

# Distribución y Consumo



## Comercio y consumo

Evolución y cambios  
en los primeros 25 años  
del siglo XXI



HÁBITOS DE CONSUMO  
Comercio electrónico de  
alimentación en España



RED DE MERCAS  
Cítricos sostenibles,  
saludables y estratégicos



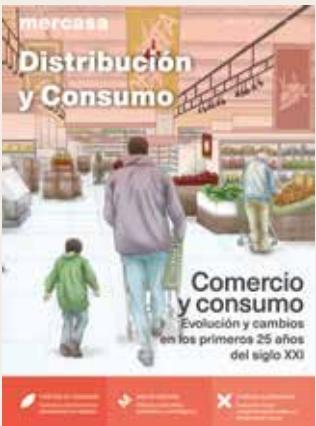
CADENA ALIMENTARIA  
Evolución de los  
márgenes comerciales en  
alimentación fresca

# Kaki Persimon® La marca de la Denominación de Origen Protegida Ribera del Xúquer

Kaki Persimon®, una identidad renovada  
con lo mejor de siempre.



GENERALITAT  
VALENCIANA



## Distribución y Consumo

Año 34 / N° 179 / 2024 / Vol. 3

Presidente

José Miñones Conde

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

Ilustración de portada  
Ana Fernández

Maquetación e impresión  
Editorial MIC

Distribución  
AJA Publicidad

Redacción, administración y publicidad

Mercasa

Pº de La Habana, 180. 28036 Madrid  
Tel.: 913 500 609  
correo@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



### El comercio en el siglo XXI. Sin apocalipsis, pero con grandes cambios

♦ Javier Casares Ripol ..... 4



### Veinticinco años de gran consumo en alimentación ¿Cómo hemos cambiado?

♦ Silvia Resa López ..... 14



### Evolución de los márgenes comerciales en los productos de alimentación frescos: Análisis de los índices de tendencia

♦ Jaime Romero, Ignacio Cruz Roche ..... 25



### Comercio electrónico de alimentación en España ¿Al fin somos europeos?

♦ Gonzalo Moreno Warleta, María Puelles Gallo ..... 36



### Marcas (de distribuidor) del siglo XXI

♦ María Puelles Gallo, Gonzalo Moreno Warleta ..... 43



### Evolución y armonización de la cadena alimentaria: retos y oportunidades

♦ Julián Briz, Isabel de Felipe, Teresa Briz ..... 53



### Soñando el porvenir

♦ María Rodríguez ..... 65



### Reimaginando el comercio minorista de productos de gran consumo: una visión para el futuro

♦ Almudena Recio Román, Manuel Recio Menéndez, María Victoria Román González ..... 71



### El comercio del mañana: un viaje futurista a 2050

♦ Almudena Recio Román, Manuel Recio Menéndez, María Victoria Román González ..... 85



### Cítricos sostenibles, saludables y estratégicos

♦ Ángel Marqués Ávila ..... 95



### Las especias crecen impulsadas por la multiculturalidad gastronómica

♦ José Luis Murcia ..... 101



**La Red de Mercas refuerza su apuesta por la logística y la movilidad urbana sostenible** ..... 107



**Mercasa participa en Fruit Attraction 2024 representando a la Red de Mercas, la mayor red pública de mercados mayoristas de productos frescos del mundo** ..... 109



**Mercatenerife celebra su 50 Aniversario con un homenaje a las producciones locales, las empresas mayoristas y los detallistas de la isla** ..... 112



**La carrera 10K Mercamadrid llega a su séptima edición con más de 1.500 participantes** ..... 114

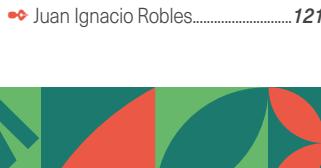


**Nueva edición de la carrera popular y solidaria de Mercabarna** ..... 115

**Notas de prensa | Noticias** ..... 116



**Mercados de España Mercado de la Paz. Madrid, trece años después** ..... 121





# El comercio en el siglo XXI. Sin apocalipsis, pero con grandes cambios

● Javier Casares Ripol

Catedrático de Economía Aplicada. Universidad Complutense de Madrid

**Resumen:** Los notables cambios que vienen produciéndose en el siglo XXI en el sector distributivo han incidido de forma notable en la evolución de la actividad económica. El comercio es un sector receptor-impulsor que condiciona la evolución de los sectores logístico y de transportes, el turismo, la agricultura, la industria... En este artículo se afronta la interpretación teórica del escenario del siglo XXI planteando que no se está generando el temido apocalipsis del comercio minorista, sino que la convergencia de formatos y la omnicanalidad apuntalan la teoría del helicóptero de soluciones, es decir, que las formas comerciales responden 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 calidad, los precios o la localización de establecimientos.

**Palabras clave:** Adaptación competitiva, apocalipsis del comercio, andamiaje teórico, ciclo de vida, comercio electrónico, concentración, convergencia de formatos, helicóptero de soluciones, madurez sostenida, marcas del distribuidor, ósmosis competitiva, trama invertida.

**E**l comercio experimenta continuas transformaciones que se aceleran con las grandes crisis sanitarias, económicas y sociales que surgen en los últimos años. Se necesita una *pausa del pensamiento* para revisar la situación del comercio en el siglo XXI y sus pautas de evolución con su correspondiente impacto en la actividad económica.

La importancia del comercio como sector estratégico queda reafirmada. Además, se impregna el sector del impacto de la biopolítica, según la acepción de Foucault, en el desenvolvimiento social. Los requerimientos de los poderes públicos condicionan de forma severa las pautas de funcionamiento y las características de los mercados.

En este contexto parece conveniente revisar el andamiaje intelectual de la evolución de las formas comerciales, apartado segundo de este artículo y contemplar sus principales modificaciones. Estos cambios se concretan en algunos datos relevantes que se estudian en el apartado tercero. La sección cuarta se centra en la importancia del comercio electrónico, en el marco de la venta a distancia, y de la personalización de la clientela versus la venta masiva. En este sentido, se apuntan algunas ideas sobre los cambios en los hábitos de compra.

## EL ANDAMIAJE TEÓRICO

En el marco de las teorías del giro de la rueda (McNair, 1958), del acordeón (Hollander, 1966) del entorno (Blizzard, 1976), del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass, 1976), de la adaptación generacional (Casares y Rebolledo, 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 productores y fabricantes, y los embates normativos impulsados por cuestiones sanitarias, metapreferencias (con la consiguiente incidencia de los valores), orientaciones políticas y sociales...

Después del minifundismo, el dualismo, el polimorfismo y la teoría de la convergencia de formatos (Casares, Aranda, Martín y Casares, 2022) parece interesante alumbrar un nuevo enfoque explicativo de los cambios en las formas comerciales.

La nueva teoría presentada se basa en las ideas de la adaptación competitiva completadas con un nuevo planteamiento que señala que las diversas formas comerciales tienen que preparar un helicóptero de soluciones para hacer frente a los continuos cambios en la oferta, la demanda y las decisiones de los podes-

res públicos. 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. En definitiva, la nueva teoría supone la suma de la teoría de la convergencia de formatos con la osmosis competitiva y el helicóptero de soluciones.

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 estas. 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, etc. La personalización de la clientela empieza por "solo en la tienda" o "en la tienda primero". También crece con intensidad el "compra online, recoge en la tienda".

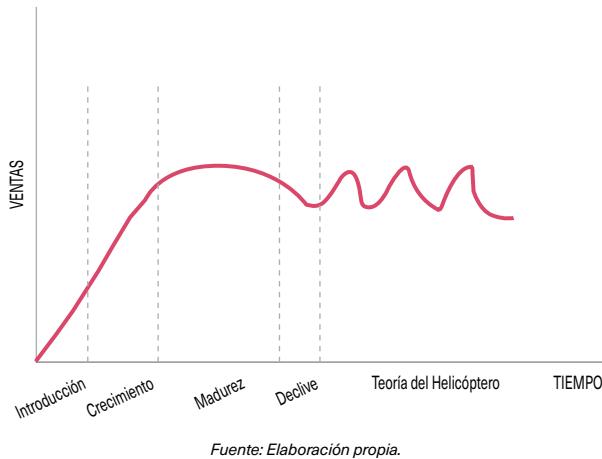
Las metapreferencias suponen el aterrizaje de los valores en el proceso de compra y se vinculan con factores emocionales, sociales, políticos, publicitarios, ecológicos... que permiten la subordinación de las compras a elementos alejados de las tradicionales concepciones de la relación calidad-servicio-precio. Los productos de comercio justo, ecológicos, saludables... son paradigmáticos al respecto (véase Casares, 2020). La dramatización del consumo (el homo sanitas) incide de forma notable.

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 gráfico 1 se presenta una nueva visión 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, 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, establecimientos de descuento, hipermercados... pueden sufrir declinaciones leves que dan paso a reviviscencias generadas por la adaptación competitiva. Hay turbulencias competitivas pero los diversos formatos son capaces de modificar sus factores de distanciamiento competitivo y de imitar a otros formatos configurando un proceso de continua ósmosis competitiva.

**GRÁFICO 1.** La adaptación continua competitiva con el helicóptero de soluciones



### CONVERGENCIA Y ELEMENTOS DE DIVERGENCIA EN LOS FORMATOS COMERCIALES. ELEMENTOS DE ANÁLISIS.

Los continuos cambios económicos, sociales o culturales suponen un entorno dinámico para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudanzas. 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 tal y como se apuntaba en el epígrafe anterior.

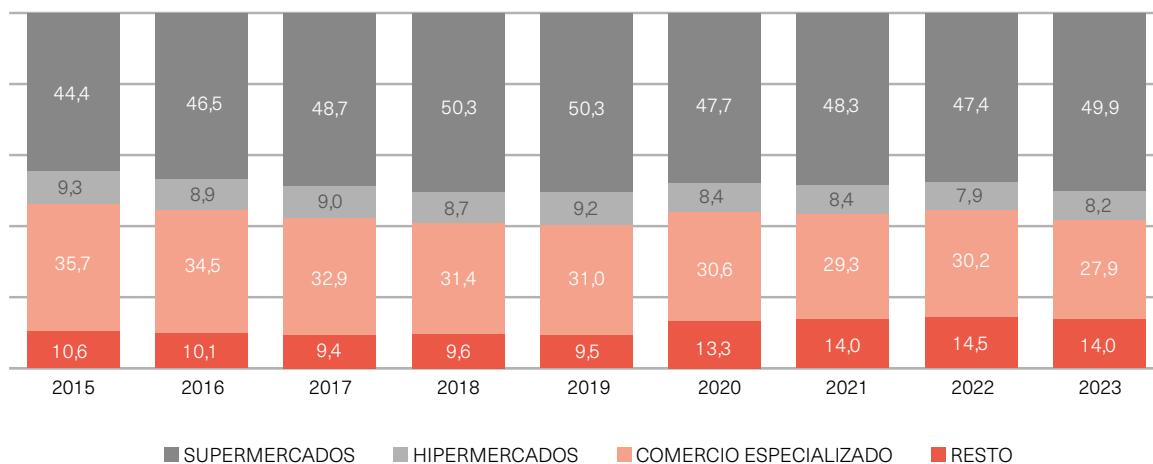
La utilización de establecimientos comerciales constituye la base vertebradora de los intercambios realizados entre minoristas y consumidores. La clasificación de estos formatos comerciales se apoya en distintos criterios que resaltan su posicionamien-

to en cuanto a distintas variables (por ejemplo, precios, surtido, marcas, promociones, localización...).

Durante los últimos años se venía produciendo una *convergencia* en torno a la adaptación continua de los formatos comerciales. La idea es que los formatos comerciales evolucionan hacia posicionamientos híbridos que toman como referencias características de otros formatos comerciales; como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas. En este sentido, 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...

Recientemente, los cambios económicos han supuesto un punto de inflexión en este planteamiento. Así pues, han ido apareciendo algunos atisbos de divergencia en la distribución comercial motivados por los giros y ajustes inesperados de la economía (pandemia, Brexit, huelgas de transportistas, elevado precio de la energía, guerra en Ucrania, conflicto israelí-palestino, tensiones en el Mar Rojo...). En este contexto, los establecimientos comerciales se están centrando en reorientar sus estrategias para cubrir

**Durante los últimos años se venía produciendo una convergencia en torno a la adaptación continua de los formatos comerciales. La idea es que los formatos comerciales evolucionan hacia posicionamientos híbridos que toman como referencias características de otros formatos comerciales; como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas. En este sentido, 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...**

**GRÁFICO 2. Evolución de la cuota de mercado en la comercialización de productos frescos\*, 2015-2023 (%)**

\* Productos frescos = Carne fresca + Mariscos/Moluscos fresco + Pescado fresco + Fruta fresca + Patatas frescas + Hortalizas frescas

Fuente: Elaboración propia con datos de MAPA (varios años)

las necesidades de los consumidores en sus actos de compra. 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.

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. Como reflejo de esta improvisación continua, los resultados son claros en el mercado alimentario tal y como muestra el gráfico 2 con el reposicionamiento que se ha producido en la cuota de venta de productos frescos (frutas, hortalizas, patatas, pescados, mariscos y crustáceos y carne).

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). La marca blanca de escasa calidad que competía en precio con las marcas del fabricante pierde vigor comparativo. Actualmente los productos con marca del distribuidor 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).

Muchas marcas del distribuidor imitan a las marcas líderes del mercado. 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 minorista.

La información de Nielsen Q (2023a), con los datos de una encuesta en 17 países europeos realizada para el *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor* de la PLMA (Private Label Manufacturers Association), señala que la cuota de valor de la producción con marca del establecimiento creció un 1,2% en 2022, hasta suponer un 37% del mercado de alimentación equivalente a 302.000 millones de euros. Los alimentos perecederos y congelados, los productos derivados de la celulosa y los alimentos no perecederos son las tres principales categorías de la cuota de valor de la marca de distribuidor, con una media del 50%, que supone un total de 212.800 millones de euros en los 17 países analizados (véase el cuadro 1).

Otra cuestión importante en el nuevo posicionamiento de los formatos comerciales es la innovación. En las actividades de distribución comercial, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las demandas 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

**CUADRO 1. Categorías más significativas en la marca del distribuidor (% volumen, % valor)**

CATEGORÍAS CON MAYOR PORCENTAJE EN VOLUMEN (%)	CATEGORÍAS CON MAYOR PORCENTAJE EN VALOR (%)
Limpiaor cuidado hogar (82,4%)	Postres frescos (99,4%)
Algodón de belleza (81,8%)	Patata congelada (82,7%)
Ensalada lista para comer (81,7%)	Servilletas de papel (81,7%)
Papel higiénico (81,2%)	Nata montada (81,3%)
Papel de aluminio (81,0%)	Semillas y nueces (79,8%)
Semillas y nueces (80,8%)	Comidas congeladas (79,1%)
Sal lavavajillas (79,4%)	Tejido facial (79,1%)
Aderezos cocina (78,7%)	Pescado ahumado (78,8%)
Toallas de cocina (78,1%)	Papel/plástico doméstico (78,6%)
Limpiaor piel (77,5%)	Papel higiénico (78,6%)

Fuente: NielsenIQ (2023a).

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.

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 PROMARCA (la asociación de marcas de fabricantes de gran consumo) apuntan la posibilidad de *malas prácticas* en algunas cadenas que dejan de ofrecer productos de marcas de fabricantes, disminuyen su espacio en los lineales o no mencionan las innovaciones. Según sus datos, en los últimos 15 años la presencia de marcas de fabricantes en el mercado ha bajado un 24%, mientras que las marcas del distribuidor han crecido un 28%. Esta circunstancia influye en la elección del consumidor.

Por otra parte, 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.

El 62% de los españoles recurre a compras en tiendas o marcas menos conocidas para ahorrar, debido al impacto que tiene en los consumidores el incremento generalizado de precios, según se desprende de la encuesta realizada por idealo.es (comparador de precios y ofertas on line). A pesar de que los comercios menos conocidos pueden generar una menor confianza en los consumidores, especialmente en internet, este tipo de negocios se están convirtiendo en una opción para los consumidores que tienen como objetivo reducir sus gastos.

Según datos de idealo.es, los hombres apuestan en mayor medida por encontrar mejores precios (63%) mientras que las mujeres (60%) parecen mantenerse más fieles a los comercios de confianza. Por edades, son los millennials (entre 25 y 34 años) los que claramente priorizan el ahorro, dejando en un segundo plano la elección del lugar dónde realizar sus compras (69%).

La sensibilidad al precio crece y, según NielsenIQ (2023b), son 7 de cada 10 consumidores los que muestran preocupación con esta variable. Un 23% declara conocer la mayoría de los precios de los productos que compra y casi el 50% indica controlar cuando se producen modificaciones de precios. Entre las pautas de comportamiento destaca la preferencia hacia la marca del distribuidor, incrementar la frecuencia de visitas a los establecimientos, renunciar a la compra de algunos productos, elegir las promociones y optar por completar la compra en varias tiendas o enseñas.

Finalmente, los establecimientos comerciales también afrontan continuamente decisiones de localización dentro de una estrategia conjunta de actuaciones logísticas. La localización de los establecimientos y de 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.

¿CONSIGUES  
SACAR EL MÁXIMO  
PARTIDO DE TUS  
VENTAS?

YES YOU



THE POWER OF GREAT TASTE

**VOG**  
Home of apples

**VIP**  
First class  
apple partner

Fruit Masters.

**CUADRO 2. Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)**

	PRIMER OPERADOR	SEGUNDO OPERADOR	TERCER OPERADOR	CR3
MADRID	MERCADONA - 18,0	CARREFOUR - 13,9	DIA - 12,7	44,6
BARCELONA	MERCADONA -16,1	CONDIS - 13,1	EROSKI - 10,3	39,5
VALENCIA	CONSUM - 30,7	MERCADONA -26,9	CARREFOUR - 7,7	65,3
SEVILLA	MERCADONA - 19,3	GRUPO MAS - 17,0	DIA- 11,1	47,4
ALICANTE	MERCADONA - 21,0	CONSUM -13,0	CARREFOUR - 9,3	43,3
MALAGA	MERCADONA - 24,5	CARREFOUR - 19,6	DIA - 9,8	53,9
MURCIA	MERCADONA - 22,3	UPPER - 9,6	DIA - 9,0	40,9
CADIZ	MERCADONA - 19,4	CARREFOUR - 17,9	CASH LEPE - 11,0	48,3
BALEARES	EROSKI - 26,5	MERCADONA - 19,1	LIDL - 9,7	55,3
VIZCAYA	EROSKI - 37,7	UVESCO - 20,1	MERCADONA - 8,3	66,1

Fuente: Elaboración propia con Alimarket (2023).

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 los últimos cambios económicos con una tendencia descendente especialmente en los de pequeño tamaño (entre 2.500 y 4.999 m<sup>2</sup>) y en los de gran tamaño (mayores de 10.000 m<sup>2</sup>).

Relacionado con la implantación de establecimientos, 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 2 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. TRAMA INVERTIDA.

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. No puede olvidarse que las cadenas de suministro internacionales no han sido repatriadas y que los procesos de deslocalización concertada (con mudanza de la producción y comercialización a países aliados) tampoco parece ser la panacea (Okonjo-Iweala, N., 2023)

Los cambios en el comportamiento de compra y los avances tecnológicos vaticinan la necesidad de un posicionamiento on line. Esta actividad presenta una desigual evolución en función del sector analizado (cuadro 3). Según los datos de la Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC, 2023), en España el comercio electrónico continuó creciendo a doble dígito. En cuanto a los dispositivos utilizados, en el último año, las ventas a través de smartphones o tabletas acapararon el 55% del total de ventas online registradas (SaleCycle, 2023). Según este estudio, el mes de noviembre concentra las mayores ventas del año,

**CUADRO 3.** Ramas más significativas en el comercio electrónico (% de negocio y transacciones)

10 RAMAS CON MAYOR PORCENTAJE DE VOLUMEN DE NEGOCIO	10 RAMAS CON MAYOR PORCENTAJE DE TRANSACCIONES
Agencias de viaje y operadores turísticos (10,2%)	Restaurantes (7,1%)
Transporte aéreo (6,6%)	Juegos de azar y apuestas (7,0%)
Prendas de vestir (6,5%)	Transporte terrestre de viajeros (6,2%)
Servicios auxiliares de intermediación financiera (4,7%)	Prendas de vestir (5,5%)
Hoteles y alojamientos (4,5%)	Actividades anexas al transporte (5,5%)
Juegos de azar y apuestas (3,8%)	Carburantes para automoción (4,3%)
Administración Pública (3,6%)	Grandes almacenes (4,0%)
Espectáculos artísticos y deportivos (3,2%)	Espectáculos artísticos y deportivos (3,1%)
Hipermercados, supermercados y tiendas alimentación (3,0%)	Suscripción canales TV (2,9%)
Restaurantes (2,9%)	Servicios auxiliares de intermediación financiera (2,6%)

Fuente: Comisión Nacional de Mercados y Competencia (2023).

debido a la influencia de campañas como Black Friday o Navidad. El lunes sigue siendo, desde 2021, el día con más ventas online, mientras que las 10 horas de la mañana es el momento que registra el mayor número de transacciones. En 2022, las principales redes sociales utilizadas para comprar on line en España fueron Facebook (77%), Instagram (63%), YouTube (63%), Twitter (50%), Telegram (42%), Spotify (38%), LinkedIn (33%), Pinterest (29%) y TikTok (28%).

Los consumidores valoran positivamente las tiendas on line. Según la OCU (2023), para el consumidor español los referentes (y mejor valorados) por modalidades de productos son los siguientes:

- En ropa y deportes destacan Kiabi, Zara y Mango.
- En electrónica, Apple y PCcomponentes.
- En electrodomésticos, Dyson.
- En el sector de alimentación y bebidas, Nespresso y Vinoselección.
- En droguería y parafarmacias, Perfumes Club y FarmaVázquez.

En cuanto a la comparación de compra física y compra on line, un estudio de la Secretaría de Estado de Comercio (2022) plantea algunos posicionamientos de los consumidores españoles:

- La visita personal al comercio o a la zona comercial es la forma de información más frecuente sobre dónde y qué comprar (lo hace el 71%), seguido por la recomendación de terceros (57%), la publicidad (34%) e internet (31%).
- Entre un 25% y un 30% de los consumidores combina los canales presencial y digital en su comportamiento de compra.
- El 44% de los consumidores que hacen compra online acuden antes a la tienda para conocer los productos y luego los compran por internet.

- El 60,9% de los consumidores compra en una tienda física, después de haberse informado en internet.
- Casi la mitad de los consumidores (45%) realiza alguna compra por internet.
- La edad y el estatus son las variables que más influyen en la elección de compra presencial o virtual.
- El móvil aumenta protagonismo en la compra on-line.
- La compra online se centra, sobre todo, en ropa (66%) y electrónica de consumo (61%) con una relevancia compartida entre la web del fabricante, la web del comercio o una web generalista.

En este contexto, las empresas tecnológicas centradas en el comercio electrónico y las actividades logísticas no dejan de adaptar continuamente su estrategia comercial. Por ejemplo, en el proceso de improvisaciones, es habitual que los marketplaces recurran a la apertura de establecimientos físicos para comercializar sus productos. La mezcla de lo virtual y lo físico encarna esta estrategia. Por ejemplo, Aliexpress amplía su oferta con distintas tiendas físicas en España con artículos de equipamiento del hogar, electrónica y gadgets o juegos infantiles (incluso con marcas como Disney, Mr. Wonderful o Marvel).

En otras ocasiones, cadenas de establecimientos consolidados inician actividades en los entornos virtuales. Por ejemplo, Walmart se apunta a la estrategia de venta a través de mensajes, es decir, un sistema que permite comprar en la cadena de supermercados a través de mensajes de texto. Este sistema está disponible para los clientes de forma gratuita en dispositivos iOS y Android. Esta experiencia *text to shop* está conectada a la cuenta de clientes de Walmart y, por tanto, la empresa conoce los pedidos habituales. Con solo enviar un mensaje de texto con los artículos requeridos, estos se agregan al carrito del cliente.

En este contexto, la estrategia de omnicanalidad gana protagonismo a la multicanalidad. 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.

La omnicanalidad también se presenta como una alternativa para fidelizar a los clientes y personalizar las relaciones de venta. Por una parte, supone un ahorro económico porque se puede hacer uso de las plataformas digitales que ayudan a reducir gastos y automatizar procesos liberando tareas repetitivas a los proveedores y, por tanto, supone un aumento de la productividad. Además, se genera un historial de las comunicaciones con el cliente que permite conocer sus gustos y preferencias (oportunidad de predecir comportamiento y generar productos ajustados para cada cliente).

La omnicanalidad ofrece una mejor experiencia al cliente, fidelizando sus compras y aumentando el ticket promedio. No es lo mismo venderle a un cliente del que desconoces todo que venderle a un cliente del cual registran todo su proceso de compra (customer journey). La omnicanalidad, por otra parte, se traduce en una reorganización de la superficie de los establecimientos. Los nuevos espacios multifuncionales deben servir para la exposición, la venta, la entrega de compras on line (método *Buy Online Pickup In Store*, BOPIS), devoluciones e incluso atención e información al cliente.

En cualquier caso, la estrategia de omnicanalidad plantea una combinación de las actividades virtuales y las actividades físicas, una mezcla que lleva a un comercio híbrido entre ambas opciones (*modalidad fisital*, como una experiencia híbrida que aprovecha lo mejor de la compra online y de la compra física y que resulte, a su vez, eficaz y divertida).

En definitiva, el apocalipsis del comercio minorista parece configurarse como otro de los abundantes tópicos que circunvalan el mundo de la distribución comercial. Lo que si se observa es una gran variedad de estrategias de los operadores mayoristas y

**La omnicanalidad también se presenta como una alternativa para fidelizar a los clientes y personalizar las relaciones de venta. Por una parte, supone un ahorro económico porque se puede hacer uso de las plataformas digitales que ayudan a reducir gastos y automatizar procesos liberando tareas repetitivas a los proveedores y, por tanto, supone un aumento de la productividad. Además, se genera un historial de las comunicaciones con el cliente que permite conocer sus gustos y preferencias (oportunidad de predecir comportamiento y generar productos ajustados para cada cliente)**

minoristas con una considerable osmosis competitiva de adaptación e imitación continua de unos formatos a otros.

Adicionalmente hay que señalar que el siglo XXI apuntala el desenvolvimiento de la Era de la Adolescencia. La posición adolescente es el imperativo categórico de todas las generaciones. Es el mundo el que sigue las pautas del seísmo juvenil. Las generaciones Z e Y, las más jóvenes, suponen en torno al 60% de la población y condicionan las motivaciones de consumo y los hábitos de compra de todas las edades.

Teniendo en cuenta que en la sociedad del comercio todo se compra y todo se vende, lo más difícil no es producir manzanas, jamones o coches, sino venderlos. Por lo tanto, los vendedores tienen que conseguir establecer una trama invertida, según la terminología de Galbraith, para conseguir adecuar los gustos y deseos de los consumidores a los criterios y pautas de funcionamiento de los fabricantes, productores y distribuidores.

#### 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 entusiasmo y pretendiendo comprender lo que ocurre en la realidad. Aceptando el planteamiento de 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. Este autor ha intentado fugarse de este penoso pecado y ha tenido como gran objetivo en este trabajo crear una teoría que ayude a entender que es lo que ocurre en el mudado mundo real de la distribución comercial. Todo el planteamiento se ha basado en la concepción del papel de la distribución comercial como argamasa social fundamental, aunque el reconocimiento público y académico sea escaso y nimbado de negras nubes de errores y tópicos. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, G. A. (2020): "Sins of Omission and the Practice of Economics", *Journal of Economic Literature*, 58 (2) pp. 405-418.
- 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>
- Alimarket (2023): *Informe Distribución Alimentaria 2023*, Alimarket
- 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, And Boulder.
- Casares, J. (1999): *Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.
- Casares, J. (2020): *La sociedad vulnerable. Prohibido envejecer*. Editorial Círculo Rojo. Almería
- 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. (2022): *Distribución comercial*, Civitas-Thompson, 5ª edición, Pamplona.
- Comisión Nacional de Mercados y Competencia (2023): *El comercio electrónico supera en España los 18.190 millones de euros en el segundo trimestre de 2022, un 33% más que el año anterior*, Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC), Disponible en [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2023/20230105\\_NP\\_CE\\_II\\_22.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2023/20230105_NP_CE_II_22.pdf), consultado el 05/06/2023.
- 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
- Idealo.com (2023): "el 62% ya compra en tiendas menos conocidas si son baratas", Idealo.como, Disponible en <https://www.idealo.es/magazin/e-commerce/tiendas-menos-conocidas-ahorro?cmpReload=true>, consultado el 12/06/2023
- KANTAR (2022): *La innovación en gran consumo cae casi un 40% en la última década*. Disponible en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/radar-innovacion-2022>, consultado el 05/06/2023.
- 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 (2023): "Vida y comercio. Una explicación en 7 bases", *Distribución y Consumo*, nº 144, p. 5-33 Disponible en [https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2023/07/DYC\\_174\\_01\\_Vida-y-comercio-Una-explicacion-en-siete-bases.pdf](https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2023/07/DYC_174_01_Vida-y-comercio-Una-explicacion-en-siete-bases.pdf), consultado el 18/01/2023.
- Martín, V.J. (2016): "Supermercados, descuentos e hipermercados. Bases del libreservicio en España", *Distribución y Consumo*, nº 144, p 7-20. Disponible en [https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/03/1478123574\\_DYC\\_144\\_100px.pdf](https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/03/1478123574_DYC_144_100px.pdf), consltado el 18/01/2023.
- 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.
- NielsenIQ (2023a): *Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor de la PLMA*, NIELSENIQ.
- NielsenIQ (2023b): *Tendencias del Consumidor 2022* (2023), NielsenIQ. Disponible en <https://nielseniq.com/global/es/>, consultado el 05/06/2023.
- OCU (2023): *Los usuarios valoran las tiendas on line*, Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). Disponible en [https://www.ocu.org/consumo-familia/compras-on-line/noticias/tiendas-online-encuesta?utm\\_source=db-int\\_mb&utm\\_medium=nl\\_consumer&utm\\_term=44986&utm\\_content=valoracion-tiendas-online&utm\\_campaign=20210511&isFromNewsletter=1](https://www.ocu.org/consumo-familia/compras-on-line/noticias/tiendas-online-encuesta?utm_source=db-int_mb&utm_medium=nl_consumer&utm_term=44986&utm_content=valoracion-tiendas-online&utm_campaign=20210511&isFromNewsletter=1), consultado el 05/06/2023.
- Okonjo-Iweala, N. (2023): "Por qué el mundo todavía necesita el comercio", Foreign Affairs (Latinoamérica), Vol.23, Número 4, octubre-diciembre.
- Secretaría de Estado de Comercio (2022): *Tendencias del consumidor español. Resumen de resultados*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Disponible en [https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones\\_competitividad/Estudios/CI\\_20\\_TendenciasConsumidor.pdf](https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf), consultado el 05/06/2023.
- Salecycle (2023): *Recursos eCommerce y Marketing, SaleCycle*. Disponible en <https://www.salecycle.com/es/recursos-e-commerce/>, consultado el 05/06/2023.



# Veinticinco años de gran consumo en alimentación ¿Cómo hemos cambiado?

---

◆ Silvia Resa López

Periodista

**Resumen:** El proceso de concentración en cadenas organizadas y la consolidación de grandes enseñas caracterizan la evolución del comercio minorista de gran consumo en alimentación en los primeros 25 años del siglo XXI. Una evolución condicionada, en gran medida, por los cambios socio-demográficos y el comportamiento de los consumidores, incluido el impacto de acontecimientos recientes, como la pandemia del Covid.

La realidad actual de la oferta se conforma así con una mayor concentración del mercado en las grandes cadenas de super e hipermercados que la que había a comienzos de siglo. Aunque, en todo caso, la distribución minorista en España sigue demostrando una gran capacidad de adaptación a los cambios, con espacio para todos los formatos, incluida la resiliencia del pequeño comercio especializado.

**Palabras clave:** Gran consumo, distribución, supermercado, hipermercado, tienda especializada, proximidad, evolución, concentración, digitalización.

Veinticinco años pueden parecer pocos en una evolución, aunque en el caso del sector de gran consumo de alimentación en España todo han sido avances, con un proceso de modernización de toda su red comercial, la mejora de operaciones y una oferta de surtido cada vez más amplia. Esta última se ha complementado con mejores servicios y se ha orientado a un consumidor que, a su vez, se ha convertido en el centro de todas las miradas pues, al fin y al cabo, en la base de todo este periplo del sector se encuentran los cambios sociales y demográficos.

“La evolución del comercio no es sino el reflejo de los cambios sociales”, dice Yolanda Fernández, economista jefe de la Asociación de Grandes Empresas de Distribución (ANGED); “determinadas corrientes estructurales como el envejecimiento de la población, la reducción del tamaño de los hogares, la digitalización de bienes y servicios y el proceso de urbanización inciden de forma muy importante en el consumo y, por tanto, en la adaptación de la oferta comercial del sector”.

Para la portavoz de esta organización, que agrupa a una veintena de las principales compañías del sector global de gran consumo, evolución se explica por factores como que “a principios de los ochenta, la alimentación representaba más del 30% del presupuesto familiar, mientras que hoy, aun siendo importante, no alcanza el 18% del gasto de los hogares, que se han abierto a nuevas necesidades y vectores de consumo; entre ellos, el gasto en vivienda, cada vez más importante, en tecnología o en servicios como la sanidad y la educación”.

“En 25 años, la distribución española ha experimentado importantes cambios”, dice Bernardo Rodilla, Retail Client Director (director de Clientes Minoristas) en Kantar Worldpanel; “en 2000, Mercadona estaba en pleno proceso de expansión desde Levante, el grupo que formaban Carrefour y DIA lideraba el mercado, mientras que Lidl daba los primeros pasos en nuestro país, con una cuota residual en gran consumo”. “Estas tres grandes cadenas apenas sumaban una cuota del 25%, mientras que hoy son el top 3 de la distribución y llegan a los 43 puntos”.

Para Rodilla, la evolución de la distribución en España ha seguido un proceso por el que el gran consumo se concentra en la distribución organizada y la tienda de barrio ha dado paso a las grandes enseñas. “Hoy todo el mundo conoce Mercadona, y el 90% de los hogares compran por lo menos una

vez al año en la cadena; Carrefour ha desarrollado una estrategia multiformato para estar más cerca de los compradores y Lidl ha pasado de ser un establecimiento para compras puntuales a convertirse en el supermercado habitual de muchos hogares”.

### LAS CLAVES DEL CAMBIO

“En los últimos cinco lustros de historia de la distribución alimentaria hemos asistido a la consolidación del supermercado de proximidad como el formato favorito de los consumidores españoles”, dice Ignacio García Magarzo, director de la Asociación de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS); “lo cual se debe al desarrollo de una estructura empresarial muy moderna e innovadora, con características propias en España, que ha permitido alcanzar altos grados de eficiencia en toda la cadena y, por tanto, ser muy competitiva”.

“Esta estructura presenta características específicas e, incluso, factores diferenciales entre unas autonomías y otras”, dice García Magarzo; “así, la convivencia de empresas de carácter regional, nacional e internacional, con estructuras empresariales familiares, cooperativas y franquicias, aportan una gran variedad de modelos de tienda y surtidos; todas ellas ayudan a conformar una oferta amplia en proximidad”.

**“En los últimos cinco lustros de historia de la distribución alimentaria hemos asistido a la consolidación del supermercado de proximidad como el formato favorito de los consumidores españoles”, dice Ignacio García Magarzo, director de la Asociación de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS); “lo cual se debe al desarrollo de una estructura empresarial muy moderna e innovadora, con características propias en España, que ha permitido alcanzar altos grados de eficiencia en toda la cadena y, por tanto, ser muy competitiva”**

En la evolución del sector de gran consumo de alimentación, una parte relevante corresponde al formato supermercado: "en España a partir de la década de los 90 y, especialmente, en los primeros años del siglo XXI el incremento del tamaño de la superficie de venta le ha permitido competir en precios, gracias a una mayor capacidad de compra", dice García Magarzo.

Aunque hay más factores, como el desarrollo del asociacionismo "reflejado en las centrales de compra, que permiten a los más pequeños competir en igualdad de condiciones", o también "el incremento de la inversión en innovación en productos, procesos logísticos, organización interna y comercialización y, finalmente, la incorporación de la tecnología en la gestión del surtido y la logística".

Fuentes de Alcampo, la enseña francesa de hipermercados y supermercados presente en España desde hace cuatro décadas, consideran que "ha habido factores claros que han marcado el cambio en el sector", como la evolución demográfica y social, la cual ha traído consigo nuevos estilos de vida y hábitos de compra diferentes.

"Las familias han cambiado, son más diversas, más pequeñas e incluso el propio consumidor individual es diferente pues, al ser fruto también de la transición ecológica y alimentaria, es más activo, está más informado y es un consumidor comprometido que busca productos con valor añadido; este nuevo consumidor ha vuelto a valorar la experiencia, lo cercano y el trato personalizado".



Desde la perspectiva de Mercadona, la enseña líder de la distribución española, se destacan tres claves en el proceso de evolución del gran consumo alimentario: adaptación, innovación e inversión.

"Adaptación constante a los hábitos del consumidor, al desafío online, a lo que denominamos acercar los productos cada vez más a la boca, o la transformación de la red comercial con tiendas cada vez más eficientes y accesibles", dice la portavoz de la cadena; "la distribución se ha enfrentado a innumerables retos, pero en estos 25 años señalaríamos dos como son la introducción del euro y la pandemia del Covid-19".

"En ambos casos quedó patente que la distribución es un sector esencial para nuestro equilibrio económico y social ya que mostró una gran capacidad de resiliencia, ofreciendo un servicio de gran calidad a los millones de clientes que acuden todos los días a sus tiendas".

Mercadona considera que "en estos 25 años la compañía, siendo fiel a su política comercial SPB (Siempre Precios Bajos) y a su modelo de gestión Calidad Total, ha ido evolucionando principalmente su surtido, con nuevas propuestas como la sección Listo para Comer, con platos para consumir en el momento".

Por lo que atañe a la relación con los proveedores, la compañía explica que se ha pasado de un modelo de interproveedor o por categorías a otro especialista o por productos, "en ambos casos se ha buscado ofrecer siempre la máxima calidad al menor precio posible, garantizando la sostenibilidad de la cadena de montaje".

Por su parte, para la cadena de supermercados regionales BM, "el de gran consumo es un sector muy dinámico y competitivo que ha favorecido el desarrollo y el crecimiento hasta el punto de que hoy es un referente en el mercado mundial del retail".

"Entre los cambios más significativos de los últimos años, desataca la concentración y desarrollo de los operadores regionales, la irrupción de la digitalización y las nuevas tecnologías, o los cambios en los hábitos de consumo, con una fuerte implantación de la marca de distribuidor", dicen en BM Supermercados.

El impulso a su plan de transformación, apoyado en la digitalización y en la sostenibilidad, la mejora de la eficiencia, la competitividad en precios y convertirse en uno de los referentes en la com-

pra son los puntos fuertes de esta cadena, aunque "sin perder la esencia de nuestro modelo BM, basado en la calidad del producto fresco y local, del servicio y el surtido".

"Además, seguimos fortaleciendo y ampliando las alianzas con los productores locales, pilar de nuestro modelo BM, reforzando la economía local y reduciendo el impacto medioambiental".

"Dar respuesta sincera y con convencimiento a esa necesidad social que entendíamos y asumímos nos permitió encontrar un nicho de mercado óptimo para crecer y desarrollar nuestro modelo de negocio", dice la portavoz de Alcampo; "algo que hemos ido haciendo a lo largo de cuatro décadas, permitiéndonos contar en la actualidad con un parque de 310 tiendas, una potente plataforma de comercio online y una plantilla de 20.200 personas que hacen realidad el propósito empresarial".

#### DESDE LA ÓPTICA DEL COMPRADOR

En el centro de este proceso durante los últimos 25 años está el consumidor; así lo entiende Bernardo



Rodilla, de Kantar: "la mayoría de los cambios que se han producido se pueden explicar desde el punto de vista del comprador y de cómo ha modificado su comportamiento".

Lo cual se concreta en los siguientes puntos:

# Denominación de origen

**En el ranking español no hay que olvidar a las dos grandes centrales de compra que agrupan a cientos de pymes de gran consumo. Datos de ASEDA**s citando a Retail Data y su informe de 2023 reconocen el papel de las cadenas minoristas regionales, las cuales han elevado su superficie comercial en más del 10% desde hace cuatro años, lo cual supone duplicar la media de crecimiento sectorial, que ha sido del 5,4 % durante el mismo periodo

- Tiempo de compra. El cliente no quiere invertir tiempo en realizar la compra ni tener que visitar varios establecimientos. De hecho, la “posibilidad de hacer toda la compra” ha pasado de ser el noveno motivo de elección de una cadena en 2013, a ser el tercero, sólo por detrás de la “relación calidad precio” y “la proximidad”.
- Los hogares trasladan en mayor medida su compra desde el especialista, es decir desde la pescadería, la carnicería o frutería, a los súper e hipermercados, donde puede realizar una única cesta, y en consecuencia van menos veces a comprar.
- Más opciones. El consumidor elige en torno a más criterios, aunque las cadenas de distribución, con enseñas que han invertido en imagen y en una relación de confianza con sus clientes, le simplifica su decisión de compra.
- Vínculo de confianza. El cual ha sido aprovechado por las enseñas para posicionar sus marcas, lo que ha aumentado la tensión entre fabricantes y distribuidores.

“El enfoque hacia el consumidor es uno de los motores del actual modelo de distribución, pero también del conjunto de la cadena agroalimentaria”, dice Ignacio García Magarzo, de ASEDAs; “el siguiente cambio de paradigma consistirá en mejorar los canales de comunicación en la cadena de valor, para que también desde la producción se responda con rapidez y agilidad a las demandas del consumidor, produciéndose así lo que realmente se necesita”.

Desde Mercadona enfatizan que para esta empresa el cliente juega un papel muy destacado: “ya que es el centro de todas nuestras decisiones y el protagonista en la definición del que denominamos surtido eficaz”; “para ello, la compañía cuenta con un modelo de coinnovación que consiste en compartir con los clientes experiencias y formas de consumo para, a través de la detección de las necesidades, gustos y costumbres concretas,

trasladar toda esa información a los proveedores e impulsar, de este modo, una colaboración directa en el desarrollo de mejoras, innovaciones y nuevos productos”.

Un consumidor cada vez más exigente e informado, preocupado por su alimentación, salud y entorno es el perfil que define al cliente de Supermercados BM; “dada nuestra cercanía, con establecimientos situados en entornos urbanos, además del compromiso con la calidad, hemos podido dar respuesta a las necesidades y demandas del mercado”.

“Este compromiso nos ha llevado a ser el supermercado de referencia en el servicio y atención al cliente, según revelan los estudios de marca en el mercado”, dice el portavoz de la cadena.

#### DE HITO EN HITO

Aunque el comprador está en el centro de esta evolución del gran consumo de alimentación, existen otros factores protagonistas, tal y como destaca Yolanda Fernández, de ANGED: “a lo largo de este periodo hemos vivido un intenso proceso de modernización de toda la red comercial y una mejora en la eficiencia de los procesos y operaciones”; “la oferta de productos se ha ampliado y se ha complementado con nuevos servicios, que cubren nuevas necesidades de los consumidores, por lo que la distribución es hoy uno de los sectores más dinámicos de nuestra economía”.

Junto a las diversas dinámicas competitivas del mercado, la regulación ha tenido un papel determinante en la configuración de la oferta comercial, según ANGED; “la ley de Comercio de 1996 marcó una nueva dinámica en el equilibrio de formatos comerciales en España y las restricciones autonómicas tanto al establecimiento como a la actividad impuestas al hiper no han conseguido frenar la pretendida caída del pequeño comercio y, en cam-

bio, han disparado la cuota de los supermercados grandes".

Fuentes de esta patronal calculan que entre 2008 y 2023 se abrieron casi 5.900 supermercados, lo que supone cerca 400 nuevos centros al año, frente a un saldo de 54 nuevos hipermercados en 15 años; "por su parte, los supermercados independientes y las droguerías continúan reduciéndose, de media, en cerca de 1.100 centros al año".

La superficie comercial de productos de gran consumo ha crecido un 22% entre 2008 y 2023. En este periodo, el súper grande ha doblado su superficie (+98%), frente a los hipermercados, que la han aumentado el 4%.

Ignacio García Magarzo, de ASEDA, destaca que uno de los elementos diferenciadores de la distribución alimentaria española es que "presenta un mayor equilibrio entre empresas y formatos si se compara con la situación de otros países del entorno".

Compañías internacionales, nacionales y regionales conviven con formatos que van desde pequeñas tiendas o autoservicios de conveniencia a supermercados de hasta 2.500 metros cuadrados, pasando por el comercio especializado y los hipermercados.

En el ranking español no hay que olvidar a las dos grandes centrales de compra que agrupan a cientos de pymes de gran consumo. Datos de ASEDA citando a Retail Data y su informe de 2023 reconocen el papel de las cadenas minoristas regionales, las cuales han elevado su superficie comercial en más del 10% desde hace cuatro años, lo cual supone duplicar la media de crecimiento sectorial, que ha sido del 5,4 % durante el mismo periodo.

"Estos líderes regionales representan en el mercado español la garantía de competencia en todos los ámbitos (local, provincial y autonómico), pues mantienen una estructura que evita posiciones de dominio", dice García Magarzo, de ASEDA; "además, varios líderes regionales surten a la mayoría de las franquicias y asociados repartidos por el mundo rural".

Otro dato que da idea de la variedad de formatos y competitividad de la distribución alimentaria en España es que de las 332 empresas con actividad directa en retail alimentario, 221 gestionan una red de 10 o menos tiendas y otras 54 se sitúan en la horquilla de entre 11 y 50.

"El conjunto de empresas con redes de hasta 50 puntos de venta suma 2.030 establecimientos y elevó su sala en más de 34.300 metros cuadrados en 2023", dice el director de ASEDA; del total, 14.700 metros cuadrados correspondieron al grupo de empresas con una red de diez tiendas o menos".

Desde Kantar Worldpanel se destaca que el principal cambio con respecto a los 25 años atrás es que Mercadona ha evolucionado de ser una cadena principalmente posicionada en Valencia, a ser el líder destacado. Un liderazgo que alcanzó a finales de la década del 2000 y que se ha mantenido "de la mano de la expansión regional".

En el análisis de la citada empresa de investigación de mercados se recoge que otro elemento que apoyó este liderazgo fue que el antiguo grupo Carrefour se dividió en el actual Carrefour y DIA; "no obstante, mientras que Carrefour ha sido capaz de mantenerse como la segunda cadena de la distribución, DIA ha caído del puesto tercero al quinto, como consecuencia de la restructuración de su parque".

En el otro lado de la balanza está Lidl; "durante los últimos diez años, la cadena alemana ha redo-



blado su apuesta por nuestro mercado", dice Bernardo Rodilla, de Kantar; "ha renovado el parque, abierto más tiendas y reestructurado el surtido, lo que la lleva a ser la tercera cadena en el ranking de la distribución".

## LA BAZA DE LOS REGIONALES

"Lo que hemos observado es que la pandemia y la posterior etapa inflacionaria han acelerado alguno de los cambios que veíamos a largo plazo: se acelera el trasvase desde el especialista, la marca del distribuidor crece a mayor ritmo y el e-commerce ha sido capaz de demostrar que tiene espacio para un mayor desarrollo", dice Bernardo Rodilla, de Kantar.

"Visto desde la distribución, las cadenas que salieron más reforzadas han sido las regionales; es más, algunas de ellas han evolucionado a grandes operadores regionales que, poco a poco, han ampliado su área de influencia vía expansión", dice el portavoz de Kantar Worldpanel.

Según datos de esta compañía, los supermercados regionales en España cuentan con un alto índice de penetración, dado que el 85% de españoles ha visitado, al menos una vez, este tipo de cadenas durante el último año.

Según datos del informe "Las claves del éxito de los súper regionales", el promedio de actos de compra es de 50 al año, lo que supone un crecimiento de cuatro puntos porcentuales con respecto a 2018. Su cuota de mercado actual está cerca al 18%, en datos de Kantar Worldpanel.

"Las decisiones que están tomando los supermercados regionales para consolidar su crecimiento se están demostrando muy efectivas y los están convirtiendo en un canal con mucho atractivo para los compradores, especialmente los senior", dice Enrique Rodríguez, Shopper Director de Kantar Worldpanel; "la fuerza y pujanza de éstos les está permitiendo no sólo hacerse más fuertes en sus territorios, sino mirar hacia un desarrollo estructural fuera de sus fronteras, para lanzarse a competir con actores con presencia nacional".

Tal es el caso de BM Supermercados: "la principal ventaja es nuestra cercanía, nuestro arraigo y nuestro compromiso con el producto fresco y local, pilar de nuestro crecimiento", dice la portavoz de la cadena; "lo cual nos ha permitido crecer con un modelo basado en las alianzas con proveedores locales y las asociaciones".



"Todo ello nos ha llevado a ser una de las empresas líderes del mercado en la zona norte y, a partir de 2017, a crecer en el centro peninsular de un modo orgánico e inorgánico que en los últimos diez años nos ha hecho crecer desde 198 a 332 establecimientos".

El plan de expansión de BM Supermercados parte de la adhesión de las cadenas Ercoreca (2010) y Simply (2019), en Bizkaia, el aterrizaje en Madrid con la compra de Gigante (2017) a las que han seguido Condís (2021) y la integración de la cadena Hiber este año.

"Fruto de este esfuerzo, nos mantenemos desde hace años como segundo operador en cuota de mercado en País Vasco y Navarra, con el 17,7% y el 12,3%, respectivamente, y una cuota histórica del 9,1% en Cantabria, según datos Nielssen", dice la portavoz de la compañía; "en la Comunidad de Madrid, donde estamos en desarrollo, entramos en 2022 en el top 10 de los operadores".

El estudio de Kantar antes citado recoge que, en el primer trimestre del año, se ha producido una pujanza de estas cadenas en sus territorios, como en Madrid o en Cataluña, donde aparecen Ahorramás (tercera en cuota con el 11,9%) y Bon Preu, segunda con el 9%. En Galicia Vegalsa y Gadisa lideran el top de regionales.

"Parte de este crecimiento se explica por el traspaso que se está produciendo en los últimos años desde el canal especialista al dinámico, con una pérdida del 7% por parte del primero", dice Enrique Rodríguez, de Kantar; "esta transferencia está beneficiando sobre todo a los supermercados de surtido corto y a los regionales".

### LA ESTRATEGIA OMNICANAL

Uno de los puntos de inflexión a lo largo de este proceso seguido por el gran consumo, la pandemia, consolidó el ecommerce, "este canal factura ahora el 80% más que antes del Covid y supera ampliamente el 20% de cuota de mercado en algunas categorías como la moda o la electrónica", dice Yolanda Fernández, de ANGED; "sin embargo, en alimentación el peso del ecommerce no llega al 3%".

"Lo más importante del comercio electrónico es que ha introducido muchísima innovación en las operaciones y procesos de las compañías y ha abierto nuevos canales de interacción con los consumidores", dice la economista jefe de ANGED; "gracias a este cambio, las tiendas han reforzado su papel dentro de un ecosistema comercial en el que el entorno digital y físico se fusionan y donde el cliente decide en cada momento su propia experiencia de compra".

Con anterioridad, cadenas como Carrefour habían hecho sus deberes, tal y como explican en la compañía: "fuimos pioneros en la creación del ecommerce en España al crear en 2001 carrefour.es"; "hoy es el súper online más conocido, alojando un espacio en su web para las referencias de su enseña TEX y un Marketplace con un surtido procedente de casi un millar de empresas".

La enseña francesa, que acaba de cumplir medio siglo de trayectoria en España, es omnicanal y multiformato y se ha convertido en uno de los referentes en el mercado nacional al evolucionar desde un modelo único de supermercado hasta una diversidad de formatos de proximidad, mediante sus marcas Carrefour Express y Carrefour Market.

"Si hace 15 años la cadena contaba con un modelo único de tienda, de 800 a 2.500 metros cuadrados, hoy en día conviven establecimientos de tamaño medio, pequeñas tiendas de barrio que funcionan en régimen de franquicia, supermercados en gasolineras, estaciones de tren o tiendas dedicadas en exclusiva a los productos bio", dice un portavoz de la compañía.

La filial española figura en el origen de Supeco; el supermercado económico de la cadena creado en 2012 y cuya política comercial se centra en garantizar el mejor precio para los productos de alimentación.

"Si vemos internet sólo como un canal de compra, con una cuota de 2.8 puntos, la dimensión que tiene en el gran consumo todavía es insuficiente como para decir que ha tenido un efecto transformador en la distribución, sobre todo si lo comparamos con otros países de nuestro entorno", dice Bernardo Roldilla, de Kantar Worldpanel; "lo cual demuestra que todavía tiene margen de desarrollo".

No obstante, la digitalización ha cambiado la manera que tienen las cadenas de relacionarse con el comprador, ofreciendo un espacio para la personalización de la oferta en un contexto donde el comprador es cada vez más heterogéneo.

El canal online es uno de los focos de expansión de nuestro modelo BM", dice la portavoz de esta empresa, que ha experimentado un incremento del 68% desde 2020 en sus ventas online; "nuestro objetivo es ofrecer un servicio omnicanal, de manera que el cliente pueda acceder a la compra a través de cualquiera de nuestros canales".

En el caso de Mercadona, "la compañía fue consciente de que se había quedado obsoleta y se puso a trabajar para mejorar, tanto la parte visible, con una nueva web más intuitiva y visual, como la parte física del proceso, creando un nuevo sistema en el que la compra online dejaba de pasar por las tiendas y se creaban almacenes logísticos llamados internamente colmenas para uso exclusivo de la venta online", dice la portavoz de la cadena valenciana, para la que hoy el ecommerce representa el 2% de la facturación, lo que ha hecho rentable su servicio online.

"La transformación tecnológica y digital ha sido determinante y en su momento nos empujó a adentrarnos en un escenario hasta entonces desconocido y que hoy dominamos con un modelo omnicanal, donde la proximidad digital es una realidad", dice la portavoz de Alcampo, que opera en el mercado español con 531 centros (79 hipermercados y 452 supermercados), 52 gasolineras y un servicio de comercio online.

"La evolución del comercio electrónico en alimentación ha sido una constante discreta, pero creciente, hasta el boom motivado por la pandemia de la Covid 19", dice Ignacio García Magarzo,

gerente de ASEDA; "Las empresas de distribución alimentaria hicieron un gran esfuerzo material, tecnológico y de personal para adaptar en un tiempo récord sus capacidades de dar respuesta al incremento de la demanda que se produjo en apenas unos días".

Desde el Observatorio del Comercio Electrónico de Alimentación desarrollado por la citada organización se percibe que, una vez superada la crisis alimentaria, se está dando una vuelta a la tienda física; "ésta se percibe como una opción con más facilidades para comparar productos y precios y para vivir una experiencia de compra enriquecedora, quedando la compra online como una opción de conveniencia a la hora de cargar con compras pesadas".

### NUEVOS RETOS PARA EL RETAIL

El desarrollo del sector de gran consumo de alimentación a lo largo de los últimos 25 años conlleva no sólo un presente, sino también algunos retos de futuro.

Para la patronal ASEDA los desafíos se agrupan en torno a los siguientes factores:

- Evolución demográfica en la que se observa un menor consumo per cápita, una demanda de productos fáciles de cocinar y consumir y el interés por los alimentos frescos.
- Estilo de vida urbano y rural. Dos mundos que conviven y que hacen surgir nuevos tipos de tiendas de proximidad en barrios y en pueblos y un incremento del comercio electrónico.
- Sostenibilidad medioambiental, que nos empuja a llevar a cabo una gestión más eficiente de los recursos y de los residuos, ahorros y esfuerzos en eficiencia energética y a afrontar el cambio climático desde una visión de cadena.
- Digitalización y talento, un binomio que debe hacer frente a la transformación de los negocios para ofrecer al consumidor los nuevos servicios que demanda, contribuir a la triple sostenibilidad -medioambiental, económica y social- y hacer frente a la evolución de los intereses y necesidades de la sociedad.

"Hay tendencias que podemos calificar de estructurales y que continuarán transformando la distribución", dice Bernardo Rodilla, de Kantar Worldpanel; "continuará la concentración del gran consumo en el retail organizado y el e-commerce seguirá creciendo, aunque a un ritmo más normalizado".

Desde la patronal de grandes empresas de distribución, Yolanda Fernández dice: "vemos un cambio en el patrón de comportamiento del consumidor, que cada vez es más demandante de servicios y experiencias y menos de bienes duraderos". Para la economista jefe de ANGED, las claves de futuro del sector minorista pasa por varios factores:

El cliente es cada vez más sofisticado y se comporta como un consumidor divergente; ante la incertidumbre y las subidas de precios decide no dejar de consumir experiencias que le reporten bienestar.

La lealtad a la marca se está desvaneciendo en todos los grupos demográficos.

Las redes sociales ganarán terreno como canal de venta lo que provocará una disruptión tecnológica en el sector con el uso cada vez más intensivo de la denominada inteligencia artificial generativa (IAGen).

La creciente preocupación ecológica y por la sostenibilidad de los consumidores más jóvenes.

El plan de inversiones puesto en marcha por Mercadona en 2016 ha supuesto una inversión de 10.000 millones de euros para la apertura y reforma de todas sus tiendas en lo que denominan el modelo de tienda eficiente; "se trata de un nuevo concepto de supermercado que mejora la experiencia de compra de los clientes y que supone un ahorro de del 40% del consumo energético respecto al de una tienda convencional", dice la portavoz de la compañía.

Ese plan de inversiones ha englobado los procesos de digitalización de la cadena, el desarrollo de su canal online y la internacionalización con la apertura de establecimientos en Portugal.

"El futuro de Mercadona va a seguir por estas líneas marcadas en 2016, para lo cual la empresa se ha comprometido a invertir otros 5.000 millones de euros en los próximos cinco años".

"El futuro es ilusionante y a la vez imprevisible y debemos estar atentos a los cambios que se produzcan, con el objetivo de ser referentes en el sector, generar valor y avanzar en nuestro plan de expansión", dice la portavoz de BM Supermercados; "en este sentido, es clave profundizar en innovación y en aquellas herramientas que nos permitan acercarnos más a nuestros clientes y seguir siendo referentes en la experiencia de compra". ■

## Lo que ha aprendido el sector minorista

"El cambio de paradigma se ha desarrollado desde dentro de las empresas, a través de un modelo empresarial centrado en la competitividad y en la eficiencia", dicen en la patronal de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados, ASEDA.

Algunas de las claves principales que han discurrido en paralelo a la legislación, la economía, la madurez en las relaciones con la industria y con la producción o la adaptación a los cambios en la conducta del consumidor son:

1. El incremento de tamaño, ya que el formato del supermercado fue cobrando importancia gracias a su capacidad de situar un abanico amplio de productos en proximidad a precios muy competitivos. No en vano, mientras que este tipo de establecimientos sólo representaba el 42% de los establecimientos en el año 1990, en 2015 suponía ya el 78%.
2. El enfoque hacia el consumidor. En los últimos años, la evolución de los diferentes segmentos de consumo ha favorecido al supermercado, que ha ganado tamaño de tienda afectado por la demanda de un consumidor que exige incorporar nuevos productos adaptados a sus necesidades y, por tanto, un surtido cada vez mayor.
3. El desarrollo del asociacionismo. Puesto que el tamaño de la capacidad de compra de las compañías es todavía condición *sine qua non* para poder competir en precio, el asociacionismo ha sido y es fundamental en el desarrollo de un modelo en el que compiten empresas y tiendas de todos los tamaños a lo largo de todo el territorio. Por ello, las centrales de compra han sido y son una pieza angular en la configuración actual de la distribución de proximidad. Además, otro de los fenómenos que explican la estructura de la distribución alimentaria en España es el fuerte incremento que ha seguido el régimen de franquicia y cooperativismo.
4. El aumento de la inversión en innovación, entendida en un sentido amplio, hacia mejoras relacionadas con las infraestructuras logísticas y en tienda, así como también en personal técnico y relaciones con la cadena, entre otros.
5. La digitalización -más allá del comercio electrónico- es otro de los grandes desafíos del futuro con la introducción en los procesos de gestión de la inteligencia artificial y otras tecnologías disruptivas.
6. La profesionalización y el talento, porque la evolución empresarial y organizativa se ha apoyado en la gestión de las cadenas de supermercados con criterios empresariales. La formación de los profesionales del supermercado de proximidad es altamente especializada e incluye nuevos perfiles, entre ellos la transformación digital y la economía circular.



## Comercio especializado de alimentación fresca: un ejemplo de resistencia y resiliencia

Resistencia y resiliencia son dos términos que, en ocasiones, pueden conducir a confusión por su propia similitud y la complementariedad de su significado, aunque lo cierto es que describen conceptos diferentes, que solo convergen en explicar la reacción de aquello que se muestra resistente o resiliente ante fuerzas adversas.

El diccionario de la Real Academia Española define resiliencia como “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adverso”; mientras que, entre sus muchas acepciones, destaca la que se refiere a resistencia como fuerza que se opone a la acción de otra fuerza.

Pues bien, la suma de ambas, la resiliencia y la resistencia definen a la perfección lo que viene sucediendo desde que comenzó el siglo XXI -e incluso antes- con el comercio minorista especializado, singularmente en el segmento concreto de la alimentación fresca.

Un sector profesional, en ubicaciones independientes de calle o agrupados en los más de mil mercados municipales que siguen funcionando en España, que se resiste a darse por vencido frente a la imparable pujanza de las cadenas de super e hipermercados.

Porque lo cierto es que las y los profesionales que mantienen viva esta actividad, en su mayor parte en pequeños negocios familiares, se resisten



a languidecer y responden con resiliencia a los agentes perturbadores y las situaciones adversas.

Y eso que no lo tienen fácil, porque no solo tienen que enfrentarse a la fuerte rivalidad empresarial de otros formatos comerciales, como los supermercados, sino sobre todo a la falta del relevo generacional.

---

**Lo cierto es que las y los profesionales que mantienen viva esta actividad, en su mayor parte en pequeños negocios familiares, se resisten a languidecer y responden con resiliencia a los agentes perturbadores y las situaciones adversas.**

**Y eso que no lo tienen fácil, porque no solo tienen que enfrentarse a la fuerte rivalidad empresarial de otros formatos comerciales, como los supermercados, sino sobre todo a la falta del relevo generacional**

---

"Las grandes cadenas y supermercados no dejan de abrir locales, aunque no es sólo la competencia del canal de venta la que nos limita sino, especialmente, la falta de un relevo generacional", dice Luisa Álvarez, directora general de Fedepesca (Federación de Asociaciones de España con Detallistas de Pescados y Productos Congelados); "pues nadie quiere asumir el negocio, ni siquiera los empleados".

Según los datos más recientes del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el mercado español los establecimientos especializados representan una cuota del 29,7% para las frutas frescas, del 19% en la comercialización de carne y del 21,5% en pescados y mariscos. "Aunque vamos perdiendo participación en el mercado, en pescado fresco aún representamos el 30%, si bien es cierto que hemos llegado a contar con el 60% años atrás", dice Luisa Álvarez.

La gerente de Fedepesca maneja datos desde el año 2007, cuando la estadística cifraba en 12.632 las empresas detallistas de pescados y mariscos. Quince años después eran 9.809, el 22,3% menos. Por lo que respecta al número de locales o establecimientos, en 2007 eran 14.000 y siete años después, 11.448 tiendas, es decir, una caída del 18,2%.

Situación similar se vive en el segmento de carniceros y charcuteros; según fuentes de Cedecarne (Confederación de Detallistas de la Carne), organización que agrupa a trece gremios provinciales, la evolución del sector desde 2009 ha sido de 28.336 empresas a 22.890 (el 19,2% menos) y en cuanto al personal remunerado en el sector de carniceros y charcuteros se ha pasado desde los 64.340 trabajadores a los 58.108 en 2024.

"Este sector no está prestigiado, por lo que algunos jóvenes se acercan antes a la hostelería", dice Luisa Álvarez; "así que es claro que, sin promoción, no hay atracción de esos trabajadores; es algo que venimos diciendo desde hace 25 años".

Para la gerente de Fedepesca, la solución a esa falta de relevo generacional está en una formación profesional adecuada al sector de comercialización, ya que, "al hablarlo con los estudiantes resulta que les interesa, pues el nuestro es un sector sin paro". "En todo caso, lo que solicitamos es que exista una financiación a las organizaciones profesionales, para garantizar que exista una formación anual".

No obstante, para María Sánchez, secretaria general de Cedecarne, "el gran consumo de alimentación ha cambiado más en los últimos 25 años que en todo el siglo pasado", debido sobre todo a que "los hábitos de vida han modificado las conductas alimentarias, pues hay menos tiempo para cocinar, menos conocimientos para hacerlo, más comidas fuera de casa, mayor la preocupación y curiosidad por saber lo que comemos y por cuidar la salud a través de la alimentación".

Aunque existe otro motivo poderoso, como es el impulso de la digitalización, "el cual ha cambiado por completo la forma de comprar", dice María Sánchez; "en lo referente a la carnicería, ya no es sólo el comercio electrónico, sino también canales como Whatsapp, esto es, herramientas que permiten mantener la cercanía que caracteriza al comercio de proximidad y que, al mismo tiempo, facilitan el acto de compra a las familias".

"Si hablamos de producto, está claro que los elaborados artesanales y los platos preparados han ganado mucho terreno en los mostradores; en este sentido, no hay comercio con futuro sin un obrador", dice María Sánchez, de Cedecarne.





# Evolución de los márgenes comerciales en los productos de alimentación frescos: Análisis de los índices de tendencia

✉ Jaime Romero

Universidad Autónoma de Madrid

✉ Ignacio Cruz Roche

Universidad Autónoma de Madrid

**Resumen:** Inspirado en el antiguo Índice de Tendencia de Márgenes Comerciales, en este trabajo se presenta un nuevo Índice Mensual de Márgenes Comerciales (IMMC), con una metodología similar al que se realizó en el periodo 2004 a 2012, elaborado por los autores para analizar su evolución. El IMMC constituye un valioso instrumento para valorar el proceso de formación de precios en los productos de alimentación frescos. Su evolución temporal, así como su distribución entre mayoristas y minoristas, grupos de productos y formatos comerciales, puede aportar información sobre la incidencia de la distribución en los procesos inflacionistas. La evolución de los márgenes de la distribución se ve afectada por una doble dinámica. Por una parte, la evolución creciente de la productividad en los procesos logísticos y de distribución lleva a la reducción de los costes unitarios de distribución. Por otra parte, y en sentido contrario, los mayores servicios añadidos en el proceso de distribución suponen un aumento de los costes y una presión al alza sobre los márgenes.

**Palabras clave:** índice mensual de márgenes comerciales, evolución, distribución, precios minoristas, precios mayoristas, alimentación fresca.

**E**l debate sobre la formación de precios en los productos de alimentación es una cuestión recurrente en las últimas décadas. Alcanza mayor notoriedad cuando, por diversas causas, se deprimen los precios pagados a los productores de productos de alimentación frescos. Concretamente, se discute si la participación de los intermediarios (mayoristas y minoristas) en la distribución del valor añadido, a través de sus márgenes, causa un deterioro en la retribución que obtienen los productores.

Participar en este debate de manera informada requiere analizar la evolución de los márgenes de la distribución, tanto en el total del canal, como en sus componentes mayorista y minorista, así como a distintos niveles: por familias de productos y por formato comercial minorista. Este trabajo avanza en esta dirección, ofreciendo unos primeros resultados de una herramienta de análisis elaborada por los autores para estudiar dicha evolución.

Conviene precisar que los márgenes, definidos como diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, miden el valor añadido por cada eslabón del canal de distribución. Los precios, tanto de compra al productor como de venta a otras empresas o al consumidor final, se determinan en función de la oferta y la demanda dentro de cada mercado, siempre que existan unas condiciones adecuadas de competencia y rivalidad entre las empresas. El valor añadido no es el beneficio del intermediario, ya que se deben deducir todos los costes comerciales que son necesarios para que el proceso de intermediación se produzca.

La evolución de los márgenes de la distribución se ve afectada por una doble dinámica. Por una parte, la evolución creciente de la productividad en los procesos logísticos y de distribución lleva a la reducción de los costes unitarios de distribución. Por

otra parte, y en sentido contrario, los mayores servicios añadidos en el proceso de distribución suponen un aumento de los costes y una presión al alza sobre los márgenes.

### ANTECEDENTES: EL ÍNDICE DE TENDENCIA DE MÁRGENES (2004-2012)

Hace ya dos décadas, el Plan de Actuación en Comercio Interior 2004-2008 estableció la conveniencia de incrementar la transparencia en los procesos de formación de precios y la información que de los mismos se proporciona a los consumidores, como medio para aumentar la competencia y la rivalidad en los mercados. En este sentido, y entre otras medidas, se propuso la elaboración de un Índice de Tendencia de Márgenes Comerciales que permitiera evaluar el comportamiento temporal de los distribuidores mayoristas y minoristas teniendo en cuenta los productos en su conjunto –en línea con la toma de decisiones en el sector de la distribución– y no de forma individualizada: los procesos de imputación de costes de distribución y su reflejo en la formación de los precios no se realizan de forma individualizada, sino que afectan al conjunto de su categoría (carnes, pescados, frutas y hortalizas, etc.).

Para analizar la evolución del valor añadido en la distribución de los productos frescos se elaboró un indicador de la evolución del valor añadido (costes más beneficios) de las actividades de distribución de los productos de alimentación frescos. Dicho valor añadido se midió como margen bruto de comercialización, esto es, la diferencia entre los precios de venta y de compra de los diferentes productos. Se empleó como base 100 la media de los márgenes comerciales de 2004.

Concretamente, el indicador fue construido a partir de los datos de precios medios semanales en ori-

---

**Los márgenes, definidos como diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, miden el valor añadido por cada eslabón del canal de distribución. Los precios, tanto de compra al productor como de venta a otras empresas o al consumidor final, se determinan en función de la oferta y la demanda dentro de cada mercado, siempre que existan unas condiciones adecuadas de competencia y rivalidad entre las empresas. El valor añadido no es el beneficio del intermediario, ya que se deben deducir todos los costes comerciales que son necesarios para que el proceso de intermediación se produzca**

---

gen, mayorista y destino de 32 productos de alimentación frescos. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Mercasa, y la Secretaría de Estado de Comercio, respectivamente, eran los encargados de recopilar esta información, la cual era publicada semanalmente. Estos productos suponían una amplia representación en valor del mercado de productos frescos: 75% de carnes y huevos, 62% de pescados y mariscos y 67% en frutas y hortalizas.

De 2004 a 2012, los índices fueron elaborados por un equipo de profesores de la Universidad Autónoma de Madrid, dirigido primero por el profesor Alfonso Rebollo Arévalo y posteriormente por la profesora María Jesús Yagüe Guillén. A grandes rasgos, la elaboración del Índice de Tendencia de Márgenes Comerciales constaba de las siguientes etapas:

1. Construcción de datos mensuales, mediante media simple de los datos semanales.
2. Cálculo de márgenes mayoristas, minoristas y totales por diferencias entre precio de compra y precio de venta.
3. Agregación en tres familias de productos (carnes y huevos, pescados y mariscos, y frutas y hortalizas), mediante la ponderación de cada producto por su valor de comercialización.
4. Agregación en un índice general, mediante la ponderación de cada clase de producto a partir del porcentaje de gasto utilizado por el Instituto Nacional de Estadística en el cálculo del Índice de Precios al Consumo (IPC).
5. Transformación de los índices mensuales (general, y de carnes y huevos, pescados y mariscos, y frutas y hortalizas; de mayoristas, minoristas y totales) en índices trimestrales, suavizando su fuerte volatilidad
6. Publicación por parte de la Secretaría de Estado de Comercio.

Los resultados obtenidos mostraban “en el periodo 2001 a 2004 un incremento de los márgenes comerciales en los productos de alimentación frescos, sin que se hayan producido incrementos de los costes suficientes para explicar el incremento de los márgenes comerciales”. Por el contrario, en el periodo enero 2004-diciembre 2007 “la evolución de los márgenes relativos del total del canal ha sido ligeramente decreciente”, lo que indica que la distribución redujo su participación en el precio final de los productos respecto al nivel alcanzado en 2004. (Cruz, 2008, págs. 24 y 26). A partir de 2012, con el cambio de gobierno se consideraron otras prioridades y el Índice de Tendencia de Márgenes Comerciales dejó de realizarse.



## UN NUEVO ÍNDICE DE TENDENCIA DE MÁRGENES

Inspirado en el antiguo Índice de Tendencia de Márgenes Comerciales, en este trabajo se presenta un nuevo Índice Mensual de Márgenes Comerciales (IMMC), con una metodología similar al que se realizó en el periodo 2004 a 2012, elaborado por los autores para analizar su evolución.

Los datos de precios en origen proceden, al igual que en el anterior índice, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Del mismo modo, los precios mayoristas son elaborados por Mercasa, en base a los precios de las principales Mercas. Por último, respecto a los precios en destino, el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa no recopila ya esta información, siendo necesario recurrir a una fuente alternativa de información. En este sentido, los datos del Panel de Consumidores del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación son un buen sustitutivo. Elaborados por Kantar, los datos incluyen precios medios pagados y cantidades totales compradas por los panelistas a lo largo de cada mes. Esta información es más detallada que la utilizada de 2004 a 2012 y tiene una mayor fiabilidad, ya que proviene de datos panel tomados en un mayor número de puntos de venta que la información que recogía el Ministerio de Comercio a través de la inspección de una muestra de establecimientos.

A partir de las tres fuentes de datos, estableciendo las debidas ponderaciones en función de las compras de cada producto reflejadas en el Panel de Consumidores de Kantar, se han calculado unos nuevos índices agregados a nivel mayorista, minorista y canal, tanto generales como para familias de productos (carnes y huevos, pescados y mariscos, y frutas y hortalizas) y para aquellos otros grupos de productos (lácteos, huevos, etc.) que a partir de los datos de Kantar se pueden establecer. A diferencia del antiguo Índice de Tendencia de Márgenes Comerciales, este nuevo indicador se ha calculado no sólo a nivel general sino también por formatos comerciales del canal minorista.

Así, el nuevo IMMC, es un indicador, con base 100 igual a la media de los márgenes comerciales de un año de referencia, de la evolución del valor añadido por las actividades de distribución de los productos de alimentación en fresco, medido como un margen bruto de comercialización obtenido por diferencia entre los precios de compra y de venta.

El año de referencia utilizado debe elegirse en función del periodo que se desee analizar. Por ejemplo, a modo de ilustración, en este artículo se ha fijado 2019, por el interés que tiene estudiar el efecto de factores externos como la pandemia por Covid-19, sequía, guerra de Ucrania, etc. en la evolución de los márgenes hasta el momento actual.

A grandes rasgos, las etapas de elaboración del IMMC son las siguientes:

1. Construcción de datos mensuales, mediante media ponderada de los datos semanales. Concretamente, a partir de los precios semanales en origen y mayoristas recogidos y elaborados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y por la empresa nacional Mercasa, se construyen precios mensuales en origen y destino.
2. Cálculo de márgenes mayoristas, minoristas y en canal por diferencias entre precio de compra y precio de venta
3. Agregación en tres clases de productos (carnes y huevos, pescados y mariscos, y frutas y hortalizas) y para el total de productos, mediante la ponderación de cada producto por las cantidades compradas por los consumidores o su valor de comercialización en cada nivel del proceso de distribución.
4. Cómputo del índice en el año base seleccionado.

Los márgenes mayoristas, minoristas y del canal se calculan en términos absolutos, en términos relativos sobre el precio de venta, y en términos relativos sobre el precio de compra. La comparación de má-

genes computados en términos absolutos y relativos ofrece una visión complementaria del valor añadido por la distribución comercial. Por ejemplo, el **margen absoluto del canal** nos indica la diferencia entre los outputs ( $P_{dest_i}$ , precio en destino del producto i) y los inputs del sector ( $P_{orig_i}$ , precio en origen del producto i), en definitiva, el valor añadido total en precios corrientes. Así para un periodo t y una cesta de 1,2,...K productos, este margen agregado se calcula, utilizando como ponderación las cantidades compradas de cada producto ( $Q_{it}$ ), como sigue:

$$MA\_canal_t = \sum_{i=1}^K (P_{dest_{it}} - P_{orig_{it}}) \cdot \frac{Q_{it}}{\sum_{i=1}^K Q_{it}}$$

Por diferencia entre estos precios y dividiéndolos por el precio de venta se obtienen los márgenes comerciales brutos mensuales en términos relativos correspondientes a los productos considerados. El **margen sobre el precio de venta del canal** de una cesta de 1,2,...K productos para un periodo t, ponderando los márgenes de cada producto por su valor de comercialización, se calcula como sigue:

$$MRV\_canal_t = \sum_{i=1}^K \frac{(P_{dest_{it}} - P_{orig_{it}}) \times Q_{it}}{\sum_{i=1}^K P_{dest_{it}} \times Q_{it}}$$

Este margen expresa el porcentaje del precio final del producto que va destinado a hacer frente a los costes de cada fase del proceso de distribución y al beneficio/pérdida de cada etapa. Es el porcentaje de valor añadido sobre el precio de venta en cada nivel del canal y en el conjunto. En cambio, el **margen sobre el precio de compra del canal** o "mark-up" indica el porcentaje de incremento del precio de compra que determina el precio de venta:

$$MRC\_canal_t = \sum_{i=1}^K \frac{(P_{dest_{it}} - P_{orig_{it}}) \times Q_{it}}{\sum_{i=1}^K P_{orig_{it}} \times Q_{it}}$$

Las fórmulas anteriores, mostradas a modo de ejemplo, pueden adaptarse para calcular estos márgenes en los niveles mayorista y minorista. Para ello, se debe sustituir el precio en destino por el precio mayorista para márgenes mayoristas, y el precio en origen por el precio mayorista para los márgenes minoristas. Igualmente, la cesta de K productos utilizada a la hora de calcular el margen ponderado puede ser configurada para recoger la familia o grupo de productos que se desea analizar.

A modo de ilustración, en este trabajo se muestran márgenes mayoristas, minoristas y del canal en su

totalidad. El cómputo incluye márgenes absolutos y márgenes relativos sobre el precio de venta para el total de productos analizados, y para tres familias de productos: carnes y huevos, pescados mariscos, y frutas y verduras (en caso de carnes y huevos, sólo se calcula el margen del canal, ya que no se dispone de precios mayoristas).

El factor de ponderación de los márgenes es el porcentaje que alcanza la cantidad comercializada o el valor de la comercialización mensual de cada producto sobre el total de estas magnitudes (cantidades en márgenes absolutos; valor comercializado en márgenes relativos), según los datos del panel de consumidores elaborados por Kantar para el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

## RESULTADOS

A continuación, mostramos los datos más destacados del análisis realizado. Para facilitar la presentación nos centraremos en el periodo 2019 a 2023, siendo el año de referencia de cada índice su media en el año 2019. En primer lugar, se muestran los resultados globales, esto es, para todos los productos analizados. En segundo lugar, se muestran los resultados para las tres familias de productos analizadas. Finalmente, se replican los resultados globales a nivel de canal, diferenciando por formatos comerciales –hipermercados, supermercados y autoservicios, descuentos, tradicionales y comercio electrónico. En este último análisis se sustituyen precios medios y cantidades totales a nivel nacional (sin distinguir entre formatos) por precios medios y cantidades compradas en cada formato.

## ÍNDICE GENERAL

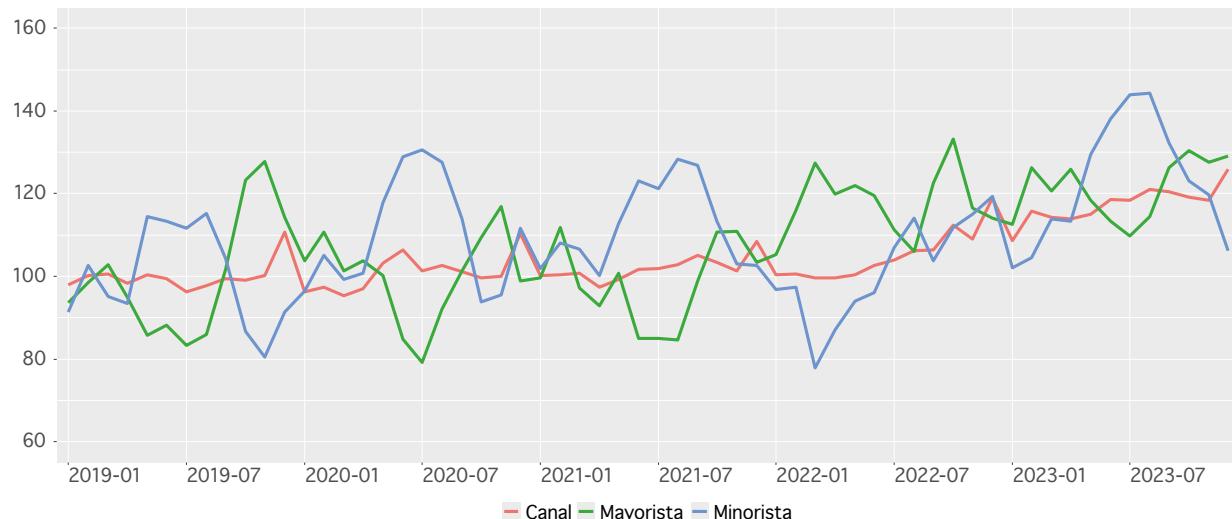
El margen absoluto (gráfico 1) mide las diferencias entre precios de venta y precios de compra, reflejando el valor añadido por el canal y cada uno de sus componentes: mayorista y minorista.

Para valorar su evolución, hay que considerar que los datos están en precios corrientes, es decir sin deflactar con el IPC, por lo que su incremento deberá compararse con el crecimiento de los precios. La evolución de los índices muestra crecimientos sostenidos para el periodo 2019-2023: para el total del canal un 25,8% de incremento, cifra superior al 17,9% de aumento del IPC general, pero claramente inferior al 34,1% de incremento de los alimentos y bebidas no alcohólicas. Es decir, en el periodo citado, los márgenes brutos del canal se han incrementado menos que los precios de alimentos pagados por los consumidores. Esto indica que la distribución ha contribuido en el periodo 2019-2023 a la contención de los precios.

El desglose del margen total del canal en sus componentes de margen mayorista y margen minorista, muestra evoluciones más volátiles y de carácter contrapuesto: alzas en los márgenes mayoristas se compensan con disminuciones en los márgenes minoristas y a la inversa. Esto refleja el carácter estabilizador y contracíclico de los componentes del canal.

En conjunto, los márgenes de los mayoristas se han incrementado en mayor medida (29,0%) que los márgenes de los minoristas (6,2%), lo que indicaría un mayor poder de mercado y menor competencia de los mayoristas durante el periodo analizado.

**GRÁFICO 1. Margen absoluto total (canal, mayorista y minorista)**



Llueva, truene o nieve

# Dormirás tranquilamente

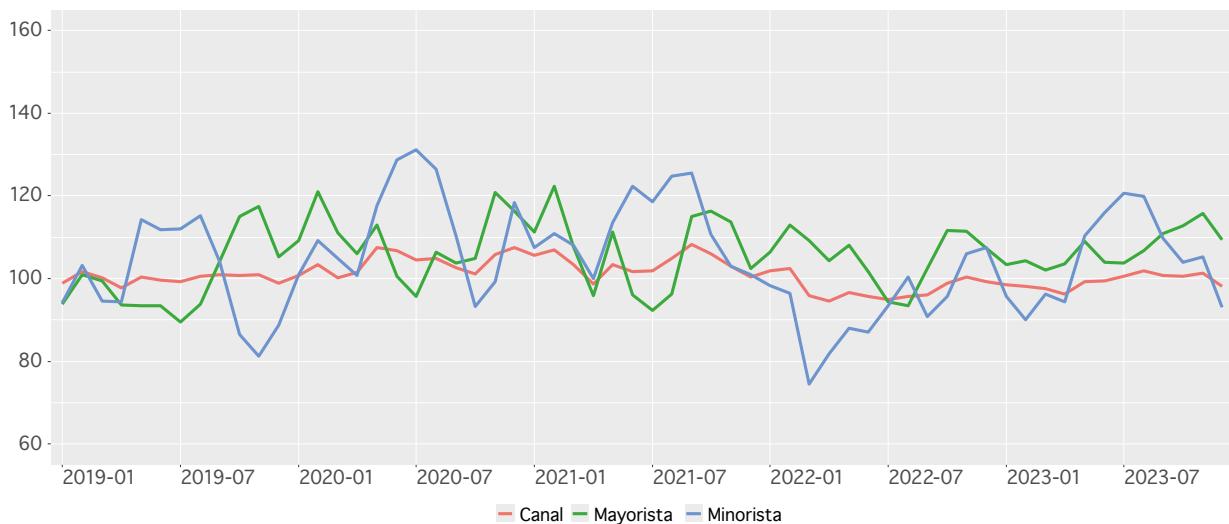
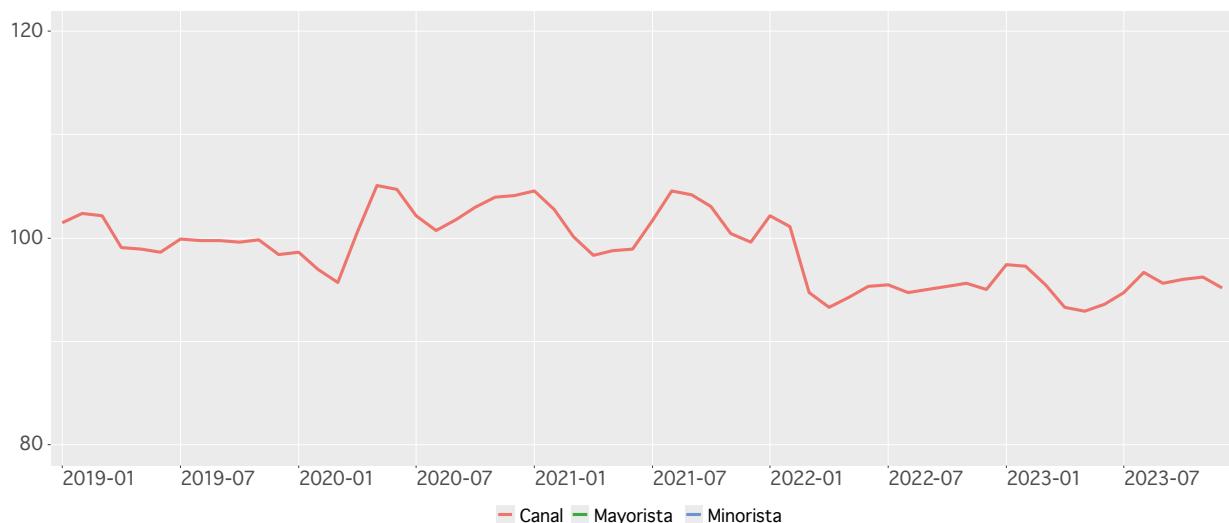


En Mercabarna hay **600 empresas mayoristas expertas en la diversificación de orígenes, con soluciones logísticas ágiles y adaptables a cualquier necesidad.** Así, pase lo que pase en todo el mundo, nada te quitará el sueño.

El **hub alimentario del Mediterráneo-Barcelona®**



mercabarna

**GRÁFICO 2. Margen sobre precio de venta total (canal, mayorista y minorista)****GRÁFICO 3. Margen sobre precio de venta carnes y huevos (canal)**

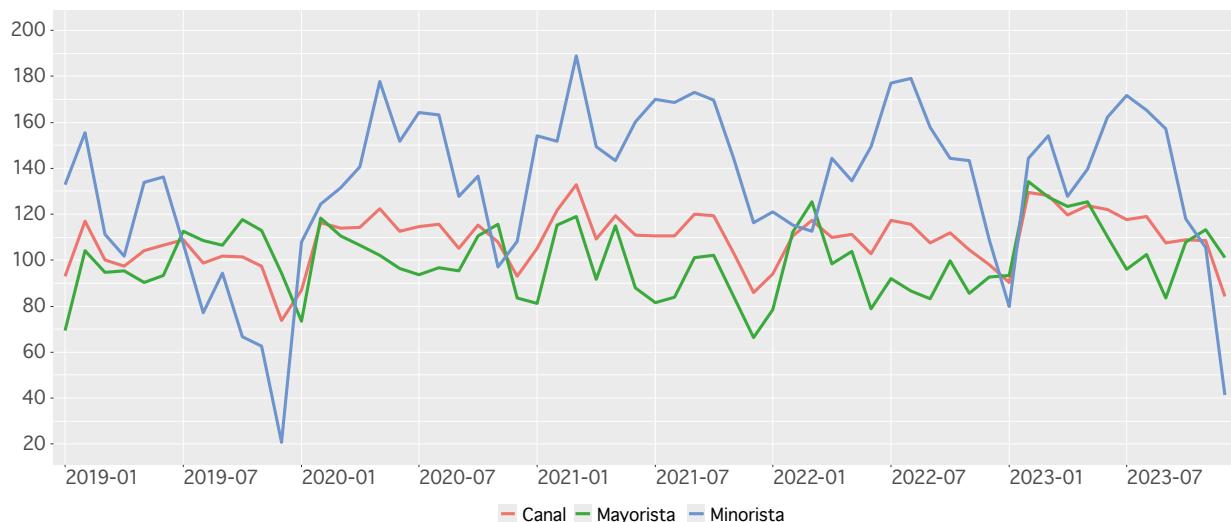
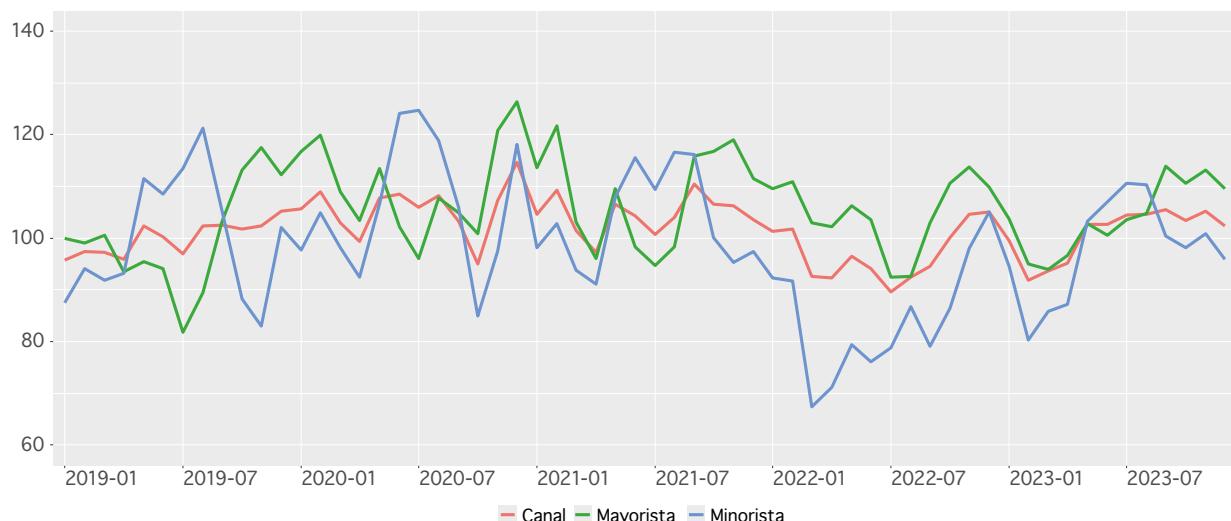
El efecto de la pandemia de Covid a partir de marzo de 2020 muestra un incremento de los márgenes absolutos de los minoristas, posiblemente reflejo del impacto que sobre sus ventas tuvo la reducción del consumo extradoméstico como consecuencia del confinamiento. Por el contrario, la guerra de Ucrania a partir de marzo de 2022 y el crecimiento de los precios de los alimentos que el conflicto ocasionó supusieron una fuerte reducción de los márgenes absolutos de los minoristas en el momento inicial con una recuperación posterior en 2023.

El margen relativo sobre el precio de venta, que se recoge en el gráfico 2, mide el porcentaje que supone el

valor añadido sobre el precio de venta. La evolución de los índices muestra una fuerte estabilidad para el conjunto del canal, si bien los mayoristas incrementan sus márgenes mientras que los minoristas los reducen.

Comparando en el total del periodo estudiado los meses de diciembre de 2019 y 2023 se observa que el porcentaje de margen sobre precio de venta se reduce 0,5 puntos porcentuales en el total del canal. Los márgenes mayorista y minorista también son estables.

Desde marzo de 2021 hasta mediados de 2021, periodo afectado por la pandemia de Covid-19 se produce un incremento de márgenes, posiblemente para

**GRÁFICO 4. Margen sobre precio de venta pescados y mariscos (canal, mayorista y minorista)****GRÁFICO 5. Margen sobre precio de venta carnes y huevos (canal)**

hacer frente a los mayores costes de distribución que generó la pandemia. El impacto de la guerra de Ucrania y la subida de los precios de numerosos productos alimentarios fue seguido de un fuerte aumento de márgenes de los mayoristas que se compensó con unos menores márgenes minoristas en 2022.

#### ÍNDICE POR FAMILIAS DE PRODUCTOS

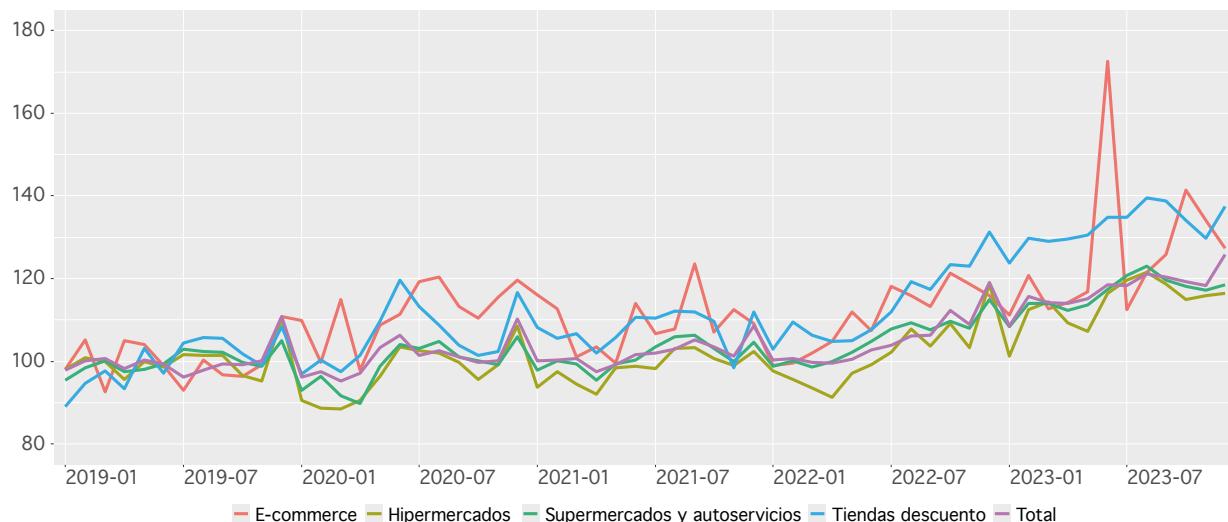
Los márgenes sobre el precio de venta se calculan para los tres grupos de productos (carnes y huevos, pescados y mariscos y frutas y verduras). El interés de este análisis desagregado radica en que estas familias presentan diferencias estructurales en su ca-

nal de comercialización. Su evolución se recoge en los gráficos 3, 4 y 5.

El margen de carnes y huevos sólo se calcula para el total del canal, ya que, como se ha mencionado ya, no hay información de las posiciones mayoristas en los datos de Mercasa. Ello se debe a que en algunas de los principales Mercas no se comercializan estos productos.

Su evolución es claramente decreciente en el periodo 2019-2023. Se aprecia una marcada subida de márgenes en la pandemia (a partir de marzo de 2020) y posteriormente, coincidiendo con el conflicto de Ucrania en marzo de 2022, un fuerte descenso

#### GRÁFICO 6. Margen absoluto por formato comercial



del margen porcentual que viene a aminorar el incremento de precios de venta al público.

El margen porcentual sobre ventas en pescados y mariscos (gráfico 4) presenta una elevada volatilidad, más acusada entre los mayoristas, posiblemente para compensar una también fuerte volatilidad de los precios de origen.

La evolución de los índices muestra una cierta estabilidad, o incluso un descenso si se considera el dato atípico de diciembre de 2023. Los márgenes sobre ventas en noviembre de 2023 eran del 39,5% entre los mayoristas, el 21,9% los minoristas y el total del canal el 52,8%.

El impacto de la pandemia supuso un fuerte incremento de los márgenes minoristas de esta familia de productos, posiblemente para hacer frente al incremento de costes de protección en los establecimientos y para compensar la caída de las ventas.

La evolución de los márgenes sobre precio de venta en frutas y hortalizas (ver gráfico 5) de todo el canal presenta una fuerte estabilidad en los extremos del periodo 2019-2023. En diciembre de 2023, el índice se incrementó a 102, subiendo los mayoristas a 109 que se compensa con un descenso en los minoristas a 95. Posiblemente la mayor competencia en el sector minorista, tanto en tiendas especializadas como en supermercados, explique la reducción de márgenes minoristas. No obstante, a lo largo del periodo analizado se observa que los márgenes mayoristas y minoristas están sometidos a una fuerte volatilidad y por lo general su evolución es en sentido opuesto,

compensando con reducciones de margen los minoristas los incrementos de los mayoristas y viceversa.

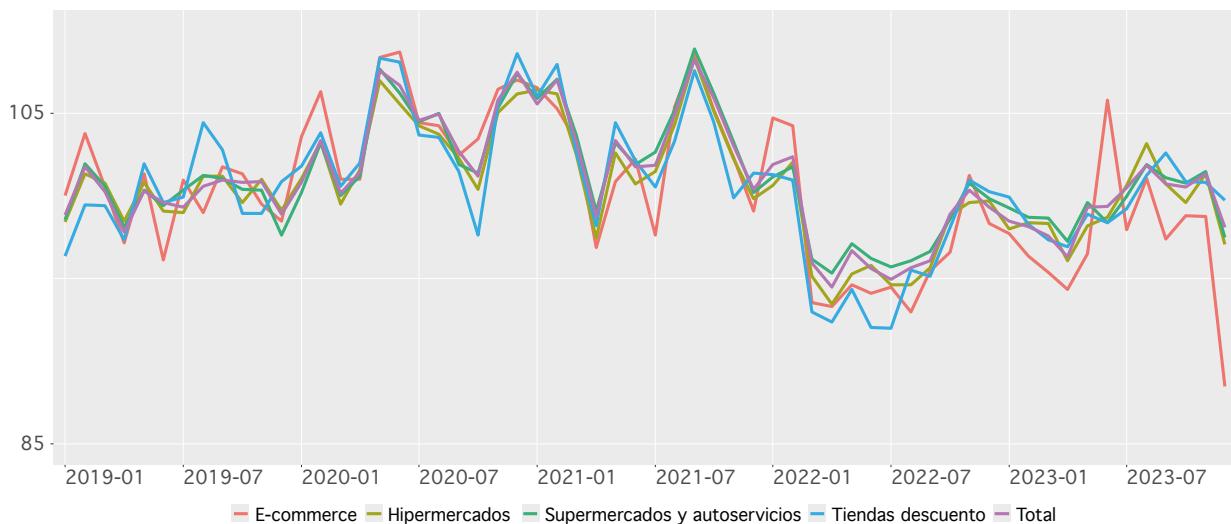
Los márgenes medios sobre precio de venta en diciembre de 2023 eran del 51,2% entre los mayoristas, el 38,0% en los minoristas, con un total del canal del 69,7%.

#### INDICES POR FORMATOS

Con la información disponible de precios de venta y cantidades por formatos comerciales y los datos de precios en origen de los productos de la muestra se pueden construir indicadores de los márgenes en los diferentes formatos comerciales a nivel de canal: hipermercados, supermercados y autoservicios, descuentos y comercio electrónico.

El margen absoluto por formato comercial recoge el incremento del valor añadido a precios corrientes en cada uno de los formatos comerciales. Este dato mide el desempeño de cada formato comercial que puede depender del margen bruto unitario con el que trabaja, pero también de sus ventas en términos de cuota de mercado. El margen sobre ventas de cada formato representa el margen total del canal en términos relativos, ya que se obtiene como diferencia del precio de venta del formato menos el precio en origen dividido por el precio de venta. Por tanto, se incluye el margen mayorista si lo hubiere por no ser una empresa integrada.

En el periodo analizado, como se muestra en el gráfico 6, son los establecimientos de descuento (137,4) aquellos cuyo valor añadido experimenta un mayor aumento, seguido del comercio electrónico (127,3),

**GRÁFICO 7.** Margen sobre ventas por formato comercial

supermercados y autoservicios (118,5) y por último los hipermercados (116,4).

Cuando analizamos el margen porcentual sobre precio de venta (gráfico 7) en el periodo 2019-2023, vemos que todos los formatos experimentan un descenso de su margen unitario. A partir de marzo de 2022, con la invasión de Ucrania y la consiguiente elevación del precio de algunos productos, materias primas y energía, la respuesta de todos los formatos comerciales es una reducción de sus márgenes relativos.

No existen grandes diferencias en los márgenes entre los diferentes formatos comerciales. Los márgenes entre los formatos comerciales se ven afectados por los diferentes niveles de servicios y de costes de distribución de cada formato. En diciembre de 2023, los productos frescos comercializados a través del formato descuento presentaban el margen más alto (65,9%), siendo el e-commerce el canal de menor margen (60,7%). En el cuadro 1 adjunto, se pueden

**CUADRO 1.** Margen relativo sobre ventas del canal, según el formato comercial (%)

	Diciembre 2019	Diciembre 2023
Hipermercados	65,0%	63,7%
Supermercados y autoservicios	64,7%	64,6%
Descuentos	66,4%	65,6%
Tradicionales	70,1%	64,0%
E-commerce	67,6%	60,7%
Total canal	65,2%	64,7%

ver los márgenes del canal por formatos minoristas, así como su evolución temporal 2019 a 2023. Es interesante señalar el fuerte descenso del margen del canal de comercio electrónico, que desciende casi 7 puntos en el periodo.

## CONCLUSIONES

El IMMC constituye un valioso instrumento para valorar el proceso de formación de precios en los productos de alimentación frescos. Su evolución temporal, así como su distribución entre mayoristas y minoristas, grupos de productos y formatos comerciales, puede aportar información sobre la incidencia de la distribución en los procesos inflacionistas.

El valor añadido por el canal en el periodo 2019 a 2023 –los márgenes brutos del canal en euros corrientes– se han incrementado menos que los precios a los consumidores. Ello indica que la distribución ha contribuido a la contención de los precios durante este periodo. En conjunto, los márgenes brutos o va-



**El valor añadido por el canal en el periodo 2019 a 2023 –los márgenes brutos del canal en euros corrientes– se han incrementado menos que los precios a los consumidores. Ello indica que la distribución ha contribuido a la contención de los precios durante este periodo. En conjunto, los márgenes brutos o valor añadido de los mayoristas se han incrementado en mayor medida (29,0%) que los márgenes de los minoristas (6,2%), lo que indicaría un mayor poder de mercado y menor competencia de los mayoristas**

El valor añadido de los mayoristas se han incrementado en mayor medida (29,0%) que los márgenes de los minoristas (6,2%), lo que indicaría un mayor poder de mercado y menor competencia de los mayoristas.

La pandemia de Covid-19 a partir de marzo de 2020, con las restricciones impuestas a la movilidad y al comercio, muestra un fuerte incremento de los márgenes absolutos de los minoristas, posiblemente reflejo del impacto que sobre sus ventas tuvo la reducción del consumo fuera del hogar como consecuencia del confinamiento. Por el contrario, la guerra de Ucrania a partir de marzo de 2022 y el crecimiento de los precios de los alimentos que ésta ocasionó supuso una fuerte reducción de los márgenes absolutos de los minoristas en el momento inicial con una recuperación posterior en 2023.

En términos de margen porcentual sobre ventas, comparando en el total del periodo estudiado los meses de diciembre de 2019 y 2023 se observa que el porcentaje de margen sobre precio de venta se reduce 0,5 puntos porcentuales en el total del canal, con apenas variaciones en los márgenes mayorista y minorista entre ambos periodos.

Las familias o grupos de productos estudiados evolucionan de forma similar al conjunto de los productos frescos no observándose diferencias significativas en su evolución, más allá de las meras circunstancias externas como son sequías, circunstancias meteorológicas adversas, etc. que afectan a cada familia.

No existen grandes diferencias en los márgenes entre los formatos comerciales analizados. En diciembre de 2023, los productos frescos comercializados a través del formato descuento presentaban el margen más alto, siendo el e-commerce el canal de menor margen. Es interesante señalar la fuerte reducción del margen del canal de comercio electrónico, que desciende casi 7 puntos durante los cuatro años analizados.

En definitiva, el análisis de los márgenes comerciales constituye un valioso instrumento para determinar la participación de los distribuidores en el proceso de formación de precios y en la explicación de sus fluctuaciones. ■

## BIBLIOGRAFÍA:

- COAG (2024): Índice de Precios en Origen y Destino de los Alimentos (IPOD) mensual, consultado en <https://coag.chileme/post/ipod-indice-de-precios-en-origen-y-destino-de-los-alimentos-122677>
- CRUZ ROCHE, I. (2008): "Precios y márgenes en la cadena de valor de los productos frescos: información y transparencia", Distribución y Consumo, julio-agosto 2008, págs. 17-29.
- GARCÍA-ALVAREZ-COQUE, J.M. y otros (2024): "La inflación de precios de los alimentos: evolución reciente y propuestas desde la cadena alimentaria" Papeles de Economía, num. 179, págs. 108 a 123.
- GIL, J.M. y FREIXA, E. (2024): "Márgenes e inflación en la cadena de valor alimentaria". Papeles de Economía, num. 179, págs. 124 a 138.
- FÉDÉRATION DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION FCD (2024): "Les relations de la grande distribution avec la filière alimentaire"
- MERCASA. Precios Origen-Mayorista. <https://www.mercasa.es/precios-origen-mayorista/>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2024). Índices, salarios y precios pagados agrarios. <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/economia/precios-percibidos-pagados-salarios/preciospagados-por-los-agricultores-y-ganaderos/default.aspx>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2024). Panel de consumo alimentario. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/mes-a-mes-alimentacion.aspx>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2024). Precios semanales origen-mayorista. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/observatorio-cadena/sistema-deinformacion-de-precios-origen-destino/default.aspx>
- ROMERO DE LA FUENTE, J. y CRUZ ROCHE, I. (2023): "El incremento de los precios de los alimentos y los márgenes de la distribución alimentaria", Distribución y Consumo, nº 173, págs. 49-59.



¿Desea buscar algún producto?



COMPRAR POR SECCIONES | OFERTAS | FOLLETO | CONTACTO

Cesta (0) 0 €



# Comercio electrónico de alimentación en España ¿Al fin somos europeos?

♦ Gonzalo Moreno Warleta

Universidad Autónoma de Madrid. Saint Louis University

♦ María Puelles Gallo

Universidad Complutense de Madrid

**Resumen:** Sobre una revisión general de datos y tendencias a nivel internacional y europeo en el ámbito del comercio electrónico, el artículo discute el estado de dichas tendencias a nivel nacional. Los aspectos tecnológicos, la importancia de la cultura y otros factores sociales en el avance de dichas tendencias, a partir de una de las fuentes más fidedignas en materia de distribución minorista en línea en el sector alimentación, el Observatorio ASEDAS, permiten realizar esta comparativa, así como esbozar algunas perspectivas de evolución.

**Palabras clave:** Retail, venta minorista, grocery, alimentación, e-commerce, comercio electrónico.

**P**arece evidente que el comercio electrónico es una de las mayores áreas de crecimiento a nivel mundial, con unas ventas previstas para 2026 de 8,1 billones de dólares americanos (Statista, 2024), y se espera que continúe creciendo a un ritmo del 1,6% anual hasta 2027 en la zona euro (Comercio-conectado, 2024). Aunque en este artículo nos centramos únicamente en el de FMCGs (alimentación, higiene personal y del hogar), existen numerosos sectores en los que esta práctica es utilizada por los consumidores para sus adquisiciones, y experimenta un crecimiento importante cada año.

Según las estadísticas el área de mayor desarrollo del comercio electrónico a nivel mundial en 2023 fue el de electrónica, con unas ventas aproximadas de 922,5 billones de dólares americanos (Sellerscommerce, 2024), seguido del sector de la moda, con 771 billones de dólares americanos (Statista, 2024). Sitúan las mismas fuentes (Sellerscommerce.com, 2024) a la alimentación en 708,8 billones de dólares americanos si bien, no olvidemos que esta última cifra incluye la comida preparada que se adquiere para consumo fuera de los establecimientos de restauración (Eurocommerce, 2023). Ocio y cultura es también uno de los sectores que más se ha desarrollado desde su origen, e incluye viajes, entradas para eventos, libros, música, etc.

En Europa (Eurostat, 2023) el sector de la moda lidera el porcentaje de usuarios en las compras online, con un 42%, a mucha distancia del de alimentación, que apenas superó el 10% en 2022. Unido a esto, publicaciones recientes de corte europeo (Dunhumby, 2024) afirman que *el número de compradores que dijeron que su presupuesto "no da de sí igual que antes" ha caído del 64% del año pasado a un 56% en la actualidad*, queriendo ver un repunte de optimismo que lide un repunte de esta manera de consumo.

En España, este sector superó en el segundo trimestre de 2023 la cifra de ventas de 20.000 millones de euros, y los sectores con mayor porcentaje de volumen de negocio online han sido viajes y transporte aéreo, moda, alojamientos, juegos de azar, banca, espectáculos, alimentación y restauración (CNMC, 2024).

La pandemia y el confinamiento que tuvo lugar en 2020 aceleró los procesos de desarrollo del negocio online de los distribuidores de FMCGs y también el de otros sectores. Muchos consumidores se incorporaron a las compras en la web por este motivo y un importante porcentaje terminó por adoptar esta modalidad como recurso habitual, pero tras la superación de esa emergencia sanitaria, también muchos consumidores terminaron por abandonarla y volver a la tienda física.

A pesar de estos datos, y de las extraordinarias perspectivas de crecimiento del comercio electrónico en general, existen sectores en los que su desarrollo no es tan rápido, e incluso experimenta ligeros retrocesos como en el de la alimentación, por lo que trataremos de profundizar en las peculiaridades de este último.

## NOMENCLATURA: ¿QUÉ PRODUCTOS INCLUYE EL SECTOR “ALIMENTACIÓN”?

El título de este artículo no refleja fielmente el contenido de lo que se analiza. Sabemos que esta afirmación es una forma curiosa de comenzar, pero es la mejor manera de evidenciar la complejidad del asunto que abordamos. En efecto, lo primero que debemos acotar es el alcance del fenómeno que se analiza, ya que la mayor parte de estudios publicados sobre el *e-commerce* realiza una contabilidad global de su evolución en sectores tan dispares como moda, electrónica y electrodomésticos, ocio y cultura, mobiliario para el hogar, etc. El comercio electrónico de alimentación no es más que una pequeña parte de ese “paquete”. A lo largo de esta exposición queremos evidenciar que el alcance de los diferentes estudios presenta diferencias muy significativas entre sí, que no deben ignorarse, si se desea comprender el fenómeno específico del comercio electrónico en el sector de la alimentación.

Así pues, debemos comenzar acotando a qué nos referimos por comercio electrónico de alimentación, también conocido como de FMCGs (del inglés *Fast Moving Consumer Goods*, o bienes de consumo de alta rotación) o, de nuevo en inglés, *grocery shopping*. Lo primero en lo que nos hace pensar es en una cesta de productos frescos; pero muy distinta a esa primera apreciación, la realidad es que este sector de actividad engloba más que los alimentos que compran los consumidores para utilizar, procesar y consumir en sus hogares, incluyendo también aquellos productos necesarios para el cuidado personal (“perfumería”) y la higiene del hogar (“droguería”). Para hacernos una mejor idea, debemos pensar en el contenido de un típico carro de la compra en el supermercado. Quedan excluidas, por lo tanto, las compras en establecimientos de restauración, así como aquello otros artículos que también pueden encontrarse en esos mismos establecimientos (menaje, utilería, herramientas, etc.).

## COMERCIO ELECTRÓNICO DE ALIMENTACIÓN

A diferencia de otros sectores, como el de la moda, ocio y viajes, electrónica etc., las compras de alimentación, higiene personal y del hogar no suelen tener un carácter lúdico, y son consideradas más como una

tarea repetitiva –incluso tediosa– pero necesaria para el mantenimiento del hogar y de sus componentes. La exigencia cada vez mayor de tiempo para el trabajo y resto de actividades de los consumidores hace que la visita a los establecimientos para el abastecimiento del hogar requiera un tiempo valioso y poco disponible para muchos responsables de la compra.

Por otro lado, en la mayor parte de los países mediterráneos existe una cultura de compra de alimentación a la vista de lo que ofrece el mercado en cada momento, especialmente en lo que respecta a los productos frescos y este, como veremos, es uno de los principales frenos al desarrollo del comercio electrónico de alimentación.

Adicionalmente a lo anterior, la costumbre (derivada de la frecuencia) hace que los consumidores tengan ya hecha su elección de marcas y productos concretos, en lo que se refiere a FMCGs: éstos son adquiridos de forma más o menos repetitiva, cosa que no ocurre en otros sectores como moda, viajes, música, electrónica etc.; de tal suerte que el esfuerzo de búsqueda y comparación se reduce notablemente al llenar el carro de la compra.

Como resultado, ya sea por una lealtad real (actitudinal) o meramente comportamental (la denominada lealtad espuria), la realidad es que los consumidores acostumbran a variar poco de establecimiento, a seleccionar en los lineales los productos y marcas conocidas, y ocasionalmente a complementar su compra con alguna novedad encontrada en dichos conocidos lineales.

Los tres factores expuestos influyen extraordinariamente en las peculiaridades del comercio electrónico de alimentación (FMCGs) con los siguientes resultados: La compra online se percibe como más cómoda (“conveniente”), toda vez que el tiempo invertido en el traslado al establecimiento, la selección

---

**En la mayor parte de los países mediterráneos existe una cultura de compra de alimentación a la vista de lo que ofrece el mercado en cada momento, especialmente en lo que respecta a los productos frescos y este, es uno de los principales frenos al desarrollo del comercio electrónico de alimentación**

---

y el transporte de los consumibles hasta el hogar suele ser (o al menos así se percibe) menor que en la tienda física.

De otra parte, la cultura de selección y decisión de los productos frescos a la vista de lo ofertado sigue suponiendo un obstáculo, por lo que las compras web se centran fundamentalmente en productos no perecederos, y de higiene personal y del hogar. Para terminar, los usuarios suelen acudir a las webs de los establecimientos con una lista de la compra bien definida, lo que reduce la probabilidad de descubrir y probar nuevos productos y marcas.

### EL CONSUMIDOR DE ALIMENTACIÓN ONLINE

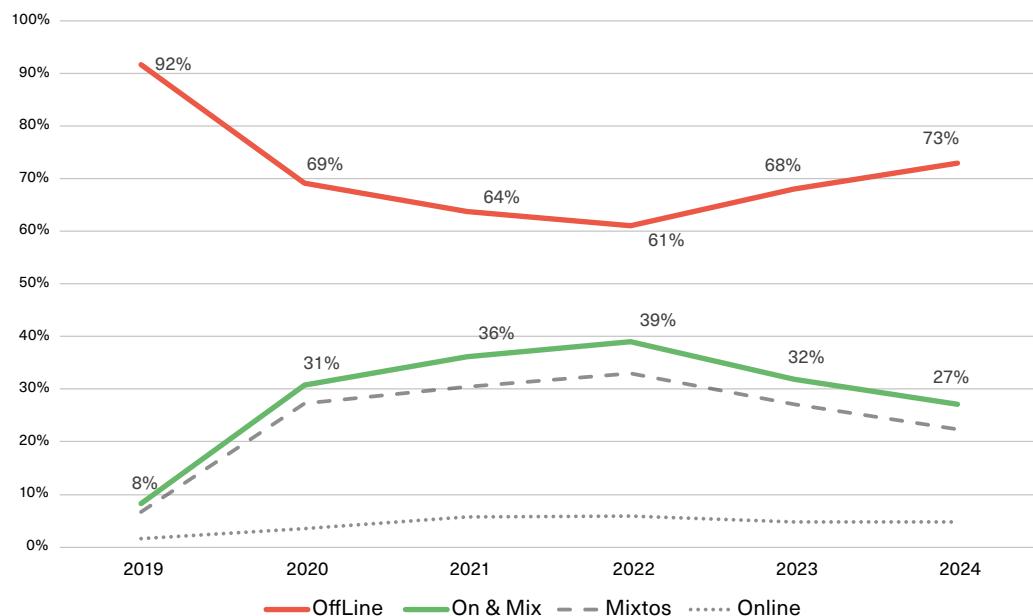
A la vista de las cifras de evolución del comercio electrónico en general tanto a nivel mundial como europeo y nacional, así como de las diferencias y peculiaridades que supone el sector concreto de la alimentación, existe un gran interés en conocer cuáles son los determinantes del comportamiento del consumidor respecto a éste.

Las importantes inversiones que los distribuidores y productores han realizado y continúan realizando en su negocio online hacen necesaria una revisión de las motivaciones, preferencias y frenos del consumidor hacia este tipo de adquisiciones para el hogar. Para ello recurrimos a la visión histórica que sólo puede dar el *Observatorio de comercio electrónico de alimentación en España* (ASEDAS-UCM-UAM, 2017-2024). Este estudio evolutivo analiza exclusivamente el denominado comercio electrónico de alimentación, a partir de una muestra a nivel nacional que supera los 2.000 individuos en cada edición, ofreciendo una validez y representatividad únicas en el sector.

El estudio distingue, a partir de la propia encuesta y la “autoclasificación” (dato declarativo) de los entrevistados, tres perfiles de consumo. Los denominados consumidores *offline*, que se resisten a adoptar o que han adoptado y posteriormente abandonado el comercio electrónico de FMCGs, de tal suerte que, si bien en la actualidad representan casi un 73% de la población, en 2022 no alcanzaban a ser el 62%, partiendo de casi un 92% en 2019. Estos resultados (figura 1) ilustran perfectamente el crecimiento en la prueba y adopción del comercio electrónico de alimentación desencadenado por la pandemia covid-19, que alcanzó su cota máxima dos años después.

Frente a éstos, los denominados *online* representan una minoría, actualmente en torno al 5% de la población, que realiza sus compras prioritarias y casi exclu-

**FIGURA 1. Evolución de los perfiles de consumo de alimentación. Elaboración propia sobre datos ASEDA 2.019- 2024**



sivamente en la web. Es difícil conocer en profundidad a estos consumidores debido a su escasez y la intrínseca dificultad de muestreo, pero intuimos que se trata de personas con impedimentos tangibles, ya sean de tipo temporal (gente muy ocupada), geográfico (lugares distantes a una tienda física) o personal (personas con capacidades diferentes, o bien que no tienen carné de conducir, automóvil u otras causas excepcionales).

Finalmente, los *mixtos*, un grupo de consumidores variables en número, que a lo largo de los años ha oscilado entre un 7% y un 33% de la población. Si creásemos un *buyer persona* para el grupo de los mixtos, sería el más complejo de los tres, dada la dispersión geográfica, sociodemográfica y psicográfica dentro de este segmento poblacional. Podríamos hablar de madres de familia numerosa que buscan el ahorro por “oportunidad” (cazadores de promociones), la conveniencia física de la entrega a domicilio de productos de gran volumen y peso, o bien *prosumers*, que ahorran a fuerza de dispersar su compra entre establecimientos diversos que les ofrecen la relación calidad-precio adecuada en cada categoría de producto.

Explorar las motivaciones de estos segmentos para la potencial adopción del *e-commerce* implica analizar los motivos de elección (“vínculos”) y/o rechazo (“barreras”) de cada uno de ellos. El Observatorio ha clasificado históricamente éstos en tres categorías: la Confianza, la Conveniencia y el Coste. Recientes investigaciones han detectado en la doctrina una cuarta “C”: el Conocimiento.

El conocimiento hace referencia directa a la diferencia en las habilidades digitales de unos y otros, e invita a discutir abiertamente sobre la denominada “brecha digital”, que se ha relacionado frecuentemente con variables de segmentación esencialmente demográficas (edad, ingresos, educación, etc.) cuya significación estadística no ha quedado nunca plenamente demostrada en los datos recogidos en el observatorio, pero que tiene fuertes apoyos para ser una causa creíble y una motivación plausible.

Volviendo a las tres primeras “Cs” y empezando por la confianza, es digno de mención que durante los años 2019 a 2021, el “pago seguro” fue la primera causa de elección de la página web preferida de los compradores online y mixtos. En dos de esos tres años la confianza en el establecimiento ocupó la segunda posición. Hoy, cuatro años después, ningún vínculo relacionado con la confianza supera la cuarta posición en los rankings de motivaciones.

La conveniencia ha tomado el relevo, y lo ha hecho apoyada en el surtido (*mi tienda online tiene los productos y marcas que me gustan*), la usabilidad (*mi tienda online tiene una página fácil de utilizar*) y la calidad de servicio, concretamente del servicio de entrega (*mi tienda online tiene franjas de entrega que me vienen bien*).

El coste no es un motivo de elección (vínculo) frecuente, si bien podríamos considerarlo un factor higiénico sobre la base del hecho siguiente: Preguntados en 2023/24 acerca del motivo por el que los comprado-



Comercialización  
**+3.468.029**  
**toneladas**

Diariamente:  
**20.000** personas  
**15.000** vehículos

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

**77%** origen  
**nacional**



**+800** empresas  
especializadas



Alimentando a  
**12 millones** de  
consumidores



**500 km**  
área de  
influencia



res abandonan la compra online (es decir, el motivo por el que algunos de ellos vuelven a hacer la compra en una tienda física), los precios fueron la segunda causa alegada (34%), tan sólo un punto porcentual por detrás de la conveniencia (grado de acuerdo con la afirmación *al final termina siendo menos cómodo...*).

Si nos preguntamos por las barreras a la adopción, en primer lugar hay productos que el consumidor desea ver personalmente antes de adquirirlos (figura 2).

Si la preferencia por la elección individual y singular de lo que uno va a comer se ha mantenido consistentemente en primera posición a lo largo de los años; es ya un hecho histórico que la confianza (*desconfío de la seguridad en el pago*) ha pasado de un sexto lugar en la lista, a la última (11<sup>a</sup>) posición: Es evidente que ha habido una adquisición de capacidades y con ellas una confianza más generalizada entre la población.

Junto a la elección individual de los productos está la elección de los productos frescos (posición 2<sup>a</sup>), el punto de maduración y la fecha de caducidad (posiciones 4<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup>), sugiriendo una compra que invita ya desde la tienda a realizar la denominada “cocina de mercado”, a partir de los productos frescos (carnes, pescados y mariscos, frutas y hortalizas) de temporada, garantía de la mejor calidad, y al mismo tiempo la mejor relación calidad-precio. Es notorio que la “costumbre” ha perdido consistentemente entre una (2023, 2024) y dos (2022) posiciones, sin duda todo un tributo al relevo generacional...

La importancia de la elección personal de los productos frescos ha quedado ya patente en lo dicho.

Destaca su comportamiento totalmente paralelo a la tendencia general en compra online, dándose en denominar con frecuencia el “muro de contención” a la compra online. En 2024 casi el 50% de aquellos que sí hacen la compra online (frecuente u ocasional) no compran ahí sus productos frescos. El actual 49% es el resultado de más de 2 y más de 4 puntos respecto a los años 2023 y 2022, respectivamente. Unida a esta preferencia de apariencia “estructural” destacamos el crecimiento potencialmente “coyuntural” (situación inflacionaria actual) en la preferencia por la compra offline también de productos de alimentación envasada y droguería. Sólo los productos de perfumería y cuidado personal han perdido cuota en lo físico, si bien se compensa con la cuota ganada justo un año antes.

Como resumen de este epígrafe podríamos destacar la riqueza en gustos y preferencias de los consumidores, y la necesidad de conocer bien al grupo objetivo al que se puede y se desea servir, como clave del éxito para la distribución alimentaria minorista.

## PERSPECTIVAS DEL E-COMMERCE DE ALIMENTACIÓN EN EUROPA

Puede concluirse de todo lo aquí expuesto que, si bien el comercio online de FMCGs mantiene un ritmo de crecimiento menor que el de otros sectores (incluso negativo en algunos países en los últimos dos años), lo cierto es que sigue incorporando adeptos (McKinsey&Company, 2024). En efecto, las ventas online de productos de alimentación a nivel global no han cesado de crecer desde 2020, lo que puede achacarse a factores macroambientales como la mayor penetración de Internet, la generalización en el uso de

**FIGURA 2. Barreras a la adopción del online. Elaboración propia sobre datos ASEDA 2024**





teléfonos inteligentes (*smartphones*), la tendencia a priorizar el acceso móvil a cualquier tipo de contenidos (*mobile first*), y las aplicaciones (*Apps*) de acceso y asistencia a la compra. Adicionalmente se dan factores de corte social, como el cambio de hábitos de consumo que prioriza el trabajo y ocio, empujando a los consumidores a buscar en la web un ahorro de tiempo y una mayor comodidad. En este sentido, los factores de conveniencia se imponen como motores de la compra online de FMCGs, una vez superada la Pandemia Covid-19.

En este escenario parece adecuado preguntarse por las perspectivas de evolución del comercio online de alimentación, considerando las peculiaridades que hemos expuesto anteriormente.

La cultura, imbuida de factores sociales y tecnológicos, es uno de los factores que más influyen e influirán –a nuestro juicio– en el crecimiento futuro de las compras de FMCGs a través de la Web. Los países nórdicos y el Reino Unido tienen la penetración más alta en Europa; mientras que los países Mediterráneos y del Este de Europa presentan las tasas de crecimiento más bajas. Sumado al factor cultural, las sucesivas crisis económicas recientes han generado en la población un impulso de ahorro, y los costes asociados a la compra online de alimentos la hacen menos apropiada para satisfacer este imperativo y alcanzar el deseado objetivo (Euromonitor International, 2024). Si estas crisis, o la sensación de recesión económica persiste, lo previsible es que el crecimiento de este sector continúe siendo lento.

En el otro lado de la balanza, la creciente confianza que los consumidores están desarrollando hacia las compras online es un cambio cultural que los operadores pueden prever e incentivar. La confianza hacia las enseñas proveedoras es una invitación al esfuerzo por parte de la industria, si es que tiene algo que

ganar con ello. Ambos esfuerzos serán el impulso por el cambio que este tipo de negocio necesita. ■

## REFERENCIAS

- CNMC (2023) El comercio electrónico superó en España los 20 mil millones de euros en el segundo trimestre de 2023, un 12,7 % más que el año anterior. <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-2T23-20240105>
- Comercioconectado (2024). El eCommerce europeo crecerá un 21,6% en los próximos cuatro años. <https://comercioconectado.gob.es/eu-es/EstaPasando/paginas/ecommerce-europeo-crecerá-en-los-próximos-cuatro-años.aspx>
- Eurocommerce (2023). The State of Grocery Retail 2023. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4187653/16022092/V2-online-purchase-goods-2023-web.png/ad77b-8ff-5e61-739a-d783-dadc744b3b66?t=1677490987213>
- Euromonitor International (2024). 2024 Consumer Trends. <https://lp.euromonitor.com/white-paper/2024-global-consumer-trends/value-hackers>
- Dunhumby (2024). ¿Han cambiado los comportamientos de los consumidores con la estabilización de la inflación? [https://www.dunhumby.com/resources/blog/inflation/es/han-cambiado-los-comportamientos-de-los-consumidores-con-la-estabilizacion-de-la-inflacion/?utm\\_campaign=FY25\\_EMEA\\_ES\\_Consumer%20Pulse%20May\\_article%201&utm\\_content=FY25\\_EMEA\\_ES\\_ConsumerPulse\\_May\\_Article%201&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://www.dunhumby.com/resources/blog/inflation/es/han-cambiado-los-comportamientos-de-los-consumidores-con-la-estabilizacion-de-la-inflacion/?utm_campaign=FY25_EMEA_ES_Consumer%20Pulse%20May_article%201&utm_content=FY25_EMEA_ES_ConsumerPulse_May_Article%201&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)
- McKinsey & Company (2024). State of Grocery Europe. Signs of Hope. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope>
- VIII Observatorio de Comercio Electrónico en Alimentación (2024). <https://www.asedas.org/eventos/viii-observatorio-de-comercio-electrónico-en-alimentación/>
- Sellerscommerce (2024) 34 Ecommerce Statistics In 2024. <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>
- Statista (2024) E-Commerce. <https://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>



# Marcas (de distribuidor) del siglo XXI

¿Hacia dónde evolucionan la oferta y la respuesta de los consumidores?

◆ María Puelles Gallo

Universidad Complutense de Madrid.  
Departamento de Marketing

◆ Gonzalo Moreno Warleta

Universidad Autónoma de Madrid.  
Departamento de Financiación e investigación comercial

**Resumen:** Este artículo realiza un breve repaso de la evolución de las inicialmente popularizadas como “Marcas Blancas”, desde su introducción en el mercado, tanto español como mundial. Más allá de ello, trata de profundizar en los aspectos más desconocidos sobre este tipo de marcas, como en qué sectores se comercializan (además del de la alimentación), quién está detrás de su fabricación y los motivos que animan a los consumidores a su adquisición. Por último, dedicamos un apartado a un asunto de enorme relevancia en la actualidad, que es el de la legislación que les es aplicable, como marcas que son.

**Palabras clave:** Marca de Distribuidor, Marca Blanca, Marca Propia, Marca de la Casa, Marcas Negras, evolución de las MDD, comportamiento del consumidor hacia las MDD, sectores en que se desarrollan las MDD, legislación aplicable a las MDD.

**I** Ha comprado usted alguna vez una Marca de Distribuidor? En muchos casos, la respuesta será negativa, pero ¿Y si le preguntamos si ha comprado alguna vez una Marca "Blanca"? Esta es la pregunta que hacemos los investigadores de este ámbito a nuestros consumidores, y la práctica totalidad de estos acaba respondiendo que sí. Lo cierto es que, cuando profundizamos y les pedimos que concreten, nos mencionan productos de alimentación o, como mucho, de limpieza del hogar, olvidando que su presencia es mucho más amplia, y que abarca numerosos sectores como la moda, los deportes, electrónica y electrodomésticos, mobiliario y decoración, construcción, cosmética, etc.

Convivimos con las Marcas de Distribuidor a diario. Estamos acostumbrados a incluirlas en nuestros carritos de la compra, en nuestras actividades deportivas, en nuestros hogares, pero solemos designar con el nombre de Marca "Blanca" tan solo a las de la alimentación ¿Hay alguna razón para ello?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, debemos remontarnos al origen de este tipo de Marcas, ya no a principios de este siglo, sino bastante antes. La concentración en el canal de distribución en general, y en el detallista en particular, ya era "un hecho indispensable, relevante e irreversible" a finales del siglo pasado (Puelles, 1986), y el desarrollo de las MDD sólo es posible cuando existe un volumen de ventas suficiente como para encargar cantidades de productos a proveedores que sean rentables. Adicionalmente, sabemos que las crisis económicas afectan al comportamiento de consumo y la población trata de reducir gastos en las tareas de consumo más cotidianas, es decir, en la alimentación.

### QUÉ ES UNA MARCA DEL DISTRIBUIDOR

Una definición concisa y de fácil comprensión es que las Marcas del Distribuidor (MDD, Marcas de la Casa,

Marcas Propias, "Private labels") son las que se aplican a productos que llevan el nombre de la enseña minorista, o el de alguno de sus marcas privadas (que no coinciden con el de la enseña principal). De esta definición se derivan algunos hechos: El primero, y más relevante, es que son marcas, y que cumplen con la legislación aplicable a las mismas, ya que en caso contrario no estaría permitido su uso comercial. El segundo es que a veces actúan como "buque insignia" y embajadoras de la empresa, pues su nombre coincide con el de la enseña, y se asocia totalmente a la misma y su calidad. Por último, es importante evidenciar que numerosas empresas de todos los ámbitos en los que se desarrollan las MDD utilizan marcas diferenciales de su propiedad para distintas categorías de productos que comercializan, aunque también estén asociadas a la principal.

### ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS MDD

Normalmente, los consumidores están acostumbrados a adquirir productos cuyas marcas les son familiares. El hábito y el conocimiento de sus propiedades y beneficios facilitan la elección. No obstante, en momentos en los que esos productos no están disponibles, o el acceso a los mismos se ve dificultado por motivos económicos, la población trata de satisfacer sus necesidades acudiendo a otras marcas y productos, asumiendo el riesgo inicial de su prueba.

Nos parece que las MDD son relativamente nuevas, pero en realidad sus orígenes se remontan a la puesta en el mercado de productos sin marca en la Alemania sumida en la Segunda Guerra Mundial. En esos momentos de escasez y crisis económica, los consumidores se inclinaron por la compra de artículos que eran puestos a la venta por los proveedores sin logotipo alguno que indicara su procedencia, tan solo con la información de lo que contenían en su interior. Las mismas circunstancias hicieron que su comercialización se extendiera a otros países como los EE. UU., Francia, Inglaterra, etc.



A España llegaron en 1977, de la mano de la desaparecida enseña Simago, que decidió atraer a la parte de la población más sensible a los precios con sus, esta vez sí, "Marcas Blancas", pues ese era el color de sus envases. El éxito no se hizo esperar, y el resto de los distribuidores fue incorporando desde ese año diferentes productos, esta vez ya identificados con sus logotipos (el mismo de la enseña, u otros de su propiedad), en categorías básicas como la alimentación y limpieza para el hogar. Inicialmente, las Marcas Blancas eran productos de una calidad inferior a las de fabricante, pues parece lógico pensar que, para poder ofrecer productos a menor precio, la materia prima también debía tener un coste menor.

La popularización de estos productos hizo que las enseñas que los comercializaban reflexionaran sobre la imagen que ofrecían a sus clientes con ellos, dado que esas marcas pasaban a ser sus embajadoras. A partir de esos momentos, las Marcas Blancas comenzaron a dejar de serlo, e incorporaron a sus envases características distintivas que pudiesen diferenciarlos, a la par que aumentaban la calidad de sus contenidos y fórmulas. Desde entonces, la presentación y colores de los envases tendieron a asemejarse a los de las Marcas de Fabricante, facilitando así su identificación por parte de la clientela. En la actualidad, dado ese carácter de "embajadoras de la enseña", las MDD han ido diferenciándose para adquirir peculiaridades distintivas del distribuidor que las diferencien del resto, incorporándose definitivamente como una marca comercial más.

### SECTORES EN LOS QUE SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

El éxito obtenido por estas nuevas marcas se ha extendido desde entonces a numerosas categorías de productos, muchas veces por la expansión de grupos multinacionales y la mencionada concentración en la distribución comercial. El grupo Mulliez, propietario de la enseña Alcampo, entendió que con su estrategia podía poner al alcance de los consumidores categorías de artículos muchas veces poco accesibles por sus precios, y a través de sus tiendas, entre las que se encuentran las conocidas enseñas Dé-cathlon y Leroy Merlin ofrecen desde mucho antes del comienzo de este siglo sus denominadas "Marcas propias", "Marcas de la Casa" e, incluso, "Marcas Pasión", con nombres variados según el sector o deporte en el que se especializan. Una estrategia semejante es la utilizada por IKEA, cuyos productos son ofrecidos a la clientela bajo numerosas marcas diferentes, y con gran éxito en numerosos países del mundo.

Estos son sólo ejemplos de algunos sectores en los que las que denominaremos para simplificar "Marcas del Distribuidor", aunque citaremos muchos más sectores en los que se han desarrollado y participan en la actualidad como construcción, cosmética, moda, juguetes, farmacia etc, sin contar con las de servicios como viajes. En EE. UU., las MDD se comercializan en la actualidad en el 98% del sector de FMCGs y en el 96% de las categorías no alimentarias como productos de oficina en el hogar, ferretería, artículos domésticos, electrónica de consumo (hardware), cuidado de bebés y niños, mejoras para el hogar, bricolaje, cuidado de mascotas, juguetes, cuidado personal y otros (PLMA, 2024).

### QUIÉN FABRICA LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Llegados a este punto, tenemos que preguntarnos quién fabrica los productos bajo MDD, puesto que, en la mayor parte de los casos, las empresas que los comercializan se centran únicamente en su distribución. Para nuestra sorpresa, esta es una pregunta que no suele hacerse el público en general, pero absolutamente necesaria para aclarar el nivel de calidad que tienen los productos amparados bajo las numerosas Marcas del Distribuidor. Pongamos como punto de partida nuevamente el hecho de que aquellas enseñas que ponen a la venta este tipo de productos son grupos potentes, e incluso multinacionales -recordemos que la concentración es el origen de estos productos- ya que sólo se está en condiciones de encargar de forma rentable partidas lo suficientemente importantes como para que los costes sean asumibles, y transmisibles a la clientela.

La investigación de Ailawadi, Martos-Partal y González-Benito (2024) demuestra que ya en 2017 más del 70% de las MDD de FMCGs eran producidas por conocidos fabricantes que también comercializan sus productos con sus propias marcas. Esta es la razón subyacente a la actual calidad de las MDD (Tuck, feb. 2024), ya que las empresas proveedoras la garantizan. Según la mayor asociación dedicada a la fabricación de MDD, la PLMA (Private Label Manufacturers Association), los proveedores de este tipo de productos se podrían clasificar en las siguientes categorías:

- *Grandes fabricantes de marcas nacionales que utilizan su experiencia y su exceso de capacidad de planta para suministrar marcas de tienda.*
- *Pequeños fabricantes de alta calidad que se especializan en líneas de productos particulares y se concentran en producir marcas comerciales casi exclusivamente. A menudo estas empresas son*

*propiedad de corporaciones que también producen marcas nacionales.*

- *Grandes minoristas y mayoristas que administran sus propias instalaciones de fabricación y ofrecen marcas de tiendas para ellos mismos y, en algunos casos, también para otras cadenas minoristas.*
- *Fabricantes de marcas regionales que producen productos de marca privada para mercados demográficos específicos.*
- *Grandes fabricantes a nivel nacional de marcas comerciales en una variedad de categorías de productos alimenticios y no alimenticios que suministran una multiplicidad de cadenas y canales minoristas en los EE. UU. e incluso a nivel internacional.*

Así pues, las MDD son un potente motor de la industria de productos de gran consumo en todo el mundo, tanto a nivel multinacional, como nacional e incluso local, ya que detrás de las mismas están tanto grandes corporaciones con implantación transnacional como fabricantes de cada país, e incluso región, adaptando de esta forma la oferta a las características e idiosincrasia propias de cada lugar. Los fabricantes que están detrás de las MDD toman necesariamente todas las medidas de control de sus productos aplicables a cualquier marca, y son sometidas a las mismas pruebas que garantizan su calidad y seguridad que las Marcas de Fabricante, tal como exige la Legislación.

### LAS DESCONOCIDAS “MARCAS NEGRAS”

En boca de todos está el término “Marca blanca”, aunque ya hemos aclarado que deben ese nombre a sus orígenes; sin embargo, la población no es tan consciente de que también se comercializan en el mercado lo que los autores han denominado “Marcas Negras”. No se conoce con exactitud el momento y lugar en el que se originó ese término, pero parece haber consenso sobre que pudo ser en el lenguaje cotidiano del sector de la distribución comercial, en foros y publicaciones especializadas, para distinguirlas de otros “tipos” de marcas.



Las “Marcas Negras” (en adelante MNs), son aquellas que se aplican a productos que son comercializadas bajo el nombre de un fabricante reconocido, pero que, en realidad, han sido fabricadas por un tercero (Olivares et al; 2018). A la postre, lo que observa el consumidor en el mercado son productos con la etiqueta del fabricante, aunque este no sea el que las ha elaborado, y tampoco figure en la información del envase este dato. Esta práctica es amplia y mundialmente empleada por numerosos fabricantes de renombre mundial y, de hecho, muchas de las empresas que proveen MNs para los fabricantes, son las mismas que lo hacen para los distribuidores a través de sus MDD. Entre estas empresas que producen MNs para otras, podemos citar algunas tan conocidas como Procter&Gamble, Unilever, Incopack (que produce para Danone), Samsung, Haier y Lenovo, en el ámbito de los componentes electrónicos y electrodomésticos; Akzo Noble y Sherwin-Williams en pinturas, Flexform y Ligne Roset para empresas tan emblemáticas como Armani mobiliario y Roche Bobois, etc.

En definitiva, podemos comprobar que, en el ámbito de la distribución comercial, existen muchos tipos de marcas, más allá de las de fabricante y las de distribuidor, siendo la realidad de fondo que todas ellas están fabricadas por alguien, identificado o no a los ojos del consumidor.

Los motivos por los que los fabricantes recurren a terceros para su aprovisionamiento son la reducción de costes (al reducir los propios), más flexibilidad para adaptarse a fluctuaciones de la demanda y a cambios de tendencia en el consumo y, por último, pero no menos relevante, la subcontratación permite el acceso a tecnologías más avanzadas y novedosas que pueden ser necesarias para la fabricación de algunos productos, y que no posee la empresa en esos momentos. La reducción de costes, que se traduce en un menor precio trasladable a la clientela, y la capacidad de innovar con mayor facilidad, son las consecuencias. Esto, en definitiva, modifica la capacidad competitiva y, de hecho, la posible competencia entre las empresas fabricantes.

Hasta aquí, todo parece que puede tener un interés y ventajas para los consumidores, al tener acceso a nuevos productos a precios más asequibles, si es que la reducción de costes se traslada a ese ámbito, pero no olvidemos que no se identifica la empresa que los fabrica, lo cual implica cierta falta de transparencia, dado que el comprador piensa que está comprando un producto de un determinado fabricante favorito, por el que suele estar dispuesto a pagar algo más. La razón por la que los proveedores

---

**Los motivos por los que los fabricantes recurren a terceros para su aprovisionamiento son la reducción de costes (al reducir los propios), más flexibilidad para adaptarse a fluctuaciones de la demanda y a cambios de tendencia en el consumo y, por último, pero no menos relevante, la subcontratación permite el acceso a tecnologías más avanzadas y novedosas que pueden ser necesarias para la fabricación de algunos productos, y que no posee la empresa en esos momentos. La reducción de costes, que se traduce en un menor precio trasladable a la clientela, y la capacidad de innovar con mayor facilidad, son las consecuencias. Esto, en definitiva, modifica la capacidad competitiva y, de hecho, la posible competencia entre las empresas fabricantes**

---

de MNs no son identificados en los envases podría estar en que quizá el consumidor tendría una menor percepción de calidad de estos productos, y quizás ya no estaría dispuesto a pagar ese coste extra por su producto favorito.

#### **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR HACIA LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR. POR QUÉ COMPRAMOS MDD**

Existen estudios desde hace muchos años, casi desde la aparición de las MDD, que hablan del comportamiento de los consumidores hacia estas marcas (Garavito, Verhoeven, & Fernández-Méndez, 2022; Gutiérrez-Ruano & López-Sánchez, 2010; Marañón, 2013; Puelles-Pérez & Puelles-Gallo, 2005 y 2011; Teixeira, Villanueva & Fernández-Díez, 2023). Como se ha comentado, en un inicio los productos de alimentación e higiene para el hogar amparados bajo la denominación de "Marca blanca" eran de calidad inferior a la de los fabricantes, y así eran percibidas por los clientes, que sacrificaban cierta disminución en la calidad e innovación por un precio más asequible que les permitiera adquirir los deseados productos. Esta percepción de menor calidad se instaló en la mente de la población, amparada en la realidad que subyacía a esos productos. Sin embargo, una vez que los distribuidores fueron siendo conscientes de que sus marcas eran su tarjeta de presentación, y que transmitían la percepción concreta sobre la calidad de la enseña que las ofrecía, fueron trabajando para igualar, e incluso superar, la de muchos fabricantes, con el fin de consolidar su imagen, y fidelizar a la clientela.

En la actualidad, dado ese carácter de "tarjeta de presentación" que tienen las MDD en el sector de los FMCGs, la calidad de los productos ya es percibida por

parte de los consumidores como igual, o incluso superior en algunos casos a la de los fabricantes (Salgado, 2024). No olvidemos que su origen en, en muchos casos, el mismo (los mismos fabricantes). De este modo, los clientes perciben que pueden lograr cierto ahorro en la compra, a la par que satisfacen plenamente sus necesidades.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta sobre la mejora en la percepción de las MDD por parte de los consumidores es el uso de distintas denominaciones por parte de los propios distribuidores en sus marcas, estableciendo algunas en un nivel de precio y presentación más básico, otro de nivel medio, y otro incluso superior o "gourmet", aunque siempre con un diferencial interesante con respecto a sus rivales de MDF que facilita el acceso de la población a las mismas.

Según un estudio realizado por ALDI en 2023, el aumento de la aceptación de las MDD de alimentación e higiene por parte de la población se debe, principalmente, a estos motivos: Precio más asequible que el de las MDF (afirmado por el 66% de los encuestados), mejor ratio calidad/precio que las MDF (50%), más oferta y variedad (41%), son marcas de referencia en algunos productos (35%), conocimiento de que están elaboradas por los mismos fabricantes que las de MDF (34%).

En cualquier caso, siempre parece que nos centramos en las MDD de alimentación e higiene, pero pocos consumidores ponen en duda la calidad de productos en otros sectores como el deporte, ropa, electrodomésticos, juguetes, etc. Las marcas comercializadas por enseñas como Décathlon y Leroy Merlin son muy valoradas por los clientes por su innovación y prestaciones (Moreno-Warleta, 2015).

## LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EL MUNDO. CRECIMIENTO Y SITUACIÓN ACTUAL

Las MDD representaron en España el 43,7% del total de las ventas de alimentación en 2023 (Kantar, 2024). Este crecimiento se ha visto impulsado por la inflación y las sucesivas crisis económicas, ya que los consumidores buscan, especialmente en esos momentos, opciones más asequibles con un nivel de calidad adecuado a sus necesidades y gustos específicos. En el mundo, las MDD representaban el 37% del total de las ventas de alimentación en 2022, con un crecimiento del 1,2% sobre 2021. Concretamente en Europa, la cuota general de MDD ha experimentado un crecimiento en 2023, alcanzando el 38,2% según los datos del primer trimestre de 2024, lo que supone un aumento del 0,9% respecto al primer trimestre de 2023. Esta información se basa en la encuesta realizada por NielsenIQ (2024)

## MARCAS DEL DISTRIBUIDOR E INNOVACIÓN EN CALIDAD, PRODUCTOS Y NUEVOS SECTORES

Hemos hablado de la evolución de las MDD desde su origen, y debemos también preguntarnos por factores que las han llevado a su situación actual. Los distribuidores están en permanente contacto con sus clientes y pueden detectar a través de sus compras cuáles son sus intereses, necesidades y nuevos requerimientos. Con el fin de satisfacerlos, y fidelizar a los consumidores, sus marcas deben evolucionar con ellos y con el mercado en general. Los proveedores de MDD son, como hemos explicado, empresas fabricantes, muchas veces líderes del sector, que cuentan con tecnologías y conocimientos que aplican, de acuerdo con las enseñas compradoras, para la innovación. Si se ha llegado al punto en el que la clientela valora la relación calidad/precio de las MDD de una determinada enseña de distribución, el siguiente paso lógico es innovar. Las marcas, ya sean MDD o MDF producen innovaciones, y aquellos productos que triunfan en el mercado son habitualmente emulados por el resto de los fabricantes, como podemos comprobar en los lineales de todos los sectores de consumo.

El envase de los productos causa la primera impresión en el cliente, y es responsable de la detección del producto, y de una primera seducción del comprador, si bien los ingredientes y la calidad son los factores primordiales en la elección. De este modo, muchos distribuidores apuestan actualmente por la colaboración con sus proveedores para poder optimizar su oferta y presentar nuevos productos a

**El envase de los productos causa la primera impresión en el cliente, y es responsable de la detección del producto, y de una primera seducción del comprador, si bien los ingredientes y la calidad son los factores primordiales en la elección. De este modo, muchos distribuidores apuestan actualmente por la colaboración con sus proveedores para poder optimizar su oferta y presentar nuevos productos a sus clientes, mejorando así su satisfacción y la imagen de marca y logrando, a la par, una mejora de las ventas y la diferenciación en un mercado altamente competitivo**



sus clientes, mejorando así su satisfacción y la imagen de marca y logrando, a la par, una mejora de las ventas y la diferenciación en un mercado altamente competitivo.

La innovación se produce tanto en la reformulación y mejora de los que ya se comercializan, como en nuevos productos orientados a satisfacer necesidades como alergias, intolerancias, tendencias (vegetarianismo, veganismo, etc.). Asimismo, la introducción de novedades en nuevos sectores, como la cosmética, cuidado de mascotas, parafarmacia, electrónica, deportes, ocio, etc. hacen que la clientela pueda encontrar en los establecimientos más productos que se adapten mejor a sus deseos y requerimientos específicos.

En Estados Unidos, las MDD han supuesto importantes cuotas de innovación en el mercado en 2023 (NielsenIQ, 2024). En concreto, son el 27% de las generadas en alimentación y cuidado de mascotas, 9,3% en cosmética, 21% en bebidas no alcohólicas, 39,7% en cuidado del hogar, 34,2% en alimentación, 22,9% en bollería y aperitivos y un 19,3% en cuidado infantil (PLMA, 2024).

## LEGISLACIÓN Y MDD

En la actualidad, existe una polémica en torno a la MDD en los medios de comunicación. Los protagonistas de esta controversia pública son algunos fabricantes de productos bajo MDF que, conscientes de que las marcas de los distribuidores son un peligro para sus ventas, alegan "intereses públicos" para defender



su posición amenazada en el mercado. Esta crítica no la realizan públicamente sino a través de alguna asociación especializada. A partir de aquellos intereses que consideran amenazados, esos empresarios y representantes piden una regulación pública para la protección de sus intereses, con una presión intervencionista poco común, viniendo del sector privado y, más concretamente de grandes empresas, muchas de ellas multinacionales. Sin embargo, tenemos que recordar que esto ocurre casi únicamente en el sector de la alimentación y productos para el hogar, ya que en otros ámbitos -como, por ejemplo, el textil en el que la MDD tiene un creciente protagonismo- no parece detectarse este problema por parte de los empresarios afectados.

Para abordar este tema de la regulación de las marcas nos planteamos en primer lugar la propia definición de marca. En España, se encuentra en la *Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas*. Según esta ley, una marca

es: "Un signo susceptible de representación gráfica que distingue o puede distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras empresas." (Artículo 2.1). Ateniéndonos a esta definición legal, las MDD son plenamente "marcas", y deben adaptarse a los requerimientos legislativos aplicables a todas ellas para poder ser utilizadas en la comercialización de productos y servicios.

Para cumplir la legislación, las MDD deben respetar las siguientes reglas: no pueden copiar directamente el nombre, logotipo o embalaje de una marca de fabricante. Tampoco pueden utilizar tácticas de imitación para hacer que sus productos parezcan ser de una marca de fabricante. Las marcas llamadas blancas no pueden infringir las patentes o derechos de autor de una marca de fabricante; no pueden hacer afirmaciones falsas o engañosas sobre sus productos y no pueden comparar directamente sus productos con productos de marca de fabricante a menos que tengan una base razonable para hacerlo.

En definitiva, las MDD que se comercializan en el mercado tienen que cumplir los mismos requisitos que el resto de las marcas (MDF), y están sometidas a la misma vigilancia que el resto por parte del Estado. Si echamos un vistazo a los productos que se ofrecen a cualquier tienda de alimentación y cuidado del hogar, veremos que existe una gran variedad de marcas, con envases distintivos de quien las provee, y que al consumidor le resulta claro este aspecto para su elección. Las MDD, especialmente, suelen estar caracterizadas por marcas y logotipos conocidos por los consumidores, que difícilmente pueden llevarlos a equívocos en su elección, ya que, en muchos casos, se identifican con la enseña del distribuidor y, en el resto, están notoriamente asociadas a éste.

Un segundo aspecto que queremos destacar es que es siempre el consumidor quien decide libremente lo que desea adquirir y dónde adquirirlo, y su elección de enseña, producto y marca es un ejemplo de ello. La *Ley de Defensa de la Competencia (Ley 15/2007, de 23 de noviembre)* prohíbe las prácticas comerciales desleales que restrinjan la libre elección de los consumidores. En particular, esta ley prohíbe las prácticas que obliguen a los consumidores a adquirir productos o servicios específicos, o que les impidan comparar precios y productos. Asimismo, la *Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/1996, de 15 de enero)* establece que los comerciantes tienen derecho a ofrecer a la venta los productos que deseen, siempre que cumplan con las normas legales aplicables.

Nos parece importante destacar tras este análisis que es el cliente quien decide, pues, el establecimiento en

el que va a comprar (sea físico u online), conociendo su oferta, las marcas a la venta en el mismo, y esto se aplica a todas las áreas del comercio, en el que se incluyen las de alimentación, mobiliario, deportes, cosmética, juguetes, electrónica y electrodomésticos, ropa, etc.

Por último, en este apartado especialmente dedicado a la legislación nos detenemos en el caso específico de los productos de alimentación, en el artículo 14 de la *Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria*. Antes de acometer este análisis, es necesario tener claro que su contenido no tiene equivalente en el resto de los países con un sistema de distribución comercial desarrollado, y que puede suponer el control estatal sobre el único sector para el que se ha implementado.

Según lo dispuesto, esta normativa trata de proteger a los agricultores, especialmente los de menor tamaño – y, por ende, más vulnerables- de prácticas en las que puedan incurrir sus clientes, como la imposición de condiciones de pago abusivas, la cancelación de pedidos sin motivo justificado o la obtención de información confidencial. Una correcta y leal colaboración entre proveedores de la industria y la distribución -en todos los modelos de negocio- es, en nuestra opinión, la mejor forma de mantener un entorno competitivo que conlleve el crecimiento de ambos sectores.

El apartado “2” del mismo artículo 14, en su versión consolidada hace referencia a la prohibición de uso de cualquier elemento distintivo (envase, presentación, publicidad, etc.) que puedan llevar a confusión o asociación con los de otro operador o con marcas o nombres de otro operador. En este sentido, recordamos que las MDD, en la actualidad, tratan de ser precisamente diferentes y distintivas a los ojos de los consumidores, de modo que puedan ser detectadas y diferenciadas del resto de marcas y productos, y asociadas al distribuidor (enseña) que los ofrece.

En esta misma ley, el artículo 23, en su apartado “p” incluye como infracción grave “Incumplir las obligaciones en materia de gestión de marcas conforme a lo dispuesto en el artículo 14 de esta ley”. A su vez, en propio artículo 14, al hablar de las prácticas prohibidas en este apartado, remite, exclusivamente, a las que, según la legislación mercantil puedan tener la consideración de prácticas de “competencia desleal”. Se crea así un concepto jurídico indeterminado para cuya concreción hay que poner en relación las exigencias del derecho privado (la lealtad en el tráfico mercantil) con el régimen de supervisión pública

y sanciones propio del derecho administrativo (de la Ley de la cadena).

En consecuencia, no puede afirmarse que esas medidas de intervención que reclamaban algunos fabricantes de MDF hayan sido recogidas por el legislador alimentario. En la práctica, se ha establecido un régimen de protección “reforzado” para lo que ya estaba prohibido en las relaciones entre empresas. En todo caso, para sancionar una conducta, se exigirá que ésta haya producido un daño claro y cuantificable para los consumidores.

De todo lo anterior, surgen dudas de aplicación muy importantes, como que, por ejemplo, sea obligatorio aplicar el mismo margen de beneficios a los productos ofrecidos bajo MDF y MDD. Porque, ¿qué implicaría esto en la práctica? Pensemos en un escenario en el que los distribuidores deban aumentar sus márgenes de beneficio a sus productos propios, para que su precio se equipare a las MDF. En ese caso, serían los consumidores quien, a la postre, verían incrementado el importe de sus compras. También en el caso contrario se debería solicitar precios más bajos a los proveedores de MDF para que sus márgenes se alineen con los de las MDD, lo que parece inviable, y no redundaría en beneficio de los fabricantes, ni en su supervivencia en el mercado, y sí en una feroz competencia entre ellos,



comprometiendo su supervivencia. Adicionalmente, un distribuidor que sólo ofreciera MDF debería aplicar el mismo margen de beneficios a todos los productos de sus distintos proveedores de MDF, de modo que eliminaría la libre competencia entre los mismos, y sus posibilidades de negociación.

En definitiva, la *Ley 16/2021, de 14 de diciembre* sólo se ha desarrollado para la cadena alimentaria, pero no para el resto de los sectores. En el caso de que así se hiciera, nos veríamos ante la obligación de aplicar los mismos criterios mencionados, con idénticos resultados, por ejemplo, en distribuidores de calzado, deportes, textil, electrodomésticos, cosméticos, viajes, etc.

Por el momento la solicitud de establecer una regulación más restrictiva solicitada por algunos fabricantes, específicamente para el ámbito de los FMCGs, no ha encontrado, eco en el legislador, que se ha limitado a recordar las obligaciones del Derecho de la Competencia. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDI (2023). *Estudio sobre la Marca Propia de supermercado en España*. <https://www.aldi.es/content/dam/aldi/spain/corporate/prensa/notas-de-prensa/20-06-2023-aldi-estudio-marca-propia-2023-v2.pdf.res/1687256397191/20-06-2023-aldi-estudio-marca-propia-2023-v2.pdf>
- Alimarket (2024) *Kantar augura el fin del ciclo de crisis este 2024 y la apertura de un nuevo periodo de estabilidad*. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/383813/kantar-augura-el-fin-del-ciclo-de-crisis-este-2024-y-la-apertura-de-un-nuevo-periodo-de-estabilidad>
- Espada, A., & Moreno Warleta, G. (2005). *Papel De La Marca Del Distribuidor En El Modelo Siempre Precios Bajos. El Caso De Mercadona En España*. Distribución y Consumo, (101), 35-46.
- Garavito, A., Verhoef, M. J., & Fernández-Méndez, E. (2022). *Impacto de la notoriedad de marca y la confianza en la calidad percibida de las marcas de distribuidor en la intención de compra*. European Journal of Marketing, 56(7), 1224-1243.
- Gutiérrez-Ruano, M., & López-Sánchez, J. A. (2010). *El valor percibido de las marcas del distribuidor y del fabricante: un análisis comparativo de consumidores españoles*. Estudios de Marketing, 25(1), 65-82.
- Kantar (2024) *Decodificando el retail en España*. <https://www.kantar.com/es/campaigns/decodificando-el-retail-en-espana>
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093>
- Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12946>
- Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/08/02/12/con>
- Ma, Y., Ailawadi, K. L., Martos-Partal, M., & González-Benito, Ó. (2024). *Dual Branding by National Brand Manufacturers: Drivers and Outcomes*. Journal of Marketing, 88(3), 69-87. <https://doi.org/10.1177/00222429231196575>
- Marañón, R. (2013). *Propensión a la compra de marcas de Distribuidor: un modelo predictivo desde su posicionamiento*. Tesis de la Universidad Complutense de Madrid. Premio Áster ESIC mejor Tesis Doctoral 2014. <https://docta.ucm.es/bitstreams/5646d81b-0020-47ae-8666-48a753b-70dab/download>.
- Moreno Warleta, G. (2004). *La marca del distribuidor en el sector de la ferretería y bricolaje en España*. In Actas del I Congreso Internacional de Marketing y Distribución (pp. 545-554). ESIC Editorial.
- Moreno Warleta, G. (2015). *El papel de la marca del distribuidor como elemento de fidelización de clientes en la distribución no alimentaria* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Madrid).
- NielsenIQ (2024) *Branded vs. Private Label – who is going to come out on top?* <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/brandbank-branded-vs-private-label-who-is-going-to-come-out-on-top/>
- Olivares, F. (Coord.) (2018). *Marcas Negras en la era de la transparencia*. ISBN: 978-84-9784828-2
- PLMA (2024). [https://www.plma.com/about\\_industry/store\\_brand\\_facts](https://www.plma.com/about_industry/store_brand_facts)
- Puelles-Pérez, J. A. y Puelles-Gallo, M. (2003). *Marcas de Distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable*. Revista Distribución y Consumo. Mayo-junio 2003. Pgs. 56-71.
- Puelles, J. A., & Puelles Gallo, M. (2007). *Las marcas del distribuidor en la alimentación: Un análisis de su evolución en España*. In Actas del IV Congreso Internacional de Marketing y Distribución (pp. 425-434). ESIC Editorial.
- Puelles, J. A., & Puelles Gallo, M. (2009). *¿Marcas blancas o marcas del distribuidor?: Una reflexión a la luz de la crisis económica*. Distribución y Consumo, (115), 43-56.
- Puelles, J. A., & Puelles Gallo, M. (2011). *Marcas de distribuidor: concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. ESIC Editorial.
- Salgado Camello, S. (2024). Tendencias actuales en marcas de distribuidor y percepción de los consumidores en productos de alimentación: un análisis comparativo de las marcas de distribuidor de Mercadona y Carrefour. Trabajo de fin de Grado de la URJC. <https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/33287>
- Teixeira, J. A., Villanueva, M. C., & Fernández-Diez, M. (2023). *Percepción de la calidad de las marcas de distribuidor en productos frescos: un estudio comparativo entre España y Portugal*. Journal of Consumer Behavior, 22(3), 417-434.
- Tuck (2024) *National Brands Hate Private Labels, But Make Them Anyway*. <https://www.tuck.dartmouth.edu/news/articles/national-brands-hate-private-labels-but-make-them-anyway>



# Evolución y armonización de la cadena alimentaria: retos y oportunidades

• Julián Briz

Universidad Politécnica de Madrid

• Isabel de Felipe

Universidad Politécnica de Madrid

• Teresa Briz

Universidad Politécnica de Madrid

**Resumen:** Este artículo realiza un amplio análisis sobre la evolución y la dinámica actual de la cadena alimentaria en España, dentro de un entorno global, abordando los retos del presente y las oportunidades del futuro.

Se detallan los factores propios y ajenos que afectan al funcionamiento de cada eslabón, desde la producción al consumo; se proponen unas reglas de juego para armonizar el equilibrio entre los diferentes actores y se repasa la importancia de la regulación normativa con consecuencias directas sobre el funcionamiento de las relaciones entre eslabones, como ha ocurrido en España de forma singular con la Ley de la Cadena Alimentaria.

**Palabras clave:** Cadena alimentaria, alimentación, agricultura, industria, comercio, consumo, seguridad alimentaria, innovación, armonización.

**E**l sistema alimentario ha ido evolucionando hacia formas complejas como consecuencia de la concentración de la demanda en el proceso urbanizador, el consumo de productos variados y las diferencias en calidad. Se plantean tendencias hacia formas más simples, como las consignas "del campo a la ciudad" o "del mar a la mesa", pero el proceso de globalización internacional se ha acelerado.

Refiriéndonos al caso español, una vez abordado el abastecimiento de productos básicos, en la década de los sesenta la preocupación esencial eran los costes. (Briz J., De Felipe I., 2013). En la década siguiente se buscan nuevos productos y el tiempo de entrega (*just in time*) en el momento y lugar adecuado, lo que fomenta las plataformas de abastecimiento. En los 80, la seguridad sanitaria y la calidad del producto reciben especial atención. En los 90 se enfoca la gestión integral de la cadena alimentaria. En el siglo XXI se ha ampliado el abanico de actuaciones a escenarios relacionados con el medio ambiente, conservación de recursos naturales, huella de carbono o bienestar animal. (Figura 1).

La cadena alimentaria aporta utilidades de espacio, tiempo, forma y posesión, a lo largo del itinerario de los productos al consumidor, cada vez más amplio por el proceso migratorio campo-ciudad. Se desarrollan una serie de funciones a través de servicios como el transporte, almacenamiento, transformación o financiación que en una economía de mercado pueden ser desarrollados por cualquier actor, de acuerdo con sus capacidades y competitividad.

La innovación facilita la invasión de funciones entre eslabones de la cadena, lo que conlleva poder negociador, riesgo y posibles beneficios. Estas prácticas no son siempre bienvenidas por la sociedad y son objeto de desconfianza, pero la realidad se va imponiendo. Los agricultores pueden acceder directamente a los consumidores, los industriales amplían su radio en sentido ascendente o descendente y los comerciantes pueden llegar a la producción. Los movimientos asociativos y cooperativistas faci-

litan dichas prácticas. De todo ello deriva la dinámica del sistema alimentario, con la responsabilidad de alimentar a la sociedad en una realidad a veces compleja, donde la información corre riesgos crecientes de ser deformada y convertida en bulos con gran impacto social y político.

Por ello resulta esencial facilitar un análisis objetivo, desde fuentes de confianza, que permitan armonizar y asignar responsabilidades y comportamientos realizados por todos los actores, públicos y privados, tanto en las cadenas individuales como en las redes de cadenas.

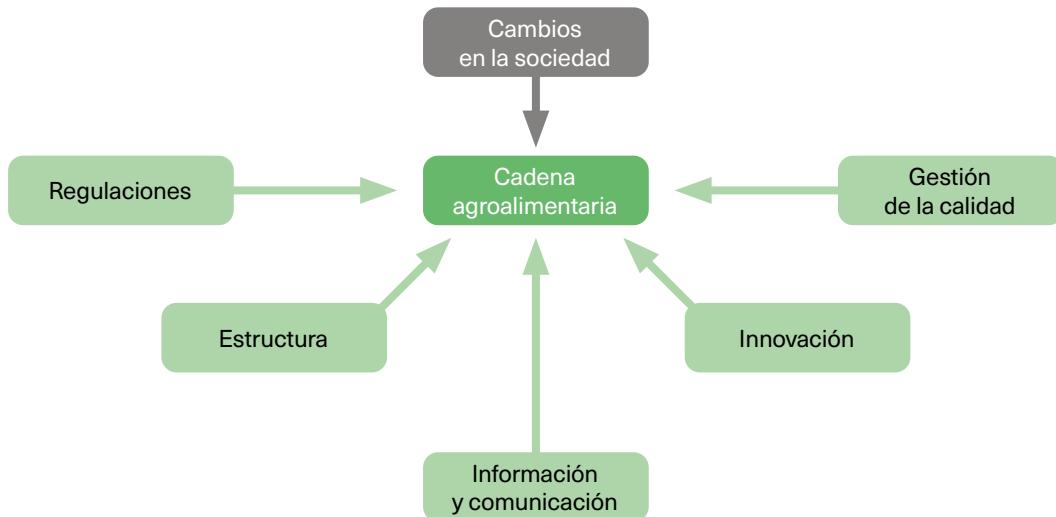
Cuando nos referimos a una cadena determinada, hemos de destacar que la debilidad de la cadena se encuentra en el eslabón más vulnerable, lo que obliga a un apoyo entre todos los actores de la cadena, cuando en realidad lo que se muestra es una lucha y desconfianza entre ellos, donde el eslabón comercial aparece con frecuencia como el villano de la obra. En la cadena deben existir normativas y reglas comunes que garanticen unas exigencias y compromisos para todos. La interdependencia en la cadena debe tener una confianza mutua, con información objetiva compartida y transparencia en la trazabilidad. La incorporación del consumidor en el flujo informador es de gran utilidad para conocer los factores en su comportamiento de compra, sus deseos, frustraciones...

La capacitación y desarrollo conjunto de actividades multifuncionales donde participen de forma abierta todos los actores de la cadena son actividades de gran utilidad para analizar los problemas planteados.

Debe tenerse una visión holística de cada lugar, en función de sus condiciones socioeconómicas, hábitos y culturas, cuando se diseña una estrategia alimentaria, en función de los objetivos marcados. El potenciar una cadena o red tendrá consecuencias en el resto del sistema. La existencia de fenómenos repentinos e inesperados como guerras, pandemias o catástrofes naturales obliga a reforzar ciertas redes en detrimento de otras.

**FIGURA 1. Evolución de la gestión empresarial en la cadena de valor**



**FIGURA 2.** Factores que afectan a la cadena alimentaria

Fuente: Elaboración propia

En todo caso hemos de considerar los principales factores que inciden en el funcionamiento de la cadena. (Figura 2)

Los cambios sociales alteran la demanda alimentaria y, como respuesta, la gestión e innovación tratan de adaptarse a los cambios. Innovaciones como el Blockchain o la Inteligencia Artificial deben incorporarse en las agendas de ciertas actividades. ([www.quantion.com/es/la-tecnologia-blockchain-en-la-industria-alimentaria-trazabilidad-y-seguridad](http://www.quantion.com/es/la-tecnologia-blockchain-en-la-industria-alimentaria-trazabilidad-y-seguridad)). La información marca los horizontes de comportamiento especialmente en los consumidores. Finalmente, la propia estructura de la cadena y las regulaciones existentes modelan su comportamiento.

Las redes de cadenas corresponden al conjunto de productos que tienen un cierto grado de sustituibilidad y competencia. Podemos identificar la red de lácteos (leche, queso, mantequilla), la red hortícola (tomates, patatas, cebollas...), frutícola (peras, manzanas, naranjas, plátanos...) el grupo cárnico, el de la pesca, etc. El conjunto alimentario estaría constituido por una red de redes alimentarias (RdRA).

El interés armónico de esta visión global es la capacidad de respuesta que puede dar una sociedad ante emergencias donde deben priorizarse los productos básicos alimentarios, en función de la disponibilidad socioeconómica, hábitos y costumbres y la organización de la red alimentaria. Hay que identificar los impactos a corto y medio plazo, así como los efectos colaterales, pues al apoyo de un

sector o cadena puede condenar a otro a salir del mercado.

En todos los eslabones hay una competencia horizontal en la captación de recursos disponibles. En producción, el factor tierra puede ser limitante y cultivos en regadío como maíz, algodón o remolacha azucarera compiten entre sí. La agricultura urbana compite en el espacio con otras actividades urbanísticas, de aquí el interés de agricultura en altura o vertical. En los eslabones transformador y distribuidor conocemos la incidencia de la adopción de innovaciones o la estructura de empresa focal que asume funciones de transformación y distribución de los productos. Finalmente, y no de menor interés, tenemos el papel de las y los consumidores, adoptando distintos niveles de consumo (omnívoro, vegetariano, vegano...) o preocupados por el medio ambiente, la huella de carbono o energética... que también pueden orientar los mercados.

### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en las cadenas de valor y/o suministro es objeto de análisis por los interesados en el sistema alimentario. Para algunos se trata de conceptos sinónimos, para otros son excluyentes y otros consideran que son complementarios dentro del sistema alimentario.

La idea de cadena de valor surge con M. Porter (Porter M. 2016) en su trabajo sobre las ventajas comparativas. Su papel es analizar las acciones que añaden valor a

un producto o actividad. Dichas metas pueden ser de tipo individual o colectivo. Se puede buscar la fidelidad del consumidor para ganar su continuidad y mejorar la competitividad. También pueden plantearse objetivos globales para el bien común, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), amortiguación del cambio climático, disminución de las huellas de carbono y energética, mejora de la biodiversidad, etc.

La cadena de suministro aborda los flujos de productos, optimizando los procesos de acopio, transformación, transporte y almacenamiento para llegar a su destino en el lugar, tiempo y forma deseados. Deben alcanzarse los resultados esperados con beneficios económicos.

Así pues, el sistema alimentario debe enmarcarse en una estrategia GLOCAL, con una visión Global (cadena de valor) y una actuación Local (cadena de suministro). Dada su importancia y la dinámica del entorno, los objetivos alimentarios están enmarcados según se trate de periodos de calma o de crisis, generando mercados de libre competencia o intervenidos con restricciones. En regímenes de economía de mercado hay un margen para la libre competencia, lo que no obsta para que haya regulaciones como la PAC o leyes de cadena alimentaria. Aquí es fundamental el papel del consumidor que, en definitiva, configura el perfil del mercado al seleccionar periódicamente sus preferencias en relación con la calidad y el precio. Va tomando cuerpo la figura del consumidor que incorpora además de aspectos nutricionales elementos como el bienestar animal, el medio ambiente o preferencias sobre el origen del producto.

En mercados intervenidos, tanto por el sistema político económico como por crisis existentes (guerras, pandemias, catástrofes naturales), los controles se ejercen desde la oferta, limitando los productos, con cartillas de racionamiento o simplemente dirigiendo su destino y prohibiéndolos en el mercado.

El proceso de toma de decisiones, por empresarios o funcionarios es un sistema en árbol. Una vez que se decide por una de ellas, se abandonan las

**El sistema alimentario debe enmarcarse en una estrategia GLOCAL, con una visión Global (cadena de valor) y una actuación Local (cadena de suministro). Dada su importancia y la dinámica del entorno, los objetivos alimentarios están enmarcados según se trate de períodos de calma o de crisis, generando mercados de libre competencia o intervenidos con restricciones**

otras, suponiendo un esfuerzo adicional volver al origen. De aquí la importancia de elegir las cadenas de valor y suministro adecuadas, asumiendo cierta flexibilidad (Briz J., De Felipe I., Briz T. 2012).

De interés en esta área es la interacción entre los grupos de investigación, gestión e información (Figura 3)

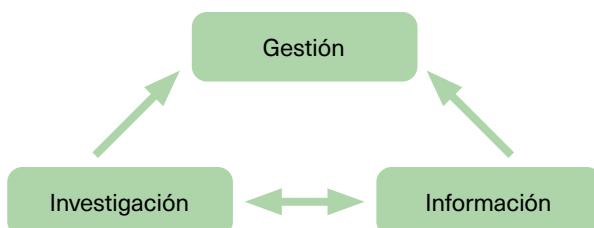
Cuando surge un problema crítico alimentario, especialmente sanitario, el primer paso es conocer sus causas. Ello requiere un proceso investigador, cuyos resultados se pasan al gestor (administración nacional, regional, local) que arbitra las medidas a tomar. Todo ello debe coordinarse con la información, debiendo identificarse una fuente idónea de confianza, que diga siempre la verdad, sin causar pánico o confusión. Tenemos ejemplos de escándalos alimentarios en España donde aparecían distintos informadores, con errores en su planteamiento y recomendaciones diferentes, lo que provoca ansiedad en la población.

## **REGLAS DE ORO EN LA CADENA ALIMENTARIA**

Todo lo relacionado con la alimentación tiene interés permanente al ser necesaria para nuestra supervivencia. Ocupa noticias de primera plana en temas como precios, escándalos sanitarios, márgenes comerciales, cláusulas espejo, productos extranjeros, desperdicios, reciclados, etc. Publicaciones, seminarios, jornadas.. proliferan abordando el tema de márgenes, precios, calidad, tanto a nivel local como internacional, con titulares llamativos (De la Cruz, S., & Cerdeño, V. 2021).

La gran variedad de productos, agentes económico-comerciales y sociales involucrados, dificulta la

### **FIGURA 3. Triángulo interactivo**



búsqueda de soluciones, que son múltiples y con frecuencia urgentes. En relación con la regulación del mercado alimentario en España, el artículo 38 de la Constitución se define como economía de mercado, con libertad empresarial donde los poderes deben garantizar y proteger la actividad de los actores, defendiendo su productividad. A ello añadimos el marco de la UE, con un libre mercado protegido del mercado libre exterior con un sistema arancelario.

Necesitamos analizar los distintos escenarios, a fin de hacer diagnósticos adecuados y aplicar las oportunas terapias, no siempre al agrado de todos. El conocimiento y aplicación de unas reglas de juego, evitaría exigencias improductivas e informaciones sesgadas.

Exponemos a continuación algunas de las reglas a tener en cuenta:

#### **Flexibilidad en el intercambio de funciones**

En una economía de libre mercado, cada eslabón de la cadena desarrolla unas funciones que pueden ser asumidas por diferentes actores, según sus posibilidades. Los agricultores pueden comercializar e industrializar sus productos cuando se agrupan en cooperativas. Los consumidores pueden tener economatos, entidades que facilitan su abastecimiento, y así sucesivamente. Los mercados mayoristas pueden actuar como minoristas y elaborar productos.

#### **El consumidor es el motor generador de toda la cadena**

Los distintos eslabones de la cadena deben adaptarse a las indicaciones de la demanda final. El consumidor puede tener dos perfiles diferentes, el consumidor básico y el consumidor ciudadano. El primero exige alimentos esenciales para la subsistencia en buena relación calidad/precio, saludables y con regularidad en su disponibilidad, utilidades que son aportadas por la cadena de suministro. El consumidor ciudadano, además de los requerimientos del consumidor básico, tiene preocupaciones por el medio ambiente, el bienestar animal, el cambio climático, el origen de los productos, los procesos de elaboración, los derechos humanos, el reciclado, la reducción del desperdicio alimentario, etc.

Ello implica estrategias diversas para su satisfacción. En ambos casos deben adaptarse a las condiciones del entorno, recursos económicos disponibles y oportunidades sociopolíticas existentes, y el resto de la cadena debe transmitir dichos requerimientos

#### **Comunicación rápida y flexible sobre abastecimiento, calidad y precios**

Los precios son el verdadero termómetro de la temperatura del cuerpo mercantil, teniendo unas componentes geográficas y temporales, respondiendo a las condiciones de cada lugar y afectadas por las expectativas. Ante una previsión de escasez se restringen las ofertas y en expectativas de excedentes, aumentan, de ahí la importancia de la comunicación.

La repercusión de noticias incide tanto en el presente como en los mercados de futuros. En la oferta, expectativas de guerras, malas cosechas por plagas, sequías o cambios en las políticas comerciales distorsionan el buen funcionamiento.

En cuanto a la demanda, su inestabilidad tiene componentes a corto plazo por temores o eventos ocurridos, y a plazo más largo por el cambio en los hábitos de consumo.

#### **Operatividad legal**

Las medidas a aplicar deben respetar la normativa vigente y operar con agilidad, pues la alimentación es prioritaria para toda la población. Las reivindicaciones de los actores de todos los eslabones deben ser realistas, huyendo de populismos, especialmente en períodos electorales o crisis especiales. El análisis y seguimiento de las reglas básicas debe hacerse con objetividad. La premura en las operaciones, sin consenso generalizado en las aplicaciones, no garantiza el buen funcionamiento.

#### **Flexibilidad en el marco vigente**

Hay margen de maniobra en todos los eslabones, desde la eficiencia burocrática a la exigencia en controles e inspección o gestión de fondos. Clausuras espejo o existencia de productos extranjeros en nuestros mercados deben analizarse con cautela. España es un gran país exportador y sus envíos deben ser aceptados cumpliendo las normas del país importador receptor. Su regulación responde a instancias superiores, como la Comisión de la UE o la Organización Mundial de Comercio

#### **Sostenibilidad de la cadena alimentaria**

Se trata de aplicar justicia social y equidad entre todos los actores que participan en la cadena. La debilidad de la cadena se encuentra en el eslabón más vulnerable. Por tanto, todos los eslabones deben interesarse en la fortaleza de sus socios que integran

---

**La aplicación de medidas para resolver los problemas debe condicionarse a la naturaleza de la cuestión y la capacidad de resiliencia de la cadena. Problemas sanitarios o de abastecimiento requieren la máxima urgencia para su resolución y exigen corresponsabilidad colectiva social. Otros problemas con recorrido más largo, como medio ambiente, modificación de hábitos de consumo, economía circular, entre otros, tienen gran importancia, pero las acciones a desarrollar deben consensuarse entre los diversos grupos de actores de la cadena**

---

la cadena, pues en la práctica suele haber desconfianza, cuando la verdadera competencia se da entre las diferentes cadenas y productos sustitutivos y en un sentido amplio en la red de redes (RdRA).

#### Transparencia y trazabilidad

Hay un campo de especial interés para influir en el consumidor dando información sobre el origen de los productos y la bondad de los productos nacionales y locales con la debida trazabilidad. La información debe ser objetiva y fiable, aplicando el sentido común (¡el menos común de los sentidos!) en todos los eslabones de la cadena alimentaria. Las falsas noticias proliferan en cuanto a la seguridad sanitaria y son objeto de chantajes y manipulación.

#### Coordinación eficiente de operadores

Se deben coordinar adecuadamente los bloques dinámicos de la cadena: innovación, gestión, comunicación. El bloque innovador busca soluciones que puedan mejorar el funcionamiento de la cadena a través de estudios e investigaciones de tipo tecnológico o de gestión. La inteligencia artificial se configura como uno de los frentes más prometedores en la capacidad innovadora. Académicos, investigadores y estudiosos tienen un reto a lograr.

El bloque gestor desarrolla las operaciones de la cadena de suministro en productos y servicios, con los correspondientes servicios financieros. Se conforma este grupo con la Administración en su papel regulador y vigilante del cumplimiento de la normativa, los empresarios (agrarios, comerciantes, industriales) y los consumidores, destino final de los productos.

El bloque comunicador es el responsable de identificar y difundir los problemas y sus soluciones. Desarrolla el flujo de información de la cadena de valor, desde agricultores a consumidores y viceversa. Incluye a

periodistas, divulgadores, "influencers"... De especial preocupación son las falsas noticias y su impacto en toda la cadena.

#### Concordancia de tiempos

La aplicación de medidas para resolver los problemas debe condicionarse a la naturaleza de la cuestión y la capacidad de resiliencia de la cadena. Problemas sanitarios o de abastecimiento requieren la máxima urgencia para su resolución y exigen corresponsabilidad colectiva social. Otros problemas con recorrido más largo, como medio ambiente, modificación de hábitos de consumo, economía circular, entre otros, tienen gran importancia, pero las acciones a desarrollar deben consensuarse entre los diversos grupos de actores de la cadena. Aunque no se logre unanimidad, lo que sí importa es el realismo en su puesta en práctica. El pacto Verde de la UE se está transformando en Pacto Amarillo. Las fuertes protestas de los agricultores y el malestar de otros agentes económicos, como los comerciales, han obligado a modificaciones en el contenido y plazos de aplicación.

#### Capacidad de adaptación

La resiliencia en la cadena alimentaria se relaciona con su carácter dinámico para satisfacer los deseos de los clientes, ofreciendo nuevos productos, reestructurando los acuerdos comerciales y ofreciendo salidas alternativas.

La búsqueda de eficiencia técnica y económica, unida a la transparencia y confianza, deben ser compatibles con la sensibilidad por la responsabilidad social y problemas laborales en todos los eslabones. Las regulaciones y exigencias utópicas, siguiendo tendencias populistas, crean confusión en los empresarios y costes adicionales que al final repercuten en el consumidor.

## POR QUÉ Y CÓMO REFORZAR Y/O ARMONIZAR LA CADENA ALIMENTARIA

Partimos de la base de que nos encontramos en una economía de mercado, jungla mercantil donde la competencia es principio básico, dentro de unas reglas de juego establecidas en un mercado común. Como alternativa hay experiencias con economías centrales planificadas, donde, en un alarde de ilusión, se establecía el precio a los agricultores superior a los consumidores, cubriendo la Administración la brecha generada. La caída del muro de Berlín supuso la retirada de esa experiencia inviable funcionalmente.

La propia creación de valor por la cadena alimentaria ha sido puesta en entredicho por grupos como los fisiócratas (De Camargo, B. L. R. 2020.) que consideraban que los únicos sectores que aportaban valor a la sociedad eran agricultura, ganadería, pesca y minería. Algunas formaciones políticas han tenido concepciones similares. La emigración del campo a la ciudad ha alejado a los consumidores de la fuente alimentaria, agregando una mayor demanda tanto en cantidad como calidad y diversidad, lo que ha incrementado el valor del margen comercial, otro de los puntos de confrontación permanente.

En este escenario nos planteamos por qué se da tanta importancia al tema.

El abastecimiento adecuado alimentario figura en primer lugar de las exigencias humanas por la propia subsistencia y sus problemas deben resolverse inmediatamente, lo que no implica tener posiciones a corto y largo plazo. Sin embargo, los problemas son muy heterogéneos tanto en su origen como en la evolución. Nos encontramos con limones arrojados al suelo y aceitunas robadas en árbol. En todos los eslabones coexisten grandes empresas y PYMES, con problemas diferenciados



(Briz J., De Felipe I. 2013). La innovación en mercados dinámicos es fuente discriminatoria en situaciones competitivas, especialmente en tiempos donde la inteligencia artificial está dejando obsoletas muchas prácticas profesionales.

En cuanto a cómo hemos de enfocar la cadena alimentaria, debe ser de una manera integral, con todos los servicios que aporta, sus fortalezas y debilidades. La debilidad de la cadena de valor se identifica en el eslabón más vulnerable que, en nuestro caso, suelen ser agricultores, ganaderos y pequeños minoristas especializados, por lo que debe prestársele una atención especial a su fortalecimiento, sin olvidar los restantes actores.

La cadena de valor la componen tres bloques que interactúan entre sí, pero de naturaleza diferente: estructura, conducta y funcionamiento (Bain J. 1968) y que hay que reforzar para su sostenibilidad.

Reforzar la estructura suele ser la actividad habitual dada su fácil identificación. Se trata del sistema organizativo y, en el caso de la alimentación, hay una gran heterogeneidad en cuanto a dimensiones empresariales y capacidad competitiva. La organización del sistema alimentario es a través de redes de cadenas de valor que se mueven entre los distintos eslabones (Lazarini et al. 2001.). La competencia se da esencialmente entre las distintas redes. Además de la competencia entre cadenas tenemos la competencia entre los agentes de la misma cadena, en los mismos o diferentes eslabones, que viene a ser una competencia depredadora, pues su supervivencia depende de su propia corresponsabilidad y están condenados a entenderse.

La gran empresa tiene más capacidad financiera y posibilidades de adopción de nuevas tecnologías, como se ha visto en la crisis actual, donde grupos empresariales están aumentando sus márgenes comerciales mientras empresas pequeñas no llegan a cubrir los costes de funcionamiento. Las grandes de la agricultura son las empresas del sector de la alimentación que más han aprovechado la inflación ([https://www.eldiario.es/1\\_a6bbb3](https://www.eldiario.es/1_a6bbb3))

Reforzar la conducta es otro reto de la cadena alimentaria. El comportamiento de los agentes económicos y sus organizaciones que la componen varía ampliamente. De la actitud positiva a la negativa o la indiferencia. El reforzamiento de la Ley de la cadena alimentaria contempla la creación de la Agencia Estatal de Información y Control Alimentario, elevando el rango de la actual AICA, con mayor capacidad administrativa de control e inspección y

coordinándose con las Comunidades Autónomas. Se prevé la publicación del acumulado de sanciones graves, actualizándose las directrices sobre prácticas comerciales desleales de la UE.

Otro escenario de conducta inadecuada es la competencia desleal de importaciones procedentes de terceros países que no aplican la legislación restrictiva vigente en la UE sobre productos como los fitosanitarios y les permite mayor productividad. Se reclama aplicar la "cláusula espejo", pero es tema para proponer en Bruselas y negociarlo en la Organización Mundial de Comercio. Temas como el dumping laboral o social son más difíciles de aplicar.

En este apartado de conducta, se echa en falta el papel que deben jugar las organizaciones profesionales en los diversos eslabones a la hora de elaborar propuestas sobre temas sensibles de su ámbito, buscando una corresponsabilidad.

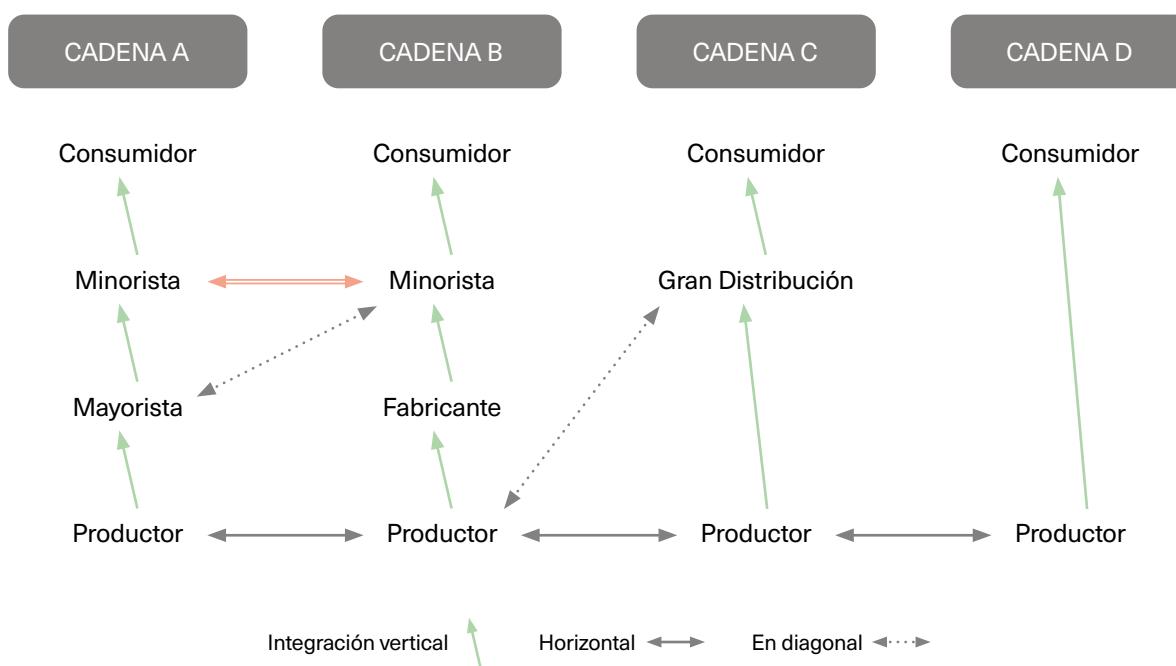
El tercer bloque de medidas afecta al reforzamiento del funcionamiento, es decir, constatar los resultados derivados de la estructura y conducta existentes y las medidas adoptadas. A lo largo de la cadena se incide en varios flujos que necesitamos evaluar: flujo de bienes y servicios, de productor a consumidor, flujo financiero de consumidor a productor y flujo de información en ambos sentidos.

Los productos y servicios han sufrido una elevación de los costes de factores productivos (agroquímicos, fitosanitarios).

En el flujo financiero, la Ley de Cadena Alimentaria incorporó establecer períodos máximos de pago de productos. Productos frescos y perecederos, máximo 30 días, otros productos máximo 60 días y la prohibición de venta por debajo de los costes. Los Seguros Agrarios han sido otra piedra angular en dar seguridad al sector agrario ante inclemencias climáticas, reforzándose con una línea de ayuda que en 2023 fue de 284,5 millones de euros.

El flujo de información, en ambos sentidos, es fundamental para la transparencia del mercado y lograr una competencia viable. Siempre hay agravios comparativos, pues depende de la estructura y la formación de los agentes, entre otros aspectos, pero se logró un hito importante al obligar, en el artículo 4 de la Ley de cadena alimentaria, a realizar los contratos por escrito. Más recientemente, un escollo para resolver ha sido el cuaderno digital de la explotación y el acompañamiento de fotografías. Las dificultades de disponer de cobertura para internet y la barrera de conocimiento de ciertos agricultores ha aconsejado dejar su cumplimentación de forma voluntaria, comprometiendo la ayuda correspondiente para su aplicación.

**FIGURA 4. Factores que afectan a la cadena alimentaria**



Finalmente, y no de menor interés, anotar que en todo proceso negociador se llega a una serie de compromisos y promesas de cuyo cumplimiento surgen dudas. Por ello es aconsejable establecer unos factores clave de funcionamiento, con su correspondiente índice, que nos vayan marcando la evolución y las oportunas medidas correctoras para llegar al fin deseado.

El análisis es de especial interés cuando operan distintas cadenas de valor. Cuando hay una interacción entre distintos actores de diferentes niveles y cadenas de valor, la situación es más compleja.

La investigación debe mostrar el grado de funcionamiento de cada una de las cadenas atendiendo al índice de supervivencia y evolución de cuotas de mercado.

### **RETOS DE LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA EN ESPAÑA**

Es un hecho reconocido que la cadena alimentaria aporta valor en el proceso socioeconómico de productor a consumidor. Se incorporan una serie de utilidades que son objeto de análisis sobre su eficiencia. Hay una utilidad de espacio, dado que los productos se consumen en lugares distintos de la producción, lo que se facilita con el servicio del transporte, proponiendo acortarse con las consignas del campo a la mesa. El consumo en momento diferente a la producción requiere el almacenamiento y transformación, en su caso. Hay también una discusión sobre los envases de plástico y la venta a granel. Finalmente tenemos la utilidad de posesión, sobre quién es el propietario del producto que financia la operación y corre los riesgos de deterioro o variaciones de precios. El debate sobre la cadena se centra en el grado de compromiso en satisfacer las utilidades mencionadas. El fuerte proceso migratorio concentrando la demanda en grandes núcleos urbanos requiere ampliar y fortalecer la cadena alimentaria, que amplía sus límites con los flujos internacionales.

España no es ajena a los problemas que afectan a las diversas utilidades de la cadena alimentaria, de origen endógeno y exógeno. En los momentos de crisis como la pasada pandemia, la respuesta de abastecimiento fue relativamente eficiente, en comparación con otros países. No obstante, las deficiencias y reivindicaciones son noticias diarias de primera página. Los eslabones más vulnerables son los extremos de la cadena, agricultores, comerciantes minoristas y su repercusión en el consumidor. La venta a perdidas es uno de los temas candentes que trata de abordarse de forma urgente (Balaguer Miralles, C. 2023).



La preocupación por la transparencia en la formación de los precios ha sido objeto de análisis en diversas ocasiones (Herrero JM. 2011) y la Administración ha prestado atención a través de diversas formas e instituciones como el Observatorio de Precios Alimentarios o el Instituto de Reforma de Estructuras Comerciales (IRESCO). El Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, inició la realización de estudios sobre cadenas alimentarias (20 estudios en el periodo 2009-2010) que sirven de referencia para contrastar márgenes comerciales, basándose en entrevistas a actores de la cadena y precios a distintos niveles, productor, mayorista y destino.

En regulaciones España ha sido pionero en la UE en establecer una Ley de Cadena Alimentaria (Latorre, A. M. 2015) con una agencia especializada, AICA, con labores de inspección y control y cuyo papel se ha visto reforzado tras las movilizaciones agrarias de los primeros meses de 2024, elevando su rango administrativo y con mayores recursos.

Como país mediterráneo, España tiene ventajas comparativas en el cultivo de productos con exigencias agroclimáticas determinadas, tales como hortofrutícolas, vinos y aceite de oliva, lo que le convierte en fuerte exportador de esos productos. Como contrapartida, somos deficitarios en otros como los cereales, y aquí se presentan problemas al colisionar con los productores nacionales a los que se les exige cumplan regulaciones similares a las que ellos tienen, aplicando cláusulas espejo. En los últimos tiempos observamos grandes movilizaciones de grupos de agricultores incapaces de competir y sobrevivir en las nuevas circunstancias y claman con cambios en varios frentes como la cadena alimentaria, medidas de enverdecimiento de la PAC, cumplimiento de los ODS y flexibilización de la Agenda 2030. ( Briz De Felipe 2024 Febrero ).

Los comerciantes, que vienen jugando el papel de villano en función teatral, se sienten marginados (Medina F. 2024) a pesar de su importancia socioeconómica (14% del PIB, 3.2 millones de personas, 400 mil empresas minoristas).

La industria tiene también un papel esencial en la transformación de productos y está sometida a los vaivenes de políticas económicas y procesos innovadores.

El consumidor, que tradicionalmente ha seguido una dieta saludable mediterránea, se siente influenciado por otras dietas, como la comida rápida, que está ocasionando cambios de hábitos de consumo, incluso sobrepeso en la infancia. Ello tendrá consecuencias, pues un cambio en los gustos puede obligar a remodelar miles de hectáreas de cultivo y reciclado industrial. Innovaciones, como la carne de cultivo en el laboratorio y otras áreas, pueden ser determinantes en el futuro venidero y deben ser analizadas por la cadena alimentaria.

La alimentación es un sector de elevada sensibilidad como ya hemos comentado. Sus facetas de seguridad de abastecimiento y sanidad condicionan la supervivencia humana por lo que cualquier error o amenaza ocupa de inmediato el primer plano en las noticias. Ello obliga a la toma de decisiones con mayor o menor acierto, por lo que señalamos a continuación algunos de los campos con más riesgos de errores a corto y largo plazo, experimentado en España:

#### **Intervenciones orientadas a satisfacer demandas sectoriales, a veces contrapuestas**

En la cadena alimentaria hay grupos de actores con demandas claramente contrapuestas, no fáciles de resolver simultáneamente. Los agricultores piden elevación de precios de sus productos, con argumentos razonados de la subida de costes de los factores productivos y la pérdida de poder adquisitivo. Los consumidores solicitan la contención o bajada de los precios de los alimentos. En algunos casos, como en países de Economía Central Planificada, la solución pasaba por satisfacer a ambos grupos, con precios elevados a los productos en origen y más bajos al consumo. El descuadre lo cubría el Estado con subvenciones, es decir el conjunto de la sociedad. La experiencia no resultaba viable, por problemas de costes, gestión y, especialmente, por separar la corresponsabilidad de los eslabones de coordinar la demanda social.

En otras ocasiones los problemas derivan de la falta de coordinación entre los actores, como resultó en el caso cubano en tomates y cerdos, donde se estimuló la producción en origen sin cambios en los esla-

bones intermedios. En la economía de mercado, los errores los sufren los empresarios, en la toma de decisiones, tanto propias como ajenas, con la quiebra de su negocio.

En España, las últimas protestas agrarias han llevado a replantear aspectos de la PAC, tanto burocráticos como medio ambientales. El grupo ecologista ha manifestado su desacuerdo.

#### **Temor a la innovación**

Los cambios provocan desajustes y exigen adaptaciones no siempre asequibles a todos los actores. La innovación tiene una faceta destructora (Heis J, Buesa M. 2016) aunque también produce oportunidades para aquellos que estén preparados. En la cadena alimentaria española, todos los eslabones están sometidos al proceso innovador. Los agricultores sufren la presión de cambio en variedades de productos (arroz redondo por arroz largo), sistemas de cultivo, maquinaria, gestión. Otros actores necesitan actualizarse en la gestión o sistemas productivos. La inteligencia artificial va a marcar nuevos hitos en los horizontes venideros.

#### **Formación, información y regulación**

La información está alterando los sistemas habituales, con las redes, "influencers" e impacto en grupos de consumidores esencialmente. El riesgo de las noticias falsas sobrepasa todos los límites, por lo que se necesita una formación adecuada y fuentes objetivas y fiables.

Existe también el riesgo de un exceso regulatorio, a través de un tsunami que dificulta la gestión empresarial en ciertos sectores. En agricultura, hay protestas por la complejidad y burocracia de la PAC. En el comercio minorista existen más de 3000 normas, el 80% de carácter europeo que desalienta a los empresarios (Miguelañez R 2024)

#### **Luces y sombras en el sistema alimentario español**

El carácter estratégico de la alimentación hace que esté continuamente en observación. Su carácter pluridisciplinar en cuanto a profesiones y actividades involucradas provoca dificultades en áreas como nutrición, la más sensible, pero también en el medio ambiente, relaciones sociolaborales, sanidad e higiene.

La satisfacción de la demanda alimentaria resulta cada vez más problemática, por los movimientos demográficos, tanto permanentes, por la migración del campo a la ciudad, como temporales, como es el caso de turismo, donde millones de visitantes se concen-

tran en lugares determinados en periodos específicos. Ello obliga a tener cadenas alimentarias agiles, que también han experimentado pruebas especiales con la pandemia COVID 19, con resultado aceptable en su funcionamiento.

Como toda actividad humana, tiene sus luces y sus sombras, con posibilidades de mejora en los baches que se detectan. Siguiendo la metodología tradicional de Organización Sectorial en sus componentes Estructura-Conducta-Funcionamiento vamos a comentar algunos aspectos básicos, recogidos en trabajos recientes (Martinez Arroyo F. 2024).

La estructura de los diferentes eslabones condiciona su conducta y, en definitiva, el funcionamiento global de la cadena. El sector productor se caracteriza por su elevada fragmentación, con un millón de explotaciones agrarias en 2023, suponiendo el 2,3% del PIB, y una PFA en torno a los 65.000 millones de euros. Además de aportar alimentos y otras materias primas para la industria, sirve de enlace de sectores como maquinaria o agroquímicos, fija la población en el medio rural, conserva y vigila el medio ambiente, áreas forestales y agrícolas. La falta de poder competitivo en las relaciones comerciales tanto de compra de inputs como venta de sus productos debe compensarse mediante asociaciones y cooperativas.

La estructura de la industria agroalimentaria mantiene también un carácter atomizado, con más de 30.200 empresas alimentarias y bebidas, que tienen una facturación del 57% de la industria manufacturera, incluyendo más de 3.700 empresas con más de un millón de socios propietarios. El conjunto de los dos primeros eslabones supone en torno a la décima parte (9,7) del PIB del país.

La distribución muestra una estructura empresarial peculiar, con un núcleo central de grandes empresas, cinco de ellas de ámbito nacional y una aureola de PYMES de carácter local o regional. En 2021 la distribución alimentaria de gran consumo superó los 25.000 establecimientos, con más de 10.300 supermercados y más de 14.000 autoservicios.

En relación con el consumo, hay que abastecer a más de 48 millones de habitantes, donde el consumo en los hogares en 2023 alcanzaba los 74.000 millones de euros frente a los 34.000 millones de comida fuera del hogar, a lo que hay que añadir los más de 85 millones de visitantes como turistas.

Respecto a la conducta, la Ley de Cadena Alimentaria (Ley 12/2013 de 2 de agosto) ha supuesto un avance significativo en la mejora de la transparencia,

junto al Observatorio de Precios, así como establecer una disciplina en las relaciones comerciales. La imposición de los contratos por escrito siguiendo ciertos cánones ha apoyado a muchos actores sin preparación comercial suficiente. Los pagos en períodos máximos como 30 días en productos perecederos es también un hito que destacar.

Asimismo, los patrones marcados por la Agencia de Información y Consumo Alimentario (AICA), que pasa a ser la Agencia Estatal de Inspección de la Cadena Alimentaria, a partir de 2024, garantiza la vigilancia en el cumplimiento de contratos, modificaciones del precio por descuentos no acordados previamente y la cancelación de pedidos, son aspectos considerados. Durante el periodo de su funcionamiento (2014-2023) las sanciones aplicadas ascendieron a 3.708, siendo los sectores más afectados las frutas y verduras (1.770), los lácteos (483), aceite de oliva (341), vinos (554) y cárnicos (193). Las faltas más acusadas fueron incumplimiento plazos de pago (1.083) y ausencia de contratos.

De mayor complejidad es el tratamiento de ventas a pérdidas o la amplitud de los márgenes comerciales. La exigencia de cubrir los costes de producción es otra zona de controversia, dada la heterogeneidad de estos atendiendo a cada empresa. En una economía competitiva de mercado, si los costes de producción de una empresa son más elevados que la competencia, nacional o de importación, esta se queda fuera del mercado.

## CONSIDERACIONES FINALES

Toda terapia requiere un adecuado diagnóstico que en situaciones emergentes no es fácil realizar.

---

**Mientras que el sentido de armonía alimentaria incluye las proporciones de los principios nutritivos que debe integrar una dieta saludable, la armonía en la cadena recoge el comportamiento socioeconómico que debe regir las actuaciones de todos los factores tanto públicos como privados, con el fin de optimizar el bienestar de nuestra sociedad**

---



Se plantean objetivos diferentes, a corto y largo plazo, por grupos distintos. En la propia Administración los Ministerios de Agricultura y el de Transición Ecológica tratan de satisfacer a colectivos no siempre de acuerdo con las medidas a adoptar ni con los tiempos empleados. Por ello, el fortalecimiento debe enmarcarse de forma armónica con los objetivos sociales, a sabiendas que no todos los colectivos se encontrarán totalmente satisfechos. (Briz J., De Felipe I. 2024. Abril)

Mientras que el sentido de armonía alimentaria incluye las proporciones de los principios nutritivos que debe integrar una dieta saludable, la armonía en la cadena recoge el comportamiento socioeconómico que debe regir las actuaciones de todos los factores tanto públicos como privados, con el fin de optimizar el bienestar de nuestra sociedad. Las armonizaciones empresariales y sociales tienen escenarios específicos. Dentro de la misma cadena hay que compatibilizar sus objetivos. Agricultores, industriales y comerciantes comparten una dependencia recíproca que condiciona su propia supervivencia. En cuanto al consumidor, eslabón objeto y destino de los productos, debe adaptar sus gustos a su propia situación. Además de las costumbres, una buena formación puede permitirle armonizar sus necesidades nutritivas con sus preferencias sensoriales y sus responsabilidades político-sociales y medioambientales.

La desinformación y la burocracia administrativa (Mendiola, E. C. T. 2023). condicionan la velocidad del cambio en un mercado dinámico, potenciando o abortando sinergias entre los actores de la cadena, creando incluso conflictos y desconfianza. Los mayo-

res retos de digitalización (blockchain, internet de las cosas, inteligencia artificial) y enverdecimiento, están condicionados al funcionamiento de internet de banda ancha, bajando costes, mejorando la gestión, el acceso a fuentes fiables y con el convencimiento de apoyo a la naturaleza y conservación de los recursos naturales. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bain, J.S. (1968) Industrial Organization. John Wiley & Sons, Hoboken
- Balaguer Miralles, C. (2023). La venta a pérdidas en la cadena alimentaria (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Briz J., De Felipe I. (2024) Claves del pulso entre agricultores y ecologistas. The Conversation 23 Abril
- Briz J., De Felipe I. (2024) Los principales motivos del descontento agrario en España. The Conversation 11 Febrero
- Briz J., De Felipe I. (2013). "Hacia una metodología glocal en el estudio de la cadena alimentaria". Metodología y funcionamiento de la cadena de valor alimentaria. Ed. Agrícola. Madrid.
- Briz J., De Felipe I., Briz T. (2012) "La sostenibilidad del sistema alimentario cambiante del siglo XXI". Distribución y consumo, 1, 42-50.
- De Camargo, B. L. R. (2020). Mercantilismo y fisiocracia. Catálogo editorial, 26-45
- De la Cruz, S., & Cerdeño, V. (2021). La cadena alimentaria en el entorno competitivo
- Heijs J., Buesa M. (2016) Manual de Economía de innovación. Madrid . Universidad Complutense Madrid
- Herrero JM (2011) La transparencia en la formación de precios en la cadena de valor alimentaria en España. La cadena de valor agroalimentaria 97-131. [https://www.eldiario.es/1\\_a6bbb3](https://www.eldiario.es/1_a6bbb3)
- Latorre, A. M. (2015). Ley española 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Actualidad jurídica iberoamericana, (2), 663-676.
- Lazarini S., Caddad F., Cook M. (2001). Integrating Supply Chain. Journal of Chain and Network. Vol 1. Num 1
- Martinez Arroyo F. (2024) El resurgir del agro. Editorial Agrícola
- Medina F. "Se busca eurodiputado para trabajar por el comercio" <https://blogs.elconfidencial.com/24/4/2024>
- Mendiola, E. C. T. (2023). La aplicación de las leyes de policía contenidas en directivas de la Unión Europea. El ejemplo de la regulación de la cadena alimentaria. Revista española de derecho internacional, 75(1), 137-160.
- Miguelañez R. (2024). El sistema agroalimentario agoniza. [www.gisalimentario.es/empresas-agroalimentarias](http://www.gisalimentario.es/empresas-agroalimentarias) 30 abril
- Porter M. (2016). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patrias. [www.quantion.com/es/la-tecnologia-blockchain-en-la-industria-alimentaria-trazabilidad-y-seguridad](http://www.quantion.com/es/la-tecnologia-blockchain-en-la-industria-alimentaria-trazabilidad-y-seguridad)



## Soñando el porvenir

Paso a paso, el siglo XXI avanza en el reconocimiento de los derechos de los consumidores

---

» **María Rodríguez**

Consejera del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) y experta en consumo responsable y RSE

**Resumen.** En este artículo se analizan los antecedentes en las políticas de protección a los consumidores durante el siglo XX los avances que se van consiguiendo en las primeras décadas del siglo XXI. de forma somera las políticas de protección al consumidor español durante estas primeras décadas del siglo XXI. La autora valora la importancia de los avances supranacionales, desde Naciones Unidas a la Unión Europea, así como los progresos en España, de manera especial en los últimos años, tras el parón del periodo político anterior. Finalmente, concluye con una llamada a la movilización de los consumidores en la defensa de sus derechos, poniendo valor su influencia ante los mercados.

**Palabras clave:** Consumidores, derechos, protección, legislación, ciudadanos, Naciones Unidas, UNCTAD, Unión Europea.

Las políticas de protección al consumidor en los países europeos de nuestro entorno se iniciaron de forma lenta después de la segunda Guerra Mundial, impulsando una actividad legislativa y regulatoria tras creación de la inicial Comunidad Económica Europea. En España, estas políticas tuvieron que esperar al fin de la dictadura franquista y la llegada de la democracia en 1977.

En mayo de 1973 se aprobó la Carta Magna de Protección al Consumidor por la Asamblea Consultiva del Consejo de Europa, mediante Resolución 543/73. Esa fecha fue el inicio de la protección al consumidor en la Europa comunitaria, al igual que la Resolución de la CEE de abril de 1975 relativa al Programa Preliminar de la Comunidad Económica Europea de Protección al Consumidor.

El consumidor dejó de verse exclusivamente como un comprador, razón por la cual se atribuyeron derechos básicos a los consumidores, como el derecho a la salud y a la seguridad, el derecho a la protección de sus intereses económicos, el derecho a la reparación de los daños, el derecho a la información y a la educación, y el derecho a la representación para ser escuchado.

En España, la Constitución Española de 1978 establece en su artículo 51 la defensa de los intereses de los consumidores y en julio de 1984 se aprueba la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios, entre otras cosas como respuesta a la

muerte de 5.000 personas en la intoxicación alimentaria por ingesta de aceite de colza desnaturalizado (otras 20.600 enfermaron y han seguido con secuelas permanentes desde 1981). Este grave suceso marcó un antes y un después en materia de seguridad alimentaria y de protección de los consumidores en España, de ahí que afirmemos que la LGDCU de julio 1984 fue la respuesta democrática para garantizar los derechos de los ciudadanos. Derechos que se fueron ampliando con la incorporación de España a la Unión Europea en 1986.

Según la UNCTAD (Organismo de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, donde se ubican las políticas de protección al consumidor) "el derecho constitucional puede emplearse para establecer o reforzar derechos fundamentales o básicos del consumidor y para brindar algunos principios rectores, como la responsabilidad de las autoridades estatales o públicas en la promoción y protección de los derechos del consumidor, concretamente mediante el establecimiento de marcos jurídicos e institucionales adecuados, amplios y eficaces".

Desde 1984 hasta 1995 se sentaron las bases de protección de los consumidores en España, incluyendo sistemas experimentales de resolución de conflictos (las primeras Juntas Arbitrales de Consumo en fase experimental se constituyeron en 1986 en cinco municipios). Podríamos considerar ese periodo como el "boom", posteriormente su implementación ha sido más irregular y en la mayoría de los casos como consecuencia de Directivas y/o Reglamentos europeos.

### PRIMEROS PASOS EN EL SIGLO XXI

El siglo XXI ha generado una gran producción de normativa en el marco de la UE y por extensión en todos los países miembros. Un proceso coincidente con la aceleración tecnológica posterior, con algunos hitos globales como el nacimiento de Google en 1998 o de Wikipedia en enero de 2001. O la rápida expansión de las redes sociales, de la que en España hay ya más de 30 millones de usuarios.

Unas innovaciones tecnológicas, que han invadido y cambiado nuestras vidas, la forma de relacionarnos, de producir, de consumir y utilizar productos, de disfrutar del ocio, de conducir, etc. Y, además, desde enero 2002 pagamos nuestras compras y servicios con una nueva moneda, el euro.

En el siglo XXI, sobre todo en la segunda década, se han acelerado las propuestas para intentar reajustar los equilibrios que deben producirse en el

**En el siglo XXI, sobre todo en la segunda década, se han acelerado las propuestas para intentar reajustar los equilibrios que deben producirse en el mercado entre empresarios y consumidores. Desde Naciones Unidas (con carácter global) hasta la Unión Europea en nuestro ámbito geográfico, se ha realizado un enorme esfuerzo, que se ha visto concretado en España (en los últimos años) con iniciativas que mejoran los aspectos regulatorios europeos.**

mercado entre empresarios y consumidores. Desde Naciones Unidas (con carácter global) hasta la Unión Europea en nuestro ámbito geográfico, se ha realizado un enorme esfuerzo, que se ha visto concretado en España (en los últimos años) con iniciativas que mejoran los aspectos regulatorios europeos.

En 2012 se aprobó el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) que en su artículo 12 establece que “al definirse y ejecutarse otras políticas y acciones de la Unión, se tendrán en cuenta las exigencias de la protección de los consumidores”.

Por primera vez la UE consideraba las reivindicaciones de los consumidores como “exigencias”. El TFUE contiene en su Título XV un capítulo dedicado a la “Protección de los consumidores” –artículo 169- y en él se contemplan los objetivos de la Unión Europea en materia de consumo. Igualmente, se delimitan las competencias entre la UE y los Estados miembros –art. 114- de forma que las decisiones sobre la legislación de consumo en cada Estado miembro se tomarán previa consulta al Comité Económico y Social Europeo (CESE). Esto no quiere decir que cada Estado no pueda legislar sobre temas de consumo, pero siempre tendrá que hacerlo sin que sea incompatible con la legislación europea.

La protección del consumidor aborda las disparidades intrínsecas de la relación entre consumidores y empresarios (poder de negociación, conocimientos y otros recursos). En una economía de mercado ideal, el mercado se encuentra en perfecto equilibrio cuando la oferta y la demanda tienen el mismo poder, no es la realidad en la que nos encontramos, de ahí la necesidad de ir equilibrando el mercado con normas legislativas a favor de los consumidores, minorando la asimetría existente en el mismo.

A finales del siglo XX los derechos de los consumidores fueron considerados Derechos Humanos por Naciones Unidas. Todo un logro conseguido gracias a las presiones e iniciativas en ese sentido de Consumers International (organización mundial de consumidores). Los derechos de los consumidores, según el Manual sobre protección al consumidor de UNCTAD 2017 “forman parte de un conjunto de derechos que las personas pueden reclamar en una sociedad moderna. Las medidas de protección del consumidor contribuyen a la equidad y la justicia social al tender a igualar en la negociación los intereses de los consumidores y los fabricantes y paliar los problemas de los co-

lectivos especialmente vulnerables en el mercado. La desigualdad en el poder de negociación es la nota característica de la mayor parte de las transacciones en que intervienen los consumidores.” El Manual de la UNCTAD adopta un criterio amplio al considerar los servicios públicos básicos como cuestiones de consumo.

Hay que tener en cuenta que los consumidores operan en la actualidad en un mercado internacional ampliado, lo cual exige nuevas dinámicas de interacción entre consumidores, empresas y reguladores, de ahí la necesidad de un paraguas legislativo que garantice los derechos de los más débiles en las relaciones que se establecen en el mercado.

Durante este primer cuarto de siglo, la iniciativa legislativa en la UE ha sido muy amplia. Se ha ido reforzando la protección del consumidor y su po-

**Durante este primer cuarto de siglo, la iniciativa legislativa en la UE ha sido muy amplia. Se ha ido reforzando la protección del consumidor y su posición en el mercado; y se han incluido cláusulas de protección en otras leyes de diferentes temáticas. Igualmente, se han seguido presentando y aprobando Libros Verdes, como el de 2001 sobre la protección de los consumidores en la UE. También se han concretado aspectos de protección en la legislación sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en derecho civil y mercantil; además de renovar la Estrategia europea en materia de protección de los consumidores y sacar adelante un nuevo Libro Verde de Consumidores en 2007 (COM 2006, 744 final DOCE 15.3.2007).**

sición en el mercado; y se han incluido cláusulas de protección en otras leyes de diferentes temáticas. Igualmente, se han seguido presentando y aprobando Libros Verdes, como el de 2001 sobre la protección de los consumidores en la UE. También se han concretado aspectos de protección en la legislación sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en derecho civil y mercantil; además de renovar la Estrategia europea en materia de protección de los consumidores y sacar adelante un nuevo Libro Verde de Consumidores en 2007 (COM 2006, 744 final DOCE 15.3.2007).

Frente a la inacción en España durante las primeras décadas del siglo XXI, la Unión Europea sí ha ido aprobando Reglamentos, Directivas y Estrategias que sitúan a los consumidores europeos en vanguardia a nivel internacional, desde la perspectiva de la protección de sus derechos (ver Cuadro 1).

Por su importancia estratégica, destaca con carácter excepcional la Agenda del consumidor 2020-2025 aprobada en noviembre de 2020 ([https://ec.europa.eu/commision/presscorner/detail/eds/ip\\_20\\_2069](https://ec.europa.eu/commision/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:

- Transición ecológica. Empoderamiento de los consumidores para que desempeñen un papel activo, concretado en:
  - Mejor información a los consumidores sobre las características de sostenibilidad medioambiental de los productos, tales como su durabilidad o reparabilidad.
  - Protección de los consumidores frente a determinadas prácticas tales como el blanqueo ecológico o la obsolescencia temprana y garantía de su acceso a información fidedigna.
  - Fomento de los compromisos de las empresas con acciones de consumo sostenible, más allá de las obligaciones legales.
  - Reparación de productos y fomento de la compra de productos más sostenibles y circulares.
- Transformación digital. Garantía de que los consumidores estén tan protegidos en línea como fuera de línea:
  - Refuerzo de la protección de los consumidores en el contexto de la digitalización de los servicios financieros al por menor.
  - 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.

- Garantía de la protección de los consumidores y la protección de los derechos fundamentales en relación con la Inteligencia Artificial.
- Lucha contra las prácticas comerciales en línea que no respeten los derechos de los consumidores.
- Cumplimiento y vías de recurso. Garantía de que todos los consumidores se beneficien de sus derechos:
  - 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.
  - Apoyo a las autoridades facilitándoles instrumentos electrónicos comunes e innovadores para las investigaciones en línea.
  - 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.
- Vulnerabilidad de los consumidores. Refuerzo de la concienciación de los consumidores, abordando las necesidades de sus diferentes grupos:
  - Mejora de la disponibilidad de servicios de asesoramiento en materia de deuda en los Estados miembros.
  - Refuerzo de la seguridad de los productos de puericultura.
  - Apoyo a iniciativas locales de asesoramiento a los consumidores, también en las zonas remotas.
- Protección de los consumidores en el mundo. Fomento de una protección de alto nivel de los consumidores en el extranjero:
  - Creación de un plan de acción con China para mejorar la cooperación en materia de seguridad de los productos vendidos en línea.
  - Prestación de apoyo normativo a los países socios de la UE.



## LEGISLACIÓN ESPAÑOLA

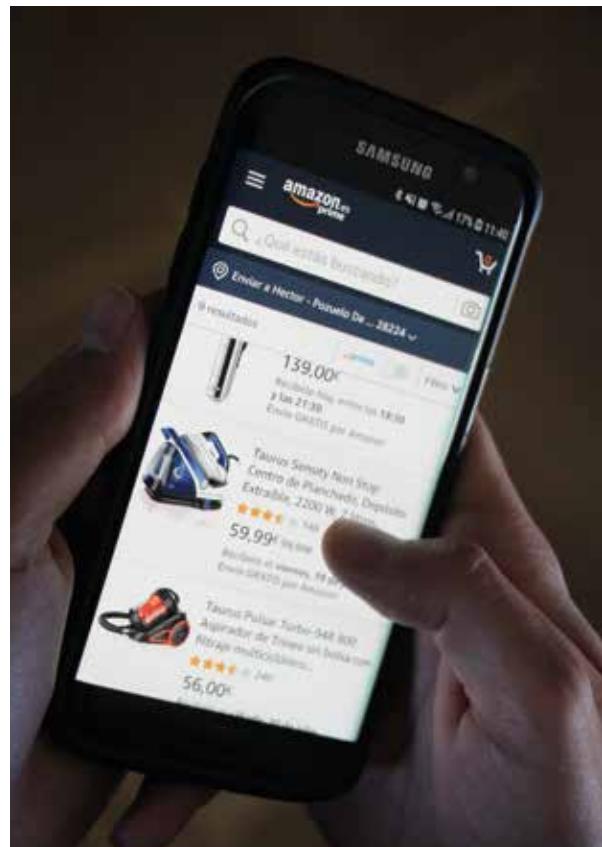
En España, salvo los Reglamentos (obligatorios en su implementación en los diferentes países de la UE) durante los gobiernos de 2012 a 2018, la protección de los consumidores no se consideró de interés para la acción de gobierno, lo cual supuso problemas importantes en la resolución de los conflictos entre empresas y consumidores, la 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 beneficiaran a los consumidores, se provocó 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. Afortunadamente los mecanismos de resolución de conflictos ya tenían vida propia y siguieron funcionando:

Siguieron funcionando durante este periodo (desde la década de los 90 del siglo pasado) las Juntas Arbitrales de Consumo, como servicio público gratuito que por vía extrajudicial ayuda a solucionar conflictos entre consumidores y empresas, en España existen 60 Juntas Arbitrales de Consumo de carácter municipal, provincial y autonómico. En julio de 2024 se ha publicado el Real Decreto 713/2024 por el que se aprueba el Reglamento que regula el Sistema Arbitral de Consumo, con el objetivo de que los consumidores puedan resolver digitalmente sus conflictos de consumo por la vía extrajudicial de una manera más ágil y accesible.

Estos instrumentos junto con el asesoramiento facilitado por las asociaciones de consumidores españolas están a disposición de todos los ciudadanos para ejercer su derecho a la reclamación y el resarcimiento de daños ocasionados.

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

En estos últimos años se han puesto en marcha algunas de las actuaciones previstas en la Agenda del Consumidor europeo 2020-2025. En 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. Estando todavía pendientes iniciativas importantes contempladas en el Reglamento de diseño ecológico de la UE, para combatir la obsolescencia de los productos y extender la vida útil de los aparatos eléctricos y electrónicos y disminuir su impacto ambiental. Sin olvidar que también está pendiente la ley de Consumo Sostenible.

Durante este periodo, a raíz de la pandemia de la Covid-19, se aceleraron algunos cambios importantes en consumo, reforzando el comercio electrónico. En julio de 2023 la UNCTAD (organismo de Naciones Unidas donde están asignados los aspectos relacionados con la protección de los consumidores) reunió a representantes gubernamentales y otras partes interesadas para discutir áreas clave de mejora en la protección del consumidor en los mercados digitales.

La UNCTAD estimó (<https://news/covid-19-boost-e-commerce-sustained-2021-new-unctad-figures-show>) en abril de 2022 que el 60% de los usuarios de internet compraron en línea después del inicio de la COVID-19, en comparación con el 53% en 2019. Pero la confianza de los consumidores en el mercado digital sigue siendo frágil. "Las plataformas en línea se han vuelto fundamentales para el consumo en línea. Sin embargo, los consumidores están preocupados por la información falsa o incompleta y la publicidad

engañoso, los productos en línea inseguros, la protección de datos y la resolución inadecuada de disputas (reclamaciones)" dijo Teresa Moreira, directora de políticas de competencia y consumo de la UNCTAD.

Previamente, en mayo de 2023 la Unión Europea aprobó el Reglamento 2023/998 relativo a la seguridad general de los productos comercializados a través de Mercados en Línea, aplicable a partir del 13 diciembre de 2024. Europa sigue siendo la vanguardia en la protección de los consumidores.

## CONCLUSIONES

La década de los 80 del siglo XX fue en España la década de la esperanza, de la construcción de un país y de unas políticas (también de consumidores) en las que se eliminase la asimetría en el mercado. La década de los 90 se significó por la entrada en las políticas de la importancia de los aspectos relacionados con el medio ambiente. El siglo XXI, por tanto, debía iniciarse con un objetivo clara de mejora en la posición de los más vulnerables y desfavorecidos en el mercado, del incremento en la protección de sus derechos y de ir adecuando la legislación a los nuevos adelantos tecnológicos que pudieran producirse y que se oteaban en el horizonte.

Pero no siempre ha sido así. El siglo XXI se inició con políticas de protección tibias y con un gran interés en que el mercado fijara sus criterios y donde los aspectos económicos fueron los predominantes, así y todo, algunas medidas se consiguieron y han supuestamente un avance, pequeño, pero avance, pero los últimos

años de la primera década del siglo XXI frenaron en seco los avances.

Afortunadamente en la segunda década de este siglo se ha vuelto a retomar la normalidad de reflexión y decisión sobre los grandes retos de la UE como entidad supranacional y de los derechos de sus ciudadanos en el marco de la conformación de las grandes políticas a realizar.

Fue el inicio de un nuevo periodo en el que, desgraciadamente, no pudimos participar activamente como país, ya que estas políticas no eran de interés para Gobierno de España en ese momento. Ya en los últimos años de la segunda década se han ido configurando avances significativos a nivel legislativo que, unido a las políticas sociales implantadas por el actual Gobierno, están permitiendo a un número importante de consumidores españoles afrontar mejor el presente y el futuro.

Escribió Montserrat Roig: "creo en la esperanza porque solo ella construye el futuro". Esta frase, junto con lo escrito y cantado por Mercedes Sosa en Razón de Vivir, marca la pauta a seguir para intentar conseguir una sociedad menos imperfecta que la que nos ha tocado vivir: "Para descartar esta sensación de perderlo todo, para analizar por dónde seguir y elegir el modo, solo me hace falta..." yo añadiría de forma mucho menos poética, que sería necesaria una implicación activa de los ciudadanos y eliminar la sensación de que no se puede hacer nada. Como consumidores tenemos una gran capacidad de influir en los mercados. Hagamos uso de ese poder. ■





# Reimaginando el comercio minorista de productos de gran consumo: una visión para el futuro

◆ Almudena Recio Román

◆ Manuel Recio Menéndez

◆ María Victoria Román González

Campus de Excelencia Internacional Agroalimentaria (ceiA3). Universidad de Almería

**Resumen:** En un mundo donde la evolución tecnológica y las expectativas de los consumidores avanzan a un ritmo vertiginoso, el comercio minorista de productos de gran consumo enfrenta un punto de inflexión. Este artículo explora cómo se transformará el sector en los próximos 25 años, ofreciendo una visión innovadora y estrategias prácticas para que los minoristas se mantengan competitivos. El artículo analiza la creciente demanda de experiencias de compra fluidas y personalizadas, destacando la necesidad de una integración omnicanal que combine lo mejor de las tiendas físicas y el comercio digital. Se profundiza en el impacto de la automatización y la robótica en toda la cadena de valor, desde almacenes inteligentes hasta asistentes en tiendas, prometiendo mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. La economía de suscripción emerge como una tendencia clave, permitiendo a los minoristas establecer relaciones duraderas y leales con los clientes a través de servicios personalizados y recurrentes. La sostenibilidad y el abastecimiento ético también son abordados como pilares fundamentales para ganar la confianza del consumidor y asegurar prácticas responsables en toda la cadena de suministro. El artículo concluye enfatizando la crucial importancia de adaptarse a estas tendencias y aprovechar las nuevas tecnologías para liderar la próxima era del comercio minorista, destacando la relevancia de una estrategia omnicaniente donde los consumidores se convierten en co-creadores y defensores de la marca.

**Palabras clave:** Comercio minorista futuro, transformación tecnológica retail, experiencia omnicanal, estrategia omnicaniente, automatización en retail, economía de suscripción, sostenibilidad en el comercio minorista, robótica en tiendas

**E**l panorama minorista de bienes de consumo rápido está preparado para una transformación sísmica en los próximos 25 años. A medida que evoluciona el comportamiento del consumidor y se aceleran los avances tecnológicos, los minoristas de este sector deben adaptarse rápidamente para mantenerse a la vanguardia. Este artículo ofrece una perspectiva integral sobre el futuro del comercio minorista en la industria de gran consumo, proporcionando ideas y estrategias para que los gerentes naveguen con éxito por el paisaje en constante cambio.

En el centro de esta transformación se encuentra la creciente demanda de experiencias de compra fluidas, personalizadas y convenientes en todas las categorías, desde alimentos y artículos de primera necesidad hasta productos de cuidado personal y belleza. Los consumidores de hoy esperan una integración fluida de los canales en línea y fuera de línea, con la capacidad de comprar productos a través de diversos puntos de contacto y recibirlas o recogerlos según su conveniencia. Este enfoque omnicanal se ha convertido en una necesidad para los minoristas que buscan cumplir con las expectativas de los compradores modernos.

La automatización y la robótica también están destinadas a desempeñar un papel importante en la remodelación de las operaciones minoristas. Desde almacenes automatizados y centros de distribución hasta asistentes robóticos para la gestión de inventario y el aprovisionamiento de estanterías, estas tecnologías prometen mejorar la eficiencia, reducir los costos y mejorar las experiencias del cliente. Sin embargo, no se puede pasar por alto su impacto en la fuerza laboral, y los minoristas deben gestionar cuidadosamente en la transición para mantener una fuerza laboral cualificada y comprometida.

La economía de suscripción y los modelos de ingresos recurrentes están ganando fuerza en la industria, ofreciendo oportunidades a los minoristas para construir una lealtad a largo plazo con los clientes y flujos

de ingresos predecibles. Las cajas de suscripción personalizadas y los servicios de entrega recurrente para artículos de primera necesidad, productos de cuidado personal y más tienen el potencial de transformar los modelos transaccionales tradicionales, permitiendo a los minoristas ofrecer experiencias personalizadas y fomentar relaciones duraderas con sus clientes.

La sostenibilidad y el aprovisionamiento ético están convirtiéndose en consideraciones cada vez más importantes para los consumidores, obligando a los minoristas a priorizar la transparencia, la trazabilidad y las prácticas ambientalmente responsables en toda su cadena de suministro. Reducir el desperdicio, promover iniciativas de economía circular y abrazar el comercio justo y el aprovisionamiento ético serán críticos para satisfacer las demandas de los consumidores y construir confianza.

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) están preparados para revolucionar varios aspectos de la industria minorista, desde análisis predictivos para la gestión de inventario y pronóstico de la demanda hasta recomendaciones de productos personalizadas y precios dinámicos. Los chatbots y los asistentes virtuales mejorarán el servicio al cliente, mientras que la optimización de la cadena de suministro impulsada por IA fomentará la eficiencia y el ahorro de costos.

Las tecnologías de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) están listas para transformar la experiencia de compra, ofreciendo demostraciones de productos inmersivas, experiencias de prueba virtual y exhibiciones interactivas. Estas tecnologías también prometen ser útiles para la capacitación y simulaciones de personal, permitiendo a los minoristas mejorar sus capacidades operativas.

A medida que el panorama minorista evoluciona, el papel de las tiendas físicas también cambiará. Los conceptos experienciales y de destino, que integran tecnología y experiencias digitales, serán más predo-

---

**La sostenibilidad y el aprovisionamiento ético están convirtiéndose en consideraciones cada vez más importantes para los consumidores, obligando a los minoristas a priorizar la transparencia, la trazabilidad y las prácticas ambientalmente responsables en toda su cadena de suministro. Reducir el desperdicio, promover iniciativas de economía circular y abrazar el comercio justo y el aprovisionamiento ético serán críticos para satisfacer las demandas de los consumidores y construir confianza**

---

minantes. Los espacios y eventos centrados en la comunidad fomentarán conexiones más profundas con los clientes, mientras que los formatos y diseños de tiendas adaptables atenderán las preferencias cambiantes del consumidor.

Para los gerentes en la industria minorista, adaptarse a estas tendencias transformadoras será fundamental para mantenerse competitivos y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Este artículo profundiza en cada una de estas áreas clave, ofreciendo una perspectiva integral sobre el futuro del comercio minorista en el sector y proporcionando estrategias prácticas para abrazar la innovación, adaptarse a las demandas del consumidor y capitalizar las oportunidades que se presentan.

### EL AUGE DEL COMERCIO MINORISTA OMNICANAL Y OMNICLIENTE

En el paisaje minorista de gran consumo en constante evolución, las líneas entre los canales en línea y fuera de línea se están difuminando, dando lugar al enfoque de comercio minorista omnicanal. Este enfoque tiene como objetivo proporcionar una experiencia de compra fluida y consistente a través de múltiples puntos de contacto, permitiendo a los consumidores moverse libremente entre tiendas físicas, sitios web de comercio electrónico, aplicaciones móviles y plataformas de redes sociales.

La estrategia omnicanal reconoce que los consumidores modernos ya no siguen un camino lineal hacia la compra. En cambio, interactúan con marcas y minoristas a través de una variedad de canales, alternando entre ellos de manera fluida según sus preferencias y conveniencia. Al integrar estos canales, los minoristas de gran consumo pueden crear una experiencia de marca cohesionada y fomentar la lealtad del cliente.



**La estrategia omnicanal reconoce que los consumidores modernos ya no siguen un camino lineal hacia la compra. En cambio, interactúan con marcas y minoristas a través de una variedad de canales, alternando entre ellos de manera fluida según sus preferencias y conveniencia. Al integrar estos canales, los minoristas de gran consumo pueden crear una experiencia de marca cohesionada y fomentar la lealtad del cliente**

Los elementos clave del enfoque omnicanal incluyen:

- *Compra en línea, Recogida en tienda (BOPIS) y Recogida en el bordillo:* Los consumidores pueden comprar productos en línea y recoger cómodamente sus pedidos en una tienda física o en un lugar de recogida designado, minimizando los tiempos y costos de entrega (Status 2 Software, 2024a).
- *Pasillo Infinito:* Las tiendas físicas pueden ofrecer una selección de productos virtualmente ilimitada aprovechando su inventario en línea, permitiendo a los clientes navegar y ordenar artículos no disponibles en la tienda (Status 2 Software, 2024b).
- *Gestión de inventario unificada:* Visibilidad en tiempo real de los niveles de inventario en todos los canales, lo que permite un cumplimiento de pedidos eficiente y reduce las roturas de stock (Field, 2022).
- *Experiencia de marca consistente:* Garantizar un aspecto, sensación y mensaje coherentes en todos los puntos de contacto, desde el sitio web y la aplicación móvil hasta las tiendas físicas y las plataformas de redes sociales (ICEMD, 2024).
- *Experiencias personalizadas:* Aprovechar los datos y análisis para ofrecer recomendaciones de productos personalizadas, promociones dirigidas y experiencias de compra adaptadas según las preferencias individuales y el historial de compras (McKinsey & Company, 2020).

Si bien el enfoque omnicanal ha sido un punto de inflexión para los minoristas de gran consumo, el futuro radica en la evolución hacia una estrategia omniclien-

te (Turienzo, 2020). Esta estrategia lleva el concepto de experiencias fluidas un paso más allá al colocar al cliente en el centro de todas las operaciones y procesos de toma de decisiones.

La estrategia omncliente reconoce que los clientes interactúan con las marcas y minoristas no solo como consumidores, sino también como defensores, influencers e incluso co-creadores. Implica involucrar activamente a los clientes en múltiples puntos de contacto, fomentar la comunicación bidireccional y capacitarlos para dar forma a los productos, servicios y experiencias que desean.

Los elementos clave de la estrategia omncliente incluyen:

- *Co-creación con el cliente*: Involucrar a los clientes en el proceso de desarrollo de productos, solicitando comentarios e incorporando sus ideas en nuevas ofertas.
- *Escucha y compromiso social*: Monitorear activamente los canales de redes sociales, responder a los comentarios y consultas de los clientes y aprovechar el marketing de influencers para construir conciencia y lealtad a la marca.
- *Gestión de la experiencia del cliente*: Monitorear y optimizar proactivamente el viaje del cliente de principio a fin, desde la conciencia inicial hasta el soporte post-compra, para garantizar experiencias consistentemente excepcionales.
- *Cultura centrada en el cliente*: Fomentar una mentalidad centrada en el cliente en toda la organización, capacitando a los empleados para priorizar las necesidades y comentarios de los clientes en los procesos de toma de decisiones.
- *Ecosistemas colaborativos*: Asociarse con empresas complementarias, proveedores e incluso competidores para crear experiencias integradas y sin problemas que satisfagan las diversas necesidades de los clientes.

Implementar una estrategia omncliente requiere un cambio fundamental en la mentalidad, la cultura organizacional y los procesos operativos. Los minoristas de gran consumo deben romper los silos, fomentar la colaboración interdepartamental y priorizar la centralidad en el cliente en todos los aspectos de su negocio.

Al abrazar el enfoque omnicanal y evolucionar hacia una estrategia omncliente, los minoristas de gran consumo pueden mantenerse a la vanguardia, satisfacer las expectativas siempre cambiantes de los consumidores modernos y construir relaciones duraderas basadas en la confianza, la transparencia y la co-creación.

## AUTOMATIZACIÓN Y ROBÓTICA EN OPERACIONES MINORISTAS DE GRAN CONSUMO

La integración de tecnologías de automatización y robótica está lista para revolucionar las operaciones minoristas de gran consumo, impulsando la eficiencia, reduciendo costos y mejorando las experiencias del cliente. A medida que las demandas de los consumidores por tiempos de entrega más rápidos y experiencias de compra fluidas continúan aumentando, los minoristas deben adoptar estas tecnologías de vanguardia para mantenerse competitivos.

- **Almacenes automatizados y centros de distribución.** En el corazón de las operaciones minoristas de gran consumo se encuentran los almacenes y centros de distribución, responsables de almacenar, recoger, empaquetar y enviar productos a los clientes. La automatización está transformando rápidamente estas instalaciones, permitiendo una mayor precisión, velocidad y escalabilidad en el manejo de grandes volúmenes de pedidos. Los sistemas robóticos, como los robots móviles autónomos (AMR) y los sistemas de almacenamiento y recuperación automatizados (AS/RS), pueden navegar por entornos de almacén complejos, localizar y recuperar con precisión los artículos y agilizar el proceso de cumplimiento de pedidos. Estos sistemas pueden operar las 24 horas del día, minimizando los errores humanos y aumentando la productividad (ELEMENT LOGIC, 2024).
- Además, el software avanzado y los algoritmos de inteligencia artificial (IA) pueden optimizar el diseño del almacén, la gestión de inventario y la ruta de pedidos, asegurando el uso eficiente del espacio y los recursos, mientras se minimizan las distancias de desplazamiento y los cuellos de botella.
- **Asistentes robóticos para operaciones en tienda.** Más allá de los almacenes, la robótica también está ingresando en las tiendas físicas minoristas de gran consumo, mejorando varios aspectos operativos. Los asistentes robóticos pueden emplearse para la gestión de inventario, el aprovisionamiento de estanterías e incluso el servicio al cliente (Staff, 2021).

Los robots escaneadores de inventario pueden navegar autónomamente por los pasillos de la tienda, monitoreando continuamente los niveles de stock y alertando al personal para reponer los artículos con inventario bajo. Este enfoque proactivo puede ayudar a prevenir roturas de stock y garantizar la disponibilidad de productos, mejorando la satisfacción del cliente.

Los robots para el aprovisionamiento de estanterías pueden reponer eficientemente los productos en

las estanterías, reduciendo la necesidad de mano de obra manual y minimizando posibles errores humanos. Estos robots pueden trabajar junto con empleados humanos, asumiendo tareas repetitivas y físicamente exigentes, permitiendo que el personal se enfoque en actividades de mayor valor añadido. Además, los asistentes robóticos interactivos pueden servir como guías en la tienda, proporcionando información sobre productos, guiando a los clientes a ubicaciones deseadas e incluso ayudando con los procesos de pago. Estos robots pueden mejorar la experiencia de compra en general, reduciendo la necesidad de personal humano en ciertas áreas.

- **Autoservicio y tiendas sin cajas.** Una de las aplicaciones más visibles de la automatización en el comercio minorista de gran consumo son los conceptos de autoservicio y tiendas sin cajas. Los quioscos de autoservicio han sido ampliamente adoptados, ofreciendo a los clientes una experiencia de pago más rápida y conveniente, al tiempo que reducen la necesidad de cajeros dedicados. Llevando este concepto un paso más allá, las tiendas sin cajas aprovechan tecnologías avanzadas como la visión por computadora, la fusión de sensores y la inteligencia artificial para crear una experiencia de compra sin fricciones. Los clientes pueden simplemente entrar, recoger los artículos y salir, con sus compras rastreadas y cargadas automáticamente a sus cuentas (INFORETAIL, 2024). Amazon Go y otros modelos de tiendas sin cajas han demostrado el potencial para agilizar el proceso de pago, reducir los tiempos de espera y minimizar la necesidad de personal de caja dedicado. Sin embargo, estos conceptos también plantean preocupaciones sobre posibles pérdidas de empleo y la necesidad de estrategias de recapacitación y transición de la fuerza laboral.
- **Impacto en el trabajo y consideraciones de la fuerza laboral.** La creciente adopción de automatización y robótica en las operaciones minoristas de gran consumo sin duda tendrá implicaciones para la fuerza laboral (Barbieri et al., 2019). Si bien estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia y la productividad, también pueden llevar a la pérdida de empleos, especialmente en áreas como almacenamiento, gestión de inventario y operaciones de caja.

Los minoristas de gran consumo deben abordar proactivamente estos desafíos laborales invirtiendo en programas de formación y reciclaje de empleados. La capacitación de los empleados existentes para trabajar junto con sistemas robóticos, gestionar procesos automatizados y asumir roles más valorados será crucial para una transición exitosa. Además, los minoristas deben explorar oportunidades para reubicar a los trabajadores desplazados

en nuevos roles que aprovechen su experiencia y fortalezas humanas, como el servicio al cliente, las ventas y el análisis de datos.

La gestión efectiva del cambio y las estrategias de comunicación claras serán esenciales para garantizar una transición fluida y mitigar posibles interrupciones o resistencia a las iniciativas de automatización.

Es importante tener en cuenta que, si bien la automatización y la robótica pueden reemplazar ciertas tareas, es poco probable que sustituyan por completo a la fuerza laboral humana en las operaciones minoristas de gran consumo. Más bien, estas tecnologías complementarán y mejorará las capacidades humanas, permitiendo que los empleados se centren en actividades más complejas, orientadas al cliente y de valor añadido.

Al abrazar las tecnologías de automatización y robótica de manera reflexiva y responsable, los minoristas de gran consumo pueden impulsar la eficiencia operativa, mejorar las experiencias del cliente y posicionarse para el éxito a largo plazo en el paisaje minorista en rápida evolución.

## LA ECONOMÍA DE SUSCRIPCIÓN Y LOS MODELOS DE INGRESOS RECURRENTES

El modelo transaccional tradicional de venta al por menor, donde los clientes realizan compras únicas, está siendo transformado por el auge de la economía de suscripción y los modelos de ingresos recurrentes (McKinsey & Company, 2021). En la industria del gran consumo, este cambio presenta tanto desafíos como oportunidades para que los minoristas construyan



lealtad a largo plazo de los clientes, flujos de ingresos predecibles y experiencias personalizadas.

- **Cajas de suscripción personalizadas.** Una de las manifestaciones más visibles de la economía de suscripción en el sector del gran consumo es la proliferación de cajas de suscripción personalizadas. Estas cajas ofrecen una forma conveniente y personalizada para que los consumidores descubran y reciban una variedad de productos de forma recurrente, que van desde snacks y bebidas hasta artículos de cuidado personal y productos esenciales para el hogar.

Al aprovechar el análisis de datos y algoritmos de aprendizaje automático, los servicios de cajas de suscripción pueden adaptar sus ofertas a las preferencias individuales, restricciones dietéticas y elecciones de estilo de vida. Este nivel de personalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta un sentido de exclusividad y anticipación, impulsando la participación y retención de los clientes.

- **Servicios de entrega y reposición recurrentes.** Más allá de las cajas personalizadas, los minoristas de gran consumo también están explorando servicios de entrega y reposición recurrentes para productos básicos del día a día. Los clientes pueden suscribirse a entregas regulares de artículos para el hogar, comestibles y productos de cuidado personal, eliminando la necesidad de viajes frecuentes a tiendas físicas.

Este modelo ofrece beneficios de conveniencia y ahorro de tiempo para los consumidores, al tiempo que proporciona a los minoristas un flujo de ingresos predecible y recurrente. Además, al analizar patrones de consumo y datos históricos, los minoristas pueden optimizar los niveles de inventario, minimizar el desperdicio y garantizar la reposición oportuna de productos.

- **Fomento de la lealtad y retención del cliente.** El modelo de economía de suscripción ofrece a los minoristas de gran consumo una herramienta poderosa para construir lealtad a largo plazo y la retención de clientes. Al ofrecer experiencias personalizadas y consistentes, los servicios de suscripción fomentan un sentido de afinidad y confianza con la marca, lo que hace menos probable que los clientes cambien a competidores.

Además, la naturaleza recurrente de los modelos de suscripción crea una relación más fuerte con el cliente, ya que los consumidores se acostumbran a la conveniencia y las ofertas adaptadas. Los minoristas pueden aprovechar esta lealtad mediante la venta cruzada y la venta adicional de productos complementarios, ampliando la presencia de la suscripción del cliente con el tiempo.

- **Integración fluida con estrategias omnicanal.** Los modelos de suscripción en la industria del gran consumo no se limitan a servicios independientes, sino que también pueden integrarse de manera fluida en estrategias omnicanal más amplias. Los minoristas pueden ofrecer opciones de suscripción junto con sus experiencias tradicionales de compra en tiendas físicas y en línea, proporcionando a los clientes múltiples puntos de contacto y canales para interactuar con su marca.

Por ejemplo, los clientes pueden optar por una suscripción de entrega recurrente para artículos esenciales para el hogar mientras siguen visitando tiendas físicas para compras impulsivas o experiencias de navegación. Este enfoque omnicanal permite a los minoristas satisfacer diversas preferencias y comportamientos de compra del cliente, maximizando las oportunidades de participación e ingresos.

- **Datos y personalización basados en datos.** Una de las principales ventajas de los modelos de suscripción en la industria del gran consumo es la gran cantidad de datos del cliente generados a través de interacciones recurrentes. Al analizar historiales de compra, preferencias y patrones de consumo, los minoristas pueden obtener conocimientos profundos sobre los comportamientos y necesidades de sus clientes.

Estos conocimientos pueden informar el desarrollo de productos, las estrategias de marketing y las decisiones operativas, lo que permite a los minoristas refinar y personalizar continuamente sus ofertas. Además, se pueden emplear análisis predictivos para anticipar la demanda del consumidor, optimizar los niveles de inventario y abordar proactivamente la posible rotación de clientes o insatisfacción.

- **Afrontar desafíos y cambiar mentalidades.** Si bien la economía de suscripción presenta importantes oportunidades para los minoristas de gran consumo, también introduce desafíos que deben abordarse. Superar las mentalidades y modelos de negocio tradicionales es un obstáculo significativo, ya que los minoristas deben adaptarse a una mentalidad de ingresos recurrentes en lugar de uno transaccional.

Además, gestionar la rotación de suscriptores y entregar continuamente valor para retener a los clientes es crucial. Los minoristas deben invertir en sistemas robustos de gestión de relaciones con los clientes (CRM), estrategias de contenido atractivas y un servicio al cliente excepcional para mantener la lealtad.

La gestión efectiva de la suscripción, que incluye opciones de facturación flexibles, procesos de cancelación sencillos y comunicación transparente, es

esencial para fomentar la confianza y evitar la frustración del cliente.

Al abrazar la economía de suscripción y los modelos de ingresos recurrentes, los minoristas de gran consumo pueden desbloquear nuevos caminos para el crecimiento, construir relaciones más profundas con los clientes y posicionarse como pioneros en el cambiante panorama minorista. Sin embargo, el éxito dependerá de su capacidad para ofrecer experiencias excepcionales, aprovechar los conocimientos basados en datos y adaptar sus modelos de negocio para satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores modernos.

## SOSTENIBILIDAD Y ABASTECIMIENTO ÉTICO

A medida que los consumidores se vuelven cada vez más conscientes del impacto ambiental y las prácticas éticas detrás de los productos que consumen, la sostenibilidad y el abastecimiento ético han emergido como consideraciones críticas para los minoristas de gran consumo (The Sustainability Consortium, 2021). No abordar estas preocupaciones puede llevar a la insatisfacción del cliente, daños a la reputación y riesgos comerciales a largo plazo.

- **Creciente demanda del consumidor de productos sostenibles y ecológicos.** Los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, están priorizando cada vez más la sostenibilidad al tomar decisiones de compra. Buscan activamente productos que sean respetuosos con el medio ambiente, obtenidos éticamente y producidos utilizando prácticas responsables. Los minoristas de gran consumo que no se adapten a esta demanda corren el riesgo de perder cuota de mercado frente a competidores más sostenibles. Para satisfacer esta creciente demanda, los minoristas de gran consumo deben priorizar el desarrollo y la promoción de líneas de productos sostenibles. Esto incluye el abastecimiento de ingredientes y materiales de proveedores éticos y ambientalmente responsables, la minimización del desperdicio de envases y la implementación de prácticas sostenibles de producción y distribución en toda su cadena de suministro.
- **Transparencia en las cadenas de suministro y trazabilidad de productos.** Los consumidores no solo exigen productos sostenibles, sino que también buscan una mayor transparencia sobre los orígenes y los procesos de producción de los bienes que adquieren. Los minoristas de gran consumo deben estar preparados para proporcionar información detallada sobre sus cadenas de suministro, incluida la obtención de materias primas, las prácticas laborales y el impacto ambiental.

La implementación de sistemas robustos de trazabilidad de productos es crucial para los minoristas de gran consumo para garantizar la transparencia y la responsabilidad. Estos sistemas pueden aprovechar tecnologías como la cadena de bloques, RFID y códigos QR para rastrear productos desde la granja hasta el estante, proporcionando a los consumidores información detallada sobre el recorrido que han realizado sus compras.

- **Reducción del desperdicio de alimentos y promoción de prácticas de economía circular.** El desperdicio de alimentos es un problema significativo en la industria de gran consumo, con importantes consecuencias ambientales y económicas (Parlamento Europeo, 2024). Los minoristas de gran consumo deben tomar medidas proactivas para reducir el desperdicio de alimentos en todas sus operaciones, desde la optimización de la logística de la cadena de suministro y la gestión de inventarios hasta la implementación de etiquetado de fechas efectivo y campañas de educación para el consumidor. Además, la adopción de principios de economía circular puede ayudar a los minoristas de gran consumo a minimizar el desperdicio y maximizar la eficiencia de los recursos. Esto incluye la incorporación de materiales reciclados en el embalaje de productos, la implementación de sistemas de reciclaje de circuito cerrado y la exploración de oportunidades para reutilizar o reciclar productos.
- **Iniciativas de comercio justo y abastecimiento ético.** Los consumidores están cada vez más preocupados por el trato ético de los trabajadores y las comunidades involucradas en la producción de

**Los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, están priorizando cada vez más la sostenibilidad al tomar decisiones de compra. Buscan activamente productos que sean respetuosos con el medio ambiente, obtenidos éticamente y producidos utilizando prácticas responsables. Los minoristas de gran consumo que no se adapten a esta demanda corren el riesgo de perder cuota de mercado frente a competidores más sostenibles**

productos de gran consumo (BCG, 2022). Los minoristas de gran consumo deben priorizar prácticas de comercio justo y abastecimiento ético para garantizar que sus cadenas de suministro estén libres de violaciones de los derechos humanos, explotación y prácticas laborales injustas.

La colaboración con organizaciones reconocidas de comercio justo y la implementación de procesos de auditoría y certificación rigurosos pueden ayudar a los minoristas de gran consumo a demostrar su compromiso con el abastecimiento ético. Además, la colaboración con comunidades locales y productores a pequeña escala puede apoyar medios de vida sostenibles y promover el desarrollo económico en regiones vulnerables.

- **Comunicación de los esfuerzos de sostenibilidad y construcción de confianza.** Simplemente implementar prácticas sostenibles y éticas no es suficiente; los minoristas de gran consumo deben comunicar eficazmente sus esfuerzos a los consumidores para construir confianza y credibilidad. La comunicación transparente y auténtica a través del etiquetado de productos, campañas de marketing e informes de sostenibilidad es esencial para demostrar un compromiso genuino con la responsabilidad ambiental y social.

Los minoristas de gran consumo pueden aprovechar las plataformas digitales y las redes sociales para compartir sus historias de sostenibilidad, resaltar sus iniciativas y relacionarse con los consumidores sobre estos temas críticos. La colaboración con organizaciones de terceros reputadas y la obtención de certificaciones relevantes puede mejorar aún más la credibilidad y reforzar el compromiso del minorista con prácticas sostenibles y éticas. Al priorizar la sostenibilidad y el abastecimiento ético, los minoristas de gran consumo no solo pueden satisfacer las demandas de los consumidores conscientes, sino también contribuir a un futuro

más sostenible y equitativo para el planeta y sus comunidades. Sin embargo, esta transición requiere un enfoque holístico y a largo plazo, que implique la colaboración con partes interesadas en toda la cadena de suministro, la innovación continua y un compromiso genuino con la responsabilidad ambiental y social.

## EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) Y EL APRENDIZAJE AUTOMÁTICO (AA)

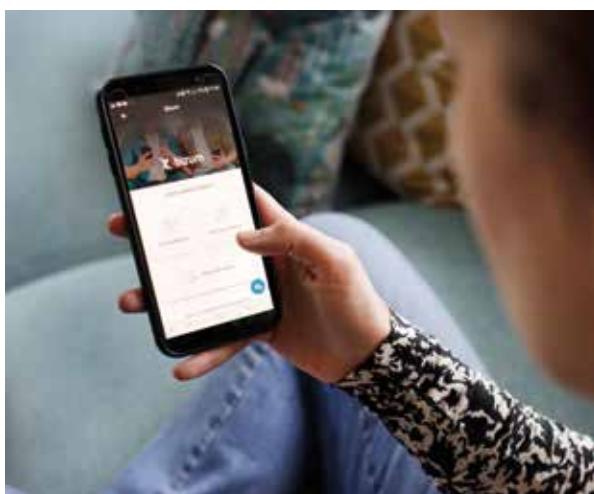
La Inteligencia Artificial (IA) y el Aprendizaje Automático (AA) están revolucionando varios aspectos de la industria minorista de gran consumo, impulsando eficiencias operativas, mejorando las experiencias de los clientes y permitiendo la toma de decisiones basada en datos. A medida que estas tecnologías continúan avanzando, su impacto en el sector solo se volverá más significativo (MarketingWeek, 2024).

- **Analítica Predictiva para la Gestión de Inventario y la Previsión de la Demanda.** Una de las aplicaciones más prometedoras de la IA y el AA en la industria de bienes de gran consumo se encuentra en el ámbito de la gestión de inventario y la previsión de la demanda. Los métodos de previsión tradicionales a menudo se basan en datos históricos y procesos manuales, que pueden ser ineficientes y propensos a errores, lo que puede resultar en falta de existencias o exceso de inventario.

Al aprovechar algoritmos de IA y AA, los minoristas pueden analizar grandes cantidades de datos, incluidos patrones de ventas, comportamiento del consumidor, patrones climáticos y factores macroeconómicos, para generar pronósticos de demanda precisos y optimizar los niveles de inventario en toda su cadena de suministro (IBM, 2023a). Estas tecnologías pueden identificar tendencias y correlaciones sutiles que serían difíciles de detectar para los humanos, permitiendo la toma de decisiones proactivas y reduciendo el desperdicio y los costos asociados con el exceso o falta de existencias.

- **Recomendaciones de productos personalizadas y precios dinámicos.** La IA y el AA también están transformando la forma en que los minoristas de productos de gran consumo interactúan con los clientes, permitiendo recomendaciones de productos personalizadas y estrategias de precios dinámicos. Al analizar datos individuales de los clientes, incluidos históricos de compra, comportamientos de navegación e información demográfica, los motores de recomendación impulsados por IA pueden sugerir productos relevantes adaptados a las preferencias y necesidades de cada cliente.

Este nivel de personalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también aumenta la



probabilidad de compras por impulso y oportunidades de venta cruzada, impulsando el crecimiento de ingresos para los minoristas de productos de gran consumo (IBM, 2023a).

Además, los algoritmos de precios dinámicos pueden ajustar los precios en tiempo real en función de varios factores, como la demanda, los precios de los competidores y los niveles de inventario. Esto permite a los minoristas de productos de gran consumo maximizar la rentabilidad mientras mantienen su competitividad y ofrecen ofertas atractivas a los clientes (BCG, 2024).

- **Chatbots y asistentes virtuales para servicio al cliente.** En la industria de productos de gran consumo, donde la satisfacción y la lealtad del cliente son primordiales, los chatbots y asistentes virtuales impulsados por IA están transformando el panorama del servicio al cliente (IBM, 2023b). Estos sistemas inteligentes pueden manejar consultas rutinarias, proporcionar información sobre productos y ayudar con el seguimiento de pedidos y devoluciones, ofreciendo soporte las 24 horas del día, los 7 días de la semana y reduciendo la carga de trabajo de los representantes de servicio al cliente humanos.

El Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) y las tecnologías de IA conversacional permiten que estos asistentes virtuales comprendan y respondan a las consultas de los clientes de manera natural y parecida a la humana, mejorando la experiencia general del cliente y fomentando la lealtad a la marca.

- **Optimización de la cadena de suministro impulsada por IA.** Más allá de las aplicaciones orientadas al cliente, la IA y el AA también están impulsando eficiencias en las operaciones de la cadena de suministro de productos de gran consumo. Al analizar grandes cantidades de datos de diversas fuentes, incluidos proveedores de logística, patrones climáticos y condiciones de tráfico, los algoritmos de IA pueden optimizar la planificación de rutas y transporte, reduciendo los tiempos y costos de entrega (IBM, 2024).

Además, los sistemas de mantenimiento predictivo impulsados por IA pueden monitorear equipos e infraestructuras, identificando problemas potenciales antes de que ocurran y minimizando el tiempo de inactividad y las interrupciones en la cadena de suministro.

- **Desafíos y Consideraciones.** Si bien los beneficios potenciales de la IA y el AA en la industria de productos de gran consumo son significativos, su implementación no está exenta de desafíos. Una consideración crítica es la calidad y disponibilidad de los datos. Los algoritmos de IA y AA dependen en gran medida de datos de alta calidad, diversos y no sesgados para generar ideas y predicciones

precisas. Los minoristas deben invertir en prácticas robustas de gestión de datos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones de privacidad y seguridad de datos.

Otro desafío es la necesidad de talento cualificado para desarrollar, implementar y mantener sistemas de IA y AA. Los minoristas pueden necesitar invertir en capacitación y recapacitación de su fuerza laboral o asociarse con compañías de IA especializadas para aprovechar eficazmente estas tecnologías.

Las consideraciones éticas, como el sesgo algorítmico, la transparencia y la responsabilidad, también deben abordarse. Los minoristas deben asegurarse de que sus sistemas de IA sean justos, imparciales y alineados con principios éticos, especialmente en áreas como la fijación de precios personalizados y las interacciones con los clientes.

- **Fomentar la confianza y la transparencia.** A medida que la IA y el AA se vuelven más prevalentes, fomentar la confianza y la transparencia con los clientes y las partes interesadas será crucial. Los minoristas deben ser transparentes sobre su uso de tecnologías de IA, proporcionando explicaciones claras y opciones de exclusión donde corresponda.

Además, las campañas de comunicación proactiva y los esfuerzos educativos pueden ayudar a los clientes a comprender los beneficios y limitaciones de las experiencias impulsadas por IA, fomentando confianza y aceptación.

Al abrazar de manera responsable y ética las tecnologías de IA y AA, los minoristas de productos de gran consumo pueden desbloquear importantes ventajas competitivas, impulsar eficiencias operativas y ofrecer experiencias excepcionales a los clientes. Sin embargo, el éxito dependerá de su capacidad para enfrentar los desafíos, invertir en los recursos y el talento necesarios y mantener un enfoque centrado en el cliente que priorice la confianza, la transparencia y las prácticas éticas.

## REALIDAD AUMENTADA (AR) Y REALIDAD VIRTUAL (VR) EN EL COMERCIO MINORISTA

La integración de las tecnologías de Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR) está preparada para revolucionar la experiencia de compra en la industria minorista, difuminando las líneas entre los mundos digital y físico. Estas tecnologías inmersivas ofrecen oportunidades sin precedentes para que los minoristas de bienes de consumo interactúen con los clientes, muestren productos y creen experiencias de marca memorables.

- **Experiencias de Compra Inmersivas a través de AR y VR.** AR y VR permiten a los minoristas trans-

portar a los clientes a entornos virtuales, lo que les permite explorar e interactuar con productos de formas innovadoras (The Standard, 2023). Las salas de exposición virtuales y las demostraciones de productos pueden proporcionar a los clientes una simulación realista de la experiencia de compra, permitiéndoles visualizar cómo podrían verse y funcionar los productos en sus hogares o espacios personales.

Por ejemplo, las aplicaciones de AR pueden permitir a los clientes "colocar" virtualmente muebles o electrodomésticos en sus salas de estar, proporcionando una mejor comprensión del tamaño, la escala y el ajuste antes de tomar una decisión de compra. De manera similar, las experiencias de VR pueden transportar a los clientes a pasillos de supermercados virtuales, permitiéndoles navegar y seleccionar productos de manera altamente realista y atractiva (BCG, 2023).

- **Demostraciones virtuales de productos y experiencias de prueba.** Una de las principales ventajas de AR y VR en la industria es la capacidad de proporcionar demostraciones virtuales de productos y experiencias de prueba. Los clientes pueden experimentar productos en acción, observando sus características y funcionalidades sin la necesidad de muestras físicas o demostraciones en persona.

En el sector de belleza y cuidado personal, las herramientas de prueba virtual impulsadas por AR permiten a los clientes visualizar cómo se verían diferentes productos de maquillaje, peinados o accesorios, reduciendo la necesidad de probadores en la tienda y mejorando la experiencia de compra en general (WIRED, 2024).

- **Exhibiciones interactivas en tienda e información de productos.** Si bien las aplicaciones en línea y móviles son plataformas naturales para las experiencias de AR y VR, estas tecnologías también pueden mejorar la experiencia de compra en la tienda. Los displays (exhibiciones) interactivos (Tokinomo, 2023) y los quioscos de información de productos (VirtuBox, 2023) pueden aprovechar AR para superponer contenido digital, como información nutricional, reseñas de productos u ofertas promocionales, en productos físicos o envases.

Esta integración perfecta de elementos digitales y físicos puede enriquecer el viaje en tienda del cliente, proporcionándole información valiosa y experiencias atractivas que impulsan las decisiones de compra y la lealtad a la marca.

- **Capacitación y simulaciones para el personal y operaciones.** Más allá de las aplicaciones orientadas al cliente, las tecnologías de AR y VR también pueden desempeñar un papel crucial en el entrenamiento y simulación para el personal y las ope-

---

**La integración de las tecnologías de Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR) está preparada para revolucionar la experiencia de compra en la industria minorista, difuminando las líneas entre los mundos digital y físico. Estas tecnologías inmersivas ofrecen oportunidades sin precedentes para que los minoristas de bienes de consumo interactúen con los clientes, muestren productos y creen experiencias de marca memorables**

---

raciones minoristas. Las simulaciones de realidad virtual pueden recrear varios escenarios, como el reabastecimiento de stock, los procesos de pago o las interacciones con el servicio al cliente, permitiendo a los empleados practicar y mejorar sus habilidades en un entorno libre de riesgos (itransition, 2023).

Las herramientas de asistencia remota impulsadas por AR pueden proporcionar orientación e instrucciones en tiempo real al personal de campo, permitiéndoles realizar tareas de manera más eficiente y precisa, especialmente en entornos complejos o peligrosos.

- **Desafíos y Consideraciones.** Si bien el potencial de AR y VR es vasto, varios desafíos deben abordarse para garantizar una implementación y adopción exitosas. Un desafío clave es el desarrollo e implementación de experiencias de AR y VR de alta calidad, atractivas y fáciles de usar. Esto requiere una inversión significativa en talento especializado, recursos de hardware y software, y creación y mantenimiento continuo de contenido.

Además, las barreras tecnológicas como la potencia de procesamiento limitada, la vida útil de la batería y la conectividad de red pueden obstaculizar la entrega perfecta de experiencias de AR y VR, especialmente en entornos móviles o remotos.

Las preocupaciones de privacidad y seguridad también son fundamentales, ya que las tecnologías de AR y VR pueden implicar la recopilación y procesamiento de datos sensibles del usuario, como información biométrica o datos ambientales. Los

minoristas deben implementar medidas robustas de protección de datos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones pertinentes.

- **Adopción del consumidor y educación.** Si bien la adopción de las tecnologías de AR y VR está aumentando, especialmente entre las generaciones más jóvenes, aún puede haber resistencia o vacilación por parte de algunos segmentos de consumidores. Los minoristas deben invertir en campañas de educación y concienciación del consumidor para mostrar los beneficios y la facilidad de uso de estas tecnologías, abordando preocupaciones potenciales y fomentando la adopción generalizada. Además, garantizar la accesibilidad e inclusión en el diseño e implementación de experiencias de AR y VR es crucial para satisfacer a diversos segmentos y capacidades demográficas de clientes.

Al aprovechar el poder de las tecnologías de AR y VR, los minoristas pueden crear experiencias de compra inmersivas, atractivas y personalizadas que diferencian sus marcas y fomentan la lealtad del cliente. Sin embargo, la implementación exitosa requiere un enfoque estratégico que aborde los desafíos tecnológicos, operativos y centrados en el consumidor, al tiempo que prioriza la privacidad de datos, la seguridad y las consideraciones éticas.

## EL FUTURO DE LAS TIENDAS FÍSICAS

Aunque el auge del comercio electrónico y los canales digitales ha afectado a los modelos de venta al por menor tradicionales, las tiendas físicas siguen siendo una parte integral de la industria de bienes de consumo. Sin embargo, su papel está evolucionando, y los minoristas deben adaptarse para satisfacer las cambiantes expectativas de los consumidores y aprovechar las tecnologías emergentes para crear experiencias en tienda cautivadoras.

- **Conceptos de compra experiencial y destino.** En la era de las compras en línea y la entrega a domicilio, las tiendas físicas deben ofrecer más que una simple experiencia transaccional. Los minoristas exitosos de bienes de consumo están transformando sus espacios físicos en destinos experienciales, combinando las compras con el entretenimiento, la educación y la construcción de comunidad (KPMG, 2024).

Estos conceptos de venta experiencial pueden incluir demostraciones interactivas de productos, clases de cocina o coctelería en vivo, eventos de degustación y experiencias de marca inmersivas. Al crear un ambiente atractivo y memorable, los minoristas pueden fomentar conexiones emocionales con los clientes y motivarlos a visitar sus tiendas no solo para hacer compras.

- **Integración de tecnología y experiencias digitales.** Para seguir siendo relevantes y competitivas, las tiendas físicas en la industria de bienes de consumo deben integrar de manera fluida la tecnología y las experiencias digitales en sus entornos físicos. Esto incluye aprovechar tecnologías como la realidad aumentada (AR), la realidad virtual (VR) y las pantallas interactivas para mejorar la información del producto, permitir pruebas virtuales y proporcionar demostraciones de productos atractivas (EY, 2023).

Además, los quioscos digitales en tienda y las aplicaciones móviles pueden ofrecer recomendaciones de productos personalizadas, información de inventario en tiempo real y experiencias de compra omnicanal fluidas, permitiendo a los clientes navegar, comprar y organizar la entrega o recogida con facilidad.

- **Espacios y eventos centrados en la comunidad.** A medida que los consumidores buscan conexiones más profundas y experiencias compartidas, los minoristas de bienes de consumo están transformando sus tiendas físicas en espacios centrados en la comunidad. Estos espacios sirven como puntos de encuentro para las comunidades locales, albergando eventos, talleres y actividades que fomentan las interacciones sociales y construyen la lealtad a la marca (Forbes, 2024).

Los ejemplos pueden incluir clases de cocina, seminarios de salud y bienestar, eventos de degustación de productos o incluso espacios de trabajo colaborativos. Al posicionar sus tiendas como centros comunitarios, los minoristas pueden fortalecer sus conexiones con los clientes, fomentando un sentido de pertenencia y propósito más allá de las simples transacciones.

- **Adaptación de formatos y diseños de tienda.** El diseño y la disposición tradicionales de las tiendas físicas pueden no estar alineados con las preferencias y comportamientos de compra cambiantes. Los minoristas de bienes de consumo deben estar dispuestos a experimentar con nuevos formatos y diseños de tienda que satisfagan las necesidades cambiantes y mejoren la experiencia de compra en general (Forbes, 2024).

Esto puede implicar la implementación de conceptos de tienda más pequeños y cuidadosamente seleccionados en áreas urbanas, o la creación de modelos híbridos que combinen espacios minoristas físicos con centros de distribución o lugares de recogida. Los diseños de tienda flexibles y modulares también pueden permitir una adaptación rápida a los cambios en surtidos de productos, campañas promocionales o tendencias de consumo.

- **Integración fluida con estrategias omnicanal.** Si bien las tiendas físicas siguen siendo vitales, su

éxito dependerá de la integración fluida con estrategias omnicanal más amplias. Los minoristas deben aprovechar sus ubicaciones físicas como puntos de contacto integrales dentro de una experiencia de compra cohesiva y multicanal, permitiendo a los clientes moverse fluidamente entre los canales en línea y fuera de línea.

Esto puede implicar la implementación de opciones de recogida en tienda para pedidos en línea, visibilidad de inventario en tiempo real en todos los canales y una marca y mensaje consistentes en todos los puntos de contacto. Al proporcionar una experiencia de compra unificada y cohesiva, los minoristas de bienes de consumo pueden satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores modernos y fomentar una lealtad a la marca duradera.

- **Desafíos y consideraciones.** Transformar las tiendas físicas en destinos experienciales y centrados en la comunidad requiere una inversión significativa en infraestructura, tecnología y talento. Los minoristas de bienes de consumo deben equilibrar cuidadosamente estas inversiones con consideraciones de rentabilidad y demandas cambiantes de los consumidores.

Además, el éxito de la implementación depende de una gestión del cambio efectiva, ya que los minoristas navegan por la transformación de sus espacios físicos, modelos operativos y culturas organizacionales.

- **Análisis basado en datos y optimización continua.** Para mantenerse a la vanguardia, los minoristas de bienes de consumo deben aprovechar el análisis basado en datos y optimizar continuamente sus estrategias de tienda física. Al recolectar y analizar datos de clientes, patrones de tráfico peatonal, datos de ventas y retroalimentación, los minoristas pueden obtener información valiosa sobre las preferencias, comportamientos y puntos problemáticos de los consumidores.

Estos conocimientos pueden informar decisiones relacionadas con el diseño de la tienda, los surtidos

de productos, las estrategias promocionales y las ofertas experienciales, asegurando que las tiendas físicas sigan siendo relevantes y atractivas para los clientes.

Al reimaginar el papel de las tiendas físicas y adoptar conceptos innovadores, los minoristas de bienes de consumo pueden crear experiencias cautivadoras en tienda que complementen sus canales digitales y fomenten relaciones duraderas con los clientes. Sin embargo, el éxito dependerá de la disposición a experimentar, adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y aprovechar las tecnologías emergentes para ofrecer experiencias de compra fluidas, personalizadas y memorables.

## CONCLUSIONES

La industria minorista de productos de consumo masivo está al borde de una era transformadora, impulsada por demandas de consumidores en rápida evolución, avances tecnológicos y cambios en las prioridades sociales. Las tendencias exploradas en este artículo, desde el auge de las estrategias omnicanal y omni-cliente hasta la integración de automatización, inteligencia artificial y tecnologías inmersivas, pintan un panorama de gran dinamismo en el futuro del comercio minorista.

A medida que los consumidores exigen experiencias de compra fluidas, personalizadas y convenientes, los minoristas de productos de consumo masivo deben adoptar el enfoque omnicanal, proporcionando una experiencia de marca coherente en múltiples puntos de contacto. Sin embargo, la verdadera ventaja competitiva radica en evolucionar hacia una estrategia omni-cliente, donde los clientes participen activamente como co-creadores, defensores e influencers, dando forma a los productos, servicios y experiencias que desean.

**Al reimaginar el papel de las tiendas físicas y adoptar conceptos innovadores, los minoristas de bienes de consumo pueden crear experiencias cautivadoras en tienda que complementen sus canales digitales y fomenten relaciones duraderas con los clientes. Sin embargo, el éxito dependerá de la disposición a experimentar, adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y aprovechar las tecnologías emergentes para ofrecer experiencias de compra fluidas, personalizadas y memorables**

La automatización y la robótica jugarán un papel fundamental en la optimización de operaciones, mejorando la eficiencia y reduciendo costos. Desde almacenes automatizados y asistentes robóticos hasta tiendas de autoservicio y sin cajeros, estas tecnologías transformarán la forma en que se almacenan, manejan y venden los productos de consumo masivo, al tiempo que impactarán en la fuerza laboral y requerirán un enfoque proactivo para la recapacitación (reskilling) y la reubicación.

La economía de suscripción y los modelos de ingresos recurrentes presentan una oportunidad significativa para los minoristas de productos de consumo masivo de construir lealtad a largo plazo y flujos de ingresos predecibles. Las cajas de suscripción seleccionadas, los servicios de entrega recurrente y las ofertas personalizadas cambiarán los modelos transaccionales tradicionales, fomentando conexiones más profundas con los consumidores.

La sostenibilidad y el abastecimiento ético se convertirán en prioridades innegociables, ya que los consumidores conscientes exigen transparencia, trazabilidad y prácticas ambientalmente responsables. Los minoristas de productos de consumo masivo deben priorizar la reducción de residuos, iniciativas de economía circular, comercio justo y abastecimiento ético para cumplir con estas expectativas y construir confianza con sus clientes.

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) revolucionarán diversos aspectos de la industria minorista de productos de consumo masivo, desde análisis predictivos y recomendaciones personalizadas hasta chatbots y optimización de la cadena de suministro. Sin embargo, la implementación exitosa requerirá datos de alta calidad, talento especializado y un compromiso con prácticas éticas y transparentes.

Las tecnologías inmersivas como la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) transformarán la experiencia de compra, ofreciendo demostraciones de productos virtuales, experiencias de prueba y exhibiciones interactivas en tiendas. Estas tecnologías también jugarán un papel crucial en la capacitación del personal y simulaciones operativas.

Las tiendas físicas evolucionarán hacia destinos experienciales, integrando tecnología y experiencias digitales, fomentando conexiones comunitarias y adaptándose a las preferencias cambiantes de los consumidores a través de formatos y diseños de tienda flexibles.

A medida que el panorama minorista continúa evolucionando, los líderes de productos de consumo masivo deben adoptar una mentalidad de innovación continua, adaptación y enfoque en el cliente. El éxito dependerá de su capacidad para navegar por los desafíos, aprovechar las tecnologías emergentes de manera responsable y ofrecer experiencias excepcionales y personalizadas que superen las expectativas del consumidor.

El futuro del comercio minorista de productos de consumo masivo promete ser emocionante, dinámico y repleto de oportunidades para aquellos dispuestos a abrazar el cambio y priorizar las necesidades de los consumidores modernos. Al mantenerse a la vanguardia y capitalizar las tendencias transformadoras delineadas en este artículo, los minoristas de productos de consumo masivo pueden posicionarse como pioneros de la industria, fomentando una lealtad a la marca duradera y promoviendo un crecimiento sostenible en un mercado en constante evolución. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- Barbieri, L., Mussida, C., Piva, M., & Vivarelli, M. (2019). *Testing the Employment Impact of Automation, Robots and AI: A Survey and Some Methodological Issues* (IZA DP No. 12612; DISCUSSION PAPER SERIES). <https://docs.iza.org/dp12612.pdf>
- BCG. (2022). *Winning the Consumer with Sustainability*. <https://www.bcg.com/publications/2022/uk-consumer-interest-in-sustainability>
- BCG. (2023). *Rethinking E-Commerce for the Era of the Metaverse*. <https://www.bcg.com/publications/2023/the-future-of-e-commerce>
- BCG. (2024). *Overcoming Retail Complexity with AI-Powered Pricing*. <https://www.bcg.com/publications/2024/overcoming-retail-complexity-with-ai-powered-pricing>
- ELEMENT LOGIC. (2024). *¿Cómo escoger el sistema de almacenamiento y recuperación automatizado ASRS más adecuado para tu negocio?* <https://www.elementlogic.es/blog/category/automatizacion-de-almacenes/6-sistemas-de-almacenamiento-y-recuperacion-automatizados/>
- EY. (2023). *Cómo deben evolucionar las propuestas de valor de los minoristas para tener éxito*. [https://www.ey.com/es\\_gt/consumer-products-retail/defining-the-future-of-retail](https://www.ey.com/es_gt/consumer-products-retail/defining-the-future-of-retail)
- Field, D. (2022). *Gestión de inventario omnicanal: pasos para que los minoristas se pongan en marcha*. HOW TO SERIES. <https://www.leafio.ai/es/blog/gestion-de-inventario-omni-canal/>
- Forbes. (2024). *The Trends Reshaping Retail Real Estate In 2024*. The Trends Reshaping Retail Real Estate In 2024
- IBM. (2023a). *Guía empresarial sobre la analítica predictiva actual*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/8YR-VVRQP>

- IBM. (2023b). *How chatbots can provide a better customer experience.* <https://www.ibm.com/blog/how-chatbots-can-provide-a-better-customer-experience/>
- IBM. (2024). *Soluciones para la cadena de suministro.* [https://www.ibm.com/es-es/supply-chain?utm\\_content=SRCWW&p1=Search&p4=43700076735652314&p5=p&p9=58700008320547467&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwjLGyBhCYARIsAPqTz1-SL4mHJ5FLjqTUPI8ILvf4-oXxxIINwCOl8qm0rhxuKRWni7\\_TW0waAvtAEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.ibm.com/es-es/supply-chain?utm_content=SRCWW&p1=Search&p4=43700076735652314&p5=p&p9=58700008320547467&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwjLGyBhCYARIsAPqTz1-SL4mHJ5FLjqTUPI8ILvf4-oXxxIINwCOl8qm0rhxuKRWni7_TW0waAvtAEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- ICEMD. (2024). *¿Qué es el Marketing Omnicanal? La importancia del marketing omnicanal para satisfacer las necesidades del cliente.* <https://icemd.esic.edu/knowledge/articulos/la-importancia-del-marketing-omnicanal-para-satisfacer-las-necesidades-del-cliente/>
- INFORETAIL. (2024). *Aldi lanza un nuevo modelo de tienda sin cajas.* <https://www.revistainforetail.com/noticia-det/aldi-lanza-un-nuevo-modelo-de-tienda-sin-cajas/4b7e20a98a3d746dfc25606ec334b8a4>
- itransition. (2023). *Virtual reality in retail: 11 use cases, benefits, and adoption practices.* <https://www.itransition.com/virtual-reality/retail>
- KPMG. (2024). *Hacia un comercio fluido.* [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2024/05/Towards-Seamless-Commerce-report\\_VEsp.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2024/05/Towards-Seamless-Commerce-report_VEsp.pdf)
- MarketingWeek. (2024). *The future of AI in the retail industry: What to expect.* <https://www.marketingweek.com/the-future-of-ai-in-the-retail-industry-what-to-expect/>
- Mckinsey & Company. (2020). *El fin de los límites en las compras: Personalización omnicanal.* <https://www.mckinsey.com/pe/el-fin-de-los-limites-en-las-compras-personalizacion-omnicanal>
- Mckinsey & Company. (2021). *Creating consumer—and business—value with subscriptions.* <https://www.mckinsey.com/our-insights/sign-up-now-creating-consumer-and-business-value-with-subscriptions#/>
- Parlamento Europeo. (2024). *Reducción de los residuos alimentarios: ¿Cuáles son las acciones de la UE?* <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20240318S-TO19401/reduccion-de-los-residuos-alimentarios-cuales-son-las-acciones-de-la-ue>
- Staff, P. (2021). *Robots autónomos en las tiendas, ¿el futuro del retail?* <https://blog.pogen.com/blog/robots-autonomos-en-las-tiendas-el-futuro-del-retail>
- Status 2 Software. (2024a). *BOPIS, ROPIS y BORIS para triunfar en tu estrategia omnicanal.* <https://status2.com/bopis-ropis-boris/>
- Status 2 Software. (2024b). *Pasillo infinito: qué es y cómo puede ayudarte en tu negocio Retail.* [https://status2.com/pasillo-infinito-retail/](https://status2.com/pasillo-infinito-retail)
- The Standard. (2023). *Retailers increasingly trialling AI fashion models and virtual try-on tech.* <https://www.standard.co.uk/news/tech/ai-fashion-models-virtual-tryon-diffusion-models-b1120382.html>
- The Sustainability Consortium. (2021). *Sustainable Retailing.* <https://sustainabilityconsortium.org/sustainable-retailing/>
- Tokinomo. (2023). *Revolutionizing Retail: How Smart Retail Displays are Reshaping the Shopping Experience.* <https://www.tokinomo.com/blog/smart-retail-displays-shopping-experience>
- Turienzo, L. (2020). *Omnicliente.* RetailNewsTrends. <https://retailnewstrends.me/producto/ebook-omnicliente/>
- VirtuBox. (2023). *What is an Information Kiosk: Various Features, Types, and Advantages?* <https://www.virtubox.io/blog/what-is-an-information-kiosk>
- WIRED. (2024). *VR makeup experiences encourage experimentation.* <https://wired.me/technology/virtual-reality/vr-makeup-experiences-encourage-experimentation/>





Ilustración: Ana Fernández (@Lusaneartisan)

# El comercio del mañana: un viaje futurista a 2050

■ Almudena Recio Román

■ Manuel Recio Menéndez

■ María Victoria Román González

Campus de Excelencia Internacional Agroalimentaria (ceiA3). Universidad de Almería

**Resumen:** Este artículo proyecta la experiencia de compra de bienes de consumo en el año 2050 mediante la exploración de hábitos de diferentes perfiles de consumidores. Se narran las experiencias de millennials urbanos tecnológicos, familias conscientes del medio ambiente, baby boomers jubilados, innovadores de la Generación Alpha y compradores rurales tradicionales. La integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la realidad virtual, la realidad aumentada y el Internet de las Cosas permite ofrecer experiencias de compra altamente personalizadas e inmersivas. Además, se subraya la importancia de la sostenibilidad, el consumo ético y la transparencia en la cadena de suministro.

El artículo concluye con reflexiones sobre el futuro del retail y ofrece recomendaciones para los gerentes minoristas: invertir en innovación tecnológica, priorizar la sostenibilidad, crear experiencias híbridas, mejorar la personalización, optimizar la logística y fomentar el compromiso con la comunidad.

En 2050, el mundo ha adoptado tecnologías similares a las vistas en la ciencia ficción. Las ciudades son inteligentes y los hogares están conectados, difuminando las líneas entre lo digital y lo físico. En este entorno, los hábitos de compra han cambiado drásticamente debido a avances tecnológicos y nuevos valores del consumidor. Este artículo presenta cómo consumidores diversos, desde millennials tecnológicos hasta tradicionalistas rurales, navegan un mundo que combina conveniencia, sostenibilidad e innovación.

**Palabras clave:** Compras en 2050; Tecnología de retail futuro; Experiencia de compra personalizada; Inteligencia artificial en retail; Sostenibilidad en comercio minorista; Entrega de última milla.

Imagina entrar en una metrópolis bulliciosa donde vehículos autónomos circulan por las calles, drones entregan paquetes con precisión milimétrica y asistentes digitales gestionan las rutinas diarias de manera impecable. Aquí, en un mundo donde la tecnología está profundamente integrada en cada faceta de la vida, encontramos nuestro primer perfil de consumidor: los millennials urbanos, tecnológicamente hábiles. Estas personas, ahora en sus años de mayor plenitud, han adoptado completamente las comodidades que la tecnología moderna les brinda. Sus jornadas de compras son un testimonio del poder de la inteligencia artificial (IA), la realidad virtual (RV) y el Internet de las Cosas (IoT).

A continuación, viajamos a las afueras, hogar de las Familias Conscientes del Medio Ambiente. Estos hogares priorizan la sostenibilidad y el consumo ético. Han adoptado tecnologías que respaldan su estilo de vida verde, desde el blockchain para verificar el origen de los productos hasta los vehículos eléctricos para entregas ecológicas. Sus hábitos de compra reflejan un compromiso profundo con la preservación del planeta para las generaciones futuras, mostrándonos un camino donde la tecnología y la sostenibilidad van de la mano.

En contraste, los Jubilados de la Generación del Baby Boom representan un segmento que valora la tradición y la comunidad, pero no son adversos a los beneficios de la tecnología moderna. Sus experiencias de compra son una mezcla de lo antiguo y lo nuevo, donde las visitas a las tiendas físicas se complementan con compras en línea facilitadas por asistentes activados por voz y servicios de entrega de alto nivel. Estos ancianos disfrutan del ritmo tranquilo de la jubilación mientras permanecen conectados al mundo del comercio minorista digital.

A continuación, nos enfocamos en los Innovadores de la Generación Alpha, nativos digitales inmersos en un entorno altamente tecnológico. Para ellos, comprar es una experiencia interactiva y social, influenciada en gran medida por sus allegados y los influencers en línea. La criptomoneda es su forma preferida de pago, y disfrutan de la gratificación instantánea que proporcionan las entregas con drones el mismo día. Este segmento personifica la convergencia de las redes sociales, la tecnología y el consumismo.

Finalmente, exploramos las vidas de los Tradicionistas Rurales, que viven lejos del frenesí urbano. Sus hábitos de compra están arraigados en interacciones comunitarias locales y mercados tradicionales. Sin embargo, también hacen un uso selectivo de plata-

formas en línea para productos no disponibles fácilmente en su localidad, demostrando una mezcla única de prácticas minoristas tradicionales y modernas.

A través de estas narrativas, descubriremos cómo el futuro del comercio minorista de bienes de gran consumo no es un modelo único para todos, sino una variedad de experiencias personalizadas moldeadas por la innovación tecnológica y las diversas necesidades del consumidor. El viaje de cada segmento ofrece ideas valiosas para los gerentes minoristas, destacando la importancia de la adaptabilidad, la inversión tecnológica y una comprensión aguda del comportamiento del consumidor en un mercado en constante evolución.

Mientras nos sumergimos en estas historias, imaginemos el futuro de las compras a través de los ojos de aquellos que lo moldearán. Bienvenidos al año 2050, donde el futuro del comercio minorista ya está aquí.

### UN DÍA EN LA VIDA DE LOS MILLENIALS URBANOS TECNOLÓGICAMENTE HÁBILES

En el corazón de una metrópolis expansiva, el sol de la mañana atraviesa las elegantes paredes de cristal de un apartamento de gran altura. Aquí vive Elena, una ejecutiva de marketing de 48 años, y su pareja, Javier, un desarrollador de software de 52 años. Su hogar es una maravilla de la tecnología moderna, un ejemplo perfecto de cómo los millennials viven y compran en el año 2050.

#### Rutina Matutina

Elena se despierta con el suave tintineo de su asistente personal de inteligencia artificial, Lumi. Lumi ya ha ajustado la temperatura de la habitación, subido las persianas y comenzado a preparar su mezcla de café favorita. "Buenos días, Elena," le saluda Lumi. "Tienes una reunión a las 9 de la mañana y tu desayuno está listo. ¿Te gustaría revisar tu lista de compras para hoy?"

Elena asiente con la cabeza y aparece frente a ella un display holográfico, mostrándole recomendaciones de compras personalizadas basadas en sus preferencias, necesidades dietéticas y eventos sociales próximos. Hoy, Lumi sugiere un nuevo granola orgánico que ha recibido excelentes críticas por su sabor y beneficios nutricionales. Con un simple comando de voz, Elena lo añade a su carrito de compras.

Mientras tanto, Javier está en la cocina, donde el refrigerador inteligente ya ha identificado los productos que se están agotando y ha sugerido reemplazos.

También ha escaneado su contenido y ha recomendado una receta para un batido proteico, perfecto para la rutina de carrera matutina de Javier. Él está de acuerdo con la sugerencia, y el refrigerador registra el pedido de los ingredientes necesarios, asegurando que sean entregados en menos de una hora.

### Jornada de Compras

Mientras Elena se prepara para su día, Lumi le informa sobre un evento de compras de realidad virtual (RV) durante su descanso para almorzar. Grandes marcas están presentando sus últimos productos en un centro comercial virtual, permitiendo a los usuarios explorar y probar artículos en un entorno inmersivo. Elena está especialmente interesada en ver una nueva línea de ropa profesional que promete un ajuste perfecto a través de pruebas virtuales.



Al mediodía, Elena se pone su visor de RV y es virtualmente transportada a un concurrido centro comercial digital. Camina por tiendas virtuales, interactuando con pantallas interactivas que ofrecen información detallada sobre los productos y reseñas de clientes en tiempo real. Elena selecciona un blazer a medida y activa la función de prueba virtual. Ve un modelo 3D de sí misma vistiendo el blazer, girando y moviéndose para asegurarse de que el ajuste sea perfecto. Satisfecha, lo añade al carrito y procede al pago, completando la compra con una rápida autenticación biométrica.

El blazer, junto con sus pedidos de comestibles anteriores, será entregado por drones equipados con sistemas de navegación avanzados, asegurando una entrega precisa al puerto de drones designado de su aparta-

mento. Para cuando Elena termine sus reuniones de la tarde, sus compras estarán esperándola en casa, cuidadosamente empaquetadas y listas para usar.

### Rutina Nocturna

Después de un largo día de trabajo, Elena y Javier se relajan en su sala de estar, donde su sistema doméstico inteligente ya ha atenuado las luces y comenzado a reproducir su lista de reproducción favorita. Javier revisa el estado de los suministros domésticos en su tableta. La despensa habilitada para IoT ha reordenado automáticamente artículos esenciales como productos de limpieza y comida para mascotas, programados para ser entregados en los próximos días.

Elena recibe una notificación de Lumi sobre un evento de cata de vinos virtuales que tendrá lugar esa noche. Emocionada, se inscribe rápidamente y recibe una selección cuidadosamente elaborada de vinos entregados justo a tiempo para el evento. La cata se realiza en un viñedo virtual, donde los participantes pueden interactuar con el enólogo y otros entusiastas, discutiendo sabores y maridajes en tiempo real.

A medida que se acerca la hora de acostarse, Lumi recuerda a Elena que revise sus estadísticas de salud. Elena revisa su monitor de actividad física y recibe recomendaciones personalizadas para su dieta y plan de ejercicio, integradas de manera fluida con su historial de compras y planes de comidas futuros. El refrigerador inteligente se actualiza con estas nuevas pautas dietéticas, listo para sugerir alimentos apropiados para su próximo pedido.

### LA EXPERIENCIA DE COMPRAS SOSTENIBLE DE LA FAMILIA COMPROMETIDA CON LA SOSTENIBILIDAD

Ubicada en un enclave suburbano rodeado de vegetación y viviendas con paneles solares, vive la familia Martínez. María y Antonio, ambos en la cuarentena, son padres de dos niños pequeños, Lucía y Marcos. El hogar de los Martínez ejemplifica a la familia consciente del medio ambiente de 2050, donde la sostenibilidad no es solo una opción, sino un estilo de vida.

### Rutina Matutina

El día comienza con el suave zumbido del sistema de energía renovable de su hogar, que se pone en marcha, aprovechando la energía de los paneles solares en el techo y un pequeño aerogenerador en el patio trasero. María revisa su smartwatch, que monitorea el consumo de energía de su hogar y proporciona sugerencias sobre cómo optimizar

el uso. Esta mañana, recomienda utilizar la energía almacenada durante la noche para alimentar su coche eléctrico y los electrodomésticos del hogar.

En la cocina, su nevera inteligente, equipada con tecnología blockchain, alerta a María de que les queda poca leche orgánica de origen local y huevos de co-



rral. La nevera proporciona una lista de proveedores verificados dentro de un radio de 50 kilómetros, cada uno con información detallada sobre sus prácticas agrícolas y certificaciones de sostenibilidad.

"¡Buenos días, María!", dice el asistente de inteligencia artificial de la nevera. "¿Te gustaría reordenar tus productos habituales de la Granja de Prados Verdes? Tienen una oferta especial en bayas orgánicas hoy." María confirma el pedido con un gesto de cabeza, y la transacción se procesa instantáneamente, programada para ser entregada por un vehículo eléctrico más tarde en el día.

### Jornada de Compras

Más tarde por la mañana, María y Antonio deciden visitar el mercado de agricultores local, que está mejorado con realidad aumentada (RA). Mientras caminan por el mercado, usando sus gafas de RA, información detallada sobre cada producto flota en el aire junto a ellos. Pueden ver la granja donde se cultivaron los productos, la huella de carbono de su transporte, e incluso testimonios de otros compradores conscientes del medio ambiente.

Lucía y Marcos disfrutan de juegos educativos interactivos en el mercado, donde aprenden sobre

prácticas agrícolas sostenibles y la importancia de la biodiversidad. Estas actividades están diseñadas para inculcar valores ambientales en la próxima generación, asegurando la continuidad de las prácticas sostenibles.

Antonio ve un puesto que vende productos de limpieza hechos a mano y respetuosos con el medio ambiente. Con un simple escaneo del código QR del producto, accede a toda la cadena de suministro en su pantalla de RA, gracias a la verificación blockchain. Satisfecho con la transparencia y la obtención ética, realiza una compra utilizando su monedero digital.

De vuelta en casa, las compras de la familia son entregadas por una flota de furgonetas de reparto eléctricas que sirven a su comunidad. Estas furgonetas, alimentadas por energía renovable, han reducido significativamente la huella de carbono de la entrega de última milla. El embalaje es mínimo y completamente reciclable, alineado con los objetivos de residuo cero de la familia Martínez.

### Rutina Nocturna

A medida que se pone el sol, la familia Martínez se reúne para una comida casera. Sus electrodomésticos inteligentes de cocina han optimizado el proceso de cocción, reduciendo el consumo de energía y asegurando el equilibrio nutricional de la comida. Los ingredientes utilizados son frescos gracias a las compras realizadas durante el día y con la verificación de sostenibilidad utilizando la RA, haciendo que la comida sea saludable y respetuosa con el medio ambiente.

Después de la cena, María y Antonio se sientan a planificar su próxima gran compra: un nuevo mueble. Utilizan una aplicación alimentada por IA que selecciona opciones según sus preferencias estéticas, presupuesto y criterios de sostenibilidad. La aplicación destaca a algunos artesanos locales que fabrican muebles con madera reciclada y otros materiales sostenibles.

La pareja decide visitar una sala de exposición virtual, donde pueden interactuar con los artesanos a través de proyecciones holográficas, discutir diseños personalizados y ver los muebles en un modelo virtual de su sala de estar. Una vez que finalizan su elección, se realiza el pedido, y los muebles serán fabricados y entregados en unas semanas.

Mientras tanto, Lucía y Marcos se preparan para ir a la cama. Sus habitaciones están equipadas con

sistemas de iluminación y control climático inteligentes que se ajustan para crear el ambiente de sueño perfecto, promoviendo una mejor salud y reduciendo el consumo de energía. María les pone un libro digital, que al mismo tiempo que les narra temas ambientales, les representa visualmente con hologramas los relatos, reforzando su compromiso con la sostenibilidad incluso en los miembros más jóvenes de la familia.

A medida que el hogar de los Martínez se sumerge en la tranquilidad de la noche, el sistema de gestión de energía de su hogar continúa trabajando eficientemente en segundo plano. Almacena energía excedente, alimenta sistemas esenciales y garantiza que comiencen el próximo día con una huella ambiental mínima.

### LA COMPRA TRANQUILA DE LOS BABY BOOMERS JUBILADOS

En un tranquilo y pintoresco suburbio, rodeado de parques y centros comunitarios, viven Susana y Ricardo, ambos en la mitad de sus ochenta. Con los avances tecnológicos, los ochenta de antes son los nuevos sesenta. Son parte de la generación de baby boomers jubilados que han adoptado una mezcla de comodidades tradicionales y modernas para mejorar su vida post-jubilación. Sus días están llenos de actividades de ocio, compromisos sociales y un toque de asistencia tecnológica para hacer la vida más fácil.

#### Rutina Matutina

Susana y Ricardo comienzan su día con un ritual matutino tranquilo. Su asistente inteligente, integrado en la infraestructura del hogar, los despierta suavemente con música suave y un aumento gradual de la luz, simulando un amanecer natural. "Buenos días, Susana y Ricardo," los saluda el asistente. "Hoy es su visita al centro comunitario de realidad mixta. ¿Desean que programe su transporte?"

Mientras preparan el desayuno, los dispositivos inteligentes de la cocina se encargan de las tareas mundanas. El frigorífico ya ha sugerido un menú saludable para el corazón basado en sus necesidades dietéticas y ha preordenado productos frescos, asegurándose de que siempre tengan lo que necesitan sin el esfuerzo de hacer compras regulares.

"Su batido de desayuno está listo," anuncia la batidora inteligente, que ha mezclado una combinación perfecta de frutas y nutrientes adaptados a sus necesidades de salud. Susana toma un sorbo y consulta



su reloj inteligente, que monitorea sus estadísticas de salud, recordándole que tome su medicación matutina. El dispensador de medicamentos en la cocina ya ha clasificado sus pastillas para el día, asegurándose de que nunca se pierda una dosis.

#### La Experiencia de Compra

Más tarde en la mañana, Susana y Ricardo se dirigen al centro comunitario de realidad mixta. Prefieren un ritmo tranquilo, así que reservan un vehículo autónomo que los recoge en la puerta de su casa y los lleva al centro. El viaje es suave y eficiente, permitiéndoles relajarse y disfrutar del paisaje.

En el centro comunitario, son recibidos por una mezcla de lo real y lo virtual. El centro está equipado con entornos de realidad mixta (RM) donde las experiencias físicas y digitales se fusionan sin problemas. Hoy planean explorar la sección de ventas al por menor de RM, que ofrece una experiencia de compra única adaptada a su generación.

Al caminar por los pasillos, pueden tocar y examinar físicamente los productos mientras los asistentes virtuales proporcionan información adicional y recomendaciones a través de pantallas holográficas. Ricardo está interesado en un nuevo modelo de termostato inteligente que promete una mayor eficiencia energética. Interactúa con el representante de ventas virtual, quien le explica en detalle las características y beneficios, demostrando cómo se integra con su sistema de hogar inteligente existente.

Mientras tanto, Susana se siente atraída por una exhibición de artesanías. Toma un jarrón bellamente hecho a mano y lo escanea con sus gafas de realidad aumentada (RA). Al instante, ve la historia del artista, los materiales utilizados e incluso un video del proceso de creación. Conmovida por el toque personal, decide comprarlo, completando la compra con un simple toque en su reloj inteligente.

La pareja decide almorzar en la cafetería del centro, donde disfrutan de una comida hecha con ingredientes de origen local. Sus preferencias dietéticas están almacenadas en el sistema de la cafetería, asegurando que sus comidas sean tanto deliciosas como adecuadas para sus necesidades de salud.

### Rutina Nocturna

De vuelta en casa, Susana y Ricardo se relajan participando en sus pasatiempos favoritos. A Ricardo le encanta la jardinería y se ocupa de su jardín inteligente, que utiliza sensores IoT para monitorear la salud del suelo, las necesidades de agua y el crecimiento de las plantas. El sistema del jardín envía alertas a su tableta, sugiriendo los mejores momentos para regar y fertilizar, asegurando un jardín exuberante y próspero con un esfuerzo mínimo.

A Susana le gusta tejer y a menudo participa en círculos virtuales de tejido con amigas de todo el mundo. Esta noche, se une a una sesión donde discuten nuevos patrones y técnicas, comparten sus proyectos y disfrutan de la compañía mutua sin salir de la comodidad de su hogar.

A medida que avanza la noche, se disponen a ver una película. Su sistema de entretenimiento utiliza IA para recomendar películas basadas en su historial de visualización y su estado de ánimo actual, ofreciendo una selección perfecta para una noche acogedora. Eligen una película clásica, mejorada por una pantalla holográfica que aporta una nueva dimensión a su experiencia de visualización.

Antes de acostarse, Susana revisa el sistema de seguridad del hogar, que utiliza reconocimiento facial e IA para monitorear su propiedad, asegurando que siempre se sientan seguros. El sistema bloquea automáticamente las puertas, ajusta el termostato para una noche cómoda y atenúa las luces.

Mientras se duermen, su cama inteligente monitorea sus patrones de sueño, ajustando su firmeza y temperatura para proporcionar un descanso óptimo. Susana y Ricardo duermen tranquilos, sabiendo que su hogar y la tecnología están trabajando juntos para

ofrecerles un estilo de vida pacífico, seguro y enriquecedor.

### LAS COMPRAS DINÁMICAS DE LOS INNOVADORES DE LA GENERACIÓN ALPHA

La bulliciosa ciudad de Barcelona, con su rica historia y su horizonte moderno, sirve de marco perfecto para la vida de los innovadores de la Generación Alpha. Entre la juventud experta en tecnología que se mueve por esta vibrante ciudad se encuentran Laura, una creadora de contenido digital de 25 años, y su hermano menor, Diego, un estudiante universitario de 22 años. Criados en la era de la transformación digital, Laura y Diego representan el mundo dinámico e interconectado de la Generación Alpha, donde la compra es una experiencia profundamente entrelazada con las redes sociales, la tecnología y la gratificación instantánea.

### Rutina matinal

El día comienza con Laura revisando sus redes sociales para conocer las últimas tendencias y recomendaciones de influencers. Su espejo inteligente muestra actualizaciones en tiempo real, exhibiendo artículos de moda y gadgets imprescindibles. Mientras se prepara, Laura recibe una notificación de su influencer de moda favorita sobre una exclusiva tienda pop-up virtual que presenta una nueva colección.

Mientras tanto, Diego, siempre en movimiento, coge sus gafas de realidad aumentada (RA) y se dirige a la universidad. Sus gafas de RA se sincronizan con su horario diario, proporcionando actualizaciones en tiempo real sobre clases y eventos. Mientras camina, las gafas superponen contenido promocional de tiendas y cafeterías locales que ofrecen descuentos para estudiantes, mezclando su entorno físico con una capa digital de oportunidades.

### El recorrido de compra

El recorrido de compra de Laura es una experiencia inmersiva. Durante su pausa para el almuerzo, se pone las gafas de realidad virtual (RV) y entra en la tienda pop-up virtual recomendada por su influencer favorita. La tienda es un paraíso digital, donde puede navegar e interactuar con los productos como si estuviera físicamente presente. Laura se prueba ropa virtualmente, examinando cómo le queda y se mueve con diferente iluminación y ángulos. Agrega algunos artículos a su carrito y completa la compra con un simple gesto que activa la autenticación biométrica.

Diego, inspirado por una reseña viral de un gadget que vio de camino a clase, decide comprar el último dispositivo inteligente. Abre una aplicación de compra holográfica, que proyecta un modelo 3D del gadget frente a él. La aplicación le permite explorar sus características en detalle, comparar precios en varias plataformas y leer reseñas de usuarios. Satisfecho, realiza una compra impulsiva utilizando criptomonedas, disfrutando de la emoción de las transacciones instantáneas.

Tanto Laura como Diego optan por la entrega en el mismo día, un estándar que esperan en su vida acelerada. Drones autónomos se encargan de la logística, navegando por el espacio aéreo de la ciudad con precisión para entregar sus compras en cuestión de horas. Para cuando Laura termine su sesión de creación de contenido de la tarde, sus nuevos outfits ya la estarán esperando en la puerta de su casa, perfectamente empaquetados y listos para ser exhibidos en su próximo video.

#### Rutina nocturna

La noche es un evento social para Laura y Diego. Laura, ansiosa por compartir sus nuevas compras, prepara su cámara para grabar un vídeo de unboxing. Destaca las características únicas de cada artículo, dando a sus seguidores un vistazo de primera mano a las últimas tendencias. Su vídeo de unboxing capta la atención inmediata, con comentarios y preguntas que llegan de su audiencia comprometida. Esta experiencia interactiva no solo influye en las decisiones de compra de sus seguidores, sino que también fortalece su marca personal como creadora de tendencias.

Diego, por su parte, se une a una sesión de juegos online con amigos. Entre partidas, discuten sobre la última tecnología y gadgets, intercambiando consejos y recomendaciones. Diego comparte su entusiasmo por el nuevo dispositivo inteligente, ofreciendo una demostración en vivo a través de la plataforma de juegos. Sus amigos, impresionados por la funcionalidad y la facilidad de uso, expresan interés en realizar compras similares, mostrando el efecto dominó de la influencia de los amigos y seres cercanos en el comportamiento de compra de la Generación Alpha.

Antes de acostarse, Laura y Diego revisan sus sistemas de domótica. Los dispositivos habilitados para IoT proporcionan actualizaciones sobre los suministros del hogar, sugiriendo artículos para reordenar en función de los patrones de uso. Aprueban las sugerencias, sabiendo que sus artí-

culos esenciales serán entregados rápidamente por vehículos autónomos, asegurando que su casa siempre esté abastecida sin necesidad de tediosos viajes de compras.

#### EL COMPRADOR RURAL: TRADICIONAL PERO ADAPTABLE

En la serena campiña de Andalucía, lejos del ajeteo de la vida urbana, se encuentra un pequeño pueblo llamado La Fuente. Aquí, la familia Sánchez encarna la esencia del Comprador Rural: Tradicional pero Adaptable. Manuel y Macarena, cincuentones, viven con sus hijos adolescentes, Rocío y Francisco. Aunque su estilo de vida está profundamente arraigado en la tradición, han integrado a la perfección la tecnología moderna para mejorar sus experiencias de compra, manteniendo un equilibrio único entre lo antiguo y lo nuevo.

#### Rutina matinal

El día comienza temprano para Manuel y Macarena. Cuando los primeros rayos del sol acarician su hogar, Manuel sale a cuidar su pequeña finca, una rutina transmitida de generación en generación. Macarena prepara el desayuno con productos frescos de su finca, garantizando una comida abundante para la familia.

En la cocina, su asistente inteligente, Alba, proporciona un resumen diario de su agenda y recordatorios para las tareas del hogar. "Buenos días, Macarena", saluda Alba. "Hoy, el mercado local tiene aceitunas y quesos frescos. ¿Le gustaría agregarlos a su lista de la compra?"

Macarena revisa la lista en su tablet, que también muestra recomendaciones de agricultores y artesanos locales. Satisfecha, confirma las adiciones con un simple toque.

#### EL RECORRIDO DE COMPRA

Rocío y Francisco, adolescentes expertos en tecnología, suelen ayudar a sus padres con las compras online de artículos que no se encuentran en la zona. Hoy necesitan pedir un fertilizante especial para su huerto. Utilizando su aplicación de realidad aumentada (RA), escanean el área del huerto para determinar el tipo y la cantidad precisas de fertilizante necesarios. La aplicación ofrece opciones de varios proveedores, junto con reseñas de usuarios y calificaciones de sostenibilidad. Realizan un pedido, garantizando su entrega a través del servicio postal tradicional en el plazo de una semana.



Macarena y Manuel prefieren visitar el mercado local, un lugar que funciona como el corazón de su comunidad. El mercado, aunque tradicional, ha adoptado algunos avances tecnológicos. Los vendedores utilizan sistemas de pago digital, y muchos tienen códigos QR que los compradores pueden escanear para obtener más información sobre los productos, incluido su origen y métodos de producción.

Mientras caminan por el mercado, Macarena se detiene en su puesto favorito de aceite de oliva. Escanea el código QR con su smartphone, que le proporciona detalles sobre el olivar y el proceso de producción, reafirmando su confianza en la calidad y autenticidad del producto. Manuel conversa con un agricultor local sobre las mejores semillas para la próxima temporada de siembra, confiando en la sabiduría del boca a boca que ha guiado sus prácticas agrícolas durante décadas.

### Tardes de aventuras

Por la tarde, la familia se reúne para el almuerzo, una tradición consagrada. La comida se prepara con ingredientes frescos que compraron en el mercado, reflejando la rica herencia culinaria de la región. Después del almuerzo, Rocío y Francisco presentan a sus padres un nuevo producto ecológico que descubrieron online: un limpiador biodegradable que se alinea con su compromiso con la sostenibilidad.

Utilizando realidad mixta (RM), Rocío demuestra cómo funciona el limpiador proyectando un tutorial

virtual de limpieza sobre la mesa del salón. Manuel y Macarena quedan impresionados y deciden realizar un pedido a través de una cooperativa local especializada en productos sostenibles.

### Descanso vespertino

Al ponerse el sol, la familia Sánchez disfruta de una velada tranquila. Manuel y Macarena participan en una reunión virtual de la comunidad a través de su smart TV, debatiendo temas locales y próximos eventos con sus vecinos. Esta mezcla de compromiso comunitario tradicional y tecnología moderna les ayuda a mantenerse conectados e informados.

Mientras tanto, Rocío y Francisco se relajan explorando un mercado virtual de agricultores, donde pueden interactuar con vendedores de diferentes regiones y conocer nuevos productos. Se encuentran con un vendedor de artesanía y deciden comprar un jarrón hecho a mano para su casa. La compra se realiza a través de un monedero digital seguro, y el artículo se entregará a través de un servicio de mensajería local.

Antes de acostarse, la familia se reúne en el salón para compartir historias y charlar sobre su día. Su sistema de domótica atenúa las luces y ajusta la temperatura, creando un ambiente acogedor. Alba les recuerda sus tareas para el día siguiente, asegurándose de que se mantengan organizados y preparados.

### CONCLUSIÓN

A lo largo de nuestro viaje a través de la vida cotidiana de diversos segmentos de consumidores en el año 2050, hemos sido testigos de la profunda transformación en el sector retail de bienes de gran consumo. Cada perfil, desde los Millennials Urbanos Tecnológicos hasta los Compradores Rurales Tradicionales pero Adaptables, reveló cómo los avances tecnológicos y la evolución de los valores de los consumidores han remodelado la forma en que las personas compran, convirtiéndola en una experiencia altamente personalizada y eficiente. Esta sección final reflexiona sobre el futuro de la distribución de productos de gran consumo, enfatizando las conclusiones clave y las implicaciones para los gestores del retail.

### Reflexión sobre el futuro del retail en productos de gran consumo

En 2050, el panorama del retail se define por la integración perfecta de tecnologías avanzadas, sostenibilidad y experiencias personalizadas. Los consumidores, independientemente de su perfil demográfico, esperan conveniencia, rapidez y

---

**La entrega de última milla es ampliamente considerada como la clave para conquistar a los consumidores. Las soluciones combinan almacenes inteligentes, robótica asistida por IA y colaboración con empresas de construcción para impulsar nuevas infraestructuras, como centros inteligentes de almacenamiento con refrigeración y barandillas para robots elevadores de alimentos. El éxito en la entrega de última milla radica en un equilibrio entre innovación tecnológica, infraestructura inteligente y la agilidad humana. Los retailers que logren dominar esta ecuación serán los que capten la atención y la fidelidad de los consumidores en el futuro**

---

transparencia en sus compras. A continuación, se presentan los temas e ideas críticas que podemos extraer de los diversos comportamientos de compra que hemos explorado:

1. *Integración tecnológica:* El uso generalizado de la IA, RV, RA e IoT ha revolucionado el retail, ofreciendo a los consumidores niveles sin precedentes de comodidad y personalización. Los Millennials Urbanos Tecnológicos y los Innovadores de la Generación Alpha, en particular, han adoptado estas tecnologías para mejorar sus experiencias de compra. Los consumidores se han volcado por completo a los servicios personalizados basados en datos. El uso generalizado del servicio de "supermercado como servicio" (groceries-as-a-service) se basa en los beneficios medibles para la salud y el bienestar personal de los usuarios. Además de los datos de compra, el servicio puede conectar sensores, datos médicos, genómicos, de redes sociales y de ubicación para construir un paquete de alimentos personalizado. Los retailers deben invertir en estas tecnologías para cumplir con las altas expectativas de estos segmentos.
2. *Sostenibilidad y consumo ético:* La Familia Eco-Consciente demostró la creciente importancia de la sostenibilidad en las decisiones de los consumidores. Los compradores priorizan cada vez más productos ecológicos, fuentes éticas y una huella de carbono mínima. Los gestores del retail necesitan incorporar prácticas sostenibles y cadenas de suministro transparentes para atraer y fidelizar a estos clientes con conciencia ambiental.
3. *Fusionando tradición con innovación:* Los Baby Boomers Jubilados y los Compradores Rurales destacaron el valor de combinar los métodos de compra tradicionales con la tecnología moderna. Si bien estos segmentos aprecian los beneficios de las herramientas digitales, también valoran las interacciones personales y las conexiones comunitarias. Los retailers deben crear experiencias de compra híbridas que se adapten a estas preferencias.
4. *Personalización y compromiso con la comunidad:* En todos los perfiles, la personalización emergió como un factor crucial. Desde recomendaciones impulsadas por IA hasta orígenes de productos verificados por blockchain, los consumidores esperan experiencias de compra adaptadas a sus necesidades y valores únicos. Además, fomentar un sentido de comunidad y compromiso social, como se vio en las visitas a los mercados locales y las reuniones comunitarias virtuales, puede mejorar la fidelidad del cliente.

5. *Entrega rápida y confiable:* La demanda de gratificación instantánea a través de entregas en el mismo día o incluso por hora es evidente en el comportamiento de los Millennials Urbanos Tecnológicos y los Innovadores de la Generación Alpha. Los retailers deben desarrollar redes logísticas eficientes, aprovechando drones autónomos y vehículos eléctricos, para cumplir con estas expectativas de entrega sin comprometer la sostenibilidad.

La entrega de última milla es ampliamente considerada como la clave para conquistar a los consumidores. Las soluciones combinan almacenes inteligentes, robótica asistida por IA y colaboración con empresas de construcción para impulsar nuevas infraestructuras, como centros inteligentes de almacenamiento con refrigeración y barandillas para robots elevadores de alimentos. El éxito en la entrega de última milla radica en un equilibrio entre innovación tecnológica, infraestructura inteligente y la agilidad humana. Los retailers que logren dominar esta ecuación serán los que capten la atención y la fidelidad de los consumidores en el futuro.

#### Implicaciones para los gestores del retail

Para prosperar en el cambiante panorama del retail en 2050, los gestores del retail deben centrarse en la adaptabilidad, la innovación y una comprensión profunda del comportamiento del consumidor. A continuación, se presentan algunas estrategias accionables a tener en cuenta:

1. *Invertir en tecnologías avanzadas:* Se debe adoptar IA, RV, RA e IoT para crear experiencias de compra fluidas, inmersivas y personalizadas. La implementación de estas tecnologías puede mejorar la satisfacción del cliente e impulsar las ventas.
2. *Priorizar la sostenibilidad:* Se deben integrar prácticas sostenibles en sus operaciones, desde el abastecimiento hasta el packaging. Utilizando la tecnología blockchain se puede brindar transparencia y generar confianza entre los consumidores con conciencia ecológica. Destacando su compromiso con la sostenibilidad en sus esfuerzos de marketing.
3. *Crear experiencias híbridas:* Combinando experiencias de compra tradicionales y digitales para satisfacer las diversas preferencias de los consumidores. Desarrollando tiendas físicas que integren elementos digitales, como pantallas interactivas e información de productos mejorada por RA, manteniendo al mismo tiempo

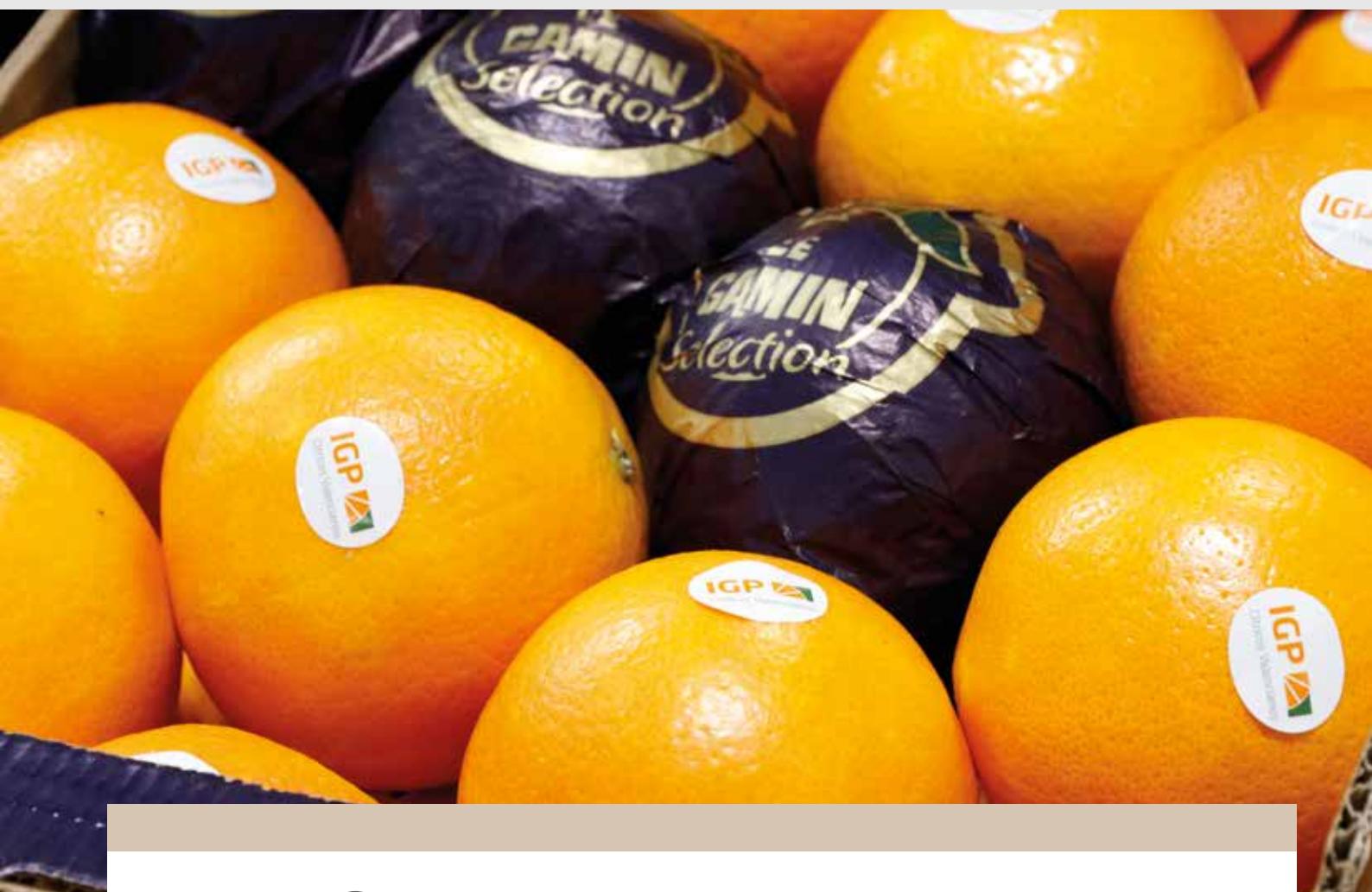
las interacciones personales y la participación de la comunidad.

4. *Mejorar la personalización:* Para lograr una personalización superior, los retailers del futuro deben ir más allá del análisis de datos tradicional y la IA e incorporar gemelos digitales. Estos modelos virtuales de clientes, creados a partir de datos de compras, demografía, interacciones y biometría, permiten una comprensión profunda de las preferencias y motivaciones individuales. Con esta información, los retailers pueden generar recomendaciones hiperpersonalizadas, crear experiencias de compra a medida y optimizar la estrategia de marketing, impulsando la fidelización, la satisfacción y las ventas.
5. *Optimizar la logística:* Desarrollando redes de distribución eficientes y sostenibles. Inviertiendo en drones autónomos y vehículos eléctricos para garantizar entregas rápidas, confiables y ecológicas. Se deben considerar las alianzas con mensajeros locales y centros de distribución comunitarios para mejorar la logística de última milla.
6. *Fomentar la comunidad y el compromiso.* Fidelizando a sus clientes más allá de las transacciones. Creando plataformas para la interacción social, como eventos virtuales, reuniones comunitarias y programas de fidelidad que fomenten la recompra y la lealtad a la marca.

#### Reflexiones finales

Al concluir este viaje al futuro del retail de bienes de gran consumo en el año 2050, queda claro que este es dinámico, diverso y lleno de potencial. Los gestores del retail tienen la oportunidad de darle forma a lo que está por venir adoptando avances tecnológicos, priorizando la sostenibilidad y comprendiendo profundamente a sus clientes. Al adoptar un enfoque estratégico que equilibre la innovación con la centralidad en el cliente, los retailers pueden crear experiencias de compra significativas y atractivas que se adapten a las necesidades tan variadas de los consumidores.

El camino por delante es a la vez emocionante y desafiante. Al mantenerse adaptables, invirtiendo en tecnología y fomentando una cultura de mejora continua, los gestores del retail pueden navegar por las complejidades del panorama futuro del retail y asegurar su éxito en un mundo en constante evolución. Imaginemos un futuro donde las compras no sean solo una transacción, sino una experiencia personalizada, sostenible y enriquecedora para todos. Bienvenidos al año 2050, donde el futuro del retail de los bienes de gran consumo ya está aquí. ■



# Cítricos sostenibles, saludables y estratégicos

◆ Ángel Marqués Ávila

Periodista

**Resumen:** El sector citrícola español tiene una gran importancia en el sector agroalimentario en su conjunto, e incide de manera directa en las economías rurales de las zonas de producción; por ello, se le considera como un sector estratégico a todos los niveles.

Los cítricos están considerados entre las frutas frescas de mayor valor nutritivo y muy interesante por su poder antioxidante, capaz de retrasar el envejecimiento celular y, por tanto, son prolongadores de la vida.

España es el primer productor de cítricos de la Unión Europea y sexto del mundo. La producción exportada alcanza un valor medio por campaña de 3.300 millones de euros, lo que convierte a España en el primer comercializador mundial de cítricos en fresco, con un 25% de las exportaciones globales.

**Palabras clave:** Cítricos, naranjas, limones, pomelos, mandarinas, alimentación, gastronomía, salud.

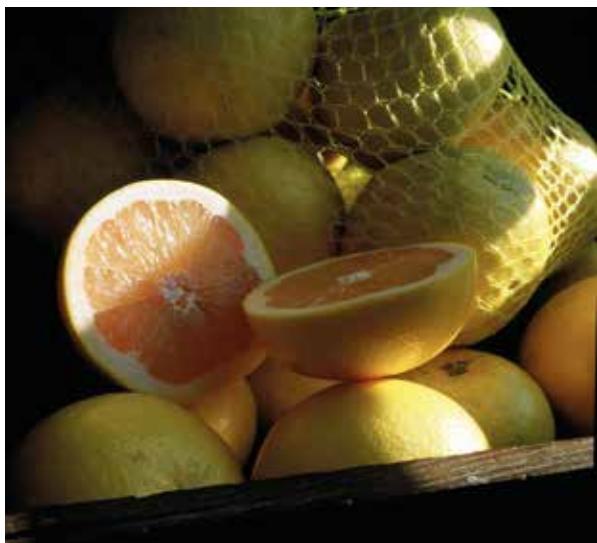
**L**os cítricos proceden de Oriente, China e India, desde donde se extendieron por todo el mundo. En el siglo X los árabes introducen en España el naranjo amargo y el limonero, en principio se apreciaron por su carácter ornamental y fue en el siglo XV cuando se empezaron a valorar como frutales.

En España los cítricos se adaptaron muy bien al clima del litoral mediterráneo, sin embargo, no hubo plantaciones regulares hasta finales del siglo XVIII. Fue con la introducción de las naranjas dulces cuando se creó el gusto y la afición por el consumo de estas frutas que hasta entonces no existía.

Actualmente los cítricos se producen en todos los continentes y en todos son muy apreciados. Su difusión se debe a que se adaptan muy bien a climas y suelos muy diversos.

España es un importante productor de estas frutas a nivel mundial, aunque nuestras producciones son inferiores a las de Brasil, Estados Unidos o China, somos el primer productor de Europa, importante exportador y muy valorado por la alta calidad de nuestros productos, tanto por sus características intrínsecas (aroma, sabor, textura, jugosidad, equilibrio, etc.) como por las extrínsecas (coloración, tamaño, uniformidad, etc.).

La obtención de nuevas variedades y las perfectas técnicas de cultivo permiten que el consumidor pueda disfrutar de un alimento fresco y muy interesante durante casi todo el año. Los cítricos se clasifican comercialmente en nuestro país en tres grandes grupos, formados por las naranjas, mandarinas y limones, a los que hay que añadir algunas otras frutas, minoritarias en su producción, entre las que se incluyen los pomelos y las limas.



## FRUTAS FRESCAS MUY SALUDABLES

Los cítricos están considerados entre las frutas frescas de mayor valor nutritivo y muy interesante por su poder antioxidante, capaz de retrasar el envejecimiento celular y, por tanto, son prolongadores de la vida. Su equilibrado contenido en agua, azúcares, ácidos, sales minerales (potasio, sodio, hierro, calcio, fósforo, magnesio), fibras y vitaminas (retinol, tiamina, riboflavina, ácido pantoténico, niacina, biotina, ácido fólico, etc.); y sobre todo sus elevados contenidos en vitamina C, que interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos, absorción del hierro de los alimentos y refuerza nuestro sistema inmunitario.

Son alimentos con pocas calorías, casi todas procedentes de azúcares muy digestibles. El contenido en grasas y proteínas es bajo, constituyéndose en un importante aliado en la dieta diaria, sobre todo en invierno.

La característica común de este grupo de frutas es su acidez, (ácido cítrico) pero su proporción es muy variada y su relación con el contenido en azúcares, unido a la diversidad de tamaños, formas, colores y a los variados aromas y sabores de cada tipo de fruta, hace posible una muy variada oferta, con mucho que decir en el mundo de la restauración.

## PRODUCCIÓN Y CLIMA

La sequía y las extremas condiciones climáticas registradas el año pasado y parte de éste han sido decisivas para que el volumen de producción no haya sido el óptimo esperado, fundamentalmente por la falta de disponibilidades hídricas, las anormales altas temperaturas registradas durante las fases de floración y cuajado del fruto, y por las olas de calor en estadios posteriores que han requerido de restricciones al riego en algunas regiones.

En la última campaña se produjeron 2,7 millones de toneladas de naranjas, lo que supone el 8% menos que la campaña pasada y casi un 24% (-832.000 toneladas) por debajo de la media de las últimas cinco, lo que redunda en el descenso ya producido el año pasado. La naranja es el cítrico de mayor producción, con 46% del total. El 72% de las naranjas corresponderán al grupo navel.

La producción de pequeños cítricos se elevó en la última campaña a 1,86 millones de toneladas, una cantidad prácticamente igual a la campaña anterior, pero un 12% por debajo de la media de las últimas cinco. Este producto supone el 32% del total de cítri-

**Los cítricos están considerados entre las frutas frescas de mayor valor nutritivo y muy interesante por su poder antioxidante, capaz de retrasar el envejecimiento celular y, por tanto, son prolongadores de la vida. Su equilibrado contenido en agua, azúcares, ácidos, sales minerales (potasio, sodio, hierro, calcio, fósforo, magnesio), fibras y vitaminas (retinol, tiamina, riboflavina, ácido pantoténico, niacina, biotina, ácido fólico, etc.); y sobre todo sus elevados contenidos en vitamina C, que interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos, absorción del hierro de los alimentos y refuerza nuestro sistema inmunitario**

cos. Las satsumas representan el 4% de este grupo, las clementinas el 54% y el resto de mandarinas e híbridos el 41%.

España es el primer productor de cítricos de la Unión Europea y sexto del mundo. La producción exportada alcanza un valor medio por campaña de 3.300 millones de euros, lo que convierte a España en el primer comercializador mundial de cítricos en fresco, con un 25% de las exportaciones globales.

Las exportaciones españolas durante la actual campaña 2023/24 (entre septiembre de 2023 y febrero de 2024) se elevan a 1,81 millones de toneladas, lo que supone una disminución del 4% respecto a la campaña precedente y un -17,4% que la media de las cinco anteriores.

En términos de valor suponen 2.123,2 millones de euros, en este caso un 3,5% superior a la campaña 2022/23 y +5,6% que la media. Se están viendo muy afectadas por la menor cosecha, una menor demanda por las temperaturas benignas registradas en los

países de destino y la alteración de los flujos comerciales de otros países competidores agravados por la guerra de Ucrania y el conflicto en Gaza.

Las importaciones se elevan en volumen a 126.563 toneladas, con un aumento del 9,2% en relación con la campaña 2022/23 y un +3,4% que la media de los últimos cinco años. En valor suponen 131,8 millones de euros, superior en un 26,4% a la campaña anterior y 27,6% que la media de las cinco campañas anteriores. El saldo comercial es muy positivo, elevándose a casi 1.991,5 millones de euros, con una tasa de cobertura del 1529%.

El 83,5% de las exportaciones, en volumen, han tenido como destino la UE27, siendo un 1% inferior a la campaña pasada y también un 4% por debajo de la media. En el caso de Alemania, principal destino, que aglutina el 32% del total de las exportaciones, se reduce un 1,3% respecto a la media. Sin embargo, otros países como Bélgica, República Checa y Suecia experimentan aumentos. Respecto a los terceros países, se produce una recuperación del 19% respecto a 2022/23, incrementándose las cantidades a todos los países, en especial Reino Unido (+8%) y Canadá (+149%), aunque en el cómputo global se sitúan un 3,4% por debajo de la media quinquenal.

Las exportaciones españolas de pomelos retroceden en volumen respecto a la campaña pasada en casi un 4%, pero se sitúan por encima de la media en un 10%. En valor se mantienen muy equilibradas respecto a la campaña precedente (-0,8%) y experimentan un importante avance (+24%) respecto a la media, siendo el segundo valor más alto de la serie.

El 92,5% de las exportaciones han tenido como destino la UE27, lo que supone 2,3 puntos más que la media, habiéndose incrementado los volúmenes en un 13%. Los principales destinos, Alemania y Francia, que suponen el 72% del total de las exportaciones, se incrementan en un 37% y 28% respectivamente respecto a la media. Las exportaciones a los terceros países, por el contrario, se reducen en un 15%, puesto que Reino Unido, principal destino, cae un 43%; en contraposición, el agregado Liechtenstein-Suiza-Noruega (segundo destino hasta ahora) experimenta un crecimiento del 52%, lo que posiciona al grupo en esta campaña como principal destino extracomunitario.

El consumo de cítricos en España presenta una tendencia a la baja en las últimas campañas. De acuerdo con el panel del Ministerio de Agricultura, en 2023, el consumo de naranjas ascendió en los hogares a 540,7 millones de kilos, con una media de 11,6 kilos



per cápita, con un valor total de 731,7 millones de euros. Por su parte, el consumo total de mandarinas fue de 236,6 millones de kilos (5,1 kilos per cápita) y un valor de 484,6 millones de euros; mientras que en limones el consumo en 2023 llegó a 84,9 millones de kilos, con 1,8 kilos per cápita y un valor total de 165,2 millones de euros.

### LOS CÍTRICOS EN LA COCINA

Fortalecer paladares y contribuir a dar frescura, macerar carnes o embalsamar azúcar son algunas de las cosas que puedes hacer con limones, limas, naranjas, pomelos y otros maravillosos cítricos.

Tan solo existen tres especies de cítricos: *Citrus medica* (cidro), *Citrus máxima* (pomelo chino) y *Citrus reticulata* (mandarina). El resto –limón, lima, limón rugoso, naranja amarga, naranja sanguina, naranja dulce, pomelo, lima kafir, bergamota, lima dedo– son fruto de sus hibridaciones. Hay una persona en España que custodia un jardín de las delicias donde pueden verse todas ellas; hasta 400 variedades, en la localidad de Palmera (Valencia).

Se trata de Vicent Todolí, impulsor de la Fundación Todolí Citrus, un lugar abierto al público que conserva y explora el mundo de los cítricos, creada en 2012. Este apasionado de los cítricos recomienda especialmente los productos ecológicos y que no hayan sido tratados con pesticidas, y lo importante es tratarlos

con productos postcosecha, por si se quiere utilizar su corteza, que es muy válida para muchas recetas.

José Francisco Atienza Matas, es profesor de la Escuela de gastronomía en Grupo Aranda además de chef desde los 13 años y desde los 18 impartiendo clases tanto en escuelas como en centros penitenciarios y asesoría gastronómica, cocinero conquense y sobre todo que nunca ha perdido la ilusión por la gastronomía, nos habla de los cítricos en la gastronomía española, como algo esencial por muchos factores y cada uno con sus matices. Para Atienza “uno de los factores es el sabor y frescura de estos productos, como el limón, la naranja y la lima, que añaden un toque de acidez y atrevimiento a los platos, equilibrando sabores y realzando otros ingredientes”.

Y añade que, por sus aromas, las cáscaras de cítricos se utilizan para aromatizar aceites, vinagres y otros condimentos, aportando un aroma fresco y vibrante que enriquece la experiencia culinaria. Los cítricos son un componente integral de la gastronomía española debido a su capacidad para realzar el sabor, su versatilidad, beneficios para la salud y su arraigo cultural e histórico en la agricultura y la gastronomía de España.

Este chef enamorado de los cítricos entiende que la acidez distintiva en cada cítrico aporta “personalidad a nuestras elaboraciones y también matices diferentes en cada plato, aparte de la innovación que podemos llegar a desarrollar desde el jugo, cascara o car-

• • •

SOMOS MUCHOS

kaki influencers

BOUQUET



9427

9768



9987

8427

9535



8252



## El **kaki**, SIEMPRE **BOUQUET**

Cada vez que eliges un KAKI Bouquet generas una REACCIÓN en CADENA, una CADENA de VALOR que CAUSA EFECTO.

Eliriendo la FRUTA ESTRELLA del OTOÑO, te das VIDA para TI y das RACIONES de VIDA para el CAMPO.



5 al día aconseja el consumo diario de 5 raciones entre frutas y verduras



ne de cualquier cítrico es una materia prima donde podemos investigar e innovar”.

Para este chef es difícil escoger un cítrico como uno de sus preferidos, “ya que por la versatilidad que tienen en cada elaboración no podría asegurar cual son preferencias mías, pero si es verdad que, si me tuviera que decantar, seria por la naranja Sanguina, por todo lo que podemos aportar desde el simple zumo a deshidratarla y hacer un polvo como sacar gajos en vivo.... me encanta su frescura”.

Y también “los limones de la región de Murcia, porque tienen un sabor y aroma muy especiales que me llevan a esos recuerdos de paladar gastronómico que te traslada a la infancia”.

Sobre qué cítricos no deben faltar en un buen restaurante, entiende que “si tenemos algún productor cerca de nuestra zona es la mejor alternativa. Es importante que sea producto nacional con DOP o IGP, que nos regulará la calidad en nuestros restaurantes”.

Por su parte, Francisco Romero Domínguez, jefe de cocina del parador de Cáceres, afirma que “necesita los cítricos en su cocina porque con ellos puede continuar con las recetas tradicionales y así no perder los orígenes de nuestra gastronomía española, además son muy importantes ya que forman parte de nuestra cultura gastronómica, por lo que debemos seguir potenciándolos y fomentando su consumo”. Sobre preferencias se decanta en primer lugar por la naranja, el limón y la lima, por este orden. Y también, la mandarina y el pomelo.

“A la hora de elegir un buen cítrico –afirma Romero– yo los selecciono por su acidez. Es la que marcará el resultado final del plato. Su grado de frescor en boca, también me parece un dato a tener muy en cuenta”.

Daniel del Toro, comunicador gastronómico y amante de la cocina española y cocinero, piensa los cítricos son un producto básico en la gastronomía española porque es una fruta que forma parte de la dieta mediterránea y una gran fuente de vitaminas. Es ideal para aderezos y para dar un toque fresco a muchos platos, ensaladas y postres. Para este especialista gastronómico, estos productos tienen mucha importancia tanto en platos dulces como en salados. “Dentro de los cítricos –afirma– mis preferencias, son lima y limón, estos no pueden faltar en mi cocina, tienen que estar frescos, sin manchas y recolectado en su punto perfecto de maduración”.

Por último, el chef Rafa Antonín, que se adentró al mundo digital en 2012 y actualmente cuenta con más un millón de seguidores en Instagram, considera que “los cítricos en la gastronomía española son muy importantes porque son parte de nuestra agricultura, además nos aportan vitamina C”.

Este chef se muestra partidario de usar estos productos preferentemente para elaborar postres, como desayunos (zumos) y como buenos acompañantes para los mariscos, pescados, marinados. Sin olvidar la coctelería. Sus preferencias son, por este orden, naranjas, mandarinas, limones y pomelos. ■





# Las especias crecen impulsadas por la multiculturalidad gastronómica

◆ José Luis Murcia  
Periodista

**Resumen:** Este artículo repasa la historia y la realidad presente de las especias en el mundo, con una tendencia actual de crecimiento favorecida por la multiculturalidad de la gastronomía, sus ventajas más saludables como alternativa a aditivos artificiales y productos saborizantes; y sus cualidades nutritivas.

Asimismo, se analizan los datos básicos del sector de especias en España, el consumo, el comercio exterior, la estructura empresarial y las tendencias más innovadoras en la utilización de especias y mezclas de especias en las cocinas internacionales.

**Palabras clave:** Especias, condimentos, gastronomía, multiculturalidad, nutrición.

**E**l intercambio multicultural de las cocinas de todo el mundo, con un protagonismo creciente de las variantes más exóticas, está impulsando el interés por el uso de especias en la cocina, tanto por su importancia en la elaboración de las recetas como porque actúan como dique de contención más natural y saludable frente a aditivos artificiales y productos saborizantes.

Las especias ya se conocían en el Neolítico como sazonador de las comidas, tal como se demuestra con hallazgos en cuevas y tumbas de este periodo; hallazgos que se acentúan en el Próximo Oriente con el impulso de su comercio. En Mesopotamia ya se encontraron testimonios escritos en tablas de arcilla del 1750 antes de nuestra era, con recetas que incluían el ajo, el comino y el cilantro. Estos descubrimientos se multiplican en el antiguo Egipto donde, además, se utilizaban en la elaboración de perfumes.

Las especias llegaron a Europa, siguiendo la Ruta de la Seda. Ya en la época del Imperio Romano se importaba pimienta. En el año 330 de nuestra era se consolida Constantinopla como metrópolis del comercio donde llegan el clavo y la nuez moscada.

Durante la Edad Media, los benedictinos se ocuparon de estudiar sus efectos beneficiosos para la salud y durante la época de las Cruzadas (siglos XI-XIII) se equipararon a las joyas en las transacciones comerciales. Durante el siglo XV, la pimienta multiplicó su valor un 3.000%.

La época de los descubrimientos de España y Portugal supuso un aumento de las transacciones comerciales de las especias y se establecieron monopolios que se rompieron en 1770, cuando un funcionario francés se dedicó al contrabando de clavo y nuez moscada en las colonias francesas. A partir de ese momento, el cultivo se globalizó.

## ESPECIAS MUY NUTRITIVAS

Desde los orígenes históricos de las especias hasta nuestra realidad actual, comprobamos ahora como los especialistas en nutrición, alertados por el excesivo consumo de azúcares, grasas saturadas y aditivos artificiales, aconsejan una vuelta a la autenticidad del uso de especias y hierbas aromáticas para contrarrestar la tendencia de alimentos menos saludables y ultraprocesados.

De hecho, el uso del glutamato monosódico en la industria alimentaria como medio para potenciar el sabor de platos precocinados, embutidos, aperitivos o fiambres se ve frenado ahora por la vuelta a especias

**Desde los orígenes históricos de las especias hasta nuestra realidad actual, comprobamos ahora como los especialistas en nutrición, alertados por el excesivo consumo de azúcares, grasas saturadas y aditivos artificiales, aconsejan una vuelta a la autenticidad del uso de especias y hierbas aromáticas para contrarrestar la tendencia de alimentos menos saludables y ultraprocesados**

como el azafrán, el comino, la pimienta, el pimentón, el chile, la cúrcuma o el curry; y a hierbas aromáticas como la albahaca, el hinojo, el eneldo, el perejil, el tomillo o el romero.

Estudios internacionales, como el informe Technomic's Recent Flavor Consumer Trends Report, indican que más de la mitad de los consumidores milenials y el 35% del total de consumidores de mayor edad se ven atraídos de manera irresistible por la búsqueda de nuevos sabores y todos ellos se muestran dispuestos a pagar un precio algo mayor si esa oferta lleva colgado el cartel de saludable.

La búsqueda de estos sabores no se circunscribe únicamente a la de sabores intensos, auténticos, audaces o exóticos, impulsados por la globalización de las costumbres, sino también a la recuperación de las especias y hierbas aromáticas que una vez fueron minoritarias y elitistas y hoy se han convertido en recurso habitual generalizado.

el informe Technomic's Recent Flavor Consumer Trends Report propugna dos tendencias claramente definidas a la hora de elegir: picante y dulce, incluida la mezcla de ambos, como tantas veces se hace en cocinas como la tailandesa, la mexicana o la peruana, por poner tres ejemplos de moda.

Sabores naturales de procedencia botánica como las flores o las hierbas aromáticas en su concepto más amplio forman parte también de la demanda de la mayoría social como una combinación natural, atractiva y estimulante que se usa tanto en la comida como en las bebidas refrescantes más saludables.

## UN SECTOR QUE CRECE EN ESPAÑA

El sector industrial de las especias y condimentos en España volvió a registrar en 2023 un balance positivo, pues al aumento de la producción se sumó un mayor consumo en los hogares.

Según los datos del Panel de Consumo que publica el Ministerio de Agricultura, en 2023 el consumo de especias y condimentos en los hogares españoles creció un 8% en volumen y un 13,5% en valor. El consumo total en los hogares de especias y condimentos llegó a los 6,5 millones de kilos, por un valor de 159 millones de euros. El consumo *per cápita* aumentó también un 6,8% hasta los 0,14 kilogramos.

Las ventas de especias, hierbas y condimentos en hipermercados y supermercados aumentaron un 7% en volumen durante 2023. Se vendieron en estos establecimientos casi 9.750 toneladas por un valor de 212 millones de euros, según estimaciones de la consultora Circana. De esas cifras totales, 4.117 toneladas fueron especias y colorantes y 5.432 toneladas hierbas. Entre las primeras, destacaron por el volumen comercializado el pimentón, la pimienta, el colorante y la canela. Por su parte, entre las segundas sobresalieron las ventas de ajo y de orégano.

Durante 2023, según datos de Alimarket, el sector de especias y hierbas aromáticas produjo en España 9.745 toneladas por un valor total de 212 millones de euros. De estas cifras, 4.117 toneladas fueron especias por un valor de 135,50 millones de euros. Entre ellas, la



**Según los datos del Panel de Consumo que publica el Ministerio de Agricultura, en 2023 el consumo de especias y condimentos en los hogares españoles creció un 8% en volumen y un 13,5% en valor. El consumo total en los hogares de especias y condimentos llegó a los 6,5 millones de kilos, por un valor de 159 millones de euros. El consumo *per cápita* aumentó también un 6,8% hasta los 0,14 kilogramos**

más abundante fue el pimentón con 1.008 toneladas y 135,50 millones de euros, seguido de la pimienta con 825 toneladas y 23,50 millones de euros, el colorante con 443 toneladas y 7 millones de euros, la canela con 378 toneladas y casi 16 millones de euros, el comino con 241 toneladas por cerca de 5,50 millones de euros, el curry con 131 toneladas por 3,40 millones de euros y la nuez moscada con 96 toneladas por 3,35 millones de euros. Capítulo aparte merece el azafrán, con 2,7 toneladas por valor de 15,66 millones de euros.

En el caso de las hierbas, la producción ascendió a 5.432 toneladas por valor de 73 millones de euros. El ajo se sitúa en primer lugar con 1.197 toneladas por valor superior a 20 millones de euros, seguido de orégano con 263 toneladas por más de 11 millones de euros, la cebolla con 180 toneladas por 3,50 millones de euros, perejil con 100 toneladas por cerca de 7,50 millones de euros, el laurel con 75 toneladas por 6,00 millones de euros, la mezcla y el tomillo con 58 toneladas por 2,00 y 2,80 millones de euros, respectivamente, y la albahaca con 32 toneladas por 2,20 millones de euros.

El sector, según se desprende de los datos de Alimarket, creció casi un 7% en volumen y más de un 13% en valor. Mientras las hierbas crecieron un 12% en volumen y un 15% en valor, las especias y colorantes subieron un 0,2% en volumen y un 12,5% en valor.

## ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El sector español de empresas de especias y condimentos se caracteriza por su gran atomización. Se encuentran en actividad alrededor de 70 empresas que superan el millón de euros anuales de facturación.

La mayor facturación empresarial correspondió durante 2023, según datos de Alimarket, a Sabater con 147 millones de euros con un movimiento de 38.200 toneladas, seguido de Jesús Navarro (Carmencita) con 71 millones de euros y 4.800 toneladas; Manufacturas Ceylan con 62 millones de euros y 14.900 toneladas; Juan José Albaracín con 42,80 millones de euros y 10.165 toneladas; Paprimur con 31 millones de euros y 10.377 toneladas; Pimursa con 30 millones de euros y 10.000 toneladas y McCormick España con 29,20 millones de euros y 395 toneladas.

Las marcas de distribución (MDD) tienen una gran importancia también en este mercado por los precios más baratos. En 2023 representaban casi el 50% de las ventas en volumen en hipermercados y supermercados, mientras que la primera oferta con marca de fabricante (MDF) tenía una cuota del 5,3% y la segunda del 3,4%, según la consultora Circana. Al igual que en el año precedente, en 2023 disminuyó la cuota de las MDD y aumentó la de las MDF.

## COMERCIO EXTERIOR

Los principales fabricantes y comercializadores de especias han conseguido vender fuera de nuestras fronteras una parte significativa de su producción, por lo que España ha dejado de ser importador neto para tener una balanza comercial positiva en este campo.

En 2023 se exportaron especias y hierbas por un volumen de 112.099 toneladas, un 1% menos que en el año anterior. Asimismo, el pimentón, el azafrán y, en menor medida, el orégano fueron las principales especias exportadas.

Los principales mercados de destino de estas exportaciones fueron Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, Países Bajos y Portugal.

Por su parte, las importaciones alcanzaron las 107.303 toneladas, según datos del Ministerio de Comercio. Este volumen fue superior en un 4 % al de 2022. Los países que más vendieron a España fueron China (casi el 40%), Irán, Perú, India y Alemania. En general, las especias más importadas fueron pimienta, canela y nuez moscada.

## TENDENCIAS DE SABORES Y MEZCLAS EN EL MUNDO

La web [www.pacificspice.com](http://www.pacificspice.com) propone nuevas tendencias de sabores durante 2024 donde las especias son las auténticas protagonistas. La primera de ellas son los sabores terrosos con propiedades nutritivas con alimentos saludables con un mínimo procesa-



miento como champiñones, semillas, nueces o proteínas vegetales como el *tempeh*, los garbanzos o la soja. También aparecen flores comestibles como hibisco, rosa o lavanda en productos como bebidas envasadas, productos horneados, helados y chocolate. Aquí las especias funcionales cobran protagonismo con ajo, canela, cayena, cúrcuma, jengibre y cardamomo.

Las mezclas de especias de todo el mundo cobran protagonismo con tacos al curry, carne marinada con garam masala, karaage gechuan, dulet etiope y asados con harissa experimentando en hamburguesas de vacuno con harissa, hamburguesas de pollo tandoori, hamburguesas asiáticas a la barbacoa y otras versiones exóticas que incluyen especias como hierbas provenzales o sazonador de chiles.

Con la inspiración de estas especias nacen la coliflor kung pao, churros de calabaza especiados, hamburguesa de cordero con alioli de harissa, hamburguesa de garbanzos con tahini y salsa de limón, tacos de coliflor siracha o tacos sazonados.

Especias complejas ahumadas y picantes son cada vez más populares en Estados Unidos e incluyen pimientas scorpion, guajillo, pimientas húngaras, pimientas fantasma, harissa y gochugaru (copos coreanos de chile). Pimentón ahumado, comino y chiles ahumados son los productos más populares.

Por su parte, en India, el país que lidera el uso de especias en sus cocinas, una información de [www.yumda.com](http://www.yumda.com) asegura que el mercado de especias, gracias a la popularidad de su oferta en mercados callejeros, camina de forma inexorable hacia el envasado gracias al empuje de las nuevas generaciones, según un estudio de la consultora Mintel.

---

## Las mezclas de especias de todo el mundo cobran protagonismo con tacos al curry, carne marinada con garam masala, karaage gechuam, dulet etiope y asados con harissa experimentando en hamburguesas de vacuno con harissa, hamburguesas de pollo tandoori, hamburguesas asiáticas a la barbacoa y otras versiones exóticas que incluyen especias como hierbas provenzales o sazonador de chiles

---

Aún así, el 56% de los indios continúan comprando especias a granel y el 44% mezcla de masala (cilantro, comino, canela, clavo, nuez moscada, cardamomo y pimienta negra) sin envasar. Nuevos factores como la comodidad, la elevada competencia que mejora los precios y las costumbres urbanas impulsan a los consumidores hacia el envasado. Entre un 22% y un 27% están dispuestos a cambiar sus costumbres tradicionales a favor del envasado, una tendencia que se da, sobre todo, entre los más jóvenes.

El 82% de los consumidores han dado un paso adelante y están dispuestos a pagar más por comprar especias con certificación ecológica y en bolsitas individuales, una decisión que atañe especialmente a las personas urbanas, más jóvenes e informadas.

Un excelente artículo de Richard Kestenbaum en [www.forbes.com](http://www.forbes.com) indica que en 1950 la cocina nacional estadounidense contenía una media de 10 especias, condimentos y extractos, mientras ese número se acerca en estos momentos al medio centenar, en unos momentos en el que los norteamericanos, especialmente tras el Covid19, comen más en casa y van menos al restaurante.

El incremento de la cocina casera trae consigo la subida en el consumo de determinados productos, entre los que destacan la pimienta como potenciador natural del sabor, las sales más saludables como la mítica del Himalaya o la de la costa de Oregón, pero especialmente las especias y las mezclas de especias, cada vez más populares en canales como Amazon.

La transnacional McCormick, líder mundial en el segmento de las especias, apuesta por esas mezclas que serían complejas de hacer para el consumidor de a pie y buenos ejemplos son la sal de trufa o la mezcla de origen africano berbere, utilizada para asados y que incluye ají, ajo, jengibre y albahaca.

En el mercado minorista, la empresa Savory Spice cuenta con una treintena de tiendas y 554 variedades

de especias donde propone al consumidor hacer un recorrido étnico y multicultural por todo el mundo con platos indios, marroquíes, mexicanos... y nuevas apuestas como el uso del ajo negro fermentado en el hummus.

Y como las tendencias son siempre algo más que moda, 2024 ha llegado con un sabor apuntado por McCormick & Company como el Sabor del Año (*Flavor Forecast*): el tamarindo. Esta especia, denominada popularmente como "dátil de la India", tiene mucho arraigo en ese país, África y Oriente Medio, es una fruta con forma de vaina que puede utilizarse para cocinar, pero también con fines medicinales.

Su sabor ácido y dulce, a la vez, puede agregarse a una enorme variedad de alimentos como patatas fritas, helados, café y en salsas, adobos, *chutneys*, bebidas y postres, ya que su alto contenido en antioxidantes (flavonoides) ayudan a regular los niveles de colesterol y a mejorar el funcionamiento del corazón. También tiene alto contenido en magnesio con efectos antiinflamatorios y antidiabéticos y reduce la presión arterial.

Un amplio equipo de 50 expertos, de todo el mundo, eligieron el tamarindo como Sabor del Año por, entre otras características, su sabor amargo, su tendencia ácida y unas sensaciones que se vinculan con recuerdos, emociones del pasado y experiencias vividas, además de sabor y textura creativa, divertida, diferente y que anima a la reflexión. Entre los platos lanzados con esta especia figura la hamburguesa de pollo, las patatas fritas y un batido.

Por su parte, un informe de [www.nazluxuryliving.com](http://www.nazluxuryliving.com) asegura que otras especias son tendencia mundial en 2024, tal es el caso de la pimienta de Alepo, originaria de Siria, y ampliamente utilizada en Turquía y resto de Oriente Medio. Es un ingrediente moderadamente picante que se utiliza en kebabs, pollo y mariscos, además de incluirse en aderezos para ensaladas y salsas de yogur.

Parecido al picante del pimiento rojo, esta especia ofrece un sabor más sutil con toques ahumados y de tomate seco y una textura similar a la sal, lo que

la hace ideal para huevos, tostadas o ensaladas de tomate.

El berbere, mezcla especiada y ahumada típica del norte de África, suaviza el chile rojo y el jengibre con otras especias más suaves como cilantro, cardamomo, comino, canela, pimienta de Jamaica y clavo. Muy utilizado en sopas y aderezos, así como en frutas, verduras y pescado. Y también como aderezo seco para la carne.

El gochujang es una pasta de chile fácilmente identificable para quien haya probado una barbacoa coreana. Su versatilidad combina el picante con el dulce y el umami y da personalidad a adobos, sopas, guisos, postres y cóstoles. Está hecha de hojuelas de pimiento rojo gochugaru, arroz glutinoso, soja fermentada y sal. Es más suave y dulce que la siracha, pero no hay que olvidar que se trata de una pasta muy concentrada.

La web [www.harriss spice.com](http://www.harriss spice.com) apunta cinco tendencias de condimentos para el año 2024 con una revolución a la hora de la merienda con especias preparadas para aperitivos y bocadillos donde destacan la hierba cítrica de ajo, condimento de hierbas mantequosas, guacamole de lima y jalapeño, siracha, pepinillo encurtido y chipotle ahumado.

Lo dulce se encuentra con lo picante en la tendencia conocida como SWICY que combina sabores dulces y picantes. Los consumidores atenúan el sabor de chiles picantes con edulcorantes naturales como jarabe de arce, miel o azúcar moreno de caña. Entre los productos se encuentra el sazonador de arce y nogal, condimento de mango y habanero, ajo miel caliente, hamburguesa de cebolla caramelizada y sazonador dulce y ahumado.

Asados y adobos versátiles son cada vez más populares como forma de potenciar sabores en platos como huevos, ramen, pastas y patatas. Los productos más populares son el sazonador de pollo asado, alitas picantes de Nashville, topper de sal de tocino, sazonador navideño de jamón y miel, alitas con sal y vinagre y crujiente de cítricos con ajo.

Otra tendencia al alza es el conjunto de sabores de siempre con un toque de modernidad y cada vez más demandados por nuevos consumidores, que bucean en sus recuerdos de la infancia. Entre ellos se encuentran el rancho de suero de leche, condimento de hierbas mantecosas, condimento de chile, chipotle de papá, condimento para churros con rico cacao, queso de jalapeño y queso, rollo de canela y pollo a la mantequilla hindú. Todos ello, ideales para guisos de olla, pastel de carne, pasteles de cumpleaños, algodón de azúcar, churros y limonada de fresa.

Finalmente existe una tendencia dedicada a los productos de Investigación y Desarrollo donde se eliminan sabores artificiales, colorantes sintéticos y gluten. La empresa Harris Spice ofrece una selección de 500 especias, hierbas y mezclas personalizadas con un importante componente del I+D.

## ESPECIAS Y CONDIMENTOS ESPAÑOLES CON CALIDAD DIFERENCIADA

En España hay cuatro Denominaciones de Origen Protegidas que reconocen y amparan a cuatro especias y condimentos. Se trata del Azafrán de La Mancha, el Pimentón de la Vera, el Pimentón de Murcia y la Cochinilla de Canarias.

El Azafrán de La Mancha es una de las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) más conocida y apreciada en buena parte del sector culinario. Abarca 83 hectáreas en 332 términos municipales de las provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo. Hay inscritas un total de 19 empresas envasadoras y 250 productores que comercializan 520 kilos anuales.

La DOP Pimentón de la Vera ampara 50 términos municipales del norte de la provincia de Cáceres con más de 1.400 hectáreas. Se extrae de pimientos de la variedad capsicum annum y dan lugar a tres tipos de pimentón: dulce, agridulce y picante. En el registro de la DOP figuran 433 agricultores y 16 empresas que producen unos 4 millones de kilogramos, de los que 2,2 millones de kilos salen al mercado con el certificado de la Denominación.

La DOP Pimentón de Murcia alcanza una zona protegida de 14 términos municipales de la Comarca de Cartagena, mientras la elaboración se extiende a toda la Comunidad Autónoma. La molienda de los capsicum annum, de variedad bola, se circunscribe a 300 hectáreas de cultivo y 13 empresas que producen más de medio millón de kilos y comercializan, con la vitola de la DOP, 250.000 kilos con la vitola de la DOP.

La DOP Cochinilla de Canarias es un colorante natural que sale de la desecación de las hembras adultas de este insecto que pueblan las chumberas de las siete islas, territorio al que se extiende la nueva figura de calidad. Al triturar el insecto se obtiene el carmín, producto muy utilizado en cosmética, así como en temas alimentarios como yogures, helados, bebidas y dulces. No hay datos oficiales de cultivo adheridos a la DOP, aunque más de 400 hectáreas, la mayor parte de ellas en Lanzarote, Fuerteventura y Tenerife, son susceptibles de adscribirse. ■



*Participantes de Mercasa y las 24 Mercas en las jornadas de Zaragoza.*

## Reunión anual en Zaragoza de Mercasa y los directores generales de las 24 Mercas

# La Red de Mercas refuerza su apuesta por la logística y la movilidad urbana sostenible

Zaragoza ha acogido la reunión anual de las Direcciones Generales de las 24 Mercas que conforman la Red Mercasa. Este encuentro, que tuvo lugar los días 17 y 18 de septiembre, fue clave para trazar nuevas estrategias que fortalezcan la distribución alimentaria en España, con un enfoque en la logística sostenible y la movilidad urbana.

Inauguradas por el presidente de Mercasa, José Miñones y la subdelegada del Gobierno en Zarago-

za, Noelia Herrero Arenas, las jornadas se iniciaron con la participación del comisionado del Corredor del Mediterráneo, Jose-Vicent Boira Maiques, quien destacó las ventajas del proyecto para mejorar la conectividad y eficiencia en la distribución de alimentos a través de las Mercas. Este corredor, de vital importancia para el transporte ferroviario y logístico, será un eje clave en el abastecimiento de productos frescos a lo largo del territorio español, optimizando tiempos y reduciendo el impacto medioambiental.



*Inauguración de las jornadas.*



*Mesa de debate con AECOC.*

El segundo día, las actividades incluyeron una visita a la Terminal Marítima de Zaragoza (tmZ), de la mano de su director gerente, Ramón Adé Allué, una infraestructura que se ha consolidado como un referente logístico nacional. La alcaldesa de Zaragoza, Natalia Chueca y el presidente de Mercasa, José Miñones, presentaron la importancia estratégica de la tmZ, no solo como punto clave para la conexión con mercados nacionales e internacionales a través de las autopistas ferroviarias, sino también como pieza fundamental en los proyectos de movilidad urbana que buscan mejorar el flujo de mercancías hacia las grandes ciudades.

La tmZ, con su intermodalidad ferroviaria y su capacidad de integrar los mercados, juega un papel central en la estrategia logística española. Según destacó el presidente de Mercasa durante la visita, "la terminal es un ejemplo de innovación en el transporte de mercancías, facilitando la conexión entre el interior de

España y los principales puertos marítimos europeos, contribuyendo a un modelo logístico más eficiente y sostenible".

Para completarla, se contó con la participación del responsable de Movilidad de AECOC, Jose Carlos Espeso Illera, que explicó las últimas novedades y tendencias que están desarrollando en distribución urbana de mercancías DUM.

Para concluir el encuentro, se realizaron mesas de trabajo en las que los directores y directoras generales analizaron las últimas novedades de las distintas Mercas de la Red Mercasa, destacando el compromiso conjunto con la innovación, la digitalización y la sostenibilidad. La reunión subrayó la importancia de continuar adaptándose a los desafíos del sector, manteniendo a las Mercas como referentes en la distribución alimentaria en España.



*Visita de la alcaldesa de Zaragoza.*



Foto de grupo con los directores generales de las Mercas en el stand de Mercasa.

**Mercasa participa en Fruit Attraction 2024 representando a la Red de Mercas, la mayor red pública de mercados mayoristas de productos frescos del mundo**



El presidente de Mercasa recibe la visita del ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación.



Visita de la secretaria de Estado de Agricultura y Alimentación, Begona García Berlanga.

Mercasa, empresa pública que vertebraba la Red de Mercas, la mayor red mundial de mercados mayoristas de productos frescos, tuvo una participación muy relevante en la edición 2024 de Fruit Attraction, la feria internacional de referencia en el sector de frutas y hortalizas, que se celebró del 8 al 10 de octubre en IFEMA Madrid.

La participación de Mercasa permitió destacar Fruit Attraction el papel clave que desempeña la Red de Mercas en la distribución de frutas y hortalizas en España y a nivel internacional. Con 24 Mercas distribuidas por todo el país, la Red facilita el acceso diario a más de 3.200 empresas mayoristas y 82.000 personas, garantizando el abastecimiento de productos frescos a millones de consumidores. En 2023, las empresas que operan en la Red comercializaron 6,8 millones de toneladas de frutas y hortalizas.

En esta edición de Fruit Attraction, Mercasa puso de relieve los avances en innovación y sostenibilidad en los



Visita del alcalde Madrid y la presidenta de Mercamadrid.



El presidente de Mercasa visita el stand de Mercabarna.



El presidente de Mercasa con el director general de Mercamadrid.



Vista general del stand de Mercasa en Fruit Attraction.

mercados mayoristas, presentando las nuevas iniciativas que se están llevando a cabo para mejorar la eficiencia logística, la movilidad sostenible de mercancías y la reducción del desperdicio alimentario. Estas acciones son fundamentales para adaptarse a los desafíos actuales del mercado global y cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

Mercasa aprovechó también este evento para fomentar el diálogo con actores clave del sector, fortaleciendo las relaciones institucionales, comerciales y explorando nuevas oportunidades de colaboración con empresas que quieran formar parte de la Red de Mercas.

En la jornada de inauguración de la feria, el ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Luis Planas, visitó el stand de Mercasa, donde le recibió el presidente de la empresa, Jose Miñones, que destacó ante el ministro el servicio público de referencia en la cadena alimentaria que ofrece Mercasa.

Asimismo, a lo largo de los tres días de feria, el stand de Mercasa recibió también otras visitas institucionales, como la secretaria de Estado de Agricultura y Alimentación, Begoña García Bernal; la directora de Participadas 3 de SEPI, Concha Cobo González; el alcalde de Madrid, José Luis Martínez-Almeida, y la delegada de Economía, Innovación y Hacienda de Madrid y presidenta de Mercamadrid, Engracia Hidalgo.



## Mercatenerife celebra su 50 Aniversario con un homenaje a las producciones locales, las empresas mayoristas y los detallistas de la isla

Mercatenerife celebró, el pasado 18 de octubre, una gala por el 50 Aniversario de su creación. Una gala con vocación de homenaje a las producciones locales, empresas mayoristas y detallistas de la isla, y en la que participó el presidente de Mercasa, José Miñones.

La cita tuvo lugar en el Auditorio de Tenerife Adán Martín y además del presidente de Mercasa, contó con la presencia de Lope Afonso, vicepresidente del Cabildo, Narvay Quintero, consejero de Agricultura del Gobierno de Canarias, Valentín González, presidente de Mercatenerife y consejero insular de

Sector Primario, diversas autoridades de la isla y cerca de 400 invitados, entre homenajeados y familiares.

En el acto, al que también asistió la directora de Desarrollo Corporativo y Personas de Mercasa, Mayte Castillo Pasalodos, el presidente Miñones destacó el excelente papel de Mercatenerife como empresa pública “al servicio de toda la cadena alimentaria, desde la producción hasta el consumo” y su arraigo en el territorio como motor económico y comercial de la isla durante sus 50 años de vida.

Miñones resaltó el papel esencial de los pequeños productores y cooperativas y trasladó el apoyo de Mercasa “como un vecino que está para ayudar y facilitar el trabajo, y que forma parte de la vida diaria de Tenerife, del pequeño comercio y de sus mercados”.

---

**Mercatenerife cuenta con una superficie de 183.000 metros cuadrados y una superficie comercial de 41.264 metros cuadrados, de los que casi 1.700 están destinados a una nave de producto local exclusivamente**

---

Asimismo, trasladó el compromiso de “seguir creciendo en innovación, talento, movilidad sostenible y capacidad logística” para continuar “recogiendo los frutos de todo lo bueno que hemos sembrado juntos en este medio siglo”.

Mercatenerife cuenta con una superficie de 183.000 metros cuadrados y una superficie comercial de 41.264 metros cuadrados, de los que casi 1.700 están destinados a una nave de producto local exclusivamente. En Mercatenerife se comercializaron 80 millones de kilos de frutas y verduras en 2023, de los que el 44% eran producto local; un porcentaje que en el caso concreto de las hortalizas se eleva hasta el 58%.



*Intervención del presidente de Mercasa en el 50 aniversario de Mercatenerife.*



## La carrera 10K Mercamadrid llega a su séptima edición con más de 1.500 participantes

El pasado 6 de octubre se celebró la Carrera 10k mercamadrid, que cumple su séptima edición. Participaron 1.500 corredores y corredoras, recorriendo 10 kilómetros por el interior de Mercamadrid. Con el lema "Vive la experiencia en un espacio único", los participantes recorrieron el interior de los mercados e instalaciones de la Unidad Alimentaria, donde han encontrado el calor y ánimo de numerosas empresas y entidades que han querido sumarse a este día para iluminar sus puestos y acompañar a los/as participantes.

Bajo la organización deportiva de Marathínez Tours Deportes, a las 10.00 horas comenzaba el recorrido, que terminó en unos tiempos de 29:28 minutos de Younes Kniya Touil en la clasificación absoluta masculina, y, obtiene el podio en la clasificación absoluta femenina, M<sup>a</sup> Nieves Campos Moreno, con un tiempo de 36:19 minutos.

Como complemento a la carrera, ese mismo día se celebró una jornada de puertas abiertas, con la implicación y participación activa de numerosas empresas y proveedores de Mercamadrid, así como de asociaciones presentes en la unidad alimentaria: la Confederación de Asociaciones Empresariales de Mercamadrid (CASEM), la Asociación de Empresarios Mayoristas de Pescados de Madrid (AEMPM), la Asociación de Empresarios Mayoristas del Mercado Central de Frutas de Madrid (Asomafrut), la Asociación de almacenistas de plátanos de Madrid (Aplamadrid) y la Asociación "5 al día". Todas ellas realizaron degustaciones de productos frescos, juegos infantiles y actividades de sensibilización.

Por su parte, Mercamadrid realizó una donación a la Fundación Banco de Alimentos de Madrid, de 10 kilos de alimentos por cada dorsal inscrito en la carrera, con una cifra total de 20.000 kilos de alimentos frescos donados a la entidad.



## Nueva edición de la carrera popular y solidaria de Mercabarna

Mercabarna celebró el pasado 13 de octubre la 6ª edición de su Carrera popular y solidaria, que no se celebraba desde 2019. En la Carrera, participaron un total de 2.500 corredores, en las diferentes categorías de 5 km y 10 km. Los corredores atravesaron los Mercados Centrales de Frutas y Hortalizas, el del Pescado y, por primera vez, el Foodback, el Centro de Aprovechamiento Alimentario de Mercabarna.

Los ganadores de la carrera de 10K fueron, en la categoría masculina, Xavier Tomasa, y en la femenina, Míriam Ortiz. Los ganadores de la carrera de 5K fueron Gerard Artó y Laura Rodríguez Bolella.

Como cada año, empresas mayoristas que operan en el recinto de Mercabarna aportaron los productos frescos para la bolsa del corredor, la comida, y las cestas de los ganadores de las diferentes categorías de la carrera. Se han empleado unos 23.500Kg en total.

Además de la Carrera Popular para los adultos, los acompañantes y los niños pudieron disfrutar en Mercabarna de más de 20 actividades, entre las que destacaron 'Cuáles son los pescados del Mediterráneo', 'Talleres 5 raciones de frutas y hortalizas al día' y 'Haz tu ramo de flores', esta última actividad ofrecida por Mercabarna-flor.

## Solo el 3% de las Marcas de Distribución se fabrican en enseñas líderes

**Q**uién fabrica las Marcas de la Distribución, se pregunta el nuevo estudio de la empresa de investigación de mercados Kantar Worldpanel. La respuesta no coincide con la creencia popular, esto es, que la mayor parte de las empresas con enseñas líderes también se dedican a producir las marcas blancas o de la distribución (MDD), ya que tan sólo el 3% de ellas lo hacen.

Es la principal conclusión de este informe, en cuya presentación también participó José Ignacio Larracoechea, presidente de Promarca (Asociación de Empresas Fabricantes de Marcas líderes de Gran Consumo), para quien estos datos demuestran "la diversidad en el mercado de gran consumo".

"En este sentido, es importante que los consumidores tomen conciencia de esta realidad y comprendan que las enseñas líderes no son las responsables de la fabricación de los productos de la distribución", afirma Larraicoechea.

El análisis de diez cadenas de distribución, con información sobre las empresas fabricantes de sus MDD y 72 categorías de productos, revela que solo el 3% de

los fabricantes de las marcas de la distribución son también fabricantes de enseñas líderes, lo que representa el 33% menos que una década atrás.

"Los resultados del estudio se corresponden con la lógica competitiva entre marcas del distribuidor y marcas líderes", dice César Valencoso, Consumer Insights director en Kantar Worldpanel, "una de las principales batallas se debe dar en la calidad misma de los productos, por lo que no sería lógico que las marcas líderes fabricaran las del distribuidor e igualaran las calidades".

"¿Quién fabrica las Marcas de la Distribución?" se centra en otro aspecto destacado, como es que la mayoría de las cadenas de supermercados presentan muy poca presencia de fabricantes de enseñas líderes en su portfolio de MDD.

Dia es la cadena con más referencias de MDD fabricadas por enseñas líderes (6,3%), seguida de Supermercados El Corte Inglés (4,7%) e Hipercor (3,9%). Mercadona, Leclerc y Carrefour son las cadenas en las que los artículos de MDD fabricados por enseñas líderes es menor, con porcentajes respectivos del 1,6%, 1,7% y 2,4%.

## Showcooking de otoño en el hotel Índigo

**D**entro las ya tradicionales "Healthy Gourmet Seasons", las sesiones gastro saludables organizadas por la periodista Pilar Carrizosa, ha tenido lugar "Un otoño con vistas" a primeros de octubre, en el ático del Hotel Índigo Madrid Gran Vía.

Bodegas Hermanos Pérez Pascuas, la Cooperativa Oro del Jabalón, Arotel empresa de Quinta Gama y salsas, la marca de Garantía Alimentos de Valladolid, el consejo regulador de la DOP Pimentón de la Vera, las regañás de algas marinas de la Bahía de Cádiz, (Interporc) y el queso de pastor Artzai Gazta fueron los protagonistas del showcooking de los platos de temporada, a cargo de Nicolás Cudero, chef del restaurante El Telón, en este hotel madrileño.

Toques de innovación en los platos acompañados por Viña Pedrosa Reserva 2019 y con el Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) Savio variedad picual, como el humus de lentejas con tartar de atún sobre "regañá" de algas y alioli de pimentón de la Vera, el mousse de queso Idiazabal con crumble de calabaza, la alcachofa confitada con veloute de almendras y crujiente de jamón ibérico, el tataki de presa con risotto cremoso de Idiazabal y la piña al Josper con crocante de coco.



## La venezolana Santa Teresa innova con su ron 1796 Speyside

Santa Teresa, la destilería venezolana con más de dos siglos de legado en la producción de ron premium, ha lanzado en España, después de hacerlo en Estados Unidos y Francia, la edición limitada Santa Teresa 1796 Speyside.

Se trata del primer paso de la marca en materia de innovación, mediante el acabado del proceso de elaboración del ron en barricas de whisky escocés Speyside durante un periodo mínimo de trece meses.

Este toque distintivo se suma al método único de triple añejamiento en solera que caracteriza a Santa Teresa 1796, lo que suma un total de cuatro fases de maduración en barricas de roble antes de su embotellado en la Hacienda Santa Teresa.



## Carrefour pone en valor sus marcas propias

Son 8.000 las referencias que la cadena francesa de distribución Carrefour tiene en su catálogo de marcas propias. Con algunas de ellas el chef Fabián León elaboró diversas recetas a lo largo de un showcooking celebrado en Madrid en septiembre.

Gofres de pollo, pulpo dorado con mandarina y coliflor y cake de manzana y manzanilla fueron las propuestas de León, quien destacó "la versatilidad del catálogo de marcas propias de Carrefour, cuya calidad no está comprometida con el precio" y confeccionó las tres recetas haciéndose eco del eslogan antidesperdicio "aquí no se tira nada", pues de lo que se trata es de "honrar y respetar el producto". Entre receta y receta, Fabián León sugirió "no pensar tanto las recetas, sino crear con intuición, sin rigideces, porque la cocina nos nutre, da paz, incrementa el nivel de autoestima y nos conecta".



## Alcampo inaugura su primer almacén inteligente

a empresa de distribución Alcampo, filial del grupo francés Auchan, ha inaugurado en España un almacén robotizado, impulsado por la plataforma inteligente de Ocado. El nuevo almacén, de 27.500 metros cuadrados y con 36 muelles de carga y descarga, ha sido construido por la empresa Prologis.

El CFC (Customer Fulfillment Center) está destinado a la preparación de pedidos online que serán entregados en vehículos eléctricos o híbridos a clientes de la Comunidad de Madrid y a parte de los de Castilla-La Mancha.

La actividad de la planta generará más de 400 nuevos puestos de trabajo, incluidos los de preparación de pedidos, embalaje y entrega, gestionados por el operador Salvesen Logística.

Con la incorporación de hasta 1.000 robots a pleno rendimiento, Alcampo podrá preparar hasta 70.000 pedidos a la semana, que se entregarán entre las 7.00 y las 22.00 horas, garantizando una experiencia de compra alimentaria y no alimentaria completa, incluidos los productos frescos de mercado, uno de los buques insignia de la empresa.

En la actualidad, la empresa cuenta con una plantilla de casi 24.000 personas y opera con 529 establecimientos, de los que 80 son hipermercados y 449 supermercados (126 franquiciados) así como 52 gasolineras y el servicio de comercio online.



## La minorista textil Zeeman presenta su informe de RSE

a compañía detallista holandesa de textil ha presentado recientemente su informe anual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el que se destaca que desde la empresa "se han tomado medidas decisivas en el terreno de la sostenibilidad, el salario digno y la circularidad". Un ejemplo de estas prácticas es que las prendas de Zeeman se componen de tejidos sostenibles y, además, los clientes tienen la oportunidad de depositar la ropa que ya no usan en más de un millar de tiendas de la cadena.

Zeeman abrió sus puertas en 1967 y, desde entonces, se ha convertido en la tienda por excelencia de básicos y textiles de calidad producidos de forma responsable y para toda la familia. Zeeman recibe a 70 millones de clientes al año en más de 1.350 tiendas físicas de ocho países.

## Mahou-San Miguel prevé duplicar sus ventas en Europa

**M**ahou San Miguel, compañía de bebidas y servicios de capital familiar 100% español y una de las empresas líderes del sector cervecero en España, ha anunciado su intención de duplicar su cifra de ventas en Europa, uno de los mercados estratégicos para su crecimiento futuro, durante el próximo lustro. Según Elena Reviriego, directora general de la Unidad de Negocio Internacional, esto se logrará mediante "un potente plan inversor que ronda los 50 millones de euros y que abarca hasta 2027". Esto convertirá a San Miguel, hasta la fecha la cerveza de marca española más consumida en el mundo, en una enseña global en el ámbito europeo.

Reviriego ha asegurado que la empresa liderará el desarrollo del segmento World Premium Lager, el de mayor proyección dentro de la categoría de cerveza. Asimismo, Elena Reviriego afirma que "el turismo es otro activo estratégico, no sólo como fuente de negocio, sino porque nos permite desplegar un posicionamiento único para la marca, que une su esencia internacional con su relevancia local e impacta en consumidores de diferentes países, dentro y fuera de España".



## Crece el 30% el delivery para el desayuno

**S**egún datos de Uber Eats, plataforma en línea de entrega de alimentos, pedir el desayuno a domicilio se ha convertido en tendencia. Durante el último año, los pedidos en horario de desayuno, de 7:00 a 12:00 de la mañana, experimentaron un crecimiento de más del 30%. Además, el peso que representan los pedidos durante el desayuno en relación con el total de pedidos de la plataforma ha aumentado el 11% en 2023.



Tales conclusiones se presentaron en un acto organizado por Pastelería Mallorca, que ha anunciado su acuerdo de colaboración con Uber Eats. Se organizó coincidiendo con la celebración del Día Internacional del Café, en el establecimiento de la calle Serrano, en Madrid.

Gracias a esta alianza, los productos de las tiendas de Mallorca en Madrid están ya disponibles en la app de Uber Eats: desde sus los 'petit croissant', 'inglesitos' y sándwiches, hasta sus packs de desayuno como el 'Desayuno Español' o el 'Desayuno Saludable', además de sus icónicas 'goudhestias'.

## Primer certamen de Pinchos y Tapas de Castilla y León celebrado en Zamora

**L**as tapas son una de las señas de identidad gastronómica y uno de los grandes atractivos para los visitantes de Castilla y León. En este contexto, se ha celebrado la primera edición del Concurso Oficial de Pinchos y Tapas de Castilla y León, en el recinto ferial zamorano de IFEZA.

Un certamen promovido por la Confederación Regional de Hostelería y Turismo con la Junta de Castilla y León como patrocinador principal, que busca ser un escaparate para dar a conocer el producto local y el turismo gastronómico de Castilla y León. En el concurso han competido 27 chefs, los tres ganadores de los concursos de pinchos que se han celebrado en cada una de las nueve provincias de Castilla y León.

## Jornada de Mercamadrid y 5 al día con escolares para celebrar el Día Mundial de las frutas y verduras

**M**ercamadrid y 5 al día se unieron el pasado mes de octubre para celebrar el Día Mundial de las frutas y verduras, que este año ha tenido como lema "Con frutas y verduras cultivamos un futuro sostenible y saludable", mediante la actividad 'Minichefs en la Cocina: Aventura de Sabores con Frutas y Hortalizas'.

La jornada, celebrada en Mercamadridlab, contó con la participación especial de Javier Valverde, finalista de MasterChef Junior 8, quien orientó a los más pequeños a través de un divertido shocooking en el que las frutas y hortalizas eran las protagonistas. Los participantes han aprendido de una forma lúdica y práctica a cocinar recetas sencillas y deliciosas, aprovechando la temporalidad y la gran variedad de sabores y texturas que ofrecen estos alimentos. En concreto, prepararon un tartar vegetal de tomate, aguacate y mango.

Los objetivos de esta iniciativa van más allá de la cocina, ya que también se ha buscado fomentar el trabajo en equipo a través de dinámicas colaborativas, educar sobre la importancia de una alimentación saludable, destacando los beneficios de las frutas y hortalizas para el desarrollo infantil; así como fomentar el interés por la cocina en los participantes



## La interprofesional INPROVO lanza la campaña “Hoy, huevo; es saludable”

**D**urante el pasado ejercicio, el sector del huevo español facturó 2.278 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 30% con respecto a 2022, según datos del informe "El Sector de la Avicultura de Puesta en Cifras", del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Cierra así el año 2023 con récord de facturación y consumo, pues ya supone el 8,2% del valor de la producción total ganadera y el 3,5% de la agraria.

En 2023 se produjeron 1.164 millones de docenas de huevos en las granjas españolas, el 2,2% más que en 2022. España refuerza su posición como el tercer país



productor más importante de la Unión Europea, con el 13,5% de la producción total, por detrás de Francia (14,4%) y Alemania (14,1%), y por delante de Italia (11,8%), Polonia (8,2%) y Países Bajos (7,7%).

La interprofesional INPROVO (que agrupa todo el ciclo productivo del huevo) lleva a cabo campañas de promoción, como la desarrollada este año bajo el lema "Hoy, huevo; es saludable", para destacar el valor nutricional del producto y su importante papel en la alimentación en todas las etapas de la vida, con beneficios para la salud física y cognitiva de las personas.

## Aumenta la demanda de menús saludables en restauración



**E**l 66% de los restaurantes españoles ha percibido un aumento de la demanda de comida saludable por parte de sus clientes durante los últimos meses. Es una de las principales conclusiones del Barómetro Food 2024, de la plataforma digital multisolución Edenred.

La alimentación saludable se ha convertido en uno de los factores clave a la hora de elegir restaurante por parte del consumidor. Así, 8 de cada 10 encuestados en el estudio de Edenred afirma que toma la decisión de ir a un establecimiento u otro en función de si cuenta o no con este tipo de oferta.

Como respuesta a esta tendencia creciente, 7 de cada 10 restaurantes ya están cambiando sus procesos y los de sus proveedores, para incluir productos más saludables en su oferta.

Este mismo es el objetivo del acuerdo firmado recientemente por Hostelería de España y Edenred, mediante el que la patronal citada se adhirió al Programa FOOD para contribuir a promover la alimentación saludable entre los equipos, a través de una oferta variada y diversa.

## Distrito Burger ya suma siete locales en Madrid

**L**as redes sociales han logrado que la historia de Distrito Burger haya comenzado con éxito. Un proyecto de Héctor Maiolino, con siete años de experiencia en la expansión de otra marca del sector, que convirtió los ceviches en smash burgers en el primero de sus ya siete establecimientos, todos ubicados en la Comunidad de Madrid.

En cada uno de los locales de Distrito Burger se puede consumir in situ, pero también ofrecen los servicios de take away y de delivery propio y son partners exclusivos de Glovo en España. Elaboran hasta seis especialidades según la popular receta estadounidense, consistente en aplastar la carne, para darle su forma característica. El proveedor de la carne es Discarlux, el pan brioche es de receta propia y las patatas fritas caseras se cortan a diario, con un volumen de elaboración de 10 toneladas al mes.

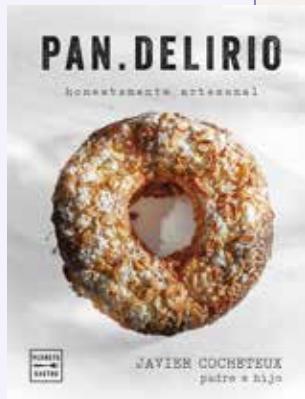


## La tradición Delirio del “mejor roscón del universo”

**S**iete años atrás, dos generaciones del apellido Cocheteux pusieron en marcha Pan Delirio, un obrador de pan artesanal que, partiendo de una receta que data de 1949, les ha llevado a elaborar lo que ellos califican como el “mejor roscón del universo”. En Pan Delirio se agrupan las reinversiones de recetas tradicionales como las torrijas, la crema pastelera, los helados, los cucuruchos, las galletas de mantequilla, además de la barra de campo, la granola, el brioche o el pan de pasas y nueces.

Para celebrar esta andadura, Planeta Gastro ha editado el libro “Pan.Delirio, honestamente artesanal”, donde se cuenta la evolución de esta empresa familiar del sector del comercio especializado. La empresa cuenta ya con 14 puntos de venta, tras su acuerdo con El Club del Gourmet de El Corte Inglés y con la cadena de supermercados Sánchez Romero, que se suman a otros tres establecimientos propios.

Las referencias más populares son las tres de roscón, que coinciden con tres tamaños diferentes que se elaboran durante todo el año, favoreciendo la desestacionalización del popular bollo.





# Mercado de la Paz. Madrid, trece años después

● **Juan Ignacio Robles Picón**  
 Departamento de Antropología Social.  
 Universidad Autónoma de Madrid

Proponemos un artículo que retome lo dicho en el anterior, publicado en el año 2011 en esta misma revista; desde ahí, quiero compartir una humilde reflexión sobre la evolución en estos últimos trece años sobre los temas que ya por aquel entonces planteamos cuando hablamos del madrileño Mercado de la Paz.

Empezábamos aquel artículo alabando el recorrido histórico del Mercado de la Paz, inaugurado en 1882 en el barrio de Salamanca. Como indica en su página web, fue uno de los cuatro mercados modernistas de hierro y cristal construidos a finales del siglo XIX, en este caso con una clara influencia neomudéjar ya que su base es el ladrillo; de aquellos cuatro, es el único que permanece plenamente activo como mercado. Lo que no sabíamos y añadimos ahora al hilo de los planos

históricos que nos ha enseñado en esta ocasión su director gerente, Guillermo del Campo, es que en el diseño original el mercado era un coso con patio central alrededor del cual se situaban todos los puestos divididos por gremios.

De haberse construido siguiendo estos planos, la belleza del mercado habría sumado un diseño completamente innovador y único para su época. El mercado ha vivido varios procesos de modernización y mantenimiento, como es lógico; sin embargo, mantiene hasta la actualidad su diseño original, a tal punto que en el año 2023 recibió la consideración de Edificio Protegido por parte de la Comunidad de Madrid. Esta protección es necesaria, aunque dificulta la realización de toda una serie de actuaciones necesarias para adaptar el mercado ante la muy dura competencia del sector de la distribución alimentaria en la ciudad y la Comunidad de Madrid. A pesar de todo ello, el mercado ha podido encarar en los últimos años obras que han mejorado sensiblemente su climatización. También ha ganado en eficiencia energética. En el año 2013 se instalaron placas fotovoltaicas en la cubierta del mercado, que alimenta gran parte de las necesidades energéticas de los espacios comunes, iluminación, climatización, etc.

En el barrio de Salamanca, donde está ubicado el mercado, sigue residiendo una parte de la clase media alta de Madrid. Una particularidad es el porcenta-

je de población de origen latinoamericano que ha llegado al barrio, perteneciente a las élites comerciales, financieras e inmobiliarias de países como Venezuela, Colombia, etc. Esta circunstancia ha enriquecido el barrio y ha tenido también su reflejo en el mercado, que ha añadido comerciantes y productos orientados a estos nuevos clientes, sin perder su idiosincrasia castiza y madrileña.

El mercado sigue siendo gestionado por la Asociación de Comerciantes y por el director gerente Guillermo del Campo. Si hace trece años subrayábamos que *“uno de los aspectos clave del proceso de innovación y modernización del mercado de la Paz ha sido la inversión en formación de sus comerciantes, gestión, informática e idiomas”*; a día de hoy estas líneas de actuación siguen siendo claves, de tal forma que la gerencia organizó uno de los procesos de formación más intensos y masivos, trayendo al mercado técnicos especialistas del más alto nivel internacional en Marketplace, venta a través de plataformas online.

Esta formación indica la orientación de los perfiles de los comerciantes, que de alguna forma han añadido a sus virtudes tradicionales como conocedores de sus productos y trato personalizado a sus clientes, una faceta más emprendedora y necesariamente innovadora, buscando un espacio propio en el muy competitivo sector de la distribución madrileña en los barrios.



Nos sonreímos con el gerente Guillermo del Campo, cuando releíamos juntos el siguiente párrafo del artículo del año 2011: “*Estos nuevos comerciantes han ido incorporando en sus puestos nuevas tecnologías vinculadas al servicio y atención al público: generalización del pago con tarjetas y el uso de herramientas informáticas dedicadas a la gestión comercial y financiera de los puestos*”. Estas innovaciones de aquellos años han dado paso a una intensa integración del Mercado de la Paz en diversas plataformas de Marketplace nacional e internacional, que quizá es uno de los elementos que distingue la apuesta del mercado.

Es el único mercado municipal que oferta sus productos a través de Amazon, estableciendo una densa red de intercambios que, por ejemplo, según datos de la gerencia, realizó más de 1.635 multi-pedidos en 2023. A esto se añade la venta online a través de la propia plataforma del mercado y la creación de su app Mercado de la Paz para todo tipo de dispositivos smartphone, Android y iPhone.

Toda esta serie de innovaciones respetan el hilo de conexión específico del pequeño comercio, entre la venta online y presencial; esto es, jamás los formatos super-hipermercados podrán apropiarse de esta condición, directamente relacionada con la propiedad individual y autónoma de los comerciantes de sus propios puestos. Esta propiedad individual es la que da personalidad diferenciada a cada puesto del mercado. Todas las innovaciones se desarrollan en el marco de esta conexión entre agentes soberanos cliente-comerciante. Es esta relación la que está en la base de una compra que se expresa de forma horizontal, igualitaria, de agente a agente. Por eso decímos desde hace años que la venta online del pequeño comercio es la continuidad de la relación presencial y de confianza que se da en el propio establecimiento.

Seguimos leyendo el artículo de 2011, y nos fijamos en otro párrafo que apela a la compra integral en el mismo espacio del mercado: “*Es deseo fundamental expresado por la población del barrio y recogido en sendos estudios de mercado, la posibilidad de realizar una compra integral y acceder a toda una serie de servicios alternativos dentro del propio recinto del mercado. La gerencia atiende este deseo, que se ha ido traduciendo en la incorporación de una oferta comercial y de servicios más diversificada. (...) Como puede verse en la página web del mercado (<https://www.mercadodelapaz.com/locale/>), se incorporan*



*servicios complementarios a la alimentación: dos restaurantes, etc. (...)*”.

Recomiendo encarecidamente a los amantes de los mercados visitar las webs propias que muchos comercios incorporan en el enlace común del mercado; van a maravillarse por la diversidad, calidad, vinculación y mimo con los productores desplegados por tierra (carnes, vegetales), mar (pescados) y aire (aves), y su especial sensibilidad por el producto de cercanía.

Quiero sin embargo fijarme en este artículo en la relación del Mercado de la Paz con la restauración, dada la actualidad y relación de refuerzo-amenaza que supone para los mercados municipales de Madrid. La norma establecida por el Mercado de la Paz y llevada a rajatabla es la del 65/35, es decir, el 35% del espacio comercial debe estar dedicado a alimentación y el restante 65% a otros usos comerciales, incluida la restauración. No es fácil mantener el equilibrio, ya que la presión por convertir los mercados en gas-

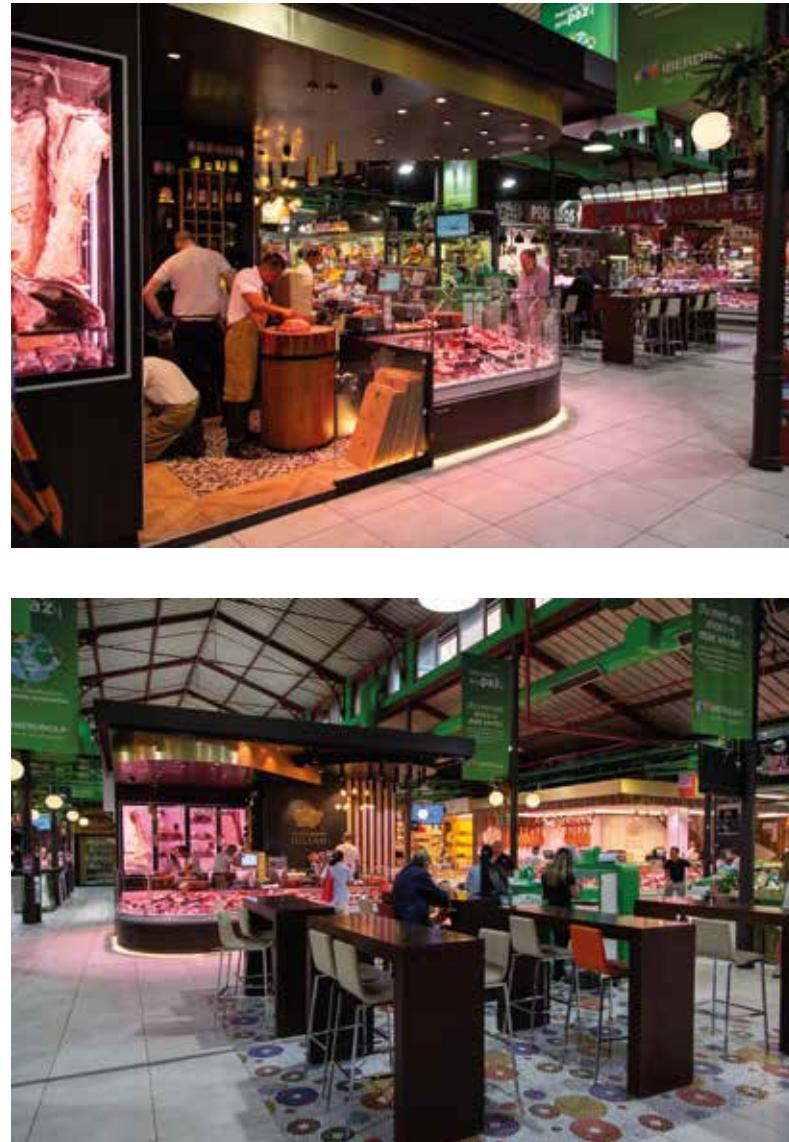
tro-mercados es muy intensa, a nivel de inversión y creciente escasez de comerciantes de alimentación con formación y espíritu para emprender su propia aventura comercial.

Por otra parte, el mercado se ha apoyado en la oferta de restauración que integra, para expandir la cocina de mercado en la carta de estos restaurantes. También se ha establecido una acción win-win de apoyo mutuo con algunos de los puestos de alimentación, que permite comprar el producto fresco para que sea cocinado en los fogones expertos de estos restaurantes. Cuando uno se pasea por el mercado, tanto en su parte cubierta como exterior, se siente esta continuidad armónica entre comercio de alimentación y restauración. Juega a favor la organización de los espacios, que a modo de patios permiten integrar mesas para restauración entre los comercios, sin obstaculizar en ningún caso el cómodo deambular y la actividad de compra en los comercios de alimentación fresca. En el equilibrio necesario entre ambas actividades, el mercado de la Paz tiene claro que su marca de identidad, su branding es y pretende seguir siendo, un mercado de alimentación fresca, diversa y de calidad.

Parece que va por el buen camino, ya que trece años después, el siguiente párrafo sigue teniendo plena vigencia: “(...) el mercado de la Paz tiene un porcentaje de ocupación de la superficie comercial del cien por cien, (...) muestra del gran dinamismo y buena salud del mercado”.

Esta buena salud responde también a la capacidad de adaptación de algunas de las iniciativas del mercado a nuevas clientelas. Más que nuevas clientelas, son clientes que se re-significan. Leamos antes lo que escribíamos en el anterior artículo: “*El mercado debía responder al nuevo perfil de residentes en el barrio que empezaba ya a apuntarse a mediados de los años 90: jóvenes parejas con uno o dos niños que retornaban al barrio, muchos de ellos tras haberse criado en él. Otro tipo de cliente del mercado de la Paz es el vinculado a las muchas oficinas ubicadas en el barrio de Salamanca*”.

El mercado sigue fidelizando a estos perfiles de clientela, al que se añade el turismo que visita la ciudad de Madrid. Sin embargo, la gerencia ha logrado encauzar este tipo de vista y clientela para adaptarla a su propia idiosincrasia. Primero de todo no se permiten visitas en grupos grandes que obstaculizan la compra diaria de los clientes del mercado.



Las visitas guiadas de turistas se coordinan previamente con agencias de viajes especializadas, que organizan pequeños grupos de no más de cuatro o cinco personas. Estas agencias de viajes hacen una selección previa de personas que están realmente interesadas en conocer la cultura de mercado de la ciudad de Madrid. Se les propone un recorrido por diversos puestos, estimulan la compra de productos, se les presenta a los comerciantes y sus trayectorias de generaciones atrás; se les invita a comer o cenar en los restaurantes del mercado. Es una gran idea que solamente mercados que han salvaguardado durante décadas su identidad, arquitectura, dinamismo y vida de mercado pueden ofrecer.



Fíjense que uno de los aspectos que añaden atractivo el mercado a ojos externos es esta dinámica vida de mercado, que podemos traducir con la cuidada relación con su entorno y entidades que pueblan el barrio; leemos de nuevo lo que escribíamos: “*Otro aspecto fundamental del mercado de la Paz es su intensa vinculación con el barrio a través de la puesta en marcha de toda una serie de actividades complementarias perfectamente adaptadas a la idiosincrasia y perfil de la población residente en el selecto barrio de Salamanca de Madrid. (...) campañas de promoción de la alimentación fresca y la salud entre los niños y jóvenes del barrio a través de los talleres que se realizan con los colegios e institutos del distrito. (...) Vertebración social a través de las campañas de recogidas de alimentos y apoyo a distintos proyectos de cooperación*”, a iniciativa de ONGs, fundaciones y parroquias con fuerte implantación en el barrio.

Todo ello hace del Mercado de la Paz un universo lleno de densidad comercial, social y humana. Y esto no es replicable en otros mercados. El éxito de cada mercado responde a su adaptación estratégica a su entorno, su historia, su contexto. Y siempre, flexibili-



dad, nada de dogmatismo y, sobre todo, voluntad de permanecer.

Estamos estas semanas del otoño de 2024 a las puertas de la entrada en vigor de una nueva normativa y estatutos municipales para los mercados de Madrid. Y como siempre que escribo de mercados de Madrid, mi ciudad, miro con nostalgia aquellos municipios que cuentan con una entidad pública municipal con capacidad de coordinar la diversidad de los mercados municipales, con técnicos expertos y especializados que entienden la idiosincrasia, valor comercial y social propia de los mercados para construir el espacio urbano.

En este sueño he conocido amigos y compañeros, vi nacer la COCAM, Federación de Mercados y Galerías de la Comunidad de Madrid. A ellos debo lo poco que sé de mercados, una parte también de lo que leen en este artículo; y me estoy haciendo viejo y creo que me quedaré sin ver esta entidad de coordinación de mercados en mi ciudad querida, Madrid. ¡Qué le vamos a hacer! Mientras tanto, seguiré disfrutando, pensando en algo que me dijo Guillermo del Campo, director gerente del mercado de la Paz, en nuestra

última conversación para preparar este artículo: "el alma del mercado tiene que ver con la dosis de caos que vives cada vez que te sumerges en su vida diaria". Si caos es sinónimo de vitalidad, estamos en la buena pista de estos espacios de mercado en aparente extinción. Guillermo C, Javier O, Víctor A. Leonor B, y tantos otros/as, gracias; en vuestra diversidad, todo lo que sé de los mercados de Madrid, lo sé gracias a vosotros/as. ■





*Del campo a tu casa*



All-natural  
DESDE 1725

# el lobo

♪ QUÉ BUEN TURRÓN ♪



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

Polygono Industrial Ciudad del Turrón (Espiratal II), Edificio Museo, s/n • 03100 Jijona (Alicante)