



Distribución y Consumo

Año 31 / N° 167 / 2021 / Vol. 3



Distribución alimentaria

Así se adaptan las
empresas al nuevo
escenario tras
la pandemia

En este número:



**Los años
decisivos
para un
futuro más
responsable
y sostenible**



**El
pescado
vuelve a
estar de
moda**



**Los Centros
Comerciales
prueban otros
modelos de
negocio**

**Cultura
alimentaria.
Salsas**



Encantamos a
los consumidores en
cada temporada.



Soy Marlene®

HIJA DE LOS ALPES



Cultivada en un
clima alpino-
mediterráneo



Controlada
con la máxima
diligencia



Disponible en
todas las estaciones
del año



De granjas
familiares



Diversidad
irresistible para
todos los gustos



Calidad especial
gracias a las diferentes
estaciones



Distribución y Consumo

Año 31 / N° 167 / 2021 / Vol. 3

Presidente

José Ramón Sempere Vera

Directora de Desarrollo Corporativo y Relaciones Institucionales
Mayte Castillo Pasalodos

Director

Ángel Juste Mata

Coordinadores

del Consejo de Redacción

Javier Casares Ripol

Víctor J. Martín Cerdeño

Gestión de Publicidad

Silvia de Santos Arranz

Redacción y secretaría

Laura Oncina Vázquez

Julio Fernández Angulo

Redes sociales

Felipe Guijarro Alonso

Maquetación e impresión

Editorial MIC

Distribución

AJA Publicidad

Redacción, administración

y publicidad

Mercasa

Pº de La Habana, 180. 28036 Madrid

Tel.: 913 500 609

contacto@mercasa.es

www.mercasa.es

La editora no se hace responsable de los contenidos firmados por cada autor, ni tiene por qué compartirlos.

Queda autorizada la reproducción parcial o total, citando su procedencia.

D.L.: M-41328 - 1991 // ISSN 1132-0176



La teoría del helicóptero

♦♦ Javier Casares Ripol y Víctor J. Martín Cerdeño 5



La distribución en la pandemia: fortalezas estructurales para garantizar la alimentación

♦♦ Ignacio García Magarzo 18



Las centrales de compra en España y su impacto en la competencia en los mercados regionales

♦♦ Jaime Romero e Ignacio Cruz Roche 27



La transformación del retail: el papel de la tecnología en la crisis de la COVID-19

♦♦ Myriam Quiñones García, Anne Schmitz y Ana Mª Díaz Martín 36



Actualidad en Retail No Alimentario

♦♦ Gonzalo Moreno Warleta y María Puellas Gallo 47



Centros comerciales. Un buen laboratorio para probar otros modelos de negocio

♦♦ Silvia Resa López 62



Los años decisivos para un futuro más responsable y sostenible

♦♦ María Rodríguez 68



El cambio de hábitos por la pandemia revolucionará el mundo del vino

♦♦ José Luis Murcia 77



El pescado vuelve a estar de moda

♦♦ José Luis Murcia 83

Cultura alimentaria. Salsas

♦♦ Ismael Díaz Yubero 92

Notas de prensa | Noticias 108

Insomnio

♦♦ Elena Gimeno 112

Mercado de San Antón. Madrid

♦♦ Juan Ignacio Robles Picón 115





biomarket
mercabarna



Barcelona
Capital Mundial
de la Alimentación
Sostenible 2021



www.mercabarna.com/biomarket

YO SOY BIO

Biomarket,
el primer mercado mayorista
de alimentos ecológicos de España

En el Biomarket-Mercabarna encontrarás la más amplia cantidad, variedad y calidad de alimentos bio, así como servicios logísticos especializados. Más de 20 empresas mayoristas de frutas y hortalizas y multiproducto bio ponen a tu alcance lo mejor de la producción ecológica. Tus clientes quieren ser Bio.

Hazte BIO



La teoría del helicóptero

✦ Javier Casares Ripol

Universidad Complutense de Madrid

✦ Víctor J. Martín Cerdeño

Universidad Complutense de Madrid

Resumen: La reciente crisis sanitaria ha supuesto un punto de inflexión en la economía que alcanza a los sistemas de distribución. En este artículo se afronta la interpretación teórica del nuevo escenario con la *teoría del helicóptero de soluciones*, es decir, respuestas de las formas comerciales para adaptarse inmediatamente a los cambios de oferta, demanda e instituciones. Este trabajo considera las respuestas ofrecidas, tanto por los formatos con establecimiento como por las formas sin establecimiento, en cuanto a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, la innovación, los precios o la localización de establecimientos.

Palabras clave: adaptación competitiva, andamiaje teórico, ciclo de vida, crisis sanitaria, convergencia de formatos, helicóptero de soluciones, madurez sostenida, polimorfismo, reviviscencias.

La crisis sanitaria constituye la puerta de entrada de enormes cambios en los sistemas económicos de todos los países. La distribución comercial se ve zarandeada por el temporal de elementos atmosféricos que aceleran los cambios en el sector y que demuestran su carácter estratégico.

En este contexto parece conveniente revisar el andamiaje teórico de la evolución de las formas comerciales, sección segunda de este artículo y contemplar sus principales modificaciones. Estos cambios se analizan en las formas comerciales con establecimiento, sección tercera y sin establecimiento, sección cuarta.

En la sociedad del comercio, las formas de abastecimiento de la población son complejas y se encuentran inmersas en la zarabanda de cambios administrativos, normativos y sanitarios que requieren una continua adaptación. En este artículo se intenta reflexionar sobre algunas de las cuestiones en disputa en esta materia.

EL ANDAMIAJE TEÓRICO. LA TEORÍA DEL HELICÓPTERO DE LAS SOLUCIONES CONTINUAS

En el marco de las teorías del giro de la rueda (McNair, 1958), del acordeón (Hollander, 1966) del entor-

no (Blizzard, 1976), del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass, 1976), de la adaptación generacional (Casares y Rebollo, 1996) se deslizan, de forma subálvea, las continuas innovaciones en la actividad comercial. Las formas comerciales se crean, modifican y adaptan e incluso desaparecen en función de los avatares del mercado condicionado por la demanda de los consumidores, los cambios en la oferta de productos y fabricantes; y los embates normativos impulsados por cuestiones sanitarias, las metapreferencias (con la consiguiente incidencia de los valores), las orientaciones políticas y sociales, ...

Después del minifundismo, el dualismo, el polimorfismo y la teoría de la convergencia de formatos (Casares, Aranda, Martín y Casares, 2013) parece interesante alumbrar una nueva teoría explicativa de los cambios en las formas comerciales que tenga en cuenta el aluvión de nuevas ideas que alumbró el análisis del sector distributivo.

La nueva teoría presentada se basa en las ideas de la adaptación competitiva completadas con un nuevo enfoque que señala que las diversas formas comerciales deben tener dispuesto un helicóptero de soluciones para hacer frente a los continuos cambios en la oferta, la demanda y las decisiones de los poderes públicos. La aceleración de los cambios impide la posición contemplativa y no basta con las adaptaciones

CUADRO 1 Interpretaciones teóricas sobre la evolución de las formas comerciales

TEORÍA DEL GIRO DE LA RUEDA	- Las nuevas formas comerciales se orientan hacia costes y precios más reducidos; la nueva idea obtiene ventajas competitivas hasta que otro formato la asimila y supera (enfoque intertipos) - Completada por otros autores con argumentos de competencia intratipos
TEORÍA DEL CICLO DE VIDA	- Las formas comerciales tienen diversas etapas en su desarrollo que van desde el lanzamiento hasta el declive y desaparición por agotamiento y falta de adaptación
TEORÍA DEL ACORDEÓN	- La transformación gradual de las formas comerciales a partir de un movimiento cíclico que oscila entre la generalidad al inicio de la actividad y la especialización con el paso del tiempo
TEORÍA DEL ENTORNO	- Vinculada con los cambios en el entorno y la consiguiente respuesta-adaptación de las formas comerciales: - Falta de adaptación: estancamiento sin realizar los cambios necesarios - Mala interpretación: errores en las previsiones - Valoración insuficiente de los cambios: respuesta mal orientada por subestimar o magnificar los cambios - Interpretación errónea del entorno: políticas comerciales equivocadas con resquebrajamiento empresarial
TEORÍA DE PODER Y CONFLICTO	- Las empresas comerciales están condicionadas por las decisiones estratégicas del resto de participantes en el canal y, en ocasiones, se derivan variaciones notables en sus funciones
TEORÍA DE LA ADAPTACIÓN GENERACIONAL	- Los cambios no sólo se basan en la aparición de nuevas formas comerciales puesto que en ocasiones se produce una reacomodación y transformación tecnológica y organizativa de las existentes (competencia intratipos)

Fuente: Elaboración propia

generacionales en torno al ciclo de vida de los formatos comerciales. La convergencia de formatos se ve acompañada de procesos de divergencia inevitables para hacer frente al desenvolvimiento sísmico de las modificaciones en los canales comerciales.

Todos los formatos comerciales, con establecimiento y sin establecimiento, procuran ajustar su oferta de actividad comercial teniendo en cuenta las siguientes variables fundamentales: tipo de compra, nivel de servicios prestados, organización económica y jurídica de las empresas, tecnología de venta, factores exógenos (por ejemplo, las metapreferencias).

Cuando hablamos del tipo de compra se puede distinguir entre compra cotidiana, ocasional y esporádica. El nivel de servicios prestados se vincula con el surtido (de mayor o menor amplitud y profundidad), el grado de atención al cliente, las formas de pago, la atención posterior a la venta, los horarios comerciales, la disponibilidad de aparcamiento... La organización jurídica y económica de las empresas se refiere a los niveles de independencia, asociación e integración de las mismas. La tecnología de venta incluye la utilización del autoservicio y la autoselección, la inteligencia artificial y el big data, los sistemas de almacenamiento y transporte, las técnicas de presentación de los productos etcétera.

Las metapreferencias suponen la desembocadura de los valores en el proceso de compra y se vinculan con factores emocionales, sociales, políticos, publicitarios, ecológicos... que permiten la subordinación de las compras a elementos alejados de las tradicionales concepciones de la relación calidad-servicio-precio. Los productos de comercio justo, ecológicos, saludables... son paradigmáticos al respecto.

De esta manera cada establecimiento ofrece una colección de características que le permite competir en los diferentes canales o, incluso, desarrollar una estrategia de omnicanalidad.

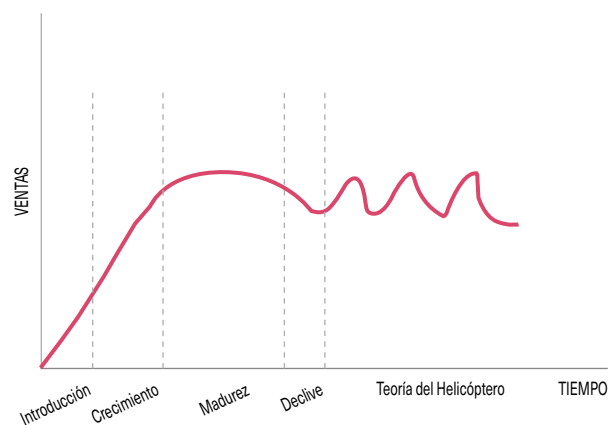
En el gráfico1 se presenta una nueva visión gráfica de la teoría de la adaptación competitiva continua, utilizando el helicóptero de soluciones.

Colocando en el eje de abscisas el tiempo y en el eje de ordenadas el nivel de ventas se observa como los formatos comerciales pasan por las fases de introducción, lanzamiento y desarrollo y madurez. Al llegar al declive los formatos se mantienen en madurez sostenida o bien experimentan oscilaciones cíclicas vinculadas con su capacidad de adaptación y de utilización del citado helicóptero. Los mercados municipales, supermercados, tiendas especializadas, des-

La aceleración de los cambios impide la posición contemplativa y no basta con las adaptaciones generacionales en torno al ciclo de vida de los formatos comerciales. La convergencia de formatos se ve acompañada de procesos de divergencia inevitables para hacer frente al desenvolvimiento sísmico de las modificaciones en los canales comerciales

cuentos... pueden sufrir declinaciones leves que dan paso a reviviscencias generadas por la adaptación competitiva.

FIGURA 1 La adaptación continua competitiva con el helicóptero de soluciones



Fuente: Elaboración propia.

LOS FORMATOS CON ESTABLECIMIENTO. CONVERGENCIA Y ATISBOS DE DIVERGENCIA

La crisis sanitaria ha creado un nuevo entorno para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudadizas. La necesidad de adaptación a los cambios del mercado y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comercia-

La crisis sanitaria ha creado un nuevo entorno para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudadizas. La necesidad de adaptación a los cambios del mercado y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comerciales o la modificación de las formas establecidas

les o la modificación de las formas establecidas tal y como se apuntaba en el epígrafe anterior.

La utilización de establecimientos comerciales constituye la base vertebradora de los intercambios realizados entre minoristas y consumidores. La venta en establecimiento dispone de un espacio físico estable y puede ser tradicional (se utiliza como forma de venta el mostrador y la atención al cliente por vendedores), realizarse mediante preselección (es el comprador quien selecciona el producto directamente, pero existen vendedores que prestan su asistencia si son requeridos) o desarrollarse a través de libre servicio (el comprador selecciona los productos y compone su pedido sin ayuda del vendedor, realizando el pago en las cajas de salida). La venta bajo el régimen de autoservicio constituye una de las transformaciones más importantes de la distribución comercial. El cliente escoge, toma la mercancía de los expositores, compone su pedido y acude a las cajas de salida para abonar el importe total de su compra (Casares y otros, 2013).

La clasificación de los formatos comerciales se apoya en distintos criterios que resaltan su posicionamiento en cuanto a distintas variables (por ejemplo, precios, surtido, marcas, promociones, localización...).

A pesar de las características tipológicas de los formatos comerciales, se observa como en los últimos años se venía produciendo una *convergencia* en torno a la adaptación continua. La idea es que los formatos comerciales van evolucionando hacia posicionamientos híbridos que toman como referencia las características de otros formatos comerciales. Como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas.

Los supermercados se aproximan a los establecimientos de descuento duro, aumentando el peso específico de las marcas de distribuidor y multiplicando las ofertas; los descuentos aumentan las marcas del fabricante y se deslizan por el mundo de los productos frescos intentando vincularse con los factores de



éxito del supermercado. Ambas formas comerciales desarrollan planteamientos homogéneos en materia de localización, política de precios siempre bajos e, incluso, aproximación en el tamaño de los establecimientos.

Los centros comerciales intentan imitar los elementos fundamentales de los mercados municipales erigiéndose en modernas plazas públicas. Adicionalmente hay que indicar que incluso algunos supermercados e hipermercados orientan sus estrategias competitivas en esta misma dirección.

En definitiva, los distintos formatos pugnan en un mercado competitivo, pero con aproximaciones tangenciales en las políticas de precios, localización, presentación en el punto de venta, técnicas de venta en autoservicio o asistida...

Sin embargo, la crisis sanitaria ha supuesto un punto de inflexión en este planteamiento. La complejidad actual de los mercados y las formas distributivas obliga a un replanteamiento del análisis teórico de las formas comerciales, tal y como se analizaba en el epígrafe anterior de este artículo. Algunas de las soluciones para estos cambios responden a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, el posicionamiento en precios, la interpretación de la inversión en innovación o los procesos de localización.

CUADRO 2 Evolución de las cuotas de mercado de supermercados en alimentación perecedera, 2020-2008

Año	Cuota 2008 (%)	Cuota 2015 (%)	Cuota 2020 (%)	VARIACIÓN 2020-2008 (%)
TOTAL ALIMENTACIÓN	46,1	54,7	62,7	36,0
CARNE FRESCA	34,3	43,5	57,6	67,9
PESCADOS FRESCOS	35,9	45,5	53,5	49,0
PATATAS FRESCAS	30,2	36,1	39,9	32,1
HORTALIZAS FRESCAS	31,4	38,6	44,8	42,7
FRUTAS FRESCAS	30,6	37,9	46,0	50,3

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (varios años).

Los formatos comerciales han definido sus ventajas competitivas apoyándose en los elementos que encontraban una mayor aceptación por parte de los consumidores y, al mismo tiempo, que suponían una marcada diferenciación con respecto a sus competidores. Así pues, durante los últimos años viene produciéndose una reconfiguración de las cuotas de mercado en los productos de gran consumo. Los supermercados (incluyendo a los establecimientos de descuento) han conseguido un protagonismo notable en detrimento de otros formatos comerciales (básicamente, hipermercados y comercio especializado) tal y como recoge el cuadro 2.

A pesar de lo anterior, han ido apareciendo algunos atisbos de divergencia en los últimos meses motivados por la crisis sanitaria y el comportamiento de compra de los consumidores. La declaración del estado de alarma provocó cambios notables en la demanda de los hogares españoles para el aprovisionamiento de bienes básicos. Un primer efecto se asocia al incremento de compras de alimentos y bebidas con respecto a los mismos periodos del año anterior. En este contexto, los establecimientos comerciales se centraron en reforzar su estrategia a favor de los servicios para facilitar la realización del acto de compra (re-

posición y disponibilidad diaria de productos frescos, adaptación de horarios, apertura incluso en festivos, pago con tarjeta para no manejar dinero físico junto a otras medidas que garantizan la seguridad sanitaria).

Con carácter general, se ha observado un incremento de las ventas en todos los formatos de venta destacando, especialmente, el comportamiento alcista de los establecimientos de libreservicio (supermercados e hipermercados). Las tiendas de descuento incrementan notablemente sus ventas durante las primeras semanas de confinamiento pero, posteriormente, pierden relevancia en las preferencias de los consumidores. El comercio especializado también tiene un protagonismo notable elevando constantemente su volumen de venta de alimentos y bebidas. En este sentido, la cercanía o proximidad es el atributo que prima en las decisiones de compra. Ahí aparece el comercio especializado, los mercados municipales y los supermercados de proximidad, dónde se puede acudir andando, sin recurrir a transportes ni vehículos.

El cuadro 3 introduce algunos cambios relevantes en las cuotas de mercado que indican una variación en la tendencia que venía registrándose y, por tanto, un reajuste de la actividad:

CUADRO 3 Evolución de las cuotas de mercado de supermercados en alimentación perecedera, 2019-2020

	2019		2020		VARIACIÓN 2020-2019 (%)	
	Súper	Híper	Súper	Híper	Súper	Híper
Total alimentación	63,6	13,2	62,7	13,0	-1,4	-1,5
Carne fresca	57,7	9,7	57,6	9,5	-0,2	-2,1
Pescados frescos	54,8	10,5	53,5	10,8	-2,4	2,9
Patatas frescas	41,5	8,3	39,9	8,4	-3,9	1,2
Hortalizas frescas	44,2	7,7	44,8	7,8	1,4	1,3
Frutas frescas	46,6	8,5	46,0	8,7	-1,3	2,4

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (varios años).

- Los supermercados minoran su cuota de venta en total alimentación (-1,4%), en carne fresca (-0,2%), en pescados frescos (-2,4%), patatas frescas (-3,9%) y en frutas frescas (-1,3%).
- Por su parte, los hipermercados reducen su participación en el total alimentación (-1,5%) y carne fresca (-2,1%).

Por otra parte, el avance de la marca del distribuidor ha sido fundamental para la venta de productos de gran consumo conforme a la evolución del sector (protagonismo del libre servicio y concentración de la oferta, principalmente). Atrás quedó la marca blanca de escasa calidad que competía en precio con las marcas del fabricante puesto que ahora los productos alcanzan una calidad comparable, en muchos casos, a marcas del fabricante (de hecho, algunas marcas del distribuidor aparecen entre las más valoradas por los consumidores compartiendo este estatus con marcas de fabricantes consolidados durante décadas). El apoyo promocional, la publicidad o el merchandising han impulsado esta circunstancia y han hecho que prácticamente todos los hogares españoles incluyan en su cesta de productos de gran consumo algún artículo con marca de establecimientos de libre servicio.

Los cambios originados por la crisis sanitaria suponen un crecimiento de ventas de productos con marca del distribuidor que se intensifica desde que se decreta el estado de alarma a mediados del mes de marzo del 2020: el porcentaje de compradores que declara haber adquirido estos productos pasa del 23% al 33% durante ese punto de inflexión de la pandemia, según datos de AECOC. Las cifras de la Consultora IRI van en la misma línea puesto que durante el confinamiento la marca blanca creció en ventas por encima de la marca del fabricante semana tras semana.

Otra cuestión importante en la convergencia de formatos comerciales es la innovación. En las actividades de distribución comercial, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las deman-

das de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global (el entorno competitivo obliga a las empresas a innovar más rápida y eficientemente) (Casares y Martín, 2011).

La participación en el proceso de innovación ha generado distintas interpretaciones, sobre todo, por la creciente cuota de los productos con marca del distribuidor frente a los productos de los fabricantes. Las innovaciones en gran consumo se asocian especialmente a marca del fabricante mientras que las marcas de distribuidor tienen una participación más reducida. En este contexto, las cifras de innovación de productos de gran consumo muestran un estancamiento durante los últimos ejercicios.

Durante la crisis sanitaria, ha quedado pospuesta la entrada de innovaciones al mercado, puesto que la prioridad era cubrir las necesidades de productos básicos para los consumidores. En consecuencia, la innovación de nuevos productos en el sector del gran consumo registra una reducción del -44% entre 2010 y 2020, año en el que se mantuvo reducida al mínimo, con un total de 88 innovaciones, en un contexto marcado por la crisis sanitaria, según se desprende de los datos del informe Radar de la Innovación 2020, de la Consultora Kantar. Las marcas de fabricantes introducen el 98% de los productos innovadores, aunque su presencia en algunas cadenas de distribución sigue siendo muy baja (por ejemplo, un 7% en Mercadona o un 8% en Aldi frente al 67% de Carrefour o el 30% de El Corte Inglés).

Desde otra perspectiva, los consumidores valoran especialmente la relación calidad/precio para elegir un establecimiento comercial. El crecimiento del porcentaje de consumidores españoles que identifica al precio como la variable fundamental a la hora de comprar (existe una doble tendencia de búsqueda, por un lado, de productos económicos y, por otro, de artículos en promoción) puede asociarse a la reducción de la renta disponible por los efectos del coronavirus.

Los consumidores valoran especialmente la relación calidad/precio para elegir un establecimiento comercial. El crecimiento del porcentaje de consumidores españoles que identifica al precio como la variable fundamental a la hora de comprar (existe una doble tendencia de búsqueda, por un lado, de productos económicos y, por otro, de artículos en promoción) puede asociarse a la reducción de la renta disponible por los efectos del coronavirus

LO QUE BUSCAS ESTÁ EN MERCASALAMANCA

Referente de calidad

  [mercasalamanca.com](https://www.mercasalamanca.com)


MERCASALAMANCA



CUADRO 4 Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)

	PRIMER OPERADOR	SEGUNDO OPERADOR	TERCER OPERADOR	CR3
MADRID	MERCADONA – 18,2	DIA – 14,0	CARREFOUR – 13,2	45,4
BARCELONA	MERCADONA – 16,6	CONDIS – 12,9	EROSKI – 9,7	39,2
VALENCIA	CONSUM – 30,4	MERCADONA – 26,4	CARREFOUR – 7,7	64,5
SEVILLA	MERCADONA – 18,9	GRUPO MAS – 17,3	DIA – 12,4	48,6
ALICANTE	MERCADONA – 20,6	CONSUM – 12,8	CARREFOUR – 9,6	43,0
MALAGA	MERCADONA – 24,5	CARREFOUR – 11,6	DIA – 10,3	46,4
MURCIA	MERCADONA – 22,5	UPPER – 10,6	DIA – 10,6	43,7
CADIZ	MERCADONA – 19,8	CARREFOUR – 12,8	DIA – 11,1	43,7
BALEARES	EROSKI – 25,9	MERCADONA – 19,0	SPAR – 8,9	53,8
VIZCAYA	EROSKI – 39,8	UVESCO – 21,9	DIA – 7,5	69,2

Fuente: Elaboración propia con Alimarket (2021).

La pandemia de los últimos meses ha coincidido con una elevación considerable de los precios de algunos productos básicos y, además, con la desaparición de todo tipo de ofertas y promociones en muchos establecimientos.

Finalmente, los establecimientos comerciales también afrontan continuamente decisiones de localización dentro de una estrategia conjunta de actuaciones logísticas. La localización de los establecimientos y los emplazamientos logísticos conlleva que la oferta de servicios comerciales no se distribuya de manera homogénea a lo largo del territorio, puesto que tiende a adaptarse al tamaño y a las características de la demanda existente en cada mercado local.

En 2020, el parque de supermercados creció un 2,1% en número de tiendas y un 2,3% en superficie (Alimarket, 2021). Por el contrario, los hipermercados acusan los efectos de la crisis sanitaria con una tendencia descendente especialmente en los de pequeño tamaño (entre 2.500 y 4.999 m²) y en los de gran tamaño (mayores de 10.000 m²).

Relacionado con la implantación de establecimientos (y todos los cierres que hayan podido producirse durante el periodo de crisis sanitaria), aparece el fenómeno de la concentración. El debate sobre las cuotas de concentración y los efectos que las grandes empresas generan en el sector distributivo sigue aportando posturas contrapuestas en el mercado español. El cuadro 4 plantea la importancia de los establecimientos comerciales en el reparto de la superficie de venta en las diez principales provincias españolas; las cuotas de concentración de los tres primeros operadores (CR3) sirven para comprender el posicionamiento estratégico por enseñas y áreas

geográficas que tienen la necesidad de crecer y, por tanto, obtener rendimientos por la vía de las economías de escala y de alcance.

LOS FORMATOS SIN ESTABLECIMIENTOS. AVANCE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

La innovación es un factor clave en el crecimiento de la venta sin establecimiento. En esta modalidad de distribución, el vendedor comunica su oferta al consumidor a través de distintos medios (internet, catálogos, revistas, televisión, teléfono, ...) no existiendo relación presencial entre ellos en el momento de la compra. Las distintas formas de venta sin establecimiento se clasifican en función de los medios de comunicación empleados para contactar (Casares y otros, 2013).

Los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, la ampliación de los canales de comunicación y la oferta de un amplio abanico de servicios



plantean nuevas posibilidades para la utilización de las tecnologías de la información en la venta sin establecimiento. Hasta hace unos años, el desenvolvimiento de la distribución comercial en el sector de la tecnología era muy ligero y se basaba fundamentalmente en la imitación de otros sectores. Pero el panorama se modifica radicalmente en las dos últimas décadas. Las invenciones se convierten en innovaciones y éstas se difunden en el ámbito del comercio. La tecnología intangible del autoservicio se extiende y va acompañada de nuevos diseños tecnológicos. Las tecnologías de la información y la comunicación han generado un nuevo escenario en las actividades distributivas.

A este respecto, es interesante destacar el creciente papel del comercio electrónico que modifica las concepciones tradicionales de la localización, los horarios comerciales o los servicios complementarios. Además, los adelantos tecnológicos en las aplicaciones de los ordenadores, móviles, tabletas, generan nuevas sinergias que permiten comprar sin desplazamiento físico a los establecimientos. Así pues, algunas empresas distribuidoras que cuentan con una consolidada relevancia en el mercado están presionadas para encontrar una forma de diversificación a través de internet. Los cambios en el comportamiento de compra y los avances tecnológicos vaticinan la necesidad de un posicionamiento on line aunque los resultados prácticos aún sean modestos.

Una mención especial merece la respuesta del comercio electrónico a la crisis sanitaria. Hasta ese momento, la venta electrónica de alimentos y bebidas conseguía unos porcentajes reducidos, poco significativos, en el mercado español. No obstante, la situación que se produce con la pandemia durante los últimos meses ha supuesto una notable elevación en esta práctica de venta que, sin duda, ha sido de las más importantes. El canal online ha incorporado nuevos consumidores. Desde el inicio del confinamiento, los españoles están incrementando sus compras en las plataformas registrando, por ejemplo, en la tercera semana de cuarentena un aumento del 80%, frente al crecimiento del 73% de la semana anterior. Según datos de la Consultora Nielsen, miles de hogares han elegido este canal para realizar alguna de sus adquisiciones, de tal forma que, si antes del confinamiento un 2% de ellos realizaba alguna compra por internet durante el año, este porcentaje se ha duplicado (4%) en muchas semanas del año.

El cuadro 5 resume las cuotas de mercado de los productos que cuentan con un mayor grado de comercialización a través del canal del comercio electrónico (destaca, además, su vinculación con la esfera de alimentos y bebidas ecológicas).

CUADRO 5 Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)

	CUOTA DE MERCADO (%)
Carne de caballo	33,1
Harinas y sémolas ecológicas	16,2
Leche en polvo	12,0
Café en capsulas	11,8
Aceite ecológico	10,9
Vinos ecológicos	9,1
Leche líquida ecológica	8,4
Arroz ecológico	8,3
Zumo/néctar ecológico	7,8
Descafeinado capsulas	7,6
Platos preparados ecológicos	7,4
Leche enriquecida con vitaminas	7,4
Pastas ecológicas	7,2
Fruta y hortaliza transformada ecológica	7,1
Legumbres ecológicas	6,3
Cafés/infusiones ecológicas	6,3
Frutos secos ecológicos	6,1
Bebidas vegetales ecológicas	6,0
Leche botella plástico	5,5
Zumos de hortalizas	5,3
Cola light sin cafeína	5,1

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021).

Por otra parte, distintos estudios de la actividad del comercio electrónico ilustran que esta vía de ventas es utilizada por las principales empresas que consiguen concentrar volúmenes importantes de sus ingresos a través de la red. La Consultora Deloitte Global recoge información sobre los distribuidores en red más relevantes y apunta que en el último ejercicio se incrementaron notablemente sus ventas; además, concluye que la mayoría de los distribuidores combina actividades en establecimientos físicos y a través de la red. Los clientes interactúan con las empresas utilizando diversos canales.

A medida que los consumidores compran más productos en la red, los operadores on line encuentran la necesidad de establecerse con tiendas físicas para consolidar las preferencias de los consumidores por sus productos. Por ejemplo, Amazon.com abrió en 2015 una librería en Seattle basada en el conocimiento de su experiencia en Amazon Books. Otro ejemplo, Bonobos.com (dedicada a la venta on line de ropa masculina) cuenta en Estados Unidos con tiendas de-

nominadas Guideshop para ofrecer respuesta a sus clientes que quieren conocer sus artículos (tamaño, color, forma, materiales) antes de comprarlos en la red.

En este contexto de la crisis sanitaria del coronavirus, la estrategia de omnicanalidad gana protagonismo a la multicanalidad (gráfico 2). Esta interpretación enlaza con una gestión integrada y alineada de todos los canales con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de usuario homogénea en todos los casos (por ejemplo, permitiendo que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta a dónde lo comenzaron). Algunos ejemplos son compra on line/recogida en tienda, compra on line/devolución en tienda, inventario en tienda o reserva on line/pago y recogida en tienda. Un ejemplo claro está en los consumidores que emplean búsquedas en internet para establecer qué les interesa y posteriormente acuden al establecimiento a buscar el producto en la tienda y tomar la decisión final.

NOTAS FINALES

En este trabajo se ha pretendido dar un impulso a la interpretación teórica de los grandes cambios en las formas comerciales. Se ha realizado con entu-

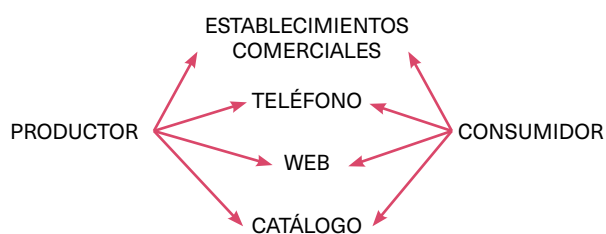
siasmo y pretendiendo comprender lo que ocurre en la realidad. Como señala Akerlof (2020) existen grandes pecados de omisión en el desenvolvimiento de la investigación económica entre los que destaca el débil énfasis al aplicar la teoría al mundo real. Estos autores han intentado fugarse de este penoso pecado y han tenido como gran objetivo intelectual crear una teoría que ayude a entender que es lo que ocurre en el mudadizo mundo real de la distribución comercial. En la evolución del comercio pasa eadem sed aliter. Pasa siempre lo mismo, solo que un poco de otro modo. Eso es lo que hay que investigar. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

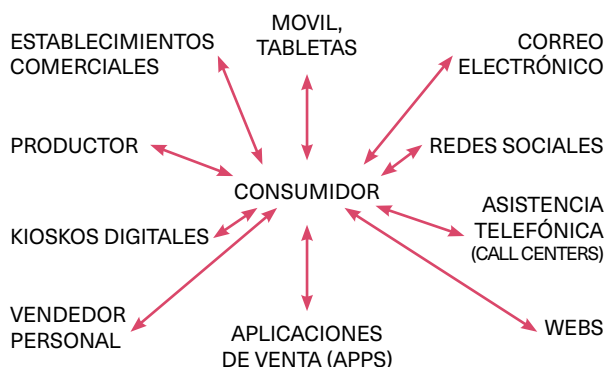
- ALIMARKET (2021): Informe 2021 del sector de los supermercados. Presión competitiva, tras un año excepcional, Consultado el 01/09/2021 en <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/330605/informe-2021-del-sector-de-supermercados>
- AKERLOF, G. A. (2020): "Sins of Omission and the Practice of Economics", *Journal of Economic Literature*, 58 (2) pp. 405-418.
- BLIZZARD, R.T. (1976): *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Cultural Ecological Analysis*, Tesis Doctoral, University of Colorado, Boulder.
- CASARES, J. (1999): *Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.
- CASARES, J. y MARTÍN, VJ (2011): "Creatividad, innovación y tecnología en la distribución comercial", *Distribución y Consumo*, nº 115, pp 5-25
- CASARES, J. y MARTÍN, V. J. (2015): "Convergencia de formatos comerciales", *Distribución y Consumo*, nº 136, pp. 5-17.
- CASARES, J., ARANDA, E., MARTÍN, V.J. Y CASARES, J. (2013): *Distribución comercial*, Civitas-Thompson Pamplona.
- DAVIDSON, W. BATES, A. Y BASS, S.: "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, 54,6 , noviembre-diciembre, pp 89-96.
- HOLLANDER, S.: "Notes on the Retailing Accordion", *Journal of Marketing*, volumen 42, verano , pp. 29-40 y 54
- MAPA (2021): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MAPA (varios años): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MARTÍN, V.J. (2016): "Supermercados, descuentos e hipermercados. Bases del libreservicio en España", *Distribución y Consumo*, nº 144, en prensa.
- MCNAIR (1958): "Significant Trends and Development in the postwar Period" en *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*. Albert D. Smith. Pittsburgh
- MERCASA (varios años): *La alimentación en España. Producción, distribución y consumo*, Mercasa, Madrid.

FIGURA 2 La adaptación continua competitiva con el helicóptero de soluciones

MULTICANALIDAD



OMNISCANALIDAD



Fuente: Elaboración propia.

SORMA GROUP, DOS SOLUCIONES ECOLÓGICAS CON UN ALTO NIVEL DE INNOVACIÓN

El panorama de los embalajes se ha enriquecido recientemente con dos innovadoras eco-soluciones. Se trata de SormaPeel y SormaPaper, fruto del esfuerzo y la investigación de Sorma, líder mundial en el diseño y la fabricación de sistemas de envasado, clasificación y pesaje para el sector hortofrutícola. Ambas están llamadas a revolucionar el mercado del envasado de frutas y verduras.

SormaPeel es una solución inédita que ofrece ventajas concretas a toda la cadena de suministro, desde el envasador al consumidor, hasta quienes se ocupan de la recuperación de papel y plástico. El elemento innovador y diferencial de SormaPeel reside en la banda de papel que se puede retirar y de la que el envase toma su nombre: la banda exterior es, de hecho, fácilmente removible por el consumidor, quien podrá, por tanto, diferenciar por separado y de modo rápido el plástico y el papel favoreciendo un correcto reciclaje. Además, la composición de plástico del envase es, de media, un 35% inferior en comparación con los envases tradicionales, y es completamente reciclable: monomaterial, elaborado en PE (polietileno de alta densidad) o PP (polipropileno), hace que la recuperación de materiales sea aún más sencilla e inmediata.

Por otra parte, la banda de papel da fuerza y protección a la finísima capa de plástico que compone la película de plástico, que de este modo puede ser un 60% más fina que la estándar. Eso no es todo: la presencia de papel con certificación FSC (Forest Stewardship Council) hace que el envase esté fabricado en un 30% con materias primas renovables, en línea con los objetivos de las normativas europeas (Directiva 904/2019).

Otra ventaja de SormaPeel es la superficie útil de impresión, que es dos veces mayor

que la estándar. Una vez separada la capa de papel, queda al descubierto una segunda superficie en el interior que puede utilizarse para comunicar: por ejemplo, para contar la historia de la marca, para colecciones de puntos, recetas o incluso dibujos para colorear, etc.

Gracias a todas estas características, en el transcurso de su desarrollo SormaPeel ha obtenido importantes certificaciones, como el nivel A de Aticelca y el ya mencionado papel FSC. Éstas se suman a la evaluación de la empresa Mérieux NutriSciences que, tras el análisis de las muestras del producto, declaró que “el diseño del packaging utilizaba materiales o combinaciones de materiales compatibles con las tecnologías de reciclaje conocidas, relevantes e industrialmente disponibles (EN 13430 A.3.1)”. Además, las pruebas realizadas por Mérieux NutriSciences Italia demuestran cómo el usuario final puede clasificar fácilmente los materiales que componen el envase (EN 13430 B.4.3).

Por último, pero no menos importante, esta solución puede aplicarse a todas las máquinas de envasado de frutas y verduras y, por tanto, no requiere ninguna inversión para modificar o cambiar las máquinas ya existentes. El resultado, en último análisis, es un envasado versátil que permite la visibilidad del contenido, la transpirabilidad y la resistencia, además de ser ultraligero, práctico y económico. No es casualidad que SormaPeel ya haya sido elegido por Selex, Esselunga, Carrefour, Coop Italia, Aldi Italia, y otras numerosas empresas, para un total de 100 referencias.

Junto a la línea Peel, Sorma Group también ofrece **SormaPaper**, una gama de envases para frutas y verduras en papel totalmente reciclables, que cuentan con un componente innovador y muy di-



ferenciador respecto a otros productos presentes en el mercado. Los envases están equipados con una ventana hecha de una red de celulosa que permite que el producto respire en su interior, lo que prolonga su vida útil y, al mismo tiempo, garantiza una excelente visibilidad. Para algunos productos, como las zanahorias, Sorma dispone también de una versión adicional a base de hidrato de celulosa, que mantiene sus características organolépticas durante más tiempo.

Así, la línea Paper consta ahora de ocho modelos, todos ellos fabricados con papel 100% FSC: “PaperPillow”, en versión con o sin sujeción para los dedos; “PaperStandup”, también con o sin asa, además de estas mismas cuatro versiones en hidrato de celulosa.

SormaPaper tiene otro punto fuerte que reside en la adaptabilidad del nuevo material a las máquinas de envasado: de hecho, es posible utilizar el papel en el modelo SBU de las máquinas de envasado de Sorma, que ya se utilizan ampliamente, solo con la aplicación de un sencillo kit, evitando así la necesidad de comprar máquinas especiales para la elaboración de papel, con una importante reducción de costes.

Esta solución Sorma también ha logrado ya un amplio éxito: PaperStandup y la red de celulosa ya han sido escogidos, de hecho, por Esselunga, Coop Italia, Lidl France, Romagnoli, Patfrut, Oranfrizer, Al-maverde, Pommes Alliance y Agriveneto.

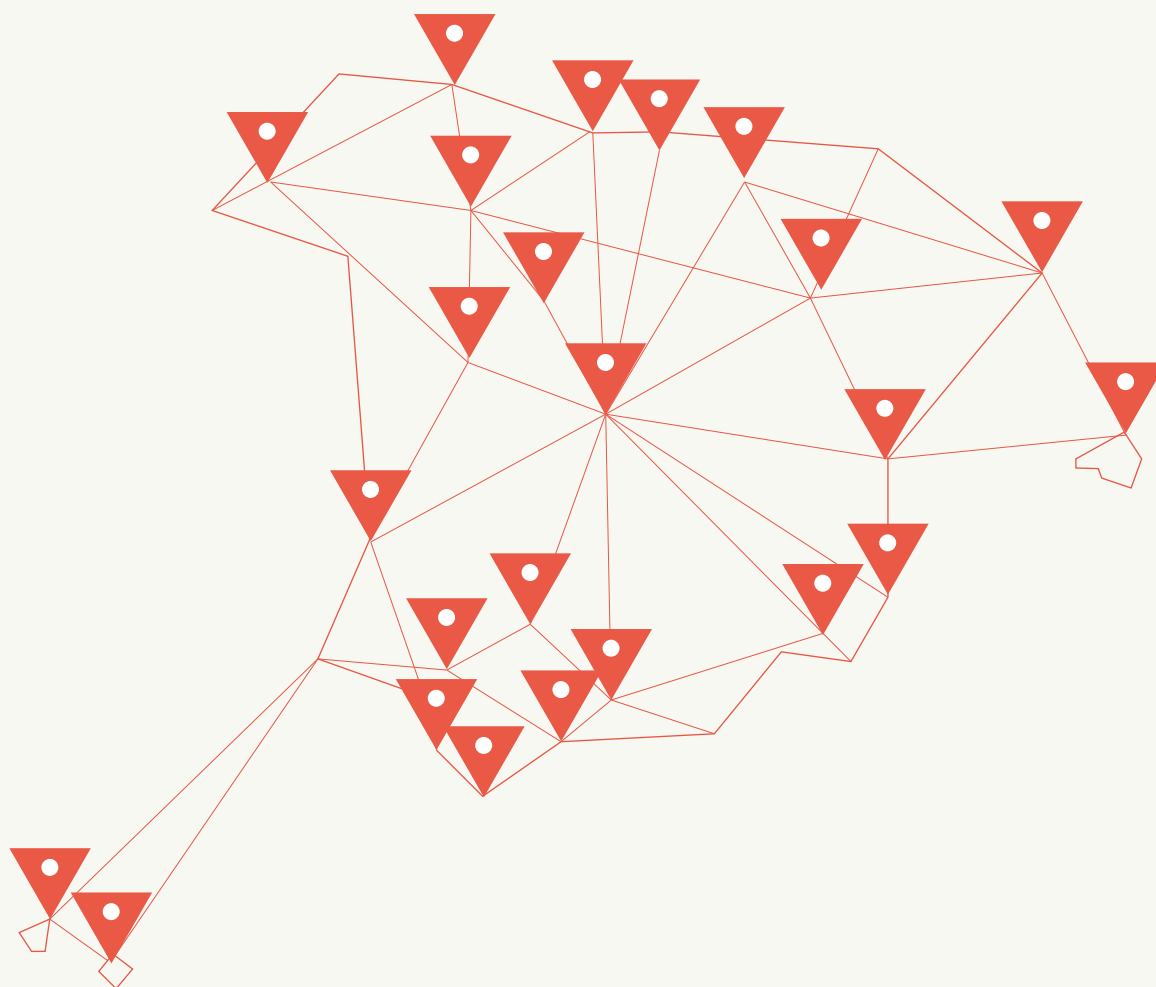


mercasa

Alimentando ciudades



La mayor Red Pública de Mercados Mayoristas del mundo



mercasa
somos red





La distribución en la pandemia: fortalezas estructurales para garantizar la alimentación

✦ Ignacio García Magarzo
Director general ASEDAS

Resumen: Este artículo analiza la respuesta de la cadena alimentaria, y en especial de la distribución comercial en el formato de supermercados, durante la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19, valorando la resiliencia y la gestión de las empresas, así como las lecciones aprendidas en los últimos meses, entre las que el autor destaca la proximidad como factor decisivo en la elección de los consumidores para las compras de alimentación

Palabras clave: Distribución, supermercados, pandemia, consumidores.

Las dos últimas décadas han sido testigos de un profundo cambio en la estructura de la distribución alimentaria en España, que ha situado al supermercado de proximidad en el centro de la vida diaria de la mayoría de los españoles como formato de referencia para hacer su compra de alimentación y productos de gran consumo. Esto ha sido posible gracias a la evolución de las empresas de distribución que han configurado un modelo caracterizado por el equilibrio entre formatos, una menor concentración empresarial que en otros países, un empleo intensivo y un alto grado de inversión e innovación. Por todo ello, la distribución con base alimentaria en España se sitúa entre las primeras de Europa por su grado de eficiencia, según la conclusión del estudio “La distribución comercial en Europa: eficiencia y eficacia de los diferentes modelos”, dirigido por el catedrático emérito de Economía de la Universidad Autónoma de Madrid, Ignacio Cruz Roche. (1)

Sobre estas bases, la distribución ha tenido que afrontar varios momentos claves en nuestra historia reciente, que la han situado ante el desafío de tener que adaptarse a gran velocidad a cambios radicales en el consumo para servir al consumidor de la mejor manera posible. Uno de ellos fue la crisis económica de 2008; otro, ha sido, claramente, la pandemia provocada por el Covid-19. De ambas experiencias, el formato supermercado ha salido reforzado, porque ha podido responder con eficacia a las necesidades cambiantes de los consumidores.

A lo largo de este artículo se pretende analizar la capacidad de resiliencia del formato supermercado ante las recientes crisis y las lecciones aprendidas durante este último año, que permitirán seguir cumpliendo su función de servicio a la sociedad en el futuro. Ésta consiste, principalmente, en llevar muy cerca de las casas de los consumidores, vivan donde vivan, un surtido de alimentación completo, variado, de calidad, seguro y a precios competitivos. Este enorme valor es un activo que ha sido apreciado y comprendido por la sociedad española durante este último año, en que ha podido comprobar el carácter esencial de la distribución alimentaria.

LA ESTRUCTURA DE LA DISTRIBUCIÓN MODERNA EN ESPAÑA

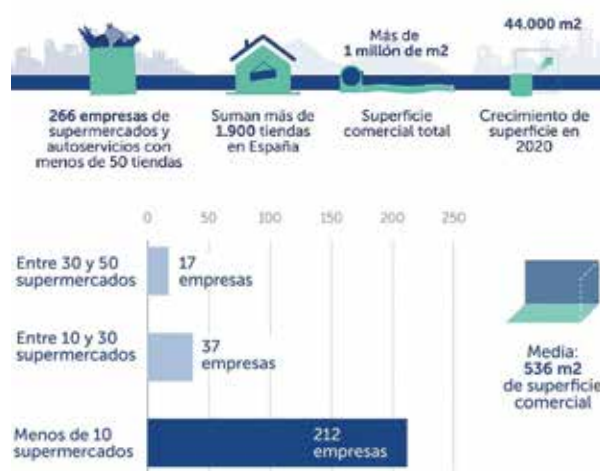
El gran hecho que se ha puesto de manifiesto durante el tiempo comprendido entre las semanas del 9 de marzo de 2020 y la actualidad, es la fortaleza del sistema de distribución de proximidad que se desarrolló en España desde mediados de la década de los 80. Durante los meses pasados hemos sido conscientes de la fortaleza del conjunto de la cadena de valor agroalimentaria, que se sustenta en una estructura empresarial sólida, que presenta características diferenciadoras respecto a otros modelos europeos. Ésta ha

permitido que la alimentación no fuera un problema añadido al de la pandemia para una población sometida a una gran incertidumbre.

Los principales factores diferenciadores de la distribución alimentaria en España son los siguientes:

- El modelo español de distribución registra una gran variedad de empresas, muchas de ellas de carácter regional, que conviven y compiten en igualdad de condiciones con las grandes cadenas nacionales e internacionales. Todas ellas aportan una enorme pluralidad de modelos de tiendas y surtidos, que ayudan a conformar una oferta en proximidad muy rica, diferenciadora y competitiva. Esto también se refleja en el tamaño de las cadenas. Por ejemplo, según Retail Data (2), en España se contabilizan más de 260 empresas con menos de 50 tiendas, siendo destacable las más de 200 que cuentan con 10 o menos supermercados o autoservicios.

FIGURA 1 Supermercados en España



EActivat con datos de Retail Datas para ASEDAS. Mayo 2020

- Esta pluralidad tiene como consecuencia un entorno de fuerte competencia. Se trata de un elemento que incide directamente en beneficio del consumidor, al permitirle elegir, a pocos metros de sus casas o trabajos, entre una variedad de establecimientos y surtidos en función de su conveniencia. Otro factor estructural que fomenta este hecho es que España presenta uno de los mayores equilibrios entre formatos (tiendas especializadas de alimentación, supermercados e hipermercados) de Europa. (3)
- Fue a partir de los años 90 del siglo XX cuando el formato del supermercado comenzó a cobrar importancia, gracias a su capacidad, por un lado, de incrementar su tamaño y poder ofrecer un amplio abanico

de productos en proximidad a precios muy competitivos. En este contexto, el tamaño de la empresa era una condición necesaria para competir en surtido y en precio y, por ello, el papel de las centrales de compra ha sido fundamental para el crecimiento de las compañías regionales, que agrupan a menudo a autoservicios y pequeños supermercados distribuidos en zonas rurales. Hoy, este tipo de supermercados aseguran que los consumidores españoles, vivan donde vivan, tengan un surtido completo de alimentación a menos de 15 minutos de sus casas, siendo un factor fundamental de desarrollo rural y fijación de la población. (4) En paralelo, la distribución mayorista también ha evolucionado y se ha convertido en un apoyo muy valioso desde el punto de vista logístico para las pequeñas cadenas o detallistas independientes sin tamaño suficiente para mantener plataformas logísticas propias.

- Esta evolución vino acompañada por importantes cambios organizativos que han aportado al supermercado la capacidad para mantener una estructura financiera adecuada, cuidar la atención y el servicio al cliente, optimizar la estructura logística, crear relaciones estables con los productores y, por último, una fuerza de trabajo profesional, extensa, estable y motivada. Todos han sido elementos que han intervenido para superar con éxito las enormes dificultades que se han encontrado durante esta pandemia, en la que los empleados merecen una mención muy destacada por su altísima profesionalidad y su gran conciencia de servicio público.
- Por último, la tecnología ha tenido también una gran importancia en esta escalada hacia la eficiencia, especialmente en cuestiones logísticas y de organización de surtido. Además de una gran cantidad de “tecnología oculta” que optimiza cada vez más la gestión interna del supermercado, en esta segunda década del siglo XXI -como también ha puesto de manifiesto la pandemia- el comercio electrónico

en alimentación es una de las grandes líneas de crecimiento que tenemos por delante para avanzar hacia la “proximidad digital”, es decir, un modelo de complementariedad de canales que llegue a todo el mundo. (5)

RESILIENCIA: DE LA CRISIS ECONÓMICA DE 2008 A LA CRISIS SANITARIA DE 2020

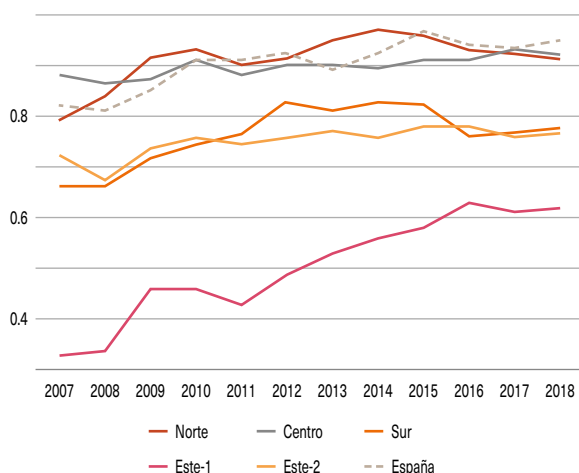
Para comprender la capacidad de resiliencia de la distribución moderna española, que ha sido evidente durante la crisis sanitaria del Covid-19, es conveniente aportar unas breves notas sobre la experiencia previa de la crisis económica de 2008. En la primera década del siglo XXI, las bases estructurales descritas anteriormente están ya establecidas en la distribución moderna española y esto aporta a las empresas una fortaleza organizativa que les permite adaptarse de manera muy rápida a los cambios en el consumo que se detectaron en poco tiempo. Estos cambios estuvieron definidos por la mayor demanda de productos básicos de alimentación e higiene de más bajo valor unitario, un incremento en la frecuencia de compra y cestas, y por lo tanto tickets, más pequeñas.

El catedrático Ignacio Cruz-Roche ha analizado como la eficiencia del modelo aportó las grandes claves para responder a las necesidades de alimentación que se presentaron en aquel momento:

- Las empresas de distribución minorista de productos de alimentación afrontaron la caída del consumo provocada por la última crisis económica mediante un ajuste de sus márgenes de beneficios.
- La caída del consumo se compensó en parte con una reducción de costes, lo que implica una mayor eficiencia en la gestión, y también reduciendo el margen neto de beneficio.

La tecnología ha tenido también una gran importancia en esta escalada hacia la eficiencia, especialmente en cuestiones logísticas y de organización de surtido. Además de una gran cantidad de “tecnología oculta” que optimiza cada vez más la gestión interna del supermercado, en esta segunda década del siglo XXI -como también ha puesto de manifiesto la pandemia- el comercio electrónico en alimentación es una de las grandes líneas de crecimiento que tenemos por delante para avanzar hacia la “proximidad digital”, es decir, un modelo de complementariedad de canales que llegue a todo el mundo

FIGURA 2 Eficiencia



Fuente. Ignacio Cruz Roche, 2020

- El incremento de la eficiencia del modelo permitió una contención de los precios, contribuyendo a paliar los efectos de la crisis en los consumidores.

Esta eficiencia del modelo viene definida, como se ha destacado en la introducción, por variables relacionadas con el equilibrio entre formatos, la concentración empresarial, el número de trabajadores, la productividad por superficie y la inversión. Así, los países del sur de Europa se caracterizan hoy por tener más tiendas por habitante, una concentración empresarial muy baja y mayor porcentaje de ventas en supermercados. Este modelo ha sabido optimizar los recursos, mantener el empleo y la inversión en una estructura comercial eficiente, con la proximidad y la competitividad como dos de sus signos definitorios. (6)

SUPERMERCADOS EN PANDEMIA: HECHOS RELEVANTES

El modelo español de distribución presenta, como se ha visto, fortalezas que le aportan una gran capacidad de resiliencia ante crisis diversas. Sin embargo, y a pesar de la experiencia de 2008, nada había preparado a las empresas para afrontar la gran incertidumbre causada por la crisis sanitaria del Covid-19. Las bases estructurales estaban sentadas y han permitido garantizar el acceso a la alimentación en todo el país en circunstancias muy difíciles. Aun así, los empresarios tuvieron que tomar decisiones difíciles y arriesgadas, hacer un esfuerzo añadido de coordinación con otras organizaciones y tomar medidas de gestión interna inéditas hasta el momento. Todo



giropoma la manzana de Girona

Nuestras plantaciones, situadas en las fértiles llanuras de la provincia de Girona y rodeadas por los parques naturales del Alto y Bajo Ampurdán, nos proporcionan una fruta singular, mimada por nuestros agricultores bajo la tutela de nuestro personal especializado, y con la calidad que garantiza la IGP Poma de Girona.



Camí Vell de Torroella, 3
17140, Ullà (Girona)
Tel. 972 755 025 - Fax 972 757 162
www.giropoma.com

ello para lograr que España se situara como el país con menos rotura de stock de nuestro entorno (7), asegurar el acceso a la alimentación y proteger a clientes y a empleados, haciendo a los supermercados lugar seguros donde hacer la compra diaria.

A continuación, se describen algunos de los hechos relevantes que han permitido alcanzar estos objetivos, aportando a la población la tranquilidad necesaria sobre la seguridad de un abastecimiento de alimentos y productos de higiene muy cerca de sus casas:

- Capacidad de previsión. A principios de marzo Italia comenzó a tomar medidas de confinamiento, como el cierre de las escuelas, el del comercio no esencial, la limitación de aforos en los supermercados y el establecimiento de separación en las colas de espera en la puerta de estos. Los empresarios españoles son conscientes de que la situación italiana describía, con escasos días de diferencia, lo que estaba por venir en España e, inmediatamente, solicitan información a la principal organización empresarial del sector de la distribución moderna allí, FederDistribuzione, para obtener datos de primera mano sobre las medidas de prevención y seguridad que se estaban tomando en el comercio, adelantándose, así, al decreto del confinamiento en España.

Esta preparación previa permitió ya en los primeros días del estado de alarma, la gran mayoría de las tiendas abrieran con todas las medidas de seguridad ya instaladas –mamparas, señalización para mantener

el distanciamiento social, mascarillas para trabajadores...–, tras un fin de semana de intenso trabajo preparatorio.

- La seguridad como prioridad. Las empresas pusieron en marcha todos sus recursos para acceder al mercado de mascarillas y otras medidas de protección y proporcionar dicha protección a sus trabajadores lo antes posible, pese a las enormes dificultades que se encontraron en los mercados internacionales. Así mismo, y en colaboración con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el de Sanidad, se inicia la venta de mascarillas al público en cuanto hubo disponibilidad, ante la demanda creciente de los consumidores.

Se ponen, además, en marcha grupos de trabajo con los Ministerios de Industria, Comercio y Turismo y de Sanidad para elaborar un primer borrador de la Guía de Comercio ante la pandemia, que está lista el 19 de marzo. En este documento se recogerían de manera ordenada las medidas preventivas para la protección de clientes y empleados, así como los protocolos de higiene y desinfección de locales y almacenes. A pesar de que muchas de ellas ya se estaban aplicando, la guía supone un paso adelante en la unificación de las medidas a tomar y una apuesta decidida por la autorregulación del sector.

- Refuerzo y cuidado del personal. Los profundos y rápidos cambios en el consumo que tuvieron lugar en los primeros meses de la pandemia, así como la



Preparadores de pedidos por comercio electrónico. Mayo 2020

adaptación de las tiendas y las plataformas logísticas a las medidas de seguridad que garantizaran la distancia social, obligó a los supermercados a realizar contrataciones extraordinarias hasta el punto de que, en los meses de marzo, abril y mayo, se alcanzaron los niveles de contratación anuales previstos. Los puestos de trabajo creados en aquellos primeros meses fueron, básicamente, puestos de caja, de reposición, personal para las secciones de frescos, preparadores para pedidos online, personal de almacén y seguridad.

Los trabajadores han sido, desde el primer momento, la gran preocupación de las empresas. Y, por ello, la prioridad ha sido dotarles de las medidas de protección necesarias, de refuerzos para responder a las exigencias extraordinarias de la situación, de apoyo moral e incluso psicológico en la mayoría de los casos y de retribuciones extraordinarias. Aun así, nunca se resalta lo bastante el reconocimiento al esfuerzo fuera de lo común, dedicación y profesionalidad de la que han dado muestra los empleados de los supermercados y la deuda que toda la sociedad ha contraído con ellos.

- Colaboración con el sector productor. El conjunto de la cadena agroalimentaria ha dado ejemplo de su funcionamiento a altísimo nivel y lo ha hecho desde la colaboración y la unión en el objetivo común de que la alimentación no fuera un problema en esta crisis. España, como gran país productor, transformador y distribuidor de alimentos, ha demostrado tener un sistema de gestión de la producción agropecuaria excelente y unas redes logísticas muy eficaces definidas por la profesionalidad y la automatización.

Así, la estrecha colaboración que las empresas mantienen con sus proveedores ha facilitado la transmisión de las necesidades de la demanda en cada momento concreto de la pandemia y la flexibilidad requerida para adaptarse a las circunstancias complejas impuestas por la pandemia. También en este ámbito, los ejemplos de entrega y esfuerzo -como los de los transportistas que en ocasiones han tenido que trabajar en condiciones penosas ante, por ejemplo, el cierre de los restaurantes de las estaciones de servicio cerrados- han sido numerosos en este ámbito.

Además, desde la distribución se intentó prestar apoyo con campañas de difusión a las producciones que, habitualmente dirigidas al sector horeca, estaban sufriendo especialmente el cierre de éste. Dos ejemplos de ello fueron las campañas de ASUCYL (Asociación de Supermercados de Castilla y León) con la carne de cordero y piezas Premium de vacuno o de ASUICAN (Asociación de Supermercados de Canarias) en favor de la comercialización del queso canario.

El conjunto de la cadena agroalimentaria ha dado ejemplo de su funcionamiento a altísimo nivel y lo ha hecho desde la colaboración y la unión en el objetivo común de que la alimentación no fuera un problema en esta crisis. España, como gran país productor, transformador y distribuidor de alimentos, ha demostrado tener un sistema de gestión de la producción agropecuaria excelente y unas redes logísticas muy eficaces definidas por la profesionalidad y la automatización

- El compromiso social del supermercado. Junto con la crisis sanitaria, se manifestó muy rápidamente una incipiente crisis social. Las empresas de supermercados intentaron atender las peticiones extraordinarias de ayuda que les llegaron desde las organizaciones sociales con las que trabajan habitualmente y realizaron una importante labor de reorganización logística para atender las necesidades de colectivos especialmente vulnerables, como los usuarios de comedores sociales, albergues para transeúntes, personas sin hogar o menores de familias en riesgo de exclusión, que en aquel momento no podían ser atendidos en los comedores escolares.

En esta línea, se ponen en marcha recogidas extraordinarias de alimentos en supermercados, vales de compra canjeables, se ceden espacios y centros de operaciones logísticos y administrativos a entidades sociales y se movilizan, solo en abril de 2020, más de 100.000 kilos de ayuda en alimentos y productos de higiene.

El supermercado, dando muestra -como se dijo en aquel momento- de ser “un vecino más”, se convirtió también en un lugar donde apoyar a otro tipo de necesidades sociales, como la soledad de los ancianos o la necesidad de denuncia de víctimas de maltrato de género en estas circunstancias tan difíciles.

- El papel del asociacionismo. La madurez del sector de la distribución alimentaria en España ha hecho que, a lo largo de los últimos años, se hayan creado unas redes de asociacionismo empresarial, a nivel autonómico, nacional y europeo, a través de las que compartir conocimiento y experien-



cias que se han revelado muy útiles en el marco de una crisis tan grave como la del Covid-19.

Además del trabajo previo ya mencionado con organizaciones como la italiana FederDistribuzione, solo 10 días después de la declaración del Estado de Alarma en España, AECOC –organización que agrupa a las principales asociaciones y empresas del gran consumo– emitió un informe sobre las actuaciones del retail internacional ante el Covid-19, en el que muchos pudieron inspirarse de cara a acondicionar sus tiendas a las nuevas necesidades y demandas de los consumidores y, sobre todo, a garantizar las mejores medidas de seguridad para clientes y trabajadores.

Desde las organizaciones empresariales del retail y la distribución con base alimentaria en España se trabaja para coordinar el trabajo de interlocución con la Administración, intercambiar y compartir impresiones, experiencias e inquietudes, detectar necesidades, trasladar al gobierno información real sobre el consumo y el comportamiento del consumidor, etc. Al mismo tiempo, se mantiene un intenso contacto con el resto de asociaciones de la Unión Europea, a través de Eurocommerce, para ayudarles a prever lo que, desgraciadamente, tuvieron que afrontar en días sucesivos. Se mantuvieron incluso reuniones con la Asociación de Supermercados de Argentina donde veían que, tarde o temprano, tendrían que afrontar el mismo problema que Europa.

Además, es preciso destacar el trabajo de las centrales de compra y de la distribución mayorista que han ofrecido apoyo y asesoramiento muy cercano a miles de pequeñas tiendas en toda España. Con las redes logísticas funcionando a pleno rendimiento, con la capacidad de responder con rapidez al incremento de la demanda y, sobre todo, de acompañar, informar y garantizar el abastecimiento y la seguridad incluso a los rincones menos accesibles de la geografía española. Su trabajo ha sido, una vez más, fundamental en su función de aportar equilibrio del acceso a la alimentación en España.

- Gestión de relaciones institucionales. Afrontar una crisis como la del Covid-19 ha requerido de una intensa labor de coordinación y diálogo. Desde el primer momento, las empresas y organizaciones de la distribución alimentaria mantuvieron un diálogo constante y al máximo nivel con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y con las Consejerías de Comercio de las Comunidades Autónomas.

Durante los primeros meses de la pandemia, las vías de comunicación permanecen abiertas 24 horas/7 días a la semana con, en ocasiones, varios contactos diarios. El diálogo todas las administraciones es especialmente relevante, dadas las características de la organización territorial en España, así como las peculiaridades de cada región. Un reflejo de ello es el enorme peso que tienen las cadenas regionales en la estructura de la distribución alimentaria en España, y que se ha puesto de manifiesto durante los meses pasados por su importante contribución a la garantía del abastecimiento. Esta proximidad ha permitido estar muy cerca de las necesidades concretas de cada zona y de cada colectivo desfavorecido y apoyar al sector productor allí donde se necesitaba.

Además, también se mantiene un contacto permanente con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación para constatar el correcto funcionamiento de la cadena agroalimentaria. El 23 de marzo surgieron informaciones que apuntaban a un supuesto incremento de los precios por parte de los distribuidores. Todas las organizaciones del comercio coincidieron en la estabilidad de los mismos, y así lo manifestó también el ministro Luis Planas quien, en repetidas ocasiones, hizo un elogio sobre el excelente funcionamiento de la cadena. “No se ha constatado un incremento de precios en los alimentos, y sí se ha mostrado una significativa fluidez y buen funcionamiento del mercado”, aseguró en los medios de comunicación. (8)

- La importancia de la información. El 10 de marzo, días antes de la declaración del primer Estado de Alarma. Los propios empresarios comenzaron a lanzar mensajes de tranquilidad: “el abastecimiento

Las lecciones aprendidas durante las dos crisis, económica y sanitaria, que hemos vivido en el siglo XXI suponen la toma de conciencia, en primer lugar, del carácter esencial de la cadena agroalimentaria, en su conjunto, y de la distribución, en particular. El Covid-19 nos ha situado, como sociedad, ante el mayor reto que se nos había presentado en mucho tiempo y ha reafirmado al formato del supermercado en su función de servicio público

de productos está garantizado". Esta frase se repetiría en numerosos foros públicos en los próximos días y consiguió transmitir tranquilidad a la población justo en el momento en que la compra de acopio era la noticia.

La comunicación ha sido, quizá, el último eslabón en el fortalecimiento, transformación y modernización de las cadenas de supermercados descrito en la primera parte de este artículo. Pero, durante la crisis del Covid-19, se ha producido también un acercamiento y una mayor y mejor comprensión del modelo español de distribución alimentaria por parte de los me-

dios de comunicación. Estos han participado en el ejercicio de responsabilidad destinado a ofrecer confianza a la población, con llamamientos a la calma, apoyados en declaraciones de expertos y, por su parte, las empresas han respondido casi siempre a sus demandas explicando la situación con transparencia.

Así, en pocos días –los previos y posteriores a la declaración del Estado de Alarma–, se contabilizaron cientos de entrevistas por parte de nuestra asociación en todo tipo de medios de comunicación. El objetivo fue explicar a la población que la cadena de valor agroalimentaria estaba funcionando perfectamente y que, por

Este año con más ilusión...



AMISTAD SIN SEMILLAS AMOR TRABAJO DINERO FELICIDAD SIN SEMILLAS

Rituales uvasdoce nochevieja

MÁS SUERTE

MÁS MAGIA... MÁS SUERTE

uvasdoce nochevieja

lo tanto, no era necesario hacer acopio de alimentos o productos de higiene, ya que no se iba a producir desabastecimiento. El efecto es casi inmediato y, a los pocos días, se recuperaba la normalidad en las tiendas.

CONCLUSIÓN: LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas durante las dos crisis, económica y sanitaria, que hemos vivido en el siglo XXI suponen la toma de conciencia, en primer lugar, del carácter esencial de la cadena agroalimentaria, en su conjunto, y de la distribución, en particular. El Covid-19 nos ha situado, como sociedad, ante el mayor reto que se nos había presentado en mucho tiempo y ha reafirmado al formato del supermercado en su función de servicio público. La proximidad es con toda seguridad el gran valor que ha permitido el abastecimiento de alimentación y otros productos de primera necesidad a todos los ciudadanos, independientemente de su lugar de residencia. Además, ha hecho posible llevar a cabo por parte de las autoridades los confinamientos necesarios para frenar la pandemia porque todos sabían que los ciudadanos tendrían los productos básicos para su vida diaria sin salir de dichos perímetros –sus municipios o sus barrios-. Esta función social es el verdadero compromiso de los empresarios del sector. Pero, para seguir ejerciéndola, tienen por delante la gran tarea de superar los retos del futuro relacionados con hacer la proximidad sostenible, circular, social y digital.

Mirar hacia el futuro desde la experiencia de estos meses tan intensos supone constatar la importancia del mantenimiento y de la constante mejora de unas estructuras logísticas modernas, punteras tecnológicamente y muy eficientes. Porque su robustez y buen funcionamiento nos ha aportado la flexibilidad necesaria en unos momentos muy complicados.

También implica reconocer y poner en valor el altísimo nivel de la cadena de valor agroalimentaria en su conjunto. Los productores primarios, las cooperativas, la industria alimentaria y los transportistas han dado prueba de una enorme capacidad de reacción, con respuesta inmediata a los rápidos cambios en la demanda. Como siempre hemos defendido, una cadena de valor fuerte y unida es la mejor garantía en beneficio del consumidor.

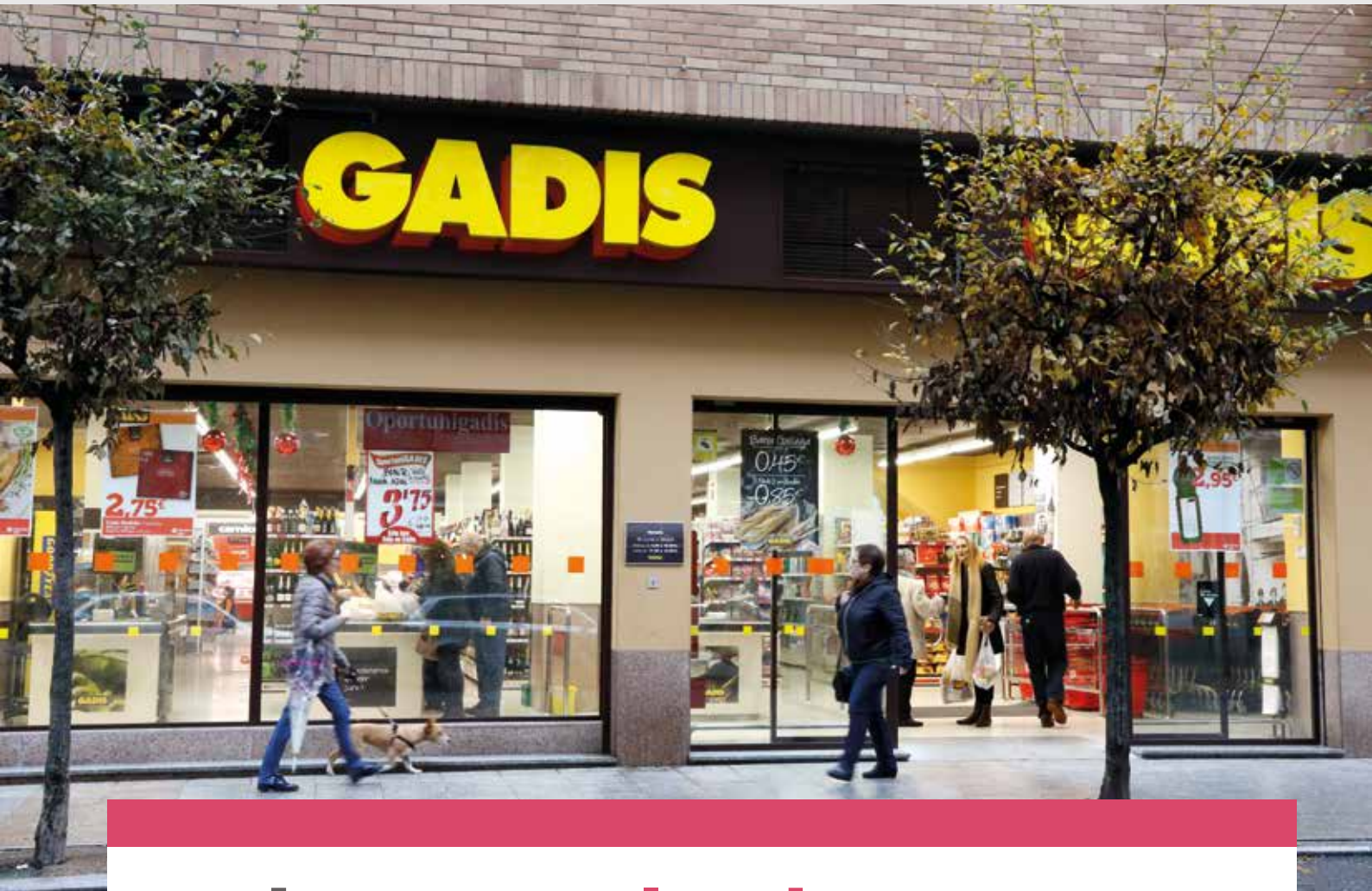
Por supuesto, mirar hacia el futuro con confianza significa reconocer, valorar y cuidar el gran activo de los recursos humanos que tienen las empresas de la distribución alimentaria. Especialmente, los trabajadores esenciales y presenciales que encontramos cada día en las tiendas y en las plataformas logísticas, merecen que el respeto social que se han ganado en los últimos meses se mantenga vivo en el tiempo.

Durante las semanas del confinamiento se ha fortalecido el valor de la proximidad. Al igual que ocurrió durante la crisis económica del año 2008, el consumidor ha encontrado en el supermercado del barrio el modelo que cubre sus necesidades a la hora de hacer una compra completa, variada, segura y a precios competitivos. Esa cercanía seguirá respondiendo a las exigencias de la conveniencia de los ciudadanos, sean cuales sean las futuras circunstancias a las que nos enfrentemos como sociedad. El consumidor que salga de esta nueva crisis está aún por descubrir, pero la proximidad dará, sin duda, una respuesta a sus necesidades.

Cuando todo esto pase, seguiremos avanzando y deberemos retomar con más decisión aún la defensa de la eficiencia, fundamental en cualquier proyecto empresarial, y trabajar para asegurar la triple sostenibilidad económica, social y medioambiental que hemos siempre perseguido y que, en un nuevo escenario, será más necesaria que nunca. Las reflexiones que nos llegan por parte de la Comisión Europea acerca de la necesidad de invertir en la soberanía estratégica de sectores esenciales, entre los que se incluyen el retail y el sector agroalimentario, nos invita de nuevo a terminar nuestra reflexión con la encendida defensa sobre la esencialidad de este sector, que ha dado un gran ejemplo y merece el reconocimiento de todos. ■

BIBLIOGRAFÍA

- (1) La distribución comercial en Europa: eficiencia y eficacia de los diferentes modelos. Ignacio Cruz Roche, catedrático emérito de la Universidad Autónoma de Madrid, Jaime Romero, Universidad Autónoma de Madrid, y Ricardo Sellers, Universidad de Alicante. 2020
- (2) Datos Retail Data para ASEDAS. 2020
- (3) La distribución comercial en Europa: eficiencia y eficacia de los diferentes modelos. Ignacio Cruz Roche, catedrático emérito de la Universidad Autónoma de Madrid, Jaime Romero, Universidad Autónoma de Madrid, y Ricardo Sellers, Universidad de Alicante. 2020
- (4) Datos Retail Data para ASEDAS. 2020
- (5) IV Observatorio sobre Correo Electrónico en la Alimentación. María Puelles, Universidad Complutense de Madrid, Gonzalo Moreno, Universidad Autónoma de Madrid, Felipe Medina, secretario general técnico de ASEDAS. 2020
- (6) La distribución comercial en Europa: eficiencia y eficacia de los diferentes modelos. Ignacio Cruz Roche, catedrático emérito de la Universidad Autónoma de Madrid, Jaime Romero, Universidad Autónoma de Madrid, y Ricardo Sellers, Universidad de Alicante. 2020
- (7) AECOC Barómetro OSA 2020
- (8) "El Gobierno descarta el racionamiento y una subida de precios de los alimentos. El Economista Agro. 23 marzo 2020



Las **centrales de compra** en **España** y su impacto en la competencia en los mercados regionales

♦ Jaime Romero

Universidad Autónoma de Madrid

♦ Ignacio Cruz Roche

Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: En este trabajo se señala el papel que desempeñan los supermercados regionales de menor tamaño, que llegan a posiciones de liderazgo en sus territorios y como se superan los efectos adversos de su menor dimensión mediante la integración en centrales de compra.

Palabras clave: supermercados, centrales de compra, distribución regional.

En el panorama de la distribución de gran consumo europea, España es un país que destaca por el predominio del modelo de supermercado basado en la proximidad. La cuota de mercado del conjunto de los supermercados regionales supone a final de 2020 un 19,1% del total del mercado, cuota que se situaría en la segunda posición del ranking que encabeza Mercadona (ver cuadro 1). Esta cuota de mercado ha crecido en los últimos años, pasando del 18,0% en 2016 al 19,1% actual.

CUADRO 1: Cuota de mercado de las principales empresas de distribución alimentaria

	Cuota de Mercado Valor % 2020	% Variación en un año
MERCADONA	24,5	-1,1
CARREFOUR	8,4	-0,2
LIDL	6,1	0,5
DIA	5,8	-0,6
Grupo EROSKI	5,8	0,0
Grupo AUCHAN	3,4	0,0
CONSUM	2,8	0,1
SUPERMERCADOS REGIONALES (TOTAL)	19,1	0,5

Fuente: Kantar

El Informe Alimarket 2020 muestra el papel destacado de los supermercados regionales en sus territorios de influencia. En varias Comunidades Autónomas el líder (en superficie de ventas) es una cadena regional, como es el caso de Asturias, Canarias, Cantabria, Comunidad Valenciana y Galicia. Si el análisis lo llevamos a mercados territoriales más pequeños, vemos que en numerosas provincias el líder es una cadena local que extiende su influencia también a provincias próximas (Cuadro 2).

El modelo de crecimiento de estos supermercados regionales lleva, por lo general, a expandirse en las provincias y regiones limítrofes, en lo que se conoce como “crecimiento en mancha de aceite”. Es necesario superar un nivel mínimo de presencia en tiendas para que la logística de abastecimiento de almacenes intermedios y establecimientos sea rentable. Este fue el modelo de expansión de Mercadona al pasar de cadena regional centrada en la Comunidad Valenciana a cadena nacional líder y presente en todos los territorios.

El modelo del éxito de los supermercados regionales se apoya en la mayor proximidad a los clientes, tanto física –detentan una red de establecimientos muy tupida en el territorio– como emocional: su surtido se identifica con los deseos de sus consumidores locales. El mercado

CUADRO 2: Posición en cuota de mercado en superficie de venta de los supermercados regionales

Comunidad Autónoma	Supermercado Regional y ranking provincial
ANDALUCÍA	Cash Lepe: Huelva (1º) Luis Piña: Jaén (1º) Covirán: Almería (3º) San Rafael: Córdoba (2º) Grupo Piedra: Córdoba (3º)
ARAGÓN	Cabrero: Huesca (2º) Covalco: Teruel (2º)
ASTURIAS	Alimerka (1º) HLR (3º)
CANARIAS	Dinosol: Las Palmas (1º), Tenerife (1º)
CANTABRIA	Semark Lupa (1º)
CASTILLA-LA MANCHA	Ahorramás: Toledo (3º), Guadalajara (3º) EcoMora: Albacete (3º), Ciudad Real (3º), Cuenca (3º)
CASTILLA Y LEÓN	Unide: Ávila (2º) Semark Lupa: Palencia (2º) Covirán: Zamora (3º) Froiz: Zamora (2º) Gadisa: Valladolid (3º)
CATALUÑA	Supermercados Pujol Supsa: Lleida (1º) Fragadis: Tarragona (1º) Bon Preu: Girona (1º), Tarragona (3º) Condis: Barcelona (2º)
COMUNIDAD VALENCIANA	Consum: Valencia (1º), Alicante (2º), Castellón (2º)
EXTREMADURA	Líder Alimentación: Badajoz (2º), Cáceres (2º)
GALICIA	Gadisa: Coruña (1º), Lugo (1º), Ourense (1º), Pontevedra (3º) Froiz: Pontevedra (1º), Coruña (3º), Lugo (3º), Ourense (3º)
NAVARRA	Uvesco (3º)
PAÍS VASCO	Uvesco: Vizcaya (2º), Guipúzcoa (2º)
REGIÓN DE MURCIA	Upper (3º)

Fuente: elaboración propia con datos de Alimarket 2020

español de gran consumo presenta una clara segmentación territorial por los diferentes hábitos de consumo alimentario, tradiciones culturales, etc. Una adaptación a mercados locales tan diferentes es bastante más difícil de gestionar para cadenas de base nacional. Los supermercados regionales conocen las necesidades locales y pueden desarrollar alianzas con proveedores locales. Así, a la proximidad física se une una proximidad emocional. Es el concepto de lo “nuestro” frente a la menor personalidad de las enseñas nacionales o multinacionales. Esta preferencia se refuerza con unos precios muy competitivos, figurando en muchos casos por debajo de las grandes cadenas. La proximidad a sus clientes permite una comunicación más orientada a su segmento de mercado, una oferta y promociones mejor dirigidas y especialmente la posibilidad de utilizar los nuevos canales de comunicación, como redes sociales, potenciando esta proximidad emocional.

El modelo del éxito de los supermercados regionales se apoya en la mayor proximidad a los clientes, tanto física –detentan una red de establecimientos muy tupida en el territorio– como emocional: su surtido se identifica con los deseos de sus consumidores locales. El mercado español de gran consumo presenta una clara segmentación territorial por los diferentes hábitos de consumo alimentario, tradiciones culturales, etc.

LAS CENTRALES DE COMPRA

La Asociación Española de Centrales de Compra (AN-CECO) definía la “central de compras como un operador que tiene como objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado” (Casares y Rebollo, 2005).

Inicialmente en los años setenta, la integración de las empresas en las centrales de compra persigue la obtención de mejores precios mediante un mayor poder de mercado de compras de más volumen. Con ello se hace posible competir con los precios que conseguían las grandes cadenas multinacionales presentes en España. Con el transcurso del tiempo, las centrales van ofreciendo cada vez un mayor número de servicios a sus empresas asociadas, perdiendo importancia la función de compra.

Los estudios teóricos sobre los efectos de las centrales de compra sobre las empresas y el sector (Molina 2019), señalan que el acceso a un mayor tamaño permite equilibrar las relaciones de poder en la cadena entre los pequeños y medianos distribuidores y los fabricantes, pero también permiten acceder a economías de tamaño en la gestión de las compras, la logística, las tecnologías de la información y los datos, el diseño de tiendas, las marcas del distribuidor, etc. Todos estos factores estimulan la eficiencia de la industria de la distribución en su conjunto, la rivalidad y competencia entre las empresas y en definitiva precios más bajos para los consumidores.

Rodríguez Bertiz (2019) considera que “las centrales de compra pasaron por tres estadios distintos: el primero la búsqueda regular de suministro, el segundo el foco en los procesos administrativos y el tercero la diversificación de servicios más allá de la negociación de producto”. Estos servicios más allá de la negociación de precios y condiciones se pueden agrupar en los siguientes:

- **Marca de fabricante:** conseguir acuerdos con las principales marcas de fabricante apalancados en actuaciones que generen valor para las dos partes. Acuerdos de gestión de la categoría, innovación, surtidos eficientes, etc., son ejemplos de estas actuaciones.
- **Marcas propias** que aportan valor a los operadores regionales y que alcanzan un volumen que les permite competir con los grandes operadores.
- **Importaciones:** en la medida en que la demanda de los consumidores incorpora cada vez más productos importados tanto de alimentación como de no alimentación, la central de compras puede facilitar acceder a estos mercados en condiciones favorables.
- **Suministros e inversiones** de todos los materiales necesarios para el normal desempeño de la actividad comercial.
- **Logística:** las plataformas de distribución de las centrales de compra pueden complementar las redes de las empresas asociadas como forma de reducir los costes logísticos de los proveedores y distribuidores.
- **Productos frescos:** aunque los productos frescos y su proximidad a los consumidores es un factor de ventaja competitiva de los supermercados regionales, en los casos de productos importados o elaborados (cuarta gama, etc.) la agregación de volúmenes y la compartición de costes logísticos pueden generar efectos sinérgicos.
- **Gestión de la información y mejora** de los procesos administrativos.

En España, las dos principales centrales de compra a las que están asociados la casi totalidad de los supermercados regionales líderes en sus territorios son Euromadi e IFA. Según Alimarket en 2018 las empresas asociadas a Euromadi suponían el 19,9% de la superficie de venta alimentaria con 7.487 establecimientos, mientras que las asociadas a IFA representaban el 18,5% de la superficie alimentaria y 5.049 establecimientos.

Las empresas asociadas no realizan la totalidad de sus compras a través de las centrales, sino que mantienen

La **aceituna** da mucho que hablar

La aceituna de mesa es uno de los alimentos más representativos de la Dieta Mediterránea y de la gastronomía española, de hecho, nuestro país es el principal productor y exportador del mundo de este producto. Aunque la aceituna de mesa es, sin duda alguna, el aperitivo por excelencia y está presente en la mayoría de los bares, restaurantes y hogares, no siempre se conoce el potencial gastronómico que encierra este pequeño manjar, ni sus interesantes propiedades nutricionales. Por esta razón, la Interprofesional de la Aceituna de Mesa de España – INTERACEITUNA – inició una campaña nacional a finales de 2019 para posicionar la aceituna en la alta gastronomía. Para ello, se ha contado con la colaboración de cocineros de la talla de **Diego Guerrero, Pepa Muñoz, Pepe Rodríguez, Ramón Freixa, Ricard Camarena y Mario Sandoval**, entre otros muchos. Todos ellos han integrado las aceitunas de España en sus platos, demostrando que este fruto tiene una gran versatilidad. Son múltiples las creaciones culinarias que se pueden hacer con ellas: espuma de aceituna, emulsiones, aire de aceituna, cremas y sopas, tierra a través de la deshidratación de aceitunas, etc. El objetivo de este movimiento originado entre los grandes cocineros, es la integración de este fruto en las cocinas de los restaurantes y, por tanto, en el menú. A partir de octubre de este año, 1.000 restaurantes de España estarán ofreciendo tapas donde las aceitunas sean el ingrediente estrella. Esta acción tendrá lugar en restaurantes de Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia, donde se activará una campaña de publicidad exterior en los entornos de los establecimientos promotores que informen a los comensales sobre las nuevas tapas gourmet con aceitunas. El objetivo de la acción es prestigiar la aceituna, elevándola de categoría, demostrando todo el potencial que encierra este pequeño manjar.

Además de las degustaciones en bares y restaurantes, el segundo año de El reto de la aceituna se ha visto sustentado por 16 cocineros de renombre que han tomado el testigo y han puesto su talento en seguir reinventado la aceituna. Contamos con chefs como Los hermanos Torres, Begoña Rodrigo, Sergi Arola, Carlos Maldonado, Fabián León, Firo Vázquez... De esta manera, se sigue contando con los que más saben de gastronomía en este país para que el reto acabe siendo viral entre los profesionales de la cocina. Adicionalmente, se ha hecho una colaboración con el reconocido programa de televisión, MasterChef Ce-

lebrity, en donde los participantes han tenido que realizar un total de 4 recetas de alta cocina, con la aceituna como protagonista. Continuando con la televisión, se ha emitido el spot de Aceitunas de España en Movistar TV de manera ininterrumpida durante todo este segundo año de campaña. También es interesante destacar la colaboración con prestigiosos medios de comunicación, como Marie Claire o El Español, que están invitando a sus lectores a cocinar con aceitunas.

Más información en: www.aceitunasdeespana.es

ASIA

UN NUEVO MERCADO: CHINA

El mercado chino es uno de los más atractivos para muchos sectores por su volumen, pero también es muy complejo por la gran diferencia cultural existente entre Oriente y Occidente. A día de hoy el consumo de aceitunas españolas en China no es significativo, y éste tiene lugar en cadena de hoteles y restaurantes españoles principalmente. Por ello, dar a conocer la aceituna al consumidor chino, es fundamental para popularizar este alimento tan desconocido.

El objetivo principal de la campaña es incrementar el consumo de las aceitunas de mesa españolas en China a corto, medio y largo plazo. Para ello, el primer paso ha sido



Aceituna Gordal con almendras en tempura y humus de pesto

establecer con nitidez un motivo para que el consumidor chino pruebe el producto. A continuación, se describen las principales acciones que se están desarrollando:

- Promociones en restaurantes
- Colaboración con escuelas de cocina
- Promociones en punto de venta (supermercados y plataformas de ecommerce)
- Publicidad de los usos en las principales redes sociales y colaboraciones con, al menos, 30 key opinion leaders.

Más información en: www.olivesfromspain.cn

LA CONSOLIDACIÓN DE UN GIGANTE: DOBLE CAMPAÑA EN INDIA

Este año 2021, la promoción de la aceituna de mesa cuenta con dos campañas en la India cofinanciadas por dos entes distintos, la Unión Europea y Extenda. Ambas campañas conviven de manera simultánea y se gestionan para que sean percibidas por el consumidor indio como una campaña única. A nivel estratégico, el interés del país es innegable, ya que su tamaño permite un consumo potencial muy atractivo y el crecimiento de las exportaciones de aceituna española se han duplicado desde el año 2014, siendo su cuota de mercado de más del 90%.

Algunas de las actividades más destacables son: una potente batería de acciones en el ámbito digital, campaña en redes sociales y con diferentes influencers gastronómicos, además de la estrecha colaboración con una celebrity chef india, Amrita Raichand. Se ha creado contenido audiovisual, parte del cual se utilizará para la ambiciosa campaña que se hará en televisión, en las 3 principales cadenas nacionales indias. Siguiendo con el plan de medios, se han insertado anuncios y publirreportajes en las revistas más prestigiosas del país, tanto dirigidas al consumidor final como al público. Por último, se implementarán también acciones en el canal HORECA notorias y altamente eficaces, articuladas a través de la acción "Let's tapas", en donde se incidirá, una vez más, en ligar producto y origen español.

Más información: www.olivesatyourtable.in
y www.olivesfromspain.in

CONTINENTE AMERICANO

LA ACEITUNA ESPAÑOLA SIGUE CONQUISTANDO LOS ESTADOS UNIDOS

La Comisión Europea ha aprobado el que sería el cuarto Programa Europeo para promocionar las aceitunas a nivel internacional. La aprobación de este programa supone un verdadero hito ya que permitirá ejecutar, por segunda vez,



una inversión total de **7.400.000 euros** (3 años, 2021-23) para actividades de promoción, en un mercado muy relevante para el sector como es **Estados Unidos**. Las actividades más destacadas que se están llevando a cabo son:

Promoción en Punta de venta: se insertará publicidad en 6 de las grandes cadenas de USA: a través de banderolas y stoppers en carritos, así como publicidad en las pantallas digitales que tienen algunos de estos establecimientos junto a las cajas registradoras.

Plan de medios ambicioso, en el que se incluye desde televisión con cerca de 600 pases en programas de lifestyle, inserciones en las principales revistas profesionales, en digital se hará campaña de search, paid social media y compra programática en display y video, y un plan en exterior en las pantallas superiores de los taxis de Nueva York que permitirá impactar a un gran número de personas, al estar siempre en movimiento.

A todas estas acciones le acompañará colaboraciones con influencers, un gabinete de prensa, participación en ferias como la Summer Fancy Food y la Winter Fancy Food, entre otras, a partir del año 2 de campaña.

Más información: olivesatyourtable.eu

CANADÁ: UN LUSTRO EN EL NORTE DEL CONTINENTE AMERICANO



Por quinto año consecutivo, se ha venido realizando campaña promocional en el mercado canadiense. Los hitos más importantes conseguidos durante este año han sido: colaboración con un total de 10 influencers gastronómicos y de estilo de vida, que han generado más de 200 piezas de contenido propio en redes sociales; la realización de una campaña digital muy potente dirigida tanto a consumidor final como profesional. Ésta ha estado dotada de patrocinio de contenido a través de Facebook, Instagram y Youtube, colaboración con la revista gastronómica Ricardo Food Service, Canadian Grocer, Restobiz y L'actualité Alimentaire, y Google Display. También se ha llevado a cabo una extensa campaña de exterior a través de anuncios en pantallas digitales en las dos ciudades más importantes del país, Toronto y Montreal. Por último se hizo un evento virtual dirigido a público profesional en el que participaron chefs, periodistas gastronómicos e influencers. Tanto la web como el resto de actividades se realizan en inglés y francés y la selección de medios y herramientas contempla cubrir de manera eficiente y personalizada todo el territorio canadiense.

Más información: www.olivesatyourtable.ca

Las centrales de compras no deben confundirse con las alianzas entre grandes empresas minoristas que se dan en Europa. Las “European Retail Alliances” están dirigidas a obtener condiciones de compra favorables de los grandes proveedores. Sin embargo, a diferencia de las centrales de compra, la actividad de estas alianzas se centra en un número reducido de grandes proveedores cuyo poder de mercado se intenta neutralizar con un mayor poder de compra. En el gráfico 1, se reflejan las principales alianzas existentes en Europa.

ferencia de las centrales de compra que agrupan a pequeños operadores en el largo plazo, las alianzas agrupan a grandes operadores, con centros de decisión por lo general en otros países, no crean una mayor eficiencia en la gestión y suponen un riesgo de transmisión de información comercial sensible para las empresas.

El gran poder de mercado de estas alianzas puede alterar el equilibrio competitivo a favor de los compradores. Pueden generar ineficiencias económicas al reducir la competencia y la innovación y también tener un impacto negativo en los consumidores (subsidiar las marcas de los distribuidores, promociones, espacio en los lineales, etc.). Larracoechea¹ (2019) considera que “los proveedores serán más dependientes de los distribuidores, que son la puerta de entrada al mercado. El poder de mercado permite a los minoristas obtener descuentos de los proveedores a menudo sin una contrapartida. Estas pérdidas reducen la capacidad de invertir de los fabricantes y afecta al empleo. Por ello, considera que se debe realizar una adecuada evaluación de los efectos de las alianzas de compra en la ca-

As from 2019

The diagram illustrates the structure of the food retail sector in Europe as of 2019, showing various retail groups and their associated brands. The groups are represented by colored circles and labels:

- Vege (Blue circle):** IFA, SONAE.
- Carrefour (Black circle):** Carrefour, Système U.
- Carrefour/Tesco (Black circle):** TESCO.
- Carrefour/U (Pink circle):** Carrefour, U.
- Carrefour/Booker (Orange circle):** BOOKER WHOLESALE, Musgrave, JERÓNIMO MARTINS, ICA GRUPPEN, MIGROS, hagar, Ahold Delhaize, Morrisons.
- Coop (Green circle):** Coop, Coop Schweiz, Coop Italia.
- AgeCore (Green circle):** AgeCore, INTERMARCHÉ, CONAD, Pensez d'abord le coq, COLRUYT GROUP, EROSKI, EROSKI confijo, EDEKA.
- EMD (Yellow circle):** UNIL, NorgesGruppen, ESD italia, LENTA, Dagrofa, axfood, TUKO LOGISTICS, MARKANT, woolworths, euromadi, Superunie.
- AMS (Orange circle):** AMS.
- Coopernic (Purple circle):** Coopernic.
- EURELEC (Dark Blue circle):** REWE, EURELEC.
- Horizon (Red circle):** Auchan|RETAIL, METRO, Dia, Groupe Casino.

Fuente: Eurocommerce

CUADRO 3: Muestra de empresas distribuidoras analizada. Año 2018

	5 mayores empresas	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	De 51ª a 198ª	Total
Independientes	5	1	4	81	91
Asociadas a central de Compras	0	14	26	67	107

Fuente: elaboración propia con datos de Retaildata 2019

dena de suministro alimentario y de sus posibles efectos futuros”.

La diferencia entre las “European Retail Alliances” y las centrales de compras españolas estriba en que las primeras van dirigidas a reforzar el poder de compra de los distribuidores participantes frente a un número por lo general reducido de oferentes y cubren un número limitado de referencias, mientras que en el modelo español de central de compras el surtido es mucho más amplio, se dirigen a la mayoría de los proveedores y ofrecen un conjunto de servicios adicionales respecto a la negociación de compra.

LAS CENTRALES DE COMPRA: SUS EFECTOS SOBRE LA COMPETENCIA Y LA EFICIENCIA EMPRESARIAL²

Uno de los factores determinantes de la eficiencia de la distribución en España es la fuerte presencia de las centrales de compra que han permitido a las empresas pequeñas y medianas acceder a las economías de tamaño y alcance de las grandes empresas distribuidoras. Estas empresas asociadas a centrales de compras han podido hacer frente a la competencia de las grandes compañías y en algunos casos llegar a ser líderes o principales actores en sus mercados territoriales (provinciales o regionales) de referencia. La estrategia competitiva de estas empresas ha sido poder competir en precios con las grandes, a través de conseguir compras y procedimientos de gestión más competitivos, pero a su vez mantener las ventajas de adaptar el surtido a los mercados territoriales más reducidos.

La consecuencia es que frente a modelos de otros países en los que las empresas medianas y pequeñas han desaparecido en favor de las grandes, en la distribución española la presencia de estos competidores ha permitido tener unos niveles de concentración más reducidos que en otros países europeos (Cruz y otros, 2020) con sus efectos positivos sobre la competencia empresarial en precios.

La base de datos Retaildata 2019, recoge las principales magnitudes económicas de las empresas de distribución españolas, en un periodo de tiempo com-

prendido entre 2014 y 2018, con datos obtenidos de las cuentas anuales presentadas por las empresas y otras fuentes disponibles. Para el año 2018 se presenta información de 325 empresas que componen el universo de la distribución en España, de las que 164 están asociadas a alguna central de compras (Euro-madi, IFA, Unagrás y CMD). Una vez analizada la base de datos y eliminadas aquellas empresas en las que la información está incompleta, se obtiene la muestra que se recoge en el cuadro 3.

En dicho cuadro se observa cómo las cinco mayores empresas son independientes, mientras que en los tramos siguientes hasta la empresa cincuenta predomina el asociacionismo, y finalmente entre las empresas de menor tamaño está equilibrada la distribución entre independientes y asociadas.

El análisis de las ratios de las empresas agrupados por tamaños, muestra que las empresas asociadas en centrales de compra ven mejorada su eficiencia, su productividad, y en definitiva su capacidad de competir y sobrevivir.

Uno de los factores determinantes de la eficiencia de la distribución en España es la fuerte presencia de las centrales de compra que han permitido a las empresas pequeñas y medianas acceder a las economías de tamaño y alcance de las grandes empresas distribuidoras. Estas empresas asociadas a centrales de compras han podido hacer frente a la competencia de las grandes compañías y en algunos casos llegar a ser líderes o principales actores en sus mercados territoriales (provinciales o regionales) de referencia

CUADRO 4: Indicadores de eficiencia

	5 mayores empresas	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	De 51ª a 198ª	Total
Rdo. explotación / ventas (%)					
Independientes	2,61	-3,02	-3,05	0,26	0,21
En Central de compras	-	2,04	2,78	1,88	2,12
Rdo neto / ventas (%)					
Independientes	1,94	-3,04	-3,77	-0,29	-0,35
En Central de compras	-	1,64	2,36	1,43	1,68

Fuente: Muestra de empresas distribuidoras. Año 2018 Retaildata 2019

CUADRO 5: Indicadores de productividad

	5 mayores empresas	De 6ª a 20ª	De 21ª a 50ª	De 51ª a 198ª	Total
Ventas por empleado €					
Independientes	237.200	252.713	171.053	240.413	237.323
En Central de compras	-	358.654	223.168	317.452	299.933
Ventas por m² €					
Independientes	6.357	3.539	5.328	4.835	4.926
En Central de compras	-	4.845	5.863	6.677	6.240

Fuente: Muestra de empresas distribuidoras. Año 2018 Retaildata 2019

Así, en el cuadro 4 se puede apreciar como el resultado de explotación sobre ventas, que da una imagen aproximada del poder de mercado de las empresas, en las empresas medianas (de la 6ª a la 50ª) es muy similar al de las grandes empresas. En las pequeñas empresas distribuidoras el porcentaje es muy superior en las empresas asociadas, acercándose a las de mayor tamaño.

El resultado neto de explotación en porcentaje respecto a las ventas nos da una imagen de la eficiencia de los procesos internos. En este caso, se ve también como las empresas asociadas se acercan en sus resultados a las de mayor tamaño y son claramente superiores a los resultados de las empresas independientes del mismo tamaño. Se puede afirmar que la pertenencia a una central de compras lleva aparejada una mejora en los procesos de gestión que permite obtener mayores resultados.

El asociacionismo a través de una central de compras permite a las empresas integradas acceder a procedimientos y técnicas de gestión que incrementan la productividad tanto del trabajo como de los espacios o capital empleado. En el cuadro 5 podemos apreciar diferencias significativas de la productividad del trabajo, medida por las ventas por empleado, como de la productividad del capital medida por las ventas por metro cuadrado. En ventas por empleado las empresas asociadas presentan datos superiores en las empresas medianas y pequeñas a las empre-



sas no asociadas, e incluso sus cifras son mayores a las de las grandes empresas independientes. En ventas por metro cuadrado las cifras de las grandes empresas independientes son más altas, pero las

empresas asociadas medianas y pequeñas superan los resultados de las empresas independientes de su mismo tamaño.

CONCLUSIONES

Este análisis demuestra el papel fundamental que ha tenido en España la integración en centrales de compra para construir un tejido comercial con una importante presencia de pequeñas y medianas empresas minoristas, de ámbito local o regional, que pueden competir con las grandes empresas utilizando su mayor capacidad de adaptación a las peculiaridades de los mercados territoriales. Este factor explica las bajas tasas de concentración de la industria de la distribución en España en comparación con otros países de dimensión similar y la alta rivalidad de la competencia en precios entre las empresas. ■

NOTAS

- 1 Eurocommerce: "DG AGRI workshop 4&5 November 2019 – summary report"
- 2 En este apartado seguimos el Informe elaborado para ASE-DAS (2020)

BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket: Distribución Alimentaria (monográfico) marzo 2020
- Casares, J. y Rebollo, A.: Distribución Comercial, Thomson Civitas, 2005
- Cruz Roche, I., Romero J. y Sellers-Rubio, R.: La Distribución Comercial en Europa: eficiencia y eficacia de los diferentes modelos" ASEDAS 2020.
- EuroCommerce: "DG AGRI workshop 4&5 November 2019 – summary report"
- EuroCommerce: "Mapping European Retail Alliances" Retail industry confidential, 10 septiembre 2018
- Molina, H. (2019), "Buyer alliances in vertically related markets", disponible en <https://ssrn.com/abstract=3452497>
- Morales, J.M.: "La transformación de las centrales de compra a través de la verticalización y la competitividad: el caso de IFA" en Ortega, E. y Medina, F. (directores): El Supermercado, Aranzadi, 2019
- Ortega, E. y Medina, F. (directores): El Supermercado: un modelo de proximidad equilibrada, accesible y circular. Aranzadi, 2019
- Retaildata (2019): "Retail Data"(base de datos en línea) en <https://www.retaildata.es>
- Rodriguez Bertiz, J.: "La importancia de las centrales de compras en el retail de base alimentaria" en Ortega, E. y Medina, F. (directores): El Supermercado, Aranzadi, 2019

Con la mejor agua
se obtienen los
plátanos
más exquisitos



Los plátanos de La Palma

EL SABOR DE CANARIAS



La transformación del retail: el papel de la tecnología en la crisis de la COVID-19

✦ Myriam Quiñones García

Universidad Autónoma de Madrid

✦ Anne Schmitz

Universidad Autónoma de Madrid

✦ Ana M^a Díaz Martín

Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: La crisis sanitaria y económica ocasionada por la COVID-19 ha intensificado el reto de la transformación del sector de la distribución comercial. En este trabajo se recogen casos de la industria minorista que ilustran el papel fundamental de la tecnología a la hora de ofrecer a clientes internos y externos confianza y protección frente al coronavirus y, a su vez, potenciar el posicionamiento competitivo de la empresa.

Palabras clave: minoristas, tecnología, digitalización, Matriz del Éxito del Retail de Kahn, crisis sanitaria, coronavirus, COVID-19.

Las restricciones a la movilidad, los requerimientos de distanciamiento social y el conjunto de medidas encaminadas a evitar la propagación de la COVID-19 han tenido un fortísimo impacto en la forma de vida de millones de hogares en los últimos meses. Una de las consecuencias más evidentes ha sido el incremento de la digitalización de muchas actividades cotidianas, desde el trabajo al ocio, pasando por la educación, el cuidado de la salud y, por supuesto, las compras.

Del mismo modo que los consumidores se han visto obligados a adoptar nuevas soluciones digitales en muy poco tiempo, las empresas de distribución han tenido que adaptar sus procesos, surtidos y modelos de atención al cliente en un tiempo récord. En esta adaptación, la tecnología ha jugado un papel fundamental. El objetivo de este artículo es identificar las tecnologías que han contribuido durante la pandemia a reforzar el posicionamiento competitivo de los retailers en un contexto en el que garantizar la salud y seguridad de empleados y clientes se convirtió en el propósito central de la actividad empresarial.

Cuando aparecieron los primeros casos de coronavirus, el sector de la distribución comercial ya estaba inmerso en una profunda transformación¹. Con el fin de obtener una eficiencia operativa superior, o bien ofrecer a sus clientes una mejor experiencia de compra, las empresas líderes ya habían comenzado a digitalizar sus procesos de gestión, a

potenciar el comercio electrónico y a incorporar innovaciones tecnológicas en sus tiendas físicas como, por ejemplo, sistemas de *check-out* automático, pago con el móvil, etiquetas inteligentes o probadores virtuales.

Por su parte, un creciente número de consumidores ya hacían parte de sus compras online, demandando de los distribuidores una experiencia de compra fácil y fluida, independientemente del canal en el que ésta tuviera lugar. Entre estos compradores omnicanal comenzaban a utilizarse asistentes de voz y catálogos virtuales basados en la realidad aumentada y era generalizado el uso de redes sociales para recabar información comercial e incluso para realizar compras.

Para los distribuidores, el desafío sanitario y económico que ha supuesto la crisis del coronavirus ha actuado como un importante catalizador para la adopción de nuevas tecnologías². La rápida respuesta proporcionada por el sector de la distribución comercial a los cambios en los hábitos de sus clientes (ver Tabla 1) no hubiera sido posible sin la apuesta decidida de las empresas por soluciones tecnológicas que, además de contribuir al desarrollo de su posicionamiento competitivo, garantizaban la protección de empleados y clientes frente al virus.

En las siguientes secciones se profundiza en el análisis de los avances tecnológicos que han permitido a

TABLA 1: Impacto de la pandemia en los hábitos de consumo

CONTEXTO	NUEVAS TENDENCIAS DERIVADAS DE LA PANDEMIA	IMPACTO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO
Protección frente al contagio	Preferencia por los distribuidores que facilitan una experiencia de compra con el menor contacto posible entre personas.	Percepción del comercio electrónico como el canal de compra más seguro. Elección de tiendas físicas en las que se garantizara la distancia social, la higiene y la compra y pago sin contacto físico. Solicitud de servicios de entrega a domicilio y/o recogida de bajo contacto entre personas.
	Preferencia por marcas y distribuidores que ofrecen una experiencia de compra fácil y un servicio de entrega rápido.	Elección de minoristas locales, marcas integradas verticalmente y <i>pure players</i> .
Restricciones a la movilidad	Cambios en los productos y servicios demandados y también, de los lugares y momentos de consumo.	Crecimiento de demanda de productos esenciales, así como de bienes y servicios relacionados con las necesidades derivadas de trabajar y estudiar en casa. Reducción de actividades de ocio fuera del hogar y crecimiento de pedidos de restauración a domicilio, así como del ocio en el hogar.
	Hiperconexión de los consumidores a través de dispositivos que ofrecen datos en tiempo real sobre sus necesidades, preferencias y hábitos.	Cesión de datos cuyo análisis se vuelve fundamental para hacer frente a los requisitos del comercio minorista armonizado.
Paralización de la actividad económica no esencial	A la crisis sanitaria se une la crisis económica.	Incremento de la cuota de la marca de distribuidor en la cesta de la compra.

FIGURA 1: Contribución de las soluciones tecnológicas a las estrategias competitivas de las empresas minoristas

Propuesta del minorista		
	Beneficios del producto	Experiencia del consumidor
Ventaja competitiva	Incremento del beneficio hedónico CONFIANZA EN LA MARCA Blockchain Comunicación en redes sociales Tecnología en tiendas insignia	COMPRA DIFERENTE Y DIVERTIDA Realidad virtual y aumentada Impresión 3D en el punto de venta Recomendaciones y publicidad personalizadas Búsqueda por voz e imagen Tecnología en tiendas insignia
	Eliminación de puntos de fricción PRECIO BAJO Precios dinámicos Stock único (comercio unificado) Nuevos vehículos - última milla	COMPRA FÁCIL Click&Collect y Scan&Go Asistentes virtuales (voz) Búsqueda por voz e imagen Chatbots Pago con móvil y pagos omnicanal Reconocimiento facial Taquillas inteligentes Geolocalización Etiquetas inteligentes

Elaboración propia a partir de la *Mátriz de Éxito del Retail* (Kahn, 2018)

las empresas minoristas satisfacer estas nuevas necesidades de sus clientes poniendo la salud a la vanguardia de su estrategia competitiva.

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS MINORISTAS

Históricamente, los avances tecnológicos siempre han traído consigo cambios en la gestión minorista. En un trabajo de investigación anterior de estos mismos autores³, se elaboró una tipología de soluciones tecnológicas atendiendo a su potencial impacto sobre la estrategia competitiva de la empresa. El marco teórico de dicho estudio se fundamentaba en la teoría desarrollada por la profesora Barbara E. Kahn (The Wharton School of the University of Pennsylvania) sobre el éxito de los retailers en el contexto de la transformación digital del sector⁴. Según ésta, son cuatro las opciones de posicionamiento estratégico de las empresas minoristas, resumidas de manera muy gráfica en su *Mátriz de Éxito del Retail*: superioridad de marca, experiencia de cliente mejorada, experiencia de compra sin fricción y excelencia operativa. Las empresas líderes son las que logran destacar en al menos dos de las cuatro propuestas de valor que incorpora la matriz:

confianza en la marca, experiencia de compra diferente y divertida, compra fácil y precios bajos.

En el trabajo anteriormente mencionado, se llevó a cabo un estudio cualitativo al que siguió una investigación de carácter cuantitativo. La recogida de información se realizó a través de entrevistas en profundidad, reuniones de grupo y una encuesta a directivos de empresas minoristas y proveedores tecnológicos especializados en distribución. Entre las preguntas que se les formularon, se incluía una que preguntaba sobre cuál de las cuatro palancas de éxito identificadas en la matriz de Kahn influye más cada una de la veintena de soluciones tecnológicas previamente identificadas por los investigadores como de mayor relevancia para el retail. Aplicando un análisis factorial de correspondencias múltiple a los datos de las frecuencias absolutas procedentes del cruce de cada solución tecnológica con cada estrategia, se obtuvo la matriz representada en la Figura 1.

Estos resultados ilustran cuáles son las soluciones tecnológicas que los expertos del sector de la distribución consideran tienen un mayor impacto en cada una de las cuatro estrategias competitivas de la *Mátriz de Éxito del Retail* de Kahn. Es importante tener en

LECHE

Pascual

Este brik ES LA CAÑA



ENVASE **89%**
MATERIAL DE
ORIGEN VEGETAL



Hecho
a partir de
**CAÑA DE
AZÚCAR**



Reduciendo
CO²
a la atmósfera



Pascual

Dar lo mejor

cuenta que esta clasificación se desarrolló antes de la irrupción de la COVID-19 en el panorama minorista. Indudablemente, la situación epidemiológica desatada en 2020 modificó radicalmente el escenario en el que operaban los distribuidores hasta ese momento, obligando a muchos de ellos a repensar sus estrategias de inversión en tecnología⁵.

TECNOLOGÍAS QUE CREAN VALOR AL TIEMPO QUE PROTEGEN LA SALUD

A continuación, se analiza cómo las soluciones tecnológicas de nuestra clasificación han sido aplicadas por la distribución para hacer frente a los retos económicos y sanitarios derivados de la crisis del coronavirus. Aunque la casuística es muy diversa, hemos seleccionado algunos casos de éxito a modo de ejemplo. Con ellos, queremos ilustrar el papel de la tecnología durante la pandemia como herramienta clave para la generación de valor y para la protección de la salud de las personas.

Experiencia de cliente mejorada: compra diferente y divertida

Los minoristas que se esfuerzan por hacer del proceso de compra una fuente de beneficios hedónicos para sus clientes trabajan para añadir componentes experienciales al proceso de compra. Su ventaja competitiva está fuertemente anclada en ofrecer una experiencia de compra diferente y con elementos lúdicos.

Cuando se impusieron las medidas de distanciamiento social, la limitación de aforos y los protocolos higiénicos en las tiendas físicas, para muchos ir de compras no solo dejó de ser una actividad placentera, sino que se convirtió en una tarea estresante.

Soluciones tecnológicas que los expertos en retail habían identificado antes de la aparición de la COVID-19 como las más relevantes para potenciar una experiencia de compra diferente y divertida se adaptaron para, además, minimizar las situaciones de potencial contagio. Así, los minoristas encontraron un nuevo aliciente para conectar con los consumidores a través de asistentes de voz virtuales y chatbots. Continente en Portugal, por ejemplo, potenció el uso de una app con la que hacer listas de la compra usando la voz -o escaneando códigos de barras-, simplificando así los pedidos online y reduciendo el tiempo que sus clientes pasaban en sus tiendas físicas.

Las aplicaciones impulsadas por la realidad virtual (RV) y la realidad aumentada (RA), por las que ya apostaban los distribuidores líderes en este cuadrante de la matriz de Kahn antes de la crisis sanitaria, también

Aunque el confinamiento mantuvo las tiendas insignia de muchas marcas cerradas durante algún tiempo, es de esperar que jugarán un papel importante durante la etapa de recuperación porque en ellas se despliega un gran número de avances tecnológicos que contribuyen a mejorar la experiencia de cliente, a la vez que refuerzan la confianza en la marca

han contribuido a mejorar la experiencia del cliente durante los meses marcados por la distancia social. Esta tecnología permite a los compradores probar productos de forma virtual, incluso lúdica, limitando la interacción física. En un futuro no muy lejano, se espera que los consumidores usen aplicaciones de RV/RA para explorar catálogos y lineales virtuales en los que hallarán una selección de productos y contenido publicitario personalizados en función del historial de compras anteriores⁶.

Aunque el confinamiento mantuvo las tiendas insignia de muchas marcas cerradas durante algún tiempo, es de esperar que jugarán un papel importante durante la etapa de recuperación porque en ellas se despliega un gran número de avances tecnológicos que contribuyen a mejorar la experiencia de cliente, a la vez que refuerzan la confianza en la marca. Entre tanto, empresas como Ralph Lauren, Levis&Co o Gap han desarrollado tiendas virtuales para mantener la conexión con sus clientes durante la pandemia. Su objetivo es recrear la atmósfera diferenciada de sus establecimientos físicos, desde la decoración hasta la música, para mantener la relación con los consumidores mientras éstos no puedan acudir a sus tiendas físicas. Estos espacios virtuales, eminentemente experienciales y abiertos las 24 horas del día, ofrecen actividades interactivas personalizadas. En ellos, los clientes pueden probar productos, hacer consultas en tiempo real, participar en programas de fidelización, y simular los aspectos más lúdicos de la compra, todo sin exponerse al contacto social.

Experiencia de compra sin fricciones: compra fácil

Según los expertos que participaron en nuestro estudio, los distribuidores que fundamentan su ventaja competitiva en ofrecer una experiencia de compra fácil y sin puntos de fricción deberían invertir en nuevos métodos de pago, búsquedas en Internet por voz e imagen, asistentes virtuales, geolocalización y solu-

Los distribuidores que fundamentan su ventaja competitiva en ofrecer una experiencia de compra fácil y sin puntos de fricción deberían invertir en nuevos métodos de pago, búsquedas en Internet por voz e imagen, asistentes virtuales, geolocalización y soluciones que faciliten la compra online, ya sea con envío a domicilio o recogida en tienda. De un modo u otro, todas estas tecnologías tienen su aplicación en el escenario actual en el que el cuidado de la salud es una prioridad para el comercio minorista

ciones que faciliten la compra online, ya sea con envío a domicilio o recogida en tienda. De un modo u otro, todas estas tecnologías tienen su aplicación en el escenario actual en el que el cuidado de la salud es una prioridad para el comercio minorista.

Antes del brote de coronavirus, un gran número de empresas ya había puesto en marcha soluciones automatizadas para eliminar puntos de fricción a lo largo del viaje del cliente, como los sistemas *scan&go* y *self check-out*. Durante los meses más duros de la pandemia, estas soluciones sirvieron para garantizar la distancia social y evitar aglomeraciones en las tiendas. En ese mismo sentido, los servicios *click&collect* favorecieron las compras online y la entrega en puntos de recogida con mínima interacción entre consumidores y personal de tienda.

Los expertos entrevistados en nuestro estudio afirmaron que el pago con tarjetas bancarias *contactless* y el pago con el teléfono móvil son fundamentales para hacer el proceso de compra más sencillo al cliente. Durante los meses de mayor incidencia de la COVID-19, su uso creció significativamente porque evitan tocar el dinero en efectivo y las TPVs. Esta tendencia es previsible que se amplíe en un futuro con la adopción del pago a través de reconocimiento facial o la lectura de datos biométricos (huella dactilar, iris, retina, geometría de la mano, etc.) En esta dirección apuntan los sistemas de reconocimiento facial impulsados en China por Alipay (Alibaba) y su rival WeChatPay (Tencent). En España, Nestlé, CaixaBank y el Payment Innovation Hub fueron pioneros poniendo en marcha a finales de 2019 una prueba de esta tecnología en una tienda Nestlé Market. Amazon, por su parte, anunció en septiembre de 2020 que en algunas tiendas piloto de Whole Foods se podía pagar simplemente escaneando la palma de la mano del cliente.

En un reciente estudio de Capgemini⁷, el 71% de los consumidores españoles entrevistados afirmó haber incrementado el uso de soluciones *contactless* duran-

te los meses del estado de alarma para evitar aproximarse a otras personas. Según ese mismo informe, un 60% seguirá usando estas tecnologías tras la desescalada y aunque desaparezca el miedo al contagio. A medida que los minoristas invierten en soluciones de bajo contacto, es probable que se extienda el uso de los códigos QR en las etiquetas como una solución para ofrecer gran cantidad de información sobre los productos sin necesidad de que el comprador tenga que solicitar ayuda a ningún empleado.

De manera similar, la tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia), que ya está generalizada en la gestión de inventarios, podrá utilizarse en las operaciones de cara al público conectando etiquetas, probadores inteligentes y los dispositivos móviles de los dependientes. De este modo, no solo será más sencillo el seguimiento de las prendas que los clientes lleven a los probadores, sino que éstos podrán probarse de manera virtual tallas y colores alternativos y enviar desde el espejo inteligente una alerta al personal de tienda para que les reserven la talla o color de su elección. Incluso podrán pagar desde cualquier lugar de la tienda sin el inconveniente de tener que esperar colas. Actualmente, empresas como Inditex y Decathlon ya disponen de sistemas de pago automático autogestionado que no requieren el paso de los clientes por una caja atendida por empleados de tienda.

Finalmente, esta crisis podría ser un catalizador para el despegue de las plataformas conversacionales, que no solo juegan un papel importante para diseñar una oferta más experiencial, como ya se ha comentado, sino para simplificar el proceso de compra, ofreciendo asistencia personalizada e instantánea a los clientes e interactuando con ellos de manera segura desde el punto de vista sanitario.

Excelencia operativa: precio bajo

Los minoristas que destacan por su excelencia operativa han desarrollado modelos de gestión que les per-

miten reducir costes a lo largo de la cadena de valor y repercutir esa eficiencia en precios bajos para sus clientes.

Para los minoristas, uno de los más importantes retos derivados de la COVID-19 ha sido hacer frente a la disrupción sufrida en la cadena de suministro⁸. El pánico desatado entre los consumidores los primeros días del confinamiento fomentó el acopio de productos esenciales o “compra de búnker”, y aunque el abastecimiento de productos básicos nunca dejó de estar garantizado, los cambios en la demanda fueron tan repentinos y de tal magnitud que tensaron seriamente muchos de los procesos logísticos existentes. Para hacer frente a las necesidades de sus clientes, y también simplificar la gestión de las tiendas, los minoristas de la distribución alimentaria modificaron la composición de sus surtidos, buscaron nuevos proveedores locales, cerraron las secciones de bazar y aumentaron el peso de las marcas de distribuidor.

Además, el incremento de la compra online y de las peticiones de entrega a domicilio excedieron la capacidad de respuesta de muchos de los operadores minoristas. En este contexto, los avances en la tecnología RFID, el uso de la robótica y la automatización de los procesos de *back-office* fueron determinantes para agilizar la gestión de la cadena de suministro de extremo a extremo, así como para la gestión de las tiendas. Todo ello mientras se intentaba reducir al mínimo las interacciones entre personas.

Durante la pandemia, además de la puntualidad y la precisión de los pedidos realizados a través del canal online, la entrega sin contacto se convirtió en un atributo importante del servicio. En este sentido, quizás esta crisis también impulse soluciones de entrega de última milla automatizadas como las taquillas inteligentes o el uso de robots, drones y vehículos autónomos⁹.

Superioridad de marca: confianza en el distribuidor

Siguiendo con el planteamiento teórico de la Matriz de Éxito del Retail de Kahn, los minoristas que apuestan por la estrategia de superioridad de marca ofrecen productos y servicios diferenciados en los que los consumidores confían. Preguntados por las tecnológicas que pueden resultar eficaces para conseguir este posicionamiento, quienes participaron en nuestro primer estudio afirmaron que la tecnología blockchain es la que mayor potencial ofrece. Un ejemplo de su aplicación al retail es la red IBM Food Trust, que conecta a todos los participantes en el suministro de alimentos a través de un registro permanente y compartido de todos los datos del sistema alimentario. De manera similar, la organización de conservación de la naturaleza,



Durante la pandemia, además de la puntualidad y la precisión de los pedidos realizados a través del canal online, la entrega sin contacto se convirtió en un atributo importante del servicio. En este sentido, quizás esta crisis también impulse soluciones de entrega de última milla automatizadas como las taquillas inteligentes o el uso de robots, drones y vehículos autónomos

WWF, ha lanzado una plataforma digital, OpenSC, que utiliza blockchain para rastrear alimentos y productos, con el fin de reducir el consumo de bienes cuyo proceso de producción sea perjudicial para el medio ambiente, o no ético. A través de un código QR se accede a información sobre el origen del producto específico y de su viaje a lo largo de la cadena de suministro.

Desde que la Organización Mundial de la Salud decretó la pandemia en marzo de 2020, los consumidores han dado su confianza a los canales de distribución que ofrecían mayor garantía de protección contra el coronavirus, de ahí el auge experimentado por la compra online, cuyo crecimiento en Europa se estima en un 55%¹⁰. Quienes siguieron visitando las tiendas físicas que permanecieron abiertas a pesar de las restricciones sanitarias, eligieron dónde comprar tras evaluar la desinfección de los establecimientos y las medidas de protección individual de trabajadores y clientes¹¹. Por esa razón, la mayor parte de las soluciones implantadas en el comercio que se han ido enumerando en este artículo tienen como denominador común el bajo contacto entre personas. Como complemento a las mismas, la afluencia de compradores a las tiendas, el tráfico y la densidad de persona dentro de las tiendas ha tenido que monitorizarse estrechamente.

LENCE

Río
DE GALICIA

LEYMA
NATURA



La calidad se demuestra con hechos



420

Empleos directos



2.600

Empleos indirectos



450

Ganaderos



07

Marcas propias



03

Centros de producción

TABLA 2: Casos del sector minorista en los que la tecnología refuerza el posicionamiento competitivo y protege a la salud

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	TECNOLOGÍA	EMPRESA	APLICACIÓN AL RETAIL
Los líderes en experiencia de cliente han aplicado soluciones tecnológicas para mantener una experiencia de compra sin contacto, pero con un componente hedónico .	REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA		<i>Room Decorator</i> de Amazon e <i>Ikea Place</i> permiten ver cómo quedaría decorado un espacio antes de comprar muebles y elementos de decoración. La app de Starbucks ofrece tours y programas de fidelización virtuales. <i>Sephora Virtual Artist</i> permite probar maquillaje desde el móvil. En la web y app de El Corte Inglés se puede acceder al espejo virtual <i>Modiface</i> para probar online productos L'Oréal. <i>Shoes Experience</i> de Massimo Dutti es un probador virtual de las colecciones de zapatos de la marca. <i>Virtual 25</i> de Gucci permite pagar para probarse zapatillas virtualmente y subir fotografías a las redes sociales.
	ASISTENTES VIRTUALES		Walmart, Costco, Target y Carrefour son ejemplos de retailers que se han aliado con Google para facilitar los pedidos online a través de la voz (Google Express y Google Assistant), algo que ya hace Amazon con sus dispositivos Echo y Alexa.
Los líderes en experiencia de compra sin fricciones han aplicado soluciones tecnológicas para mantener una experiencia de compra fácil, rápida y segura durante la pandemia .	CHATBOTS		<i>Ora</i> es un chatbot de Sephora que responde a preguntas frecuentes sobre la situación de los pedidos online y ofrece contenidos personalizados sobre tendencias y consejos de belleza a través de videotutoriales. H&M ofrece su asistente virtual y agentes de chat en directo a través de los servicios de Google. Carrefour ha incorporado chatbots a su web para resolver dudas de manera sencilla e instantánea.
	ETIQUETAS INTELIGENTES		En las tiendas Decathlon, la tecnología RFID cajas permite a los clientes autogestionar el pago y agilizar las esperas. El sistema <i>Zara Click&Find</i> muestra el plano de una tienda concreta y encuentra los artículos dentro de la misma.
	PAGO SIN CONTACTO		Con <i>Amazon One</i> se puede pagar en tiendas Whole Foods escaneando la palma de la mano. <i>Nestlé Market</i> ha lanzado una experiencia piloto en España de pago con reconocimiento facial. La empresa japonesa MTG ha desarrollado con VISA el anillo <i>Evering</i> como sistema de pago.
	TIENDAS CONTACTLESS		Continente ha abierto en Lisboa, un supermercado autónomo que ofrece una experiencia de compra similar a la de las tiendas AmazonGo.
	SISTEMAS DE ENTREGA, RECOGIDA Y DEVOLUCIÓN AUTOMATIZADOS		<i>Amazon Locker</i> y <i>Walmart Pickup</i> son taquillas inteligentes que permiten la entrega y devolución de productos sin contacto entre personas.
Los líderes en excelencia operativa y precio bajo han aplicado soluciones tecnológicas a reducir sus costes en la cadena de valor e incrementar la seguridad .	VEHÍCULOS AUTÓNOMOS		Vehículos autónomos se utilizan para la entrega de comida y/o pedidos a domicilio. Walmart incorpora los servicios de la compañía de furgonetas autónomas Udelv para sus repartos.
	DRONES		FedEx y Walgreens se han asociado con Google (Alphabet Wing) para desarrollar el reparto con drones y competir con Amazon PrimeAir. En España, Correos está realizando pruebas con drones para el reparto de paquetería en zonas rurales de difícil acceso.
	ROBOTS		Los robots se mueven de manera autónoma para verificar el stock y los precios. El robot también puede realizar tareas de desinfección en supermercados mediante el uso de luz ultravioleta.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	TECNOLOGÍA	EMPRESA	APLICACIÓN AL RETAIL
Las empresas que apuestan por la superioridad de marca potencian dirigen sus esfuerzos a generar confianza .	BLOCKCHAIN		Carrefour, asociado a IBM Food Trust, usa la tecnología blockchain para controlar la trazabilidad de alguno de los productos de alimentación que comercializa.
			De manera similar, VinAssure se basa en la tecnología blockchain para garantizar la procedencia del vino, sus perfiles, sabor o si cumple la normativa de certificación orgánica, todo ello escaneando un código QR en sus botellas.
			La plataforma <i>Open SC</i> permite a los consumidores rastrear los productos desde su origen hasta la tienda, permitiéndoles comprar y demandar productos justos, éticos y sostenibles.
	TECNOLOGIA PARA GARANTIZAR DISTANCIA DE SEGURIDAD Y PROTECCION INDIVIDUAL EN LA TIENDA	 	BM instaló un arco instalado en la entrada del supermercado que utiliza un sistema de pulverización para desinfectar el carro, calzado y manos, en un solo gesto.
TIENDAS VIRTUALES, EMINENTEMENTE EXPERIENCIALES Y TECNOLÓGICAS			Lidl y BM son ejemplos de minoristas con sistema de control de aforo automáticos. La densidad de clientes y empleados se traduce a un código luminoso que indica a los clientes si pueden o no entrar en las tiendas garantizando la distancia de seguridad.
		 	La app <i>Ufirst</i> avisa a los compradores que se apuntan a este sistema de turnos virtual cuándo es el momento en que corresponde entrar en el establecimiento.
			<i>Zara Click&Try</i> es un sistema de reserva anticipada de probadores que evita aglomeraciones en esa zona de la tienda.
			Tiendas virtuales sustituyen a las tiendas insignia temporalmente cerradas, en un esfuerzo por mantener la conexión con los consumidores que echan de menos la experiencia lúdica de ir de tiendas.

Mantener la distancia social en sus establecimientos ha sido un importante desafío para los minoristas en estos últimos meses. Para medir y limitar el acceso a los mismos se han utilizado sistemas de control de aforo automáticos. Algunos actuaban como semáforos, cuya señal luminosa indicaba si la entrada al establecimiento estaba permitida o prohibida. En otros casos, se implantaron balizas con conexión Bluetooth o Wi-Fi para identificar la ubicación de los consumidores y enviar información personalizada a sus teléfonos móviles, minimizando la posibilidad de exposición de los clientes a la enfermedad.

Así pues, la puesta en marcha de soluciones tecnológicas que favorecían una compra rápida, en un entorno limpio y con el menor contacto posible entre personas fue una clara palanca para generar un sentimiento de confianza en la población y atraer nuevos clientes. En un estudio de EuroCommerce y McKinsey&Co¹², el 60% de los consumidores europeos entrevistados dijo haber cambiado de tienda habitual o pasado al comercio online debido a la COVID-19. Es muy probable que parte de quienes entonces cambiaron de minorista - o del canal físico al electrónico - buscando las garantías que necesitaban para hacer una compra segura, mantengan su relación con sus

nuevos proveedores incluso cuando se produzca la desescalada definitiva¹³.

Finalmente, en la generación de confianza en marcas y enseñanzas durante la pandemia, la comunicación ha jugado un papel muy relevante, siendo las redes sociales uno de los canales más utilizados para ello¹⁴. Aquellas empresas que han sabido dejar en segundo plano sus mensajes más comerciales y, en su lugar, transmitir su apoyo a la sociedad de manera empática y auténtica han conseguido captar la atención y el favor de los consumidores¹⁵. Son numerosas las empresas de distribución que han colaborado con las administraciones y ONG para ayudar a paliar los efectos de esta crisis sobre los sectores más vulnerables de las comunidades en las que se insertan sus negocios¹⁶. Por ejemplo, el grupo El Corte Inglés organizó una "operación kilo" virtual a beneficio de las personas afectadas por la crisis sanitaria y Mercadona rindió homenaje a sus empleados y a toda la cadena agroalimentaria con su iniciativa "Héroes del Super".

A modo de resumen de todo lo anterior, en la Tabla 2 se recogen ejemplos concretos que ilustran cómo la tecnología ha potenciado el posicionamiento elegido

por las empresas de distribución y apoyado las medidas destinadas a reducir el contagio de la COVID-19.

CONCLUSIONES

En la distribución comercial, la tecnología ha jugado un papel fundamental en la protección de la población durante la pandemia de la COVID-19, siendo además una palanca de diferenciación para los minoristas. Con la salud y la seguridad de las personas a la vanguardia de los retos a los que se ha enfrentado el sector en los últimos meses, muchas de las soluciones tecnológicas por las que los retailers más pioneros venían apostando han servido para proteger a clientes internos y externos frente al coronavirus.

Los casos que se recogen en este artículo ilustran cómo gran parte de las innovaciones tecnológicas que contribuyen a crear superioridad de marca, experiencia de cliente mejorada, experiencia de compra sin fricción y/o excelencia operativa han sido determinantes para mantener la actividad comercial, sin dejar de ofrecer confianza y seguridad a clientes y empleados en los más difíciles meses de crisis sanitaria y económica.

Es de prever que, cuando la incidencia del virus remita definitivamente, la recuperación tenga una fuerte base tecnológica. El aprendizaje que ha supuesto el último año y medio será, sin duda, una guía para las empresas de distribución en su esfuerzo por sobrevivir y seguir creciendo en el turbulento entorno de transformación del sector. ■

NOTA: Esta investigación se ha financiado con el Programa de Excelencia de Profesorado de acuerdo con el convenio plurianual firmado por la Comunidad de Madrid y la Universidad Autónoma de Madrid, UAM (Línea # 3). El estudio se ha realizado en el marco del Grupo de Investigación TECHNOCONS de la UAM "Comportamiento y Tecnología del Consumidor".

NOTAS

- 1 Grewal et al. (2020)
- 2 Shankar et al. (2020)
- 3 Díaz-Martín et al. (2019)
- 4 Kahn (2018)
- 5 Boston Consulting Group (2020)
- 6 Nielsen (2019)
- 7 Capgemini (2020)
- 8 Mollenkopf et al. (2020)
- 9 Shankar et al. (2020)
- 10 EuroCommerce (2021)
- 11 McKinsey & Co. (2020)
- 12 EuroCommerce (2021)
- 13 Euromonitor (2021)

- 14 Pantano (2020)
- 15 Seth (2020)
- 16 Eurocommerce (2020)

BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket (2020): Qué acciones está realizando el retail internacional ante el covid-19? Recuperado de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/314050/-que-acciones-esta-realizando-el-retail-internacional-ante-el-covid-19>
- Boston Consulting Group (2020): Is your technology ready for the new digital reality? Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2020/is-technology-ready-new-digital-reality-post-covid19.aspx>
- Capgemini (2020): COVID-19 and the age of the contactless customer experience. Recuperado de https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2020/05/Touchless-Interface_V4-13.pdf
- Díaz-Martín, A.M., Cruz, I., Gómez Suárez, M., Quiñones, M., Schmitz, A. (2019): Transformación digital en distribución: Soluciones tecnológicas y estrategias competitivas de las empresas minoristas españolas. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*. E (24),151-167
- EuroCommerce (2021): Disruption and Uncertainty – State of Grocery Retail 2021. Recuperado de <https://www.eurocommerce.eu/resource-centre.aspx#PressRelease/13650>
- Euromonitor (2021): The Coronavirus Era: "The New Normal". What is here to stay? Recuperado de <https://www.euromonitor.com/the-coronavirus-era-the-new-normal-and-generational-shifts/report>
- Grewal, D., Noble, S.M., Roggeveen, A.L., Nordfalt, J. (2020): The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 48(1), 96-113
- Kahn, B. (2018): *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*. Wharton Digital Press. Philadelphia
- McKinsey & Co. (2020): COVID-19 US Consumer Pulse Survey. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights>
- Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2020). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management*.
- Nielsen, (2019): Augmented retail: The new consumer reality. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/augmented-retail-the-new-consumer-reality/>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., Dennis, C. (2020) Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*. 116, 209-213
- Sheth, J. (2020): Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*. 117, 280-283.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, A., Douglass, T., Hennessey, T., Bull, J.S., Waddoups, R. (2021) How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*. 97 (1), 13-27.



Actualidad en Retail No Alimentario

Un decálogo para la Transformación Digital de Los Grandes Especialistas No Alimentarios

✦ Gonzalo Moreno Warleta

*Profesor asociado.
Universidad Autónoma de Madrid*

✦ María Puelles Gallo

*Profesora contratada doctora.
Universidad Complutense de Madrid*

Resumen: Se repasan las tendencias en el mercado y la gestión de los Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAs), con especial atención al proceso de transformación digital. Para ello se realiza un análisis bibliográfico de las principales fuentes académicas y profesionales, obteniendo un listado de 29 tendencias que los autores concentran en un "decálogo". Continuando con el análisis, el decálogo resultante de la primera fase se somete al juicio de 6 expertos directivos de otros tantos fabricantes (1 fabricante líder en su sector no alimentario) y distribuidores (5 directivos de GENAs, en diferentes áreas funcionales), procediéndose a la discusión de cada tendencia considerada relevante para su aplicación práctica (toma de decisiones). Finalmente se elaboran unas breves conclusiones y recomendaciones para los profesionales del sector del Retail especializado.

Palabras clave: Retail, Non Food, Distribución no alimentaria, Omnicanal, Transformación Digital.

No es un secreto para nadie que la distribución minorista está sufriendo grandes transformaciones en todas sus variantes, en los últimos años. Por un lado, encontramos opiniones de tono catastrofista, “Es una revolución tecnológica imparable”, “¡Todo será online!”, “El comercio electrónico es el futuro...”, “Es el final del comercio tradicional”; mientras por otro hay resistentes incólumes “Es sólo una moda”, “El coste de la última milla nunca permitirá una transición total...”, “No es sostenible para el medioambiente...”, “El consumidor quiere vivir experiencias...”. Basta echar la vista 20 años atrás para encontrar una situación similar, al recordar los funestos augurios de los detractores de la distribución moderna en los sectores no alimentarios. Y no eran pocos. Con todo, como es habitual, lo más fascinante para un analista es el debate y el encuentro de puntos intermedios que, afortunadamente, en nuestro caso abundan.

Eso es lo que nos proponemos los autores en este modesto artículo: Revisar algunas de las opiniones aparentemente más dignas de crédito entre profesionales y académicos e intentar dilucidar cuáles de entre las tendencias identificadas en los últimos tiempos están más arraigadas, cuáles han resultado menos populares de lo que se esperaba hace unos pocos años y/o tienden a desaparecer; cuáles se han acelerado a la vista de los “acontecimientos sanitarios” de los últimos años, y cuáles han sufrido un freno coyuntural, si bien se espera retomen la inercia, tan pronto los miembros de la cadena de suministros se recuperen del desgaste financiero y funcional causado por los inesperados y violentos giros en los mercados de consumo.

Para ello, como podrá apreciarse en la bibliografía, se ha procurado acudir a las fuentes más populares entre los profesionales de la distribución, como consultoras de negocio, analistas de marketing o especializadas en la distribución minorista. Nombres como Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Coto Consulting, International Advertising Bureau, Retail Week; nuestras más castizas Distribución y Consumo o Alimarket; y por supuesto diferentes journals de corte académico con auténtica vocación de aplicación y transferencia de conocimiento.

Y así, “tomando de aquí y de allí”, se ha elaborado una lista consolidada de tendencias que se ha sometido, mediante una serie de cuidadas entrevistas en profundidad, al juicio de 6 expertos de contrastada solvencia, entre los que destacan un director regional, un director de marketing, un director de comunicación, un directivo de merchandising multicanal, un director de recursos humanos y un responsable de *delivery* y transformación digital, provenientes de una empresa

fabricante líder en productos de consumo (no-alimentación) y 4 grandes distribuidores no alimentarios, todos ellos líderes en sus respectivos sectores.

Así pues, empezaremos por actualizar la situación de las enseñanzas en España, desde el punto de vista de los cambios en número y presencia actual de las mismas para, a continuación, analizar los ejes estratégicos que han motivado y dirigen las mutaciones que han llevado a los GENAs a ser una oferta muy diferente de la que existía en su origen, guiados por la recopilación de información académica, informes y noticias y, algo fundamental, la opinión y evaluación de expertos sectoriales. Por último, unas breves conclusiones, a modo de resumen, de las tendencias, y la motivación necesaria para llevarlas a cabo.

LOS SECTORES DEL RETAIL ESPECIALIZADO

Parece idóneo comenzar por definir el ámbito o alcance del análisis, para lo que afortunadamente en la actualidad existe un consenso razonablemente amplio: En referencia a los sectores o industrias en que se han desarrollado los GENAs o Grandes Especialistas No Alimentarios (Puelles, 2004; Moreno y Puelles, 2016), suele hablarse de Automoción, Bricolaje, Deportes, Electrodomésticos, Informática, Jardinería, Juguetes, Moda y Equipamiento Personal. Muebles y Equipamiento del Hogar, Ocio y Cultura.



TABLA 1: Breve análisis de situación de las GENAs en España

Sector	Ejemplos frecuentes	Status individual	Status sector
Bricolaje	Aki	No - Absorbida por Leroy Merlin en 2018	5 años convulsos, consecuencia de los problemas financieros causados por la crisis económica del 2008, así como de la madurez alcanzada por el sector. Fusiones y adquisiciones. Creación de feudos geográficos (liderazgo muy asociado a país y cultura). Impacto de un Pure-player online: "ManoMano" Excelentes resultados y crecimiento espectacular durante la pandemia y en el post-covid.
	Bauhaus	Sí	
	BigMat	Sí	
	Bricodepot	No - Retirada de España en 2018	
	Bricomart	Sí	
	Bricor	No - Rediseña formato. GSB "testimonial"	
	Platadorma de la Construcción	No - Absorbida por BigMat en 2021	
	Leroy Merlin	Sí	
Jardinería	Jardiland	Sí	Diversidad de viveros y cadenas integradas locales. Escasos operadores nacionales o internacionales.
	Verdecora	Sí	
Juguetes	Toy's 'R' Us	Sí (en España y Portugal)	Tras la quiebra global, Iberia (Esp/Port) se relanza como mercado y empresa independientes. El sector afronta problemas estructurales por el propio perfil del cliente y el proceso de decisión y compra ("marquismo")
Deportes	Decathlon	Sí - Líder indiscutible	Triunfa "la tienda de todos los deportistas" con gamas medias a precios accesibles y apoyada en Marcas Propias de calidad. Pure players (Marcas de fabricante) abren tiendas físicas.
	Forum	En realidad, no cumple el criterio GENA	
	Sprinter	En realidad, no cumple el criterio GENA	
Electrodomésticos	Boulangé	No - Se retira de España en 2013	El más convulso de los sectores, junto al de la informática y la electrónica de consumo. La banalización de la tecnología conlleva la competencia directa por precio, y el tamaño y la ajustada gestión financiera se convierten en los factores clave de éxito. Media Markt se erige en líder claro
	Media Markt	Sí - Líder indiscutible	
	MH - Menaje del Hogar	No	
	Miró	En realidad, no cumple el criterio GENA	
	Saturn	No - Absorbida por Media Markt	
	Urendé	No - Quiebra en 2013	
	Worten	Parcial - Vende tiendas a MM y pasa a online.	
Informática y Ofimática	Office Depot	No - Cerró tiendas en 2005. B2B por catálogo.	Sector confuso, por la mezcla de informática y electrónica de consumo con material de oficina y papelería, y servicios de copistería e impresión. Debería dejar de figurar como sector de los GENAs.
	PC City	No - Cerró 33 tiendas y deja España (2011)	
	Work Center	Sí - 11 tiendas en Madrid	
Muebles y Equip. del Hogar	Conforama	Sí - 35 tiendas en España	Modelos difícilmente comparables. IKEA es Marca-Especialidad y referente universal en Merchandising y CX management.
	Ikea	Sí	
Automoción	Aurgi	Sí	Auge del sector, con estabilidad de las enseñas existentes y desarrollo de nuevas. Posible causa, según los expertos: El alargamiento de la vida de los automóviles (envejecimiento de la población) causado por la crisis económica, desde 2008..
	Feu Vert	Sí	
	First Stop	Nuevo	
	Norauto	Sí	
Ocio y Cultura	FNAC	Sí - Reposicionamiento fundamental	Adquisición de otras enseñas y ampliación sustancial de la gama, hacia categorías no relacionadas con Ocio y Cultura: Tecnología, Electrónica, Electrodomésticos. Buena salud.
Equipamiento Personal	Kiabi	Sí, desde 1993. Desde 2015 en C. Comerciales	En general cumplen más el formato Mediana Superficie, rara vez superando los 3.000 metros cuadrados. Crece.

La tabla 1 muestra una lista comprehensiva con un breve análisis de situación de las GENAs en España, mientras que a continuación se exploran algunos ejemplos de distribuidores especializados que han corrido suertes diversas en la última década, como consecuencia del momento en el ciclo de vida de las propias industrias a la que pertenecen.

Así, por ejemplo, en el sector juguetero, destaca la quiebra de Toys'R'Us a nivel global en marzo de 2017 y la compra de su negocio ibérico por parte del grupo inversor portugués Green Swan en agosto de 2018 (51 tiendas en España y 11 en Portugal). Desde entonces, y "covid mediante", las tiendas han reducido su tamaño medio hasta los 1.600 m² y se han complementado con un importante desarrollo del negocio online, con servicio "click & collect", amén de prever la apertura de varios centros de proximidad de unos 600 m². Todo ello, según palabras del Consejero Delegado de la enseña, y soportado por la evidencia de la tienda "buque insignia" de la compañía en Alcobendas (Madrid), que ha reducido su superficie en más de un 50%.

Mucho tiempo antes sucedieron los luctuosos acontecimientos de Boulanger y Urendé, en el rubro de electrodomésticos. La primera abandonó España en 2009, tras una década de infructuosos intentos por hacerse con una cuota suficiente en el maduro mercado español de electrodomésticos. La segunda declaró quiebra y cerró a finales de 2012. Aún hoy, Worten (grupo Sonae), la que adquiriese los activos de Boulanger en España en 2008, sufre la resaca de este proceso de concentración, y ha vendido este mismo año "casi todo su negocio" (17 establecimientos) al líder del mercado, Media Markt, para dedicarse casi en exclusiva a la venta online.

En el sector del Bricolaje, o mejor dicho del acondicionamiento y mejora del hogar, el grupo ADEO, propietario de la enseña Leroy Merlin, que ya adquiriese la enseña AKI en 2002, confirmó en 2018 la voluntad de absorber finalmente y por completo esta marca, y concentrar todos sus esfuerzos bajo una única enseña: Leroy Merlin. Por si esta demostración de fuerza no fuera suficiente, Kingfisher retiró de España en noviembre de ese mismo año su enseña Brico Dépôt, con el cierre de su última tienda, en Alcalá de Henares.

La cereza en lo alto de este pastel es sin duda el sector de Ocio y Cultura, por su propia naturaleza, el más afectado por la digitalización. Este sector, representado en su distribución fundamentalmente por la FNAC dista bastante, hoy, de lo que fuera en sus inicios, hasta el punto de tener que cuestionarnos si la categoría "Ocio y Cultura" sigue estando vigente, como tal. La enseña que hiciera de su esta-

Quien no guste de experiencias emocionantes debe procurar mantenerse alejado del sector de la distribución minorista, o al menos de los GENAs; las que para algunos eran hace 35 años la principal amenaza del comercio tradicional, y lejos de acabar con él han contribuido activamente a su desarrollo y profesionalización, a través de una casi siempre legítima y sana competencia

blecimiento de la plaza de Callao de Madrid el punto de encuentro de jóvenes inquietos de todas partes del mundo se define hoy como "la primera marca distribuidora en Europa de productos tecnológicos y culturales" y asegura constituir "un ejemplo único de alianza entre comercio, cultura y tecnología", al comercializar productos en categorías tan dispares como "literatura, música, cine, videojuegos, imagen, sonido, nuevas tecnologías y productos para la cocina, el hogar y el cuidado personal"... Pese a lo que cabría pensar, a la vista la diversidad de categorías comercializadas, la realidad es que los resultados comerciales y financieros acompañan consistentemente a la FNAC; por lo que, tal vez, lo que cabría preguntarse entonces es si debe considerarse un ejemplo de "Category Killer", o unos "Grandes Almacenes", en el sentido más purista del término.

Quien no guste de experiencias emocionantes debe procurar mantenerse alejado del sector de la distribución minorista, o al menos de los GENAs; las que para algunos eran hace 35 años la principal amenaza del comercio tradicional, y lejos de acabar con él han contribuido activamente a su desarrollo y profesionalización, a través de una casi siempre legítima y sana competencia.

LOS EJES ESTRATÉGICOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Para abordar la cuestión planteada en este artículo, y tal como se ha explicado anteriormente, se ha comenzado con una revisión de datos e información existente en fuentes secundarias. Con ello, se desgranaron las tendencias que marcan la evolución de la Gran Superficie No Alimentaria en la actualidad.

TABLA 2: Resumen de aspectos relevantes por fuente

#	Megatendencias	Argumento / Interpretación	Fuentes
1	INTERNACIONALIZACIÓN	<i>A nivel Global hay diferentes niveles de evolución, y unos mercados sirven de referencia a otros</i>	1, 2
2	FUSIONES Y ADQUISICIONES	<i>Madurez del Retail, con Fusiones y Adquisiciones</i>	1, 2, 3
3	ASOCIACIONISMO	<i>Diferencias por INDUSTRIA: No todos los sectores responden igual a las nuevas necesidades del consumidor.</i> <i>ASOCIACIONISMO: Nuevos aliados para completar la oferta.</i>	2, 3, 7 3, 12
4	DIVERSIFICACIÓN: GESTIÓN DEL SURTIDO (Básicos del oficio I)	<i>SURTIDO: Foco en los 20/80's, durante el Covid</i> <i>El surtido tiene que ser amplio, como en Amazon a la vez que profundo como en los especialistas</i> <i>Desarrollo de nuevas categorías, como productos farmacéuticos y/o relacionados con la salud</i>	3 1, 3 1
5	SERVICIO: GESTIÓN DE PERSONAS (Básicos del oficio II)	<i>Las personas marcan la diferencia: Captación y Retención del Talento, como factor clave</i> <i>Los consumidores, entendidos como una comunidad de intercambio, entre ellos y con las enseñanzas y marcas.</i>	1, 3, 6, 12 1,7
6	LA ENSEÑA: POSICIONAMIENTO Y CAPITAL DE MARCA	<i>El precio sigue siendo un factor competitivo clave</i> <i>STORYTELLING: La Marca debe tener una historia propia y diferencial, y ponerla a disposición del consumidor, cuando él la quiere</i>	1,3,6 1, 12
7	TECNOLOGÍA, APLICADA AL CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR (Detección de Necesidades)	<i>Aplicación del Big Data: USO de la información, más allá de su mera COLECCIÓN</i> <i>PERSONALIZACIÓN: Uso del Big data para la personalización de la experiencia de compra</i> <i>INTELIGENCIA ARTIFICIAL: Aplicaciones y actual implantación.</i>	1,3,4 12 3,6,7,10
8	MULTICANAL, OMNISCANAL, CROSS-CANAL	<i>Crecimiento imparable del canal online: No es otro canal, es el dominante en muchos casos.</i> <i>OMNISCANALIDAD: Pérdida de importancia del Tráfico, como determinante del resultado a corto plazo</i> <i>OMNISCANALIDAD: La tienda física es un Showroom y un centro de experiencias en proceso de mejora</i> <i>Operadores especializados: Los "pure players" y sus claves.</i> <i>Proximidad y Sostenibilidad: Nuevos formatos físicos y respeto al entorno.</i>	5,7,8,11 1, 3, 4, 7, 9, 12 1, 3, 4, 7, 9 4 3,7,10, 12
9	TECNOLOGÍA, APLICADA A LA MEJORA DE LA OFERTA (Construcción de la Oferta y Plan de Marketing: FRONT-OFFICE)	<i>La tecnología vinculada a la marca como un generador de capital de marca, en sí misma</i> <i>El Móvil como canal de compra (Distribución), más allá de la Comunicación (Promoción)</i> <i>Las Redes Sociales como el "gran Influencer"</i> <i>Adaptación a la innovación de métodos de pago.</i> <i>Lealtad / Fidelización</i>	1,4 1 1,3 3,6 1
10	TECNOLOGÍA, APLICADA A LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS (Reducción de costes en el Delivery: BACK-OFFICE)	<i>Esfuerzo por la mejora en la Logística de última milla</i> <i>ENTREGA: La exigencia por la entrega en el mismo día incrementa la presión en la cadena de suministros</i> <i>Optimización de procesos logísticos: La automatización y las métricas visibles lo hacen posible. Es la vía para lograr los objetivos de servicio</i> <i>Acortamiento de la cadena de suministro/ canal de distribución: INTEGRACIÓN</i> <i>Seguridad: En todos los ámbitos de la distribución</i>	1,2,3,4,6 12 12 3 1,3

Elaboración propia, a partir de las fuentes citadas:

(1) PWC "Total Retail", 2016 y 2017 y "Retail and Consumer report", 2018; (2) Deloitte "Global Powers of Retailing", 2015-2021; (3) Coto Consulting "Retail Revolution" 2018; (4) Distribución y Consumo n.158, vol.3 2019 - vol.3; (5) InfoRetail 4/03/2021; (6) IAB "Estudio anual de eCommerce", 2020; (7) Distribución y Consumo n.164, vol.2, 2020; (8) Alimarket 24/05/2021; (9) IIPD&LM 2020 - vol.50 n°5; (10) Alimarket 3/05/2021; (11) Alimarket 24/05/2021; (12) McKinsey, "Retail speaks: Seven imperatives for the industry", 2021

TABLA 3: Índice temático de aspectos incluidos en la guía de entrevista empleada en la consulta a los expertos en GENAs de las distintas industrias

Influencia del comercio online en la conexión con el cliente:

- surtido,
- cambios en la distribución,
- nuevas necesidades, etc.

Experiencia del y con el cliente.

Uso de la información disponible.

Coste y rentabilidad de la venta online para distribuidores y clientes

Comunicación de la oferta bajo la influencia del canal online

Influencia de la pandemia en la evolución del sector y en su gestión

Cambios en el crecimiento y gestión previstos por la influencia del comercio online y la pandemia.

Fuente: Elaboración propia.

De un listado inicial de 29 tendencias identificadas (expresado en la Tabla 2, columna 3) a partir de la interpretación de las fuentes consultadas (listadas en la Tabla 2, columna 4 e identificadas a pie de tabla), se consolidó un “decálogo” (expresado en la Tabla 2, columna 2). Ordenada y apropiadamente abordado, este decálogo hablará del momento ciclo de vida y el equilibrio de fuerzas en la Industria del *Retail*, de los modelos de negocio de mayor éxito, y de las estrategias competitivas adoptadas por los GENAs que lideran sus respectivas industrias.

El motivo para crear un decálogo no es otro que el resumen de las ideas principales a un monto total digerible por el analista y el lector, o quizá, como dijo Jorge Luis Borges, “un especial aprecio de los autores por el sistema métrico decimal”. Al mismo tiempo, se ha verificado que una concentración mayor (es decir, un número de tendencias más recortado) haría perder una riqueza significativa al presente análisis.

Adicionalmente al análisis documental y elaboración de la Tabla 3, se ha revisado la información más reciente por sectores, tomando como base las noticias publicadas y los datos más relevantes del último año, en el que se ve reflejada la influencia de la pandemia Covid-19. Algunas de estas informaciones se presentaron ya en el epígrafe anterior, al resumir las tendencias más significativas de las diferentes Industrias en que operan los GENAs.

Con esta base, pudo elaborarse un guion para la realización de las entrevistas con los expertos por área, con el fin de contrastar la validez y calado de cada uno de los aspectos destacados como rele-

vantes en la actual situación y perspectivas de las GENAs. En la Tabla 3 se resumen los temas sobre los que han sido consultados los expertos de cada área.

Para poder presentar una visión actualizada del ámbito de la Gran Distribución No alimentaria se analizarán, pues, los mencionados aspectos relevantes en la Tabla 2, al tiempo que se contrastará cada uno de ellos con la visión de los expertos.

SELECCIÓN DE LOS EJES Y JUSTIFICACIÓN

En un esfuerzo por mantener la fidelidad al titular de este artículo y evitar aburrir al lector cayendo en la tentación de un análisis exhaustivo de tendencias que no tienen necesariamente que ver con la “Transformación Digital”, se presentan a continuación los 10 ejes, seleccionando aquellos en los que profundizar en el epígrafe siguiente.

Puede concluirse con facilidad que los tres primeros ejes de la lista, a saber:

1. Internacionalización
2. Fusiones y Adquisiciones
3. Asociacionismo

Son indicadores inequívocos de madurez en cualquier sector o industria: La concentración de la oferta a través de M&As, típica de la fase de “colapso” (traducción libre del *Shakeout* que sigue al Crecimiento y augura la Madurez) y de la búsqueda del desarrollo de cuota de mercado a costa del competidor suele ir acompañada de la expansión a nuevos mercados en busca de nuevos consumidores. Por otra parte, el asociacionismo puede interpretarse como la unión de los operadores líderes de un mercado maduro, frente al enemigo común de la disrupción tecnológica... o de quien la lidera: inequívocamente, Amazon.

Si, en efecto, el Retail es un negocio maduro, no es de extrañar que se produzca la disrupción tecnológica: La mejora de la calidad de la oferta a partir de un nuevo paradigma de servicio, una nueva proposición de valor que englobaría los ejes 4 a 6, esto es:

4. Diversificación del surtido (amplitud y profundidad)
5. Mejora del servicio al cliente
6. Defensa del capital de marca desarrollado con tanto esfuerzo durante años

A estos ejes de Variedad, Servicio e Información (o Promoción), Palmantier et al. Suman el Tamaño del lote, la Conveniencia espacial y el Tiempo de entrega, para

Si eres un profesional de la alimentación
tu sitio es **mercamadrid**

+3.100.000 de Tm.
productos comercializados

Área de influencia:
500 km.

12 mill. consumidores

Diariamente acceden:

20.000 personas

15.000 vehículos

Superficie:

2.215.060 m²



mercamadrid
A horizontal bar composed of 12 small squares in various colors: blue, red, green, yellow, orange, and grey.

definir la lista total de beneficios buscados (traducción más o menos libre de *Service Output demands*). Esto es, la proposición de valor esencial de todo detallista, en el corazón de su modelo de negocio.

Continuando con el modelo de negocio, y siguiendo los esquemas del lienzo de Osterwalder para la expresión de los mismos, podríamos asociar los ejes 7, 8 y 9, respectivamente, con las tres áreas río abajo:

7. “Tecnología aplicada al conocimiento del consumidor”, con la definición del target y el o los arquetipos de cliente.
8. “Multicanal, Omnicanal, Cross-canal”, con los canales de distribución (flujo físico, flujo económico o de pagos y flujo de la propiedad)
9. “Tecnología aplicada a la mejora de la oferta”, como las vías y formas de relación con los clientes (flujo “descendiente” de Promoción y flujo “ascendente” de Información)

El eje número 10 se corresponde inequívocamente con las áreas río arriba de la propuesta de valor, esto es las actividades, los recursos y los socios clave:

10. Tecnología, aplicada a la optimización de procesos (Reducción de costes en el *Delivery*: BACK-OFFICE)

Merecen un análisis desarrollado, a juicio de los autores, los ejes siguientes:

Eje número 3, Asociacionismo, por cuanto fue específicamente mencionado por dos de los expertos, en referencia a las estrategias para disminuir la tensión de las estructuras logísticas durante el confinamiento, con una prudente visión de futuro, más allá de los tiempos de pandemia.

Eje número 4, Diversificación del surtido, por leerse en la cita de las fuentes la frase “amplio como en Amazon”, y la vinculación de esta amplitud de gama a la venta sin presencia física del producto como única forma de viabilidad de tamaños inventarios.

Eje número 5, desarrollo del servicio al cliente o siendo más ambiciosos aún, diseño de experiencias de compra únicas, cosa que sólo puede hacerse a través de la selección, desarrollo y retención del talento.

Los ejes 7 a 9 concentran la mayor parte de los desarrollos tecnológicos que posibilitan la Omnicanalidad (eje número 8, con todo lo que conlleva), esto es, la formulación de la promesa y la entrega del valor prometido al público objetivo (eje número 9),

empezando todo ello por el propio conocimiento del mismo (eje número 7)

En cuanto a los ejes 1, 2 y 6, se entiende que no corresponde hablar aquí de la internacionalización de las enseñanzas (1), ni de los procesos de concentración de los diferentes sectores (2), por no ser factores disruptivos, o bien por no tratarse necesariamente de tendencias transversales a todas las industrias. En cuanto al capital de marca (6), podría profundizarse en la relevancia de las TIC y la percepción de liderazgo en las mismas como factores de creación de imagen de marca de las enseñanzas. También podría hacerse un análisis del posicionamiento precio de las enseñanzas GENAs. Nuevamente, escapa al alcance de este artículo el tratamiento de estos factores, a entender de los autores.

Por último, se discutirán sólo algunos aspectos del eje número 10, en el convencimiento de que el lector de Distribución y Consumo sabrá acudir a fuentes más solventes que el presente artículo, cuando se trata de hablar de logística.

ANÁLISIS, EJE A EJE: ESTADO DEL ARTE

Que el año 2020 ha supuesto “un antes y un después” en todo lo relativo a la economía, el consumo, los negocios y las empresas está fuera de toda discusión. Pero que, más concretamente, dentro de la distribución minorista ha afectado incluso a aspectos que podemos considerar “genética” del propio retail, puede resultar sorprendente: La innovación cerrada, el secretismo y la opacidad son parte inherente de la conflictividad que radica en la propia naturaleza de los canales de distribución, según todos los manuales de Distribución; y frente a eso, en 2021 nos encontramos numerosas citas entre los consultores más reputados (PWC, Deloitte, McKinsey...) que indican, primero, que no todo tiene que ser “hecho en casa”, y que los retailers están adaptando sus modelos de negocio centrando sus inversiones en el desarrollo de tareas clave y subcontratando o asociándose para el desarrollo de tareas de soporte. En segundo lugar, nos dicen que el asociacionismo está trascendiendo al sector y alcanzando al formato. Elaboremos sobre esto.

Es reconocido el **asociacionismo** sectorial como una fórmula típica en el Retail, por motivos que no vienen al caso: Muchas asociaciones sectoriales, necesaria, y afortunadamente, existen. Lo que no es habitual es la asociación trans-sectorial, pongamos, por ejemplo, de minoristas jugueteros con minoristas de decoración. Una causa posible y más que probable está en que, conforme a las 5 fuerzas de Porter, el

asociacionismo es una forma de ganar poder negociador frente a proveedores y clientes. Según esto, la asociación trans-sectorial pierde todo su significado. Ahora bien, la distribución minorista es la máxima expresión de la función social del mercado y el marketing: Proveer a los miembros de una sociedad de los bienes y servicios que precisan para subsistir. En este sentido, dos de los expertos entrevistados han manifestado que fueron testigos o parte integrante de intentos de colaboración trans-sectoriales para solventar o ayudar a otros a solventar alguna carencia logística, durante la crisis del covid-19. Estos “experimentos” han llegado, posiblemente, para quedarse, dada su efectividad resolutoria.

Dentro del apartado asociacionismo hemos querido introducir el concepto de innovación abierta, según el cual la tradición de desarrollar herramientas y procesos “dentro de casa” (“Do It Yourself”) estaría dejando paso a una mayor aceptación de estándares externos que permiten compartir conocimiento y costes de desarrollo con empresas de sectores diferentes, dentro del retail. Es necesario, como parte de la madurez de una industria o sector, asumir que “no somos tan raros como nos creíamos”, y que compartimos problemas con otras organizaciones, debido a lo cual lo más inteligente es compartir también las soluciones.

Así pues y, en resumen, el eje que hemos denominado “Asociacionismo” (número 3) tiene dos facetas: La de los modelos de negocio, donde se restan capacidades y recursos y se suman socios; y la de las estrategias competitivas donde la “Co-Opetición” o “Cooperación Competitiva” ayudan a generar eficiencias a todos los participantes.

La Diversificación del surtido es un permanente caballo de batalla en los GENAs: No en vano, frente a ser “Grandes”, su promesa incluye ser “Especialistas”. La especialización implica renuncia, y los procesos de desarrollo de gamas son uno de los secretos mejor guardados por los retailers.

Levy y Weitz ya alertan en su clásico *Retailing Management* (10 ediciones, a fecha 2020) de los peligros de caer en la tentación de una excesiva amplitud de gama. Y lo hacen pensando en el *retail* tradicional y sus KPI's: rentabilidad por metro lineal, por metro cuadrado, por metro cúbico... Las preguntas clave son del tipo ¿Cómo decidir dedicar más metros lineales al rugby, si no es a costa de la equitación o el ciclismo? o ¿Cómo evitar caer en la tentación de montar unas neveras con bebidas frías a la salida por cajas de una gran tienda de bricolaje? La respuesta está en la fidelidad a la enseña y su promesa de valor, durante todo el proceso de desarrollo y definición de las gamas.



Como ejemplo, en la actualidad estamos observando en la distribución alimentaria la consolidación de una nueva categoría de productos, que es la de cuidado de la salud. Se hace necesaria, ya que el consumidor la demanda ¿Y el cliente la demanda en la No Alimentaria? Por supuesto que sí, y que hay que incluirla si es así. Muchos Grandes especialistas No Alimentarios la están desarrollando cada vez con más fuerza. Durante el Covid, la oferta de mascarillas e higienizantes de manos se ha multiplicado en varias enseñas, completando la incipiente gama de protectores solares, vitaminas y minerales, bebidas isotónicas, etc. ¿Quién no se ha lesionado alguna vez realizando labores de mantenimiento del hogar o deporte? La solución está integrada en la oferta.

Volviendo al desarrollo de gamas, ante una tienda de tamaño infinito e ilimitado, la “tienda online”, ¿Cuál es el problema en tener una gama de amplitud infinita? Las limitaciones ya no son mayoritariamente de tipo logístico o financiero, sino de fidelidad al propio posicionamiento: Ofrecer al cliente “lo que el cliente espera encontrar”, y desarrollar cuidadosamente y al ritmo apropiado aquellas familias que “no espera encontrar”. Por no mencionar, eso sí, la dificultad para los compradores y jefes de producto que, necesariamente, han de limitar el alcance de sus categorías a su propia capacidad de gestión y negociación.

La prueba de la ineficiencia de una falta de foco en la definición de gamas se ha vivido precisamente en 2020, con la pandemia: Coto Consulting manifiesta en su informe específico post-covid-19 (no nos referimos aquí al informe general 2018) que el foco en los 20/80's; es

decir, la atención al “corazón de gama”, está en ese 20% de los SKU's que genera el 80% de la cifra de negocio. Este particular ha sido unánimemente respaldado por los profesionales: ¿Cómo sacar más mancuernas o más bicicletas estáticas durante el confinamiento, si no es a costa de monturas y palos de golf? ¿Cómo vender más camisetas y pantalones de chándal, si no es a costa de complementos y accesorios? O ¿Cómo vender más pintura, si no es a costa de calderas y casetas de jardín?

No cabe duda de que el entorno digital multiplica al infinito la capacidad de gestionar, e incluso, mediante una adecuada experiencia de usuario (UX), de expresar gamas. Al mismo tiempo multiplica la capacidad pedagógica del lineal, con recursos multimedia en los que expresar, a plena potencia, los atributos clave para la elección del producto (pedagogía de elección), las instrucciones para la realización de la compra (pedagogía de compra), e incluso las técnicas apropiadas y/o modos de consumo (pedagogía de uso).

Todo esto estaría muy bien si toda nuestra existencia fuera digital. La realidad es que no lo es. Y, así, la mezcla de lo físico y lo digital complican esta función, multiplicando la importancia y complejidad del eje 4 **“Diversificación del surtido** (amplitud y profundidad)”. El eje 8 nos volverá a traer, con seguridad, a este punto de análisis, al hablar de entorno físico, digital y “figital” (*Phygital*), como combinación de ambos.

Hablemos ahora de la **gestión de las personas** (“gestión del talento”). Si bien es uno de los ejes directores que nos indican las fuentes consultadas, los expertos del área van las allá: No se trata de “vendedores” hacia los compradores, sino de amigos asesores con los que generar y compartir productos y experiencias. La selección, motivación e implicación de los recursos humanos es cada vez más necesaria para poder involucrar y entusiasmar al cliente.

Y ¿Cómo involucrar más a ese cliente en la experiencia? ¿Cómo hacer que, verdaderamente la disfrute? Muchas

enseñas están desarrollando cursos online y offline para ayudar y compartir experiencias con sus clientes-amigos. Desde enseñarles a montar un armario, a ponerse correctamente unos esquís (y a saber cuándo hay que ponérselos...), a disfrutar de una novela con una buena infusión al lado, o a separar la colada y añadir el calcetín que se olvidó cuando ya está en funcionamiento la lavadora. Pero todo esto requiere que las “personas”, el talento que genera el contacto con el cliente sea el adecuado en todos los niveles, y tenga la capacitación para generar el apego a la enseña.

Según los expertos sectoriales, el personal debe estar motivado para avanzar, ser vital y responsable (subsidiariedad en las decisiones, y consciencia del impacto de cada decisión), ser generoso (compartir, trabajar en equipo, saber construir juntos, incluyendo al cliente como parte de un grupo que quiere cuidarse, hacer deporte. No se trata sólo de vendedores, insistimos, se trata de “compañeros de viaje” del cliente, capaces de ayudar desde el inicio del deseo o inquietud, durante la compra, e incluso durante el uso y disfrute del producto, más allá de la salida de la tienda, cuando surgen las dudas, las ilusiones y, quizá, algunos problemas.

No olvidemos mencionar que los clientes no son seres aislados, que sólo interaccionan con sus proveedores. Si hablamos de “amigos asesores” ¿Por qué no incluir a otros clientes en la fórmula? Efectivamente, las enseñas han detectado y comprendido que las experiencias de otros compradores son una fuente de confianza para los nuevos y, cada vez más, repasan y alientan los comentarios y tutoriales de otros usuarios sobre su oferta. Estos opinadores y, sobre todo, los de mayor peso sobre la decisión (*influencers*), ajenos a la enseña, y habituales en categorías ajenas a las aquí analizadas (moda, cosmética, etc.) se incorporan a la familia y son observados y atendidos como parte de ella por el gran *retail* no alimentario.

Pero no sólo a través de los colaboradores podemos conocer mejor a nuestro cliente... “Dash buttons”, el ex-

No cabe duda de que el entorno digital multiplica al infinito la capacidad de gestionar, e incluso, mediante una adecuada experiencia de usuario (UX), de expresar gamas. Al mismo tiempo multiplica la capacidad pedagógica del lineal, con recursos multimedia en los que expresar, a plena potencia, los atributos clave para la elección del producto (pedagogía de elección), las instrucciones para la realización de la compra (pedagogía de compra), e incluso las técnicas apropiadas y/o modos de consumo (pedagogía de uso).



perimento de Amazon del que todo el mundo habló durante semanas, y aún hoy sorprende a muchos, puede considerarse un entrante a lo que depara el futuro: Consistía en un pulsador en nuestra despensa o nuestro armario de la limpieza que, sin necesidad de más trámite lance un pedido inmediato de un producto. Tener ese botón te identificaba, ya de partida, como un *heavy user* de la marca.

Hace poco más de un año se dio a conocer el experimento de un supermercado en Estados Unidos que, en lugar de vidrio transparente, colocó pantallas led en las puertas de sus frigoríficos. Mediante reconocimiento facial, el algoritmo reconocía género y edad, y establecía un posible patrón de consumo, adaptando la imagen de los productos de la nevera que la puerta mostraba a cada cliente. Los supermercados rusos X5 emplean desde marzo 2021 el reconocimiento facial como forma de pago, algo que Youtube nos contaba con un toque futurista y “chino” hace ya algunos años (2017). Pero mucho más cerca de nosotros, desde el verano de 2020 Mercadona aplica la tecnología de reconocimiento facial para la protección de sus clientes y empleados: El sistema está creado para detectar personas con “sentencia firme y medida cautelar de orden de alejamiento del establecimiento, dictadas por un juzgado”. El proceso requiere 0,3 segundos y las imágenes negativas se eliminan de inmediato, según la propia cadena.

En otro orden de cosas, la tecnología móvil ya permite, conforme a las explicaciones de los expertos entrevistados para la elaboración de este artículo algo que sólo podíamos soñar hace unos pocos años: Medir la eficacia de los folletos en papel (algo aún perfectamente vigente en la Gran Distribución): Mediante localización de dispositivos móviles, en casa y en la tienda, podemos comparar el barrio de origen de cada cliente, y analizar si el barrio ha sido buzoneado... Y con esto decimos adiós a la clásica pregunta en cajas: “¿Podría decirme su código postal?”

La personalización de las comunicaciones con los clientes y socios de programas de fidelización me-

dante apps y correos electrónicos hace perfectamente viable la aplicación al mundo físico de algoritmos de inteligencia artificial capaces de prever la siguiente mejor oferta (*Next Best Activity*). Ya no sólo Amazon puede decirnos aquello de “Clientes similares a ti eligieron...”, sino que la enseña podrá lanzarnos un mensaje push al móvil cuando estemos frente al lineal en cuestión. Esto ya es factible, si bien el coste es aún elevado, y el intrusismo que implica hace que tenga muchos detractores... De momento.

En definitiva, conforme al eje número 7, **Tecnología aplicada al conocimiento del consumidor**, la oferta se personaliza más que nunca gracias a un nivel de profundidad nunca antes alcanzado en el conocimiento del cliente. En este sentido la realidad es que el comercio electrónico y el webchandising han liderado el desarrollo, pero como se ha dicho, todos los avances aplicables en e-commerce lo son también en el entorno físico, gracias a las comunicaciones personalizadas, algo que llevamos haciendo desde los 90's del siglo pasado con el desarrollo del Marketing Directo y de bases de datos. La verdadera evolución estaría en pasar de la estimación basada en variables de segmentación declarativas, o en comportamientos pasados, a un A/B testing o “ensayo-error” de toda la vida, en las comunicaciones. Un aspecto clave aquí es la posibilidad de asumir errores gracias al abaratamiento de las comunicaciones y la paciencia de los consumidores, en el camino hacia la creación de una relación con la enseña que les facilite sus transacciones futuras.

Omnicanalidad es la palabra de moda. Las ventas online están creciendo de forma exponencial. ¿Todo comenzó con la pandemia? Nada de eso. Las enseñanzas ya previeron y comprobaron hace años el crecimiento de este canal en el sector No Alimentario. La cuestión es ¿Estaban preparadas para afrontar el tirón coyuntural? Unas más y otras menos, y eso se vio reflejado, fundamentalmente, en la logística de recepción, preparación de pedidos y entrega. La experiencia ha hecho que, en algunos sectores, se haya incorporado incluso a personas y Pymes ajenas para acudir al rescate, mientras se aguantaba el tirón Covid. Y los buenos resultados, en muchos casos, han consolidado esa sinergia.

El canal online se está creciendo frente al físico, en el sector No Alimentario, por la simplicidad para el consumidor en la elección en una plataforma cuasi infinita de posibilidades, y con enormes potenciales para mostrar variaciones, información adicional y servicios asociados. Los consumidores están encantados; pueden inspirarse en la tienda física, si lo desean, y luego dejar volar su imaginación en el online, con la ventaja de la elección de métodos de pago y entrega cada vez más amplios. Lo cierto es que los “pure players”,

El canal online se está creciendo frente al físico, en el sector No Alimentario, por la simplicidad para el consumidor en la elección en una plataforma cuasi infinita de posibilidades, y con enormes potenciales para mostrar variaciones, información adicional y servicios asociados. Los consumidores están encantados; pueden inspirarse en la tienda física, si lo desean, y luego dejar volar su imaginación en el online, con la ventaja de la elección de métodos de pago y entrega cada vez más amplios

expertos en el canal online, navegan en este océano actual con mayor ventaja, dada su experiencia, profundidad de gama y línea y dominio de los sistemas y plazos de entrega, pero, los mixtos tienen la ventaja de la parte experiencial, que tantas veces es fundamental para tomar la decisión de compra. Los distribuidores que sólo están presentes en el canal online tienen mayores dificultades para generar la experiencia “de corazón” con el cliente, a través del trato personal con sus asesores-amigos de la tienda física, por lo que, algunos de ellos, están aterrizando en el ladrillo para lograrlo.

Y, si el cliente no va a la tienda física, la tienda debe acudir al cliente. La venta a través de todos los canales permite este proceso. Muchas enseñanzas de distintos sectores (bricolaje, deportes, equipamiento del hogar, jardinería, etc.) han desarrollado sistemas y páginas web que permiten, tanto la correcta visualización del surtido, como la compra, sin necesidad de que el cliente visite físicamente el establecimiento. Nuevos formatos de proximidad, con menor tamaño, pero más experienciales (*showrooms*), están complementando a la Gran Superficie, y han permitido que los consumidores visualicen las posibilidades de la adaptación de los productos a sus necesidades, y luego puedan adquirirlos a través del canal más adecuado a sus intereses.

Una de las últimas experiencias en algunos sectores GENAs es la de las “tiendas corner”, que amplían aún más la presencialidad y accesibilidad de los clientes a la oferta. Incluir material de esquí (venta, alquiler, for-

mación e, incluso, asesoramiento para localizar alojamiento) en las principales estaciones de desarrollo de este deporte, o en el interior de super e hipermercados amplía las vías de conexión con el mercado, y la consolidación de la relación.

Centrémonos ahora en la **tecnología aplicada a la mejora de la oferta**. Compremos online u offline, las enseñanzas están muy atentas al “parcour cliente” o “consumer journey”.

Cuando un consumidor tiene la necesidad o inquietud acerca de un producto, tiene la opción, obviamente, de acudir a la tienda para recabar información y, en su caso, realizar la compra. En ese caso, todas las innovaciones que se puedan ofrecer, desde el punto de vista tecnológico, pueden ser útiles: códigos QR para obtener información ampliada, probadores virtuales, simuladores, cajas de autopago, etc. En el recorrido online, algunas de estas opciones siguen siendo válidas, pero otras deben ser sustituidas, como la de la interacción física con el personal de venta ¿Qué están haciendo las GENAs en esos casos? Desarrollar sus páginas web y aplicaciones móviles para que sean mucho más fáciles de consultar, más seductoras, y con muchas más posibilidades de ayuda interactiva con el cliente.

El canal online ha dejado de ser un ente independiente de la empresa, para convertirse en una parte más de la tienda. El físico y el online se complementan a la perfección, permitiendo, a través de todos los avances tecnológicos, una experiencia global ampliada para los clientes. En el online (tanto dentro como fuera de la tienda física), se están incorporando servicios como asesoría, productos complementarios a la oferta de la enseñanza (formación, viajes, alojamiento), propios o en colaboración con empresas externas, de forma que se puedan atender todas las necesidades del consumidor, desde su origen, hasta su evaluación final del uso y disfrute de lo adquirido.

Dentro del canal online (web y móviles), las posibilidades de interactuar con el cliente de forma rápida pueden verse disminuidas, pero no así otras de gran utilidad como el acceso a una mayor profundidad de gama y línea, hasta llegar a la “tienda infinita” que ya hemos mencionado. Además de ello, la web ofrece una gran utilidad, que es la de albergar una zona “formativa” permanente en el uso de los productos. Vemos como varias enseñanzas ofrecen tutoriales abiertos a clientes y curiosos, tanto generados por ellas mismas como por clientes reales, que muestran su propia experiencia de uso. Pues bien, esos usuarios se convierten, en muchos casos en grandes influenciadores del resto de clientes, constituyendo un activo de incalculable valor para la empresa.

No podemos dejar de hablar de métodos de pago, si exploramos las innovaciones tecnológicas incorporadas recientemente por los GENAs. Al pago en moneda, se le sumó el de tarjeta, de todos conocido. En la actualidad, en algunas enseñas se puede realizar el pago por secciones en la tienda física, por transferencia mediante un código específico en el online, y el pago a la recepción de la mercancía. Todo para facilitar aún más las facilidades para generar satisfacción en el cliente.

Todo lo anterior se está desarrollando también gracias a la observación directa del cliente en el punto de venta y en el punto de uso y disfrute, como en el caso de instalaciones de desarrollo de productos en campos deportivos.

Nos queda abordar el último eje: **Tecnología aplicada a la optimización de procesos.**

Precisamente, algunos pensarán que es el tema más complicado y comprometido para todo el que se dedique a la venta online (teniendo en cuenta que la física es más controlable en costes, en la actualidad) ¿Cómo, obviar el crecimiento de la demanda online, a pesar del coste y complicaciones e implicaciones logísticas? La respuesta es: no se puede, a riesgo de perder el cliente. Además, acostumbrados a la compra a través de los “pure players” como Amazon, con sus breves plazos de entrega en general, los clientes no piden menos de las grandes enseñas no alimentarias.

El proceso de optimización (por jugar con el título del eje), pasa por la automatización de los pedidos como base, y el control de la ubicación de la mercancía en tiempo real, tanto por parte de la enseña como del cliente. Si no existe el producto en el establecimiento más próximo, se busca la solución desde otro o, incluso, desde el proveedor suministrador si es necesario, integrándolo en la cadena. Recordemos que la proximidad pasa por la apertura de establecimientos en muchos casos más pequeños de tamaño que las habituales grandes superficies y, en éstos, el stock es bastante más limitado.

También se incorporan a los sistemas de entrega en domicilio los de recogida en el punto de venta en día y hora previamente acordados, al igual que en la distribución alimentaria. La asociación (e integración en otros casos) con empresas especializadas en transporte y entrega de mercancía agiliza y acorta los tiempos y motiva al cliente hacia la compra. Sea cual sea el, o los, sistemas de logística, se trata de generar que la experiencia en la “última milla” consolide la adecuada relación con el cliente, por lo que la selección de los socios externos también es crucial,

y debe tenerse en cuenta que sean capaces de integrarse en la filosofía de la enseña, más allá del acto físico de entrega.

CONCLUSIONES

A la vista de los resultados del análisis bibliográfico y las conclusiones de las entrevistas en profundidad, parece claro que el *retail*, y más en concreto las GENAs están sufriendo un proceso evolutivo y transformativo a marchas forzadas.

Los GENAs han dejado de ser almacenes de gran tamaño donde los consumidores acudían a realizar sus compras, con la idea de llevarse el producto a casa, con el convencimiento de su amplitud de oferta y disponibilidad. Estas características se mantienen, en principio, en los establecimientos físicos de mayor tamaño, pero la actualidad de los grandes especialistas es otra muy diferente. La inteligencia es la capacidad de adaptación al cambio, y ha habido muchos cambios en los últimos años, si bien la pandemia ha sido el gran acelerador de estas transformaciones.

Es cierto que este tipo de *Retail* está en su fase de madurez; así lo demuestran los indicadores de internacionalización, fusiones y asociacionismo, patentes en cada una de las enseñas... De las que han sobrevivido, puesto que, para ello, han tenido que prever y asumir el reto de las nuevas necesidades de un consumidor cada vez más exigente, tecnológico y omnicanal.

La adaptación en cuanto a formatos de estas grandes superficies, para acercarlas más al cliente, ha implicado una importante revisión del surtido expuesto, para transformar las tiendas en “showrooms” inspiracionales, pero la ampliación real del mismo a través de todos los sistemas virtuales, para ofrecer esa oferta cuasi infinita equiparable a la de los “pure players”.

La pandemia ha supuesto una disrupción ambiental de tamaño mayúsculo es todos los ámbitos, y en este no podía ser menos. El resultado es que las enseñas que tenían ya iniciados los procesos de integración y desarrollo de la venta online, a pesar de las dificultades iniciales, han salido reforzados, y han estrechado vínculos con los clientes.

Cierto es que la práctica totalidad de los productos que se ofrecen en los GENAs pueden ser adquiridos en otro tipo de establecimientos, pero el éxito actual de las enseñas que han conseguido crecer está en haber generado una relación distinta con el cliente en todos los ámbitos: en el tecnológico, poniendo a su disposición los medios de acceso a su amplia oferta online a través de distintas plataformas, así como

las innovaciones que mejoran el reconocimiento de los productos, la información sobre los mismos, y los medios de pago; en la tienda, incorporando asesores-amigos que acompañan desde el inicio hasta la evaluación de la experiencia y más allá, si el cliente lo requiere; en la logística, asegurando el acceso rápido a la oferta y, en la entrega, desarrollando los sistemas y alianzas necesarios para que los productos lleguen al comprador cuando los quiere, y que quede satisfecho en su recepción, y más allá de la misma.

Todo lo anterior ha sido posible gracias a la observación permanente de las necesidades del consumidor y al análisis de la ingente cantidad de información que generan con sus compras y visitas online y offline a cada enseña. Los GENAs se han transformado y desarrollado en la madurez para metamorfosearse en un nuevo tipo de oferta, mutada por el esfuerzo de los distribuidores, adaptada y adaptable a los cambios medioambientales y del consumidor.

Si el lector es un directivo del sector del *Retail* deberá tener en cuenta estos ejes estratégicos, sean los 29 identificados en la literatura, los 10 propuestos por los autores, o con muchas probabilidades los 3 o 3.000 que indica su plan estratégico, porque sean los que sean, es seguro que abogan por la transformación digital. ■

BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket 24/05/2021. ¿Qué adaptaciones estratégicas requiere la situación del Gran Consumo tras el Covid-19? <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/332351/-que-adaptaciones-estrategicas-requiere-la-situacion-del-gran-consumo-tras-el-covid-19->
- Alimarket 24/05/2021. Leroy Merlin apuesta por una logística verde. <https://www.alimarket.es/logistica/noticia/332033/leroy-merlin-apuesta-por-una-logistica-verde>
- Alimarket 3/05/2021. Informe 2021 sobre Centrales de Compras de Materiales de Construcción en España. <https://www.alimarket.es/construccion/informe/330524/informe-2021-sobre-centrales-de-compras-de-materiales-de-construccion-en-espana>
- Arias-Aranda, D., Bautista-Carrillo, F. G., Fernández-Menéndez, J., & Minguella-Rata, B. (2020). An empirical analysis of the impact of AMT and e-commerce on innovation and performance in Spanish firms. *International Journal of Product Development*, 24(2-3), 235-256.
- Coto Consulting (2018) Retail Revolution 2018. Los nuevos roles de la tienda y del consumidor. <https://www.cotoconsulting.com/retail-revolution-2018-los-nuevos-roles-la-tienda-del-consumidor/>
- Cruz-Roche, I; Díaz-Martín, A; Gómez-Suarez, M; Quiñones-García, M; Schmitz, A. Distribución y Consumo 2019 vol 3. Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas (pp.54-61)
- Deloitte Global Powers of Retailing 2015 Embracing innovation. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2016 Navigating the new digital divide (2016) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2017 The art and science of customers (2017) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce (2018). <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2018.html>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2020. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/about-deloitte/articles/poderes-mundiales-de-la-venta-al-por-menor-2020.html>
- Deloitte Global Powers of Retailing 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-retailing-2021.pdf>
- Fernandez-Sabiote, E; López-López, I; Sicilia-Piñero, M. Distribución y Consumo n.164, vol. 2, 2020 (pp.86-94) <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/>. La integración de los canales offline y online en la distribución de artículos deportivos en España. [La_integracion_de_los_canales_offline_y_online_en_la_distribucion_de_articulos_en_Espana.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/).
- IAB "Estudio anual de eCommerce", 2020. <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020/>
- Levy, M., and Weitz, B.A. (2019); Retailing Management, 10th Edition, Boston: McGraw-Hill
- McKinsey, "Retail speaks: Seven imperatives for the industry", 2021. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retail-speaks-seven-imperatives-for-the-industry#>
- Moreno-Warleta, G; Puelles-Gallo, M. (2016). Distribución moderna en el mercado del bricolaje Operadores, productos y marcas. Atributos relevantes para la elección por parte del consumidor. *Distribución y consumo*, ISSN 1132-0176, Año nº 26, Nº 141, 2016, págs. 43-55
- Puelles-Gallo, M. (2004). Los Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAs). *Distribución y Consumo*. ISSN 1132-0176, Año nº 14, Nº 78, 2004, págs. 15-22
- PwC "Retail and Consumer report", 2018; <https://www.pwc.ie/publications/2018/retail-consumer-report-2018.pdf>
- PwC "Total Retail", 2016. <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/publications/assets/total-retail-global-report.pdf>
- PwC "Total Retail", 2017 <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/total-retail-2017.pdf>

El secreto de Zespri™ para mantener la calidad durante todo el año



El kiwi es una planta y fruto muy exigente en cuanto a las condiciones climáticas donde se desarrolla, en especial si mencionamos su temperatura, humedad relativa y viento, factores importantes en el transcurso correcto de la plantación y crecimiento del fruto. Pese a que la planta ha presentado una capacidad importante de adaptación, el kiwi se identifica por ser un fruto que, a pesar de estar presente en ambos hemisferios, requiere de un cuidado y un entorno especial para que este sea de la máxima calidad.

Estas y las muchas otras características concretas que se deben cumplir para que podamos comer unos kiwis deliciosos y nutritivos, no son fáciles de encontrar. Sin embargo, Zespri™, en su afán por poner a nuestro alcance kiwis de la más alta calidad durante todo el año, ha desarrollado un método para poder trabajar con plantaciones en ambos hemisferios y a su vez asegurar que las condiciones de estas son idóneas: el Sistema Zespri™.

Este sistema de control de calidad de 12 pasos se implementa en todas las plantaciones de kiwis Zespri™ al rededor del planeta, permitiendo que los consumidores podamos disfrutar de sus deliciosos kiwis durante los 12 meses del año, tanto lo kiwis Zespri™ Green, los kiwis verdes con un sabor más ácido y refrescante, y los kiwis Zespri™ Sungold™, los destacados dulces y jugosos kiwis amarillos. Dos productos dirigidos a paladares y momentos variados, en cualquier momento del día.



Descubre más en ZESPRI.COM Síguenos en:    

SABOR Y CALIDAD

365 días al año

En Zespri™ estamos comprometidos con ofrecer kiwis de la más alta calidad durante los 12 meses del año y esta no es una tarea fácil, ya que el kiwi es un fruto muy exigente en cuanto a las condiciones en las que crece.

Para conseguirlo, confiamos en nuestro Sistema Zespri™, un sistema de control de calidad único que implementamos en todas nuestras plantaciones en ambos hemisferios para que disfrutemos de los kiwis más irresistibles todo el año.



CUIDARTE ES TU *placer*

Zespri™
KIWIFRUIT



Centros comerciales. Un buen laboratorio para probar otros modelos de negocio

◆ Silvia Resa López
Periodista

Resumen: En España hay 568 centros comerciales, que suman una superficie superior a los 16,4 millones de metros cuadrados, destinados a la venta de productos y servicios. Entre los nuevos hábitos desarrollados por los compradores, destaca el uso de la tecnología, tanto para el consumo como para la socialización, lo que provoca en los minoristas la adopción digital, que redunda en una mayor confianza de los consumidores.

Palabras clave: centro comercial, digitalización, ocio, proximidad, pymes, gestión, retail, tendencias, optimización, franquiciencias.

Aperturas y cierres intermitentes, al ritmo de la situación sanitaria y económica, las han sufrido tanto el sector de distribución minorista como el de Horeca; no obstante, los centros y parques comerciales, presentes en el mercado español desde hace cuatro décadas, se han convertido en el escenario idóneo para la fusión entre los mundos físico y digital, haciendo las veces de laboratorios en los que se ensayan nuevas fórmulas comerciales y de servicios

“El centro comercial es el mejor formato para combinar e integrar los mundos físico y digital, que cada vez convivirán más intensamente”, dice Eduardo Ceballos, presidente de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales; “serán cada vez más tecnológicos, imponiéndose la omnicanalidad, de modo que fórmulas como el click&collect seguirán creciendo, ya que para las marcas supone un ahorro en términos de costes logísticos, al tiempo que les permite estar en contacto con sus clientes, quienes compran online y recogen en tienda”.

El sector de centros y parques comerciales cuenta con 568 agrupaciones (datos de 2020), que suman una superficie superior a los 16,4 millones de metros cuadrados destinados a la venta de productos y servicios. Son datos de la patronal del sector, AECC, que establece una clasificación por tamaño, siendo los más abundantes en número los centros pequeños, 139, con una Superficie Bruta Alquilable (SBA) mayor de 5.000 metros cuadrados e inferior a los 20.000 metros cuadrados. Le siguen los 120 de tamaño mediano (en el rango de superficie comprendido entre los 20.000 y 40.000 metros cuadrados), así como las 98 galerías comerciales fundamentadas en un hipermercado.

Centros comerciales grandes (entre 40.000 y 80.000 metros cuadrados SBA) hay 83 en el mercado español y tan sólo 21 sobrepasan dicho tamaño, siendo considerados muy grandes. Como formatos especializados destacan los 70 parques comerciales, 20 centros de ocio y los 17 centros de fabricantes, denominados también factory outlet.

“Los consumidores siguen necesitando ver, oler, tocar, sentir y probar los productos que desean adquirir y esto es algo que sólo puede ofrecer la tienda física”, dice el presidente de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC), quien destaca que, para asegurar el distanciamiento social durante todos estos meses, los establecimientos se han organizado y han implantado medidas tales como los sistemas móviles de autoconsulta o los servicios de pago digital sin contacto.

Centros comerciales grandes (entre 40.000 y 80.000 metros cuadrados SBA) hay 83 en el mercado español y tan sólo 21 sobrepasan dicho tamaño, siendo considerados muy grandes. Como formatos especializados destacan los 70 parques comerciales, 20 centros de ocio y los 17 centros de fabricantes, denominados también factory outlet

“Vivimos en un país con una cultura de calle y de cercanía entre las personas y los centros comerciales seguirán siendo un punto de encuentro en el que socializar y pasar el tiempo de ocio”, dice Eduardo Ceballos, quien no duda que “el consumidor está cambiando y adoptando nuevos comportamientos que podrán mantenerse en el futuro y a los cuales habrá que adaptarse, si bien ya hemos demostrado en anteriores ocasiones que sabemos hacerlo”.

Entre los nuevos hábitos desarrollados por los compradores españoles destaca, precisamente, el uso de la tecnología tanto para consumir como para socializar. “Los retailers deben reflejar esto, acelerando la adopción digital, para así aumentar la confianza de los consumidores”, dice Alberto Molina, responsable de Retail de la consultora Accenture en Península Ibérica e Israel; “es por esto que la distribución debe llevar a cabo planes de contingencia para la transformación tecnológica y así mantener los márgenes operativos”; “los minoristas necesitan hacer más eficientes los procesos de compra, tanto online como offline, con el fin de estar preparados para responder a las necesidades, a medida del desarrollo progresivo de la omnicanalidad”.

Según Molina, “es el momento de analizar oportunidades para humanizar y diferenciar las experiencias de compra digitales, a medida que los consumidores continúen comprando online”

Y es que, tal y como reconoce el portavoz de Accenture, “el miedo y la prudencia es lo que llevó al consumidor a evitar la tienda física al principio de la pandemia, si bien la prudencia ha continuado como actitud predominante a la hora de gastar”; es

por esto que Alberto Molina aporta datos relativos a las reticencias manifestadas por los clientes a la hora de visitar bares o acudir a eventos musicales y deportivos (el 59% de los españoles participantes en la encuesta realizada entre el 16 y 22 de junio de 2020 sobre prioridades y decisiones de compra), mientras que el 37% hacía lo propio con respecto a los centros comerciales. “Se deben priorizar las iniciativas que ejerzan mayor impacto en la confianza del consumidor”, dice Molina.

CAMPO DE ENSAYO PARA INNOVACIONES

Para Eduardo Abadía, gerente de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) la respuesta a gran parte de los cambios sufridos por el retail se resume en dos términos: “adaptación y transformación”, ya que “los centros comerciales han ido adoptando las normas de seguridad y sanitarias, pues es algo que va en su ADN; ahora bien, el reto de esta fórmula comercial consiste en transmitir al cliente la seguridad y la confianza demandadas por el consumidor”.

Esto último parece ya un escollo salvado según Eduardo Ceballos, presidente de la AECC: “incer-

tidumbre y miedo han sido coyunturales, por lo que, según ha ido remitiendo la crisis sanitaria, los consumidores vuelven a disfrutar de las experiencias que ofrecen centros y parques comerciales”; “de hecho, hemos logrado transmitir seguridad y confianza a los clientes, lo cual se refleja en la tendencia hacia la recuperación desde la reapertura, si bien el curso de la pandemia pudo alterarla puntualmente”.

“A lo largo de más de cuarenta años de historia, los centros y parques comerciales vienen demostrando flexibilidad y capacidad de adaptación, por lo que ahora, de nuevo, han de responder a las demandas de sus visitantes, tanto en el aspecto comercial y de ocio como en el social”, dice Ceballos.

Al igual que el resto del sector de distribución minorista, uno de los retos que han de lograr los centros comerciales es el de la adopción digital definitiva; Alberto Molina, de Accenture, dice que tal objetivo “pasa por la automatización para optimizar los procesos, por la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, big data e Internet de las cosas, y en tercer lugar por el refuerzo de la omnicanalidad”.

“En los centros se da la sinergia entre las herramientas digitales de las marcas y las que se impulsan desde el propio centro comercial, de modo que es el canal más eficiente de cara a un impacto positivo en el consumidor”, dice el presidente de la AECC, que destaca “las posibilidades que a este sector de la distribución otorga la presencia en redes sociales, la personalización de la oferta mediante el big data o la presencia de herramientas como el escaparate virtual o el asesoramiento live stream o en vivo”.

“Los centros comerciales siempre han estado muy cerca tanto de los consumidores como de las nuevas tendencias, de manera que en muchas ocasiones han sido el laboratorio en el que se han testado nuevas fórmulas de retail”, dice Eduardo Ceballos, de la AECC.

Se refiere este portavoz de la patronal a establecimientos cuyo surtido tiene que ver con productos de proximidad, ecológicos y/o sostenibles: “la mayor parte de las tiendas se clasifican como pequeño comercio, que en ocasiones capitaliza tendencias relacionadas con la oferta local, a su vez con un gran peso en el mix comercial”.

En esta línea se sitúa el informe de Accenture, donde se recoge la tendencia de los consumi-



A lo largo de más de cuarenta años de historia, los centros y parques comerciales vienen demostrando flexibilidad y capacidad de adaptación, por lo que ahora, de nuevo, han de responder a las demandas de sus visitantes, tanto en el aspecto comercial y de ocio como en el social

res a comprar en establecimientos de cercanía y además productos de origen local; “las marcas pueden responder a esta demanda destacando la procedencia local de su surtido”, dice Alberto Molina; “por otra parte, los retailers pueden decidirse por tiendas de menor formato”.

GESTIÓN UNIFICADA

“Las empresas que forman parte de un centro comercial se ven beneficiadas por una gestión unitaria y profesional”, dice el presidente de la AECC; “la organización de un centro o parque comercial recae en manos de empresas que aportan crecimiento tecnológico, excelencia en la gestión y soluciones innovadoras”; “además, las herramientas de marketing digital de los centros comerciales están también a disposición de dichas pymes”.



La fórmula de la franquicia representa entre el 45% y el 50% en cuanto al número de locales integrados en los centros y parques comerciales; no así en facturación, donde su participación es más baja pues, según explica Eduardo Abadía, gerente de la AEF, “la cifra de negocio es menor, ya que se trata de empresas pequeñas, frente a aquéllas que hacen de locomotora del centro comercial, las compañías que manejan grandes cifras, como es el caso de los hipermercados”.

Según Abadía, sectores como los de hostelería y restauración, moda, retail (tiendas minoristas), belleza y tintorerías acaparan las marcas franquiciadoras, que en los centros comerciales se ubican de diversa manera, dependiendo de la actividad. Horeca (Hostelería y Restauración), por ejemplo, suele situarse en los pisos altos, quedando las plantas inferiores para retail de moda o servicios como peluquería, óptica y hasta telefonía”.

Dice Abadía que las franquicias son pioneras en tecnología: “son punteras e innovadoras, lo que les viene impuesto por la necesidad, dado que por imagen de marca pueden estar abriendo locales en todo el mundo, lo que eleva sus especificaciones”.

“La digitalización ha sido nuestra gran aliada para ofrecer al cliente una experiencia omnicanal”, dice Manuel Paz, director de Expansión de la marca de ópticas Alain Affelou; “hemos reinventado el customer journey del cliente, enfocado a preparar la visita desde casa, minimizar el tiempo de permanencia en la óptica durante la época de restricciones sanitarias y a potenciar la relación con él tras la compra”.

Junto a su probador de gafas virtual, pago mediante link o la wishlist de gafas, este responsable destaca: “somos pioneros en el uso de la tecnología blockchain, o reducción de intermediarios en el proceso de certificación de la calidad de nuestros productos, lo cual supone un gran avance hacia la digitalización”.

La firma llegó al mercado español hace casi veinte años y como compañía engloba a 170 franqui-

ciados y 329 establecimientos de óptica y audiológica. El 40% de sus ópticas están ubicadas en centros comerciales, considerados como puntos estratégicos, según el director de Expansión de la compañía: “supone grandes ventajas por el flujo de visitantes que acuden a estas zonas comerciales, donde pueden encontrar todos los productos y servicios en un mismo espacio”; “como desventaja, esta concentración de establecimientos en un mismo centro comercial supone, en algunos casos, un incremento de la competencia, si bien tal circunstancia nos impulsa a mejorar nuestro servicio y atención al cliente”.

Algo similar es la visión de Carmen Vinader, directora de Marketing de Llaollao, cadena de elaboración y venta de yogur helado: “establecer nuestra marca en un centro comercial sólo tiene ventajas, ya que el flujo continuado de personas es elevado durante todo el año, lo que lleva a consumir nuestro producto de un modo atemporal”; “aproximadamente el 70% de nuestra red se encuentra ubicada en centros comerciales, porcentaje que alcanza el 90% en Asia y América y tenemos locales a pie de calle, en aeropuertos y estaciones de tren o metro”

La cadena dispone de quince tiendas propias y 75 franquiciados que suman 225 franquicias en España, mercado en el que la marca comenzó en 2009 como establecimiento propio, el cual más tarde empezó a franquiciarse. Internacionalmente, operan mediante la fórmula de máster franquicia, modalidad por la que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar el negocio en un territorio.

“Los meses posteriores al confinamiento han sido decisivos para continuar las negociaciones y planificar las aperturas que estaban previstas a comienzos de 2020”, dice Carmen Vinader, explicando el plan de expansión de la cadena, el cual han retomado desde hace año y medio; “hemos abierto siete puntos de venta en España, dos en Arabia Saudí, uno en Kuwait, otro en Myanmar y en Australia, tres en Malasia y hemos firmado acuerdos con Brunéi y Austria para iniciar negocio en dichos mercados”.

Para Isabel Romo, directora de Operaciones de 5àsec, la cadena de tintorerías de origen francés, el tráfico de clientes constituye la ventaja fundamental de pertenecer a un centro comercial, donde se ubica el 60% de sus puntos de venta, pues “gracias a la visibilidad de todas las enseñas se logra mayor penetración en el mercado”. Aunque



también apunta alguna desventaja, asociada a las restricciones de movilidad: “cuando hay miedo, los clientes optan por el comercio de proximidad, no desean exponerse demasiado tiempo y la duración de la acción de compra es más corta”.

A ello hay que sumar otros factores relacionados con el servicio que presta, como reconoce Laura Belaire, directora de Comunicación y Marketing de 5àsec: “nuestro cliente principal es aquél que viste con traje y se desplaza diariamente a su puesto de trabajo, pero este perfil ha caído en el 80%, dado que el miedo a compartir espacios profesionales hace que nuestros clientes teletrabajen, por lo que no necesitan rotación de prendas que ya no se ponen, que ya no ensucian”.

Esta red de 39 franquiciados dispone de 90 establecimientos en el mercado español, donde se establecieron tres décadas atrás. “Somos conscientes de las nuevas necesidades de los clientes, así como de los hábitos surgidos tras la crisis, por lo que estamos adaptando nuestra oferta con servicios distintos, tales como la limpieza de deportivos, la lavandería o el servicio a domicilio, además de tratamientos de higienización y desinfección de prendas”, dice Isabel Romo, que aclara que la cadena “se encuentra en medio de una revolución digital, con el desarrollo de una aplicación que atienda todas las necesidades del cliente, lo que incluye el servicio a domicilio, la desmaterialización de la tarjeta de fidelidad o los tickets de compra”.

SUMAR OCIO Y GASTRONOMÍA

El auge del comercio online, unido a las exigencias de los consumidores, que buscan una experiencia de compra, ha llevado al diseño de espacios multiactividad en los que se fusiona el ocio y la gastronomía de calidad. Es lo que se conoce como “eatment”, concepto importando del Reino Unido y que en el mercado español, de forma previa a la crisis sanitaria, estaba previsto que se iniciara de la mano de la compañía Urban Planet Entertainment, empresa española especializada en la promoción, desarrollo y gestión global de soluciones de ocio activo.

Bajo la marca The Strad Club, del que ya existe un local en Barcelona y otro previsto en el centro comercial GranCasa de Zaragoza, el concepto una restauración de alta gama con juegos tradicionales como los dardos; se trata de locales de tendencia que buscan crear diversión, con un diseño como espacios de socialización, en la línea del concepto británico “eatment”.

“La inclusión en los centros comerciales de la nueva fusión de ocio y gastronomía gourmet responde a

la tendencia de convertirse en lugares experienciales, donde no es preciso moverse de ubicación para cambiar de actividad”, dice Alejandro Gallardo, director de Operaciones en The Strad Club; “Urban Planet reinventa este concepto para introducirlo en los centros comerciales con una oferta lúdico-gastronómica en un mismo espacio multiactividad”

“Sin duda, este tipo de iniciativas, que empujan al cliente a acercarse a los centros y que convierten su visita en una experiencia de compra, son fundamentales en estos momentos”, dice Laura Belaire, directora de Marketing de 5àsec; “precisamente nuestra compañía trabaja en este sentido, buscando soluciones para hacer de la experiencia de cliente algo único”.

Para Eduardo Ceballos, presidente de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales, “todo lo que pase por generar experiencias es una dirección que creemos correcta; la tendencia eatment es una nueva forma de entender la restauración, donde la clave está en comer por placer, no tanto por necesidad”; “en España ya existen algunos ejemplos que dan prueba de que puede ser una de las fórmulas innovadoras de éxito, aunque no la única”. ■



La nueva serie BT Reflex R-E-O de Toyota - Innovación probada

Las carretillas retráctiles de Toyota han sido productos líderes en su categoría con características innovadoras durante los últimos 25 años, con su exclusiva Cabina inclinable, un control de elevación transicional y la dirección de 360°, por nombrar sólo algunas. La nueva generación de carretillas retráctiles continúa en la misma línea, introduciendo nuevas características innovadoras.

La experiencia del conductor se ha mejorado con un compartimento del operario rediseñado que ofrece nuevos componentes ergonómicos. Los paquetes de Energía Inteligente con batería de litio de Toyota ofrecen la máxima eficiencia energética y ahorro de costes.

Todos los modelos Reflex son carretillas inteligentes que pueden conectarse fácilmente con el Site de Toyota.

La seguridad, la eficiencia energética y la ergonomía pueden alcanzar nuevas cotas con las nuevas carretillas Reflex.

Si quiere conocer más acerca de la nueva BT Reflex, visite www.toyota-forklifts.es

TOYOTA
MATERIAL HANDLING



Los años decisivos para un futuro más responsable y sostenible

La década 2021-2030 es determinante para avanzar hacia un modelo de consumo más justo

♦ María Rodríguez

Socióloga. Experta en Consumo Responsable y RSE. Consejera del CERSE

Resumen: La tercera década de este siglo XXI se ha iniciado con grandes perspectivas para instalar en la sociedad un futuro más responsable y sostenible, concretándose en España muchas de las iniciativas que la Unión Europea ha puesto en marcha, junto con las iniciativas propias del Gobierno español.

Palabras clave: RSE, Corresponsabilidad, futuro, empresa, gobierno, sociedad civil, consumidor, sostenibilidad.

La tercera década de este siglo XXI se inició con la desigualdad social como característica fundamental, junto con la necesidad de superar, a nivel global, la desastrosa situación ambiental en el planeta.

Las iniciativas internacionales (Naciones Unidas, Unión Europea...) se han ido sucediendo para mitigar esas consecuencias desastrosas de la década anterior, (una década quizás perdida, con carácter general), al no haberse adoptado decisiones políticas, económicas y sociales que, siguiendo, entre otros, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015) hubieran posibilitado cambios absolutamente necesarios. Además, en 2021 tenemos que añadir las consecuencias sociales y económicas derivadas de la pandemia.

Parece evidente que la década actual será decisiva para poner en marcha medidas como la digitalización de la economía, los impuestos globales a las grandes multinacionales, la reducción de las emisiones de gases invernadero para 2030, la clarificación de actuaciones y responsabilidades sobre Derechos Humanos, los avances en las cadenas de suministro de las empresas multinacionales, la continuación de los avances (escasos) de los ODS y en las políticas reales de Responsabilidad Social Empresarial.

No será fácil, pero, afortunadamente, hay una vía para la esperanza, derivada de los Fondos Europeos de Recuperación Económica; esperemos que su implementación en España sirva para que se produzca un cambio, totalmente necesario, en nuestra estructura productiva, dejando de depender de sectores con una alta volatilidad y que están sujetos a imponderables no controlables.

RECONSTRUIR EL FUTURO MEJOR

La pandemia ha creado el espacio político para que el movimiento de consumidores abogue por una recuperación económica ética y sostenible.

¿Cómo pueden las organizaciones de consumidores aprovechar al máximo esta oportunidad y ejercer su poder para lograr el mayor impacto con y para todos los consumidores?

1. Informar, educar, formar: Necesidad de que los consumidores tengan acceso a información importante y formarlos en las habilidades para poder interpretarla.
2. Ser el puente: Siempre habrá riesgos y lo importante es saber cómo podemos desarrollar la resiliencia ante cualquier crisis. Hay que ser conscientes que los riesgos globales deben afrontarse mediante una respuesta global. Las empresas deberán gene-



rar beneficios sociales a largo plazo, más allá de su enfoque exclusivamente economicista de mantener ganancias altas durante la crisis, los gobiernos tienen que regular. La sociedad civil y entre ellas las asociaciones de consumidores pueden “actuar como un puente” entre empresas y gobiernos”

Las responsabilidades son compartidas, aunque las empresas tienen una responsabilidad mayor en el cambio necesario hacia una sociedad más sostenible social y ambientalmente.

Con motivo del Día Internacional de la Madre Tierra (22 de abril) SAP (www.sap.com) junto con Qualtrics, realizaron un estudio para conocer la percepción de los consumidores españoles acerca de la sostenibilidad con el fin de ayudar a las marcas a definir sus estrategias.

Según este Informe, el nivel de concienciación entre los consumidores españoles es bastante elevado, más del 42% de los participantes considera la sostenibilidad una cuestión muy importante. La investigación se centró fundamentalmente en las prácticas y las ideas de los consumidores en torno a cinco ámbitos: alimentación, automoción, moda, servicios públicos y viajes, y tiene en cuenta elementos como la transparencia, el conocimiento de las estrategias y medidas adoptadas por las marcas, la predisposición a pagar más por productos sostenibles y a formar parte de una comunidad. En el caso de la alimentación el 46% de los participantes afirma que escogería una marca que fuera reconocida por ser sostenible y un 48% consideran muy importante el suministro de alimentos sostenibles. La huella de carbono preocupa a los consumidores: el 60% de ellos querría seguir la huella de carbono de sus marcas de alimentos y un 18% asegura que ya lo hace.

En el caso de la *moda* el 40% de los consumidores entienden la sostenibilidad como un factor muy importante y solo el 11% puntúa este aspecto por de-

bajo de 4 en cuanto a su grado de relevancia. De hecho, el 84% asegura “certificar” algunas veces o con frecuencia el origen de las materias primas de los productos que compra. Y el 29% afirma que a la hora de adquirir un producto tiene en cuenta el impacto medioambiental de su fabricación.

El 46% de los consumidores declara que la sostenibilidad es un elemento esencial para adquirir un *coche* y el 52% tiene en cuenta las emisiones del fabricante para tomar la decisión de compra. Además, el 47% valora la procedencia sostenible de los materiales y el 45% el reciclaje de los componentes al final de la vida útil del vehículo. Estos datos ponen de manifiesto que la transparencia es fundamental a la hora de mejorar la imagen de marca. Incorporar al etiquetado la información sobre la procedencia sostenible de los alimentos o de la ropa puede ser una importante ventaja competitiva”.

Solo el 32% de los usuarios considera importante y tiene en cuenta la huella de carbono a la hora de elegir un medio de transporte para realizar un viaje, un porcentaje similar al de aquellos que no lo tienen en cuenta nunca (29%) y únicamente el 22% de los encuestados se siente orgulloso del reciclaje y la reutilización de materiales completa que efectúa. Las marcas deberían realizar una mayor labor de concienciación sobre sus políticas de sostenibilidad y sobre las ventajas y beneficios que proporcionan, teniendo en cuenta la relevancia que está adquiriendo este aspecto para los consumidores”.

Ahora bien, no es solo un problema de desconocimiento, sino la necesidad de que la transparencia y la información no mediatizada por aspectos relacionados con el marketing y la publicidad de las empresas aparezcan en las webs de las compañías. Veamos un ejemplo, según el último estudio desarrollado por la Red de Cooperación para la Protección del Consumidor de la Unión Europea en coordinación con las Direcciones Generales de Consumo de los países miembros en febrero de 2021, en el sector de la moda: el 24% de los portales de la moda no cumplen con los criterios medioambientales que dicen promover. En términos generales el 42%

de las webs en general realizan afirmaciones exageradas, falsas o engañosas cuando usan conceptos como eco, sostenible o consciente. En el caso del sector de la moda un 57% no aportaba información suficiente con sus compromisos medioambientales, y un 37% presentaban declaraciones “poco precisas” al usar términos como: consciente, ecológico o sostenible.

Otro de los aspectos analizados en el Informe SAP-Qualtrics, hace referencia al factor precio: “la importancia del precio varía en función del ámbito del que se trate. En *alimentación*, el 66% de los consumidores dice estar dispuesto a pagar más por productos verdes, siempre y cuando la diferencia de precio sea marginal. A la hora de adquirir un *coche* el 80% de los encuestados tiene en cuenta el impacto medioambiental de los servicios y el mantenimiento y un 65% estaría dispuesto a adquirir la opción verde, para cumplir con la normativa vigente, aunque un 25% desconoce las opciones ecológicas de mantenimiento. En el caso de los *servicios públicos* el 53% menciona el precio como elemento disuasorio a la hora de contratar proveedores con prácticas sostenibles, aunque un 23% señala la falta de conocimiento.”

Se señalaba al inicio de este artículo que, posiblemente, la década anterior fuera la década perdida para un futuro más responsables y sostenible; sin embargo, eso no quiere decir que no se pusieran en marcha guías, actuaciones legislativas y acuerdos entre diferentes sectores en la sociedad que hayan servido para impulsar procesos en línea con la responsabilidad y la sostenibilidad.

Por ejemplo, la aprobación de la ISO 26.000 (Responsabilidad Social Empresarial) supuso en 2010 un hito importante en ese camino, también posteriormente las Directrices (revisadas) de la OCDE para empresas multinacionales o la aprobación en el 2015 por la Asamblea de Naciones Unidas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de las Directrices de Protección al Consumidor. El problema es que todas estas actuaciones internacionales fijan criterios voluntarios de cumplimiento para las empresas y, aunque al final de esa década, y

En términos generales el 42% de las webs en general realizan afirmaciones exageradas, falsas o engañosas cuando usan conceptos como eco, sostenible o consciente. En el caso del sector de la moda un 57% no aportaba información suficiente con sus compromisos medioambientales, y un 37% presentaban declaraciones “poco precisas” al usar términos como: consciente, ecológico o sostenible.

a la vista de los escasos resultados se han puesto en marcha medidas legislativas importantes (por ejemplo en el caso Europeo la Directiva de Información no financiera –actualmente en revisión- y posteriormente en España la Ley de Información no Financiera) para mitigar los escasos avances, se concretarán en esta década los cambios.

AVANCES EN EUROPA

Frente a la inacción en España durante la mayor parte de la década anterior, la Unión Europea sí estableció Reglamentos, Directivas y Estrategias que situaban a los consumidores europeos en vanguardia a nivel internacional, desde la perspectiva de la protección de sus derechos. Estas son algunas de las más relevantes:

- Agenda del consumidor europeo para impulsar la confianza y el crecimiento: COM(2012) 225 final, 22 mayo 2012
- Directiva sobre Resolución Alternativa de Litigios para los consumidores (2013/11/EU de 21 mayo 2013)
- Reglamento UE nº 254/2014 de 26 de febrero, sobre el Programa Plurianual de Consumidores para el periodo 2014-2020 y por el que se deroga la Decisión nº 1926/2006/CE
- Reglamento UE Nº 524/2013 (establece una Plataforma de Resolución de Litigios en Línea –RALL-)
- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: COM(2018) 183 final, 11 abril 2018: Un nuevo Marco para los Consumidores
- Directiva UE 2019/2161 de 27 de noviembre 2019, por la que se modifica la Directivas 93/13/CEE del Consejo y las Directivas 98/6/CE, 2005/29/CE y 2011/83/UE, en lo que atañe a la mejora de la aplicación y la modernización de las normas de protección de los consumidores de la Unión.
- El Pacto Verde Europeo: COM(2019) 640 final, 11 diciembre 2019
- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Económico Social y al Comité de las Regiones: COM(2020)456 final de 27 de mayo 2020: El momento de Europa: reparar los daños y preparar el futuro para la próxima generación.
- Directiva UE 2020/1828 de 25 noviembre 2020, relativa a las acciones de representación para la protección de los intereses colectivos de los consumidores y por la que se deroga la Directiva 2009/22/CE.

PONLE
CORAZÓN
A LA VIDA

fashiOn®

www.sandiafashion.com

Otro factor importante en cuanto a la mejora de las normas en materia de protección de los consumidores en el ámbito europeo es el Parlamento Europeo. La política de protección de los consumidores ha pasado de ser una mera armonización técnica de las normas desde la perspectiva del mercado interior a convertirse en uno de los factores que contribuyen a alcanzar el objetivo de crear una “Europa de los ciudadanos”

Por el contrario, en España, salvo los Reglamentos (obligatorios en su implementación en los diferentes países de la UE) durante los gobiernos del Partido Popular, entre 2012 y 2018, la protección de los consumidores no se consideró de interés para la acción de gobierno, lo cual supuso problemas importantes en la resolución de los conflictos entre empresas y consumidores, adaptación legislativa de Directivas con varios años de retraso, y, además, al no reunirse tampoco los órganos de colaboración y cooperación institucional entre el Gobierno y las Consejerías respectivas de las Comunidades Autónomas, para planificar a futuro políticas que beneficiara a los consumidores, supusieron un estancamiento en nuestro país de las políticas de protección de los derechos del consumidor, en las que, durante varias décadas, fuimos pioneros en el ámbito europeo.

En 2020 se constituyó el Ministerio de Consumo en España; por primera vez en nuestro país, los consumidores disponen de un Ministerio para la puesta en marcha de iniciativas que tengan en cuenta los intereses de los ciudadanos en su vertiente de consumidores, en el marco global de todas las iniciativas económicas, políticas y sociales.

Otro factor importante en cuanto a la mejora de las normas en materia de protección de los consumidores en el ámbito europeo es el Parlamento Europeo. La política de protección de los consumidores ha pasado de ser una mera armonización técnica de las normas desde la perspectiva del mercado interior a convertirse en uno de los factores que contribuyen a alcanzar el objetivo de crear una “Europa de los ciudadanos”. El Parlamento eu-

ropeo ha impulsado Dictámenes, a iniciativa propia, interesantes para los intereses de los consumidores. Algunos de ellos todavía están en fase de aprobación por la Comisión.

La Comisión ha ido durante la década anterior realizando actuaciones legislativas (Directivas, Reglamentos), también elaborando Estrategias, todas ellas se concretarán en esta década, por ejemplo el Pacto Verde Europeo (Documento 15051/19), su objetivo es transformar la UE en una sociedad equitativa y próspera, con una economía climáticamente neutra, eficiente en el uso de los recursos, limpia y circular, empoderando a los consumidores para que influyan de forma eficaz, y ya en esta década la actividad ha sido enorme: Configurar el futuro digital de Europa (Documento 6237/20), el Nuevo Plan de acción para la economía circular por una Europa más limpia y más competitiva (Documento 6766/20).

El 19 de noviembre 2020 el comisario de Justicia y Consumidores, Didier Reynders presentó la nueva Agenda del Consumidor europeo 2020-2025 (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/eds/ip_20_2069). La nueva Agenda proporciona el marco estratégico de la UE para la política de los consumidores en cinco ámbitos, que se han definido como prioritarios:

- 1. Transición ecológica** (Empoderamiento de los consumidores para que desempeñen un papel activo)
 - a. Mejor información a los consumidores sobre las características de sostenibilidad medioambiental de los productos, tales como su durabilidad o reparabilidad
 - b. Protección de los consumidores frente a determinadas prácticas, tales como el blanqueo ecológico (greenwashing) o la obsolescencia temprana y garantía de su acceso a información fidedigna
 - c. Fomento de los compromisos de las empresas con acciones de consumo sostenible, más allá de las obligaciones legales
 - d. Reparación de productos y fomento de la compra de productos más sostenibles y circulares (Revisión de la Directiva sobre compraventa de bienes después de 2022)
- 2. Transformación digital:** (Garantía de que los consumidores estén tan protegidos en línea como fuera de línea)
En comparación con 2009, el porcentaje de compradores en línea casi se ha duplicado, pasando del 32% al 60%.

- a. Refuerzo de la protección de los consumidores en el contexto de la digitalización de los servicios financieros al por menor (revisión de la Directiva sobre crédito al consumo y de la Directiva sobre comercialización a distancia de servicios financieros)
- b. Encarecimiento de los nuevos retos desde el punto de vista de la seguridad de los productos derivados de las nuevas tecnologías y de la venta en línea (revisión de la Directiva relativa a la seguridad general de los productos)
- c. Garantía de la protección de los consumidores y protección de los derechos fundamentales en relación con la inteligencia artificial (Propuesta de acto jurídico horizontal por el que se establecen requisitos en materia de inteligencia artificial)
- d. Lucha contra las prácticas comerciales en línea que no respetan los derechos de los consumidores, (Actualización de los documentos orientativos acerca de la Directiva sobre las prácticas comerciales desleales y de la Directiva sobre los derechos de los consumidores y análisis de la necesidad de legislación adicional o de otras medidas.)

3. Cumplimiento y vías de recurso: (Garantía de que todos los consumidores se benefician plenamente de sus derechos)

La Comisión apoyará a los Estados miembros en la aplicación de las normas actualizadas recientemente en materia de protección de los consumidores, que reforzarán los derechos de los consumidores y contemplarán una mayor equidad digital, sanciones más estrictas y un mecanismo eficaz para demandar colectivamente en caso de daños masivos.

- a. Coordinación de la labor ejecutiva de la red de cooperación en materia de protección de los consumidores (CPC) y apoyo a ésta para hacer frente a las prácticas ilegales
- b. Apoyo a las autoridades facilitándoles instrumentos electrónicos comunes e innovadores para las investigaciones en línea
- c. Evaluación del conjunto de instrumentos de las autoridades para hacer frente a las prácticas que infringen el Derecho de la UE en materia de protección de los consumidores (Evaluación del Reglamento CPC)

4. Vulnerabilidad de los consumidores:

Refuerzo de la concienciación de los consumidores, abordando las necesidades de sus diferentes grupos



Apoyo a los consumidores más vulnerables que otros debido a las necesidades específicas de información, por ejemplo, los niños, las personas mayores o las personas con discapacidad.

- a. Mejora de la disponibilidad de servicios de asesoramiento en materia de deuda en los Estados miembros
- b. Refuerzo de la seguridad de los productos de puericultura (Revisión de la Directiva relativa a la seguridad general de los productos y nuevos requisitos de seguridad de las normas sobre los productos de puericultura)
- c. Apoyo a iniciativas locales de asesoramiento a los consumidores, también en zonas remotas.

5. Protección de los consumidores en el mundo:

Fomento de una protección de alto nivel de los consumidores en el extranjero.

Las compras a vendedores de fuera de la UE aumentaron del 17% en 2014 al 27% en 2019

- a. Creación de un plan de acción con China para mejorar la cooperación en materia de seguridad de los productos vendidos en línea
- b. Prestación de apoyo normativo a los países socios de la UE

Veamos ahora algunas de las modificaciones importantes realizadas en esta década, que ha emergido como una de las, quizás, más positivas en los últimos tiempos para la protección de los consumidores.

En España, el Real Decreto-ley 37/2020 de 22 de diciembre de medidas urgentes para hacer frente a las situaciones de vulnerabilidad social y económica en el ámbito de la vivienda y en materia de transportes, modificó el art. 21.2 del tratado de Defensa de los Consumidores (TRLGDCU) imponiendo ¡¡¡por fin!!! La gratuidad de los teléfonos de atención al cliente a dis-

Cualquier persona puede ser vulnerable en algún momento de su vida respecto de alguna relación de consumo específica. Personas mayores, género, niños, adolescentes, personas con discapacidad, personas en riesgo de pobreza o de exclusión social, todas ellas pueden ser consideradas consumidores vulnerables

tintos prestadores de servicios, también la obligación de publicar el teléfono fijo o móvil, vinculado al teléfono de tarificación adicional, igualmente el art. 49 del Tratado (TRLDGCU) incorpora nuevas infracciones en materia de consumo, por ejemplo, la no remoción de los efectos de las cláusulas abusivas así declaradas judicialmente o sancionadas en vía administrativa.

El 19 de enero de 2021 el Consejo de Ministros aprobó el Real Decreto-Ley 1/2021 de protección de los consumidores y usuarios frente a situaciones de vulnerabilidad social y económica. Se identifican factores de vulnerabilidad de consumo, contemplando múltiples tipologías, según se detalla en el inicio del mencionado R-D Ley, teniendo en cuenta los consensos básicos dentro del mundo académico en cuanto a que se entiende por vulnerabilidad.

En primer lugar, se asume que la situación de vulnerabilidad no se deriva de circunstancias estrictamente personales, sino que hay que considerar aspectos de origen demográfico, social e incluso, relacionados con cada entorno de mercado concreto. En segundo lugar, hay consenso general en que las condiciones que predisponen a la vulnerabilidad en las relaciones de consumo exceden del plano de lo estrictamente económico, tradicionalmente aproximado con indicadores del nivel de renta. Investigaciones recientes han confirmado que la multidimensionalidad de la vulnerabilidad de consumo, es decir, su relación con factores de distintas dimensiones afecta a todos los ámbitos de consumo, siendo especialmente patentes en algunos sectores de consumo específicos, como el financiero, el energético o el de comercio electrónico.

En tercer lugar, los estudios académicos conciben la vulnerabilidad en el ámbito del consumo, como un concepto dinámico, en el sentido de que no define a las personas o a los colectivos como vulnerables de una forma estructural ni permanente. De esta forma una persona puede ser considerada vulnerable en un determinado ámbito de consumo, pero no en otros. Además, esa condición de vulnerabilidad podrá variar a lo largo del tiempo, según puedan hacerlo las

condiciones que la determinan, tanto las de tipo personal como las sociales o de contexto.

En definitiva, las investigaciones especializadas confirman que cualquier persona puede ser vulnerable en algún momento de su vida respecto de alguna relación de consumo específica. Personas mayores, género, niños, adolescentes, personas con discapacidad, personas en riesgo de pobreza o de exclusión social, todas ellas pueden ser consideradas consumidores vulnerables. Igualmente, el nivel formativo y el cultural también incide en las relaciones de consumo y por lo tanto, está afectado por las condiciones de vulnerabilidad, al igual que la brecha digital, el lugar de residencia y, entre otros, el acceso a tecnologías de la información. Este Real Decreto-ley supone un avance importantísimo en la política de protección de los consumidores en nuestro país, podemos avanzar que una nueva era en esta materia se ha iniciado con esta nueva década que hemos empezado a transitar con tantos problemas derivados de la pandemia covid-19, pero siendo conscientes de que, a diferencia de la anterior crisis económica, en este momento los derechos básicos de los ciudadanos están respaldados por las leyes del país y por las medidas económicas y sociales adoptadas por el Gobierno, para que no crezca, todavía más, la desigualdad existente en España y que situó a los ciudadanos españoles en riesgo de pobreza y/o exclusión social, en el año 2015, a más de un 30% de la población española.

En marzo 2021 entraron en vigor los requisitos de diseño ecológico establecidos por la Unión Europea a través de un Reglamento, el objetivo de los mismos es combatir la obsolescencia de los productos y extender la vida útil de los aparatos eléctricos y electrónicos (en una primera fase solo afectará a estos productos) y disminuir su impacto ambiental, se propicia de esta forma el ahorro económico para los consumidores a medio plazo. Algunos ejemplos de este cambio, desde el punto de vista de la información al consumidor: Etiquetado de eficiencia energética: se recupera la antigua escala A-G, eliminando las calificaciones hasta esa fecha de A+, A++ y A+++.

También se debe informar de los litros de agua y el consumo medio de una lavadora o lavavajillas, por ejemplo y a través de un código QR se podrá acceder a datos adicionales.

Lo más llamativo e importante es que por primera vez en las normas europeas se obliga a las empresas a que dispongan de piezas de recambio durante 7 y 10 años, después de la venta de un producto. Eso sí, hay que mejorar el Reglamento porque esta obligación solo es para reparadores profesionales. Lo cual quiere decir que para los usuarios individuales no estarán a la venta. El Parlamento Europeo ya ha comentado la necesidad de que se amplíe ese derecho a los consumidores individuales. Además, la incorporación de una de las reivindicaciones históricas de los consumidores se incluye también en la norma: el derecho a reparar, es decir la posibilidad de que se puedan arreglar los productos cuando fallan y no sea necesario comprar uno nuevo. En noviembre 2020 el Parlamento Europeo aprobó una resolución en la que se solicitaba que los consumidores tuvieran acceso a las piezas y a las indicaciones necesarias para restaurar sus aparatos, así como a información veraz sobre su vida útil. A partir de esta Resolución los Estados miembros podían y debían adoptar las medidas necesarias para hacer efectivo el

“derecho a reparar”. El 15 de marzo 2021 el ministro de Consumo español anunció la creación de un índice de reparabilidad, (siguiendo la estela del Gobierno francés que lo puso en marcha en enero 2021 para lavadoras, ordenadores portátiles, teléfonos móviles, televisores y cortadores de césped), en el caso de España se introducirán una serie de criterios para el mismo:

- La documentación proporcionada por el fabricante para la reparación
- La facilidad para desmontar el producto
- La disponibilidad de piezas de repuesto
- La relación entre el precio de las piezas de repuesto y del producto original
- Otros criterios específicos en función de la categoría AEE (asistencia y facilidad en el reinicio del software)

El Índice de Reparabilidad también es una oportunidad para las empresas, será un incentivo para innovar en el ecodiseño, y en el desarrollo de tecnología reparable, actualizable, sostenible y sin obsolescencia. También supondrá una señal de diferenciación con criterios de sostenibilidad en el mercado, sobre todo teniendo en cuenta que la sensibilidad hacia estas prácticas por parte de los consumidores cada vez es mayor.



Alianzas comerciales para abastecer a más de 500 millones de europeos

EL VALOR DEL TRABAJO BIEN HECHO

Importante comentar la modificación de la Ley de Consumidores española para ampliar los plazos de garantía de los productos. A través de un Real Decreto-ley omnibus (por el que se adaptan Directivas europeas en materia de competencia, telecomunicaciones, banca, laboral, tributos o lucha contra el blanqueo de capitales) pasará a ser de 3 años (en lugar de 2) y las piezas deberán estar disponibles durante una década desde que el producto deja de fabricarse. La normativa entrará en vigor el 1 de enero de 2022, y es, un paso más en la estrategia de economía circular, un modelo basado en la reutilización, reparación y reciclaje de productos para extender su ciclo de vida

Veamos otro ejemplo: Según el Parlamento Europeo cada persona tira de media, 11 kilos de ropa al año. El volumen de producción se ha duplicado en los últimos 10 años hasta superar los 100 billones de prendas, según Euromonitor. En el caso de España se está en vías de legislar (ya está en el Parlamento el Proyecto de Ley de Residuos) la prohibición de destrucción de excedentes de las empresas de moda (al igual que en Francia)

Es importante destacar que esta modificación en la protección de los derechos del consumidor obliga a las administraciones a prestar atención a los sectores en los que haya una mayor proporción de consumidores vulnerables, es importante destacar que aparte del Tratado (TRLGDCU) estatal, las Comunidades Autónomas, también aprobaron en su momento Leyes de Protección al consumidor (con diferencias importantes entre ellas, aunque todas con el mínimo común denominador de lo que establece la legislación estatal), por lo tanto todos los Gobiernos (estatal y autonómicos) tienen que incorporar en su agenda política la transversalidad que se establece en esta modificación legislativa que, impulsada por la Nueva Agenda del Consumidor europeo 2020-2025 (noviembre 2020), se ha trasladado ya a nuestro ordenamiento jurídico estatal en enero 2021.

Es necesario un cambio en los hábitos de consumo por parte de los ciudadanos y también es necesario recuperar la cultura de la reparación, como una forma de contribuir a un consumo más responsable.

Pero todos estos cambios no se pueden producir sin una información suficiente por parte del consumidor, fundamentalmente a través del etiquetado de los productos que es nuestra primera aproximación hacia un producto.

También y en fecha reciente, en concreto el 24 de junio 2021 se ha presentado públicamente la Plataforma por las Empresas Responsables, 570 organizaciones abogan por una ley que responsabilice a las empresas españolas y extranjeras que operan dentro de nuestra

frontera, de los impactos sobre los derechos humanos y medioambientales que pudieran producirse en el marco de su actividad empresarial a lo largo de su cadena de valor.

La Plataforma por las Empresas Responsables (PER) demanda la adopción de una Ley “que establezca requisitos claros, sólidos y exigibles a las empresas españolas y a las que operan dentro de nuestro mercado interior, para que actúen con la debida diligencia respetando los derechos humanos y el medio ambiente a lo largo de su cadena de valor”. Es necesaria una Ley porque las iniciativas voluntarias de responsabilidad social son insuficientes por sí solas, para abordar posibles abusos, las empresas no están obligadas legalmente a prevenir daños y enfrentan pocas o ninguna consecuencia cuando éstos se producen.

La Unión Europea se ha comprometido a publicar a lo largo de 2021 el borrador de la Directiva de debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente. Se exigirá a las empresas europeas, o que operen en el mercado europeo, a desarrollar planes para identificar, prevenir, detener o mitigar los impactos reales o potenciales en derechos humanos y medioambiente, causados por su actividad empresarial o a través de sus relaciones comerciales, así como a facilitar el acceso de las víctimas a la justicia, y a los mecanismos de reparación por el daño que hayan sufrido. A nivel europeo, Francia, ya aprobó una Ley en este sentido en 2017, y Alemania y Noruega acaban de hacerlo en junio de este 2021. También hay procesos abiertos en esta misma materia en Austria, Bélgica, Finlandia, Luxemburgo y Holanda.”

En definitiva, nos enfrentamos a muchos hitos pendientes, pero reiterando que si la década anterior fue la década perdida para los derechos de los consumidores en nuestro país, esta nueva década nos permite un atisbo de esperanza, con cambios legislativos muy importantes recuperando años de atraso en nuestro país, la cultura de la corresponsabilidad y el respeto entre agentes intervinientes en el mercado se instala, aunque debería acelerarse, vamos caminando hacia un modelo económico en el que los valores fundamentales recogidos en las Resoluciones de Naciones Unidas puedan implementarse.

Como escribí en abril de 2021 la Fundación Ciudadana por un Consumo Responsable de Chile, en un artículo sobre el después de la pandemia de la Covid-19 y bajo el título “Transformar para vivir con dignidad”: “Vivimos una crisis de época y para que un consumo digno y responsable pueda ejercerse plenamente por todas y todos, es necesario transformar el actual estilo de desarrollo, construir a plenitud una democracia participativa, defender las libertades, la igualdad, los derechos humanos y la sostenibilidad”. ■



El cambio de hábitos por la pandemia revoluciona el mundo del vino

✦ José Luis Murcia
Periodista

Resumen: Los cambios sociales provocados en 2020 por la pandemia han tenido también un reflejo destacado en el consumo de vino, tanto por el cierre inicial y las limitaciones posteriores en la hostelería, como por las nuevas tendencias de consumo doméstico.

Palabras clave: Vino, consumo, pandemia, mercados, tendencias.

La caída del turismo, como consecuencia de la pandemia, el confinamiento familiar, el cierre temporal de la hostelería, el miedo al contagio, las limitaciones a las reuniones sociales y un mercado vacilante han sido causas suficientes para que el comercio del vino cambie el chip y busque soluciones imaginativas que reactiven el consumo que, en el caso de España, cayó durante 2020 de 1.100 a 880 millones de litros, un 20% menos, que no ha sido mayor gracias al aumento de las ventas en el segmento de alimentación y a la venta por internet que ha multiplicado su escasa presencia anterior.

La consultora internacional Wine Intelligence, con sede en Londres, asegura que algunos productores e importadores han sabido adaptarse a la mal llamada nueva normalidad con una mayor inversión en el comercio electrónico, en el diseño de nuevos formatos para el hogar (*bag in box* y lata, sobre todo) y ofertas de vinos *premium* y *hard seltzer* (bebida carbonatada con un bajo grado alcohólico de 4,5 aproximadamente).

Parece que globalmente la tendencia en 2021 refleja una nueva caída del consumo de vino, pero también una mayor inversión hacia botellas de precio más elevado, en ocasiones por el posible aumento de aranceles e impuestos, pero también por la parte de valor añadido que antes quedaba en la hostelería y ahora ha pasado desde el lineal del supermercado o la tienda especializada al consumidor.

Hay un empuje con los envases alternativos antes descritos, especialmente el *bag-in-box* que ha incrementado su presencia en el mundo gracias al empuje realizado en los últimos años por grandes países consumidores como Alemania, Japón, Suecia, Dinamarca o Noruega. Y también la lata, cada día más popular en Canadá o Estados Unidos.

Las bodegas están buscando nuevas formas de relación con los consumidores, aunque parecen ser conscientes de que la actividad enoturística tardará tiempo en recuperarse. Esta aseveración, sin embargo, contrasta con el despertar que ha supuesto para algunas bodegas, en España y otros países como Italia, el reinicio de sus negocios ya que buena parte del turismo, precisamente por miedo a la pandemia, está optando por un turismo rural o de interior donde el enoturismo destaca considerablemente.

El impulso de la venta a través de internet ha supuesto un escenario diferente al que existía antes de la pandemia donde apenas contaba con una presencia testimonial. Sin embargo, la consultora tiene serias dudas de que pueda continuar el asombroso creci-

Las bodegas están buscando nuevas formas de relación con los consumidores, aunque parecen ser conscientes de que la actividad enoturística tardará tiempo en recuperarse. Esta aseveración, sin embargo, contrasta con el despertar que ha supuesto para algunas bodegas, en España y otros países como Italia, el reinicio de sus negocios ya que buena parte del turismo, precisamente por miedo a la pandemia, está optando por un turismo rural o de interior donde el enoturismo destaca considerablemente

miento que ha tenido durante los meses de confinamiento. Otras fuentes consideran que la oferta *on line* de las empresas distribuidoras y las tiendas especializadas continuará, pero es previsible que haya un freno de las ventas de comercio electrónico de las bodegas, ya que la mayoría de los consumidores de vino optan por la compra de vinos de diversos orígenes y no de una sola bodega.

La moda de las bebidas derivadas de la uva de baja graduación alcohólica, que se inició con el *lambrusco* italiano y siguió con el *moscato* y los mostos parcialmente fermentados, en el caso de España, ha continuado con el popular *hard seltzer*, que causa furor en Estados Unidos, primer consumidor mundial de vino con 3.300 millones de litros anuales. IWSR asegura que este tipo de bebidas ha crecido por encima de los dos dígitos durante los dos últimos años en el gigante norteamericano y podría llegar a triplicar su consumo en 2023.

PRONTA RECUPERACIÓN

¿Y qué dice la prestigiosa consultora británica IWSR sobre las tendencias de 2021? Pues a pesar del Covid y del enorme peso de la hostelería en el mundo del vino, sus estudiosos piensan que el vino volverá a recuperarse y entre 2020 y 2024 subirá un 1,8% en volumen y un 2,4% en valor, con un repunte mundial del vino espumoso como símbolo de libertad y salud.

IWSR asegura que el vino se ha posicionado con un 14% del valor total de las bebidas adquiridas en el

mercado, cantidad que sube hasta el 40% cuando analizamos las compras realizadas *on line*. Este crecimiento no solo se ha producido en Estados Unidos, como mayor consumidor global del planeta, sino en mercados menos tradicionales como Brasil, China, Reino Unido o Australia.

La consultora resalta también la atracción, especialmente del público más joven, por los nuevos formatos en *bag in box* o latas, sobre todo por razones prácticas, versátiles, sencillas, apetecibles y respetuosas con el medio ambiente. IWSR insiste en la atracción que está teniendo en los mercados el vino espumoso, no tanto el Champagne como podría creerse sino el Prosecco italiano, que causa furor en mercados como Estados Unidos o Canadá. También tiene palabras de elogio para aquellos vinos que ofrecen glamur como los rosados tranquilos o también los espumosos. Buena prueba de ello es la nueva categoría del rosado en Prosecco o el éxito de los rosados fortificados de Oporto que aparecieron hace pocos años en el mercado.

La pandemia ha servido también para reivindicar una vida más saludable y sostenible reforzada con mensajes al grueso de los consumidores sobre la conveniencia de atender mejor a segmentos como los vinos ecológicos, biodinámicos, naturales o con la menor intervención posible. Esto ha llevado a mu-

chas bodegas, que ya realizaban prácticas respetuosas con el medio ambiente, a certificar sus productos y a investigar otro tipo de elaboraciones como la desalcoholización o la venta de nuevos productos vínicos más aptos para los jóvenes.

Lacy Shaw, en un magnífico reportaje elaborado para The Drink Business, resalta el auge que vive la lata en estos momentos en el mundo del vino, ya que ha pasado en solo dos años de 42 millones de dólares (35,50 millones de euros) a 86 millones de dólares (72,50 millones de euros) en 2020 en Estados Unidos; con un crecimiento aún más aparatoso en Reino Unido donde ha cuadruplicado sus ventas de 2,5 millones de libras esterlinas en 2018 (cerca de 3 millones de euros) a 10,7 millones de libras en 2020 (12,5 millones de euros). Reciclable, manejable y perfecto para consumir de forma individual, la lata es un envase muy apreciado en el mundo anglosajón donde Sainsbury ha hecho popular el espumoso rosado de Babe al precio de 2,15 libras (2,60 euros), algo que también ha ocurrido con un vino vegano producido por el gigante E&J Gallo para Tesco o Mirabeau para Waitrose.

Algo parecido ha ocurrido con el *bag in box* que triunfa entre los jóvenes, especialmente el rosado, y que triunfa en la cadena de supermercados Sainsbury con un incremento en las ventas del 41%. Ejemplos como la marca mendocina Domaine Bousquet para vino ecológico o Mirabeau para el rosado, en envases de 2,25 litros a 25,99 libras esterlinas (30,50 euros aproximadamente), son un claro ejemplo.

La publicación en línea australiana www.broadsheet.com.au, en una información firmada por Evan Jones, habla de tendencias en 2021 con la enóloga de ese país Sarah Fagan, que trabaja para la firma De Bertoli en el Valle Victoria Yarra, cuyos viñedos escaparon a los aparatosos incendios de la zona y ahora intentan capear el temporal con las limitaciones impuestas por la pandemia. En este sentido, la enóloga cree que la situación vivida invita a beber vinos sencillos fáciles de consumir y divertidos.

Nick Rose, comprador de vino para Dan Murphy y jurado de Decoded Wine Awards, considera que los consumidores se interesan por vinos monovarietales como say, gamay o tempranillo; y mediterráneos como fiano o vermentino, aunque resalta que el chardonnay australiano es una alternativa excelente.

EL CAMINO DE FRANCIA

El diario francés Le Point (www.lepoint.fr) se hace eco de un barómetro elaborado por la agencia



SoWine sobre los hábitos y tendencias de los consumidores franceses en vino y bebidas espirituosas que resalta que los jóvenes bebedores, especialmente en casa, son cada vez más curiosos y están muy interesados en saber más sobre los vinos que consumen.

El estudio eleva hasta el 62% las personas, esencialmente jóvenes, que participan en jornadas de puertas abiertas de las bodegas, en degustaciones con enólogos, en asistencia a ferias y salones especializados, así como al descubrimiento de nuevos vinos mediante visitas enoturísticas. El 45% está interesado en la región o país de producción del vino, el 41% en la variable relación calidad/precio y el 25% en las denominaciones de origen o indicaciones geográficas protegidas de procedencia.

Los consumidores franceses sienten, como otros muchos jóvenes europeos, y no tan jóvenes, una especial atracción por el apellido bio, por los vinos ecológicos. Además, conocedores como son de las denominaciones francesas por Burdeos se decanta el 51%, el 33% por Champagne, el 28% por Borgoña, el 27% y con tendencia a alza por La Provenza, el 20% por el Ródano y el 19% por la Alsacia. Más del 67% se sienten atraídos por las prácticas ecológicas en viñedo y bodega.

La compra a través del comercio electrónico ha crecido como la espuma en el país vecino, ya que durante 2019 la venta digital representaba un 9% del consumo francés en valor hasta los 500 millones de euros con más de 500 sitios activos, pero la gente que compra en internet ha pasado del 31% de ese año al 46% de 2020, y de ellos el 69% guardan parte de su presupuesto para adquirir vinos premium por encima de 10 euros botella.



Estos compradores han aprovechado la pandemia para adquirir vinos por comercio electrónico con la finalidad de encontrar nuevas referencias (30%), para su consumo corriente (23%), pero también para apoyar a los productores (17%).

Otro estudio francés publicado por el sitio web www.unoeilensalle.fr destaca que el 73% de los consumidores declaran comprar vinos extranjeros, algo impensable hace unos años, con un 46% hacia los vinos europeos (Italia, Alemania, España, Portugal...), y un 23% hacia el Nuevo Mundo (Argentina, Chile y Nueva Zelanda). Un 49% lo justifica para probar gustos y estilos diferentes y un 46% para vivir nuevas experiencias. El 40% de los jóvenes se decantan también por la compra de bebidas parcialmente alcoholizadas de origen vitícola.

LOS DATOS DE LA OIV

Los efectos de la pandemia han repercutido tanto en el consumo de vino, con cambio de escenarios, como en el comercio internacional que se ha visto afectado de manera desigual en cada país, según el informe realizado en conferencia de prensa a mitad de año por el director general de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), Pau Roca.

Roca resaltó en su intervención que el consumo había retrocedido en 2020 un 3% hasta los 234 millones de hectolitros, en un contexto de crecimiento moderado durante las campañas anteriores y con un leve incremento de la producción en un 1% hasta los 260 millones de hectolitros. El comercio ha sufrido también un importante revés con un retroceso del 1,7% hasta los 106 millones de hectolitros y de casi el 7% en valor hasta los 29.600 millones de euros.

El máximo responsable de la OIV recalcó que los vinos *premium* han experimentado un importante varapalo como consecuencia del confinamiento, el cierre total o parcial de hoteles y restaurantes y la limitación de viajes turísticos; mientras, ha crecido el consumo en el hogar, generalmente de vinos más baratos, con motivo del mayor tiempo que el ciudadano pasa en su hogar, así como el comercio electrónico.

La mayor caída de consumo se produjo en los vinos espumosos con un 18% en volumen, con pérdidas en valor superiores a los 1.000 millones de euros; mientras crecieron tanto en volumen como en valor las ventas de bag in box en Estados Unidos, Reino Unido, Japón y países escandinavos.

La llegada al consumo de vino de un nuevo consumidor más joven, heterodoxo, curioso y abierto a nuevas experiencias, pero con el denominador común, generalmente, de las máximas de sostenibilidad e innovación, ha supuesto el inicio de una revolución de los envases y su presentación

Recordó que la situación ha cambiado también de manera negativa con nuevas barreras aduaneras como las establecidas por sanción de Estados Unidos a España, Francia y Alemania; el incremento de impuestos de China al vino australiano o las consecuencias derivadas del *brexít*.

En el comercio internacional, el vino tranquilo envasado cayó un 2% en volumen y un 6% en valor; el espumoso retrocedió un 5% en volumen y un 15% en valor; el BiB creció un 12% en volumen y un 8% en valor y el granel mantuvo su volumen, que supone el 34% del total, y creció en valor un 4%, empujado, sobre todo, por las grandes transacciones comerciales de Estados Unidos y Reino Unido.

Mientras la superficie de viñedo se mantiene estable desde 2017 en 7,38 millones de hectáreas, con España a la cabeza, seguida de Francia, China, Italia y Turquía; la mayor producción de vino en 2020 correspondió a Italia con 49,1 millones de hectolitros, seguida de Francia con 46,6 millones; España con 40,7 millones; Estados Unidos con 22,8 millones; Argentina con 10,8 millones y Australia con 10,6 millones.

El mayor consumo de vino lo encabeza Estados Unidos con 33 millones de hectolitros, seguido de Francia con 24,7 millones, Italia con 24,5 millones, Alemania con 19,8 millones, Reino Unido con 13,3 millones y China con 12,4 millones. España está



Denominación de origen

Elige Calidad, elige etiquetas de seguridad



Real Casa de la Moneda
Fábrica Nacional
de Moneda y Timbre

Departamento de Ventas
Tel: 91 566 65 64 - www.fnmt.es



en octava posición, con 9,6 millones de hectólitros frente a los 11,1 millones del año anterior.

El consumo por persona y año, para mayores de 15 años según índice ONU, en países grandes (exceptuamos las anécdotas de El Vaticano, Andorra o Luxemburgo) lo encabeza Portugal con 51,9 litros, seguido de Italia con 46,6, Francia con 46, Suiza con 35,7, Austria con 29,9, Australia con 27,8, Argentina con 27,6, Alemania con 27,5 y Suecia con 27 litros por persona y año. España se sitúa 12ª con una media de 23,9 litros.

LA REVOLUCIÓN DEL ENVASE

La llegada al consumo de vino de un nuevo consumidor más joven, heterodoxo, curioso y abierto a nuevas experiencias, pero con el denominador común, generalmente, de las máximas de sostenibilidad e innovación, ha supuesto el inicio de una revolución de los envases y su presentación.

Un informe publicado por Alimarket recoge estas premisas que no son extrañas para la industria del vino, que invierte en envases y diseños que sean capaces de atraer al consumidor. La primera parte por la oferta del producto en sí con bebidas más dulces, afrutadas, fáciles de beber, con menor contenido alcohólico que un vino al uso, con burbujas, con certificación ecológica o biodinámica, con apuestas de variedades exóticas o autóctonas...y todo ello con un *packaging* atractivo y diferenciado.

Si como, señala Nielsen, y recoge Alimarket, el 70% de las decisiones de compra se toman en el lineal del supermercado, una oferta atractiva y diferenciada en un sector que cuenta con más de 4.200 bodegas es vital y va desde la marca, a la etiqueta, el diseño y en envase. Las propuestas de envases van ahora por la elaboración con materiales naturales y reciclables, con etiquetas más limpias, claras, minimalistas y con dibujos geométricos. Pero también con su adaptación a los distintos mercados con letras en rojo como piden algunos países asiáticos, con dibujos dorados como reclaman algunos importadores chinos, con etiquetas tipo francés como desea Estados Unidos.

Crece el *bag in box* desde que los países escandinavos, especialmente Suecia, han incrementado sustancialmente sus compras en este formato apto para yates y fiestas en domicilios. El país nórdico adquirió durante 2020 un total de 62 millones de litros por valor de 113 millones de euros; Alemania adquirió 22 millones de litros por 36,5 millones de euros y Francia 16 millones de litros por 14 millones de euros. Las ventas internacionales de *bag in box* en

2020 subieron cerca de un 12% en volumen hasta los 434 millones de litros y casi un 8% en valor hasta los 671 millones de euros, según datos recogidos, ordenados y analizados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (www.oemv.es).

Pero el último grito en vino es la lata. En España fue Garvey en 2007 el primero en lanzarse al mercado cuando apenas nadie había oído hablar de este envase. Luego llegarían Matarromera con su Emina sin, Artadi, Gandía Pla y tantos otros. Pero es en Estados Unidos, y también Reino Unido y Canadá, donde triunfa, especialmente entre el público joven.

CONSUMO DE VINO EN ESPAÑA

El consumo doméstico de vino en 2020 creció en España un 23,5% en volumen, según los datos del panel de consumo alimentario que elabora el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, mientras que el valor creció un 21,8%, con un gasto per cápita de 28,23 euros (un 21,5% más que en 2019).

Atendiendo a las diferentes categorías en las que se clasifica el vino, los vinos con denominación de origen protegida (DOP) abarcan el 51,4% del total de los litros y un 75,5% de la facturación, mientras que los vinos con indicación geográfica protegida tan solo representan un 6,6% del volumen total y un 5,8% del valor. Aquellos vinos sin DOP/IGP cuentan con una cuota en volumen del 41,5% y del 17,9% en volumen. Todos los vinos, con la excepción de los otros vinos sin DOP/IGP han evolucionado de forma favorable durante el año 2020.

El vino tinto mantiene el liderazgo en valor con el 48,8% de cuota, si bien, en volumen se produce igualdad para el vino tinto y el vino blanco, debido al incremento del consumo de vino blanco dentro del hogar, con una evolución favorable del 26,6% de volumen. El vino rosado, aún mantiene una proporción minoritaria tanto en volumen como en valor, y sin embargo, en 2020 este tipo de vino gana relevancia en los hogares con una variación del 55,2% en volumen y del 36,3% en valor. Los vinos con DOP representan el 51,4% del volumen total de vinos, siendo su evolución positiva durante el año 2020.

El supermercado es el canal favorito para la compra de vinos, con el 50,6% del volumen en 2020 (un 20% más que en 2019). Fuerte variación también para la tienda descuento (29,2%), que actualmente representa el 16,4% del total. Sin embargo, el crecimiento más destacado se produce dentro del canal e-commerce, así como en la tienda tradicional (60,1% y 39,0% respectivamente). ■



El pescado vuelve a estar de moda

Los cambios en el consumo durante la pandemia aceleran la demanda de pescados y mariscos

✦ José Luis Murcia
Periodista

Resumen: Los productos de la pesca y la acuicultura han ganado presencia en los hábitos alimentarios durante la pandemia, ya que sus ventas crecieron en 2020 un 10,5% en volumen y casi un 14% en valor. El pescado vuelve a estar de moda. Por su parte, la acuicultura supone ya el 46% del total de la pesca que se consume en el mundo y genera unos ingresos de 213.000 millones de euros.

Palabras clave: Pesca, productos pesqueros, acuicultura, consumo, pandemia.

Los avances científicos de los últimos años han permitido mejorar los conocimientos sobre el funcionamiento de los ecosistemas acuáticos, así como la conciencia mundial de la necesidad de gestionarlos de forma sostenible, ya que en ello nos va la propia supervivencia del sector. Después de 25 años de la aprobación del Código de Conducta para la Pesca Responsable, la FAO y otros organismos internacionales reconocen ampliamente la importancia de utilizar los recursos pesqueros y acuícolas de forma responsable y se prioriza este objetivo.

La acuicultura representa ya el 46% de la producción total y el 52% del pescado para consumo humano. China ha seguido siendo un importante productor de pescado, hasta registrar el 35% de la producción mundial de pescado (datos de 2018. En conjunto, Asia, incluida China, supone ya el 69% del total mundial, seguida de América (14%), Europa (10%), África (7%) y Oceanía (1%).

La producción total de pescado ha experimentado importantes aumentos en todos los continentes en los últimos decenios, excepto en Europa (con una disminución gradual a partir de finales de la década de 1980, pero con una ligera recuperación en los últimos años) y América con fluctuaciones en la captura de la anchoveta. África y Asia han duplicado su producción.

La producción total ascendió a 179 millones de toneladas por valor de 341.000 millones de euros. Un total de 82,1 millones de toneladas corresponden a acuicultura, 51,3 millones a pesca continental (ríos, lagos...) y 30,8 millones a cultivos marinos. En el caso de la pesca de captura, el total asciende a 96,4 millones de toneladas, 84,4 millones de extracción marina y 12 millones de capturas continentales. A consumo humano se destinan 156,4 millones de toneladas, mientras a usos industriales (harinas, aceites...) se dedican 22,2 millones de toneladas. El valor total de la acuicultura asciende ya a 213.000 millones de euros.

Las exportaciones de productos pesqueros suponen casi el 38% de la producción, es fuente de genera-

ción de empleo y riqueza para muchos países, y genera un negocio de 140.000 millones de euros.

A la par, durante la pandemia los españoles han incrementado el consumo de productos de la pesca y la acuicultura en los hogares un 10,5% en volumen y un 13,8% en valor, con 1,15 millones de toneladas, por un total de 10.239,5 millones de euros en pescado fresco, pescado congelado, marisco, moluscos, crustáceos y conservas de pescado y moluscos.

Los españoles consumimos una media de 24,83 kilos de productos de la pesca y la acuicultura durante 2020 en el hogar con un gasto per cápita de 221,48 euros. Pese a ello, la compra de productos pesqueros se ha reducido de forma considerable desde 2008 con un retroceso cercano al 7%, con caídas significativas en pescado fresco y congelado, mariscos y moluscos. Únicamente crecen las conservas pesqueras.

NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO

El Consejo Noruego de Productos del Mar ha presentado las tendencias en pesca y acuicultura que demandan los consumidores para los próximos años, según Tom Jorgen Gangso, director del Departamento de Información y Acceso al Mercado de ese organismo. En él se describen nuevos canales de venta, sostenibilidad, comodidad, transparencia y bienestar humano. Las compras en línea se han desarrollado fuertemente durante la época más dura de la pandemia y representan el 28% del total alimentario, exactamente el doble que en 2015. Y han llegado para quedarse, ya que se espera un incremento significativo en los próximos años en Asia, África y Oriente Medio.

Para la publicación on line www.aquapazza-boston.com, editada en Estados Unidos, las algas han supuesto una auténtica revolución en la industria pesquera gracias a la demanda creciente de los consumidores, que las acogen como una maravillosa fuente de nutrientes tanto en aperitivos (snacks), sopas, ensaladas o como acompañamiento y guarnición de otros platos de pescado. Su popularidad en

Las algas han supuesto una auténtica revolución en la industria pesquera gracias a la demanda creciente de los consumidores, que las acogen como una maravillosa fuente de nutrientes tanto en aperitivos (snacks), sopas, ensaladas o como acompañamiento y guarnición de otros platos de pescado



**Un espacio para
dar a conocer
tu producto de
manera eficaz.**

Más que un anuncio.
Contáctanos.

Nuestros soportes en la red de distribución
más importante del país:

Mupis, Vallas
Lonas interiores
Lonas de gran formato

Banderolas
Pantallas digitales
Acciones especiales

Contáctanos:
Madrid: 914 26 38 80
Barcelona: 932 38 75 40

info@014media.com
www.014media.com

la cocina asiática les ha abierto las puertas de par en par. Ideales para combinar platos de atún enlatado, una oferta que disminuye año a año, también con pescados de lagos o ríos como la perca, el rutilo o el lucio, algo que ya oferta Finlandia desde hace años.

Anuncia también una corriente, denominada seaganism (marinismo), que combina las dietas veganas o vegetarianas con el consumo responsable de pescados, mariscos, moluscos y algas que complementan unas dietas que quedarían huérfanas de ácidos grasos esenciales como el Omega-3.

Otras tendencias son el fin-to-gill (aleta a branquias) que busca platos de origen marino que compitan con el mejor filete de carne o el nose to tail (de punta a punta o de nariz a cola) que busca sacar lo mejor de cada plato de pescado.

Nick Wyke, de Marine Stewardship Council (organización privada que persigue una pesca responsable que mantenga la actividad y la vida en mares y océanos), enumera varias tendencias, algunas como el marinismo (seaganism) o el de aleta a branquias, ya enumeradas, pero también otras como los embutidos del mar (seacuterie) espoleadas por jefes de cocina de todo el mundo, con rodajas que imitan el salami, la mortadela o el jamón, pero también la chistorra en el caso de una empresa navarra.

Josh Niland es un jefe de cocina de Sidney especializado en pescados y embutidos marinos que está creando tendencia a nivel internacional con platos tan divertidos, y en ocasiones atrevidos, como sopa de cabeza de pescado, lengua de salmón a la barbacoa, hamburguesas o tartar con carcasas de pescado raspadas, carrilleras y cuellos de fletan braseados, ojos de pescado crujientes y alioli elaborado con aceite de piel de salmón frita.

Es también tendencia reinventar el salino sabor de las ostras con la armonía de diferentes vinos o reinventar pescados de lagos y ríos como si fueran sabores marinos o mostrar los platos de algas, cada vez más amplios y diversos, como un superalimento que va desde las ensaladas a los filetes o hamburguesas.

Eso sí, el freno al desarrollo de las tendencias culinarias en pescados, mariscos y algas se ha producido con los cierres masivos de la hostelería en buena parte del mundo y la caída, según www.fathomseafood.com, de casi un 60% de esta actividad. La situación ha obligado a reinventarse de tal forma que el pescado congelado, más fácil de almacenar y conservar, ha ganado terreno al fresco y algunos restaurantes se han especializado en un solo pescado o marisco.

Es el caso de Huntington Beach, en California, con la langosta que se ha introducido en sándwiches con queso u otros ingredientes, o se ha ofertado por la mitad, junto a un cangrejo de mar, braseados o en hamburguesa o en forma de molinillo.

Una publicación de Seafood Media Group, del grupo Pescanova, asegura que los europeos, durante la pandemia, han incrementado con claridad su consumo de pescado y otros alimentos de origen marino, especialmente de especies pelágicas como caballas, arenques, anchoas, sardinas o agujas (espadines), la petición de alimentos marinos a los restaurantes para servicio a domicilio, recogida en el lugar de elaboración o, cuando se ha podido, consumo en el propio establecimiento. Incremento de la popularidad de las conservas de pescado y trazabilidad que asegure el mantenimiento del medio ambiente, la sostenibilidad y la regeneración de mares, océanos, ríos y lagos.

RÉCORD DE PRODUCCIÓN MUNDIAL EN PESCA DE CAPTURA

La producción mundial de la pesca de captura alcanzó en 2018 (últimos datos globales disponibles) la cifra récord de 96,4 millones de toneladas, que supone un aumento del 5,4% con respecto al promedio de los tres años anteriores. El aumento fue impulsado principalmente por la pesca de captura marina cuya producción pasó de 81,2 millones de toneladas en 2017 a 84,4 millones de toneladas en 2018, situándose todavía por debajo del nivel máximo histórico de 86,4 millones de toneladas alcanzado en 1996. El aumento de las capturas marinas se debió principalmente al incremento de las capturas de anchoveta (*Engraulis ringens*) en Perú y Chile.

Las capturas de las pesquerías continentales alcanzaron su nivel más alto en 2018, con 12,0 millones de toneladas. Los siete principales países productores de la pesca de captura mundial representaron casi el 50% de las capturas totales: China produjo el 15% del total, seguida de Indonesia (7%), el Perú (7%), la India (6%), la Federación de Rusia (5%), Estados Unidos (5%) y Vietnam (3%). Los 20 principales países productores representaron alrededor del 74% del total de la producción de la pesca de captura.

Las capturas de las principales especies marinas han tenido importantes fluctuaciones entre los principales países productores. Las capturas de anchoveta la convirtieron una vez más en la especie principal, con más de siete millones de toneladas en 2018, después de haber registrado niveles relativamente más bajos en los últimos años. El colín de Alaska (*Theragra chalcogramma*) ocupó el segundo lugar en fun-

Los europeos, durante la pandemia, han incrementado con claridad su consumo de pescado y otros alimentos de origen marino, especialmente de especies pelágicas como caballas, arenques, anchoas, sardinas o agujas (espadines), la petición de alimentos marinos a los restaurantes para servicio a domicilio, recogida en el lugar de elaboración o, cuando se ha podido, consumo en el propio establecimiento



ción del nivel de capturas (3,4 millones de toneladas), mientras que el listado (*Katsuwonus pelamis*) fue tercero por noveno año consecutivo, con 3,2 millones de toneladas.

Los peces de aleta representaron el 85% de la producción total, con las pequeñas especies pelágicas como grupo principal, seguidas por los gadiformes y el atún y especies afines. Las capturas de atunes siguieron aumentando y alcanzaron sus niveles más altos en 2018, con unos 7,9 millones de toneladas, en gran parte como resultado de las crecientes capturas en el Pacífico occidental y central (3,5 millones de toneladas en 2018, en comparación con 2,6 millones de toneladas a mediados de la década de 2000). Dentro de este grupo de especies, el listado y el rabil representaron alrededor del 58% de las capturas. Las capturas de cefalópodos disminuyeron a aproximadamente 3,6 millones de toneladas en 2017 y 2018, por debajo del nivel máximo de capturas de 4,9 millones de toneladas registrado en 2014, pero siguen siendo altas.

Las capturas mundiales en aguas continentales representaron el 12,5% del total de la producción de la pesca de captura. Su importancia también varía considerablemente, ya que representan menos del 1% del total de capturas de los Estados Unidos de América, el Japón y el Perú, en comparación con el 44% y el 65% del total de capturas en Myanmar y Bangladesh, respectivamente.

En 2018, la producción mundial de pescado de la acuicultura alcanzó 82,1 millones de toneladas, 32,4 millones de toneladas de algas acuáticas y 26 000 toneladas de conchas marinas ornamentales y perlas ornamentales, lo que eleva el total a un máximo histórico de 114,5 millones de toneladas. En 2018, en la producción de pescado de la acuicultura predominaban los peces de aleta (54,3 millones de toneladas; 47 millones de toneladas de la acuicultura continental y 7,3 millones de toneladas de la acuicultura marina y costera), los moluscos, principalmente los bivalvos (17,7 millones de toneladas) y los crustáceos (9,4 millones de toneladas). La acuicultura representó el 36,7 en Asia, 17,9% de África, el 17,0% de Europa, el 15,7% de las Américas y el 12,7% de Oceanía.

Un total de 59,5 millones de personas trabajaban en el sector primario de la pesca de captura, lo que supone un ligero aumento con respecto al año anterior. Las mujeres representan el 14% del total, con una participación del 19% en la acuicultura y del 12% en la pesca de captura. El mayor número de trabajadores se encuentra en Asia (85%), seguido de África (9%), América (4%) y Europa y Oceanía (1% cada uno). Si se incluyen los datos de las operaciones post captura, se estima que uno de cada dos trabajadores del sector es una mujer.

China, con 12,68 millones de toneladas se erige en el mayor productor, seguido de Perú con 7,15 millones de toneladas; Indonesia con 6,71 millones, Rusia con 4,84 millones y Estados Unidos con 4,72 millones de toneladas. España es la vigésima potencia y primera de la Unión Europea con 0,92 millones de toneladas por delante de Dinamarca (23º) con 0,79 millones de toneladas. China encabeza también la producción en aguas continentales con 1,96 millones de toneladas, seguida de India con 1,70 millones, Bangladesh con 1,22 millones, Myanmar con 0,89 millones y Camboya con 0,54 millones de toneladas.

El mayor consumo de pescado a nivel mundial se registra en Islas Maldivas con 175 kilos por persona y año, casi medio kilo diario, seguida de lejos por Islandia con 90 kilos, Corea del Sur con 60 kilos, Malasia con 59 kilos, Portugal con 58 kilos y Myanmar, Japón y Noruega con 56 kilos. Tras ellos se situaría Lituania con 50 kilos,



Tahiche Lacomba
Director Comercial de Iberia en AVRAMAR

En enero del presente año, la fusión de las cuatro principales empresas acuícolas de Grecia y España daba lugar a la creación del mayor productor de pescado *premium* del Mediterráneo: **AVRAMAR**

¿Qué supone AVRAMAR en el contexto de la acuicultura mundial?

Este sólido grupo, fruto de la unión de las empresas Andromeda Group, Nireus, Selonda y Perseus, representa sin duda un nuevo rumbo a seguir en la acuicultura mediterránea.

Si bien a comienzos de año se presentó oficialmente su nueva imagen y denominación, junto a su plan estratégico, detrás de este proyecto existen más de cuarenta años de experiencia provenientes de las cuatro principales compañías acuícolas del Mediterráneo que componen AVRAMAR.

El común denominador de las empresas integrantes es su pasión por el mar y el haber sido pioneras y líderes de la acuicultura mediterránea durante varias décadas gracias al cultivo de pescado griego en los mares Egeo y Jónico y de pescado español a lo largo de la costa mediterránea y las Islas Canarias. Un bagaje y un *know how* que han marcado el inicio de una nueva era para la acuicultura griega y española.

¿Qué notas definen a AVRAMAR ante este cambio de paradigma?

AVRAMAR, en el desempeño de su actividad, pretende desarrollar su misión de llevar el Mediterráneo a las mesas de los consumidores de todo el mundo, ofreciendo el mejor pescado bajo el lema "Better Fish, Better Lives".

Para ello, su estrategia pasa por crear un grupo sólido y competitivo que fortalezca los vínculos con clientes, empleados, consumidores y con la sociedad en general; siempre con el máximo respeto por los peces y el medio marino como prioridad.

¿Es la sostenibilidad un pilar fundamental para el grupo acuícola?

Absolutamente. Nuestros planes de futuro están estrechamente ligados a la sostenibilidad, pues entre nuestros objetivos prioritarios se encuentra el de aumentar el acceso de la población mundial a alimentos saludables y sostenibles procedentes de nuestros mares.

Todo ello generando un impacto económico, social y medioambiental positivo a largo plazo.

Así, en AVRAMAR entendemos la sostenibilidad en toda su dimensión, volcándonos en el cuidado del entorno y también de las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad.

El medio marino es nuestro aliado, ya que la calidad y pureza del agua juegan un papel fundamental en la supervivencia de nuestras granjas.

Además, es importante señalar que, entre las fuentes de producción de proteína animal de cultivo, la acuicultura es la más



respetuosa con el clima y la que cuenta con unas emisiones de gases de efecto invernadero más bajas.

Tal y como comentaba al inicio, nuestra compañía está marcando un punto de inflexión en la acuicultura mediterránea con la consolidación y profesionalización de esta industria que se presenta como la única solución a la creciente demanda de productos alimentarios de calidad procedentes del mar por parte de la población.

Actualmente, contamos con las certificaciones de mayor reconocimiento internacional que acreditan una acuicultura responsable como GLOBALG.A.P., ISO 14000 o ASC -esta última en el caso de la corvina-, pero nuestra estrategia en el plano de la sostenibilidad y nuestro compromiso con una producción y consumo responsables van más allá: pretendemos abordar los desafíos globales y alinearnos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Solo así seremos capaces de convertir nuestro planeta en un lugar mejor para las generaciones futuras.

¿Qué especies comercializa AVRAMAR?

Cultivamos principalmente dorada, lubina, pargo rosado y Corvina REX. Esta última es el buque insignia de nuestra compañía.

Pescados sabrosos, ligeros, nutritivos y con muchas posibilidades culinarias que son muy valorados tanto por el consumidor como por los profesionales de la gastronomía.

Nuestra compañía se esfuerza diariamente para implementar los estándares más exigentes y, fruto de ello, contamos con los certificados IFS y BRC para toda nuestra producción y, en el caso de la corvina, también con el certificado Halal.

Además, en España, nuestros pescados lucen el sello "Crianza de Nuestros Mares" que garantiza su origen nacional y la máxima frescura y calidad.



AVRAMAR

**Better Fish
Better Lives**



Llevamos el mejor pescado del Mediterráneo a tu mesa

Del mar al plato, con un servicio inigualable, nuestra pasión y nuestra experiencia garantizan la entrega de pescado de calidad premium durante todo el año.

Síguenos en 



C/ Manuel Sanchis Guarner, 3 • 12600 La Vall d'Uixó (Castellón) ESPAÑA

www.avramar.eu

España con 46 kilos, Finlandia con 45 kilos, Luxemburgo con 38 kilos, Malta con 36 kilos y Francia con 35 kilos. Unas estadísticas que contienen diferentes datos según las fuentes y en las que hemos omitido las provincias autónomas de China Hong Kong y Macao, que también son consumidoras muy importantes de forma individual con alrededor de 60 kilos por persona y año.

CONSUMO DE PESCADO Y MARISCO FRESCOS

La compra de pescado fresco en España durante 2020 subió un 8,6% hasta los 0,49 millones de toneladas, por importe de 4.011 millones de euros, un 11,7% más que el año anterior. El consumo medio por persona y año fue de 10,58 kilos, con un gasto de 86,76 euros por persona y año a un precio medio de 8,20 euros. El mayor consumo se da en País Vasco con 15,5 kilos, seguido de Asturias con 15,2 kilos, Galicia con 14,5 kilos y Castilla y León con 14,3 kilos.

Aumentaron las ventas de bacalao un 8,4% hasta superar los 27 millones de kilos por importe de 255 millones de euros; cayó la merluza más de un 8% hasta los 72 millones de kilos por valor de 608 millones de euros; se salió el salmón con una subida de ventas que rozó el 28% hasta los 68 millones de kilos por importe de 678 millones de euros.

Hubo incremento también en el consumo de boquerones del 13,8% hasta los 44 millones de kilos y un valor de 222,5 millones de euros; del 7,5% en sardinas con cerca de 20 millones de kilos por 99 millones de euros; de casi el 23,5% en lubina con más de 34 millones de kilos, por valor de 300 millones de euros; del 20% en dorada hasta los 36,5 millones de kilos y 287,5 millones de euros; del 55% en rodaballo con 7 millones de kilos hasta los 74,5 millones de euros; del 14% en rapa con 16,5 millones de kilos por 182 millones de euros; del 4,5% en caballa con 14,5 millones de kilos por 63 millones de euros; del 2,5% en atún y bonito con 23 millones de kilos y más de 233 millones de euros; de algo menos del 1% en trucha con 11,5 millones de kilos por 80 millones de euros y una caída del 4% en lenguado hasta los 26,5 millones de kilos por 274 millones de euros.

En conjunto, el consumo de mariscos en los hogares creció en volumen casi un 11% en 2020, hasta llegar a 311 millones de kilos por valor de 2.909 millones de euros, casi un 16,5% más que en 2019, con un consumo medio de 6,73 kilos per cápita y un precio medio de 9,35 euros el kilo.

La compra en hogares de calamares y pulpo se incrementó más de un 10%, hasta los 68 millones de kilos por 643 millones de euros; casi un 8% el de gambas

La compra de pescado fresco en España durante 2020 subió un 8,6% hasta los 0,49 millones de toneladas, por importe de 4.011 millones de euros, un 11,7% más que el año anterior. El consumo medio por persona y año fue de 10,58 kilos, con un gasto de 86,76 euros por persona y año

y langostinos, con 90,5 millones de kilos por valor superior a 1.027 millones de euros; un 1,5% el de mejillones, con más de 48 millones de kilos por 145 millones de euros y casi un 23% el resto de marisco con 80 millones de kilos y más de 865 millones de euros.

DENOMINACIONES DE ORIGEN E IGP

No existen muchos productos españoles de la pesca adheridos a figuras de calidad diferenciadas como las denominaciones de origen protegidas o las indicaciones geográficas protegidas. En el País Vasco, tanto el bonito del norte como el atún rojo cuentan con una etiqueta de calidad alimentaria, algo parecido a lo que ocurre en La Rioja con embutidos de la pesca y semiconservas de anchoas en aceite o salazón, que cuentan como producto registrado y certificado, o el pescado azul en Cataluña que se viste de marca de calidad alimentaria.

La única DOP la ostenta el Mejillón de Galicia, que se cultiva mediante el sistema de batea, en las rías gallegas de Ares-Sada, Muros-Noia, Arousa, Pontevedra y Vigo. Están certificadas más de 2.000 bateas y más de un centenar de marcas que representan 400 referencias en formatos fresco, conserva, cocido, congelado, pasteurizado y de cuarta y quinta gama.

En Andalucía, cuentan con IGP los productos Caballa de Andalucía y Melva de Andalucía. El producto ha de ser capturado en los caladeros del Mediterráneo y en las costas orientales del Atlántico, al sur del paralelo 44. El pelado del pescado se realiza de forma manual como es tradicional en la zona. Están prohibidos el uso de productos químicos en su elaboración y el líquido de cobertura solo puede ser aceite de oliva o de girasol. En el Consejo Regulador figuran inscritas cuatro empresas de las provincias de Cádiz, Huelva, Málaga y Almería y comercializan anualmente dos millones de kilos de caballa y 700.000 kilos de melva. ■



UNIDOS POR UN PRODUCTO DE CALIDAD

INTERFISH es la asociación interprofesional pesquera formada por OPROMAR, O.R.P.A.G.U., OPPlugo y CONXEMAR UNIDOS para mejorar la producción, comercialización y el consumo de la Tintorera (*Prionace Glauca*).



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo Marítimo
y de la Pesca



Salsas

Sabor, color, compañía y refinamiento gastronómico

✦ Ismael Díaz Yubero

Nota: Este artículo fue entregado por Ismael Díaz Yubero a Distribución y Consumo meses antes de su fallecimiento, el 12 de noviembre de 2020. Su publicación cuenta con el permiso de su familia.

Las salsas fueron el primer refinamiento gastronómico de la historia. Su finalidad inicial era dar sabor y, además, obtener el oportuno ensamblado de los diferentes alimentos que componen cada elaboración culinaria, lo que se consigue utilizando un líquido espesado que se une a la comida, evitando que los diferentes componentes de cada plato queden desintegrados.

La palabra salsa es de origen latino, proviene del verbo saliere, que significa salar e indica la acción de añadir sabor a los alimentos. Se entienden por salsas, según el Decreto que las regula, publicado en 1984, los preparados alimenticios que son el resultado de la mezcla de distintos ingredientes comestibles y que, sometidos al tratamiento culinario conveniente, se utilizan para acompañar a la comida o a los preparados alimenticios.

Algunos autores definen la salsa como un condimento líquido para los alimentos, pero las salsas no solo modifican las sensaciones del gusto y el aroma, también pueden tener la misión de dar color o textura y afectar a la estética y ser utilizada como elemento decorativo, proporcionando diferentes sensaciones organolépticas.

El objetivo de una salsa es el de acompañamiento de otros alimentos. Una salsa puede acompañar a un plato cocinado o crudo, frío o caliente, pero es importantes que esté adaptada a la textura, el aroma y el sabor. Siempre han sido básicas en todas las cocinas, aunque es verdad que con diferente presencia, porque mientras en unas su utilización y significado están siempre presentes y como ejemplo tenemos a la cocina francesa, que ha sido la más sofisticada hasta el punto de que la figura del *sausage* (salsero), fue siempre fundamental



La palabra salsa es de origen latino, proviene del verbo saliere, que significa salar e indica la acción de añadir sabor a los alimentos. Se entienden por salsas, según el Decreto que las regula, publicado en 1984, los preparados alimenticios que son el resultado de la mezcla de distintos ingredientes comestibles y que, sometidos al tratamiento culinario conveniente, se utilizan para acompañar a la comida o a los preparados alimenticios

en su cocina clásica, pero en otras, generalmente en las más primitivas, su papel es solo dar sabor al plato o facilitar el tratamiento térmico al que se le somete

GARUM

La primera referencia a una salsa es del siglo V antes de Cristo. Se hacía en Grecia y para elaborarla aprovechaban las vísceras y los intestinos de diversos pescados. Los colonizadores griegos del Alto Ampurdán, la antigua Ampurias, extendieron ese sistema de conservación y consumían una salsa obtenida a partir de los pescados, desde el Siglo V a.C., que se enviaba a Atenas, Olimpia y Corinto en donde se la apreciaba mucho. Es el antecedente de lo que siglos después, en Roma, se conoció como *garum*, que más tarde se convirtió en la más famosa salsa de la antigüedad, cuando el lujo se hizo el primer indicador de la riqueza y la ostentación fue admirada, lo que se hizo frecuente concretamente en el siglo I después de Cristo.

El primer nombre que recibió fue *liquamen* y más tarde *salsamenta*, pero ninguno de los dos era específico para el *garum*, porque la misma denominación se utilizaba para designar tanto a una salmuera como a la miel que se añadía a algunos platos. El término se acuñó en el siglo I después de Cristo y, según Michel Ponsich, es una adaptación de la palabra que primeramente utilizaron los griegos para designar una salsa, que se hacía con un pez llamado *garus*, que aunque se discute su identidad la mayoría de los autores creen que era la caballa.

Las conspicuas personalidades del momento, entre las que se encontraban los escritores, asistieron a los banquetes de la época y se refirieron al *garum* como una exquisitez, relatando sus propiedades que según Plinio el Viejo “tenía el color del vino melado y era tan fluido y bueno que se podía beber” y Marcial, refiriéndose a un presente que hizo a una importante personalidad de la época, lo acompañó con una nota que decía “De la sangra fresca de caballas, todavía jadeantes, recibe este *garum* que es costoso regalo”. Apicius hizo del *garum* el

condimento, en forma de salsa, preferido y lo utilizaba en la elaboración de los platos más diversos y Séneca, reconociendo sus cualidades, lo criticó por razones morales como un lujo excesivo, porque en su criterio los placeres debían considerarse como algo nocivo para la sociedad.

Los más refinados gastrónomos romanos descubrieron pronto que cuando el *garum* provenía de la Hispania su calidad era superior. Sus pobladores se consideraron aliados por lo que se le denominó *garum sociorum*. Como el mercado exigía calidad enseguida se distinguió el *gari flos*, que era el primer líquido filtrado y aparecieron otras denominaciones como el *enogarum*, si se mezclaba con vino, el *oxigarum* con vinagre que se recomendaba para hacer una buena digestión, el *oleogarum* con aceite de oliva, el *hidrogarum* al que se añadía agua, que a su vez era soporte de la esencia de diferentes especias y el *garum piperatum*, aderezado con pimienta. Como el *garum* era carísimo salió al mercado un producto de inferior calidad, al que llamaron *hallec*, que se hacía con residuos de pescados pequeños o menos apreciados. Si el olor no era agradable se podía corregir echándolo en un recipiente fumigado con laurel y ciprés y si estaba demasiado salado, siempre había la posibilidad de corregir el defecto con miel o con mosto de uvas recién exprimidas, aunque esta posibilidad estaba limitada a los tiempos de vendimia.

Hay una receta de Quinto Gargilio Marcial que recomienda utilizar vasijas de 30 litros de capacidad, hacer un fondo de hierbas aromáticas (eneldo, cilantro, hinojo, apio, ajedrea, caramillo, ruda, hierbabuena, sisimbrio, ligústico, poleo, serpol, orégano, betónica, y adormidera), sobre la que se coloca una capa de pescados pequeños, o grandes troceados, encima una capa de sal y así alternativamente hasta llenar la vasija, que se debe dejar al sol durante siete días y a continuación, durante los siguientes veinte días se debía remover dos o tres veces al día. Después se procedía a un filtrado en la que se distinguía el líquido que era el *garum* y la parte sólida que era el *hallec*.

Hoy se sigue elaborando *garum* (o algo similar) en Tailandia (*Nam pla*), Camboya (*Truk Try*) Laos (*Nam pa*), Birmania (*Nga Pya ye*), Vietnán (*Nuoc mam*) Filipinas (*Patis*), China (*Yeesui*) y Japón, donde hay dos salsas hechas con pescado que reciben el nombre de *Shutō* y *Shiokara*, según datos recopilados por el historiador Aguirre Sorondo; pero en Occidente se dejó de elaborar a la caída del Imperio Romano, según unos por las razones morales a las que aludía Séneca, según otros, porque el valor gastronómico de esta salsa fue superado por las especias y simplemente por la sal.

Finalmente, otro grupo considera que el *garum* se había convertido en un encubridor de los malos sabores de los platos en los que intervenía, como consecuencia de una mala conservación. Minoritariamente pero se siguió consumiendo en El Andaluz con el nombre de *allex*, en el mundo árabe como *aloxa* y en la Provenza como *pissala*.

SALSAS MEDIEVALES. AGRAZ, CAMELINA, ROSTA Y DODOLINA

La sal y el vinagre (vino agrio) fueron siempre condimentos principales en las mesas, pero, además, el jugo de las frutas inmaduras y sobre todo de las uvas también tuvieron participación en muchas elaboraciones culinarias. Dioscórides hace referencia al *omphakion*, al que define como "*succus uvae acerbae necdum maturiscentis*" (jugo de uva agria, aún no madura). Hay referencias a las características de la fruta, que debe ser del tamaño de un garbanzo y recogida antes de los calores del verano. Los romanos imitaron a los griegos y también utilizaron el mismo producto que, aunque inicialmente se empleó como medicamento contra las pestilencias, terminó utilizándose en la comida. El perfeccionamiento romano les llevó a añadir otros componentes, como vino concentrado, miel y algunas especias, convirtiéndolo en una verdadera salsa.

A los romanos les copiaron los visigodos, los judíos y los árabes y con el nombre castellano de agraz (con este nombre lo designa Fernando de Rojas en la Tragicomedia de Calixto y Melibea) o francés de *vert juice* (verjus) se hizo popular en la cocina medieval. Ruperto de Nola, el maestro Marino di Como y Taillevent en Le Viandier, emplean el agraz en la elaboración de diversos platos. El agraz o verjus, términos que se hicieron equivalentes, se sofisticó en la procedencia de las frutas que podían ser granadas sin madurar, limones o manzanas, pero prefiriéndose siempre las uvas y en cada región las de las variedades locales. Se reseñaron diferencias en su elaboración, atendiendo al momento de recogida, al de modo de moler la fruta, tratamiento

Los más refinados gastrónomos romanos descubrieron pronto que cuando el *garum* provenía de la Hispania su calidad era superior. Sus pobladores se consideraron aliados por lo que se le denominó *garum sociorum*. Como el mercado exigía calidad enseguida se distinguió el *gari flos*, que era el primer líquido filtrado y aparecieron otras denominaciones como el *enogarum*, si se mezclaba con vino, el *oxigarum* con vinagre que se recomendaba para hacer una buena digestión, el *oleogarum* con aceite de oliva, el *hidrogarum* al que se añadía agua, que a su vez era soporte de la esencia de diferentes especias y el *garum piperatum*, aderezado con pimienta.

posterior, adición de otros componentes y conservación, lo que se convirtió en factor importante, porque la recogida de la uva para hacer agraz estaba muy limitada en el tiempo.

El agraz se convirtió en una auténtica salsa, que se prefería al vinagre, pero como su precio era mucho más elevado solo se hizo frecuente en las mesas de los reyes, señores feudales y en la de algunos conventos y monasterios. También estaba presente en los libros de cocina, sobre todo los de recetas que, por aquellos tiempos, empezaron a aparecer.

La **camelina** es una salsa un poco más moderna, aunque también tiene su origen en el medievo. Su elemento principal es el jengibre y como ingredientes secundarios se emplea canela, pimienta, otras especias y vinagre o agraz, que se ligan con pan duro mojado en vino. Algunos expertos creen que su utilidad inicial era para obtener un buen macerado de carnes, por lo que también se incluía en la elaboración de algunas chacinas.

Hay bastantes variantes y quizás la que adquirió más fama en España fue la camelina de ajos, en la que el jengibre se sustituye por dientes de este bulbo. La re-

ceta más famosa es la descrita en Le Viandier de Taillevent y muy parecida a ella es la del Sent Soví, en la que se la denomina ginebrada, nombre que se popularizó en la cocina catalana y que sigue empleándose, al menos el nombre, en la actualidad. El Maestro Martino introdujo algunas modificaciones que expone en su “Libro del arte coquinaria”: *Coge uva pasa y tritúrala muy bien. Y coge dos o tres lonchas de pan tostadas puestas en remojo en vino tinto, más o menos según la cantidad que quieras hacer. Y triturarás juntas todas esas cosas. Después tomarás un poco de vino tinto, de arrope y agraz, y a quien no le guste el agraz lo hará con vinagre, haciéndolo dulce o ácido según le guste. Y pasarás toda esta mezcla por la estameña, añadiendo después buena canela, y también un poco de clavo y nuez moscada molidos*. Algunas variaciones consisten en el empleo de leche de almendras, vino tinto o la grasa obtenida del asado de gallinas.

La salsa se utilizó, sobre todo, para el marinado de carnes en crudo y su empleo en los platos de caza se hizo muy frecuente en Inglaterra, en donde entre las especias era muchas veces empleado el azafrán y para dar color se utilizaba azúcar morena.

Hay referencias a otras salsas medievales españolas como las que empleaba la nobleza para acompañar al pavo real y la grulla, a las que no se les dio nombre, como la salsa para caza, que llevaban un sofrito de tocino y cebolla, caldo de gallina, almendras picadas, agraz de granada, limones o naranja amarga, azúcar o miel, clavo, canela y la grasa que soltaban las aves al asarse. El conejo si tuvo una salsa específica llamada **rosta**, que se hacía con pan tostado bañado en vinagre y para reducirla se introducían tejas muy calientes, que se habían puesto entre brasas, por lo que daban un sabor a quemado muy del gusto de aquella época.

La salsa **dodolina** es de origen francés (*dodoline*) y se creó para acompañar a los asados, que eran la preparación, mejor valorada gastronómicamente de la época. No he encontrado la receta pero sus ingredientes principales eran mantequilla y huevo.

LAS SALSAS DE CARÊME Y SU INFLUENCIA EN LA COCINA INTERNACIONAL

Marie Antoine Carême, que nace en 1784, desarrolló su vocación después de que la Revolución francesa hiciese que los cocineros de la aristocracia se dispersaran. Algunos de ellos comenzaron a instalarse por su cuenta y dar las pautas de lo que sería el auge de la gastronomía francesa. Carême es considerado como el más grande de los cocineros y sobre todo el creador

de un estilo y unas reglas que condicionaron la cocina de todos los países occidentales. Fue cocinero de Napoleón I, del zar Alejandro I de Rusia, del rey Jorge IV de Inglaterra y del barón de Rothschild. Fue autor de muchos libros, de cocina y de arquitectura, pero su obra maestra fue *L'art de la cuisine française au XIX siècle*, que consta de 5 volúmenes que es considerada la obra maestra de la cocina francesa y occidental. Su concepto de la gastronomía hizo que propusiese una cocina más ligera, en la que las grasas perdiesen el protagonismo que tenían hasta entonces. También lo perdieron las especias que habían sido muy apreciadas, cediéndoselo al resto de los componentes de los platos.

Clasificó y describió las salsas proponiendo a la **española, velouté, bechamel y alemana** como fundamentales y mantuvo que el resto de las utilizadas derivaban de estas cuatro. Además las dio protagonismo, no solo como portadoras de aromas y sabores porque les encomendó una importante función estética en la presentación de los platos. Su concepto en la cocina se impuso, muchas veces criticando a Brillat Savarin, al que no consideraba un gastrónomo, porque era simplemente “un hombre con gran apetito, acorde con su estatura y pesadez de movimientos”. Con Auguste Escoffier seguidor de las teorías de Carême, que introduce una salsa básica más la **de tomate**, se perfecciona la cocina francesa, y con ella toda la occidental. Las salsas continúan siendo la base de la cocina y además se introducen en nuevos platos de origen reposteros, como los volovanes.

SALSA ESPAÑOLA

En los esponsales de Ana de Austria, hija de Felipe III, con Luis XIII de Francia, que se celebró en 1613, los cocineros españoles presentaron una nueva salsa que causó sensación. Estaba hecha con un caldo oscuro de carne de ternera, huesos asados, cebollas y zanahorias rehogadas y especias, entre las que son imprescindibles clavo y pimienta molida, con un punto final proporcionado por hojas de laurel, que se mezcla con un roux (harina tostada y grasa) y un vino generoso. Va muy bien con las carnes guisadas especialmente de caza y con las albóndigas. Con las de vacuno se emplea napándola o más concentrada, en preparación conocida como *demí glace* en francés y glasa en español.

De la salsa española derivan la bordelesa, burguiñon, cazadora, diablo, italiana y madeira entre otras, que tuvieron gran aceptación hasta finales del siglo XIX y principios del XX, decayendo su utilización con la simplificación de la cocina.

SALSA BESAMEL

Tiene en común con la anterior que su base es un roux, que en este caso se hace con harina y mantequilla. En su origen no tenía leche aunque en la actualidad es el producto básico. Su creación se la atribuyen diferentes autores y en diferentes lugares., porque para los italianos nació en Florencia y se dio a conocer cuando Catalina de Medici se casó con Enrique II de Orleans, porque la emplearon en la elaboración de algunos platos del banquete. Otro posible autor fue Philippe de Mornay al que también se le atribuye la creación de la salsa Mornay, la cazadora, la lionesa y la de Oporto y finalmente la teoría mejor documentada es la francesa del cocinero François Pierre de la Varenne, cocinero de Luis XIV, que era muy amigo del marqués de Bechameil y en cuyo honor publicó la receta en el libro “Le cuisinier français”, en 1651.

Puede ser casi líquida, cuando se emplea para cubrir pastas planas como lasaña, rellenas como canelones o casi sólida si su finalidad es hacer croquetas. A veces se le añaden quesos, sobre todo azules, como Roquefort o Cabrales. Si se usa para cubrir las pechugas a la Villeroy se añade mostaza y vino blanco

SALSA VELOUTÉ

Tiene una cierta semejanza con la española, aunque el roux básico está hecho con harina poco tostada y según las normas francesas puede ser blanca, que es la recomendable si se emplea con pescados o rubia con harina un poco más tostada y especialmente indicada en platos con carne de ave.

Velouté significa aterciopelado y su principal característica es que ha de ser suave. Es el origen y la base de la salsa suprema, que incorpora mantequilla, leche o nata líquida y zumo de limón, recomendada para carnes blancas, sobre todo aves y pastas; de la veneciana que se basa en un caldo de pescado aromatizado con estragón y la salsa al vino blanco, también hecha en base a un fumet de pescado, aceite vegetal, mejor si es de oliva, zumo de limón, yemas de huevo y como su nombre indica un vino blanco, seco y no demasiado aromático.

SALSA ALEMANA

Está elaborada con un caldo de carne enriquecido con yemas de huevo. Aunque es una de las cuatro salsas básicas de Carême, se ha ido transformando la elaboración, y al mismo tiempo perdiéndose la denominación. Nata y yema de huevo son los ingredientes fundamen-

En los esponsales de Ana de Austria, hija de Felipe III, con Luis XIII de Francia, que se celebró en 1613, los cocineros españoles presentaron una nueva salsa que causó sensación. Estaba hecha con un caldo oscuro de carne de ternera, huesos asados, cebollas y zanahorias rehogadas y especias, entre las que son imprescindibles clavo y pimienta molida, con un punto final proporcionado por hojas de laurel, que se mezcla con un roux (harina tostada y grasa) y un vino generoso

tales, aunque originalmente se partía de un caldo resultante de la cocción de setas, al que se añade zumo de limón, ajo y pimienta. La salsa así elaborada recibe también el nombre de salsa parisina y, con algunos cambios, termina siendo la que hoy se conoce como salsa holandesa, que ya no se engrosa con un roux. Se emplea en platos de pescado y con algunas verduras.

Es la base de otras salsas entre las que destaca la conocida como muselina, con nata montada, de textura pastosa, de consistencia semilíquida y espumosa, que hasta el momento del consumo hay que mantenerla templada, al baño maría, porque es muy inestable. De la salsa holandesa derivan también la maltesa, que lleva zumo de naranja, la moscovita con caviar, la Rachel con trufa negra y la de Dijón con mostaza.

SALSA DE TOMATE

No es una de las cuatro de Carême, porque fue añadida más tarde por Escoffier, pero seguramente es mucho más utilizada que cualquiera de las anteriores. Está considerada de transición entre las tradicionales y las denominadas nuevas. Nació en Italia en donde se popularizó de manera especial, pero está extendida por todo el mundo occidental. Nápoles a donde llegó el tomate llevado por los españoles fue su cuna, a la que siguió Génova y su empleo primero como acompañante de diversos platos de carne, de pescado o de hortalizas y luego en la pizza y en la pasta, hizo que la cocina italiana se identificase con el tomate y con su salsa.



La primera referencia a la salsa de tomate es en el recetario de Vincenzo Corrado publicado en Nápoles en 1773, aunque la primera receta en la que se recomienda como acompañante de la pasta titulada Macarrones a la napolitana, se atribuye a Francesco Leonardi, que en su obra “El Apicio moderno” publicado en 1807. Posteriormente esta salsa fue producida de manera industrial en 1876 en Estados Unidos, haciendo de ella un ingrediente básico para acompañar, no sólo pastas, sino la mayoría de comidas rápidas.

La receta original, aunque han surgido muchas variantes, se hace dorando cebolla y zanahoria en mantequilla, se añade una cucharada de harina y tomates frescos cortados en trozos, se sazonan con sal pimienta y azúcar, se cuece todo y se pasa por un tamiz fino.

LAS SALSAS MODERNAS

El concepto tradicional de salsa evolucionó y se dio entrada a nuevas preparaciones. Dejó de ser obligatorio que su cocción se hiciese al mismo tiempo que el plato, dándole incluso nombre, como la merluza en salsa verde, los riñones al jerez o el bacalao al pil-pil, lo que hasta un determinado momento había sido excepción. La preparación por separado se convirtió en práctica frecuente y se empezaron a usar como acompañantes, que se incorporan al plato al final de la preparación o servidas aparte, lo que además era un retorno a un pasado lejano, como es el caso de las primitivas utilidades del garum.

Las salsas que fueron consideradas como una preparación pesada, poco digestiva y muy rica en calorías,

empezaron a ser ligeras y a utilizar nuevos ingredientes como el yogur o quesos frescos muy pobres en grasa, la maicena, la soja y otros muchos ingredientes de diferente procedencia y composición

Fue bien entrado el siglo XX, con el desarrollo de la llamada “*nouvelle cuisine*”, cuando las salsas complejas, las de Carême, especiadas y espesadas con harina, fueron dejando paso a otras nuevas menos elaboradas, más sencillas, a las que les empezó a exigir que no se impusiesen sobre los sabores de los demás componentes del plato. Se han conservado algunas, unas veces con carácter local como es el caso del romesco, el ali-oli, el pil-pil, los mojos canarios, la bordelesa, la matriciana o la putanesca y otras con tendencia a ser reservadas exclusivamente para la muy alta cocina, como por ejemplo la muselina o la Mornay y al mismo tiempo están apareciendo nuevas preparaciones que gozan de demanda crecientes y entre ellas merecen citarse el pesto, el guacamole, la oriental gochu jang.

Esto no quiere decir que se produjese el olvido de todas las salsas tradicionales porque algunas coexisten con las actuales, como es el caso de la salsa de tomate, que se caracteriza por ser sencilla, elaborada con materias primas naturales y fácilmente disponibles, por lo que se ha convertido en la salsa que seguramente es la más utilizada a nivel mundial. Tampoco significa que se haya prescindido de las especias, que en algunos casos se han convertido en la esencia de algunas preparaciones, pero lo que sí es cierto es que ha triunfado la sencillez en su elaboración y que han dejado de ser un componente de nuestras comidas, si exigen una elaboración prolongada por los cocineros, aunque



también es cierto que tienden a imponerse las salsas elaboradas industrialmente.

Una importante utilización de las nuevas salsas se debe al auge de la comida rápida, que las necesita para potenciar los sabores, que con frecuencia son monótonos y poco significados, por lo que se recurre a su acompañamiento.

Un caso curioso, para nosotros, es la existencia de la **salsa brava**. Su origen en madrileño y muy moderno, porque fue en la década de los sesenta del pasado siglo, cuando todavía escaseaba el dinero y patatas fritas con salsa picante era una forma de engañar al estómago, sobre todo por estudiantes con poco poder adquisitivo, que la hicieron famosa a en las tabernas madrileñas. Harina, aceite de oliva, pimentón picante y caldo son sus ingredientes y según los puristas está totalmente prohibido añadir tomate.

SALSAS INGLESAS. LA TRANSICIÓN DEL CONCEPTO SALSA

Los ingleses fueron innovadores en la creación de salsas, que ya casi nunca se utilizan para acompañar a los platos sino para condimentarlos.

La salsa inglesa o *brown sauce* nació para acompañar carnes y se define en la etiqueta de los envases de salsa HP (son iniciales en inglés, no en castellano), que es la más conocida, como salsa de especias, hecha con vinagre de malta, tomate, mela-

za, jarabe de glucosa-fructosa, vinagre de alcohol, azúcar, dátiles, almidón modificado de maíz, harina de centeno, sal, especias, aromas y tamarindo. El creador de la fórmula en 1895 fue Gibson Garton, un comerciante de Nottingham, que consiguió que se hiciese en Westminster (House of Parliament) y por ese motivo la denominó salsa HP y puso en la etiqueta una foto del Parlamento. En la actualidad se ha quedado con la marca la compañía estadounidense H.J. Heinz, que la elabora en Elst (Holanda). Hay una cierta diversidad de salsas HP y entre otras se ha inventado una, denominada dietética, que ha bajado la composición original de sal. Se utiliza en carnes, pero también en sopas, pescados y acompañando a menestras vegetales.

SALSA WORCESTERSHIRE

Es la más inglesa de todas las salsas, pero su origen está en la India. Se atribuye a un lord inglés llamado Marcus Sandys, que había sido gobernador en Bengala, la insistencia a recrear los sabores que había conocido en su etapa colonial. Recurrió a unos boticarios amigos, que tenían un negocio de productos químicos aplicados a la salud y al confort. Cuenta la leyenda que John Wheeley Lea y William Henry Perrins, que así se llamaban los farmacéuticos, le prepararon la receta oriental y el lord quedó muy satisfecho aunque los autores, que la cataron, rechazaron la comercialización de un líquido que les pareció, "muy picante e imposible de saborear", por lo que el barril que contenía el resto lo dejaron en el almacén y se olvidaron de él. Pasado

Un caso curioso, para nosotros, es la existencia de la salsa brava. Su origen en madrileño y muy moderno, porque fue en la década de los sesenta del pasado siglo, cuando todavía escaseaba el dinero y patatas fritas con salsa picante era una forma de engañar al estómago, sobre todo por estudiantes con poco poder adquisitivo, que la hicieron famosa a en las tabernas madrileñas. Harina, aceite de oliva, pimentón picante y caldo son sus ingredientes y según los puristas está totalmente prohibido añadir tomate

un cierto tiempo volvieron a probar el producto que había fermentado y convertido en una salsa muy aromática y un poco picante, por lo que decidieron comprar la receta a lord Sandys y la empezaron a comercializar como “salsa anglo india Lea y Perrins Worcestershire”. Pasaron unos años y hacia 1930 la salsa Worcester se hizo popular en toda Europa y en Estados Unidos.

La historia se complica con la publicación de un opusculo en el que un empleado de “Lea&Perrins” afirma que nunca existió Marcus Sandys que, por tanto no pudo ser gobernador en Bengala, que fue otro Sandys, de nombre Arthur Moyses, el que sugirió la salsa a los propietarios del negocio y basa su argumento en que la señora, que durante mucho tiempo figuró en la fotografía de la etiqueta, es la madre Arthur Moyses.

Se asegura que la composición es la misma, que no ha variado a lo largo de los años y que según la etiqueta está hecha con vinagre, melaza, jarabe de maíz, agua pimienta picante, salsa roja, pimentón, tamarindo, anchoas chalotas, clavo y ajo. Es condición impuesta por la propia empresa productora, que debe estar en los envases durante un año y medio, antes de salir al comercio. Se usa para realzar el sabor de guisos, sopas, carnes o ensaladas, sobre todo en Inglaterra, aunque en todo el mundo es componente de variados cócteles y entre otros del Bloody Mary y del jugo de tomate preparado.

Le han salido imitadores que comercializan su producto como Henderson’s, Hendo’s Hederson’s o Relish, que con condimentos menos picantes y más afrutados mantienen muchas especias, que también se emplean en la original salsa Perrins, aunque se prescinde de las anchoas. En una de las imitaciones se produjo en 2005 una alerta alimentaria al detectarse un colorante cancerígeno (Sudan I), lo que ocasionó uno de los mayores escándalos alimentarios del Reino Unido, seguramente porque ya estaban muy sensibilizados con el problema de las vacas locas.

Hay más salsas inglesas y hay que reconocer que todas tienen personalidad y características diferenciadoras. La **marmite** se hace con extractos levadura utilizada en la fermentación de la cerveza, aunque se desconocen el resto de los ingredientes porque su fórmula es secreta. Tiene fanáticos seguidores y detractores acérrimos, lo que ha aprovechado la empresa elaboradora para su interesante slogan: “*love it or hate it*” (ámala u ódiala). La **mint sauce** (salsa de menta) es muy apropiada para tapar el sabor intenso de la carne de los corderos de cierta edad, pero es malísima si se emplea en guisos o asados con carne de corderos jóvenes. La **cranberry** se hace con arándanos y aunque su consumo en Inglaterra es limitado, acompaña muy bien a los quesos, sobre todo a los azules y al pavo asado, por lo que es muy típica en Estados Unidos en la cena de Acción de Gracias. La **Cumberland** es una mezcla de zumos de frutas, sobre todo cítricos, cayena, cortezas de naranja y de limón cortadas finamente, mostaza, frutos de enebro y vino de Oporto y es un excelente acompañante de platos de caza. Recuerdo un excelente lomo de ciervo, muy poco asado y acompañado de esta salsa.

LAS “MODERNAS” SALSAS FRANCESAS

Continuó la influencia de la gastronomía francesa en la cocina internacional. Las salsas seguían siendo indispensables para la elaboración de muchos platos tradicionales, pero también se dejaba sentir la necesidad de algunas nuevas que aportasen sabores, que facilitasen la elaboración o la presentación del plato por lo que el “*sausage*”, seguía teniendo sitio en las cocinas. La primera edición del Larousse Gastronomique, escrita por Prosper Montagne en 1938 significó un importante avance en la literatura culinaria y en ella se describen setenta y ocho salsas de origen francés real o atribuido, porque si conviene hacer notar que en muchos casos el origen es incierto, como lo demuestra que sean varios los países que reclaman la paternidad de bastantes salsas.

El concepto de “nouvelle cuisine” cambió su significado en la gastronomía moderna. Desaparecieron muchas de las clásicas, pero algunas sobrevivieron e incluso fueron utilizadas como estandarte de la “grandeur” de la cocina francesa.

La salsa **Bordelesa** alude a su lugar de nacimiento, es decir a Burdeos, y como es lógico supone la introducción sistemática del vino tinto, necesariamente de su lugar de origen si se cumplen las estrictas reglas en su elaboración, pero además incorpora tuétano de vacuno, chalota y muy variadas especias. Su utilización fundamental es en platos de carne, pero en España tiene especial relevancia la lamprea a la bordelesa, que además exige que la sangre del animal forme parte de la salsa.

Fernand Point dice: que una salsa **Bearnesa** es simplemente yema de huevo, una chalota, un poco de estragón, vinagre y mantequilla. El resultado es espectacular, pero fueron necesarios muchos años y mucho trabajo para conseguirla. Es una emulsión obtenida en caliente, con todos los ingredientes a la misma temperatura, lo que se consigue con el empleo del baño maría, para que pueda batirse bien y que quede fluida. Nació para acompañar al chateaubriant y se utiliza para acompañar barbacoas.

La salsa **Duxelle** es una de las que tienen origen incierto, porque mientras unos opinan que debe su nombre a que nació en Uxelle, Bretaña francesa otros creen que la inventó el cocinero del marqués D'Uxelles. Seguramente nació como guarnición, hecha exclusivamente con champiñones y chalotas, pero al saltearlos en la sartén y añadir mantequilla se consigue una textura cremosa, y aparece una excelente salsa para acompañar platos de caza, sobre todo de aves y se muestra en todo su esplendor con pechugas de pichón sangrante.

Incluimos en este grupo a la salsa **Café de París**, a pesar de que no es francesa porque nació en Ginebra. Tuvo la particularidad de cambiar la actividad del local y convertirlo en un restaurante con un único plato, el entrecot, acompañado de la salsa que se hace con mantequilla, emulsionando especias y hierbas. La carne es buena y la salsa excepcional, que deja recuerdo de una buena cocina, en tiempo en los que, con poco dinero, asistíamos a reuniones de la OMS.

SALSA DE ORIGEN DISCUTIDO

Es curioso que uno de los orígenes más discutidos de las salsas sea el de la **Vinagreta**. Se la atribuyen muchos países pero lo que parece seguro es que es medi-

terránea y si de este área quitamos los países del norte de África, porque no cultivan el viñedo y porque para dar los oportunos puntos de acidez prefieren el limón, se refuerza la candidatura de España, Francia, Italia y Grecia, pero con la particularidad de que como Francia ha sido siempre la más prolífica en las publicaciones culinarias, y el Larousse Gastronómico se ha difundido por todo el mundo, los franceses se atribuyen su creación y además te la explican porque la palabra procede de *vinaigre* o lo que es lo mismo vino agrio, pero da la casualidad de que el mismo argumento es válido para España. Seguramente su primer empleo fue para reforzar la salubridad de los vegetales crudos y por eso es muy frecuente en ensaladas

Un dadivoso para el aceite, (de arbequina o empeltre, a ser posible) *un ruin para el vinagre*, (mejor si es de Jerez), *un justo para la sal y un loco para revolverlo todo*, es la receta más acertada para hacer una vinagreta, pero yo añadiría un “morrofino” para catarla y corregir excesos y deficiencias. Según los componentes del plato se puede añadir mostaza, ajo, pimienta o hierbas aromáticas. Las ensaladas son su principal aplicación, pero también va muy bien con pescados asados, como el salmón, la trucha o la tenca y si me apuran todavía mejor con esta última.

Salsa Verde la llamamos en España y en Italia, *Sauce Verte* en Francia y en Alemania *Grüne Sosse* y como la anterior es una salsa de elaboración casera, lo que supone que no hay una fórmula fijada, aunque hay quien opina que tiene que hacerse con aceite, por supuesto, y en España de oliva virgen, pero además con variadas hierbas. En Francfort aseguran que debe llevar borraja, perifollo, berro, perejil, pimpinela, acedera y cebollino y se lo han tomado tan en serio que han solicitado a la Unión Europea una Denominación de Origen

Perejil, estragón, perifollo, berro, pimpinela, cebollino y ajo son imprescindibles en Francia, en Italia utilizan albahaca (ellos la llaman *basílico*, que es un nombre mucho más feo) y mejorana y en España somos mucho más simples: aceite de oliva, ajos no muy dorados, pescado cortado en rodajas y enharinado, caldo de pescado y por supuesto, el perejil que pone su color al conjunto. El sabor está muy influenciado por ajo, el sabroso caldo y el pescado. Su origen está en el País Vasco y está documentada en 1723, en una carta que Plácida de Larrea escribía a una amiga navarra del Valle de Baztán, pero lo más importante es que mientras en España se puede hacer en cualquier hogar, y queda sensacional, en el resto de Europa es muy difícil, casi imposible, encontrar una buena merluza en salsa verde. Cuando además se ponen en práctica los conocimientos de los grandes

cocineros y tienes la posibilidad de comer una merluza koxkera acompañada de almejas y cocochas, puedes tener la sensación de que te encuentras ante uno de los platos estrella de la gastronomía mundial.

MAHONESA. LA POLÉMICA DE UNA SALSA, UN NOMBRE Y SUS DESCENDIENTES

La Mahonesa es una emulsión de dos líquidos inmiscibles que son agua y aceite y que tienden a separarse, pero si se les añade un emulsionante como puede ser la yema de huevo o el ajo, la mezcla se hace más estable. Hay descripciones muy antiguas de salsas emulsionadas. Exactamente eso es lo que sucede en el más antiguo libro de la gastronomía española el *“Libre de Sent Soví”* en el que se menciona la *“ayada”* (ajada) que se hacía con ajos (que aportan el emulsionante) y caldo. Una salsa parecida es la *“agliata bianca”* (ajada blanca) que aparece en los primeros recetarios italianos. También se hacía ya por entonces el *almodrote* o *almagrote*, que tiene como componentes fundamentales ajos, queso y agua, las *nogadas* en las que el efecto emulsionante lo aportan las nueces, que fueron muy frecuentes en la cocina sefardí, el *alidem* en el que el huevo se mezcla con agraz (zumo de uvas sin madurar) o con caldo y sobre todo el *all i oli* o ajo y aceite.

Estas salsas, con unos u otros componentes, pero siempre con un ingrediente emulsionante y fundamentalmente con huevos (o su yema) y ajos, aparecen en la composición de muchos platos españoles, fundamentalmente de carne, pero también en algunos de pescado. Diego Granado, Juan de Altimiras, Martínez Montiño, Hernández de Maceras, etc. las emplean y, a veces, las describen como salsas tradicionales que se elaboraban en toda la península ibérica, en donde siempre se cultivó el olivo. Y por supuesto también en Baleares, en donde se centra la polémica de su origen.

A los franceses siempre les ha encantado esta salsa y con muy buen criterio, tanto que ha habido algunos intentos de nacionalizarla francesa, como el de Bourdín, que asegura que

nació la víspera de la batalla de Arques en 1589, cuando las tropas las mandaba el duque de Mayenne, por lo que según este autor debería llamarse *“mayennaise”*. Aprovechando que en el sur de Francia hay una ciudad que se llama Mayons, Prosper Montagne asegura que fue un cocinero de esta ciudad, el que creó la salsa y todavía hay algunos que creen que procede de *“moyeu”* que en francés antiguo significaba yema de huevo. También se afirma que nació en Bayona y por eso en algunos textos aparece como *bayonnaise*, o que su

nombre viene de *manier* (manejar) por lo mucho que hay que batirla. Son muy poco creíbles estas teorías y es muy posible que sea por eso, aunque no siempre sea lo mismo, por lo que hoy ya no están de actualidad y solo figuran en algunos libros, sobre todo en los franceses del siglo XVIII y principios del XIX.

Pero eso no quiere decir que los franceses hayan renunciado a reivindicar su paternidad, por lo que teniendo en cuenta que una vez estuvieron en Mahón, para conquistar Menorca y ya que estaban allí, exactamente el 18 de abril de 1756, inventaron la mahonesa, porque aseguran que fue determinante la actuación del coronel Rochambeau, que era el jefe de los artilleros, porque sin que hubiera bajas apenas, supo tomar el fuerte de San Felipe. Se le ascendió a general y se le concedió la Orden de Caballero de San Luis Para celebrarlo se hizo una cena que el chef del duque del Richelieu, sobrino del Cardenal del mismo nombre, preparó cuidadosamente, tanto que en honor del héroe inventó una salsa “nueva”, hecha con aceite y huevo, que por estar en Mahón denominó mahonaise o mahonesa.

Los franceses empezaron a llamarla mayonesa y los españoles mahonesa, pero como en el siglo XIX el afrancesamiento tuvo su importancia, algunos autores españoles aprovechando la denominación proclamaron con seguridad el origen francés indiscutible, como por ejemplo Antonio Valbuena que propuso que en el futuro se llamase siempre bayonesa. Josep Plá, aunque reivindica el origen español se decanta por el término “mayonesa” y a favor de “mahonesa” están Teodoro Bardají, que publica un folleto titulado *“La salsa mahonesa”* y con él Dionisio Pérez, Julio Camba, Matilde García del Real e Ignacio Domenech, entre otros muchos.

Modernamente los franceses han reconocido, en muy variadas publicaciones, que la palabra correcta es mahonesa y de esta forma recomiendan que se escriba el Diccionario de la Lengua Francesa de Emile Littré, el diccionario Enciclopédico Quillet, el de Paul Robert y el Larousse de XXème Siècle y en todos los casos se hace mención a la participación en la creación del Mariscal Richelieu. Hoy las cosas están suficientemente claras, aunque alguna publicación inglesa asegura, para complicar un poco más el tema, que el creador fue un tal general McMahon.

Hay muchas salsas derivadas de la mahonesa como la **Andaluza** que lleva tomate y pimiento morrón picado, la **Remoulade o Remolada** que admite, alcaparras, pepinillos y otros ingredientes; la **Tártara** que se hace con anchoas, huevo picado y mostaza; la **Vicent**, con

acederas; la **rosa**, con brandy, zumo de naranja, salsa Perrins y tabasco; la **Gribiche** con pimienta y mostaza y otras muchísimas más, pero de lo que ya no queda duda es de que todas estas hijas descienden de mahonesa, que es una salsa española.

LOS MOJOS CANARIOS

El término mojo es una españolización del portugués molho que equivale a salsa. Tardaron en llegar las especias a las islas, lo que sucedió a finales del siglo XVIII o principios del XIX y fue entonces cuando a la mezcla, de origen guanche, de grasa de cerdo o sebo de rumiantes y harina de cereal (primero centeno o trigo y más tarde maíz) se le empezaron a añadir especias y enriquecer la mezcla con aceite, vinagre, comino y ajo.

Hay más de veinte mojos claramente diferenciados en Canarias, porque pueden llevar cilantro, perejil, pimienta, pimiento, pimentón, especias variadas, tomate, aguacate y un sinfín de hierbas, por lo que cuando examinamos un libro de cocina canaria nos podemos encontrar con más de cuarenta recetas de mojos diferentes, que además reciben nombres variados como salmorejo o adobo.

Todos los mojos pueden recibir el calificativo de **picón** en función de la cantidad e intensidad de la pimienta, el pimentón o guindilla utilizados, pero independientemente de estas características los más conocidos son los **rojos**, en los que el pimentón domina y son muy apropiados para acompañar a las carnes, a las papas arrugadas o pescados secados al sol como por ejemplo las viejas; y los **verdes** en los que predomina el perejil, pero con frecuencia se deja notar el cilantro, que son ideales para acompañar pescados frescos sobre todo si se han hecho al horno o a la parrilla.

Hay más variedades y denominaciones en función del color (blanco, amarillo) de los ingredientes utilizados (de pimienta palmera, que es una variedad de pimiento picante o de aguacate) o del sabor porque incluso hay un mojo dulce para niños, pero sobre todo merece destacarse el **almogrote de la Gomera**, que se hace con queso de cabra muy curado, ajo y aceite de oliva y que es el último vestigio del almodrote castellano, de consumo muy generalizado durante la Edad Media y hasta bien entrado el siglo XIX.

SALSAS CATALANAS. ROMESCO Y SALVITXADA

Dice Carmen Casas que una de las bases de la cocina catalana es el **romesco**. Se le empieza a llamar con este nombre, que significa removido o mezclado, a fi-



Hay más de veinte mojos claramente diferenciados en Canarias, porque pueden llevar cilantro, perejil, pimienta, pimiento, pimentón, especias variadas, tomate, aguacate y un sinfín de hierbas, por lo que cuando examinamos un libro de cocina canaria nos podemos encontrar con más de cuarenta recetas de mojos diferentes, que además reciben nombres variados como salmorejo o adobo

nales del siglo XIX aunque tiene un antecedente que es la **picada**, a la que ya hace mención Ruperto de Nola, hecha con ajos, perejil, almendras, avellanas o piñones a los que se añaden costrones de pan frito o miga de pan remojado y todo junto se maja en un mortero, añadiendo aceite poco a poco, vinagre y un punto de pimentón para dar color, hasta que se consigue la consistencia de una pomada.

El romesco inicial, que nace en la provincia de Tarragona, era variable, en función de la disponibilidad de algunos ingredientes y por eso se habla del “de los pescadores” y del “de los agricultores”, aunque termina considerándose como una salsa marinera que va muy bien con los platos de pescados, que se hacen en el marinero barrio tarraconense de El Serrallo y en los restaurantes de moda, en la década de los ochenta del pasado siglo y en los restaurantes playeros de Cambrils.

No hay una receta única para esta salsa, ni en los ingredientes ni en las cantidades, pero es necesario que tengan tomates, pimientos rojos, ñoras, cebolla, ajo, pan o carquiñols, aceite de oliva y sal. Además es necesario un fruto seco, que pueden ser avellanas o almendras, aunque algunos prefieren los piñones.

La carbonara es otra salsa legendaria, que tiene una composición muy distinta en Italia que en el resto de los países, porque mientras en estos el componente fundamental es la nata, en Italia no se utiliza ni se ha utilizado nunca y si alguno lo hace incurre en una grave falta

La **salvitxada** es una variación del romesco, que acompaña a los calçots. La mayor diferencia entre ellas está en el nombre, porque realmente es la misma salsa con una única variante, que ni siquiera se da en muchos casos, consistente en que el romesco es menos espeso que la salvitxada, por lo menos en algunos casos, casi siempre en los platos marineros, se le añade algo de caldo de pescado o un chorrito de vino rancio, que según los clásicos da un toque especial a las zarzuelas.

PESTO, CARBONARA Y OTRAS SALSAS ITALIANAS

El pesto es una salsa muy antigua que se ha popularizado recientemente. Su antecedente más famoso es el llamado **moretum**, que era un condimento que hacía los romanos al principio de nuestra era, machacando queso, ajo y variadas hierbas. La llegada de la albahaca, que unos autores creen que procedía del norte de África y otros que de la India, fue muy pronto la hierba de elección, porque a su sabor persistente y muy agradable, se une la circunstancia de que se produce muy bien todo el área mediterránea, en donde desde hace muchos años se utiliza además como planta de jardín o en tiestos, para ahuyentar a los mosquitos. Fue en la Liguria (Italia) y en la Provenza (Francia), en donde se empezó a utilizar como condimento.

Los italianos perfeccionaron la pasta obtenida y empezaron a usarla profusamente, majándola con aceite de oliva, con queso duro, sobre todo parmesano, aunque en algunas comarcas prefieren que sea de oveja, y en otras mezclan pecorino y parmesano, añadiendo piñones que dan a la salsa una consistencia y un sabor muy característico. Se convirtió en la salsa de algunos platos, pero siempre familiares, sin repercusión en la restauración colectiva, hasta que en 1863 apareció el libro titulado "*La cuciniera genovese. Ossia la vera maniera di cucinare a la genovese*", de la que es autor Giovanni Battista Ratto y el pesto se convirtió en una salsa muy utilizada, aunque todavía en el ámbito de la cocina ligure y con lenta penetración en las demás regiones italianas.

En 1944 el New York Times menciona una pasta, que se empieza a usar por los cocineros italianos con establecimientos en Estados Unidos y dos años más tarde Angelo Pellegrini publica la receta en la revista Sunset, aunque no se popularizó en este país hasta los años ochenta del pasado siglo. Poco después se industrializó y su consumo se extendió por toda Europa, tanto que aunque tiene una Denominación de Origen, que exige su elaboración con una determinada variedad de albahaca, de cultivo exclusivo en Génova, no hace mucho se descubrió que, al ser insuficiente la producción local, se importaba *basílico* de países orientales.

Una variante de esta salsa es el pesto rosso, que se hace en Sicilia, con o sin albahaca, sustituyendo los piñones por almendras picadas, siempre con pimientos secos y con tomate, que tiene bastante similitud con el romesco catalán.

Cuando la pasta empezó a ser un alimento casi cotidiano, de los italianos surgieron para acompañarla nuevas salsas, con variada difusión. La **carbonara** es otra salsa legendaria, que tiene una composición muy distinta en Italia que en el resto de los países, porque mientras en estos el componente fundamental es la nata, en Italia no se utiliza ni se ha utilizado nunca y si alguno lo hace incurre en una grave falta. Cuentan los italianos que el nombre se debe a que la utilizaban, hace muchos años, los carboneros de los Apeninos que hacían carbón vegetal, pero no es seguro que sea cierto, porque el nombre de carbonara no aparece hasta que Ippolito Cavalcanti, en 1837, lo asigna a una receta en su libro titulado "*Cucina teorico-pratica*", aunque sucede que esta receta y la salsa que se elabora en la actualidad son bastante diferentes.

Según diferentes autores, bien documentados, la carbonara nace cuando tras la Segunda Guerra Mundial las fuerzas de ocupación, inglesas y americanas se hartaron de desayunar todos los días huevos con bacon, porque eran los únicos alimentos que les proporcionaban y pidieron a un ama de casa que, con esos ingredientes y pasta, les preparara un plato y con espaguetis, huevos batidos, panceta cortada en trocitos, ajo y pimienta negra, preparó el plato que terminó ha-

ciéndose famoso. Hay que hacer constar que para los italianos la carbonara es un plato, no una salsa, porque consideran que todo producto envasado, que además de nata puede llevar champiñones, guisantes y otros ingredientes es una impostura.

Lo mismo sucede con los espaguetis a la **arrabiat-ta**, porque la salsa que los da nombre es casi de uso exclusivo con esta pasta, o como mucho con algunas otras de las consideradas largas. Su origen es romano y en su composición entran aceite de oliva, tomate ajo y sobre todo guindilla roja, que además debe ser muy picante para que haga honor a su nombre. El aderezo de los espaguetis o de los *penne* a la **puttanesca** dicen que nació en Nápoles, aunque se duda si su principal objeto era para calentar a las consumidoras, que en invierno pasaban largos ratos en la calle o para aumentar el ardor sexual de los clientes, lo que en ambos casos se facilita con guindillas muy picantes, a los que acompañan además del aceite de oliva y tomate, anchoas y alcaparras. La salsa **amatriciana** es una de las salsas italianas más antiguas, porque ya está descrita en el siglo XVII. Se hace con queso de oveja, tomate, *guanciale*, que es el tocino de papada, a los que se incorporan cebolla, ajo, pimienta y guindilla. Su origen es pastoril según unos, aunque otros creen que los consumidores iniciales fueron los comerciantes, que llevaban los productos del campo a Roma para venderlos. Se utilizaba inicialmente con carne guisada, pero en la actualidad acompañan sobre todo a espaguetis, bucatinis y rigatonis.

A la **mostarda** algunos la consideran un plato, otros una guarnición y no falta quien la califique como salsa. En cualquier caso, es poco conocida fuera de Italia, pero personalmente me parece una excelencia de la gastronomía mundial. Se hace con frutas variadas, azúcar y mostaza. Tiene su antecedente en el *mustum ardens* o mosto ardiente, que se hacía con mosto cocido, al que se le añadían granos de mostaza molidos y se utilizaba para conservar frutas. En la actualidad es un sirope en el que cuecen frutas enteras (peras, membrillos, cereza, albaricoques, melocotones, higos) y se le añade esencia de mostaza, en cantidad suficiente para que quede muy picante.

Aunque hay distintas elaboraciones, casi todas típicas de diferentes lugares de la Llanura Padana, la más conocida es la de Cremona, que se puede consumir de muchas formas pero es inolvidable cuando acompaña al *bollito misto*, que es el conjunto de varias carnes cocidas, con la particularidad de que en el mismo plato se encuentran los cuatro sabores (dulce, salado, amargo y ácido) y un importante nivel de picante, que ayuda a dilatar las papilas gustativas y percibir infinidad de matices sápidos. Se comercializa envasada en tarros de cristal, con muy buena presentación y se puede encontrar en los establecimientos de alimentación italianos de todo el mundo.

LOS MOLES MEXICANOS

Son prehispánicos en su origen, pero su evolución ha sido constante y los actuales ya no se parecen casi nada a los



Las cocineras indígenas llevaron los moles a las casas criollas y a los conventos de religiosas, en donde se mejoraron con ingredientes y especias aportados por los españoles. Se consagraron en las cocinas del virreinato que tuvieron, y tienen, una gran influencia en la formación de la actual cocina mexicana. Recetarios de familias novohispanas incluyen recetas de los denominados manchamanteles, pipianes (en los que participan pepitas de calabaza), clemoles y moles

primitivos, aunque hay alguno que mantiene las recetas originarias, que los mexicanos presumen que sigue haciéndose en la actualidad. Las primeras referencias escritas del mole están en la *Historia general de las cosas de la Nueva España* de Fray Bernardino de Sahagún (siglo XVI). En el que se describe un mole o pipián: como “*cazuela de gallina hecha a su modo con chilli bermejo y tomate y pepitas de calabaza molida, que se llama ahora pipiana*”. En el *Vocabulario en lengua castellana y mexicana*, de 1571 de Alonso de Molina, se traduce la palabra salsa o potaje de *chilli*, como *chilmulli*, porque aunque en los idiomas primitivos *mulli* o *mole* significaba comida en general, se empieza a usar el término como equivalente de salsa.

Las cocineras indígenas llevaron los moles a las casas criollas y a los conventos de religiosas, en donde se mejoraron con ingredientes y especias aportados por los españoles. Se consagraron en las cocinas del virreinato que tuvieron, y tienen, una gran influencia en la formación de la actual cocina mexicana. Recetarios de familias novohispanas incluyen recetas de los denominados manchamanteles, pipianes (en los que participan pepitas de calabaza), clemoles y moles.

Se trata, en todos los casos, de salsas hechas con diversos chiles, en los que los ingredientes son de origen mexicano, mezclados con productos aportados por los españoles, de tal forma que según testimonio de Artemio de Valle Arizpe, cronista de la ciudad de México, cree que la composición del mole actual fue invento de una monja en el convento de Santa Rosa de Lima en Puebla, aunque es difícil creer que los moles naciesen en un solo

sitio y en un periodo corto de tiempo. Fueron muchos y variados, como se deduce de un recetario publicado en Michoacán, en donde se dan recetas de un mole aldeano, otro amarillo; el chichilo, el chilposo, el de chile piquín, un mole del día con carne de cerdo, dos moles de guajolote y un mole michoacano. Otras referencias hablan del mole amarillito, del mole negro de Oaxaca y del mole de “Contra” en Tlaxcala, alrededor del cual se reúne toda la población para celebrar la fiesta patronal.

En la actualidad hay gran diversidad de moles, hechos con distintas carnes, verduras, raíces, frutas, hongos, chiles secos y frescos, etc., y pueden ser muy sencillos o muy elaborados, pero el **mole poblano**, que tiene como ingredientes más significados, carne de pavo, chiles y chocolate y del que dice Alfonso Reyes que “*es la pieza de resistencia en nuestra cocina, la piedra de toque del guisar y el comer, y negarse al mole casi puede considerarse como una traición a la patria*” y el **guacamole**, que según la leyenda fue un don con el que los dioses premiaron a los aztecas. Se hace con aguacate, chile y zumo de limón, que seguramente es una adición moderna para evitarse que el mole se oscurezca, especialmente si se comercializa industrializado, que es como en la actualidad está teniendo un gran éxito, para acompañar carnes guisadas o asadas o pescados como especial éxito si se trata de salmón en tartar.

GLOBALIZACIÓN DE LAS SALSAS

Los cambios en las salsas, a lo largo de los años, han sido significativos. Tras su utilización primitiva, exclusiva para las clases más pudientes, se generalizó su uso y se convirtieron en un ingrediente necesario para las distintas clases sociales. Es verdad que no eran las mismas salsas para todos, aunque a veces incluso se llamasen igual, pero está claro que todos los romanos disfrutaron de la misma calidad de *garum*.

Lo que hoy llamamos globalización es un fenómeno muy antiguo, lo que ocurre es que se acelera progresivamente. Siempre se han transmitido culturas, costumbres, creencias, técnicas y por supuesto gastronomía, alimentos y salsas que unas veces se han puesto de moda y otras han dejado de estarlo.

La cocina francesa implantó muchos dogmas y entre ellos el referente a las salsas. Las dio nombre y las clasificó y durante mucho tiempo solo podían estar en la mesa las consagradas, considerándose las innovaciones muchas veces como agresiones al buen gusto y a las buenas costumbres. El *Larousse Gastronomique* era la biblia y estaba muy mal visto salirse de sus mandamientos.

Han cambiado las costumbres, los hábitos alimentarios y los conocimientos de los alimentos y la nutrición. Las comidas son menos consistentes, tienen cocciones más cortas y a veces un plato consta de un solo alimento, pero esto sucede paralelamente a la disminución del uso de las salsas clásicas, que aportaban sabores suaves, matizadores o potenciadores de las cualidades de los alimentos. Ya ni los restaurantes hacen salsas, porque recurren a las reducciones, las espumas, las emulsiones y a presentaciones originales, lo que ha producido una limitación de los sabores, tanto que se ha hecho necesario incrementarlos y han surgido las salsas modernas. Casi siempre envasadas y con mucha frecuencia picantes o muy picantes que usadas, con frecuencia sin medida, se convierte en un igualador de sabores, mitigando, igualando o haciendo desaparecer los sabores de los pescados, las carnes o las hortalizas.

Estas modernas salsas están concentradas y envasadas por una patente y una marca comercial, aunque siempre a continuación salen imitaciones o modificaciones, que aprovechan el hueco que se va creando con muy diversas formas publicitarias.

KETCHUP

Es el prototipo de las modernas salsas. Aunque no gusta a todos, sus adictos son fanáticos que lo emplean para acompañar a la carne, al pescado, a los platos de verduras o a la tortilla de patatas.

Su origen está en China, pero algunos artesanos la empezaron a hacer en Inglaterra en el siglo XVII, cuando se difundió una receta en cuya composición intervenían anchoas en salazón, cebollitas, vinagre, vino blanco, clavo, jengibre, nuez moscada, pimienta y corteza de limón.

Katsup, Catsip, Cotsup, Kotchup, Kitsip, Catsoup, Katsoup, Katsock, Cackchop, Cornchop, Cotpock, Kotpock, Kutpuck, Kutchpuck y Cutchpuck son nombres ingleses o americanos que han identificado salsas antecesoras de la actual, aunque su composición pueda ser muy diferente, entre otras cosas porque casi ninguna llevaba tomate que es componente fundamental de la salsa actual.

El consumo de tomate en Estados Unidos empezó muy tarde. Primero fue en los de ascendencia francesa. Con la ayuda del presidente Jefferson, que los cenaba todos los días y se convirtió en un divulgador de su consumo. La salsa de tomate tardó todavía más en introducirse, hasta el punto de que la primera receta se publica en 1817, con el nombre de "Tomata catsup", pero pasó desapercibida hasta que Lydia Chilled, en 1829, hizo

La primera salsa comercializada como Ketchup en Estados Unidos lo fue en 1834, pero no fue hasta 1876 cuando aparece un nuevo producto, de distinta composición, sabor y calidad aunque con el mismo nombre, de la mano de la firma Heinz & Noble, aunque fueron muchas las empresas que fabricaron ketchup con este nombre u otro similar

algunos comentarios interesantes y entre ellos daba algunos consejos para su elaboración, como el punto ideal de maduración, los tiempos de calentamiento y otros importantes datos, necesarios para hacer una buena salsa de tomate.

La primera salsa comercializada como Ketchup en Estados Unidos lo fue en 1834, pero no fue hasta 1876 cuando aparece un nuevo producto, de distinta composición, sabor y calidad aunque con el mismo nombre, de la mano de la firma Heinz & Noble, aunque fueron muchas las empresas que fabricaron ketchup con este nombre u otro similar.

A principio del siglo XX, la Food and Drug Administration (FDA) prohibió el uso de las sales del ácido benzoico, que era de uso general en los alimentos, con una excepción que fue Heinz, que nunca los había usado y su ketchup se quedó como líder absoluto del mercado porque, aunque continuaron elaborándolo otras empresas, su participación era cada vez más pequeña. Otro acto administrativo fue determinante en la consagración de la marca, cuando en 1980 se incluyó el Ketchup, con esta denominación, en la dieta de los escolares.

El comercio se extendió porque Inglaterra se convirtió en una importante demandante de sus productos, tanto que fue necesario crear una nueva planta en este país. Holanda, Venezuela, Japón, Italia y otros países han sido territorios elegidos para ampliar los mercados, apoyándose casi siempre en la instalación de nuevas factorías, cada vez más modernas y tecnificadas y el consumo de ketchup aumenta considerablemente en todos los países, muchas veces introducido, indirectamente, por la implantación de restaurantes de cocina rápida y especialmente de las hamburgueserías.

TABASCO

Esta salsa se elabora con una variedad de chiles rojos procedentes del estado de Tabasco, en México, cultivados en las tierras pantanosas de Avery Island y sin más componentes que sal y vinagre. Los tres componentes se dejan fermentar durante tres años, en barricas de roble blanco, que con anterioridad contuvieron whisky, pasados los cuales se procede a eliminar las pieles y pepitas de los chiles. Se agita la mezcla durante veintiocho días, se envasa y se etiqueta en veinte y dos idiomas y se distribuye por ciento ochenta y cinco países, lo que significa que es la salsa más difundida por el mundo, en diversas presentaciones conocidas como tabasco original, de color rojo brillante Tabasco Garlic, es decir con ajo, Tabasco Chipotle, de color rojo oscuro, Tabasco Green Pepper (hecha con Jalapeño), que es de color verde y Tabasco habanero, que es el más picante de todos.

Se utiliza con carnes guisadas o asadas, con algunos pescados, con potajes, sopas, con algunos postres, en los que el chocolate es ingrediente principal, como los brownies y con algunos cocteles, como el Bloody Mary, en el que es imprescindible. En España no es muy frecuente, porque preferimos el sabor natural,

OTRAS SALSAS

Su número es casi infinito. Muchas han surgido en la industria y especialmente en la norteamericana. Unas veces son imitaciones o copias de otras ya existentes y otras son realmente inventadas. Algunas tienen larga vida y otras solo el resplandor de una campaña publicitaria bien hecha. Entre las más frecuentes merecen citarse Gravy, Mary Lee y Frank's red hot

Otras son consecuencia de la expansión de algún tipo de comida, tal como ha ocurrido con las orientales y especialmente con las chinas y algunas permanecen, e incluso ganan clientes, como sucede con la **salsa de soja** que es una de las más antiguas del mundo, dedicada inicialmente a la conservación de carnes y pescados y difundida, en la actualidad, por su concentración de sabor umami o lo que es lo mismo por su alto contenido en glutamato. Con diferentes nombres comerciales, a veces basadas en elaboraciones ancestrales, se pueden encontrar en el mercado salsas de pescado, de marisco, de ostras, agri dulces, de cacahuete, de tamarindo, de ciruela, de yuzú, especiales para tempura, para barbacoa, etc. Algunas son simples y otras muy complejas como el **kimchi**, que se obtiene de fermentar verduras y añadir muchas variedades de hierbas aromáticas autóctonas que, además de aportar sabor, intentan evitar imitaciones o el **gochu yang**, a la que a



veces se la conoce como salsa de fusión porque junta las características de la soja fermentada con las de arroz y un pimentón muy picante. Especial interés tiene el **teriyaki** (teri significa brillo y yaki cocinar) y es cada vez más consumida para añadir a las sopas y guisos.

Las salsas árabes son muy variadas en su composición y sobre todo en la intensidad e sabores. La **chermula** que es quizás la más conocida en Marruecos se hace con cilantro, cayena, y sal en escamas y el resultado es un conjunto matizado de sabores y un olor muy característico; la **harissa** es más que una salsa porque, aunque se usa como tal, también es ingrediente de platos o incluso una especie de crema para untar en el pan, debido a su sabor, muy agradable por cierto, que se obtiene de la mezcla de guindillas, cominos, alcarravea, cilantro y ajo. En Oriente medio es muy frecuente el uso de **salsas de yogur** para acompañar al falafel, al humus, a los cus-cus y a los tajines, pero además tienen otras muchísimas salsas siempre muy aromáticas.

Las salsas africanas también son muy variadas, pero en muchas de ellas predomina el picante y el **piri-piri**, que es la salsa que más ha trascendido internacionalmente, es para muchos el más picante de todos los alimentos que se han inventado. También se hacen salsas con productos tan diversos como el cacahuete, el jengibre, los pistachos o los frutos molidos del baobab.

Hay una salsa muy interesante que se hace en Grecia, Turquía, Bulgaria y en el resto de los países balcánicos. Su principal ingrediente es el yogur, al que acompañan pepino rallado, jugo de limón, aceite y ajo y la textura resultante es cremosa y sin sabores estridentes. Se conoce como **tzatziki** y es una gran salsa, con un excelente futuro, que va estupendamente con las dietas vegetarianas o mejor flexivegetarianas, porque acompaña muy bien a ensaladas pero también a carnes y a chacinas. ■

Mercasa participa en Fruit Attraction con un stand que refuerza su nueva imagen corporativa

Mercasa ha participado en Fruit Attraction 2021 con un stand que ha reforzado su nueva imagen corporativa y proyectado en la feria la realidad de la Red de Mercados Mayoristas de alimentación fresca más importante del mundo, comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, cuyo servicio es esencial para el funcionamiento de la cadena alimentaria, como se ha vuelto a demostrar de manera especial durante los momentos más complicados de la pandemia.

Asimismo, durante los tres días de la feria el stand de Mercasa fue también escenario de una reunión de directores generales de varias Mercas de la Red Mercasa, y facilitó el desarrollo de múltiples contactos y relaciones comerciales, además de demostraciones y degustaciones saludables, y el desarrollo de ponencias sobre comunicación, RSC y recursos humanos.



El stand de Mercasa recibió la visita del ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Luis Planas, en la jornada inaugural de la feria, donde fue recibido por el presidente de Mercasa, José Ramón Sempere, y el Comité de Dirección de Mercasa.



Cabe destacar también el impacto alcanzado por Mercasa en la comunicación a través de redes sociales entre las más de 1.300 empresas e instituciones expositoras en la feria, situándose entre los 15 primeros puestos de posicionamiento con mayor relevancia en redes sociales. Todo ello, dentro de una edición de Fruit Attraction que ha recuperado en 2021 su carácter presencial, tras la feria virtual celebrada en 2020 por las limitaciones de la pandemia. La feria ocupó los ocho grandes pabellones de IFEMA, con una presencia de expositores y visitantes que finalmente ha superado las previsiones iniciales.



ANETO, la primera marca de caldos en utilizar los envases “plant based” de Tetra Pak

La amplia gama de caldos de Aneto está cambiando sus envases por los nuevos envases “plant based” de Tetra Pak, más respetuosos con el medio ambiente, fabricados en un 87% por materiales procedentes de fuentes renovables. De este modo, Aneto se convierte en la primera marca de caldos del mercado en utilizar estos envases. En concreto, estos nuevos envases, además de estar fabricados principalmente de cartón, procedente de bosques gestionados de manera responsable y otras fuentes controladas (certificación FSC®), utilizan polímeros vegetales procedentes de caña de azúcar tanto en las capas del material del envase como en el tapón. Con este cambio de envase, Aneto reducirá en un 18% sus emisiones de CO₂, respecto al mismo envase fabricado con polímeros.



El sector del vacuno de carne refuerza sus compromisos con el consumidor y el medio ambiente

Calidad, trazabilidad desde el origen, seguridad alimentaria y compromiso con el medio ambiente y con el bienestar animal son los objetivos estratégicos del sector del vacuno de carne para los próximos años. Así lo ha explicado el director de la Organización Interprofesional de la Carne de Vacuno (PROVACUNO), Javier López, incluido el máximo compromiso de todos los operadores con la estrategia “De la granja a la mesa” (Farm to fork) impulsada por la UE.



PROVACUNO ha participado en la aportación de ideas, debates y conclusiones, en el marco de la Cumbre de Sistemas Alimentarios (Food Systems Summit) de la ONU. Un foro de excepción que puede servir para trasladar los compromisos del sector y poner en valor la labor que realizan todos los eslabones de la cadena, así como su necesaria protección, si queremos asegurar un sistema alimentario “sostenible, resiliente y equilibrado”.

Comienza la temporada del fogonero noruego, el pescado blanco, sabroso y con excelente relación calidad-precio



A finales de septiembre comenzó la temporada de fogonero noruego fresco, un pescado salvaje procedente del norte de Europa que se va afianzando en el mercado español. De sabor más intenso que otros pescados blancos, destaca por su excelente relación calidad-precio, que contribuye a que su aceptación sea cada vez mayor en España, un mercado en el que aún hay margen de crecimiento para esta categoría. Se estima que anualmente se pescan en las costas de Noruega 300.000 toneladas de fogonero noruego y desde 2018 se exporta a España con muy buenos resultados. En esta temporada, más de 2.000 puntos de venta, entre pescaderías tradicionales y cadenas de distribución alimentaria ofrecerán fogonero fresco con garantía de calidad y origen noruego y contarán con el apoyo de una potente campaña de promoción.

Angulas Aguinaga centra sus retos de packaging en el uso de nuevos materiales y reciclabilidad

El grupo vasco de alimentación Angulas Aguinaga, especializado en productos del mar, ha trasladado sus retos a la industria del packaging en una nueva edición de los Desayunos del Cluster de Innovación en Envase y Embalaje. Esta actividad ha contado con la financiación de la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo de la Generalitat Valenciana. En concreto, José Luis Hurtado, responsable de I+D en Angulas Aguinaga, y Gonzalo de Laa, responsable de Compras de Envase y Embalaje de la compañía, han trasladado que en sus diferentes marcas y productos disponen de múltiples tipos de envasado, buscando en cada momento priorizar el uso de monomateriales, con el uso de bandejas, films, doypacks y flowpack con bandejas o miniflowpacks, entre otros.



Casi el 80% de los consumidores afirma que la relación entre calidad y precio es clave para mantenerse fiel a una marca



La pandemia ha hecho que la relación entre consumidores y marcas cambie y que resulte aún más importante conocer al consumidor para ganarse su lealtad. Así, casi 8 de cada 10 españoles afirman que la buena relación entre calidad y precio es lo que les hace mantenerse fiel a una marca, mientras que el 60% reconoce que es la satisfacción con ella y un 20% que se trate de una marca sostenible o ecológica. Estas son algunas de las conclusiones del III Estudio de Marketing Relacional realizado por Mediapost en colaboración con la Asociación de Marketing de España.

Según este informe, un mejor precio sería la razón por la que optarían por otra marca como reconocen 6 de cada 10 consumidores, seguido de la posibilidad de encontrar ofertas o promociones atractivas (53%). Sin embargo, la experiencia de consumo es clave en la lección de una u otra marca por parte del comprador. Tal es así, que el 34% asegura querer probar otras marcas mientras que algo más del 30% reconoce adquirir productos de la competencia por insatisfacción o por recomendación de amigos o familiares.

INTIA cumple 10 años con nuevos retos para la promoción de los productos agroalimentarios de calidad reconocida en Navarra

La sociedad pública INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias) cumplió el 1 de octubre el décimo aniversario de su creación tras la fusión de cinco empresas que en 2011 se unificaron para seguir dando respuesta a las necesidades del sector agroalimentario navarro de manera conjunta. Esta sociedad pública, adscrita al Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente del Gobierno de Navarra e integrada en la Corporación Empresarial Pública de Navarra (CPEN), realizó un acto simbólico en su sede de Villava/Atarrabia con las 219 personas que, actualmente, forman parte de su plantilla.

En palabras de la directora gerente Natalia Bellostas, "en los próximos años tenemos un reto enorme por delante: cómo transformar el sistema alimentario actual para hacerlo más sostenible, en un contexto de emergencia climática, de pérdida de biodiversidad, de falta de relevo generacional en el campo, de una demanda creciente de alimentos más sostenibles y utilizando la tecnología y la digitalización como medios y nunca como fines en sí mismas".



La Unión implementa la tecnología de análisis predictivo de ec2ce para optimizar las operaciones en su cadena de suministro

La Unión Corp. se ha asociado con ec2ce para incrementar la eficiencia en su cadena de suministro de vegetales. El proceso consiste en la implementación del análisis predictivo de acopio de producción en los centros de distribución y comercialización que la empresa tiene en el sur de España.

Con este novedoso proceso, implantado en los centros operativos que la compañía tiene en el sur de España, La Unión consigue optimizar las operaciones anticipando la disponibilidad de los productos por variedades y desde las diferentes zonas de producción, aportando mayor agilidad a la hora de cerrar contratos de venta y en la puesta en el mercado del mejor producto en el momento oportuno, así como en la optimización de las operaciones de acopio y logística para atender la demanda a tiempo y siempre garantizando la seguridad alimentaria.



Insomnia

Texto: **Elena Gimeno**

Ilustración: **Ana Fernández** (@Lusaneartisan)

Naranjas... El espacio se abre, primero borroso: las vigas de madera, el techo, las motas de polvo que vuelan en ese haz de luz amarilla que se cuela por la ventana; la habitación se va perfilando, con sus esquinas y sus colores y también la cocina, los zumos de cada día, el sonido del exprimidor y tu risa, aunque nunca hayan existido al mismo tiempo. Veo tu cara entre los vasos y las tazas del estante. Tu pelo revuelto color ceniza flota en el aire como una nota sostenida en un piano de cola. Es una imagen onírica, pero lo siento todo en mi cuerpo, aún ahora que lo recuerdo por segunda vez. O debería decir que lo vivo.

Es lo que tienen los olores, no podemos sujetarlos al pensamiento. Pero si en un momento te lo cruzas, zas, aparece una persona, un momento, una ciudad entera. La memoria es caprichosa.

Hacía mucho que no pensaba en ti. Hubo un tiempo en que te veía en otras. En todas. En todas partes. Siempre con miedo de encontrarte al doblar una esquina, de no saber qué decirte. No sabía si seguías en Madrid, pero te imaginaba en los lugares que solíamos habitar, en nuestras calles, en nuestros bares, como un espectro omnipresente. Yo los evitaba.

Luego ya no. La gente recuperó su propia identidad. Desconocidos, caminantes. Ruido blanco en la ciudad. Curiosamente es algo que me encanta, pasar desapercibida. Estar sola entre un montón de gente. Ser un punto en el paisaje. Así me siento segura. Por eso me gustan las ciudades grandes. Madrid.

Madrid es genial para eso. Pasear sin rumbo por las calles del centro con música en los auriculares es un placer.

01:51 Pfff... quisiera dormir. Y cuanto más miro el reloj, más seguro es que no dormiré. ¿Cómo voy a dormir hoy? Lo de estar dando vueltas en la cama es horrible. Es curioso, estas sábanas, ahora me doy cuenta. Hoy volví a usar estas sábanas, después de cinco años. ¿La habré llamado con ese pequeño gesto? A veces esas cosas pasan. Es como extender la mano desde algún lugar lejano. El hilo rojo. Tal vez no se rompió nunca.

Verla otro día, eso ha dicho. Entonces las naranjas, todas esas horas de sol, los silencios, cuando ya... El aroma de su pelo, nuestra forma en el sofá, la casa haciéndose cada vez más pequeña, cada vez más pequeña, cada vez más... Pareciera que todo está inconcluso: las frases, los pensamientos, pero no; son como un hilo de araña, laberinto de hormigas, tienes que ver el conjunto para entender.

02:35 Qué lentos pasan los minutos en las noches de insomnio. ¿Quién soy? Un narrador sin voz, sin género y sin nombre. Solo este conjunto de pensamientos que saltan uno encima de otro. ¿Podrá ser esto una historia? Reconstruyamos los pasos.

Ni siquiera pretendía ir al mercado hoy, no me hacía falta nada. Solo estaba deambulando, pensando sin pensar, andando sin, y mis pasos me llevaron solos. El hilo rojo otra vez ¿Será? O será que me gusta ese lugar. Cuando voy bajando por Augusto Figueroa, imposible no extraviarse un ratito del mundo. Subes la escalera mecánica y ya te invaden los olores. Un helado, aunque sea invierno; no, mejor no, que estamos a dieta. Los quesos, un millón de variedades y esas croquetas gourmet del fondo en La Trastienda.

Hmmm..., qué hambre me está entrando. Al final no he cenado. Ojalá estuviera abierto ahora solo para mí. Subiría a tomarme una copa de tinto en la vinoteca, a ver si eso me relajaba un poco —que falta me hace—, y unas gyozas del japo. Luego a la azotea a observar la ciudad desde la invisibilidad de la noche. Y ya que estamos, a echar un vistazo a la

sala de exposiciones, a ver qué tienen ahora. Hace mucho que no voy a ninguna expo.

Eso era lo que pretendía hacer hoy cuando entré al mercado de San Antón. Madre mía, las 04:02. Y entonces booom. Ahí estás. Entre las naranjas, tu voz me saca de mi ensimismamiento y me quito los cascos. Ahí todo se desdibuja. No sé qué canción estaría escuchando. Tampoco importa mucho. La realidad es difícil de recordar. Y en realidad no sé si me acuerdo o me lo estoy inventando. No hay mucha diferencia entre lo uno y lo otro, aunque a estas horas ya no sé ni lo que me digo. Pero sí. Sí. Me has hablado como si fuera ayer todo, tú y yo y el mercado y las naranjas. Y no sé si yo te estaba escuchando. Podrías haber dicho «¿te apetece una cerveza y picar algo?». Así como si nada. Como si todo...

—No, no puedo, tengo prisa.

—Pero si no has comprado nada.

—Es que he quedado con alguien, estaba haciendo tiempo. —Qué excusa más mala. Y entonces:

—¿Nos vemos otro día?

—Claro.

—¿Mañana?

—¿Mañana? Es que trabajo.

Seguro que ha notado mi cara de susto, y además probablemente sabe que no trabajo. Pero está claro que quería verme, porque siempre ha sido un ser nocturno, ella, animal de la noche. Y sin embargo ha dicho, y esto sí lo recuerdo:

—¿A qué hora entras?

—A las nueve.

—Pues quedemos a las ocho a tomar un café y nos ponemos al día.

Black out. No sé qué le he contestado, cómo nos hemos despedido. ¿Me ha dado un beso? Creo que de eso me acordaría, de su olor, del roce de su piel. Pero no, no me acuerdo ¿Un gesto con la mano, tal vez? No lo sé. Todo ha pasado muy deprisa. Intento recordarlo y lo veo como si lo hubiese vivido todo desde afuera. Punto de fuga cenital, 45 grados. Es increíble cómo la mente puede construir, literalmente, recuerdos nuevos, recuerdos de cosas que no se han visto, sencillamente porque la perspectiva de visión nunca

fue esa. Te recuerdas en otro sitio. ¿Por qué ocurrirá eso? ¿Será eso lo que llaman el tercer ojo?

¿Podemos tener una «visión complementaria» de cualquier recuerdo almacenado en la memoria?

05:15 Joder, no voy a dormir nada. Venga, deja de pensar gilipolleces y duérmete.

Me sumerjo involuntariamente en el mar de su mirada. Sus ojos parpadean como estrellas titilantes en el vacío infinito; su calor se apagó hace mucho tiempo, pero su luz me llega ahora y me abrasa. Me está llamando, ¿desde dónde?, desde mi sueño o desde el suyo. Pero no, no es un sueño, no puedo dormir, porque si cierro los ojos la veo.

Vértigo. ¿Qué pasa? Un café. Mañana. Mañana es hoy, es dentro de un rato, es ya. Son las seis y no he dormido nada. Imposible dormir. Todo está volviendo: los silencios, las naranjas, la escalera vertical y los tejados de Madrid. Todo está brumoso, el stand by me en la plaza de abajo, qué calor, abre la ventana, Dios, qué frío, corre, métete en la cama, (siempre la cama); tu voz de niña que tal vez solo yo conociera. Y la fiera. Palabras que cortaban como cuchillos, las noches en vela, el aliento de tu boca cuando susurrabas mi nombre al oído... ¿Te acuerdas tú de todo eso?

Han sido las naranjas, yo ya no me acordaba, pero ahora todo ha vuelto, y... Tomar un café. Mañana. Hoy. Ahora. ■



Mercado de San Antón. Madrid

El nuevo Mercado de San Antón, que sustituyó al que se inauguró en 1945, abrió sus puertas en el año 2011, después de una profunda remodelación. En el subsuelo se instaló un supermercado, que ayudó a financiar la remodelación. Entre la primera y la tercera planta se instalaron diversos puestos de alimentación y gastronomía.

En sus inicios, este nuevo mercado, tras un largo y complejo proceso de negociación, no incluyó a la mi-

tad de los antiguos comerciantes que decidieron retirarse recibiendo a cambio una indemnización por la renuncia a la concesión del puesto correspondiente. Finalmente quedaron unos pocos de aquellos. El concepto de mercado que concibieron fue en aquellos momentos muy innovador: Unir una oferta de productos de alimentación fresca de alta calidad y distinción en la primera planta, con una oferta de establecimientos de comida semielaborada junto con establecimientos de restauración en la segunda planta. La ter-

cera planta estaría destinada a una terraza restaurante abierta al cielo de Madrid. Todo ello en el marco de un diseño de mercado cómodo, funcional y vanguardista.

Ocho años después quedan como puestos de alimentación fresca una carnicería gourmet, una charcutería y una pollería que se distingue por ofertar carnes exóticas de cocodrilo, avestruz etc. En la práctica, se ha convertido en un espacio para compras muy específicas, lejos de la función de servicio de un mercado convencional.

Este espacio abre los 365 días del año, en un horario que oscila entre las 10h y la 1h30 de la madrugada para los restaurantes y centros gastronómicos.

La tendencia de hace ocho años no ha hecho sino acentuarse, ya que los residentes en el barrio acuden a este espacio centro gastronómico de San Antón exclusivamente a comprar productos *gourmet* para eventos excepcionales. Sin una oferta y variedad en precios y calidades de alimentación fresca, la compra del día a día se reduce a su mínima expresión.

El Mercado de San Antón, como tal, se ha ido consolidando como centro de ocio gastronómico que se oferta como espacio turístico de la ciudad de Madrid. El que fue Mercado de San Antón es hoy sobre todo un señuelo para turistas y urbanitas deslumbrados por el marketing. Un barrido en cualquier buscador sobre San Antón queda monopolizado en sus pri-



meros cincuenta artículos por referencias sobre la gastronomía, restaurantes, terrazas y chefs célebres. Desgraciadamente, no aparece una sola referencia a las diferentes cuestiones que ocupan a los comer-



ciantes reales de mercados reales de Madrid: oferta de calidad diferenciada, compra integral, nuevas formas de reciclaje, innovaciones comerciales y de venta, profesionalidad, espíritu colectivo, refuerzo y sostenibilidad de las cadenas comerciales desde origen a destino, etc.

La conclusión, finalmente, es que se nombra al mercado de abastos como imagen de marca o meta-marca, pero vaciada de su realidad diaria que se identifica con valores menos valorados: horarios sacrificados, largas jornadas de trabajo, escaso reposo, olores fuertes y naturales, manos gruesas y precisas entremezcladas con los productos frescos: tierra, escamas, sangre, etc. Para algunos/as, esto no está de moda ni merece la pena ser respetado ni dignificado.

En esto nos ayuda la antropología social, que nos da pistas reveladoras: decía el gran antropólogo francés Levi-Strauss en su antropología estructural, que significamos las cosas y las prácticas por oposición, dotándolas de valor moral. Utilizaba un ejemplo que nos dice mucho en este caso, hablando de lo fresco asociado a lo salvaje, lo sucio, lo indigno; frente a lo cocinado, lo tratado, lo manipulado, que se identifica con lo civilizado, lo limpio, lo deseable, lo que está de moda. Si nos paseamos por el Mercado de San Antón, entendemos a la perfección lo que quiero decir: Los clientes, (rara vez considerados ya vecinos del barrio), son atendidos por profesionales (se evita el maravilloso término “comerciante”), bien uniformados, cordiales, limpios y

asépticos. Perfectos para la fotografía o el vídeo, para la promoción del Madrid de postal que desde hace tiempo se vende.

Yo admiro a los comerciantes de la alimentación fresca, los verdaderos, con sus verdaderas características y oficio. Son los sabios de su sector; manipulan y comercian, son libres, aun viviendo esclavos de unos horarios y normas que la administración aplica con notorio agravio frente a otros formatos. Y creo firmemente, junto con muchos colegas, que, si creemos de verdad en los mercados de abastos en nuestros barrios, en el pequeño comercio de proximidad que da vida, alegría y cohesión a nuestras calles, tenemos que empezar a poner en valor la sabiduría de los pequeños comerciantes.

Como académico y trabajador de campo, siempre que estoy frente a un pequeño comerciante de verdad, lo admiro y respeto profundamente, porque puedo ver con mis propios ojos su destreza y sabiduría. Esto lo llamamos en antropología (nuevamente), diálogo de saberes. Todos atesoramos un conocimiento. El de los comerciantes, como el de agricultores, ganaderos, pescadores, etc., es irremplazable, por eso debemos empeñarnos en dignificarlo y reforzar su reconocimiento social. ■

Juan Ignacio Robles Picón

*Profesor de Antropología Social
Universidad Autónoma de Madrid*





EL CAMINO
MÁS CORTO



ENTRE ORIGEN
Y DESTINO



LA RED DE
MERCAS



Servicio público sostenible y
eficiente para la cadena comercial
de los alimentos frescos



mercasa
somos red

All-natural
DESDE 1725

el lobo

♪ QUÉ BUEN TURRÓN ♪



¡Planta tus propias
semillas de flor
de manzanilla con
El Lobo BIO!

Encuétralas
en el interior
del pack

www.ellobo.com   

Polígono Industrial Ciudad del Turrón (Espartal II), Edificio Museo, s/n • 03100 Jijona (Alicante)



CRECIENDO CONTIGO

40

mercamálaga

1981-2021

AVDA. JOSE ORTEGA Y GASSET S/N
29196 MALAGA
WWW.MERCAMALAGA.ES