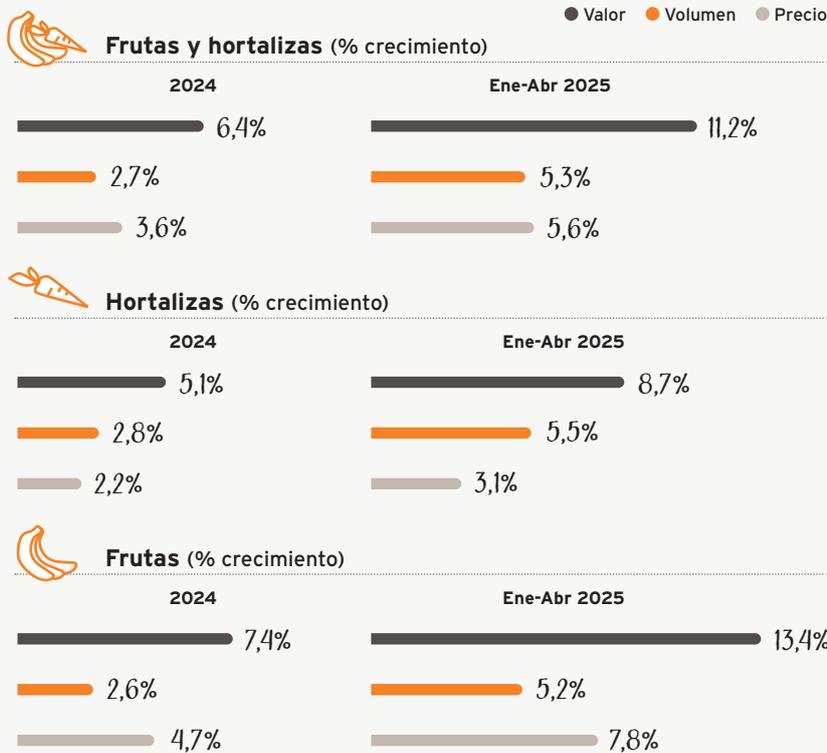
mentación. Cada vez habrá “más bocas que alimentar” aunque será una población distinta: el 30% de los residentes en España será de origen extranjero, variando el tipo de oferta disponible, y también seremos más mayores. De hecho, dentro de 30 años el 30% de la población será mayor de 65 años. “Esta es una gran oportunidad para el sector. El sector tiene el *driver* de salud que busca esa población más mayor y debe aprovecharlo”, subraya Biedma.

Por otro lado, los hogares seguirán haciéndose más pequeños. Casi dos de cada tres hogares ya están formados por uno o dos miembros. Tal y como señala el analista, esta tendencia crece desde hace años y va a seguir acentuándose, aunque quizá esta realidad no tenga un impacto tan relevante en frutas y hortalizas.

**2 Salud y sostenibilidad**

Aunque el compromiso con la salud y la sostenibilidad están presentes en toda la sociedad, varía de intensidad entre las diferentes generaciones. Los consumidores más mayores buscan más la salud, tanto en España como en el resto de países europeos. Por otro lado, la sostenibilidad pesa más entre las generaciones más jóvenes. “Son dos vectores que el sector puede aprovechar muy bien y que irán de la mano de los dos extremos de la pirámide poblacional”, adelanta Ignacio Biedma.

**EL CONSUMO REPUNTA EN 2025**



Fuente: NielsenIQ.

# BIENVENIDO A CASA.

Tenemos un nuevo espacio  
concebido para generar más valor.  
Sigamos construyendo juntos el  
futuro de la alimentación.



unica



30 SEP  
2 OCT  
2025  
MADRID, ESPAÑA

Visítanos.  
Pabellón 9,  
stand D03

[unicagroup.es](http://unicagroup.es)



Además de ser cada vez más mayores, queremos envejecer de forma más saludable. Estados Unidos muestra datos transversales de esta tendencia con el auge de productos que destacan por su aporte energético, por mejorar la salud muscular o por proteger el sistema inmunológico, entre otros factores. “Ya es un mercado enorme en EE.UU. y también llegará a España en los próximos años, si es que no ha llegado ya”, apunta Biedma.

### 3 La compra “líquida”

Más del 70% de las ventas de frutas y hortalizas corresponden a la distribución moderna (hipermercados y supermercados), casi el 30% se vende en el canal especialista, que sigue teniendo un peso importante en España, y el canal online representa un 1%. “Hace tiempo que estamos en ese 1%, aunque sigue creciendo -dos décimas el año pasado-. De hecho, son precisamente el canal online y la distribución moderna los canales que crecen en frutas y hortalizas”, apunta Biedma. En este sentido, Alexandra Riera (Carrefour España), apunta que “la frescura está más relacionada con el canal físico porque buscas ver el producto, pero el e-commerce también va a seguir creciendo, posiblemente en productos envasados o de conveniencia”.

Esta omnicanalidad reafirma la tendencia hacia la compra líquida, que implica que el consumidor cada vez más compre en cualquier momento y en cualquier canal. “Vemos cómo se diluyen las barreras haciendo que acudamos a distintos canales, a distintas opciones de compra en función del momento”, explica Biedma.

En este sentido, emergen fenómenos como el *social commerce*. Un ejemplo es **TikTok Shop**, que en Reino Unido ya alcanza un 3,3% de la cuota de mercado online y llegó a España a finales de 2024. “Aunque este nuevo canal todavía no vende frutas y hortalizas, puede entrar en el mercado en cualquier momento a través de la compra por impulso. De



**ALEXANDRA RIERA**  
Directora de Frutas  
y verduras de  
Carrefour España

**Fruta de temporada y tropical.** “La demanda de productos de temporada cada vez es más evidente. También crece y seguirán creciendo otras tendencias, como la de la fruta tropical”.

**Omnicanalidad.** “La frescura se relaciona más con los canales físicos que permiten ver el producto, pero el e-commerce también seguirá creciendo, sobre todo en productos envasados o más de conveniencia”.

**Calidad nacional.** “El consumidor busca calidad, disponibilidad y origen. Por tanto, primero tenemos que asegurar la calidad y, evidentemente, si la tenemos aquí es nuestro deber ofrecer esa calidad al consumidor”.



**ÁLVARO DE CABO**  
Jefe de compras  
del departamento  
Frutas y verduras  
de El Corte Inglés

**Prioridad.** “A pesar de la climatología y de la incertidumbre, el consumidor tiene a las frutas y hortalizas en el centro de su cesta”.

**Conveniencia.** “Tenemos que facilitarle la vida al consumidor y ofrecerle soluciones, ya sea en la oficina, en casa o donde toque. De ahí el crecimiento de IV y V gama, fruta pelada, zumos, etc.”.

**Innovación.** “Nuestro ADN nos obliga a incorporar muchísima innovación: allí donde hay una variedad o una solución de consumo, apostamos por ella”.

eso se trata la compra líquida, de no dejar momentos sin explorar”, apunta Biedma. Un ejemplo que destaca el analista de NielsenIQ del auge de *social commerce* es el *influencer* “Fruterotiktokero” que comparte diariamente información sobre frutas poco conocidas entre sus más de 400.000 seguidores y tiene su frutería especializada en Madrid.

### La fórmula del crecimiento

Factores como una población preocupada por la salud y la sostenibili-

dad son esenciales para el crecimiento del sector. “Si a estos factores le añadimos la tendencia global de la reducción del consumo de comida procesada, con el aumento de la cocina en casa -que surgió durante la pandemia y ha continuado-, con el auge de recetas saludables en redes sociales y lo unimos con el dinamismo del canal moderno, obtenemos un crecimiento en volumen de más de un 5%, por encima de lo que crece el gran consumidor”, concluye Biedma.

Impulse sus ventas  
con la tecnología de nebulización Aqualife

# Más fresco, más ventas



Optimize la presentación y conservación de sus productos con los sistemas de nebulización Aqualife.

Nuestros sistemas están diseñados para preservar la calidad, mantener el peso original y conservar las propiedades que los consumidores valoran, asegurando que el producto se mantenga en condiciones óptimas durante su exposición.



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

## ¿Qué beneficios obtendrá?

- Reducción significativa de mermas.
- Prevención y disminución del desperdicio.
- Incremento en las ventas gracias a una presentación más atractiva.
- Mayor fidelización de sus clientes al ofrecer productos frescos y bien conservados.

Os esperamos en  **fruit attraction**

Pabellón 7  
Stands C14, D09 y D12

 años  
**Aqualife**  
conservando la calidad

# La generación Z

## Y el consumo de frutas y hortalizas

¿Por qué los niños y jóvenes apenas comen frutas y hortalizas? ¿Cuáles son las barreras? ¿Cómo impulsar su consumo? Iniciativas como La Escuela de la Fruta, Es de invernadero o Tú y Alicia por la Salud (TAS) trabajan para cambiar la percepción de estos productos entre los más jóvenes. Descubrimos cuáles son las palancas para revertir esta tendencia y potenciar el consumo de frutas en la generación Z.

### ¿POR QUÉ LA 'GEN Z' NO CONSUME MÁS FRUTAS Y HORTALIZAS?

72%

falta de conveniencia.

30%

poco disfrute.

26%

coste.

43%

ya consume suficiente.

Fuente: AECOC Shopperview x Patatas Meléndez.

La generación Z (1994-2010) no termina de conectar con las frutas y hortalizas. Así lo señala **Marta Munné responsable de los estudios Shopperview de AECOC**. Ellos representan el 16% de la población española y están redefiniendo los hábitos de consumo. Según el barómetro sobre el consumidor de frutas y hortalizas, elaborado por AECOC Shopperview en colaboración con Patatas Meléndez, un 34% de los jóvenes encuestados afirma seguir la dieta mediterránea, aunque lo cierto es que las frutas y hortalizas no figuran entre sus opciones más habituales. Y cuando se les pregunta por ello emergen dos perfiles predominantes: por un lado, los que admiten, con mayor o menor sentimiento de culpa, que no consumen suficiente, y, por otro, los que creen tener un consumo suficiente (un 43%), pero al describirlo queda claro que ni se acerca a la conocida recomendación de 5 piezas al día.





• **Ainhoa García López** -directora de Relaciones Externas Mercamadrid-, **Daniel del Toro** -chef y comunicador- y **Alba Coll** -dietista-nutricionista responsable de proyectos de investigación y salud de Fundación Alicia-, moderados por **Nuria Martínez**, directora de '5 al día'.

### ¿Por qué consumen frutas y hortalizas?

Salud, sabor y conveniencia. Esos son los tres grandes motivos que los jóvenes mencionan a la hora de justificar su consumo:

- **97% salud.** Destacan su aporte nutricional, el papel en la digestión y su encaje en una dieta equilibrada.
- **55% sabor.** Hay una clara preferencia por las frutas, percibidas como más sabrosas y atractivas.
- **25% conveniencia.** Especialmente en el caso de la fruta, fácil de transportar y consumir en cualquier momento.

### Principales frenos al consumo

Cuando se les pregunta a los jóvenes por qué no consumen más frutas y hortalizas 7 de cada 10 dicen que se les estropean en casa, que les da pereza prepararlas y que no saben cómo hacerlo. Es decir, falta

### Salud, sabor y conveniencia.

Esos son los 3 grandes motivos que los jóvenes mencionan a la hora de justificar su consumo.

de conveniencia. Hablan también de problemas de disfrute -sabor, textura, aburrimiento...- y precio. De este modo, la posible solución, apunta Munné, pasa por 2 grandes ejes de acción: "hacer las frutas y hortalizas más apetitosas y aumentar la conveniencia".

### Cómo atraer a la generación Z

El consumo de frutas y hortalizas entre los jóvenes sigue siendo un desafío. Para conectar con ellos, es fundamental adaptar el mensaje y la forma en que se presentan estos alimentos. Marta Munné propone 3 claves para lograrlo:

**1 Romper estereotipos.** Las frutas y hortalizas no tienen por qué ser aburridas o monótonas. Es importante acompañar a los jóvenes en el descubrimiento de un producto versátil, lleno de sabores, formatos y maneras de disfrutar. Mostrar opciones diferentes y atractivas puede ayudar a cambiar su percepción y abrir la puerta a nuevos hábitos.

**2 Inspirar y acompañar.** Muchos jóvenes aún ven estos alimentos como algo limitado a una verdura hervida o a llevar una manzana o un plátano "porque es lo más cómodo". Por eso, es clave ofrecer inspiración: enseñarles otras formas de incluir frutas y hortalizas en su día a día, con propuestas variadas, prácticas y apetecibles que vayan más allá de lo básico.





### LA ESCUELA DE LA FRUTA

- ✓ **El proyecto.** 135 m<sup>2</sup> de espacio inmersivo en el Mercado Central de Frutas y Hortalizas de Mercamadrid en colaboración con la Asociación 5 al día y las asociaciones Asomafrut y Aplamadrid..
- ✓ **Objetivo.** Promover hábitos de alimentación saludable y poner en valor la cadena agroalimentaria a través de un recorrido lúdico-educativo desde el campo hasta la mesa.
- ✓ **Impacto.** Más de 2.300 escolares de 50 colegios de la Comunidad de Madrid en el último curso.



### TOUR "ES DE INVERNADERO"

- ✓ **El proyecto.** Un tour educativo por escuelas de toda España para dar a conocer el invernadero solar, basado en un modelo de producción responsable y equilibrado en materia social, económica y medioambiental.
- ✓ **Objetivo.** Concienciar y trasladar las bondades de la horticultura en invernaderos solares y los beneficios de llevar una dieta saludable en la que las frutas y hortalizas tienen un papel fundamental.
- ✓ **Impacto.** 1.237 alumnos alcanzados en su segunda edición durante 2024.



### PROYECTO TAS FUNDACIÓN ALÍCIA

- ✓ **El proyecto.** TAS (Tú y Alicia por Salud). Talleres que ofrecen la experiencia de cocinar y disfrutar. También cuenta con una plataforma online con material educativo dirigido a profesores.
- ✓ **Objetivo.** Integrar el consumo de fruta y verdura en la dieta de los niños.
- ✓ **Impacto.** Más de 12.000 escolares han pasado por las instalaciones la Fundación Alicia desde 2011.

**3 Facilitar el consumo.** La facilidad es un factor decisivo. Hay que ofrecer opciones rápidas y sencillas de comprar, preparar, consumir e incluso conservar frutas y hortalizas. Formatos prácticos, listas para llevar o con menor necesidad de preparación pueden hacer que estos alimentos encajen mejor en el ritmo de vida de los jóvenes.

### 3 experiencias que conectan con los jóvenes

Potenciar hoy el consumo de frutas y hortalizas entre los más jóvenes es garantizar el consumo en el futuro. Durante la mesa redonda 'Niños, jóvenes y cultura de consumo de frutas y hortalizas: casos de éxito'

moderada por **Nuria Martínez, directora de la Asociación "5 al día"**, se presentaron 3 proyectos que trabajan en esta línea con un enfoque claro: recuperar el interés de los más jóvenes por frutas y hortalizas desde la experiencia, la educación y la proximidad.

- **LA ESCUELA DE LA FRUTA DE MERCAMADRID**

En el Mercado Central de Frutas y Hortalizas de Mercamadrid se esconde un aula sensorial de 135 m<sup>2</sup> donde cientos de escolares viven una experiencia inmersiva. Es la Escuela de la Fruta, un innovador proyecto educativo impulsado en 2021 por Mercamadrid en colaboración con la Aso-

ciación 5 al día y la Asociación de Empresarios Mayoristas del Mercado Central de Frutas de Madrid (Asomafrut) y la Asociación de Almacenistas de Plátanos de Madrid (Aplamadrid), tiene como objetivo concienciar a los más pequeños sobre la importancia de una alimentación saludable y del consumo diario de frutas y hortalizas y poner en valor toda la cadena agroalimentaria.

La escuela organiza un recorrido lúdico-educativo desde el campo hasta la mesa. Durante la visita, pueden explorar los puestos de una de las empresas mayoristas del mercado, aprender sobre calibres, variedades, origen o estacionalidad y degustar

los productos. Para Ainhoa García, directora de Relaciones Externas de Mercamadrid, la clave del proyecto es la colaboración de 50 empresas ubicadas en Mercamadrid implicadas en el proyecto que explican a los niños curiosidades del producto y les ofrecen degustaciones de frutas que muchos prueban por primera vez. En su opinión, “después de los talleres son los propios niños los que llegan a casa pidiendo comer manzanas o brócoli, lo que les convierte en los nuevos prescriptores”.

Además, en el aula interactiva de la Escuela, los participantes disfrutaban de actividades como juegos digitales, concursos de semillas o simulaciones de compra en el mercado. Todo el contenido ha sido validado por el comité científico de la Asociación “5 al día”, garantizando el rigor pedagógico y nutricional del programa. Solo en el último curso más 2.300 alumnos de 50 colegios de la Comunidad de Madrid han pasado por esta escuela.

---

**El consumo de frutas y hortalizas entre los jóvenes** sigue siendo un desafío. Para conectar con ellos hay que adaptar el mensaje y la forma en que se presentan estos alimentos.

---

• **TOUR EDUCATIVO “ES DE INVERNADERO”**

‘Es de Invernadero. Frutas y Hortalizas Sostenibles de Europa’ es un proyecto educativo, cofinanciado por Hortiespaña y la Unión Europea en el marco del programa *Enjoy, It's from Europe*, para trasladar a los consumidores los beneficios de un modelo de producción que respeta el medioambiente, tiene un marcado carácter social y contribuye a que se puedan consumir frutas y hortalizas de la máxima calidad todo el año. Con una

inversión de 2 millones de euros y una duración de 3 años (hasta febrero de 2026), su objetivo es triple:

- 1 Concienciar sobre el valor de la agricultura sostenible para la UE.
- 2 Incrementar la percepción de las frutas y hortalizas de la UE cultivadas en invernadero como productos sostenibles. Aumentar el consumo de frutas y hortalizas de la UE cultivadas en estos sistemas sostenibles. ■ ■ ■





**MARTA MUNNÉ**  
Responsable de estudios  
AECOC Shopperview

“Los jóvenes consumen menos frutas y hortalizas que la media, pero valoran su aporte a la salud, el sabor y la conveniencia para comerlas en cualquier momento”.



**AINHOA GARCÍA LÓPEZ**  
Directora de Relaciones  
externas de Mercamadrid

“Las barreras al consumo no son tanto los chavales, sino las familias. Después de los talleres son ellos los que llegan a casa pidiendo comer manzanas”.



**DANIEL DEL TORO**  
Chef y comunicador

“¿Por qué celebramos las fiestas con una mariscada y no con una parrillada de verduras

Tenemos la responsabilidad de enseñar a las nuevas generaciones a comer frutas y hortalizas e integrarlas en su dieta”.

Para ello, este proyecto ha recorrido escuelas de Valencia, Andalucía y Madrid, impactando directamente a 1.237 alumnos. El encargado de trasladar este mensaje es el **chef y divulgador Daniel del Toro**, quien explica que a través de las charlas divertidas, cercanas y participativas los jóvenes profundizan en las bondades de la horticultura de invernadero solar mostrando el uso responsable que hacen de los recursos y sus avances en cuanto a innovación y sostenibilidad.

Del Toro insiste en que la mayoría de las veces son los hábitos de los propios adultos los que influyen en el consumo de frutas y hortalizas de los más jóvenes: “Si nosotros mismos no los comemos, entonces ¿qué vamos a pedir a los niños?”, se pregunta. Señala así la incoherencia entre lo que se espera de los menores y lo que ven en su entorno. Además, invita a repensar las costumbres sociales en torno a la alimentación: “Celebramos la fiesta con una mariscada. Nadie celebra una fiesta con unas verduras encima de la mesa, y habría que hacerlo con las dos cosas”.

• **PROGRAMA TAS DE LA FUNDACIÓN ALICIA**

La Fundación Alicia es un centro pionero en investigación, desarrollo e innovación en cocina, integrado por un equipo multidisciplinar de expertos en alimentación, salud y sostenibilidad. Su misión es lograr que todas las personas puedan comer mejor, independientemente de su edad o condición médica.

Bajo el lema de sus tres pilares -más sano, más sostenible y más bueno-, la Fundación desarrolla desde hace más de una década el programa TAS (Tú y Alicia por la Salud), una plataforma educativa gratuita dirigida a profesores y adolescentes, cuyo objetivo es promover hábitos alimenta-

---

**Informar con claridad,** comprometerse desde todos los ámbitos y ofrecer experiencias prácticas son pasos necesarios para lograr que las frutas y hortalizas formen parte de la vida de las nuevas generaciones.

---

rios saludables a través de la educación práctica y la sensibilización sobre el valor de los alimentos.

Desde 2011 el programa ha impactado a más de 12.000 alumnos a través de talleres prácticos en los que se cocinan frutas y hortalizas, con el fin de recuperar el placer de consumir estos alimentos. “Los niños están en una etapa en que están construyendo este patrón alimentario y es todo un reto intentar aumentar el consumo de estos productos”, afirma **Alba Coll, responsable de proyectos de salud**.

En este sentido, el entorno es clave: “Ellos comen lo que sus referentes consumen, lo que les dicen, y el relato que les dan de dónde proviene este alimento”. Y el reto hoy es que la gente no sabe cómo cocinar estos productos porque se han perdido estas habilidades culinarias.

Los resultados del programa TAS han sido positivos:

- Mejora en la ingesta de frutas, verduras, pescado y legumbres.
- Reducción del consumo de fritos, bollería y refrescos



**ALBA COLL**  
Responsable de proyectos  
de la Fundación Alicia

“Tenemos la mejor dieta del mundo y la estamos abandonando. Conocer de dónde vienen los alimentos, cocinar y comprar juntos es básico para que los niños coman más frutas y verduras”.

- Incremento en la actividad física en general.

**Retos y oportunidades**

Los 3 participantes están de acuerdo en que el reto de aumentar el consumo de frutas y hortalizas entre los jóvenes requiere actuar desde distintos frentes:

- **Comunicación clara y honesta.** Para Daniel del Toro es fundamental. Asegura que no se trata de falta de tiempo, sino de falta de costumbre y de interés por cocinar. Por eso, considera clave “explicar de forma sencilla el origen de estos productos y lo fácil que es prepararlos”.
- **Compromiso.** Por su parte, Ainhoa García, desde Mercamadrid, destaca la importancia del compromiso. Cree que todos -desde el ámbito familiar hasta el profesio-

sional- deben implicarse para revertir la tendencia de consumo y señala que, aunque hay mucha concienciación, es necesario reforzarla con acciones y colaboración.

- **La práctica.** Alba Coll, de la Fundación Alicia, insiste en que la clave está en la práctica. Los niños y adolescentes deben convivir con estos alimentos desde pequeños, no esperar a la edad adulta para aprender a comer bien. “Si no lo ven en casa ni lo experimentan en su día a día, difícilmente formarán hábitos duraderos”, concluye.

En definitiva, informar con claridad, comprometerse desde todos los ámbitos y ofrecer experiencias prácticas son pasos necesarios para lograr que las frutas y hortalizas formen parte de la vida de las nuevas generaciones.

**TROPS**

**Del mejor aguacate,  
el mejor guacamole**



Descubre más sobre  
nuestros guacamoles.

trops.es

# ¿Cómo construir valor en toda la cadena?

El verdadero valor se crea cuando todos los eslabones de la cadena escuchan al consumidor, entienden qué necesita y se lo ponen fácil. Este es el común denominador de las estrategias que compartieron directivos de Semillas Fitó, AM Fresh y Eroski. Identificar y responder a los distintos momentos de consumo, segmentar por sabores y texturas y simplificar el lineal de frutas y hortalizas son algunas de las apuestas de estas compañías que representan los diferentes eslabones de la cadena. Además, colaborar en aspectos esenciales como la gestión de las categorías y la analítica de datos, es para ellos una palanca esencial para crear valor.



## Eduard Fitó

PRESIDENTE DE SEMILLAS FITÓ

## Innovación centrada en el consumidor

### Innovar en sabores

Durante décadas Semillas Fitó ha centrado su innovación en ofrecer al agricultor soluciones que mejoren la productividad y reduzcan costes. Sin embargo, hace 20 años, como afirma Eduard Fitó, presidente de Semillas Fitó, la compañía incorporó al consumidor en la ecuación, analizando sus necesidades. De esta manera, comprobaron como además de buscar

disponibilidad los 12 meses para algunas categorías, en otras buscaban una diferenciación en torno al sabor desde "una perspectiva multidimensional", afirma Eduard: "Por ejemplo, podemos encontrarnos con melones muy dulces, o crujientes y dulces, cítricos o aromáticos".

Teniendo en cuenta esta perspectiva, la apuesta de Fitó ha sido la de seg-

mentar por sabores en lugar de por colores, desarrollando marcas diferenciadas no solo en melón, sino también en otras categorías como la berenjena o el tomate.

### Gestión inteligente de categorías

En un contexto en el que seguir aumentando las SKU de cada categoría no es rentable ni para fabricantes ni para re-



🔗 **Bárbara Calvaresi**, responsable de los sectores de Frutas y Hortalizas y Carnes de AECOC, moderó la mesa de debate de **Carolina Palomo** (AM Fresh), **Javier Beitia** (Eroski) y **Eduard Fitó** (Semillas Fitó).

tailers, Fitó aboga por la gestión inteligente de categorías, pensando en qué criterios aplica el consumidor a la hora de elegir. “Tenemos que gestionar las categorías de forma relevante, significativa e inteligente, teniendo en mente tanto los comportamientos del consumidor, como lo que puede ofrecer la genética, la tecnología y la producción”.

**“Tenemos que gestionar las categorías** de forma relevante, significativa e inteligente, combinando los comportamientos del consumidor con la genética, la tecnología y la producción”.

### **Alianzas en la ‘orquesta’**

Para Eduard Fitó el sector de frutas y hortalizas funciona como una orquesta: “Los agricultores son los intérpretes, las comercializadoras son las directoras de orquesta, y las empresas de semillas escribimos la partitura”. Partiendo del rol de cada uno de estos actores, Fitó destaca la necesidad de fortalecer la conexión entre los diferentes eslabones.

En su opinión es necesario establecer alianzas entre genetistas, semillistas y productores, para lo que aboga por crear asociaciones, empresas integradas o *joint ventures* para seguir aportando valor. “Tenemos una cadena cortísima y muy eficiente, pero con pocas barreras de entrada. Por eso siempre hay alguien que nos puede copiar y acabamos luchando

**“Los genetistas** somos una parte importante de la innovación y debemos incorporar el conocimiento de los consumidores para lograr una innovación relevante y con sentido”.

por precio. Es necesario renovar el modelo”, plantea Eduard. Además, ante la fragmentación del sector aboga por favorecer la comunicación entre todos los eslabones. ■



## Javier Beitia

GESTOR COMERCIAL DE FRUTA EN EROSKI

# Generar valor con calidad y precio

### Estrategia de surtido

El posicionamiento de Eroski para generar valor parte de estrategia de surtido. Para organizarlo cuenta con tres categorías de marca: las de entrada de precio, que cubren con la marca propia; las marcas que amplían prestaciones, como **Eroski Natur** o **Eroski Natur Bio**, con certificaciones de sostenibilidad y denominación de origen que aportan mayor valor y margen a toda la cadena; y las marcas de fabricante, “que ofrecen el plus de calidad y fidelización del cliente como especialistas”, explica **Javier Beitia, gestor comercial de fruta en Eroski**. Además, la compañía adapta la oferta de cada región incorporando la producción local. A la hora de simplificar la propuesta comercial al consumidor, Beitia subraya la necesidad de equilibrar estos tres tipos de marca.

### Desarrolladores de categoría

“En ocasiones trabajamos con un proveedor como desarrollador de categoría, una labor fundamental. Intercambiamos datos con estos proveedores periódicamente para mejorar la toma de decisiones”, explica el director de Eroski. Junto a sus proveedores

la compañía analiza mes a mes las estrategias aplicadas y los resultados obtenidos para valorar posibles cambios.

### Precio y promociones personalizadas

“La clave de nuestra propuesta de surtido es que la entrada de precio sea la idónea para lograr márgenes adecuados para todos los eslabones de la cadena”, afirma el gestor comercial de fruta en Eroski.

Las promociones son otro vector que la compañía activa para generar valor, aplicando dos tipos de ofertas: las masivas, para todos los clientes, y las segmentadas, dirigidas “exclusivamente a aquellos clientes que estamos perdiendo. Un tipo de ofertas cada vez con más peso, que requieren una menor inversión y generan compras repetitivas”.

### Tendencias y oportunidades

Beitia apunta a un importante crecimiento de frutas y hortalizas, destacando categorías como frutos rojos, uvas, mandarinas, kiwis o frutos secos, mientras que categorías más clásicas como la naranja, la manzana o la pera “están perdiendo la batalla”. Por otro lado, destaca que “es

---

**“En las hortalizas es donde ahora hay un nicho de desarrollo más importante a en cuanto a marcas y variedades”.**

---

en las hortalizas donde ahora hay un nicho de desarrollo más importante. Todavía hay pocas marcas, quizás en tomates sí que hay más variedades y marcas, pero en el resto de las hortalizas hay más margen de desarrollo”.

### El valor del dato

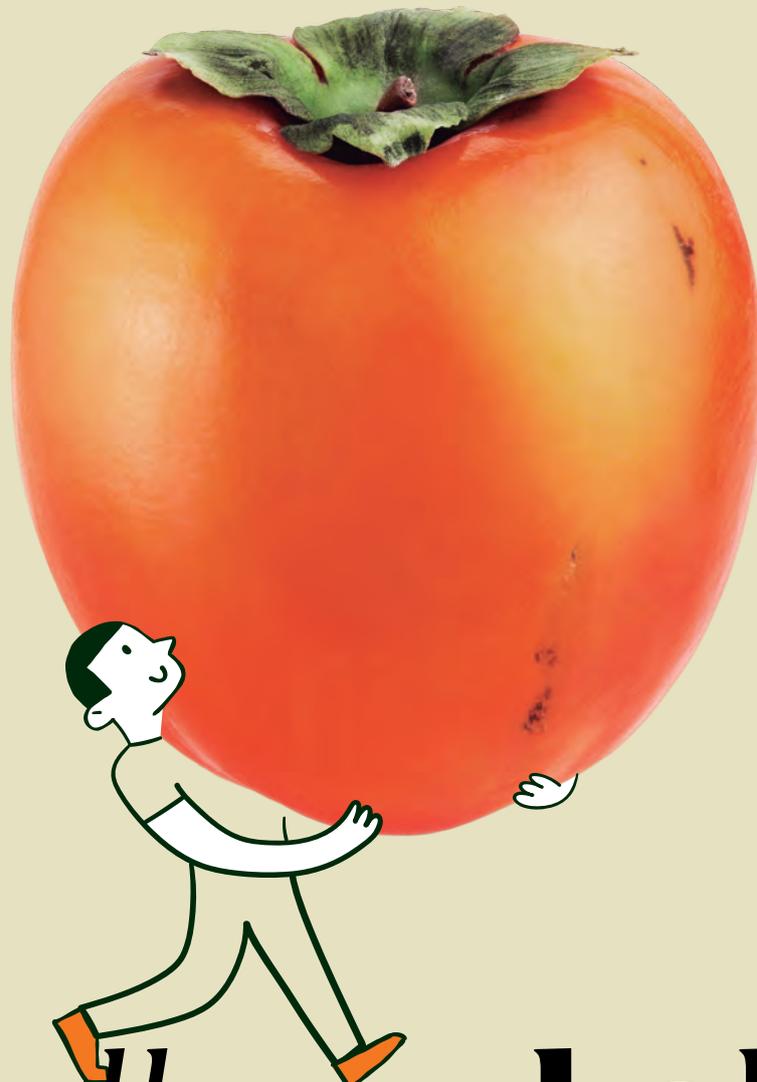
Desde Eroski entienden la innovación como la generación de nuevas variedades o formatos que se adapten “a los momentos de consumo de cada cliente, que es donde más oportunidades de mejora vemos”. Para ello Beitia destaca que la compañía cuenta cada vez con más datos de sus clientes, “de cómo nos compran, qué ofertas utilizan o cuándo nos dejan de comprar. La analítica del dato es fundamental. Nos permite generar nuevas referencias y valorizar categorías”. ■

### 3 CLAVES DE LA INNOVACIÓN

- ❖ Nuevas variedades y formatos.
- ❖ Adaptación a los nuevos hábitos de compra.
- ❖ Aportación de soluciones a los momentos de consumo.



CAQUI, KAKI, PALO SANTO O PERSIMMON,  
EN CUALQUIERA DE SUS VARIEDADES  
O FORMAS DE CONSUMO...



*Se llama* **kaki**



[www.aekaki.es](http://www.aekaki.es)

[info@aekaki.es](mailto:info@aekaki.es)

(+34) 902 920 515



Conoce a  
nuestros asociados



**Carolina Palomo**

DIRECTORA GLOBAL DE INSIGHTS & ANALYTICS  
DE AMFRESH

# Leer al consumidor para elevar la categoría

**Entender al consumidor**

Es esencial comprender cómo piensa el consumidor en cada etapa del proceso de compra -desde que la planifica hasta que elige en el lineal- y analizar su satisfacción. Carolina Palomo, directora de global insights & analytics de AMFresh, recuerda que “cuando un consumidor no queda satisfecho con un producto, puede tardar entre uno y tres meses en volver a comprarlo”. Esta es una de las conclusiones de los estudios de actitud del consumidor realizados por AMFresh en 2019 y 2023 “para entender los patrones de comportamiento de los clientes de frutas y hortalizas, los actuales y los futuros. En este sentido, somos conscientes de que hay que aprender a leer las encuestas entre líneas porque el consumidor no dice todo lo que hace ni hace todo lo que dice”.

En el sector hortofrutícola, aún queda camino por recorrer en la aplicación sistemática de datos del consumidor. Para Carolina Palomo la clave está en combinar encuestas mensuales, observación en tienda y conversaciones directas con el comprador, junto con los datos de los retailers, para saber no sólo qué está ocurriendo sino, sobre todo, para entender por qué.

**Innovación relevante, compra más fácil**

“Ya no basta con ser diferente: la innovación debe ser significativa y satisfacer una necesidad del consumidor”, afirma Palomo que reflexiona sobre cómo lo más habitual a la hora de pensar en elevar la categoría es apostar por productos premium, pero advierte de que “también debemos cuidar el core, que aporta la gran mayoría de ventas”. La estrategia para reforzar ese *core* pasa por facilitar la decisión de compra, ofreciendo un lineal más sencillo, en el que el consumidor no tenga que pensar demasiado al elegir.

**“Entre todos los eslabones podemos decidir no solo qué se planta y qué se vende, sino también qué se elige, se saborea y se disfruta”.**

La directiva de AMFresh señala que cada categoría requiere un enfoque distinto: en algunas hará falta racionalizar, ofrecer una compra más fácil, y en otras, como tropicales -que crecen a doble dígito-, puede ser necesario ampliar gama.

**Frutology: segmentación organoléptica**

AM Fresh desarrolló en el Reino Unido el concepto Frutology. El equipo observó que los consumidores no eligen por colores, sino por atributos organolépticos como la dulzura o la textura crujiente. A partir de ahí, crearon un modelo de clasificación de uvas por perfiles sensoriales -dulces, crujientes, tropicales, etc.-, que ha generado un 20% más de margen en las categorías en las que se ha implementado.

**Un objetivo común: mejorar la experiencia**

Elevar la categoría depende de todos los eslabones de la cadena, desde el campo hasta el lineal. El objetivo compartido debe ser ofrecer la mejor experiencia posible al consumidor. Así, “Juntos podemos decidir no solo qué se planta y qué se vende, sino también qué se elige, se saborea y se disfruta”. ■

**FRUITOLOGY: EL VALOR DE LOS ATRIBUTOS ORGANOLÉPTICOS**



Con Fruitology, concepto desarrollado en Inglaterra que identifica los atributos organolépticos de la uva, AM Fresh ha aumentado en un 20% el margen.



Donde  
el cartón  
cobra vida

**innLab**<sup>®</sup>  
packaging innovation

laplana.com

# Sostenibilidad y eficiencia

## Un sector referente

Tras cada fruta, tras cada hortaliza hay una revolución en sostenibilidad y eficiencia. Es una revolución invisible a simple vista, pero que sitúa al sector hortofrutícola español como referente mundial en eficiencia productiva y sostenibilidad: con solo el 4,6% de la superficie agrícola de España, genera más de la mitad de la producción vegetal. Desde Cajamar, Roberto García nos ofrece una amplia mirada sobre esta "cadena de valor ejemplar que demuestra que es posible producir más y mejor, cuidando del planeta".



**Roberto García  
Torrente**

Director de Desarrollo  
Sostenible de Grupo  
Cajamar

"No hay empresas verdes si están en números rojos", afirma **Roberto García, director de desarrollo sostenible en Cajamar**, que pone en valor el peso del sector hortofrutícola en la industria agroalimentaria y en la economía española con algunos datos clave:

- **Eficiencia.** Solo el **4,6%** de la superficie de cultivo española está dedicada a producir frutas y hortalizas, con una producción muy diversificada capaz de generar más del **50%** de la producción vegetal y más del **30%** del valor total del sector primario.
- **Líderes en producción.** **1er** productor europeo en volumen y **11º** en el ranking mundial, detrás de países muchísimo más grandes como China, India, Brasil o EE.UU.
- **Exportación.** El **37,6%** de la producción se destina a la exportación, un porcentaje que no ha dejado de crecer en los últimos 10

años. Representa el **35%** de las exportaciones agroalimentarias y el **6,4%** del total de exportaciones de bienes de consumo.

- **Empleo.** El **50%** del empleo del sector primario lo generan frutas y hortalizas. Las 10 primeras provincias españolas de producción hortofrutícola coinciden con las 10 provincias que más empleo generan en el sector agrario.

### Transformación invisible y trazabilidad

"Si vemos un coche de hace cincuenta años, podemos diferenciarlo en seguida de un coche actual identificando sus avances en sostenibilidad y seguridad. Sin embargo, las naranjas, los tomates o los melocotones de hoy se parecen mucho a los de hace cincuenta años. Por eso, la sociedad no percibe la transformación de la industria agroalimentaria", afirma el directivo de Grupo Cajamar, que aboga por que el sector lo explique para que el



consumidor sea consciente de la transformación de la industria hortofrutícola.

Además de aumentar la disponibilidad de frutas y hortalizas durante más meses al año, García destaca los esfuerzos encaminados a lograr una producción más sostenible y trazable. Como ejemplo de estas buenas prácticas en sostenibilidad García se remontó al año 2011, cuando un brote de E.coli en Alemania se atribuyó a unos pepinos procedentes de España. Sin embargo, el sector, en aquel momento, “en un solo día ya fue capaz de identificar en qué invernaderos se habían producido esos pepinos y descartar que fueran de España. El sector hortofrutícola ha estado siempre preparado y preocupado por la sostenibilidad, con una trazabilidad que otros

---

**Eficiencia hídrica.** En términos económicos, la gestión del agua en frutas y hortalizas es diez veces más eficiente que la del resto de producciones agrícolas de regadío.

---

sectores agroalimentarios siguen sin alcanzar”, afirma García.

### Gestión del agua

“Pocos sectores dependen tanto del agua como frutas y hortalizas. Prácticamente el 100% procede del regadío y en ningún sector se hace un uso más eficiente del regadío que en el hortofrutícola”, afirma Roberto García. ■ ■ ■



# Un territorio con un producto excepcional

## Poma de Girona

Indicación Geográfica Protegida



Con la colaboración de:



**Unió Europea**  
Fons Europeu Agrícola  
de Desenvolupament Rural  
Europa inverteix en les zones rurals

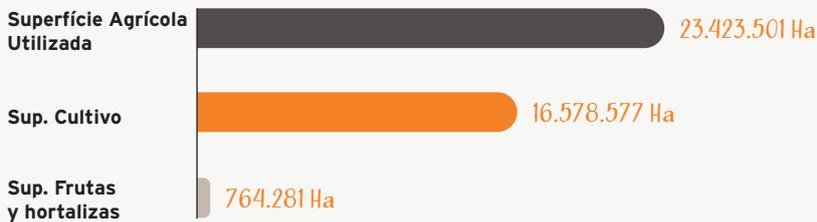


Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Acció Climàtica,  
Alimentació i Agenda Rural**

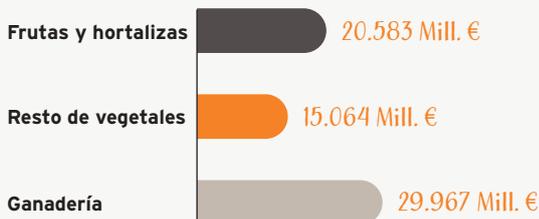
[pomadegirona.cat](http://pomadegirona.cat)

## LA EFICIENCIA DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN ESPAÑA

Solo el 4,6% de la superficie de cultivo corresponde a frutas y hortalizas



Y representa más de la mitad del valor económico de la producción vegetal y un tercio del total agrario



Fuente: Grupo Cooperativo Cajamar. Valor de la producción en millones de €. 2023.

Para ilustrarlo, García destaca que en España se consumen unos 15.000 Hm<sup>3</sup> de agua para regadío, de los que solo 4.150 se dedican a frutas y hortalizas, con los que se generan 20.500 millones de euros en ventas. El resto del regadío -10.978 hm<sup>3</sup>, el doble del que se dedica a frutas y hortalizas- se destina a otras producciones agrícolas (como vino, aceite o cereales), que generan 6.153 millones de euros en valor. Por tanto, por cada metro cúbico destinado a frutas y hortalizas se generan 5 euros de valor, mientras que el resto de las producciones agrícolas generan solo 55 céntimos. En términos económicos, el directivo señala que la gestión del agua en frutas y hortalizas es diez veces superior a la del resto de producciones agrícolas de regadío.

García advierte también que el agua es uno de los factores más críticos en nuestro país. “Tenemos que hacer todo lo posible para no quedarnos sin agua”. Por eso, destaca la apuesta que ha hecho España por el riego localizado, convirtiéndonos en el país con más superficie de riego por goteo en el mundo, “un hito al-

canzado gracias al impulso del sector hortofrutícola”.

### Fertilizantes y controles de plagas

Otra de las transformaciones del sector es la mejora de los sistemas de fertilización y control de plagas para reducir su impacto medioambiental con sistemas de tecnología puntera. Roberto García pone en valor cómo el sector hortofrutícola es uno de los más preocupados por el LMR (Límite Máximo de Residuos). “De hecho, fue este sector el que estableció los primeros laboratorios de control de residuos hace más de 40 años, mientras que hoy sigue habiendo sectores que carecen de estos controles”, recuerda.

### Gran empleador.

Prácticamente el 50% del empleo del sector primario español lo generan frutas y hortalizas.

### Gestión de residuos y plásticos

La economía circular, a través del reaprovechamiento de residuos, es omnipresente en el sector: desde el compost elaborado con restos vegetales a la transformación de productos vegetales que no se pueden comercializar en fresco.

Sobre el uso del plástico, Roberto García defiende el valor de este material para alargar la vida útil de frutas y hortalizas: “Gracias al plástico hemos evitado el desperdicio de toneladas de productos”. Para defenderlo explica que según datos de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, la principal fuente de microplásticos presentes en el mar son los textiles sintéticos, seguida de los neumáticos y del polvo de las ciudades, que incluye casi todos los residuos urbanos, incluidos los plásticos que envuelven frutas y hortalizas. “Por tanto, ¿por qué tenemos que quitar los plásticos que hacen que las frutas y hortalizas duren más y no cambiamos la producción de textiles sintéticos o de los neumáticos?”, reflexiona García.

### Las personas en el centro

Para ilustrar hasta qué punto el sector contribuye a mejorar la salud de las personas, Roberto García calculó que, tomando como referencia las 5 piezas diarias de frutas y hortalizas recomendadas, la producción de España puede mejorar la salud del 40% de la población de toda Europa.

### Sostenibles de principio a fin

El directivo de Cajamar defiende que para que productos tan perecederos como frutas y hortalizas lleguen con la máxima calidad es necesario que toda la cadena esté perfectamente integrada y colabore para que el sistema sea lo más eficiente y sostenible posible. “Por tanto, no hay producción más sostenible para el planeta ni alimento más saludable para las personas”, concluye García.

# ABRE UN NUEVO MUSEO DONDE PUEDES TOCAR LAS OBRAS.

Y TAMBIÉN COMÉRTELAS.



**Ven a descubrir el Museo Lázaro,**  
la exposición más deseada del año.  
Y celebra con nosotros nuestro  
**80 aniversario.**

Entrada libre.  
Apetito imprescindible.

 Pabellón 3. Stand 3E11  
IFEMA Madrid

 30 Sept. • 02 Oct 2025

 [patatalazaro.com](http://patatalazaro.com)

**LAZARO**  
PERSONAS QUE ALIMENTAN A PERSONAS

fresh  
natur

PAPPINS  
MADE IN LA ALICIA

AgriD'or  
Dedicados al fresco

Calixta

LZR  
PATATAS

Anna  
Green  
PATATAS

# El lobby

## Necesario ante la hiperregulación

Hacer lobby es un derecho cada vez más necesario para minimizar los riesgos de la hiperregulación. Así lo explica David Córdova, presidente ejecutivo de la consultora Vinces, que señala la amplia variedad de empresas, gobiernos y ONGs que ya están ejerciendo lobby y anima al sector hortofrutícola a que también lo haga para defender sus intereses. En su opinión, la clave es la anticipación al marco regulatorio y poner en valor la legitimidad social de la industria esencial que representan frutas y hortalizas.



“El lobby es una actividad legítima y necesaria en un sistema democrático”, afirma David Córdova, presidente ejecutivo de Vinces y doctor en derecho constitucional, que recuerda la definición de la Comisión Europea sobre los lobbies: “organizaciones que tratan de influir en el proceso legislativo y de aplicación

de políticas de las instituciones de la UE”. Por tanto, la clave es la influencia, un concepto que Córdova recuerda que es un derecho de todos, en lugar de un privilegio de unos pocos. De hecho, según el Parlamento Europeo, “la actividad de los lobbies es una actividad legítima en un sistema democrático, que realizan ciudadanos, empresas y organizaciones de la sociedad civil”. Además, el presidente ejecutivo de Vinces recuerda también que la Constitución Española también recoge este derecho fundamental en su artículo 23: “todos los ciudadanos tienen derecho de participar en los asuntos públicos”.

Por tanto, el derecho de defender los propios intereses ante las instituciones públicas es universal. Así, en Bruselas operan más de 13.400 organizaciones de lobby, incluidas ONG y empresas tecnológicas que están influyendo en las decisiones políticas. Córdova subraya la oportunidad de analizar este listado de organizaciones para identificar qué empresas

### LOS RIESGOS QUE MÁS PREOCUPAN A LOS CEOS

En segundo lugar se encuentra la regulación



Fuente: KPMG



### ¿POR QUÉ HACER LOBBY?



**Anticiparse.**  
Ser proactivo,  
no reactivo



Crecer en  
**legitimidad social.**



Nutrir el debate  
**técnico.**



Participar en  
la negociación  
**política.**

y entidades vinculadas con el sector hortofrutícola ya están ejerciendo lobby, “desde todos los eslabones de la cadena y desde vuestra competencia, de otros países”.

### Enfrentar la hiperregulación

Ante el exceso de regulación en la UE, Córdoba subraya que hay preocupación entre los empresarios que cada vez se encuentran con más barreras a la hora de operar. De hecho, señala que la hiperregulación ya es una de las principales preocupaciones de los CEOs, según KPMG, incluso por delante del riesgo geopolítico.

Además de la preocupación interna, los inversores también exigen controlar el riesgo regulatorio. Córdoba cita a Larry Fink, fundador ■ ■ ■



# Fruca

## A Fresh Produce Company

**Balsapintada**  
Murcia. España.  
968 15 15 15 - [fruca.es](http://fruca.es)



**fruit  
attraction**

**Visitanos**  
Hall 7 - Stand 7D07  
Del 30 de Sept. al 02 de Oct.

**Impacto.** “Solo la Ley de Residuos y Suelos Contaminados tiene un impacto de 147 millones de euros en la industria hortofrutícola. ¿Pero cuánto invierte el sector en lobby?”.

de BlackRock, que posee el mayor porcentaje de acciones del IBEX 35 y el mayor número de activos a nivel mundial, que ha instado a los CEOs de sus empresas participadas a que “asuman su responsabilidad de explicar a los accionistas cómo los cambios legislativos o regulatorios afectarán no solo en el balance del próximo año, sino también en la estrategia de crecimiento a largo plazo”.

Ante este contexto David Córdova recuerda que las empresas ya no pueden utilizar “la técnica del avestruz y esconder la cabeza. Deben anticiparse y proteger sus intereses ante la hiperregulación”.

### El impacto en envases y residuos de envases

Un ejemplo de la hiperregulación es el Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases, que “ha cambiado la forma de operar de las empresas del sector hortofrutícola”.

Córdova recuerda que en este caso se suma la complejidad de la traspasación a cada territorio: “En España hemos ‘aprovechado’ para crear la nueva Ley de Residuos y Suelos Contaminados, que va incluso más allá de la normativa europea, a la que, además, cada Comunidad Autónoma puede añadir matices”, explica. Ante este contexto las empresas deben adaptar su operativa diaria a las barreras legales y enfrentarse, además, a la presión social en torno a la nueva regulación. De hecho, señala que la actividad de lobby no se desarrolla solo ante las instituciones públicas, sino que también defiende los intereses del sector ante la opinión pública. “El lobby es una actividad social, técnica y política”, resume el directivo.

### Impacto económico de las regulaciones

Aterrizando el impacto de la Ley de Residuos y Suelos Contaminados en España, Córdova lo sitúa en

torno a los 2.000 millones de euros para toda la industria alimentaria y 147 millones de euros solo en la industria hortofrutícola, sumando el impuesto a los envases de plástico no reutilizables y la extensión de la RAP de envases domésticos. “Este es el impacto de una única ley, ¿pero cuánto invierte el sector en lobby?”, plantea Córdova.

Por otro lado, el doctor en derecho constitucional subraya que el impacto de las regulaciones es global y por ello los gobiernos de los países también hacen lobby para defender sus propios intereses. Es el caso de países como Alemania, Polonia, Emiratos Árabes o Marruecos, país que ha invertido 40 millones de dólares en lobby en el Congreso de Estados Unidos. Córdova explica que las corrientes políticas y regulatorias acaban expandiéndose por todos los continentes.

Volviendo a Europa, advierte del impacto de la actual hiperregulación en la competitividad de las empresas y anima al sector a “hacer lobby para influir positivamente en el proceso legislativo y convertir así la regulación en una ventaja competitiva”.

### Claves del proceso regulador

A la hora de ejercer lobby, el CEO de Vincos subraya la importancia de comprender las características del complejo proceso de toma de decisiones a la hora de establecer la regulación:

- **Debate técnico.** “Nos encontramos con leyes cada vez más técnicas, pero que se elaboran en un entorno de asimetría de información, en el que los políticos carecen del conocimiento técnico necesario. Por lo que si no se le proporciona la información de todos los ámbitos no podrán tomar la decisión adecuada”.
- **Fragmentación.** “Ya no funciona el modelo del compadreo”, afirma Córdova, por lo que tener un “político amigo” ya no es relevante porque en cada decisión participan diferentes partidos y poderes políticos.





**DAVID CÓRDOVA**  
Presidente ejecutivo  
de Vinces  
y Doctor en Derecho  
Constitucional

“¿Quién puede tener más legitimidad social que las empresas del sector hortofrutícola que ofrecen alimentación saludable y ayudan a reducir el gasto sanitario?”.

“El sector debe de defender sus intereses de manera efectiva, con unidad de acción y anticipándose en reaccionar”.

dicen a algo tan necesario como la alimentación saludable que contribuye a reducir el gasto sanitario?”, plantea Córdova.

### **Cambio de paradigma: la profesionalización del lobby**

En el contexto actual el presidente ejecutivo de Vinces destaca que el lobby se está profesionalizando y el motor de este cambio es la capacidad de anticiparse al marco regulatorio, en lugar de limitarse a reaccionar. En este sentido insta al sector a perder el complejo de defender sus intereses y hacerlo de manera efectiva basándose en la unidad de acción. “La clave es creer en vuestra legitimidad social, nutrir el debate técnico, participar de la negociación política y ser verdaderamente proactivos. Así podréis marcar la diferencia”.

- **El papel del activismo.** “Greenpeace tiene a 80 personas haciendo lobby en Bruselas”, apunta.
- **Ideologización.** “Las leyes no siempre atienden a datos ni a hechos objetivos, sino que hay debates que se han ideologizado”.

Ante este contexto recuerda que para influir en las leyes, además de disponer de conocimiento técnico y aprovechar los momentos políticos adecuados, es esencial contar con legitimidad social. “¿Y quién puede tener más legitimidad social que las empresas hortofrutícolas que se de-



*Tradición familiar.  
Innovación constante.  
Estrategia global.*



# IA

## Oportunidades en los negocios y en la economía

Dice Carme Artigas que pensábamos que la tecnología nos iba a evitar hacer las tareas más ingratas y así dedicarnos a pensar y crear, y resulta que no es así. La copresidenta del consejo asesor de IA en las Naciones Unidas añade que estamos gestionando empresas del siglo XXI con indicadores del siglo XIX y que esto tiene que cambiar. Artigas analizó el impacto que esta tecnología disruptiva tendrá en los negocios, la sociedad y la geopolítica global.

**Carme Artigas**  
Copresidenta del cuerpo asesor de alto nivel sobre inteligencia artificial en Naciones Unidas

Estamos en un momento de desarrollo máximo de tecnologías como el *blockchain*, la robótica, la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la realidad virtual y otras, con menos nivel de madurez, como la computación cuántica o la biología sintética. De todas estas tecnologías para **Carme Artigas, copresidenta**

del cuerpo asesor de alto nivel sobre inteligencia artificial en Naciones Unidas, hay una que realmente está siendo un *game changer*: la inteligencia artificial.

### La IA en la empresa

Según Artigas, se calcula que en 2 o 5 años la inteligencia artificial gene-

➤ **La IA generativa en el sector de frutas y hortalizas.** "Está perfectamente integrada. Se aplica en el control de cosechas, la identificación de imágenes de plagas y sequía, la sensorización del campo, la predicción del riego y la robótica -que va a dar un salto cualitativo antes de 5 años-".





rativa será algo absolutamente *mainstream*. Y señala que esta tecnología es diferente a cualquier otra por 3 factores:

- 1 Afecta absolutamente a todos los sectores de productividad.
- 2 Es la única tecnología que, aparte de afectar a la producción y a la economía, afecta a la sociedad.
- 3 Puede seguir evolucionando sin intervención humana. Es la única tecnología que puede hacerlo.

Ante el impacto de esta tecnología, ¿Cuáles son las implicaciones más inmediatas para una empresa? En su opinión, la principal es el cambio de la fuerza laboral, porque "vamos a una hiperautomatización". Según un estudio de la Organización Mundial del Trabajo y Naciones Unidas, las tareas más fáciles de sustituir por la inteligencia artificial no son que realizan las capas inferiores con

menos cualificación, sino otras más cualificadas en medio y arriba.

### **La imperiosa necesidad de gobernar la IA**

La inteligencia artificial avanza rápidamente, así como los riesgos. En su opinión, los principales riesgos son las *deepfakes* y la ciberseguridad. Por ello, identifica que el gran reto es cómo proteger y controlar esta tecnología que es exponencial. "Necesitamos poner reglas y límites al campo", advierte.

En este sentido, aplaude que la Unión Europea haya aprobado la primera Ley Europea de Inteligencia Artificial para los 27 países miembros, creando un mercado digital único, como recomiendan los informes Draghi y Letta. Por el contrario, señala que Estados Unidos no tiene una ley única, sino que cada estado va creando la suya, lo que -a su juicio- constata que los problemas de la inteligencia artificial "son de tal

alcance que ni una sola empresa, ni un solo país, ni una sola región son suficientes para gobernarla". Pero insiste en que "la IA se tiene que gobernar" y es la gobernanza la que pone en marcha los instrumentos para que las empresas y los gobiernos se comporten de manera ética en su uso.

Para la experta en IA, Europa tiene una oportunidad única con iniciativas como Open Euro LLM y la inversión de 200.000 millones de euros, anunciada hace unos meses, para desarrollar gigafactorías de inteligencia artificial bajo valores europeos. Además, incide en que la regulación garantiza que los datos industriales se almacenen en suelo europeo, alineándose con la creciente lucha por el control de la energía, esencial en el avance de la IA.

### **¿Qué nos depara el futuro?**

Para Carme Artigas, ahora mismo la IA generativa se encuentra justo en "la hora de la verdad", en ver el retorno de la inversión. Y lo que a su entender falta son casos de uso para que se pueda implantar de manera masiva.

No obstante, a pesar de que todavía no se ha extraído todo el potencial a la IA generativa, avanza que ya viene otra IA: la agéntica, que no necesita al ser humano para actuar, sino a agentes autónomos diseñados para automatizar procesos y tomar decisiones de manera independiente. "Y está cerca". ■

# Mentalidad para el cambio

## Adiós miedos, hola aprendizaje

El principal freno al cambio no es externo, sino interno. Miedos, inercias mentales y hábitos obsoletos sabotean nuestra capacidad de avanzar como personas y organizaciones. ¿Cómo neutralizarlos? La experta en liderazgo Pilar Jericó ofrece un enfoque pragmático con 7 claves para superar resistencias y liderar una auténtica mentalidad de cambio en la empresa.

**ANA MARTÍNEZ MONEO** C84  
amartinez@aecoc.es



Pilar Jericó, escritora, conferenciante y empresaria, participó en el Congreso AECOC de Frutas y Hortalizas. Referente internacional en desarrollo del liderazgo, mentalidad de cambio y gestión del miedo, ha publicado nueve libros, con más de 250.000 copias vendidas, entre los que destacan 'Gestión del talento', 'No miedo', 'Héroes cotidianos' o 'Vitamina X'.

Es presidenta ejecutiva y fundadora de la consultora BeUp y ha acompañado a más de 400 organizaciones en procesos de transformación y de desarrollo del talento.

Su participación en el congreso no dejó indiferente a nadie. Lanzó las preguntas que todos nos hacemos alguna vez en nuestra vida personal, pero sobre todo en la profesional: ¿A qué y por qué tengo miedo? ¿Es normal? ¿Cómo contrarrestarlo? ¿Qué será lo peor que pueda ocurrir si tomo una decisión? ¿Tengo alternativas y plan B? Pilar habló del miedo, de activar la mentalidad de cambio y las resistencias que nos frenan a cambiar, del papel del líder a la hora de crear espacios de crecimiento y desarrollo para sus equipos, de entender el error como una forma de aprender...

Por último, compartió las 7 claves que podemos poner en práctica en nuestras empresas y en nosotros mismos para impulsar el cambio y aprovechar todas las oportunidades que tenemos frente a nosotros (ver recuadro). Yo, personalmente, ya he empezado a aplicar algunas que, aunque parecen evidentes, en nuestro día a día no nos paramos a activarlas.

En este artículo recogemos algunos de sus inspiradores mensajes.





## 7 CLAVES PARA LIDERAR LA MENTALIDAD DE CAMBIO

### 1 EL PROPÓSITO

Trasladar en nuestras empresas el para qué trabajamos reduce el miedo. Es muy importante darle un sentido a nuestro trabajo.

### 2 RELATIVIZAR LOS MIEDOS

No significa quitarles importancia, sino ponerlos en su justa medida. Una regla poderosa es la del 10-10-10: cuál va a ser el impacto de lo que voy a hacer en los próximos 10 minutos, 10 meses y 10 años.

### 3 SABER DECIR 'NO'

¿A qué? A comentarios que nos lastran, a viejos pensamientos y discursos que nos hacen daño, a personas que pueden ser tóxicas...

### 4 FLEXIBILIDAD MENTAL

Hay que aceptar el error como parte del aprendizaje. Aprender a ser flexibles para atrevernos a hacer cosas.

### 5 SER PROACTIVOS

Tenemos que hacer que las cosas ocurran.

### 6 PONER PASIÓN

Cuando te enamoras de lo que haces, cuando le pones pasión y eres optimista, eso se contagia. Y también reduce el miedo y las incertidumbres.

### 7 TENER CONFIANZA

Crear en uno mismo. Es aplicar el número  $n+1$ , que significa: me caigo "n" veces, pero me levanto una más.

**El miedo.** Es un discurso mental que alimentamos. Algunos estudios dicen que solo el 8% de nuestros miedos son reales. Por tanto, la mayor parte de las cosas que tememos o no van a suceder nunca o, si suceden, tendremos la capacidad de salir de ellas.

**El miedo**

Pilar Jericó nos recuerda que el miedo es una emoción totalmente universal, está en nuestro cerebro y lo necesitamos, pero no nos gusta reconocerlo. El miedo sano es esa prudencia que nos ha permitido llegar hasta aquí como especie. “¿Qué nos pasaría si no tuviéramos miedo? Que no estaríamos aquí, hubiéramos muerto bajo las patas de algún mamut hace millones de años”, comenta. Por tanto, señala que el miedo en una organización también es necesario, pero advierte que cuando se utiliza como forma de dirigir, “desaparece el talento y la creatividad y ya no hay esa capacidad de reinventarse”.

**Mentalidad de cambio**

Mentalidad de cambio significa asumir retos con agilidad, atreverte. También tener cuidado con la zona de confort, que -en su opinión- es peligrosa, porque puede venir alguien que, aplicando formas distintas de pensar, te adelanta. “Y el cambio, además, duele, pero nos ofrece grandes oportunidades”, resalta.

Tal y como explica Jericó, tener mentalidad de cambio no siempre es fácil, porque “también tenemos emociones que nos lastran, formas de pensar que nos frenan o viejos hábitos que nos drenan”.

**Las 3 grandes resistencias**

En este sentido, la experta identifica los 3 grandes desafíos que debemos afrontar, tanto a nivel individual y como organización, y que son los que frenan precisamente la mentalidad de cambio en nuestras empresas.

**1 El miedo tóxico.** “Tiene una potencia tal que reduce lo mejor de nosotros mismos. Nace de aquello que yo tengo y no quiero perder”, explica. Por tanto, recomienda a las organizaciones que, antes de lanzar nuevas estrategias, se pregunten qué es lo que su gente no quiere perder, porque “este miedo siempre está asociado al apego”. Además, para Jericó, el miedo es miope: “aunque tengas una oportunidad enfrente, no puedes percibirla por ese miedo y por defender el *statu quo*”.

Y -dice- que ese miedo tóxico es importante neutralizarlo. ¿Cómo? Las emociones se neutralizan con emociones, de modo que apunta a crear emociones positivas. “Si queremos cambiar la circuitería del cerebro tenemos que empezar en nosotros mismos, preguntándonos cómo conectar con otras emociones que nos hagan sentir mejor y



**Mentalidad de cambio.** Significa asumir retos con agilidad, atreverte. Y no siempre es fácil, porque hay emociones que nos lastran, formas de pensar que nos frenan o viejos hábitos que nos drenan.



## ANTE UN CAMBIO...

“Pregúntate: ¿estoy en mentalidad de crecimiento?  
¿Estoy curioso?,  
¿Estoy explorando?  
¿O estoy defendiendo mi zona de confort?”.

## FOMENTAR EL APRENDIZAJE

“Permite entender el error como forma de aprender. Celebrar el error, hablar de él de una forma natural, es lo que nos permite seguir aprendiendo”.

cambiándolas”. La clave, a su juicio, es reducir el miedo en las organizaciones.

**2 Las resistencias mentales.** Explica Jericó que cuando nos enfrentamos a un desafío, tanto personal como profesional, podemos actuar de diferentes formas. Por un lado, con una mentalidad fija, las cosas son como son, yo soy como soy, yo no cambio. En su opinión, estos son los jefes que están constantemente rodeándose de personas que les dicen lo que quieren escuchar, y eso es lo que impide el cambio. En contraposición está la mentalidad de crecimiento, que nos dice: “si esforzándome he llegado hasta aquí, puedo seguir avanzando”. Y esto genera una química curiosa en el cerebro que crea conexiones neuronales que ayudan a plantearse opciones, como “todavía no lo sé, pero haré lo posible por aprenderlo”.

**3 Los viejos hábitos.** Para explicar este concepto la experta se hace eco del premio Nobel **Daniel Kahneman**, quien explica que nuestra mente tiene dos formas de actuar: el sistema 1, que es el del “siempre se ha hecho así”, el sistema rápido, que nos lleva a la supervivencia, el que nos hace poner etiquetas a todo el mundo y establecer prejuicios. Es el sistema de los viejos hábitos, donde uno se siente seguro.

Por otro lado, el sistema 2, el del consciente: ¿y si lo explicáramos de otra manera?, ¿y si lo hiciéramos de otra forma? Por eso es muy importante en las empresas dedicar espacios a plantearse formas nuevas de trabajar. Pilar nos invita a incorporar la pregunta “¿y si?”, con el objetivo de generar nuevas preguntas y nuevas conversaciones. Además, señala

---

**Jefe versus líder.** Los jefes tienen jerarquía, pero los líderes tienen seguidores, personas que desean estar ahí.

---

que la tendencia es a tener miedos, resistencias mentales y viejos hábitos. Y que todo esto hace que se debilite enormemente el potencial de reinventarnos.

## Los líderes impulsan el cambio

Para Pilar Jericó liderazgo significa “crear espacios donde las personas quieran dar lo mejor de sí mismas, poniendo en valor las diferencias, no solo las evidentes -edad o género-, también las cognitivas, las formas distintas de pensar”. Insiste en que hay que crear espacios donde podamos reinventarnos.

En su opinión, liderar en el fondo es “un privilegio”: los jefes tienen jerarquía, pero los líderes tienen seguidores, personas que desean estar ahí. “Y eso solo se logra si crea los espacios para que suceda y vaya neutralizando esas barreras mentales”.

Para terminar, la experta en gestión del miedo añade que “impulsar el cambio permite aprovechar todas las oportunidades que tenemos frente a nosotros”.

© Ana Martínez Moneo

# Cultivamos con respeto. Cosechamos con conciencia.

**AGUILAR**  
Bienestar Natural

La sostenibilidad no es una moda. Es nuestro compromiso diario con la tierra que nos alimenta. Nuestra labor se basa en devolver a la naturaleza lo que ella nos ofrece, garantizando que el equilibrio se mantenga.

 AGRICULTURA RESPONSABLE. ENERGÍA LIMPIA.



CENTRAL  
Riba-Roja de Túria  
[www.patatasagUILAR.es](http://www.patatasagUILAR.es)

MERCOVASA. El Puig  
MERCAVALENCIA. Valencia  
MERCADO ABASTOS CASTELLÓN  
Castellón de la Plana

Te esperamos en nuestro STAND  
PABELLÓN 3 / Nº3D04  
 **fruit  
attraction**  
30 septiembre - 02 octubre 2025  
MADRID - ESPAÑA