CÓDIGO84

INFORME

C84

TREND BUILDERS ’26



Organizan AECOC TRIVU



Trend Builders'26

¿Cómo se convierte la innovación en negocio? Trend Builders'26 reunió a líderes de innovación, transformación digital y desarrollo de negocio, junto a startups y agentes clave del ecosistema, para explorar las ideas, tecnologías y nuevos modelos que están redefiniendo el gran consumo. Inteligencia artificial, experiencia de cliente, omnicanalidad e innovación abierta protagonizaron un encuentro con un foco claro: anticiparse a lo que viene.

















JOSÉ MARÍA BONMATÍ

Director general de AECOC

✓ "Ante la incertidumbre hay dos actitudes posibles: sufrir continuamente el cambio, o atreverse a construir el futuro que queremos".

✓ "Ya no basta con mirar hacia otros países para saber lo que nos espera. Mirar hacia afuera y construir el futuro solo es posible si aprendemos a colaborar pese a competir".

PABLO GONZÁLEZ

CEO y fundador de Trivu



✓ "Innovar hoy en día es más complicado, no porque no haya oportunidades, sino porque es tanto el ruido que tenemos alrededor que es muy difícil discernir entre lo relevante y lo irrelevante".

✓ "El reto está en que las empresas sean capaces de dejar la competitividad a un lado y pongan el foco en qué podemos aprender unos de otros para poder seguir avanzando mejor".

Grupo Uvesco

AI-Nativa que redefine el comercio

De etiqueta a inteligencia. Lo que empezó como un simple cambio de precios en papel por etiqueta electrónica se ha convertido en el proyecto que más está transformando Grupo Uvesco: más eficiencia, mejor experiencia de cliente y una tienda que da datos en tiempo real. Lo cuenta Borja Fernández, gerente del Área de Organización del grupo.

Cerrando el gap

Una empresa de distribución alimentaria sabe con bastante exactitud lo que pasa con el producto antes de que llegue a la tienda: cómo se prepara, cómo se transporta, en qué almacén está. También sabe lo que pasa después, en caja. Así lo afirma Borja Fernández, gerente del Área de Organización de Grupo Uvesco. Lo que no sabe, dice, es lo que ocurre entre medias: "Desde que llega a la tienda hasta que sale por caja hay un gap que no conocemos".

Cerrar ese hueco y saber en cada momento qué está pasando en cada lineal es el objetivo de fondo del proyecto en el que Uvesco lleva más de 1 año y medio trabajando. Más eficiencia, mejor experiencia de cliente y, sobre todo, más datos.

De hardware a inteligencia

Fernández quiso matizar una idea muy extendida entre retailers, la de que todos los proveedores de etiqueta electrónica son intercambiables: "para mí no es lo mismo una etiqueta electrónica que otra", explica, "porque si a esa etiqueta le metes visión computacional e IA cambia totalmente". Con Vusion como socio tecnológico lo que empezó siendo un proyecto de hardware se ha convertido en un proyecto de eficiencia operativa, de *compliance* comercial y de inteligencia comercial a la vez.

Aplicación de IA en tienda

- **Control de stock en tiempo real.** Es, en palabras de Fernández, lo que "realmente nos ha movido la aguja": el sistema guía al repositor hasta el producto exacto (balda, almacén o palé) en lugar de dejarle buscarlo a ciegas.
- **Horneado de pan predictivo.** La visión artificial detecta que la baguette está agotada en el lineal y un algoritmo decide cuántas unidades hornear de cada referencia, ajustando tiempos y capacidad de los hornos.
- **Hiperpersonalización en el punto de venta.** Con cerca de un 85% de las ventas identificadas, el lineal puede "hablar" con el cliente vía app o Bluetooth y activar precios dinámicos, como bajar el precio del pescado un sábado por la tarde para evitar desperdicio.

3 beneficios de la etiqueta electrónica

1 **Eficiencia operativa.** De este bloque, que incluye también la preparación del *e-commerce* en tienda guiada por *pick to light* y el control de caducidades conectado a la etiqueta electrónica, Fernández destaca un hallazgo que cambió la magnitud del proyecto: conectar el control de stock con la herramienta de *demand planning* del grupo. "Si el sistema piensa que tienes género pero lo tienes en almacén, ese género no sale de la tienda", explica. Puede haber un lineal vacío durante 4 horas con producto disponible a pocos metros, en la trastienda, y esa venta perdida ni siquiera se registra como rotura de stock.

2 ***Compliance* comercial.** El cumplimiento de planogramas y surtidos es especialmente exigente en una cadena de supermercados de cercanía con formatos que van de los 400 a los 1.500 metros cuadrados y un fuerte peso del producto local. Uvesco ya había probado a controlar el *compliance* de proveedores con cámaras de visión artificial en el lineal. Funcionaba, pero el despliegue era muy caro. Con la etiqueta electrónica ya integrada en cada balda, señala Fernández, "es mucho más rentable y fácil de recuperar la inversión". A ello se suma la auditoría de precios y el control de calidad del producto fresco, que representa cerca del 45% de lo que vende el grupo.

3 **Inteligencia comercial.** Este tercer bloque va más allá del cumplimiento. Se trata también de recomendaciones automáticas sobre planogramación (avisar, por ejemplo, si el número de *facings* de una referencia obliga a reponer con demasiada frecuencia) y análisis de zonas calientes del lineal para decidir dónde va cada producto. Todo se apoya en Uvesco Intelligence, el espacio que el grupo está construyendo para aglutinar toda su inteligencia de negocio, alimentado por los más de 400 millones de líneas de ticket que generan cada año.

Del gobierno del dato al de la IA

Hace 2 años y medio Uvesco separó la información de negocio del ERP (sistema de planificación de recursos empresariales). "El ERP lo vamos a dedicar a la transacción, y vamos a sacar toda la información a otro espacio donde podamos hacer cosas", resume Fernández. Esa separación y el gobierno del dato que exige es lo que hoy le permite al grupo moverse a la velocidad de la IA. "Lo que hacíamos en meses ahora lo hacemos en horas, con agentes que resuelven necesidades de negocio muy concretas sin depender de largos desarrollos de sistemas", apunta el directivo.

Ese salto de velocidad trae consigo un riesgo nuevo, advierte Fernández: "pasamos del gobierno del dato al gobierno de la IA". Antes había que controlar la calidad y el origen del dato; ahora hay que hacer lo mismo con los agentes que se van creando en la organización, para que no se "desgobiernen". A medio plazo, apunta, será un agente orquestador el que termine gestionando a todos los demás.

Sobre el papel de terceros en este proceso, Fernández es claro: conectar el lineal abre la puerta al *retail media*, compartiendo con los proveedores información sobre cómo se mueven sus productos en la balda. Y en el caso de las *startups* la clave está en esa misma separación entre dato y ERP. "Si encontramos una startup que tiene un algoritmo que da respuesta claramente a una necesidad que tenemos, el conectarlo es mucho más rápido", afirma, lo que aporta velocidad para resolver problemas concretos sin tocar el corazón de los sistemas transaccionales. ■



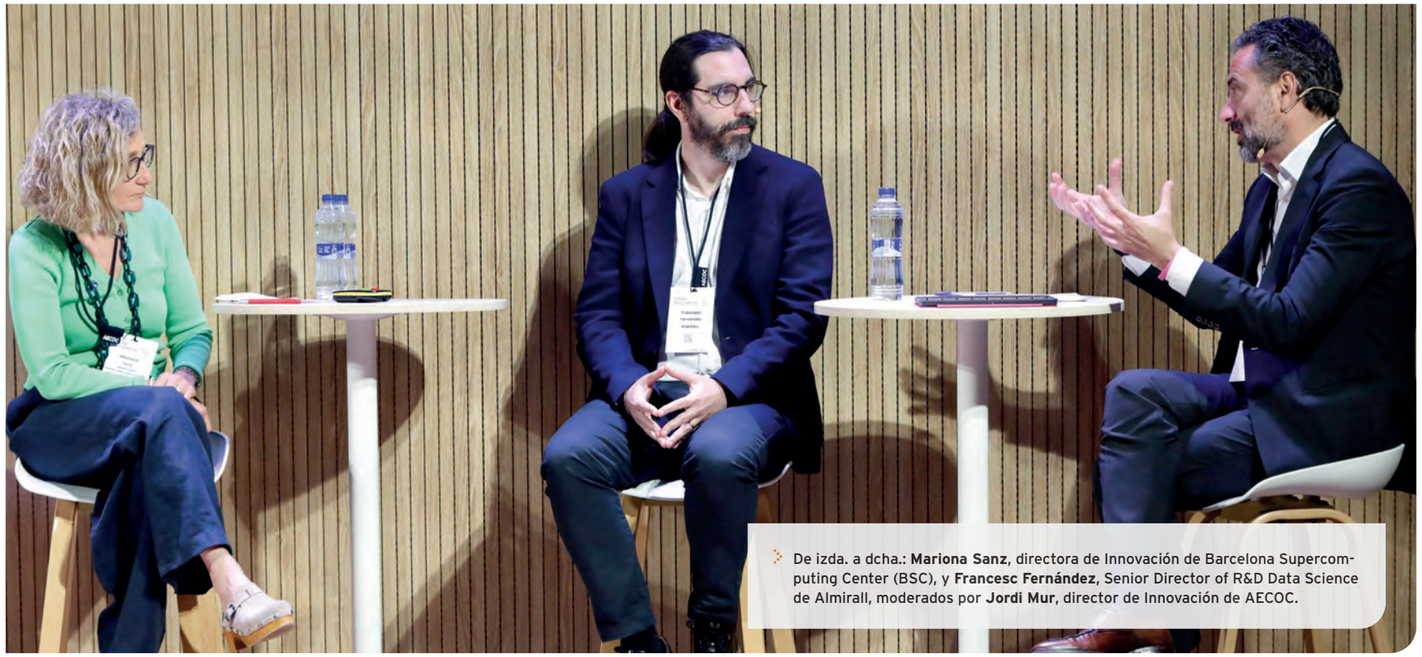
GRUPO UVESCO

Nacido en el País Vasco y presente también en Cantabria, Navarra, La Rioja, Madrid, Guadalajara y Ávila, suma hoy 307 supermercados con la enseña BM Supermercados, 40 franquicias, más de 7.000 empleados y 1.200 millones de euros de facturación anual. Trabaja con cerca de 16.000 referencias de marca de fabricante y pone el foco en la calidad de servicio, el producto fresco y el producto local.


Imagen generada con IA

IA y supercomputación al alcance de todos

La supercomputación, el gran motor invisible detrás de la inteligencia artificial, ya no es patrimonio exclusivo de grandes laboratorios. Startups, pymes y compañías de gran consumo pueden acceder hoy a esa capacidad de cómputo para acelerar sus procesos de I+D. Mariona Sanz (Barcelona Supercomputing Center) y Francesc Fernández (Almirall) compartieron su experiencia sobre cómo la IA y la supercomputación están transformando la ciencia y la empresa, en una mesa moderada por Jordi Mur (AECOC).



De izda. a dcha.: **Mariona Sanz**, directora de Innovación de Barcelona Supercomputing Center (BSC), y **Francesc Fernández**, Senior Director of R&D Data Science de Almirall, moderados por **Jordi Mur**, director de Innovación de AECOC.



Mariona Sanz

DIRECTORA DE INNOVACIÓN DE BARCELONA SUPERCOMPUTING CENTER (BSC)

"La IA es un nuevo paradigma que impacta sobre el modelo de negocio de la compañía".

La infraestructura invisible

- **El hardware, el gran olvidado.** "Para hacer inteligencia artificial necesitas algoritmos, datos y una máquina. Detrás de la nube hay superordenadores. El hardware es la base para poder tener inteligencia artificial, y es el gran olvidado".

- **Ecosistema de spin-off.** "Ya tenemos una cartera de 15 spin-off generadas desde el BSC. Empresas tecnológicas que ya han levantado 44 millones de euros de capital privado y están creando más de 600 puestos de trabajo de alto nivel en Barcelona".

- **De la ciencia a la indústria.** "A **Repsol** le ayudamos a tener un gemelo digital para su plataforma de simulación de perforaciones marinas y ahorrarse el coste de hacer catas en el océano. Y con **La Caixa** trabajamos en la personalización de servicios para sus clientes".

- **iFactory, acceso gratuito para pymes y startups.** "Ponemos a disposición nuestra infraestructura y nuestro conocimiento experto. Estamos financiados por la Comisión Europea, el Estado y la Generalitat para dar este servicio".

- **Soberanía tecnológica.** "Estamos en un momento muy crítico desde un punto de vista de soberanía tecnológica en el ámbito de la inteligencia artificial, y Europa hace una apuesta por esta infraestructura pública de cómputo para reducir la barrera de entrada de startups y pymes".

- **Los datos, el punto de partida imprescindible.** "Lo que es más frustrante en los proyectos es pasarte más del 60% o 70% del tiempo ordenando datos y curándolos. Es un ámbito de trabajo muy importante donde todas las empresas deben apostar antes de abordar cualquier proyecto de IA".

- **La IA como palanca de transformación del negocio.** "Se debe aplicar la IA en procesos colindantes, sino también en el **core** de lo que es el negocio de la compañía. Es un nuevo paradigma que impacta sobre el modelo de negocio de la compañía". ■

Francesc Fernández

SENIOR DIRECTOR OF R&D DATA SCIENCE DE ALMIRALL

"En la industria farmacéutica el 90% de las ideas iniciales fracasa por el I+D".



- **La I+D farmacéutica, un negocio de fallos.** "Un motivo por el cual los tratamientos son caros en la industria farmacéutica es que somos muy malos haciendo I+D. De todas las ideas iniciales el 90% falla, no importa si es gran empresa, mediana o pequeña. El coste de todos esos fallos se pone encima de los casos de éxito".

- **Menos datos que en el sector de gran consumo.** "Si yo quiero curar pacientes de cáncer, necesito pacientes de cáncer dispuestos a dar muestras, lo que muchas veces es un proceso agresivo. El número de muestras que tenemos es típicamente muy, muy reducido, a diferencia del sector alimentario, donde hay muchísimos más datos".

- **El cómputo, una infraestructura estratégica.** "A medida que tenemos más datos, tener infraestructuras clave de hardware para construir modelos mayores de los que ya hay es crítico, sobre todo por la velocidad. El tiempo es clave".

- **La velocidad, una ventaja competitiva decisiva.** "El primero que lanza un producto se lleva el 70% u 80% de cuota de mercado, y luego recuperarla es complicado".

- **El valor está también en el diálogo científico.** "Tener acceso a científicos de varias disciplinas que son líderes mundiales en su dominio es muy valioso. En ese diálogo de científicos es donde se genera muchísimo valor".

- **La IA en el día a día.** "A nivel de supply chain y en nuestras fábricas la usamos, y también estamos empujando mucho la parte comercial: cómo crear contenido ajustado a cada cliente para vender el producto de la manera más eficiente".

- **Gobernanza, la cuarta pata imprescindible.** "Tenemos 4 patas unidas: eficiencia del día a día, supply chain, comercial y gobernanza del dato y de los modelos de IA y agentes, que es la que define las reglas del juego para todos". ■

Mentalidad, organizaciones y personas para la innovación

¿Por qué cuesta tanto que las personas acompañen a una organización cuando esta decide cambiar? Esa es, según Pablo González, CEO y fundador de Trivu, la gran piedra con la que tropiezan casi todos los procesos de transformación. Para desentrañarla reunió a José Carlos Ruiz, doctor en Filosofía, profesor universitario y consultor especializado en pensamiento crítico, identidad y liderazgo humanista, y a Francisco González Salas, Chief People and Culture Officer de Clarel, que trasladó ese debate al terreno de una compañía con casi mil puntos de venta.



En la mesa (de izda. a dcha.) **José Carlos Ruiz**, doctor en Filosofía, **Francisco González Salas**, Chief People and Culture Officer de Clarel, y **Pablo González**, CEO y fundador de Trivu y moderador de la mesa.



José Carlos Ruiz

DOCTOR EN FILOSOFÍA, PROFESOR UNIVERSITARIO Y CONSULTOR EN PENSAMIENTO CRÍTICO, IDENTIDAD Y LIDERAZGO HUMANISTA

"El error es el elemento de aprendizaje más importante de todos".

La mentalidad que hace posible el cambio

- **Resistirse al cambio no es pereza, es biología.** "Lo que nos ha convertido en lo que somos es la cultura, no la biología. La biología lo que te dice es que ahorres energía, y por lo tanto que evites todo el proceso de cambio".

- **Pereza y cobardía, según Kant.** "Si el ser humano no sale de su minoría de edad intelectual, es decir, no toma decisiones, no se arriesga, no tiene responsabilidades, no cambia, es por 2 elementos esenciales: la pereza y la cobardía".

- **Alimentar la curiosidad.** "Es muy difícil tener capacidad de asombro y de creatividad si todas las narrativas que tiene un sujeto dentro son homogéneas. Steve Jobs se metió en clases de caligrafía sin ningún propósito productivo, y 20 años después aquel aprendizaje fue clave: el primer ordenador del mundo que tuvo distintas tipografías fue el suyo".

- **La identidad, más allá del sueldo.** "El sujeto necesita encontrar que hay un sentido o un propósito que supera las cuestiones exclusivamente económicas o temporales. Se deben buscar vías que, aunque a nivel de producción repercutan cero, den un elemento identitario real, que no sea un '*washing*'".

- **Solo se aprende del error.** "La única manera de crecer en el aprendizaje es con el error. Si te sale, simplemente corroboras lo que ya sabías. El error es el elemento de aprendizaje más importante de todos".

- **IA y pobreza cognitiva.** "No me preocupa la IA como tal, no deja de ser un instrumento. Mi gran preocupación es la pobreza cognitiva. El cociente intelectual de la humanidad ha empezado a bajar 0,2 puntos por año porque estamos delegando funciones cognitivas en la IA".

- **Nunca nos enseñaron a preguntar bien.** "Todas nuestras evaluaciones se han sostenido en nuestras respuestas; a nadie se le ocurrió pensar que lo importante es que hagas buenas preguntas". ■

Francisco González Salas

CHIEF PEOPLE AND CULTURE OFFICER DE CLAREL



"Hay que tener clara la visión. Si no lo piensas hoy, no va a ocurrir mañana".

Transformar la cultura desde dentro

- **El propósito se vive.** "Nuestro propósito es acercar el cuidado personal y del hogar haciendo especial el bienestar y la belleza de lo cotidiano. No se trata de tener unas palabras en una pared, sino de aplicarlo en el día a día".

- **Hacer antes de comunicar.** "Nuestro lema es hacer y después comunicar. Pero lo primero siempre es hacer. No queremos comunicar nada que vayamos a hacer hasta que esté hecho, porque lo que genera es frustración".

- **La humildad, punto de partida de la curiosidad.** "El día que pensamos que somos perfectos es el día que hemos matado la curiosidad, el día que ya no tenemos capacidad de asombro. Hay que tener capacidad de escucha real como organización, y hacer algo con lo que nos dicen".

- **El silencio, el verdadero enemigo.** "Si viene el miedo, después viene el silencio. Y ahí tenemos un problema. Se tiene que hablar de ello, porque si no el problema puede escalar a todas las tiendas y ya no tienes capacidad de retroceder. El humanismo no es buenísimo".

- **La pregunta incómoda que toda organización debe hacerse.** "¿Estamos dispuestos como directivos, como personas, como organización, a admitir la disparidad, a admitir el pensamiento crítico, a admitir que haya personas que piensen diferente? Esa es la gran pregunta".

- **El legado se escribe en papel, no en PowerPoint.** "A las personas de mi equipo a los 6 meses les pido un papel en el que me digan cuál es su visión de su departamento de aquí a 5 años. Hay que tener clara la visión. Si no lo piensas hoy, no va a ocurrir mañana".

- **Cambiar de opinión, un signo de inteligencia.** "La inteligencia es la capacidad de cambiar de opinión con más información. Y necesitamos personas que piensen diferente para cambiar de opinión". ■

La transformación tecnológica del sector

Tres formas distintas de organizar tecnología, un mismo reto de fondo: encajar la inteligencia artificial sin romper lo que ya funciona. Moderados por César Colado, socio de Estrategia Tecnológica y Transformación de Deloitte, Juan López (CIO Global de Zamora Company), Diego González (gerente de Compras de Inteligencia Artificial de Mercadona) y Carlos Pascual (director de Operaciones IT de Leroy Merlin) compartieron cómo la IA está obligando a repensar tanto la plataforma tecnológica de sus compañías como el modelo con el que se organizan para incorporarla.



De izda. a dcha.: **Carlos Pascual** (Leroy Merlin), **Diego González** (Mercadona), **Juan López** (Zamora Company) y **César Colado** (Deloitte, moderador).



Carlos Pascual

DIRECTOR DE OPERACIONES IT DE LEROY MERLIN

"Nuestro modelo aporta cercanía real con el negocio, velocidad de despliegue y eficiencia".

Una plataforma para crecer globalmente

Nace la plataforma

El día que Leroy Merlin empezó a vender por internet, la organización tal como existía quedó atrás. Ese fue, según Carlos Pascual, el verdadero origen de su modelo de empresa plataforma: tecnología reorganizada en comercio, supply, financiero y una plataforma de tecnología que marca la metodología común a todas, con equipos especializados por producto.

"Las startups aportan frescura y una forma de pensar que escapa a lo establecido".

Cercano, rápido y eficiente

El modelo, explica Pascual, da tres frutos a la vez: cercanía real con el negocio –"Tu equipo de tecnología entiende tu negocio, entiende tu lenguaje", dice–; velocidad de despliegue, con varios conjuntos de producto lanzados en apenas dos o tres años; y eficiencia, gracias a un único hiperescalador y unas normas compartidas por todas las plataformas.

Pertenecer al grupo francés Adeo, con 15 enseñas en 11 países, multiplica el efecto: lo construido una vez se reutiliza, con ajustes mínimos, en otros mercados, comprimiendo en 2 o 3 años un despliegue que en condiciones normales habría llevado 10 o 12.

De la tarea al proyecto entero

"En el momento en que a un automatismo le das un poquito de inteligencia, ya es súper potente", resume Pascual sobre cómo la IA ya ahorra tiempo en tareas mecánicas. El siguiente paso se dio hace unos meses, al empezar a generar código a partir de lenguaje natural, algo que cambia por completo los tiempos: "de un proyecto de 6 meses, programar ocupa solo 2".

El objetivo ahora es llevar la IA a todo ese ciclo, no solo al tramo de desarrollo, incorporándola desde el primer paso para ganar tiempo y también optimizar gastos.

Guiar, no frenar

De las startups Pascual valora sobre todo lo que las grandes corporaciones pierden por el camino: frescura y una forma de pensar que escapa a lo establecido, siempre que lo que funcione en pruebas aguante después el volumen real.

Y sobre el negocio, que ya construye sus propias soluciones de IA por su cuenta, tiene una fórmula: "Hay que guiarlos. Yo creo que la palabra es guiarlos, pero nunca frenar". ■





Diego González

GERENTE DE COMPRAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL DE MERCADONA

La IA que soluciona problemas reales

Aceleración de procesos

En Mercadona la compra de tecnología ha sido tradicionalmente ligada a la necesidad de soluciones o servicios especialistas que no era posible cubrir con desarrollos in-house. Así lo afirma Diego González. Ahora, la IA está acelerando los ciclos de desarrollo y, donde antes una solución podía tardar 3 meses en construirse –explica– ahora ese margen se reduce, o bien se aprovecha para abordar proyectos más complejos de lo que antes resultaba viable.

Esa misma aceleración alcanza también a los proveedores, y eso está renovando cómo se firma: productos que Mercadona ya tenía contratados van incorporando capacidades de IA que no existían cuando se cerró el acuerdo, lo que lleva a actualizar contratos con cuestiones como el uso de los datos, para garantizar que la información de Mercadona no se use para entrenar modelos de terceros.

Flexibilidad necesaria

Para Diego González, la principal novedad en el mercado de la inteligencia artificial está en la transición de los proveedores hacia modelos de facturación por consumo, medidos en tokens. Este cambio supone trasladar una parte importante del riesgo al cliente, que debe estimar con antelación cuánto consumirá de un recurso intangible y cuya demanda es difícil de prever. "La métrica en inteligencia artificial son los tokens, algo completamente intangible. Estamos hablando de negociar algo a años vista sin saber siquiera de aquí a dos meses cómo van a ser nuestros procesos", explica. La respuesta, en un entorno tan cambiante, ha sido firmar contratos más cortos y flexibles, que nos permitan ajustar los consumos comprometidos si no se alcanzan o si se disparan.

La necesidad manda

¿Qué hace que un proveedor –startup o gran empresa– entre en el ecosistema de Mercadona? Para González la respuesta es siempre la misma: primero tiene que existir la necesidad de negocio, y después que el proveedor sea el mejor resolviéndola. Con una condición que no negocia: con casi 1.700 tiendas y 115.000 empleados detrás, cualquier producto tiene que ser lo bastante robusto como para soportar su operativa. ■

"Toda innovación debe arrancar de una necesidad de negocio real".



Imagen generada con IA

Juan López

CIO GLOBAL DE ZAMORA COMPANY



Cuando el negocio aprende a programar

Dos velocidades, un plan

Juan López describe la plataforma de Zamora Company en dos bloques: SAP para los procesos de *back office* y Salesforce para todo el *front* del negocio. "La inteligencia artificial lo está cambiando todo. No solamente en nuestro departamento, sino en toda la compañía en general", afirma. Hace año y medio Zamora Company incorporó un programa de transformación con dos ejes: uno cultural, con sesiones intensivas desde enero de 2024 que han llegado a reunir a 150 personas en una sola convocatoria, y otro tecnológico, para identificar qué procesos pueden transformarse con IA. Como SAP y Salesforce avanzan a su propio ritmo con su estrategia de IA, Zamora Company ha sumado Google como plataforma adicional.

El negocio a los mandos

Hace unos 6 meses personas del área de negocio sin perfil técnico empezaron a querer desarrollar sus propias aplicaciones. El departamento de IT optó por acompañarlas y hoy ya hay tres aplicaciones en producción desarrolladas al 100% por estos perfiles, una de ellas por alguien de marketing sin conocimiento previo de software. López ilustró el cambio de velocidad con un caso concreto: en vez de un Excel complejo, un prompt de 10 minutos generó una aplicación capaz de explicar a dirección comercial por qué las entregas llegaban con una frecuencia determinada. Ese impulso ha dado lugar a un modelo de 4 pasos de adopción, de menor a mayor complejidad. En lel 1º y el 2º el negocio es autónomo para hacer pequeñas soluciones, en el 3º el negocio construye con apoyo y supervisión de IT y en el 4º IT provee al negocio como hasta ahora.

Proveedores que personalizan

Sobre los grandes proveedores, López distingue entre la estrategia de IA que SAP y Salesforce avanzan con paso firme y llevan comunicando desde hace años y la realidad de lo que la compañía necesita resolver hoy, y afirma que "esperar a un gran vendor puede suponer años". ■

"La IA no ha venido a sustituir, sino a complementar y potenciar".



De izda. a dcha.: **Enrique Domínguez** (Deloitte, co-moderador), **Mila Valcárcel** (Eatable Adventures), **Mario Brasesco** (Encomenda), **Pedro de Álava** (Clave Capital) y **Jordi Mur** (AECOC, co-moderador).

¿En qué invierten las empresas con innovación abierta?

"Follow the money". Con esa referencia a Jerry Maguire Jordi Mur, director de Innovación de AECOC, planteó la lógica de la mesa: saber hacia dónde va el dinero de inversión permite anticipar qué tendencias merece la pena seguir, tanto para las corporaciones como para las startups que buscan encajar en sus tesis. Mur condujo junto a Enrique Domínguez, socio responsable de Retail & Consumer Products de Deloitte, la sesión que reunió a Mila Valcárcel (cofundadora y Managing Partner de Eatable Adventures), Pedro de Álava (asociado de Clave Capital) y Mario Brasesco (director de Inversiones de Encomenda).



Del acelerador al fondo

Eatable Adventures nació como aceleradora y ha evolucionado hacia fondo de inversión: gestiona 30 millones de euros, invierte en exclusiva en el sector agroalimentario –de la producción primaria a la mesa– y mantiene un porfolio de cerca de 40 startups. Su diferencial, explicó Valcárcel, está en invertir en las fases de mayor riesgo, *pre-seed* y *seed*, las dos etapas iniciales, con tickets de entre 150.000 y 200.000 euros que pueden crecer hasta un millón para la fase de escalado, y en reducir ese riesgo a través de un programa de aceleración que obliga a cada startup a ajustar su solución a necesidades reales de la industria antes de recibir el capital. Entre los inversores del fondo hay compañías de la propia industria agroalimentaria, lo que aporta visibilidad directa sobre lo que el sector demanda a corto y a largo plazo.

Startups y corporates

Sobre la relación entre startups y *corporates*, Valcárcel situó la dificultad en un problema metodológico compartido: la innovación abierta nació en el mundo tecnológico, con ciclos distintos a los del sector alimentario, y todavía se están construyendo las metodologías para hacerlos compatibles. A su juicio, la clave está en fijar expectativas y KPIs claros desde el inicio y en asumir que hay límites que no se pueden forzar ("una startup pequeña no puede escalar de un día para otro a producción industrial"), aunque sí existen vías alternativas para acompañarla en ese crecimiento. Del lado de las startups señaló una carencia recurrente: la falta de lectura de mercado, con soluciones bien construidas para problemas que, en la práctica, la industria no tiene.

El estigma de las valoraciones a la baja

Sobre las valoraciones, Valcárcel apuntó una diferencia entre mercados: en España es habitual que la valoración de una startup baje durante las negociaciones, mientras que en Estados Unidos las de startups con tecnología disruptiva tienden a seguir subiendo. Esta diferencia juega en contra de las startups españolas, que acaban recibiendo menos financiación por el mismo porcentaje de participación. Para reducir la asimetría de información en las negociaciones, explicó, Eatable Adventures se apoya en una base de datos propia de más de 10.000 startups construida duranteuna década, que utiliza tanto para asesorar a los *corporates* que invierten como para poner sobre la mesa, junto al precio, el valor añadido que aporta cada *corporate* a la startup.

Lo que nadie mira todavía

Preguntada por el vertical que, a su juicio, no recibe la atención que merece, Valcárcel señaló las tecnologías ómicas (estudio y análisis de los componentes moleculares de los organismos vivos a nivel profundo) y la intersección entre biotecnología, medicina y farmacéutica, con aplicaciones como sustituir el uso de antibióticos en ganadería. La inteligencia artificial, añadió, es transversal a todas las startups de su cartera, y en biotecnología está acelerando de forma especial los ciclos de desarrollo. ■

Mila Valcárcel

COFUNDADORA Y MANAGING PARTNER DE EATABLE ADVENTURES

Capital de riesgo para la comida del futuro

FONDOS PARTICIPANTES

Eatable Adventures

Fondo de 30 millones de euros centrado en fases *pre-seed* y *seed* del sector agroalimentario, con un programa de aceleración pensado para conectar cada startup con necesidades reales de la industria.

Clave Capital

Fondo constituido por varios corporates de alimentación que trasladan sus propios retos de negocio. Invierte primero en fase de prueba de concepto y, si el proyecto funciona, en una segunda fase de industrialización.

Encomenda

Gestora de capital riesgo con 10 años de trayectoria; su segundo fondo, de 30 millones de euros, destina entre el 70% y el 80% de la inversión a software con un componente relevante de inteligencia artificial.



Pedro de Álava

ASOCIADO DE CLAVE CAPITAL

Financiar la demanda del industrial

La lógica invertida

Clave Capital es, según lo describió Pedro de Álava, un fondo "extraño": lo forman varios *corporate*s de alimentación que trasladan al fondo sus propios problemas de negocio, y la inversión busca la startup capaz de resolverlos con una solución que, además de funcionar técnicamente, entre en el precio que el mercado puede pagar. Su cartera de 21 inversiones combina tickets iniciales de prueba de concepto de en torno a 100.000 euros con una segunda fase de industrialización de hasta un millón, y cubre desde nuevas proteínas hasta compañías de inteligencia de consumo capaces de rastrear qué compra cada cliente y dónde.

Demanda antes que oferta

De Álava distinguió entre financiación de oferta tecnológica –la que empuja al mercado un desarrollo ya existente, típicamente universitario– y financiación de demanda tecnológica –la que parte de una necesidad real del cliente industrial–. A su juicio, la segunda es más rentable, porque la primera no siempre resuelve lo que el mercado necesita. Describió el acercamiento entre startup y *corporate* como un proceso progresivo –"rozarse", en sus palabras– que no tiene por qué empezar con una inversión, sino que puede hacerlo con una relación de cliente y proveedor que permita a ambas partes conocerse antes de dar el siguiente paso.

El invierno que cambió las reglas

Sobre las valoraciones, De Álava situó el problema en el ciclo que vivió el capital riesgo español tras la pandemia. Entre 2021 y 2022, con exceso de liquidez y ganas de invertir, las valoraciones subieron hasta que la crisis energética marcó el cambio de tendencia –lo que resumió con la frase de "*winter is coming*"–. Desde entonces, explicó, los fondos han pasado a mirar el EBITDA *cash* antes que el crecimiento de la valoración, lo que deja fuera a startups que llevan varios años operando sin esa métrica y solo permite sostener valoraciones altas a los proyectos con innovación verdaderamente disruptiva. Añadió una matización sobre las cláusulas que suelen aplicar los fondos: si un nuevo inversor entra a una valoración más baja, los inversores anteriores recalculan sus participaciones a esa nueva valoración.

Nichos con vocación global

Preguntado por el vertical desatendido, De Álava apuntó a los nichos de población desatendidos –alimentación infantil o pet food, entre los ejemplos de su cartera–, con una condición: la startup española tiene que nacer con vocación global desde el segundo día, porque el peso de la marca blanca deja poco margen dentro del mercado nacional. ■

Mario Brasesco

DIRECTOR DE INVERSIONES DE ENCOMENDA



El nuevo negocio de la IA: de vender a implementar

El giro hacia la IA

Encomenda lleva 10 años invirtiendo en startups digitales. No está especializada en *foodtech*, aunque cuenta en su primer fondo con el caso de Cobi, vendida por más de 120 millones de euros en 2024; y ha destinado su segundo fondo, de 30 millones de euros para 40 compañías, mayoritariamente (entre el 70% y el 80% de la inversión) a software con inteligencia artificial. Brasesco citó como ejemplos Evolve, que optimiza con agentes de IA la cadena de valor de restaurantes, y Eleva, orientada a mejorar la experiencia de cliente en espacios físicos.

La era de integrar

Preguntado por cómo distinguir moda de oportunidad real, Brasesco planteó que la disrupción más inmediata no está en las reglas del negocio –"crear un negocio es generar confianza y generar valor", con o sin IA de por medio– sino en cómo se genera valor a corto plazo. Hasta ahora, explicó, las startups de software competían por superar la barrera técnica de construir el producto y, solo después, salían a venderlo.

Con el software convertido en *commodity* gracias a la IA, la propuesta de valor se traslada a la implementación del servicio para cada *corporate*, apalancada en agentes capaces de adaptarse al sistema propietario que cada compañía ya tiene, sin necesidad de sustituirlo. En su opinión, la nueva oportunidad para las startups de software ya no está en vender el producto, sino en implementar tecnología dentro del sistema que el *corporate* ya utiliza. Brasesco puso como ejemplo Voicebee, una compañía de la cartera de Encomenda que pasó de vender software como servicio a implementar modelos de voz con IA para atención telefónica, lo que ha permitido a varios de sus clientes reducir hasta un 75% la plantilla de sus *call center*.

El momento justo

Sobre el momento en que un *corporate* debería entrar en el capital de una startup, fue directo: no en fase inicial, porque el peso del *corporate* puede acabar condicionando el *roadmap* de producto, sino cuando el modelo de negocio ya está más definido y la startup puede apalancarse en los canales del *corporate* para expandirse. En ese punto, añadió, la velocidad de ejecución se vuelve crítica en un entorno de IA donde los tiempos largos de decisión de las grandes corporaciones ya no encajan con el ritmo del mercado.

España, a por la robótica

Preguntado por el vertical desatendido, Brasesco apostó por el *physical AI*: la llegada a España de una ola de inversión en robótica ya en marcha en Estados Unidos, con negocio no solo en el robot como producto, sino en su entrenamiento y mantenimiento dentro de la cadena de valor de los *corporates*. ■



"Las startups nacionales tienen que nacer ya globales, vender fuera de España el día 2".

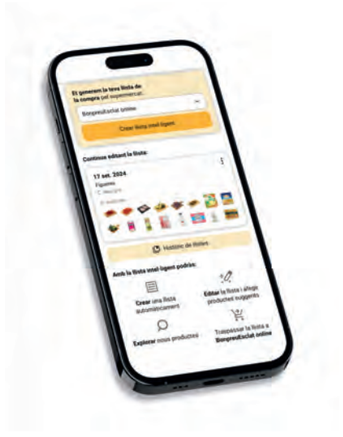
"Crear un negocio es generar confianza y valor, con o sin IA"

Startups que revolucionarán el mercado

¿Y si algunas de las soluciones que van a cambiar la forma de comprar, producir, vender o incluso reducir el desperdicio ya estuvieran aquí? En Trend Builders '26 ocho startups presentaron soluciones tecnológicas para responder a retos muy concretos del sector, con propuestas capaces de mejorar la eficiencia, impulsar la sostenibilidad y abrir nuevas oportunidades de negocio.

SHOPTIMUS AI. Lista de la compra inteligente

- ✓ **Compra inteligente.** Shoptimus AI genera y optimiza la lista de la compra para tienda física y online, combinando criterios de ahorro, nutrición y sostenibilidad.
- ✓ **SaaS marca blanca.** Se integra con los datos del supermercado (clientes, productos, tiendas y compras) y con sus canales digitales, como la app y la web.
- ✓ **Fidelización real.** La herramienta impulsa la compra omnicanal y refuerza la relación entre el supermercado y sus clientes.
- ✓ **Resultados medibles.** Los usuarios que emplean Shoptimus AI aumentan su gasto mensual en un 8,5%.





ANTARA. Inteligencia competitiva para el sector

- ✓ **Vigilancia tecnológica.** Antara es una plataforma SaaS de inteligencia competitiva que ayuda a empresas de alimentación, packaging y otros sectores a captar y filtrar información crítica del entorno.
- ✓ **Señales útiles.** Convierte fuentes dispersas de mercado, tecnología, regulación y competidores en información accionable para el negocio.
- ✓ **Decisiones más rápidas.** La plataforma permite anticipar cambios del sector y acelerar la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ **Colaboración entre equipos.** Antara facilita que la información relevante llegue a todas las áreas implicadas, mejorando la coordinación interna.



ORQUEST. IA para la planificación operativa

- ✓ **Más que turnos.** Orquest es una solución de IA que optimiza y automatiza la planificación operativa de grandes retailers, más allá de la gestión tradicional de turnos.
- ✓ **Impacto en el negocio.** La herramienta mejora la productividad y reduce los costes operativos de las compañías.
- ✓ **Cumplimiento garantizado.** Asegura el cumplimiento laboral y aumenta la satisfacción de los empleados.
- ✓ **Ventaja competitiva.** La tecnología convierte la operación diaria en un proceso escalable y eficiente.

IMITA NATURA. Química verde bioinspirada

- ✓ **Fluidos biomiméticos.** Imita Natura desarrolla fluidos eutécticos biomiméticos, una tecnología que transforma moléculas naturales simples en soluciones líquidas estables y sin disolventes sintéticos.
- ✓ **Foco agroalimentario.** Su primer desarrollo es un tratamiento postcosecha 100% natural que frena el desperdicio y sustituye a los agroquímicos bajo el estándar Clean Label.
- ✓ **Tecnología «tunable».** La versatilidad de la fórmula permite adaptarla a nuevos usos, desde la salud animal hasta la cosmética o la *green tech*.
- ✓ **Visión de futuro.** La startup busca imitar a la naturaleza para crear la química sostenible del mañana.





FIBTRAY. Packaging sostenible de fibra celulósica

- ✓ **Packaging sin plástico.** Fibtray desarrolla bandejas alimentarias patentadas de fibra celulósica, compatibles con el envasado en atmósfera modificada.
- ✓ **Reducción real.** La solución permite reducir hasta un 96% el uso de plástico frente a las bandejas convencionales.
- ✓ **Sin perder prestaciones.** Mantiene la seguridad, la conservación y la sellabilidad necesarias para la industria alimentaria, adaptándose a las líneas industriales existentes.
- ✓ **Sostenibilidad para el sector.** Fibtray ayuda a fabricantes, marcas y retailers a avanzar hacia un packaging más sostenible sin comprometer la vida útil ni la eficiencia operativa.

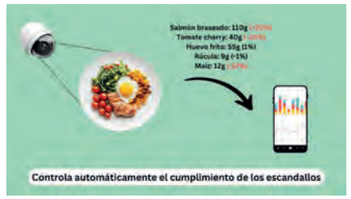


OSTRAS. Inteligencia *crowdsourcing* contra el desperdicio

- ✓ Inteligencia colaborativa. Ostras es una plataforma que utiliza el *crowdsourcing* para detectar productos próximos a caducar en los puntos de venta.
- ✓ Vigilancia de precios. La herramienta rastrea los precios de la competencia y revela el comportamiento de los clientes en diferentes tiendas.
- ✓ Menos desperdicio, más margen. Esta información ayuda a los retailers a reducir el desperdicio alimentario y aumentar sus márgenes.
- ✓ Recompensa al comprador. Ostras premia a los usuarios que participan aportando datos sobre los productos que encuentran.

GAMBOOZA. Visión artificial para cocinas inteligentes

- ✓ Cocinas inteligentes. Gambooza convierte cocinas y comedores en espacios inteligentes mediante cámaras de visión artificial.
- ✓ Medición automática. El sistema mide la preparación, la ingesta y el desperdicio sin necesidad de que el personal introduzca datos manualmente.
- ✓ Triple impacto. La tecnología mejora la sostenibilidad, la rentabilidad y la nutrición en restaurantes, colegios y residencias.
- ✓ Información accionable. A partir de grabaciones fijas en puntos clave, devuelve a los gestores información sobre los procesos que pueden mejorar.





HAPI. Alimentación infantil fresca y ecológica

- ✓ Alimentación infantil fresca. Hapi es una marca pionera de alimentación para bebés fresca y ecológica, con tarrinas que se conservan en frío hasta un mes.
- ✓ Nutrientes intactos. Su tecnología en frío evita las pérdidas de vitaminas termosensibles, preservando antioxidantes y enzimas.
- ✓ Paladares en formación. La variedad de sabores y texturas, elaborados con ingredientes 100% ecológicos y pescado salvaje, ayuda a educar el paladar infantil.
- ✓ Respaldo clínico. Las recetas, sin azúcares potenciados, están desarrolladas junto a pediatras y nutricionistas clínicos.

CÓDIGO84

C84

CONOCE
PROFUNDIZA
COMPARTE

La revista de AECOC para los directivos del Gran Consumo

Análisis y opinión sobre distribución, industria y consumo.

Casos reales contados por empresas y directivos del sector.

Contenidos pensados para comprender el mercado y apoyar la toma de decisiones.

Cuéntanos tu historia
Envíanos las novedades de tu empresa.
redaccionC84@aecoc.es

¿Quieres anunciarte en C84?
juan.martinez@codigo84.com