

# PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2023

**FOOD RETAIL & FOOD SERVICE**  
EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN



CON LA COLABORACIÓN DE





# PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2023

Nº 1. DICIEMBRE 2022

CON LA COLABORACIÓN DE





# Un horizonte de oportunidades

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

Eficiencia, valores y conocimiento del consumidor para una competitividad responsable con el medio ambiente y comprometida con Asociados y Proveedores.

**Grupo Euromadi: la Central de Compras y Servicios líder del sector de la distribución en España.**

 grupo  
**euromadi**



**6.** *Carta del editor*

**8. Sector alimentario: entre la inflación y la transformación**

*Enrique Porta (KPMG)*

**14. II ENCUENTRO DE CEO'S FOOD RETAIL & SERVICE**

***Del consumidor postpandemia al precrisis: el reto de entenderlo y ayudarlo***

*Ricardo Álvarez, Pilar Damborenea, Rafael Fuertes, José García-Carrión, Francisco González, Tomás Pascual, Vanessa Prats, José María Rodríguez y Alberto Rodríguez-Toquero. Moderador: Jean-Marie Benaroya*

**27. El año que viviremos peligrosamente**

*Jean-Marie Benaroya*

**32. Food Retail & Service cumple 10 años batiendo records**

*Carlos Azofra*

**37. El gran consumo rechaza el papel de culpable de la inflación**

*Mario Talavera*

**41. Retos y oportunidades de la agroalimentación en 2023**

*Fernando Ortega Mediero*

**45. 12 claves que marcarán el gran consumo en 2023**

*Mario Talavera*

**51. Mercadona, Carrefour y Lidl, reyes de la distribución**

*María Teresa de Luis*

**54. Los cambios en el consumidor acercan nuevas oportunidades de venta**

*Mario Talavera*



SOMOS LA **FUERZA**  
QUE IMPULSA TUS  
**VENTAS**



Aseguramos la máxima eficiencia en el  
**punto de venta**



@wincheredescomerciales



@wincheredescomerciales



902 99 88 88

[www.winche.com](http://www.winche.com)

Editor: Carlos Azofra

Directora: Mar Calderón

Redactor-Jefe: Mario Talavera

Asesor editorial: Jean Marie-Benaroya

Redacción: María Teresa de Luis,  
Angel Palacios, Javier C. Jiménez y  
María Dolores Romero

Diseño y maquetación: JM

Participantes: Enrique Porta, Ricardo  
Álvarez, Pilar Damborenea, Rafael  
Fuertes, José García-Carrión, Francisco  
González, Tomás Pascual, Vanessa Prats,  
José María Rodríguez, Alberto Rodríguez-  
Toquero, Jean-Marie Benaroya y  
Fernando Ortega

EDITA

**INFOCAP**  
Información B2B de valor

INFOCAP COMMUNICATION & PUBLISHING, S.L.

Oficinas centrales:

C/ Albasanz, 35. 3º. 28037 Madrid

☎ 913 603 173

www.infocap.es

✉ infocap@infocap.es

© 2022 Infocap Communication & Publishing, S.L.  
Todos los derechos reservados.

Depósito Legal: M-4703-2020

Miembro de Club Abierto  
de Editores (CLABE)



CARTA DEL EDITOR

**Carlos Azofra**



**E**n Food Retail & Service hemos querido entregar a nuestros lectores esta bola extra, un nuevo *ebook* interactivo denominado *Perspectivas del gran consumo* que es un pulso a la situación que afrontan fabricantes y distribuidores de cara a 2023. Gracias a la colaboración especial de KPMG y el apoyo de otras empresas, podemos distribuir masivamente a nuestros lectores este análisis de forma gratuita.

Mientras el gran consumo vive con preocupación máxima los incrementos de costes que están sufriendo en todos sus insumos -materias primas agrícolas e industriales, energía y transporte-, el Gobierno y sus aledaños ideológicos no dudan en usarlo de chivo expiatorio. Ignorancia o mala fe, lo cierto es que el sector en su conjunto debe asumir ahora una actitud transparente y divulgadora, comunicando a la sociedad toda la información necesaria.

El problema de la alta inflación ha mermado el poder adquisitivo del *shopper*, que se está decantando por opciones más económicas, lo que está favoreciendo el crecimiento de la marca de distribución incluso entre los *retailers* más marquistas. Ante el difícil panorama que supone el parón del consumo interno y la pérdida de valor, al margen de buscar eficiencias, *los fabricantes de marca se ven cada vez más impulsados a explorar canales complementarios, como la hostelería, la exportación o el direct to consumer.*

Por su parte, el *ecommerce* de alimentación, que experimentó un *boom* a raíz de la pandemia, en 2022 ha mostrado un inesperado estancamiento a la baja. Las inversiones realizadas en función de expectativas de crecimiento que no se cumplen pueden lastrar a corto plazo las cuentas de quienes han apostado por este canal de forma más ambiciosa.

Espero que disfrutéis con la lectura de este nuevo *ebook*, que se publica justo cuando *cumplimos 10 años*. Con cerca de 2 millones de usuarios únicos y 95.000 seguidores en redes sociales (45.000 en [LinkedIn](#)), puedo afirmar con orgullo que Food Retail & Service ha cambiado la manera en que se informan los profesionales de la Alimentación en su conjunto. Nunca antes existió un medio sectorial con semejante difusión. Gracias a los anunciantes que nos apoyan y al mismo tiempo se benefician del mejor coste por impacto del mercado. Juntos lo hacemos posible. 🍎

# ELPOZO ALIMENTACIÓN

## APUESTA POR EL DEPORTE COMO ESCUELA DE VALORES

**F**ortaleza, honestidad, esfuerzo, humildad, trabajo en equipo, afán de superación, juego limpio... son algunos de los valores con los que nació hace 68 años **ELPozo Alimentación**, una compañía que ha conseguido que sus alimentos sean los más consumidos por los hogares españoles, ya que están presentes en ocho de cada diez.

Ha sido esta forma de ser vanguardista la que ha motivado que ELPozo Alimentación apoye el deporte en todas sus categorías. En la actualidad, el número uno del mundo del tenis mundial, **Carlos Alcaraz**, es su embajador de marca, dado el nivel de coincidencia que hay entre ambos en sus formas de entender la eficiencia y la excelencia.

Para ELPozo Alimentación, **la práctica deportiva representa unos principios que se ajustan a su misión y visión:**

sacrificio, disciplina, compromiso, empeño, compañerismo y superación.

La empresa comenzó hace más de 30 años apostando por el deporte con la creación del equipo de **fútbol sala ELPozo Murcia**, que milita en Primera División, y es uno de los pocos equipos españoles que tienen representación en todas las categorías de base.

Asimismo, ELPozo Alimentación es patrocinador oficial del Equipo Paralímpico Español, a través del Plan ADO

**Su apoyo al deporte profesional y de base se completa con la promoción de la actividad física entre sus más de 5.300 trabajadores**



**Carlos Alcaraz es embajador de la marca, por su forma de entender la eficiencia y la excelencia**

Paralímpico (ADOP), con el objetivo de ayudar a los atletas a prepararse para el ciclo paralímpico que culminará con la celebración de los próximos Juegos en la ciudad de París en 2024.

La compañía de alimentación ha fortalecido su apuesta por el fútbol femenino al renovar, por cuarto año consecutivo, el acuerdo de colaboración como patrocinador principal del equipo Alhama Club ELPozo, recién ascendido a la Primera División Femenina LPFF, y de todas sus categorías inferiores. Su apuesta por el deporte femenino se completa con su apoyo a la prueba femenina ciclista CERATIZIT Challenge

by La Vuelta 22, dentro de La Vuelta a España, de la que también es patrocinador principal.

**Su apoyo al deporte profesional y de base se completa con la promoción de la actividad física entre sus más de 5.300 trabajadores.** Esta política le ha servido para ser reconocida como Empresa Europea del Deporte y la Salud, lo que le permitió convertirse en la primera organización de alimentación europea en conseguir este galardón que impulsan ACES Europe y la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano DCH, promovido por el Parlamento Europeo. 🍏

# SECTOR ALIMENTARIO: ENTRE LA INFLACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN

**Enrique Porta**

Socio responsable de Consumo y Retail de KPMG en España



En un contexto de subida de costes, el encarecimiento de la cesta de la compra está mermando el poder adquisitivo de los consumidores, lo que a su vez está tensionando de forma significativa los márgenes de fabricantes y distribuidores ante la dificultad de trasladar estos incrementos. Ambos están acelerando la búsqueda de eficiencias y deben entender que la tecnología será su mejor compañera de viaje en un momento de necesaria transformación. Todas estas actuaciones, tanto de fabricantes como de *retailers*, se tendrán que acompañar con la doble transición, sostenible y saludable, en la que se halla inmersa el sector alimentario ante un consumidor que mira con lupa el precio pero que cada vez exige más a las marcas y se muestra más predispuesto a apoyar a aquellas que se alinean con sus valores.



Hay que remontarse a 1985, casi cuatro décadas atrás, para encontrar tasas de inflación similares a las registradas en 2022. España no estaba entonces en la Unión Europea ni, por supuesto, en la zona euro. Por tanto, no existen precedentes recientes ni comparables para la situación que estamos viviendo. Los algoritmos y la tecnología disponible no están entrenados para evaluar la elasticidad actual a los precios. Se trata de un territorio inexplorado.

Aunque el impacto de la inflación afecta a todos los sectores, sus implicaciones para el sector alimentario son especialmente relevantes dado su carácter esencial y su idiosincrasia. La espiral inflacionaria, iniciada por diferentes *shocks* de oferta -destacando los energéticos- y agravada por el conflicto en Ucrania -que ha limitado la disponibilidad no solo de la energía sino de otros insumos clave como piensos, semillas y cereales-, se ha propagado rápidamente a lo largo de la cadena de valor alimentaria. Además, en este sector existen otros factores que también presionan al alza los precios como, por ejemplo, las condiciones climáticas adversas, el difícil relevo generacional en el eslabón primario de la cadena o las **crecientes exigencias regulatorias** en algunos ámbitos.

Todo ello ha provocado un encarecimiento a doble dígito de la cesta de la compra: el índice de precios de consumo de alimentos y bebidas aumentó un **10,8%** de media entre enero y octubre de 2022 respecto al mismo periodo de 2021, un ritmo superior al del IPC general (8,8%).

Esta coyuntura está erosionando el poder adquisitivo de los consumidores.

**Desde el prisma de la industria, la elevada presión en costes (energéticos, materias primas, transporte, envases...), las crecientes exigencias regulatorias y la dificultad para trasladar dichos incrementos al precio de venta están tensionando los márgenes**



La MDD ya ronda el 50% del valor del mercado de gran consumo en España.

## El impacto de la inflación podría llegar hasta los 3.000 euros de media por hogar en 2022, entendiendo dicho impacto como la presión que tienen los hogares en sus partidas más básicas de gasto

Nuestra estimación es que el **impacto de la inflación podría llegar hasta los 3.000 euros de media por hogar en 2022**, entendiendo dicho impacto como la presión que tienen los hogares en sus partidas más básicas de gasto (que abarcan, además de la alimentación y bebidas no alcohólicas, otros ámbitos esenciales como la vivienda y sus suministros o el transporte), lo que a su vez condiciona su presupuesto para otros gastos de carácter discrecional o no esencial.

Para amortiguar y minimizar este impacto, los consumidores están activando diferentes mecanismos de defensa ante la inflación. Uno de ellos ha sido utilizar el excedente de ahorro acumulado durante la pandemia para pagar el sobreprecio de productos y servicios; un recurso que,

no obstante, es limitado y se va agotando (de hecho, la tasa de ahorro se sitúa ya en niveles inferiores a los de 2019).

Además, **los consumidores han incrementado su sensibilidad al precio y a las promociones**, y llevan meses aplicando diferentes ajustes en sus hábitos y preferencias de compra. Estos cambios están afectando a aspectos tan importantes para el sector alimentario como las marcas que se consumen, los productos que se demandan, los tamaños y formatos que se eligen, los establecimientos que se visitan o la frecuencia de dichas visitas, entre otros.

En este sentido, una de las tendencias más evidentes ha sido **el trasvase de parte del consumo desde las marcas de fabricante hacia las marcas de distribución (MDD)**. La cuota de estas últimas ha ganado varios puntos porcentuales en los últimos meses, **hasta rondar el 50% del valor del mercado de gran consumo en España**, y podría seguir avanzando. Por un lado, este movimiento se explica porque las MDD, aunque también se



**Perjudicadas ahora por la inflación, las marcas de los fabricantes se enfrentan a un entorno desafiante en el que se ven impulsados a explorar canales complementarios como el *direct-to-consumer*.**

han encarecido (en muchos casos con incrementos mayores que las marcas de fabricante), siguen siendo una alternativa más económica para un consumidor que cada vez está menos dispuesto a pagar más por lo mismo. Además, cabe destacar que las MDD han evolucionado en los últimos años hacia un mayor nivel de madurez y sofisticación, y su aceptación entre los consumidores ha mejorado considerablemente gracias a una oferta mucho más completa y cercana a las tendencias del mercado.

Por otro lado, algunos consumidores han tenido que hacer *trade down* en su lista de la compra, reduciendo el consumo de determinados productos (especialmente relevante en el caso de algunos frescos y perecederos) por su mayor precio y sustituyéndolos por otros más económicos, para lo cual están buscando otras opciones dentro de la misma categoría o en categorías adyacentes.

Los tamaños y formatos de los productos también se están viendo alterados y el consumidor, voluntaria o involuntariamente (por la estrategia de **reduflación** que están adoptando algunas marcas, a veces imperceptible para el cliente), está

adquiriendo productos de menor peso neto. Parte de esta tendencia podría consolidarse, pues está también alineada con cambios sociales más estructurales, como la reducción progresiva del tamaño de los hogares (que se sitúa ya en un promedio de 2,5 personas en España). No obstante, **en algunos productos, como las bebidas no alcohólicas, el impacto cada vez mayor del envase en el precio final podría llevar a la dirección contraria, es decir, hacia formatos mayores**, siempre que el consumidor perciba un ahorro u otra ventaja en ello.

**Los fabricantes, conscientes del riesgo de que nuevas subidas les resten competitividad, están acelerando la búsqueda de eficiencias en múltiples ámbitos. La tecnología será la mejor compañera de viaje y los fondos europeos podrían acelerar la velocidad de transformación**

Los cambios en el comportamiento del consumidor por la inflación se reflejan también en la elección de los establecimientos -con una mayor preferencia por propuestas *low cost*, *discounters*, grandes superficies especialistas y/o con una oferta atractiva de MDD-, y en su frecuentación a las tiendas -con más visitas y menos gasto por visita, en un ejercicio para tratar de controlar mejor el presupuesto-.

Las implicaciones de esta situación para todos los actores del sector alimentario son múltiples. Desde el prisma de la industria, la elevada presión en costes (energéticos, materias primas, transporte, envases...), las crecientes exigencias regulatorias y la dificultad para trasladar dichos incrementos al precio de venta están tensionando de forma significativa los márgenes.

Aunque han sido inevitables las subidas de precio, **los fabricantes, conscientes de la elasticidad al precio de la demanda y del riesgo de que nuevas subidas les resten competitividad, están acelerando la búsqueda de eficiencias** en múltiples ámbitos: operaciones de *back office*, compras y proveedores, procesos industriales, energía, envases, ingredientes y formulación del producto, logística, etc. En este trayecto de la eficiencia, la **tecnología** será la mejor compañera de viaje y los fondos europeos podrían acelerar la velocidad de esta transformación.

**EL RETO DE LA MARCA DEL FABRICANTE.** Además, debido al auge de la MDD y la optimización del surtido por parte de los *retailers*, las marcas de los fabricantes se enfrentan a un estrechamiento del espacio en el lineal, por lo que tendrán que asegurar su capacidad de conectar directamente con el consumidor, de conocer y dar respuesta a sus necesidades cambiantes y de encontrar la manera de transmitirle una propuesta de valor única y diferencial (a través de la innovación, calidad del producto, atributos intangibles, etc.) para seguir siendo relevantes. **Este fenómeno del *direct-to-consumer* (D2C) experimentó**



Los *retailers* que conozcan mejor a sus clientes serán más resilientes, ágiles y flexibles y tendrán más capacidad de fidelizar.

Desde **KPMG** hemos estimado que, cada año, a nivel mundial, aproximadamente 200.000 M€ se malgastan o se usan de forma ineficiente en políticas de precio y promociones. La tecnología puede contribuir de forma decisiva a mejorar esta estrategia

un claro auge durante la pandemia y, en un entorno cada vez más digital, se está consolidando como un canal complementario a los tradicionales y podría seguir evolucionando (mediante alianzas entre fabricantes, fórmulas de suscripción, etc.).

Adicionalmente, se está avivando también el debate sobre la pertinencia o no de fabricar MDD de forma paralela a la marca propia, con sus pros (más volumen de negocio y economías de escala, vía adicional para detectar tendencias y conocer al consumidor, etc.) y contras (menor margen, riesgo de canibalización de la marca, mayor concentración y dependencia de las ventas, etc.).

Este entorno está llevando también a los fabricantes a revisar su estrategia comercial y su *go-to-market*, no solo en *retail* sino también en *horeca*, un canal que se

ha recuperado y que, dado su carácter discrecional, previsiblemente se moverá en los próximos meses entre la amenaza de la caída del poder adquisitivo de los hogares y las oportunidades que suponen la reactivación del turismo y la búsqueda de indulgencia y momentos

El fenómeno del *direct-to-consumer* (D2C) experimentó un claro auge durante la pandemia y, en un entorno cada vez más digital, se está consolidando como un canal complementario que podría seguir evolucionando (mediante alianzas entre fabricantes, fórmulas de suscripción...)

de ocio y socialización por parte de los consumidores.

La coyuntura inflacionaria también puede suponer un estímulo adicional para la **expansión internacional**, uno de los ejes estratégicos más relevantes para la industria. Pese a la complejidad geopolítica, este proceso de internacionalización se puede ver acelerado por la necesidad de diversificar riesgos y por las ventanas de oportunidad que se abren por la depreciación del euro frente al dólar.

**RETAIL, DE LA TRANSACCIÓN A LA RELACIÓN.** En el caso de los *retailers*, la presión en márgenes es incluso más acentuada que para los fabricantes si se considera el punto de partida: la distribución minorista en los últimos años ya mostraba una clara tendencia decreciente en rentabilidad. De hecho, los márgenes de EBITDA del *retail* en Europa se han reducido a casi la mitad en una década y antes de la crisis inflacionaria se situaban solo en un 5% de media por diferentes motivos: creciente complejidad de canales y de la cadena de suministro, mayor presión de la demanda y exigencia en precios, mayor presión de proveedores para repercutir

Los *retailers* deberán reforzar su orientación al cliente para evolucionar de la transacción a la relación. Quienes conozcan en profundidad a sus clientes serán más resilientes, ágiles y flexibles y tendrán más capacidad de fidelizar, dinamizar y extraer valor de su base de clientes

incrementos de materias primas, costes laborales crecientes, mayor necesidad de inversiones ligadas a la transformación digital, a la expansión y a la renovación de las salas de venta, etc.

La prioridad absoluta de los *retailers*, por tanto, también es proteger sus márgenes y buscar eficiencias (en surtidos, logística, procesos de tienda, estrategia de red y de *real estate*, etc.) y, al igual que los fabricantes, tendrán que ser quirúrgicamente precisos en sus estrategias de precios y promociones para evitar que las subidas les despositionen o les hagan perder competitividad y reputación frente a sus clientes fieles.

Cabe destacar que este ámbito del *pricing* y las promociones es una disciplina inmadura y con mucho margen de mejora. Desde **KPMG** hemos estimado que, cada año, a nivel mundial, aproximadamente 200.000 M€ se malgastan o se usan de forma ineficiente en políticas de precio y promociones. La tecnología puede contribuir de forma decisiva a mejorar esta estrategia. **Promociones menos numerosas, pero, con la ayuda del dato, más contextuales, personalizadas y orientadas al cliente, pueden ser mucho más efectivas y rentables.**

Además, los *retailers* deberán reforzar su orientación al cliente para, progresivamente, evolucionar de la transacción a la relación. No en vano, quienes conozcan en profundidad a sus clientes serán más resilientes, ágiles y flexibles y tendrán



El consumidor mirará con lupa el precio, pero también exigirá más a las marcas.

Según un estudio global de **KPMG** en 11 países, incluido España, el 64% de los consumidores quieren conocer el impacto medioambiental de los productos que compran y el 69% están dispuestos a pagar más por productos de compañías con cuyos principios concuerdan

más capacidad de fidelizar, dinamizar y extraer valor de su base de clientes. Para ello, **deberán diseñar, desarrollar y entregar experiencias de cliente memorables y uniformes de forma holística y orquestada, conectando capacidades en todos los niveles de la organización.**

Pese a que la **venta online** sigue creciendo y evolucionando, nuestra visión es que la tienda física se mantendrá claramente como el canal de preferencia para el consumidor y que los empleados y colaboradores seguirán siendo la

columna vertebral del *retail*, constituyendo un elemento claro de diferenciación. En nuestra opinión, **una experiencia de cliente excepcional solo se puede entregar a través de una experiencia de empleado excepcional.**

**TRANSFORMACIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE.** Todas estas actuaciones, tanto de fabricantes como de *retailers*, se tendrán que acompañar con la doble transición, sostenible y saludable, en la que se halla inmersa el sector alimentario y que exigirá una mayor colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena. Esta transformación, de gran calado, está motivada tanto por las crecientes exigencias regulatorias y sociales como por la propia voluntad del consumidor que, pese a su especial sensibilidad al precio, no renuncia a atributos tales como la salud y la seguridad alimentaria, y está cada vez más concienciado sobre el impacto medioambiental o social de sus compras, solicitando a marcas y *retailers* más información y transparencia sobre dicho impacto.

En KPMG hemos realizado el estudio global “*Me, my life, my wallet: How to serve the sustainability conscious consumer*”, basado en una encuesta a 30.000 consumidores en 11 países, incluido España. Dos de las conclusiones más relevantes de este informe son que el 64% de los consumidores a nivel global quieren conocer el impacto medioambiental de los productos que compran y el 69% están dispuestos a pagar más por productos de compañías con cuyos principios concuerdan.

En un escenario en el que el **consumidor** mirará con lupa el precio, pero, a la vez, **incrementará su exigencia a las marcas y mostrará cada vez más predisposición por apoyar a aquellas que se alineen con sus valores**, el sector alimentario deberá buscar un equilibrio óptimo entre la rentabilidad y la competitividad sin descuidar su transformación, ligada a tendencias de fondo, y la necesidad de conocer y orientarse de forma permanente a sus clientes. 🍎

# LA MARCA DIA SALTA DEL LINEAL A LAS REDES SOCIALES GRACIAS A SU CALIDAD Y HUMOR

En los dos últimos años, **Dia** ha lanzado al mercado más de **1.700 nuevas referencias**, donde la calidad, la creatividad y el humor están marcando la diferencia. El resultado no solo se nota en los lineales, sino también en las redes sociales donde la nueva personalidad de la marca no para de cosechar fans. Ejemplo de ello son algunos de los originales protagonistas de la nueva marca Dia: **“Super Paco”**, **“el héroe del Dia”** que hace más llevaderas las tareas del hogar armado con productos de limpieza; o servilletas ‘La Llama’ y su claim **“Con la llama, cada Dia sin drama”**; o la familia de infusiones ‘Dialogos con sabor’, en las que un búho invita a conversar a la hora del té.

“La frescura y el buen humor son los ingredientes de la nueva receta creativa” dicen en Dia que, a través de **frases y juegos de palabras ingeniosos**, “transmiten autenticidad y proximidad”. Es el caso también de su “Horchata de chufa, enchufa tu Dia”, una manera más de reivindicar la cercanía con sus clientes. Otros de los claims que destacan por su aire desenfadado son **“InmeDiato al plato”**, que se muestra en los productos de comida lista para comer, como las cremas de verdura. Y para los más cafeteros, los cafés de Arom’arte y “Tu momento especial del Dia”. En esta **revolución creativa**, la marca ha seguido fiel a su ADN, donde la proximidad se deja notar en cada frase y detalle,

**El consumo de los productos Dia puede suponer un ahorro de hasta el 25% en el gasto anual de los hogares españoles**

**Cris Puertas** @CrisPuertas · Seguir  
Es importante señalar que en el Dia hay una gama de pastas que se llama "al DiAnte". Y nosotros aquí, como si no pasara nada.  
#PaTumDishh



4:20 p. m. · 16 nov. 2021  
8 Responder Copia enlace 296

**La Oreja de Van Gogh** @laorejadevgogh · Seguir  
Día láctea. De esas cosas que estaban ahí y nadie lo veía.  
@MastersOfNaming



3:15 p. m. · 24 sept. 2022 desde Vila-sana, España  
Responder Copia enlace

## Los clientes de Dia se han convertido en auténticos fans de la marca

gracias al protagonismo de la propia palabra “Dia”. Esta estrategia creativa está contribuyendo a **impulsar la marca Dia**, cuya presencia en la cesta de la compra ha crecido cuatro puntos durante el primer semestre de 2022. Además, los productos Dia se han convertido en **los grandes aliados de los consumidores**, ya que pueden suponer un ahorro de hasta el 25% del gasto anual de los hogares. Los clientes de Dia se han convertido en

“auténticos **fans de la marca**” y no dudan en compartir sus productos favoritos en redes sociales. Entre los triunfadores destacan los yogures “Dia Láctea”, que encabezan el ranking de menciones en Twitter. Una popularidad que comparten con otras marcas como la **pasta “Al Diante”**, que tiene fieles seguidores, no solo debido al juego de palabras que contiene su nombre, sino también por las ilustraciones de su empaquetado. Los suavizantes “Súper Paco”, la bebida energética **“Diablo”**, los precocinados “Al Punto” y el ya mencionado claim “inmeDiato al plato” también suman cada vez más adeptos en redes sociales. 🍏

# ○ DEL CONSUMIDOR POSTPANDEMIA AL PRECRISIS: EL RETO DE ENTENDERLO Y AYUDARLO

Mario Talavera / C. Azofra - Food Retail & Service 

El Encuentro de CEO's organizado por Food Retail & Service con la colaboración de KPMG volvió a reunir en su segunda edición a algunos de los empresarios y directivos más importantes del gran consumo de base alimentaria. La inflación y la complicada gestión de la innovación son algunos de los asuntos más recurrentes para las empresas en un momento incierto que exige golpes de timón con cada nuevo acontecimiento adverso. El debate se produce a las puertas de un ejercicio 2023 que será especialmente complejo a tenor de los vaticinios.

## PARTICIPANTES DEL II ENCUENTRO DE CEO'S FOOD RETAIL & SERVICE



**Ricardo Álvarez**  
CEO  
Día España



**Pilar Damborenea**  
Iberia Country Manager  
General Mills



**Rafael Fuertes**  
Director general  
ElPozo Alimentación



**José García-Carrión**  
Presidente  
García Carrión



**Francisco González**  
Director general  
Plusfresc Supermercats



**Tomás Pascual**  
Presidente  
Calidad Pascual



**Vanessa Prats**  
Directora general  
P&G



**José María Rodríguez**  
Consejero delegado  
Euromadi



**Alberto Rodríguez-Toquero**  
Director general  
Mahou San Miguel



**Jean-Marie Benaroya**  
Consultor experto en gran  
consumo y distribución  
Moderador

CON LA COLABORACIÓN DE





Imagen general de la mesa de debate moderada por Jean-Marie Benaroya.

## BLOQUES DEL DEBATE

- 1.- Navegar en aguas turbulentas
- 2.- Consumidor post pandemia
- 3.- Consumo sin barreras
- 4.- Reinventando la innovación

El *shopper* adoptó cambios en su comportamiento a causa de la pandemia, pero la guerra y la crisis inflacionaria apenas le han dado tiempo a asentarlos. El nuevo contexto demanda una forma diferente de afrontar los acontecimientos.

Los consumidores pueden permitirse pensarlo dos veces antes de comprar un producto, pero las empresas de gran consumo se ven obligadas a decidir con celeridad si no quieren ser atropelladas por el incremento de los costes o la escasez de suministros.

Esas fueron algunas de las reflexiones de los participantes del II Encuentro de CEO's organizado por Food Retail & Service con la colaboración de KPMG.

El moderador del evento y consultor independiente **Jean-Marie Benaroya** puso sobre la mesa el contexto actual como primer bloque del debate.

“Una nueva guerra en Europa nos deja un futuro muy incierto”, dice Benaroya. A ello se suman los problemas meteorológicos que han sufrido las cosechas y la recuperación incompleta de la cadena de suministro tras la Covid-19. Queda claro que estos acontecimientos influyen sobre las empresas y, a la larga, también se acaban repercutiendo en los precios para el consumidor. En consecuencia, añade, “aunque el mercado de gran consumo sigue creciendo en valor, esto es principalmente achacable a la inflación, pues se ha perdido la dinámica virtuosa de valorización característica de los años de salida de la gran recesión, de 2015 a 2019”.

# NAVEGAR EN AGUAS TURBULENTAS

**A**lberto Rodríguez-Toquero (Mahou San Miguel) advierte de un cambio de paradigma: “Hace no tanto, los suministros no eran un problema, las rentabilidades eran estables y contábamos con el mínimo *stock* posible, pero ese modelo ya no sirve y **se hace imprescindible añadir *stocks* de seguridad para reducir las vulnerabilidades**”.

También concurre el problema del transporte, que en el caso de Mahou San Miguel empuja a “maximizar el valor”. Eso se traduce, por ejemplo, en “decidir si es mejor que el camión que hemos conseguido lleve cerveza o lleve agua”. Rodríguez-Toquero explica mediante un símil el vuelco en la manera de pilotar su empresa: “Quizá antes estábamos en entornos muy estables, conduciendo con las luces de cruce y de vez en cuando poniendo las largas. Ahora estamos continuamente poniendo las de cruce, las de niebla, las largas... se usa el panel de mandos mucho más que en épocas más estables”.

Para **José María Rodríguez** (Euromadi), **una de las lecciones de la salida de la pandemia fue la de diversificar los proveedores**. No obstante, reconoce que los problemas son los mismos, “pero multiplicados por dos, o más si hay más proveedores”.

“Quizá antes estábamos en entornos muy estables, conduciendo con las luces de cruce y de vez en cuando poniendo las largas. Ahora ponemos continuamente las de cruce, las de niebla, las largas... Se usa el panel de mandos mucho más”

**Alberto Rodríguez-Toquero** (Mahou San Miguel)

El consejero delegado de la central de compras defiende al sector ante las críticas recibidas por la subida de precios. “Se dice que somos culpables, desde los productores hasta los distribuidores, pero lo cierto es que algunos costes están subiendo incluso por encima del IPC”.

Para que los precios no sigan subiendo propone seguir conteniendo los costes generales y que se aplique una moratoria y reducción de impuestos. En su opinión, lo ideal es que la subida de los salarios que proceda se absorba y aplique también en los próximos años en los que se prevé un IPC menor. “Hemos demostrado que somos resilientes y lo vamos a superar seguro. Volveremos a las luces de cruce”, concluye esperanzado.

**Tomás Pascual** (Calidad Pascual) remarca la positiva recuperación que ha tenido la hostelería: “A nivel general, las perspectivas en cuanto a ingresos parecen buenas, pero habrá que esperar”. En su opinión, hay dos causas de la inflación: la recuperación de la demanda y la reactivación de la cadena de suministro. “Pensábamos que podríamos dominar la situación con las medidas tradicionales de eficiencia, adaptación de productos, precios, formatos, etc., pero la guerra, con especial impacto en Europa, ha cambiado un poco las perspectivas”, reconoce.

“Lamento la percepción externa de que solo el sector primario añade valor mientras nosotros solo incrementamos los precios y añadimos beneficios”

**Tomás Pascual** (Calidad Pascual)

Pascual coincide en que desde fuera se acusa al sector de la alimentación de “especulador”. En su defensa, argumenta que no solo es que el transporte esté caro, sino que además están sufriendo para poder disponer de materia prima. Por otro lado, lamenta la percepción externa de que “solo el sector primario añade valor mientras nosotros solo incrementamos los precios y añadimos beneficios”. Desde su punto de vista, **la solución pasa por reducir el IVA de los alimentos**, de manera que haya un cierto impulso del crecimiento económico.

**Pilar Damborenea** (General Mills) no quiere olvidarse de la sostenibilidad, algo que los consumidores siguen demandando y que genera oportunidades.

Con respecto a la inflación, se desmarca de la impresión general de que el usuario busca precio y promociones. Añade que **el cliente también quiere probar productos premium** tras volver al hogar. Eso abre una puerta: “Tenemos que llegar a más hogares a través del incremento de las categorías y del aumento de su valor. Si no, las banalizamos”.

En ese objetivo deben trabajar fabricantes y distribuidores. “Está claro que



Pilar Damborenea (General Mills), José García Carrión y José María Rodríguez (Euromadi).

habrá consumidores cuyo *driver* sea el precio, pero no podemos dejar de innovar porque genera mucho trabajo en España”, concluye.

**Francisco González** (Plusfresc Supermercats) diferencia dos etapas en la subida de precios. A principios de 2022, el IPC aumentó por los precios energéticos. En el segundo cuatrimestre, sin embargo, el encarecimiento de los alimentos centró la atención mediática, a pesar de haber contenido los precios.

Coincide con el resto de ponentes en que la sociedad percibe que el sector ha subido precios. “Y de hecho lo hemos tenido que hacer”, admite. No obstante, **hay diferencia entre la subida de precios y la subida de las ventas**: “Si la subida de precios es del 10%, yo no crezco un 10%”. “Mucha gente piensa que nos vamos a forrar este año y la realidad es que muchos están en una situación crítica”, advierte.

“Tenemos que llegar a más hogares a través del incremento de las categorías y el aumento de su valor. Si no, las banalizamos (...) Habrá consumidores cuyo *driver* sea el precio, pero no podemos dejar de innovar porque genera mucho trabajo en España”

**Pilar Damborenea** (General Mills)

**José García Carrión** considera un reto los cambios en el transporte terrestre. “En un futuro, los camiones harán 200 kms. máximo y los demás trayectos se harán en tren o en barco”, vaticina

El trabajo del sector se centra en aquilatar los costes. Como Tomás Pascual, el director general de Plusfresc Supermercats cree que bajar el IVA “sí que va a repercutir directamente en el bolsillo del consumidor”. “Dado que hay diez categorías que soportan el 4%, ¿por qué no podemos incluir más con carácter temporal?”, propone.

**Rafael Fuertes** (ElPozo Alimentación) entiende que las variantes coyunturales afectan a toda la cadena, si bien cree que **hay que prestar más atención a las variantes estructurales, como los impuestos y la hiperregulación**. “Cuidado que no nos lleven a un sobrecoste que es estructural y que otros países no tienen”, reflexiona Fuertes.

Esos costes se suman a los que ya tienen las empresas por la situación y que, en gran medida, aún no se han repercutido a los precios, lo que “erosiona los márgenes”. Sumándose al

**Vanessa Prats cree que la innovación no solo consiste en crear productos *premium*, sino que en este momento tiene que servir para favorecer el consumo, "ayudándole al consumidor a pasar un momento complicado"**

símil de las luces propuesto por Alberto Rodríguez-Toquero, Fuertes agrega: "Cuando íbamos el año pasado con luces cortas, pensábamos que íbamos a volver a las largas a principios de año, pero las hemos tenido que poner cortísimas".

**Vanessa Prats** (P&G) destaca la transformación del modelo energético a causa de la guerra. Eso cambia el modo de trabajar de las empresas y la forma de consumir de los usuarios. En ese sentido, apuesta por acompañar al consumidor "y ayudarle a pasar un momento complicado; así todos estaríamos estimulando el consumo", insiste.



**Alberto Rodríguez-Toquero (Mahou San Miguel), en una intervención. A su lado, Ricardo Álvarez (Dia España).**

Para trabajar de forma alineada con esta filosofía, ha tomado la decisión de **hablar "menos de macro y más de microeconomía"** con sus equipos.

La directora general de P&G identifica tres focos sobre los que actuar: proteger el empleo de la industria, garantizar el suministro de productos a los consumidores y hacer más eficientes los procesos de las empresas. En medio de eso, cree que la innovación no solo consiste en crear productos *premium*, sino que en este momento tiene que servir para favorecer el consumo.

Según cuenta el presidente de García Carrión, **José García-Carrión**, la forma de asegurarse el suministro consiste en hacer contratos a largo plazo con 40.000 agricultores. Ese modo de actuar ha protegido la producción de los agricultores y, por ende, la de su propia empresa.

Por otro lado, sí que considera un reto los cambios en el transporte terrestre. "En un futuro, los camiones harán 200 kms. máximo y los demás trayectos se harán en tren o en barco", pronos-

**“Si la subida de precios es del 10%, yo no crezco un 10%". "Mucha gente piensa que nos vamos a forrar este año y la realidad es que muchos están en una situación crítica"**

**Francisco González**  
(Plusfresc Supermercats)

tica. La empresa se encuentra en una **revolución para diseñar una logística "totalmente diferente"**. "Si no, no vamos a crecer", añade.

En relación a la incertidumbre que afecta a la economía, se queja de la "falta de estabilidad en los tres últimos años". "El problema de las luces es que nunca se hace de día para ver un poquito más lejos", comenta.

Para **Ricardo Álvarez** (Dia España), **es importante asumir una pérdida de poder adquisitivo**, "también para las empresas", apostilla. En el caso de la cadena de tiendas de proximidad que dirige, explica que trabajan con un ajustado control de costes, que difícilmente se pueden reducir más.

Esto hace que las empresas tengan que poner su foco en el corto plazo, en detrimento de los planes del largo. Como el resto de distribuidores de la mesa, **el CEO de Dia España aboga por la bajada temporal del IVA de todos los alimentos**. "No solo de unos cuantos, para evitar en la medida de lo posible que acabe convertido en maquillaje", advierte.

Otro fenómeno que se está viendo es el cambio de poder en la cadena. Dada la escasez de oferta y el aumento de la demanda de productos del sur por parte de los países del norte de Europa, cree que habrá "una traslación de poder hacia el primer productor", frente a una situación anterior en la que el distribuidor tenía más fuerza.

# CONSUMIDOR POST PANDEMIA



Antes de los últimos e inesperados acontecimientos, como la pandemia, la guerra o el ascenso de la inflación, fabricantes y distribuidores observaban el crecimiento de diversas tendencias. **Jean-Marie Benaroya** destaca “la importancia de la sostenibilidad o el gusto del consumidor por probar nuevos productos, aunque también tenga propensión por ahorrar en algunos otros”. En ese contexto, el moderador se pregunta qué ha cambiado en el consumidor.

“El consumidor es el mismo, pero, se han acelerado tendencias”, responde **José María Rodríguez** (Euromadi). En este momento, “el precio ha pasado a ser preferente, con salvedades y con nichos”, reconoce. En esa línea, se ve que **el segmento bio y sostenible no termina de explotar en España**, mientras que sí que está habiendo un giro de los consumidores hacia el producto local y de cercanía. También destaca una omnicanalidad en auge.

En Plusfresc, **Francisco González** ha observado algo similar. “Nos ha subido el 30% la participación de la marca propia”, detalla. Resulta clave cuando el cliente analiza “mucho más lo que compra”. Lo que ha provocado el contexto es que el consumidor aumente la frecuencia de compra y reduzca el importe: “A muchos clientes les da miedo llenar un carro de 238 litros, que son 300 euros de compra”. En este contexto, cree que pueden salir beneficiados los retailers con más capilaridad.

“Son momentos de tener el radar muy bien afinado para que podamos ser eficientes”, apunta **Rafael Fuertes** (ElPozo). “Hay que ver quién necesita precio, innovación o marca, pero la cuestión es



Interviene Vanessa Prats (P&G).

“El precio ha pasado a ser preferente, con salvedades y con nichos. Mientras el segmento bio y sostenible no termina de explotar en España, los consumidores están girando hacia el producto local y de cercanía”

**José María Rodríguez** (Euromadi)

“Nos ha subido el 30% la participación de la marca propia. Resulta clave cuando el cliente analiza mucho más lo que compra”

**Francisco González** (Plusfresc)

darle a cada consumidor lo que necesita”. En todo caso, se debe intentar que ganen las tres partes que intervienen en el proceso: el productor, el distribuidor y el consumidor.

Coincide con esa visión **Pilar Damborenea** (General Mills), quien afirma que “no todos los consumidores viven la crisis de la misma forma y no todos demandan lo mismo”. Eso se traduce en que **la gente valora más su tiempo que antes**. Por eso, busca productos que puedan satisfacerle según sus necesidades y preferencias. “No podemos crecer como industria ni desarrollar valor si todo es precio”, insiste.

**Vanessa Prats** (P&G) lamenta que las compañías no han tenido tiempo para conocer al consumidor postpandemia y ya “estamos con el **consumidor precrisis**”.



Interviene Tomás Pascual (Calidad Pascual). A la izquierda, Rafael Fuertes (ElPozo).

“Se ha formado un mix de tendencias con un mix de consumidores, lo que dificulta a las empresas llegar a los usuarios. Hay tantas tendencias como consumidores y tantos consumidores como personas”

Tomás Pascual (Calidad Pascual)

“Además de alimentarte en casa, ahora se trata de divertirse y disfrutar”. El teletrabajo, la omnicanalidad y el *delivery* facilitan esa traslación al domicilio. A pesar de los tambores de recesión, la gente quiere seguir disfrutando, aunque sea en el hogar”

Alberto Rodríguez-Toquero (Mahou San Miguel)

“Hemos pasado del consumidor post pandemia al consumidor pre-crisis. Ahora la prioridad de la industria debe ser encontrar a los grupos de consumidores, establecer lo que ha de decirle y las herramientas con las que hacerlo”

Vanessa Prats (P&G)

Aunque desafiante, cree que “nunca ha habido un momento tan apasionante y tan difícil para entender al consumidor”. La ventaja con la que cuentan ahora las empresas es que hay herramientas relacionadas con los canales digitales

y la personalización que no existían en crisis anteriores. La prioridad de la industria debe ser “encontrar a los grupos de consumidores, establecer lo que tiene que decirle y las herramientas con las que hacerlo”.

Alberto Rodríguez-Toquero (Mahou San Miguel), agrega que el redescubrimiento del hogar ha sido uno de los mayores cambios. “Además de alimentarte en casa, ahora se trata de divertirse y disfrutar”, apunta el directivo de Mahou San Miguel. En ese camino, hay novedades como el teletrabajo, la omnicanalidad y el *delivery* que facilitan esa traslación al hogar. “A pesar de que suenan tambores de recesión, la gente sigue queriendo disfrutar, aunque sea en el hogar”, subraya.

José García-Carrión constata esa impresión del dirigente del sector cervecero. “La gente se llevaba el bar a casa”, dice el presidente de García Carrión. “Me llevo el vino a casa y me permito llevarme uno más caro porque, comparado con el restaurante, es más barato”, dice.

Como resumen, Tomás Pascual cree que se ha formado un “mix de tendencias con mix de consumidores, lo que dificulta a las empresas llegar a los usuarios”. Y continúa: “No hay un consumidor, hay tantos como puedas diseñar. Tantas tendencias como consumidores y tantos consumidores como personas”.

# CONSUMO SIN BARRERAS



El comercio electrónico creció en unos meses lo que habría tardado cuatro años sin el impulso de la pandemia, apunta **Jean-Marie Benaroya**. Tras ese ascenso vertiginoso, parece frenarse, mientras las ventas físicas siguen representando el 97% del total. Junto a eso, están otros aspectos relacionados con la digitalización del consumidor en toda su esfera vital. ¿Qué tendencias tienen mayor potencial?

Al abordar uno de los temas tendencia de *retail*, la omnicanalidad, **Ricardo Álvarez** reconoce los desafíos reales que supone su desarrollo en la distribución alimentaria. Bajo su punto de vista, implica dar la posibilidad al cliente de comprar por casi todas las vías posibles y, para lograrlo, es necesario adaptar los inventarios y suministros de productos. Esto requiere “adaptar el funcionamiento de la compañía entera”, subraya el CEO de Día España.

Con todo, destaca que la omnicanalidad no solo significa facilitar la compra por múltiples canales. También significa marcar una pauta de cómo interactúa la marca en la sociedad. “Hacerlo es muy bonito y tiene mucho glamour, pero implementarlo en tu negocio conlleva desafíos con menos glamour”, ironiza.

Los márgenes son el principal obstáculo de trasladar productos a la tienda *online*, reconoce **Alberto Rodríguez-Toquero**. Mahou San Miguel ha apostado por ofrecer en su *ecommerce* cervezas “de tanta especialidad” que no pueden hacerse un hueco en los lineales. Supone un complemento para la marca, pero no cree que vaya a desarrollarse más como negocio.



Pilar Damborenea y José García-Carrión.

“[En *ecommerce*], “el desafío se centra en el reparto al domicilio final. El objetivo es realizar las entregas con un coste razonable. Además, la logística en el centro de las ciudades se está complicando, amén de posibles regulaciones que están por venir”

**Tomás Pascual** (Calidad Pascual)

“El modelo del *ecommerce* no está claro todavía. El gran reto es crear un modelo eficiente que no lastre las cuentas del negocio general”

**José María Rodríguez** (Euromadi)

Donde sí observa oportunidades es en el *home delivery* de experiencias, que tiene que ver con esa apertura del usuario a disfrutar en casa. “Es una tendencia importantísima que funciona y ha transformado la manera de consumir”, describe, y menciona el ejemplo del grifo de cerveza en casa, que está teniendo una gran acogida en su tienda *online*.

Caso similar es el de García Carrión. En su caso, el punto de mira está en productos con valor añadido que no se venden en los establecimientos. A largo plazo, **José García-Carrión** espera que esos productos terminen llegando a las tiendas.

Por el momento, la aspiración del grupo es que esta tienda *online* no cueste dinero. “Son marcas que pretendemos darlas a conocer y que en cuestión de un año podamos llevarlas a la distribución. Ese es el sentido que tiene la inversión”, matiza. En todo caso, García-Carrión no acaba de creer que se consolide un tipo de consumidor *full online*: “Con el tiempo volverá a la tienda física”.



El debate más exclusivo del gran consumo tuvo lugar en el hotel Westin Palace de Madrid.

Para **Tomás Pascual**, el desafío es el reparto al domicilio final. Coincide con el directivo de Mahou San Miguel en que son productos de volumen alto y margen bajo, por lo que el objetivo es poder realizar las entregas con un coste razonable.

Además, la logística se está complicando en el centro de las ciudades, amén

de posibles regulaciones que están por venir. En ese sentido, Pascual considera que se trata más bien de “un tema logístico, no digital”.

**Rafael Fuertes** (ElPozo) pone como ejemplo PC Componentes, distribuidor murciano 100% *online*. Se dedica a la electrónica y factura cientos de millones de euros, aunque tiene la ventaja sobre la alimentación de que sus productos son imperecederos y de alto importe. “Dependiendo del sector, el *online* puede tener más o menos sentido”, razona Fuertes.



“El coste de preparar un pedido *online* alcanza los 19 euros. Claramente, no se potencia porque es deficitario y, de hecho, el distribuidor necesita una compra mínima de 100 euros para rentabilizarla”

**Francisco González** (Plusfresc)

En el caso de la alimentación, el coste extra “hay que pagarlo”, más aún si se tiene en cuenta que el 57% del gasto logístico se encuentra en la última milla.

Al hilo de eso, **Francisco González** (Plusfresc) estima que el coste de preparar un pedido alcanza los 19 euros. “Claramente no se potencia porque es deficitario y, de hecho, el distribuidor necesita una compra mínima de 100 euros para rentabilizarla”, reconoce.

Al contrario que García-Carrión, cree que existen clientes “talibanes del *online*” que van a continuar consumiendo de ese modo. Por el camino, el reto está en dar todas las facilidades posibles para que el consumidor se quede y, a la vez, que esas ventas sean rentables. Además, menciona la cuestión reputacional, por la que algunos operadores de *delivery* están afectados y que, eventualmente, puede afectar a los distribuidores.

En palabras de **José María Rodríguez** (Euromadi), “el modelo no está claro todavía”. Según lo expuesto por el resto de ponentes, cree que “el gran reto es crear un modelo eficiente que no lastre las cuentas del negocio general”.

# REINVENTANDO LA INNOVACIÓN



La innovación implica abordar nuevos segmentos de mercado. Estos nichos, dice **Jean-Marie Benaroya**, tienen que ser manejados a la vez que las llamadas marcas patrimoniales, aunque la velocidad es muy distinta. En este escenario, el moderador pregunta cómo se combina la gestión de esas dos variables y cómo elige la distribución qué productos coloca en sus lineales.

**Vanessa Prats** (P&G) puntualiza que la noción de ciclo de vida es propia de los productos; las marcas, sin embargo, pueden seguir y ofrecer soluciones a las necesidades cambiantes del *shopper*. “Las marcas tienen vida y van de la mano del consumidor”, indica la directora general de P&G.

Lo importante es que tenga sentido financiero entrar en un nicho. Además, sostiene que el español busca propuestas *premium*, pero la clave está en proporcionar soluciones a las diferentes necesidades del consumidor. Esas necesidades van cambiando y, para ella, “lo bonito del consumo es que tienes que ir muy rápido”.

“Marcas es más que producto”, apunta **Tomás Pascual**. Por un lado, diferencia entre las dos cosas, pero cree que una marca da la posibilidad de abarcar diferentes necesidades. “Hay consumidores



que buscan volumen y quieren precio, otros a los que les gusta innovar y, en medio, muchos otros tipos de consumidores. El tema es cómo compaginarlo todo”, reflexiona.

En cuanto a los nichos de crecimiento rápido que señalaba Benaroya, Pascual identifica las diferencias entre competidores nuevos y experimentados: “Suelen aparecer competidores nuevos con capacidades diferentes. Es un reto ponerte a competir con competidores que nacen con habilidades que tú no tienes”.

El director general de **ElPozo** lanza la siguiente sentencia: “El conservadu-

“ [A la hora de innovar] “El conservadurismo excesivo lleva a las empresas a desaparecer, al igual que el exceso de atrevimiento”

**Rafael Fuertes** (ElPozo)

rismo excesivo lleva a las empresas a desaparecer, al igual que el exceso de atrevimiento”. “Todo tiene su ciclo de vida, la clave es adelantarte a las necesidades”, por eso **Rafael Fuertes** cree que hay que preguntarse qué ocurre con la innovación. “¿Nos falta creatividad a los españoles para lanzar cosas que aporten más valor?”, cuestiona.

**Pilar Damborenea** habla de los cambios que ha vivido General Mills. En sus inicios era una harinera, después una empresa de cereales, posteriormente posicionó marcas muy potentes en helados o comida étnica, y, en los últimos tiempos, ha conseguido importantes éxitos en la comercialización de alimentos *premium* para animales.

Esa experiencia habla de cómo las marcas tienen que evolucionar, de forma que pueden ir a más. “Crear nuevas categorías y ver dónde está el consumidor es clave para poder crecer”, comenta. El consumidor está ahí, hay que entenderlo para cubrir sus necesidades”. Sin

“ Crear nuevas categorías y ver dónde está el consumidor es clave para poder crecer. El *shopper* está ahí; hay que entenderlo para cubrir sus necesidades, pero, de la innovación que lanzamos, ¿cuánta se distribuye en la tienda?”

**Pilar Damborenea** (General Mills)



“El éxito de una innovación lo decide el cliente, aunque es verdad que los *retailers* somos poco pacientes a la hora de esperar a que un producto capte la atención del consumidor y consolide su posición en el lineal de la tienda”

Ricardo Álvarez (Dia España)

embargo, da pie a la gran pregunta: “De la innovación que lanzamos, ¿cuánta se distribuye en el punto de venta?”

Ricardo Álvarez (Dia España) recoge el guante y responde rápido: “El éxito de una innovación lo decide el cliente”. Aun así, reconoce que los *retailers* son “poco pacientes” a la hora de esperar a que un producto capte la atención del consumidor y consolide su posición en el lineal de la tienda. Pero aclara: si un producto funciona en tres meses, sigue en el lineal, pero, en última instancia, lo que decide cuánto vivirá ese producto es la tendencia del mercado, el gusto del consumidor. “Los *retailers* presionamos, pero no somos malos”, concluye.

En respuesta al director general de Dia, Rafael Fuertes y Vanessa Prats aportan sus puntos de vista. Para el primero, “el mayor enemigo de la innovación es la impaciencia”. Por su parte, la representante de P&G informa de que en España la innovación llega el doble de lenta a los

“En los cuentos, la princesa tenía que besar muchas ranas hasta encontrar al príncipe azul”. Con Mahou 0,0 Tostada, hemos creado una nueva categoría, pero otros productos no funcionaron. Hay que esforzarse por lanzar y también por desreferenciar”

Alberto Rodríguez-Toquero (Mahou San Miguel)

lineales en comparación con otros países europeos. “Me encantaría sentarme con la distribución para hablar de esto”, replica Prats en línea con Pilar Damborenea.

Añade que la innovación de P&G en España tiene el mismo éxito que sus comparables europeos, si bien tarda en llegar mucho más que en Alemania o Reino Unido. “Claro que el consumidor lo quiere, pero somos más lentos haciéndolo llegar”, matiza.

Alberto Rodríguez-Toquero recalca que los fabricantes tienen que evolucionar al lado del consumidor. En el caso de Mahou San Miguel, describe que la marca implica otras cuestiones, como el cuidado por el producto, la comunicación y la vinculación emocional con el cliente. Así, destaca una serie de intangibles que trascienden el precio.

Por otro lado, subraya la dificultad de innovar: “En los cuentos, la princesa tenía que besar muchas ranas hasta encontrar



“En España la innovación llega el doble de lenta a los lineales en comparación con otros países europeos. Me encantaría sentarme con la distribución para hablar de esto”

Vanessa Prats (P&G)

al príncipe azul”. Con Mahou 0,0 Tostada, la compañía ha creado una nueva categoría, si bien ha habido muchos otros productos que no han funcionado. Por eso, el dirigente cree que hay que hacer un esfuerzo por lanzar, pero también por desreferenciar productos.

Para José María Rodríguez, la solución pasa porque los fabricantes trabajen más cerca de los distribuidores. Sin embargo, también pone el foco sobre las distintas capacidades de los distribuidores según sus tamaños, en función de si son regionales, de proximidad o hipermercados.

El consejero delegado de Euromadi coincide con Ricardo Álvarez al decir que es difícil mantener un producto que no se vende en el lineal. “Quizá pecamos porque nos ponemos nerviosos a los tres meses”, reconoce. 🍎

# ALCAMPO PRODUCCIÓN CONTROLADA: CALIDAD Y COMPROMISO



Desde el año 2000 Alcampo desarrolla la línea Alcampo Producción Controlada, que agrupa productos de alimentación desarrollados en colaboración con pequeños productores que recuperan sabores y olores de antaño. Con ello, se consigue ofrecer una mejor trazabilidad, más cuidado del medio ambiente, del entorno social y un plus de calidad. En el último año se han incorporado 21 productos, hasta alcanzar un total de 235.

Entre las acciones a destacar está la renovación de los huevos camperos a los que se introdujo la tecnología Blockchain, la inclusión de peras y manzanas ecológicas envasadas a granel o la renovación de la gama de elaborados de ternera ecológica con el 75% menos de plástico, añadiendo una referencia: hamburguesa + topping de queso de cabra.

En el último año se han incorporado 21 productos de esta línea, hasta alcanzar un total de 235

## INICIATIVAS

Un ejemplo de los desarrollos en esta línea de productos es el de los **huevos camperos**. En febrero de este 2022, Alcampo introdujo tecnología blockchain en sus huevos camperos de Alcampo Producción Controlada, con el objetivo de reforzar la trazabilidad alimentaria.

Escaneando el código QR que aparece en los envases, se puede acceder a datos como: tipo de producción de los huevos, localización de la granja, datos de la gallina como la edad, así como información sobre la alimentación que ha recibido, la clase de huevo por tamaño y su fecha de recogida, envasado, expedición y caducidad, ofreciendo además información sobre la recolección y el embalaje. Este es el primer producto Alcampo con tecnología blockchain. El pack de platos de **jamón ibérico cortado en tapas** es una de las novedades de 2021. El proveedor salmantino Simón Martín Guijuelo S.L sólo usa sal marina y utiliza secaderos naturales. Posee una ganadería porcina propia con varias fincas de reproducción y cría, además de una sala de despiece y elaboración de los productos de chacinería tradicional.



Es decir, sus productos son de ciclo cerrado de producción.

Alcampo Producción Controlada distingue productos así bajo “Yo crío, yo produzco, yo fabrico”, contando ya con siete líneas de productos de embutidos, quesos y pato y dos de vegetales que,

en este caso, se etiquetan como “Yo cultivo, yo produzco, yo fabrico”.

Las **naranjas Alcampo Producción Controlada** crecen en un sistema de producción que minimiza el uso de químicos en el cultivo. De hecho, los productos químicos se han eliminado por completo en el proceso de conservación y se da prioridad a técnicas de control biológico naturales.



Los huevos camperos son el primer producto en incorporar tecnología Blockchain para su trazabilidad



# 2023, EL AÑO QUE VIVIREMOS PELIGROSAMENTE

**Jean-Marie Benaroya**

Consultor independiente, experto en gran consumo y distribución



Inmersos en plena vorágine inflacionista, fabricantes y distribuidores afrontan el año 2023 ante la amenaza de un parón en el consumo interno que agravaría la erosión de márgenes que está sufriendo la cadena. El sector ha mostrado una capacidad innata para salir reforzado de las crisis, y no hay razón para pensar que no sea capaz de reinventarse nuevamente. El futuro está por construir, pero habrá que adaptar modelos de gestión y acertar a la hora de afrontar los desafíos que enumeramos en este artículo.

A medida que van publicando sus resultados trimestrales, se hace patente que las multinacionales cotizadas de gran consumo están trasladando a sus clientes los incrementos de costes que están sufriendo en todos sus insumos: materias primas agrícolas e industriales,

energía y transporte. Estas decisiones se están traduciendo, salvo alguna excepción, en una reducción de los volúmenes, rompiendo los paradigmas de estos “campeones del crecimiento”. Así, mientras **Unilever** anuncia una progresión en valor de +8,1% en el primer semestre de 2022, disminuye en -1,6% las

unidades vendidas; **P&G** reporta +7% y -3%, respectivamente, en los tres meses iniciales del fiscal 2022-2023; y así sucesivamente con **General Mills**, **Kellogg's** o **Kraft Heinz**. **Únicamente las empresas de bebidas, como Coca-Cola, Diageo o Heineken escapan de esta tendencia y siguen creciendo en litros/cajas**, debido al efecto base de recuperación de las magnitudes prepandemia en el canal de hostelería.

**Las multinacionales cotizadas de gran consumo están trasladando a sus clientes los incrementos de costes que están sufriendo en todos sus insumos: materias primas agrícolas e industriales, energía y transporte. Estas decisiones se están traduciendo, salvo alguna excepción, en una reducción de los volúmenes**

No obstante, si leemos con atención los comunicados que acompañan la publicación de cuentas, vemos que estas compañías alertan de una progresiva degradación de los márgenes a medida



**La gran distribución ha empezado a aceptar -y repercutir- las subidas de tarifa solicitadas por los fabricantes.**

que pasan los *quarters*, lo cual muestra que ni siquiera marcas tan poderosas tienen una capacidad ilimitada a la hora de realizar el *pass-through*.

**LA SITUACIÓN EN ESPAÑA.** El mercado español no es ajeno a esta situación. A los factores globales que han incrementado de forma dramática los costes de operación (reactivación compleja de las cadenas de suministro tras la pandemia, cosechas mermadas o pérdidas por factores naturales, impacto de la guerra de Ucrania en la disponibilidad de materias primas y en los costes energéticos), se suma ahora el efecto desfavorable del **cambio euro/dólar** en las importaciones.

Las consecuencias son inevitables. Tras un ejercicio de contención que duró hasta las Navidades de 2021, y que fue liderado sobre todo por **Mercadona** y **Lidl**, la gran distribución ha empezado a aceptar -y repercutir- las subidas de tarifa solicitadas por los fabricantes. **La inflación media en los lineales -a referencias constantes- alcanza cifras entre 10 y 13% a septiembre 2022**, en función de los operadores<sup>1</sup>.

La estabilidad en valor del *retail* que aún reportan los panelistas (-0,3% acumu-

lado a agosto<sup>1</sup>) oculta, por lo tanto, una clara contención de los volúmenes. En esta tendencia, todavía pesa mucho la devolución por parte de la distribución de las ingestas “prestadas” por la **hostelería**, que tienen que ver con las restricciones que aún afectaron al sector durante el año 2021: de hecho, **la alimentación fuera del hogar crece un 19,9%<sup>1</sup>**. No obstante, a medida que pasan los meses, van cogiendo mayor protagonismo los factores que apuntan a una actitud precavida del consumidor.

En un contexto en que el crecimiento está totalmente dirigido por la inflación, podemos afirmar que hemos perdido la dinámica virtuosa que caracterizó la salida de la gran recesión (2015-2019),

**Tras un ejercicio de contención que duró hasta las Navidades de 2021, y que fue liderado sobre todo por Mercadona y Lidl, la gran distribución ha empezado a aceptar -y repercutir- las subidas de tarifa solicitadas por los fabricantes**

un periodo en el que la valorización del mercado reflejaba una buena calidad del *mix* de compra.

**EL PELIGRO DEL DOWNTRADING.**

Entre las armas que está utilizando la distribución para “proteger” su imagen de precio, el desarrollo de **la MDD figura en primer lugar. En el acumulado a agosto 2022, ha incrementado su penetración en 3,1 puntos, pasando de 38,2% a 41,3%**; entre 2020 y 2021, ya había progresado 7 décimas<sup>1</sup>. Se trata de una ganancia de cuota considerable, teniendo en cuenta que España es uno de los países europeos con mayor presencia de la marca propia.

Un factor destacable de esta progresión es que afecta, de forma transversal, a la casi totalidad de las enseñas, independientemente de su propuesta comercial. Las cadenas de surtido corto, que representan más de la mitad de las ventas de numerosas categorías, avanzan al unísono (**Mercadona +3,8 puntos, Lidl +2,8, Día +3,2**)<sup>1</sup> además de ganar cuota de mercado en un contexto

1. Fuente: Kantar



La MDD avanza al unísono en las cadenas de surtido corto (Mercadona +3,8 puntos, Lidl +2,8, Dia +3,2), además de ganar cuota de mercado en un contexto muy favorable. Pero los distribuidores que fundamentan sus políticas comerciales en las marcas de fabricante también suben el peso de su MDD: Carrefour +3,6 puntos, Consum +4,1, Grupo IFA +2,0

muy favorable. Pero los distribuidores que fundamentan sus políticas comerciales en las marcas de fabricante también incrementan el peso de la MDD dentro de su mix: Carrefour +3,6 puntos, Consum +4,1, Grupo IFA +2,0<sup>1</sup>.

Si bien este fenómeno es el exponente más claro del *down trading*, ya estamos

observando que algunas secciones sufren la transferencia de consumo hacia productos más baratos, p.ej. caídas a doble dígito de las pescaderías asistidas.

A pesar de que el consumo de alimentos es relativamente inelástico, el mayor peligro para el futuro reside en la combinación de una migración de las ventas

**La MDD sigue batiendo records de penetración.**

hacia productos de menor margen con una reincidencia en la bajada de volúmenes que comentábamos en el capítulo anterior. En este sentido, el índice de ventas minoristas de septiembre no es alentador: si excluimos la gasolina, la caída es de -1,8% (-1,1% en alimentación y -2,2% en categorías discrecionales)<sup>2</sup>, con una trayectoria claramente descendente según transcurren los meses. Parece verosímil, por lo tanto, que la reducción de la renta disponible de los consumidores está empezando a hacer mella, no solamente en los índices de confianza, sino también en el día a día de los actos de compra.

**LAS RENTABILIDADES, EN PELIGRO.**

La escalada en el coste de los insumos tiene un impacto especialmente acusado en las cuentas de los fabricantes: en muchos casos, están compaginando alzas en la *top line* con caídas muy importantes del EBITDA, en rangos de -20/-40%.

Un factor que ha contribuido a esta degradación de los márgenes es la dinámica de las negociaciones, en las que la industria ha ido “a remolque” de los acontecimientos. Esto se ha traducido en constantes peticiones de mejora de tarifas a la distribución (de dos a cuatro en lo que va de año), que han generado un fuerte desgaste en las relaciones comerciales. Veremos cual es el resultado del nuevo incremento que numerosos operadores ya anuncian como ineludible para iniciar el año 2023 con unas cuentas de explotación saneadas.

En cuanto a los *retailers*, a pesar de que la inflación tiene un efecto “mecánico” de crecimiento de la masa de margen (siempre que estén en disposición de repercutir las subidas), se enfrentan igualmente a grandes amenazas: el **precio de la energía** (partida que suele representar un 1-1,5% de las ventas, y

cuyo coste se multiplica por 3 o 4) y la actualización de los **salarios**. No olvidemos que hablamos de negocios cuya rentabilidad media ronda el 2%, por lo que el riesgo de convertir beneficios en pérdidas es latente.

**UN FUTURO POR CONSTRUIR.** El sector de gran consumo ha mostrado una capacidad innata para salir reforzado de las crisis, y no hay razón para pensar que no sea capaz de reinventarse nuevamente. Las compañías van a tener que afrontar los retos del presente sin descuidar las oportunidades de creación de valor sostenible: combinar las luces cortas con las largas, retomando el símil que tan oportunamente formularon los asistentes a la mesa redonda de CEO's de Food Retail & Service. A modo de conclusión, enumeramos a continuación algunos de los mayores **desafíos**:

- Las empresas van a tener que adaptar sus modelos de gestión para **optimizar la toma de decisiones**, en un entorno que se caracteriza por una volatilidad constante, en el que los procesos de planificación propios de las épocas de estabilidad han pedido vigencia.
- Los actores de la cadena deberán ahondar en los planes de **flexibilización del suministro** que han empezado a poner en marcha, ante los acontecimientos que ponen en riesgo la disponibilidad de materias primas agrícolas e industriales, así como del transporte.
- A sabiendas de que 2023 todavía estará marcado por una inflación elevada, **gestionar los precios** de forma proactiva, para maximizar la rentabilidad sin

**En un contexto en que el crecimiento está dirigido por la inflación, podemos afirmar que hemos perdido la dinámica virtuosa que caracterizó la salida de la gran recesión (2015-2019), un periodo en el que la valorización del mercado reflejaba una buena calidad del mix de compra**



**La diversificación de canales (retail, hostelería, exportación) ha mostrado ser un "seguro de vida", y permite a los fabricantes disponer de un mapa de clientes más resiliente frente a las disrupciones. Especialmente, el mercado internacional se antoja como una oportunidad ante la amenaza de un parón del consumo interno**

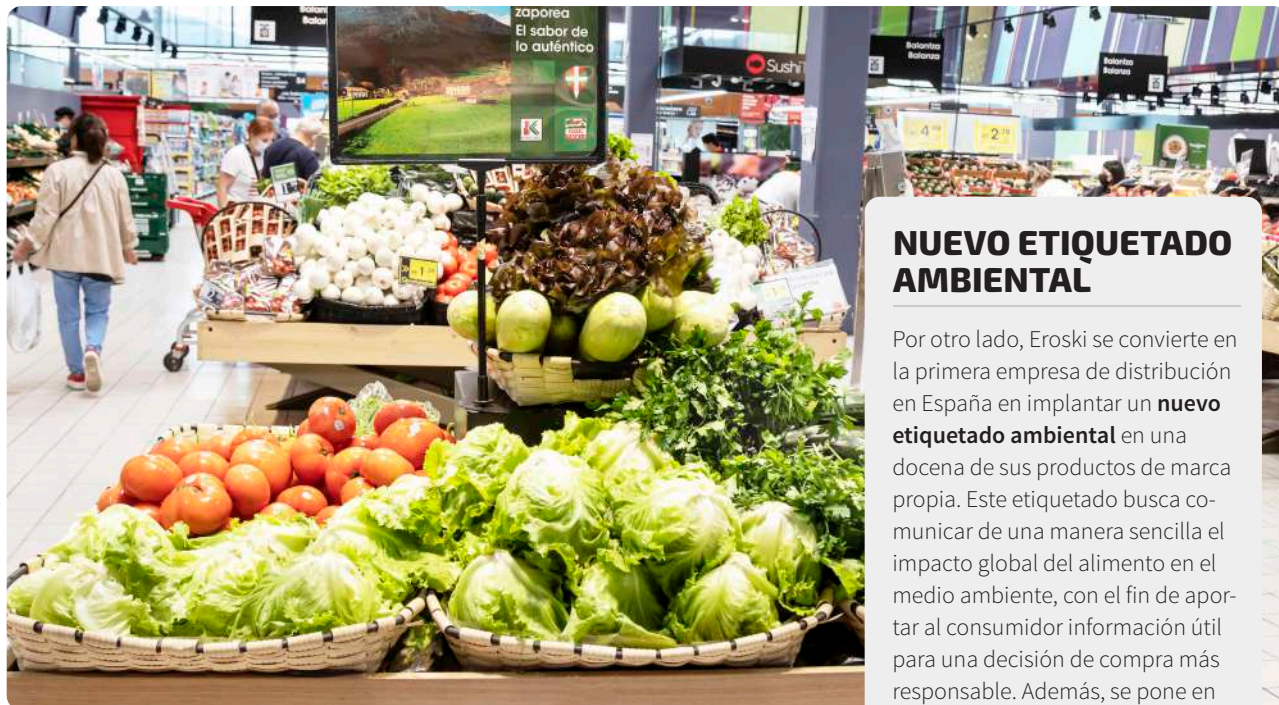
perjudicar la demanda, se va a convertir en una capacidad clave.

- A pesar de ser un área que ha sido explorada con profusión, **parece necesario seguir buscando nuevas palancas de eficiencia para proteger el EBITDA**. El sector todavía tiene recorrido para avanzar en **alianzas empresariales** enfocadas en la gestión mutualizada de activos e infraestructuras.

**Las relaciones comerciales se han desgastado por las constantes peticiones de mejora de tarifas de los fabricantes.**

- La **diversificación de canales (retail, hostelería, exportación)** ha mostrado ser un "seguro de vida", y permite a los fabricantes disponer de un mapa de clientes más resiliente frente a las disrupciones. Especialmente, el mercado internacional se antoja como una oportunidad ante la amenaza de un parón del consumo interno.
- En cuanto a la innovación, las tendencias de consumo a largo plazo no han variado: salud y bienestar, placer, sostenibilidad, conveniencia. Sin descuidarlas en absoluto, la industria hará bien en ampliar su enfoque con soluciones que ayuden al consumidor en el nuevo contexto: **desde la creación de gamas asequibles hasta enfoques más sofisticados, como la traslación al hogar de experiencias propias de la restauración.**
- Finalmente, las épocas de tensión económica son un momento propicio para invertir en oportunidades de **crecimiento inorgánico**. Las compañías que refuercen su portfolio de forma selectiva pueden obtener retornos de inversión por encima del mercado. 🍏

# EROSKI IMPULSA LA SOSTENIBILIDAD, TAMBIÉN LA DE SUS PROVEEDORES



## NUEVO ETIQUETADO AMBIENTAL

Por otro lado, Eroski se convierte en la primera empresa de distribución en España en implantar un **nuevo etiquetado ambiental** en una docena de sus productos de marca propia. Este etiquetado busca comunicar de una manera sencilla el impacto global del alimento en el medio ambiente, con el fin de aportar al consumidor información útil para una decisión de compra más responsable. Además, se pone en marcha una consulta a los clientes para conocer sus impresiones con respecto al etiquetado.

La metodología elegida por la cooperativa para esta primera selección de productos, el *Planet-Score*, considera y evalúa todos los impactos ambientales del alimento a lo largo de su ciclo de vida (producción, envasado, transporte, consumo y gestión de sus residuos), y los sintetiza en una calificación global expresada en una escala de letras y colores (desde la A verde para los productos de menor impacto ambiental hasta la E roja para los de mayor impacto). 🍎

**E**roski ha puesto en marcha una nueva herramienta al servicio de sus productores agroalimentarios del País Vasco, para que estos evalúen las prácticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo de sus empresas, siguiendo los criterios ESG. Estas siglas -que responden en inglés a las palabras Environmental, Social y Governance- hacen referencia a los factores que convierten a una compañía en sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno. A través de este proyecto se evaluarán seis dimensiones diferentes en unos 200 pequeños productores agroalimentarios de la comunidad autónoma del País

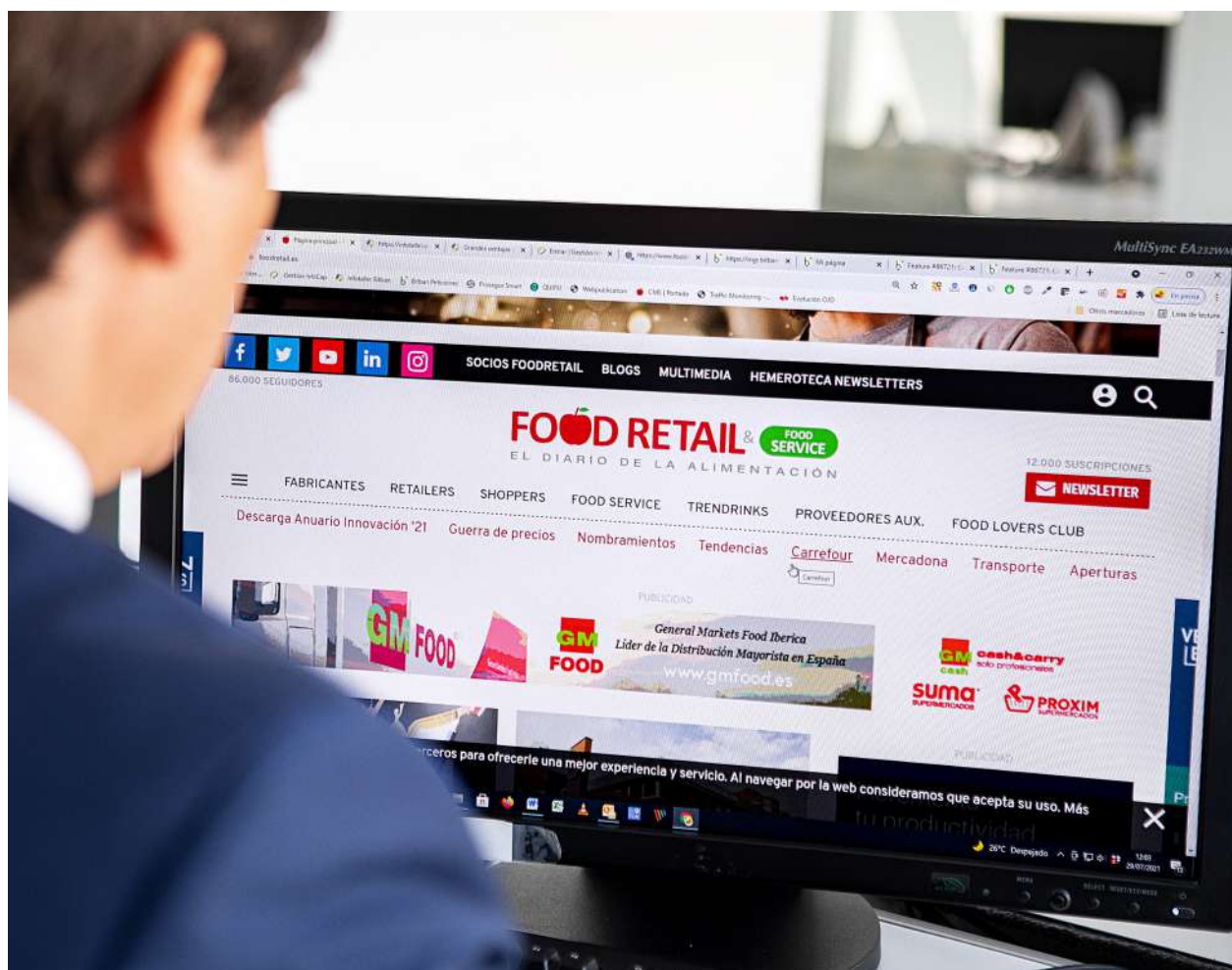
## El programa consta de tres fases: diagnóstico, análisis de puntos de mejora y formación

Vasco. Los principales objetivos que se persiguen con esta herramienta son: **mayor conocimiento y compromiso con las empresas proveedoras locales de Eroski y su entorno; proporcionar formación y apoyo para una mejora continua; acompañar y guiar hacia una mayor calidad de los productos y un mejor comportamiento ambiental y social; y lograr una mayor transparencia en la cadena de suministro.**

**El programa consta de tres fases.** La primera, en la que se encuentra actualmente, es de **diagnóstico**, en la que los proveedores responden un formulario online acerca de aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno. En la segunda fase, Eroski comunica a cada productor su **estado de situación** y

señala posibles áreas de mejora. En la tercera fase, tiene lugar la **formación** a través de webinars, boletines y jornadas para facilitar a los productores la capacitación de sus trabajadores y el desarrollo de mejoras en sus productos y procesos. 🍎

**El nuevo etiquetado persigue facilitar al consumidor información para que tome una decisión de compra responsable**



# FOOD RETAIL & SERVICE CUMPLE 10 AÑOS BATIENDO RECORDS

**Carlos Azofra**  
CEO de Infocap

Con cerca de dos millones de usuarios únicos, Food Retail & Service es el medio de comunicación líder de la Alimentación, una difusión record que por supuesto pulveriza el impacto de las publicaciones sectoriales en papel en un contexto donde lo digital se viene reivindicando con fuerza desde la pandemia, en un primer momento a raíz de los confinamientos y a posteriori con la extensión del teletrabajo y el aumento general de lectura en ordenadores y smartphones.





**Equipo de dirección de Infocap, editora de Food Retail & Service.**

Para explicar mejor la dimensión real que ha alcanzado este medio de comunicación, permíteme que resuma en unas pocas líneas mi trayectoria profesional, tras más de 30 años en los que he sido director y/o editor de más de 25 publicaciones económico-sectoriales.

Tras mi paso por Europa Press y TVE, arranqué en 1992 en el sector de la venta de automoción. Posteriormente aterricé en el sector del gran consumo como editor de *Droguería y Perfumería*, *BeautyProf* y *Aral*. También he tenido la máxima responsabilidad en publicaciones sectoriales de farmacia, perfumería selectiva, logística, transporte de mercancías, electrónica, diseño de interiores, etc.

Pues bien, en estos 30 años de recorrido profesional en el sector editorial creando e impulsando distintas publicaciones, tengo que decir que Food Retail & Service es el medio de comunicación del que me

## El Anuario de la Innovación



Food Retail & Service edita desde 2019 el **Anuario de la Innovación, un ebook** interactivo referente en el gran consumo de base alimentaria. La edición de 2022, que contó con la participación de 40 firmas de prestigio, ha obtenido más de 46.000 descargas directas, logrando una audiencia record superior a los 80.000 profesionales, lo que la convierte en la obra editorial líder del sector.

## Un medio influyente

Gracias a su apuesta por la información diferencial de alto valor, Food Retail & Service es seguido cada día por multitud de periodistas de información económica y empresarial. Algunos de los profesionales del periodismo más seguidos por este sector han querido sumarse a las felicitaciones con motivo de nuestro 10º Aniversario. ¡Gracias!

### Expansión

*"Food Retail & Service es un medio de referencia en el sector del consumo tanto por la experiencia y credibilidad de los profesionales que trabajan en el mismo como por la abundante e interesante información que aporta a diario a los profesionales y el resto de medios que seguimos el sector. En mi caso, lo visito a diario y siempre es una fuente de información e ideas nuevas. Me gusta su capacidad para tratar temas que van de lo particular, como aperturas o lanzamientos, a lo general, tratando de desgranar las tendencias del sector. Además, valoró mucho su visión internacional, ya que siempre trata de aportar lo más novedoso o diferencial que se está haciendo en otros mercados. ¡Feliz 10º aniversario!"*

**Víctor Martín Osorio**, redactor de Distribución y Consumo en Expansión

### elEconomista.es

*"Food Retail & Service se ha convertido en una herramienta imprescindible para todos los que seguimos de cerca el sector de la distribución. Que sigáis muchos más como referencia informativa de un sector absolutamente clave para la economía española"*

**Javier Romera**, jefe de redacción de elEconomista.es y director de Ecoretail

### EL ESPAÑOL

*"Muchas felicitades por los diez años a Food Retail & Service, un medio de referencia en el sector de la distribución especializada"*

**Sandra Tobar**, redactora de Distribución en El Español



*"Enhorabuena a Food Retail & Service. No es fácil convertirse en referencia en este sector y lo habéis conseguido. Con un consumidor cada vez más volátil y en un entorno incierto, la información rigurosa y el análisis de periodistas que saben de lo que hablan cobra más relevancia"*

**Óscar Tomasi**, EFE

### vozpópuli

*"Food Retail & Service es un medio relevante y muy útil para conocer los detalles y los movimientos empresariales del sector"*

**Nerea San Esteban**, redactora de gran consumo en Vozpópuli



**Carlos Azofra**, editor.



**Mar Calderón**, directora.

siento más orgulloso como periodista por la gran dimensión que ha adquirido.

No en vano, **con cerca de dos millones de usuarios únicos, Food Retail & Service ha conseguido una difusión verdaderamente record en el ámbito de las publicaciones B2B.**

**LA HISTORIA.** En octubre de 2012 fundamos GranConsumo.Tv, un diario totalmente digital y gratuito que nació con el ambicioso objetivo de llegar a la gran mayoría de los profesionales del sector. Frente a la limitación de alcance que implica la distribución de publicaciones en papel y los modelos de pago, cada año fuimos reclutando a miles de nuevos lectores.

Pese a las enormes dificultades para hacer rentable un medio digital en un entorno publicitario sorprendentemente analógico, en 2017 invertimos en la tecnología web más puntera y cambiamos la URL a **FoodRetail.es**. Lejos de perder audiencia, alcanzamos una base de 686K usuarios (+43%), para dar el gran salto en 2018 con una audiencia espectacular de 1,4 millones de lectores.

**Con 45K seguidores, nuestro peso en LinkedIn supera al de agencias y grandes medios de comunicación generalistas como Europa Press (43K), El Español (29K), Eldiario.es (22K), ABC (22K) o La Razón (14K)**

## Seguiremos invirtiendo más recursos en la creación de contenidos de alto valor con el objetivo de resultar más útiles a los profesionales de los canales Alimentación y Horeca

En marzo de 2020, con la pandemia, los confinamientos, nuestra cruzada a favor de las mascarillas, la imposibilidad de distribuir ediciones en papel por la suspensión del servicio de Correos, el teletrabajo y el despegue de lo digital, Food Retail & Service llegó a un pico de **537.000 usuarios mensuales** (auditados por OJD), reivindicándose como el medio líder absoluto de su segmento.

**LA MAYOR COMUNIDAD DE PROFESIONALES.** Cada mañana una media de 12.000 profesionales reciben nuestras newsletters. Asimismo, con 95.000 seguidores en redes sociales y una especial relevancia en LinkedIn (45.000), Food Retail & Service ha creado la mayor comunidad de profesionales del sector Alimentación.

Para hacerse una idea, el peso de nuestra publicación en esta red social de profesionales es similar al de la Agencia Efe y supera al de agencias y grandes medios de comunicación generalistas como Europa Press (43.000), El Español (29.000), Eldiario.es (22.000), ABC (22.000) o La Razón (14.000), estando muy cerca de grandes medios como La Vanguardia (50.000), El Confidencial (56.000) o El Mundo (60.000). ¿Impresionante, no?

**FUTURO PROMETEDOR.** Si algo he aprendido en estos diez años de trayectoria es que nadie nos ha regalado nada. Nos costó nada menos que ocho años ser rentables en un mercado publicitario dominado por el papel, a pesar de ofrecer el mejor coste por impacto del mercado y de demostrarlo con datos certificados.



**El Encuentro de CEO's de Food Retail & Service es el foro de debate más exclusivo del gran consumo. Estos son los participantes de las dos ediciones celebradas.**

Aunque ya hemos conseguido el apoyo de buena parte de anunciantes, nuestra cuota de mercado publicitaria sigue sin guardar relación alguna con nuestra difusión, así que seguiremos evangelizando y aportando datos para que más profesionales del marketing vean la ventaja competitiva que les ofrece estar presentes en el medio más influyente, líder en difusión.

Como editor, solo cabe añadir que el futuro de este medio es muy prometedor. Cada año seguiremos invirtiendo más

recursos en la creación de contenidos de alto valor con el objetivo de resultar más útiles a los profesionales de los canales Alimentación y Horeca dentro de un compromiso que llevamos a gala y que se resume en esta frase: "El lector es el jefe".

Somos digitales y sostenibles, seguros, no consumimos papel, no precisamos transporte y llegamos a todos los profesionales que voluntariamente quieren aprendernos, incluidos los que teletrabajan. Puede que este medio encaje con tus valores y los de muchas marcas. 🍎



**FOOD RETAIL** & **FOOD SERVICE**  
EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN

**2**  
**millones**  
usuarios únicos

**95.000**  
seguidores en  
redes sociales



**45.000**  
seguidores en  
LinkedIn



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



Único medio de Alimentación con control de OJD

# EL GRAN CONSUMO RECHAZA EL PAPEL DE CULPABLE Y PONE SOBRE LA MESA 4 EXIGENCIAS

**Mario Talavera**

Redactor Jefe de Food Retail & Service



La evolución de los precios ha perjudicado a los consumidores y también a las empresas. En los últimos meses, los alimentos se han encarecido más que otros bienes, lo que ha servido al Gobierno para utilizar al sector de chivo expiatorio. El gran consumo elige su principal encuentro anual para defenderse de las acusaciones y explicar su cruda realidad: que sus costes aumentan mucho más que los precios.

Las extraordinarias circunstancias que vive el gran consumo se alzaron como protagonistas del evento del año. El **37º Congreso del Gran Consumo**, organizado por Aecoc, viajó en esta edición a Santiago de Compostela, donde varias de las voces más autorizadas del sector dieron cuenta de la difícil situación que atraviesan.

**Producir embutidos es un 57% más caro que en enero de 2021, pero su precio ha aumentado un 6%**

El representante de todas esas voces, el presidente de Aecoc, **defendió la imagen de un sector que ha aparecido en los medios generalistas como culpable**, señalado por ciertos partidos políticos. De ese modo, **Ignacio González** hizo un alegato claro y contundente sobre lo que está pasando: “El gran consumo no es el culpable de la subida de precios”.



"El gran consumo no es el culpable de la subida de precios", Ignacio González, presidente de Aecoc.

La satisfacción y la alegría que destiló en sus palabras de bienvenida por llevar el Congreso a su tierra pronto contrastaron con la dureza de su discurso. "Nos tenemos que rebelar ante las acusaciones de que no nos estamos esforzando, porque **no somos culpables sino víctimas**", señaló González, e invitó a los congresistas que le escuchaban a usar ese argumento cuando les acusen de estar aprovechándose de la inflación para ganar más dinero.

De hecho, defendió lo contrario: "El sector está repercutiendo solo una pequeña parte de los incrementos que soporta". Por eso, **la manera de afrontar esta escalada de costes pasa por elevar la eficiencia y reducir los márgenes**. Como eso no es suficiente, el último paso ha sido subir los precios.

**LOS DATOS.** Para demostrar que tiene razón, González compartió numerosos datos que apoyan sus argumentos. Si bien es cierto que **el IPC de los alimen-**

**"El que tiene que hacer un ejercicio de solidaridad es el Gobierno, que no nos traspase su responsabilidad", critica Ignacio González**

**tos** (14,4% en septiembre) se situaron en los últimos meses por encima del **IPC general** (8,9% en septiembre y 7,3% en octubre), los costes de producción se encarecieron muy por encima de los precios.

González menciona el pico del 41,1% interanual que subieron los productos energéticos en julio, cifra que redujo en meses siguientes. También productos como los aceites y grasas sufrieron un elevado crecimiento interanual, del 37% en junio.

En el caso de costes más concretos, aparecen diversos incrementos de precios desde enero de 2021. **El pienso de cebada acumula una subida del 94%; el trigo duro, del 84%; y el cloruro de potasio, del 178%**. Esta dinámica también se hace notar en los envases y embalajes, que acumulan una apreciación del 20% en lo que va de año. Y, como ya se ha dicho, el encarecimiento más relevante desde enero de 2021 ocurre en la energía, con la electricidad sufriendo un repunte del 182%; el gas natural, del 295%; y el gasóleo, del 86%.

Esó se traduce en el coste de producción de los productos. Por ejemplo, producir embutidos es un 57% más caro que en enero de 2021, mientras que el precio de esos productos para el consumidor ha aumentado un 6%. **Lo mismo ocurre con el pan, cuyo coste de producción se ha elevado un 43%, frente al 15% que ha subido el precio.**



"Hemos dado un paso en relevancia como sector; estamos en el buen camino".

Con esos mimbres, la inflación de los alimentos de la primera mitad del año (10,5%) se ha situado por debajo de la mayoría de países en Europa, algunos como Alemania (13%), Portugal (12,9%),

Austria (11,3%) o Países Bajos (10,5%). No obstante, España se encuentra por encima de Bélgica (9,6%), Francia (6,5%) o Italia (6,5%). Para Aecoc esto demuestra que ningún país europeo ha sido

capaz de evitar la subida de los alimentos y las bebidas.

**EL OBJETIVO: GANAR RELEVANCIA.** Esas palabras tuvieron su eco en la prensa que, en parte, era **el objetivo de Aecoc: crecer en relevancia y alzar la voz contra la criminalización del sector.**

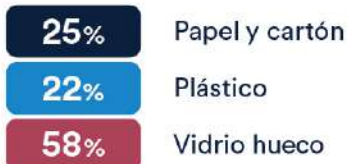
González insistió en una rueda de prensa ante los medios en su mensaje de que las empresas que representa también son víctimas de la inflación. Por eso lamentó que se haya tratado de culpabilizarlas.

"Nos han puesto en el punto de mira", dijo González y añadió que la idea de que tanto fabricantes como distribuidores se han aprovechado de la subida de precios revela un "profundo desconocimiento de lo que es el sector". En particular, se refirió a la renombrada **cesta básica** que se hizo famosa en el mes de septiembre y que, desde su punto de vista, surge de un error de partida: "La iniciativa consiste en limitar los precios culpabilizando al que ilusoriamente se está beneficiando de la inflación".

Sí admite que el gran consumo debe realizar una mayor "labor de pedagogía", como la que González intentó llevar a cabo al **comunicar los numerosos**



Envases y embalajes\*



Pienso, productos agrícolas y fertilizantes\*



Suministros\*



\*Incremento de precios desde 2021

Costes como la electricidad han sufrido un repunte del 182%; el gas natural, del 295%; y el gasóleo, del 86%

**AECOC**

# LAS 4 EXIGENCIAS DEL GRAN CONSUMO

El presidente de Aecoc identifica cuatro medidas que podrían tener un importante impacto en los hogares y ayudarían a dinamizar el consumo.

**1 BAJADA TEMPORAL DEL IVA DE LOS ALIMENTOS ESENCIALES.** El gran consumo viene reivindicando esta medida desde hace meses. No se trata de una bajada indefinida, sino **temporal**, que dure hasta que dure la elevada inflación. Esta medida afectaría a alimentos frescos como carne o pescado que verían reducido su tipo impositivo hasta el 4%. “Es una medida directa de ahorro para los hogares con la que ayudaríamos a empresas y consumidores”, razona González.

Se trata de una medida que ya está llevando a cabo en otros países.

- **Polonia** ha marcado un IVA del 0% a los alimentos básicos hasta final de año.
- **Lituania** aplica preferentemente un 0% a los alimentos.
- **Letonia** ha bajado el IVA de los alimentos del 21% al 5% hasta el 30 de junio de 2024.
- **Croacia** ha reducido el IVA de los alimentos del 13% al 5%.
- Italia también estudia la medida.

**2 DEFLACTAR EL IRPF TENIENDO EN CUENTA LA INFLACIÓN.** Esta medida consiste en tener en cuenta el incremento de la inflación a la hora de calcular el IRPF. Como afirma González, el 70% de la población es clase media. Para el presidente de Aecoc, esta parte de la población “tiene que jugar el papel fundamental de dinamizar la economía”. “¿Por qué no se están tomando medidas? No lo sé”, comenta González.

**3 APLAZAR LA INTRODUCCIÓN DE IMPUESTOS.** González incide en los grandes costes que tienen los nuevos impuestos para las empresas. Dicho coste no solo se corresponde con el impuesto en sí, sino con la maquinaria burocrática que hace falta poner en marcha para hacer frente. “Exigen grandes inversiones a las empresas en un momento como el que estamos viviendo”. Por eso, desde Aecoc piden “no castigar a las empresas para no competir en desventaja”. No obstante, aclara que desde Aecoc coinciden “en los objetivos, pero los impuestos generan una pérdida de la competitividad, una reducción del consumo y, en último término, una salida más tardía de la crisis”.

**4 SEGURIDAD JURÍDICA.** En el último año, el gran consumo ha afrontado los cambios que suponen hasta una treintena de regulaciones que se han puesto en marcha. Estas modificaciones “ponen el riesgo la unidad de mercado” a ojos de Aecoc. Por otro lado, generan inseguridad y frenan la inversión. Por ello, desde la asociación reclaman un “escenario menos incierto, más largoplacista y que evite duplicidades y controversias entre las comunidades autónomas”. “No podemos seguir caminando en arenas movedizas”, ilustra González.

## datos que demuestran el esfuerzo del sector para contener los precios.

El presidente de Aecoc devuelve las acusaciones adonde se han vertido, principalmente al Gobierno: “El que tiene que hacer un ejercicio de solidaridad es el Gobierno, que no nos traspase su responsabilidad”, añade.

En este congreso se dio una imagen clara de lo que Aecoc pretende: alzar la voz para que el sector sea escuchado. Este 37º Congreso de Gran Consumo ha servido para enfrenar de manera direc-

## El gran consumo reconoce que tiene por delante una labor de pedagogía para hacer entender cómo se configuran los precios de los productos

ta los planteamientos del Gobierno y, a raíz de eso, crecer en relevancia social, teniendo en cuenta que el sector aporta un 25% del PIB. González cree que

eleva el tono ha sido una manera eficaz conseguirlo: “Hemos dado un paso en relevancia como sector; estamos en el buen camino”.

Asimismo, **llama a hacer frente común para que el sector primario, los fabricantes y los distribuidores vayan en la misma línea.** “Funcionamos y trabajamos mejor si lo hacemos unidos”, dijo González a los congresistas. Por eso, insistió en su llamamiento a la unidad: “La mejor manera de empezar a ser escuchados es que nosotros nos creamos que somos un sector”. ●

# RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA AGROALIMENTACIÓN EN 2023



## **Fernando Ortega Mediero**

CEO en Servycat / Senior Advisor Sector Agroalimentario

2023 se presenta incierto, con un crecimiento económico bajo mínimos y una inflación alejada de la moderación de antaño. Si bien el consumo se resiente, las exportaciones se comportan bien por el buen posicionamiento de nuestros productos. El sector agroalimentario debe reivindicarse y quitarse la injusta diana de la opinión pública, asumiendo una actitud transparente y divulgadora. Innovar es esencial y la sostenibilidad debe ser integrada como pieza clave en la estrategia de las empresas, con una visión de medio/largo plazo.



**N**os estamos enfrentando a escenarios de incertidumbre y complejidad a los que no somos ajenos ni en lo micro ni en lo macro. Hemos interiorizado, casi de una forma automática, conceptos como inflación, volatilidad, reacción de los

mercados, BCE, Euribor... y otros tantos que hace un tiempo solo eran tratados en determinados círculos y jergas profesionales.

Obviamente, la agroalimentación no es ajena a toda esta situación, sobre todo

cuando como consumidores dedicamos gran parte de nuestro presupuesto mensual a este menester y vemos cómo cada mes debemos aportar más sin ver llegar el momento de parar o incluso reducir.

**El consumidor cada vez estará más polarizado entre quienes priorizan el precio (MDD, productos sustitutos, reducción de cesta de compra, mayor número de visitas a tienda con menor compra unitaria...) y los que se centran más en otros factores (sostenibilidad, información, trazabilidad, calidad, nutrición, proximidad...)**

Nuestro sistema agroalimentario, estratégico para nuestra economía, se diferencia del resto de integradores del PIB por su **elevada complejidad**, fruto tanto de su creación como de su evolución y conformación en el tiempo. Es por ello que se ajusta más al funcionamiento como un ecosistema integrado por multitud de elementos (eslabones en la cadena de valor) que interaccionan

**El consumidor cada vez estará más polarizado, con un mayor gap entre los que priorizan el precio u otros factores.**

y reaccionan entre ellos de forma continua, a veces agregada y conjuntada, y otras de forma contraria e incluso con intereses y formas claramente opuestas.

Podemos deducir, por tanto, que su reacción ante cambios y modificaciones en las variables macro y microeconómicas implicará escenarios diversos e implementación de políticas diferentes adaptadas a cada situación, en general no de forma integral e integrada como sería deseable, pero sí con una clara vocación de servicio (recordar la pandemia) y de contención en aplicación y traslado de costes reales que afectan de forma intensa y profunda al escándallo y por ende a la cuenta de resultados.

**LA POLARIZACIÓN DEL CONSUMIDOR.** Un primer factor que va ganando vigencia y protagonismo en la generación de estrategias y planes dentro de las empresas integrantes del sector es el consumidor. Su papel cada vez es y será más relevante. Toda empresa que se precie deberá estar lo más próximo posible a él para anticiparse a cambios, modas, tendencias y reacciones que a buen seguro influirán en lo que hacemos, cómo lo hacemos y qué ofrecemos.

Parece claro que **nuestro consumidor cada vez estará más polarizado**, con un mayor gap entre los que priorizan el **precio** (aumento de la MDD, productos sustitutos, reducción de cesta de compra, mayor número de visitas a tienda con menor compra unitaria...) y los que dan más importancia a **otros factores** (sostenibilidad, información, trazabilidad, calidad, nutrición, proximidad...) Cada empresa deberá establecer su estrategia en función del posicionamiento que considere y, obviamente, del valor añadido aportado junto a su posición en la cadena de valor.



**Crece en la opinión pública la costumbre de colocar al sector agroalimentario en la diana de las críticas, convirtiéndolo en un chivo expiatorio del incremento de precios. Todos conocemos ese erróneo y tan discutido comparativo entre lo que se le paga al sector primario y el PVP final al que lo compra el consumidor**

**LA AGROALIMENTACIÓN, EN LA DIANA.** Como segundo aspecto que me gustaría destacar, observo cómo en el entorno de la opinión pública crece la costumbre de colocar al sector agroalimentario en la diana de las críticas, convirtiéndolo en un chivo expiatorio del incremento de precios. Todos conocemos ese erróneo y tan discutido comparativo entre lo que se le paga al sector primario y el PVP final al que lo compra el consumidor. Ese dato frío y mal explicado, donde se comunica el factor multiplicador en número o porcentaje, necesita una explicación detallada particular para que se conozca lo que hay detrás.

**La transparencia debe ser un valor en alza. Tenemos y gestionamos la información necesaria: mostrémosla. Debemos adoptar una posición divulgadora,** diría que pedagógica, y salir de la caverna para difundir nuestras explicaciones en foros, publicaciones, debates y eventos. Se debe entender cómo trabajamos y el esfuerzo (de todo tipo) que supone que

cada día los consumidores dispongan en su mesa de los alimentos que precisa.

Con ello demostraremos y pondremos de relieve no solo que somos esenciales sino también que somos un sector estratégico clave para nuestra economía y, por tanto, con rango suficiente para participar en las importantes decisiones presentes y futuras. En definitiva, debemos explicar nuestras magnitudes y ser entendidos por la sociedad (desde los consumidores hasta los centros de decisión del país) como actores fundamentales con roles definitorios en el devenir presente y futuro.

Según las previsiones generales desde organismos de acreditada solvencia, el escenario para el año 2023 se presenta complejo, con un **crecimiento económico bajo mínimos y una inflación todavía en proceso de volver a los valores moderados a los que nos habíamos acostumbrado.** El pasado mes de octubre ya se

## Respecto a la innovación, jugarán un papel muy importante todo lo relativo a agro y *foodtech*, modalidades de generación de negocio vía *start-ups* que permiten con recursos limitados bancos de pruebas para su posterior implantación en el mercado con escalabilidad

resintió el **consumo**, un factor primordial de tirón de nuestra economía y por ende de nuestro sector. El otro punto, las **exportaciones**, se están comportando bien a pesar de la situación generalizada de los mercados. Nuestros productos de alimentación tienen un buen posicionamiento y son demandados en múltiples países y regiones como preferentes en la decisión de compra.

**LA SOSTENIBILIDAD ES Y SERÁ ESTRATÉGICA.** Dentro de este escenario, el sector agroalimentario no debe perder el norte y olvidar lo que le ha permitido posicionarse, ganar competitividad, valor añadido, resiliencia, estabilidad y atractivo en los mercados (fondos de inversión que viran hacia agroalimentación como diana y en la parte negativa la especulación que genera tensiones de precios “irreales”).

Es por ello que considero clave y oportuno destacar que **la sostenibilidad debe ser integrada como pieza clave en la estrategia de las empresas, con una visión de medio/largo plazo** que permita fortalecer y trabajar en base a conceptos y políticas acordes al triple pilar que conforma el equilibrio necesario: económica, social, medioambiental. Su evolución y desarrollo irá dirigido hacia conceptos como la **intensificación sostenible**, compendio y resumen que recoge términos como agroecología, eficiencia y reducción aplicados a todos los eslabones de la cadena de valor, desde el **sector primario** (mejora genética, agricultura de precisión, gestión del agua, datos, mejora en prácticas culturales, productos fitosanitarios...), el **sector elaborador/transformador** (energía, materias primas, producto intermedio, escandallo, productividad,

logística, automatización...) y el **sector comercializador** (predicción de la demanda, desperdicio alimentario, emisiones, envases...). Todo ello debe ir dirigido hacia la implantación real de una **economía circular** que sea evaluable, cuantificable, realizable, entendida y difundida con un visión integral e integrada de la cadena de valor.

Disponemos de **herramientas** muy importantes para poder gestionar de forma dinámica y práctica los retos derivados de los escenarios definidos. Es necesario que sean aprovechadas e imperen en la cultura de nuestras empresas.

Empiezo por **la innovación, entendida en su más alto y amplio concepto: hacer las cosas de forma diferente.** Este hecho implica salir de antiguos corsés actuando solo sobre producto. Entremos en mejorar y cambiar procesos, modificar y optimizar tareas y actividades, generando en la organización una cultura que permita la adaptación a las continuas modificaciones de nuestro entorno. En este universo jugarán un papel muy

importante todo lo relativo a **agro y foodtech**, modalidades de generación de negocio vía **start-ups** que permiten con recursos limitados bancos de pruebas para su posterior implantación en el mercado con escalabilidad.

Dos herramientas que concibo unidas, con un fuerte presente y un potencial de desarrollo futuro muy extenso, **la tecnología y la transformación digital**, tienen un amplio recorrido para ser aplicadas y generar las necesarias mejoras en la eficiencia, productividad, información, anticipación, planificación/programación y gestión. **Destaco la gestión de los “datos e información”, todo un campo que va desde el sector primario hasta el consumidor.** Con una orientación de participación y colaboración de los diferentes eslabones de la cadena de valor se generarán proyectos muy potentes que redundarán en beneficio de todos los agentes participantes.

Todo lo expresado gira y orbita respecto a un concepto clave como es el **talento**. Nada de esto puede llevarse a cabo sin generar los equipos y organizaciones dirigidas y con mentalidad, visión y ejecución hacia los objetivos estratégicos marcados con la utilización de las herramientas que tenemos a nuestro alcance para su implantación y desarrollo. El reto es común y global partiendo de la necesaria formación a diferentes niveles de acuerdo a las necesidades presentes



**La tecnología y la transformación digital tienen un amplio recorrido para ser aplicadas, innovando y generando mejoras de productividad.**



**Invertir en sostenibilidad es clave dentro de una visión a medio y largo plazo.**



**No hay que desaprovechar los fondos Next Generation EU.**

y futuras de los diferentes agentes y elementos constitutivos del ecosistema agroalimentario, donde considero integrados las universidades, centros de formación, centros de investigación y desarrollo, proveedores técnicos y administrativos, administraciones y entidades públicas junto con los eslabones prácticos de la cadena de valor. Debemos hacer atractivo nuestro sector, formar orientando a las necesidades, retener con propuestas atractivas, desarrollar e incentivar profesiones evolucionadas a

**la sostenibilidad debe ser integrada como pieza clave en la estrategia de las empresas, con una visión de medio/largo plazo**

**Los Fondos Next Generation EU, aunque está costando mucho su gestión administrativa y entrada en la dinámica empresarial real, continúan siendo un “maná” que de ninguna forma hay que desaprovechar dentro de las diferentes vertientes y proyectos a los que nos podamos unir**

los tiempos y necesidades del entorno, y crear escenarios presentes y futuros.

Dentro de estas dinámicas comentadas tenemos los **Fondos Next Generation EU**. Tal y como alertamos desde diversas tribunas, está costando mucho su gestión administrativa y entrada en la dinámica real empresarial, si bien conti-

núan siendo un “maná” que de ninguna forma hay que desaprovechar dentro de las diferentes vertientes y proyectos a los que nos podamos unir. Una buena opción sería utilizar los distintos resortes a nuestro alcance como sector para poder vehicular las decisiones hacia los intereses globales, que sin duda redundarán en una mejora y optimización de los procesos y sistemas de nuestra cadena de valor.

Por último, como baño de realidad que es necesario tener presente cuando hablamos de agroalimentación, no se puede obviar el **cambio climático**, sin duda un “jugador” no deseado pero muy activo que avanza y gana terreno sin cesar. Todo lo comentado influye de forma positiva en permitir que ralentice su avance y que por tanto no genere potenciales crisis, no ya sobrevenidas por nuestra economía, sino realmente causadas por el más importante e influyente de los elementos con los que debemos contar: el clima. Adoptemos medidas, propongamos alternativas, acompasemos y compatibilicemos nuestro sistema productivo a nuestro entorno natural. Proyectos y soluciones tenemos. Pasemos a la práctica. 🍎

# 12 CLAVES QUE MARCARÁN EL GRAN CONSUMO EN 2023

**Mario Talavera**

Redactor jefe de Food Retail & Service



El devenir de los acontecimientos deja poco tiempo para el reposo. Las diferentes crisis se suceden una tras otra sin que al sector del gran consumo le dé tiempo a reaccionar. Por ello, cuesta más que nunca adaptarse a los cambios coyunturales. Asimismo, tendencias como la digitalización o la sostenibilidad continúan formando parte de la ecuación del sector si quiere sobrevivir y no quedarse atrás.

La inflación afecta al consumo de los hogares, que se gastan más a pesar de estar comprando menos. Fabricantes y *retailers* miran esa dinámica con preocupación, conscientes de que el precio es una variable que en este momento no sale de la cabeza de los consumidores. Ese y otros

asuntos mantienen preocupados a los directivos del sector, que afrontan los tiempos venideros con una enorme incertidumbre.

Food Retail & Service resume en las siguientes líneas las principales claves analizadas en el **37º Congreso de Gran Consumo de Aecoc**.

## **1. INCERTIDUMBRE A FINAL DE AÑO Y PRINCIPIOS DE 2023.**

Productores y *retailers* coinciden en que estos últimos meses han ido mejor de lo esperado, pero **la elevada incertidumbre que planea sobre los precios y sobre la renta de los hogares hacen difícil prever cómo será el final del año y el principio del que viene.**



El aumento del precio de la energía impacta en toda la cadena de valor, desde el sector primario hasta los distribuidores.

Hay varios factores que llevan a pensar que la hostelería puede mejorar, como el hecho de que el año pasado aún había restricciones. En la distribución hay más dudas. **Rosa Carabel, CEO de Eroski**, cree que la Navidad será aceptable en actividad, pero el margen “va a estar muy tensionado”. Por su parte, **Ignacio Rivera**, su homólogo en **Hijos de Rivera**, se inclina a pensar que no habrá una bajada de consumo en lo que queda de año, “pero el primer semestre de 2023 será complicado”.

**2. SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA.** “Hemos ahorrado 13 millones de kilómetros de carretera gracias a nuestro sistema de transpor-

te de mercancías a ciudades por tren”, dice **Philipp Wyss, CEO del Grupo Cooperativo Coop**. Pudiera parecer que las urgencias que vive el gran consumo dejan a un lado otros objetivos de medio y largo plazo.

Sin embargo, uno de esos objetivos, la sostenibilidad, está íntimamente relacionado con la eficiencia y la contención de costes, sobre todo con

**La Navidad llega cargada de incertidumbre, mientras que las expectativas para el comienzo de año son negativas**

la energía. De hecho, **el 40% de los directivos afirman que sus empresas han intensificado los planes de eficiencia interna y ahorro.**

### **3. AUMENTO DEL PRECIO DE LAS MATERIAS PRIMAS.**

El 73% de los directivos del gran consumo creen que el coste de las materias primas, la energía y los diferentes insumos de sus productos impactarán en la cuenta de resultados de 2023. **Los dirigentes ligan sus expectativas a que sus costes evolucionen de una forma u otra.** Es decir, la incertidumbre que tanto mencionan hace que sea difícil saber si los costes darán un respiro o seguirán asfixiando las cuentas.



La actual Administración está introduciendo numerosos impuestos que, más allá de su importe, representan costes regulatorios.

#### 4. LA ENERGÍA BARATA ES COSA DEL PASADO.

Más allá de las crisis económicas que convulsionan al mundo de cuando en cuando, el mundo occidental se había acostumbrado a la estabilidad. La guerra en Ucrania rompe ese esquema aceptado en este principio de siglo. La guerra parecía cosa del pasado, pero es la estabilidad lo que parece de otro tiempo.

La consecuencia es que el suministro energético, entre otras cosas, vuelve a preocupar. Así, la **exministra de Exteriores Ana Palacio**, asegura que “la energía barata es cuestión del pasado”. Desde su punto de vista, Europa pasó de centrarse en la seguridad del suministro y en el precio para cen-

trarse en la sostenibilidad. Palacio se inclina ahora por el pragmatismo para afrontar el asunto.

#### 5. TENSIÓN CON LOS PROVEEDORES.

“Los proveedores siguen llamando a la puerta para incrementar sus tarifas”, dice **Rosa Cabrer (Eroski)**. El incremento de costes que se lleva registrando durante todo el año ha acabado repercutiéndose en los precios que los proveedores cobran a los distribuidores por los productos.

En casos como el de Eroski, “los incrementos de las tarifas no han parado” y el distribuidor no ha tenido más remedio que afrontarlo. En otros

Mientras que los minoristas y mayoristas europeos invierten el 3,6% de sus ingresos en transformarse, los norteamericanos dedican el 6,7%

casos, los distribuidores aprietan las tuercas a sus fabricantes para mejorar los precios lo máximo posible. Así se demostró durante algún momento en Santiago de Compostela, donde **Juan Roig dejó ver en público que para ser proveedor de Mercadona hay que mantener un equilibrio entre calidad y precio.**

El incremento de costes que se lleva registrando durante todo el año ha acabado repercutiéndose en los precios que los proveedores cobran a los distribuidores por los productos

#### 6. COMPETIR CON LA MDD.

La marca de la distribución ha mejo-



La digitalización es una oportunidad para crear mayores vínculos con el consumidor.

rado su cuota en 2,5 puntos (45,3%), lo que la lleva a rozar la paridad con la marca de fabricante (54,7%). En un entorno de inflación, el consumidor busca el precio más bajo y ese es el de la marca de la distribución.

Los *retailers* pueden verse tentados por ampliar su oferta de productos de marca propia. “Es preocupante” que aumente la preferencia por la MDD, dice **Roberto Tojeiro, presidente y consejero delegado de Gadisa**. Ante eso, **los fabricantes están obligados a reaccionar**. “Que se nos considere algo diferente, más práctico, sostenible y que aporta otras prestaciones”, afirma **Mané Calvo, CEO de Grupo Calvo**. De esa forma, la baza de las marcas reside en poner en valor otros factores frente al precio.

**7. DIGITALIZACIÓN.** La inflación reclama gran parte de la atención de distribuidores y fabricantes. Es el tema más urgente, pero existen otros

asuntos importantes como el de la digitalización, que sigue **avanzando y proporcionando alternativas de conectar con los consumidores**. “Lo que nos permite lo digital es cumplir las expectativas de los clientes”, indica **Eldie Perthuisot, directora de Comercio Electrónico y Transformación Digital en Carrefour**.

Los datos facilitan conocer al cliente y proporcionarle un servicio personalizado. Esta variable significa diferenciarse y retener al consumidor, a pesar de que ahora su principal razón para decidir está en el precio. En el caso del *retail* de alimentación, Perthuisot asegura que **se puede predecir el 75% de la cesta online de los clientes recurrentes**. De esa forma, se puede ayudar al consumidor a ahorrar tiempo, recordarle qué productos se le han olvidado y ofrecerle otros que le pueden interesar. Es una dinámica que ya funciona en Francia y que está teniendo mucho éxito entre los clientes.

**8. REGIONALES Y COMPETITIVIDAD.** España cuenta con una elevada competitividad en la distribución. Así, los precios de los alimentos alcanzan el 98% de la media de la Unión Europea. Eso quiere decir que aún están considerablemente por debajo de la media, con países como Alemania, Italia o Francia que tienen niveles de precios del 104%, 108% y 111% respectivamente.

A ojos del presidente y consejero delegado del grupo **Gadisa, Roberto Tojeiro**, el “elevado nivel de competencia” está relacionado con el buen tono de los numerosos “líderes regionales” que hay en España. En un contexto como el actual, su cercanía al ámbito local representa una ventaja, así como su propuesta de proximidad. Para Tojeiro, **es posible que en los próximos años se produzca cierta concentración en el sector, pero eso no es incompatible con que se mantenga el éxito de los retailers regionales**.



Las marcas de fabricante luchan con innovación y atención al detalle para oponerse a las marcas de distribuidor.

## 9. TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO.

No cabe duda de que el comercio se enfrenta a enormes disrupciones. Las transformaciones pendientes afectan a la sostenibilidad, la digitalización y los recursos humanos, con la capacitación y la captación de talento como principales aspectos. El *retail* afronta estos retos estructurales en una coyuntura especialmente difícil en la que hay poco espacio para la planificación a largo plazo. No obstante, postergar estas inversiones compromete el futuro del sector. EuroCommerce y McKinsey & Company calculan que **la inversión necesaria para garantizar el futuro del sector alcanza los 600.000 millones de euros hasta 2030.**

Esa cifra supondría elevar la inversión, en concreto un aumento del 1,6% de sus ingresos anuales. La nota negativa de esa cifra es que las compañías europeas tienen un déficit de inversión en comparación con otras regiones.

Mientras que los minoristas y mayoristas europeos invierten el 3,6% de sus ingresos en transformarse, los norteamericanos dedican el 6,7%.

## 10. PRESIÓN REGULATORIA E IMPUESTOS.

Las nuevas regulaciones apuntan contra un sector que se siente criminalizado. Esa fue la expresión que usó **Ignacio González, presidente de Aecoc**, para definir la **ingente cantidad de nuevas normas que afectan al sector y que van a entrar en vigor en apenas unos meses**: “Nos criminalizan y nos presionan a través de la regulación”.

**Se estima que se puede predecir el 75% de la cesta online de los clientes recurrentes**

En total, son más de treinta nuevas normas las que afectan de algún modo al gran consumo y que, en su mayor parte, incluyen un incremento de los costes. **El Real Decreto de Envases** supondrá un coste extra de **6.270 millones de euros**, el **Impuesto al plástico de un solo uso**, **690 millones**; el aumento del IVA de las **bebidas azucaradas y edulcoradas** hará que dichas bebidas pasen de tener un IVA del 10% al 21%. También merecen mención el nuevo Real Decreto del **Transporte**, que implica cambios para el 50% de las operaciones de carga y descarga; y la modificación del impuesto de **gases fluorados**, que supondrá un encarecimiento de entre el 5% y el 10%.

El sector en bloque protesta contra estas regulaciones, tanto el sector primario, como los fabricantes y los distribuidores. Por una parte, se critica que no son exigencias factibles y, por otro, se incide en que cambios



La estrategia promocional se intensifica en medio de un entorno en el que el consumidor antepone el precio a otros factores.

tan profundos deberían abordarse con el sector que tiene que aplicarlos.

## 11. CONCENTRACIÓN Y FUSIONES CORPORATIVAS.

En los últimos meses se han visto algunas operaciones corporativas, como **la compra de 235 supermercados de Día por parte de Alcampo**. Si la inflación continúa como ahora, es de esperar que los márgenes sigan siendo reducidos, lo que es un caldo de cultivo propicio para que las compañías busquen sinergias que las hagan más rentables.

Algo similar afirma **Rosa Carabel (Eroski)**, quien descarta que su compañía vaya a participar “de forma proactiva” en procesos de consolidación. No obstante, si este año ya se han visto algunos movimientos, **2023 se presenta propicio para que estos continúen y se amplíen. De hecho, el mercado español es uno de los que menos concentración tiene, dado**

El *retail* es un sector atractivo para los inversores, aunque la nueva situación de los tipos de interés y de acceso a la financiación puede condicionar este apetito

**que las cinco cadenas más grandes ni siquiera llegan al 49% de la cuota de mercado.** Esa cifra contrasta con el 58,1% de Italia, el 74,6% de Reino Unido, el 75,4% de Portugal, el 78,9% de Francia y el 79,2% de Alemania.

Desde **KPMG** indican a este medio que “tiene todo el sentido que se puedan producir operaciones corporativas”. Asimismo, señalan que es un “sector atractivo para los inversores, aunque la nueva situación de los tipos de interés y de acceso a la financiación puede condicionar este apetito”.

## 12. GUERRA DE PROMOCIONES.

Los distribuidores están invirtiendo millones de euros en promociones. Quieran o no, **el precio es ahora el driver que los consumidores consideran a la hora de llevarse un producto.** En septiembre se vio que algunas cadenas trataban de anotarse un tanto recogiendo el guante de Yolanda Díaz y proponiendo una cesta básica con productos básicos.

Lo cierto es que, como comenta **Rosa Carabel**, hay pocas diferencias en los precios de dichos productos básicos. No obstante, las promociones van a seguir jugando un importante papel para atraer al consumidor y cada operador tendrá que poner a prueba su imaginación y sus ganancias para poder ofrecer precios más competitivos. Si no, siempre se puede echar mano de las estrategias tradicionales: 3x2, segundo producto a mitad de precio, días sin IVA... ●

# MERCADONA, CARREFOUR Y LIDL, REYES DE LA DISTRIBUCIÓN

**María Teresa de Luis**

Food Retail & Service



Tras dos años atípicos por la pandemia, la distribución esperaba competir en las circunstancias habituales. 2022 ha roto con esas expectativas y ahora los *retailers* no solo compiten contra sus rivales, sino contra la escasez de algunos productos, el incremento de los costes y la inflación. Con esos mimbres, el objetivo es seguir creciendo a pesar de un entorno incierto.

El fin de la crisis sanitaria ha impactado directamente sobre la distribución, haciendo que el sector vuelva paulatinamente a una situación de estabilidad que se ha reflejado en la escasa evolución de las cuotas de mercado de los *retailers*. **Mercadona, Carrefour y Lidl repiten como las cadenas líderes**, consolidándose en el top 3 -juntos concentran algo menos de 40 puntos. Sin embargo, los tres presentan cambios en su evolución a lo largo del año, según los datos de Kantar Worldpanel.

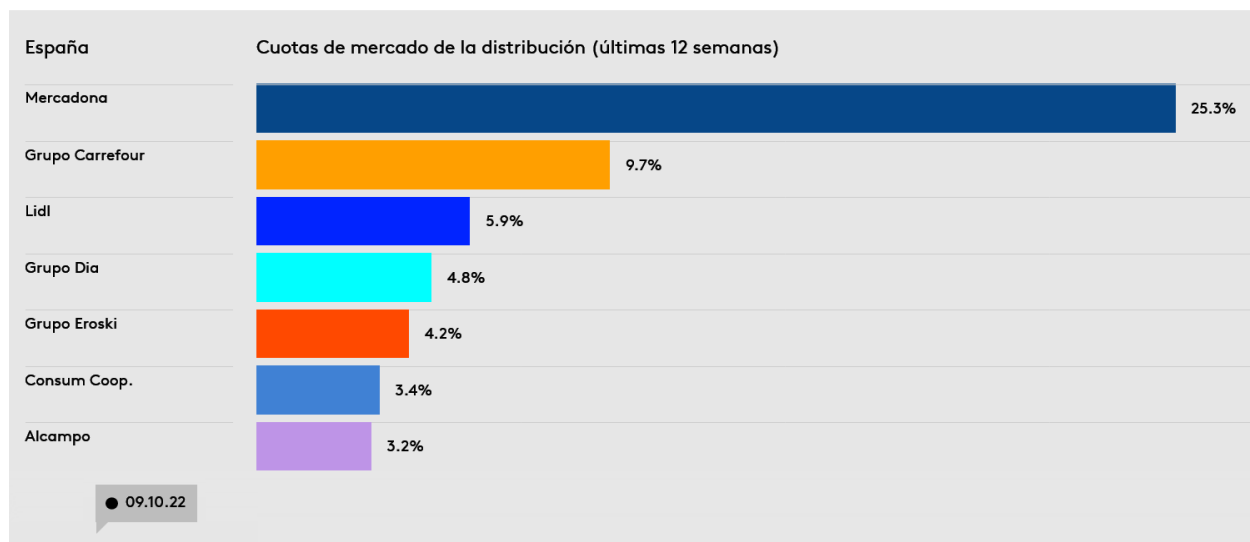
De las siete principales enseñas, la mayoría apenas sufre variaciones, con solo dos cadenas que sí mejoran sus cuotas frente a las otras cinco, que empeoran levemente. **Mercadona** encabeza la

**Las cadenas de surtido corto han crecido hasta alcanzar el 36,3% de cuota, 1,5 puntos por encima de 2021**

clasificación, con una **cuota del 25,3%**, dos décimas más que en el muestreo de principios de septiembre. La cadena propiedad de Juan Roig llegó a un máximo del 26,3% en abril, si bien desde entonces fue bajando hasta un mínimo del 25% a mediados de agosto. Desde entonces, Mercadona viene recuperando cuota décima a décima.

En el segundo puesto se encuentra **Carrefour**, que apenas empeora una décima su cuota, desde el 9,8% hasta el 9,7% que le otorga Kantar Worldpa-

## CUOTAS DE MERCADO DE LAS 7 PRINCIPALES CADENAS



KANTAR

nel. En el caso de la enseña de origen francés, apenas ha sufrido variaciones durante 2022, con cambios de una décima arriba o abajo en los últimos meses.

**Lidl** es la compañía que mayor pérdida registra, al perder dos décimas con respecto a los últimos datos. Así, se queda con un 5,9% del total, tras alcanzar un máximo del 6,2% en abril. En todo caso, su balance en el último año es positivo, dado que ha conseguido mejorar medio punto.

**Grupo Dia** mantiene estables sus datos, con un 4,8% frente al 4,9% anterior. En el conjunto del año, la enseña de color rojo apenas ha sufrido variaciones, apenas unas décimas a lo largo del año.

**Eroski** prácticamente empata con sus últimos datos, al tener un 4,2% de las ventas, frente al 4,3% anterior. Aunque en los últimos meses su evolución es reducida, sí que registra un descenso de medio punto con respecto a principios de 2021.

Algo similar ocurre con **Consum**, que iguala sus cifras al alcanzar una cuota del 3,4%. Por último, **Alcampo** cosecha cifras positivas, al mejorar en dos déci-

### El e-commerce frena la incorporación de clientes hasta el 28,1%, dos puntos por debajo de 2021

mas. No obstante, se trata de una cuota que había perdido a lo largo de este año y el pasado. De ese modo, iguala sus cifras de principios de año (3,2%).

Mientras, los **operadores regionales**, con un posicionamiento diferencial, han ganado cuota incluso en el contexto de mayor subida de precios. Juntos **acumulan el 16,7%, 0,3 puntos más que en 2021**.

**MDD Y SUBIDA DE PRECIOS.** “Aunque 2022 está siendo un año convulso para el consumidor, con diferentes elementos que están provocando cambios en sus hábitos y en las estrategias de los *retailers*, cabe destacar que **la situación inflacionaria por la que estamos atravesando no ha comportado una caída en el consumo dentro del hogar**, sino que esta circunstancia se ha visto más afectada por el fin de la pandemia y la recuperación de la restauración”, afirmó recientemente el experto en *Retail* de Kantar, Bernardo Rodilla.

Ante el contexto actual, todos los *retailers* han subido precios, aunque mantienen un discurso de cesta asequible gracias, en parte, a la apuesta por la marca de distribuidor (MDD) o marca blanca, que se está utilizando para compensar las subidas de precio y que ha aumentado su cuota 2,5 puntos con respecto al año anterior, llegando a representar el 45,3% del total, según los datos de Nielsen.

Asimismo, **el incremento de los precios ha penalizado a la distribución tradicional y ha acelerado el trasvase hacia la organizada**, con el surtido corto-enseñas cuyo modelo está intrínsecamente relacionado con la apuesta por su marca de la distribución- como principal beneficiado. De hecho, las cadenas de surtido corto han crecido hasta alcanzar el 36,3% de cuota, 1,5 puntos por encima de 2021.

Otro de los movimientos más señalados lo ha protagonizado el canal *online*, que, tras dos años excepcionales, pierde cuota en el corto plazo. Se frena la incorporación de clientes hasta el 28,1%, dos puntos por debajo del año anterior. No obstante, el canal sí ha crecido en número de compradores



Nielsen estima que la marca blanca acapara el 45,3% de las ventas.



Lidl tiene margen de crecimiento, pero aún se encuentra lejos de Carrefour.

habituales, alcanzando ya el 19%, cifra por encima del 18,3 registrado en 2021 y mucho mayor que el 13,2% de antes de la Covid.

**NO SOLO EL PRECIO ES ESENCIAL PARA EL CONSUMIDOR.** La consultora ha situado la tasa de inflación del tercer trimestre de 2022 en el 12,7%. Sin embargo, se ha demostrado que, aunque el precio gana importancia en la elección del lugar de compra, no supone el único factor a tener en cuenta. De hecho, para 7 de cada 10 hogares no es lo más importante.

“A pesar del contexto de incremento de precios, el consumidor sigue manteniendo la proximidad, la calidad, la

posibilidad de hacer toda la compra o los frescos perecederos entre los aspectos que más valora a la hora de elegir dónde hacer la compra, algo que las cadenas deberían también tener en cuenta a la hora de decidir hacia dónde quieren llevar el discurso con sus compradores”, ha subrayado Rodilla.

No obstante, “las expectativas auguran un entorno de recesión y la predisposición de los compradores para controlar su gasto como medida de precaución se acercan a los niveles de la última crisis en 2013”, ha precisado. “Para afrontar los próximos meses debemos tener en cuenta que el mercado de gran consumo es extraordinariamente resiliente y que lo previsible, según los aprendizajes

## El precio no es lo más importante para 7 de cada 10 hogares

de otras recesiones, es que los hogares controlen su gasto trasladando consumo desde la restauración hacia el hogar. Si esto ocurre, el último trimestre será el mejor del año para la distribución”, ha pronosticado este experto.

En este contexto, de cara a capitalizar las oportunidades del traslado del consumo a casa, las acciones en el punto de venta adquirirán mayor importancia a la hora de aprovechar la visita de un comprador, por lo general, menos impulsivo.

### ESTRATEGIAS PROMOCIONALES.

Preguntado por la guerra de precios de las distintas cadenas, Bernardo Rodilla ha creído que cada vez se va tener más en cuenta el precio al tomar decisiones en el gran consumo. “Los distribuidores inciden más en buscar un discurso centrado en el término ‘asequible’ que en precios concretos. Esto es lo que están haciendo las grandes cadenas con su marca propia”, afirma.

Por otra parte, respecto al empuje que está experimentando Lidl y que podría quitar la segunda posición a Carrefour, el experto en Retail de Kantar ha asegurado que la enseña de origen alemán “tiene margen de crecimiento”, como se comprueba analizando la cuota de mercado en otros países. De hecho, estima que aún puede crecer “fidelizando a los que son ya sus compradores” y recuerda que Lidl cada vez está “más abierta a decisiones sobre el surtido”.

Finalmente, sobre una posible guerra de promociones, señala que no es sino “una estrategia comercial para llegar a cierto tipo de compradores”. Sin embargo, considera que cada vez habrá más iniciativas parecidas en la distribución. 🍎

# LOS CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR ACERCAN NUEVAS OPORTUNIDADES DE VENTA

**Mario Talavera**

Redactor Jefe de Food Retail & Service



El 92% de los españoles ha hecho alguna compra online en los últimos tres meses. Obviar esta tendencia significa renunciar a captar más ventas, tal como demuestra el último estudio de Nielsen 'Digital Consumers Survey 2022'.

El consumidor ha cambiado con la pandemia, pero no tanto como para que los *retailers* y las marcas no puedan adaptarse a dichos cambios. Si bien es cierto que el encierro de estos dos últimos años puede haber acelerado tendencias, la búsqueda de ciertos valores sigue siendo la misma.

Por citar varios aspectos, el consumidor sigue demandando rapidez, buen precio, conveniencia y experiencia de

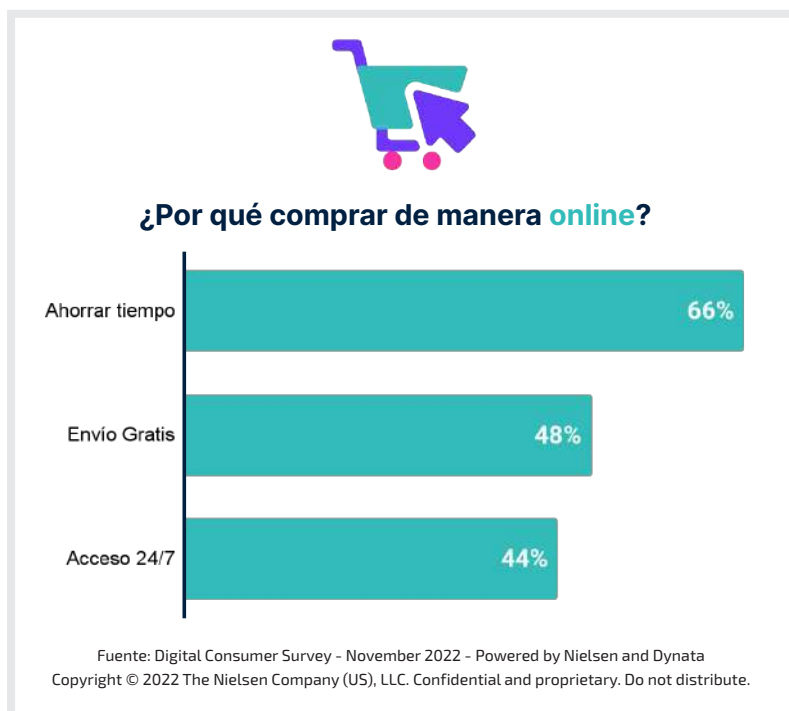
compra. Por eso las ventas físicas siguen siendo fundamentales en un entorno que, no obstante, es cada vez más online.

El estudio de Nielsen revela que las razones para apostar por la compra online son, precisamente ahorrar tiempo (66% de los encuestados), que la compra se

envíe gratis (48%) y que se pueda acceder a la tienda online a cualquier hora y cualquier día (44%).

Sin embargo, hay cosas que la compra online no puede satisfacer con la misma efectividad. Ver y tocar los productos sigue siendo una razón importante para el 63% de los consumidores, al igual que

**La compra presencial sigue siendo la preferida para los consumidores españoles**



la posibilidad de probarse productos (48%) y tener acceso a una buena experiencia de compra (42%).

Estos factores influyen para que **la compra presencial siga siendo la preferida para los consumidores españoles, en concreto para el 53%**. De hecho, se trata de una cifra ligeramente superior a la del año pasado (49%).

En todo caso, todo el ecosistema digital proporciona importantes oportunidades para los *retailers* y para las marcas. El 92% de los españoles ha comprado algo online en los últimos tres meses. Hay que destacar que la mayor parte de esas compras tienen lugar en sectores como la moda, productos de belleza o servicios como viajes y turismo.

El porcentaje de españoles que han hecho compras de comida es significativamente inferior, pues se reduce al 25%. Sin embargo, se hace notar el incremento que lleva produciéndose en los últimos tiempos.

En ese sentido, surgen alternativas a lo que es la compra online tal y como se

## EL 16% de los encuestados ha comprado productos a través de Instagram

entiende ahora. Es decir, más allá de la propia tienda digital de los distribuidores, existen otras formas de llegar a los consumidores, como por ejemplo las **redes sociales**. El 16% de los encuestados ha comprado productos a través de **Instagram**, el 13% a través de **Facebook** y, en menor medida, aparecen otras opciones como **Tik Tok y Twitch**.

Otra opción es el de las suscripciones. Se trata de un modelo que, anteriormente, parecía reservado a servicios, en especial música en streaming, contenido audiovisual como series y películas o también un mejor servicio de compra, como es el caso de Amazon Prime.

Lo que plantea el estudio es que los consumidores estarían dispuestos a

## Inflación y Navidad

Aunque se trata de un fenómeno que llegó hace pocos años, el Black Friday ya está plenamente asentado y los consumidores tienen en cuenta esta época de rebajas para hacer sus compras. Según los datos de Nielsen, el 42% de los consumidores espera adelantar parte de sus compras navideñas durante el Black Friday. Incluso hay un 26% de ellos que planean hacer todas sus compras aprovechando los descuentos.

Para el 10% de los que prevén adelantar estas compras, la principal razón es evitar una posible subida de precios. La inflación se ha colado entre las motivaciones de los consumidores y eso se refleja en sus compras. En Nielsen creen que los españoles optarán por readequar su cesta de la compra. A pesar de que el shopper mira el precio de todo, no quiere renunciar a ciertos gastos en experiencias o en productos de calidad.

pagar un servicio de suscripción para acceder a otro tipo de productos y servicios. En el caso de los servicios, destacan los restaurantes, ya que el 59% de los encuestados afirma que pagaría una suscripción para acceder a descuentos y otros servicios extra. En el lado de los productos, **el 48% de los españoles se muestra dispuesto a pagar una suscripción para acceder a ciertas ventajas cuando compra productos de alimentación**.

Cabe recalcar que, aunque ahora existen diferentes propuestas en este sentido, como clubes de clientes, tarjetas de fidelización, etc. el modelo de suscripción representa una opción diferente. Según afirman desde Nielsen, dicho modelo consiste en una serie de beneficios extra entre los que destaque un servicio y unos productos personalizados para el cliente. 🍏

**FOOD SERVICE & FOOD RETAIL**  
EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN

*Sigue la otra cara de un mismo sector*

[foodretail.es/horeca/](http://foodretail.es/horeca/)

## **Nuev@ newsletter Food Service**

Ampliamos el servicio informativo relacionado con el canal horeca, cada día más ligado al *retail*.

[Clic para suscribirte](#)



**INFOCAP**  
Información B2B de valor



# PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2023

**FOOD RETAIL & FOOD SERVICE**  
EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN

