



PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2024

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

PATROCINAN



**Esta
Navidad,
solo jamón
y las personas
que quieres.**

Sin aditivos ni conservantes.



Saboreemos lo sencillo.



El Comienzo de una mejor experiencia de compra

Si quiere crear un entorno de tienda más atractivo, eficiente y sostenible, sabemos exactamente por dónde debe empezar.

Al colaborar con HL, tendrá acceso al conocimiento y la experiencia del líder global en visual merchandising con presencia local en más de 70 países y pasión por el retail. Con nosotros podrá mejorar la productividad y ahorrar tiempo al personal de tienda, aumentar la visibilidad de su producto e impulsar las ventas, reducir el desperdicio alimentario y las emisiones de CO₂ con soluciones sostenibles, y esto es solo el principio.

Lo más probable es que para aquello en lo que necesite ayuda, ya hayamos creado una solución. – Nuestros productos están implantados, hasta el momento, en 330.000 tiendas en todo el mundo.

¿Cómo podemos ayudarte hoy? Visite hl-display.com





ÍNDICE

6	Carta del editor
7	Diez tendencias relevantes para el gran consumo en 2024 Enrique Porta
14	Así será 2024 (si no estalla otra bomba): previsiones del sector del gran consumo Carlos Azofra, Juan Manuel Morales, José María Rodríguez, Ignacio González, Rafael Juan, Enric Ezquerro, Xavier Cros, Luis Martínez, José Armando Tellado, David Navas, Antonio Sánchez Boned, Félix Eguía, Carlos Dacasa, José Miguel Flavián, José Ramón Fernández de Barrena, Luis Osuna y David Cervantes
26	Perspectivas económicas para el gran consumo en 2024 José Antonio Latre
34	2024, menor incertidumbre, mayor atonía José Manuel Cansino
37	La encrucijada de la distribución alimentaria Jean-Marie Benaroya
47	Revolucionando el retail alimentario: perspectivas tecnológicas 2024 José Miguel Espejel
52	Los retos de la agroalimentación: gestionar con múltiples variables y escenarios Fernando Ortega Mediero
57	La estandarización de los lineales de nuestros supermercados y la experiencia del cliente Alfonso Sebastián
59	Juan Roig machaca el aro en 2023 Redacción Food Retail & Service

		61
	INFORME	
	FRANQUICIAS	
	Y COOPERATIVAS	
	FOOD RETAIL 2024	
63	El sector de la Alimentación es una de las locomotoras del sistema de franquicias Eduardo Abadía	
64	La franquicia, una fórmula de éxito en el retail alimentario David Navas	
73	Dashboard 2024: Franquicias del food retail	
81	Visión de responsables de franquicias	



AÑOS
CRECIENDO
CONTIGO



LA CENTRAL Nº 1 EN ESPAÑA Y EUROPA



26.268 M €

Ventas agregadas
total Euromadi

17,1 %

Cuota de mercado
en gran consumo*



197.000 M €

Ventas agregadas
total EMD Internacional

Editor: Carlos Azofra

Directora: Mar Calderón

Asesor editorial: Jean Marie-Benaroya

Redacción: Arantxa Mateos,
Víctor Olcina, María Teresa de Luis,
Ángel Palacios, Javier C. Jiménez
y María Dolores Romero

Diseño y maquetación: JM

Firmas: Enrique Porta, José Antonio Latre,
José Manuel Cansino, Jean-Marie Benaroya,
José Miguel Espejel, Fernando Ortega
Mediero, Alfonso Sebastián,
Eduardo Abadía y David Navas

Participan: Juan Manuel Morales,
José María Rodríguez, Ignacio González,
Rafael Juan, Enric Ezquerro, Xavier Cros,
Luis Martínez, José Armando Tellado,
David Navas, Antonio Sánchez Boned,
Félix Eguía, Carlos Dacasa, José Miguel
Flavián, José Ramón Fernández de Barrena,
Luis Osuna y David Cervantes

EDITA

 INFOCAP
Información B2B de valor

INFOCAP COMMUNICATION & PUBLISHING, S.L.

Oficinas centrales:

C/ Albasanz, 35. 3º. 28037 Madrid

☎ 913 603 173

www.infocap.es

✉ infocap@infocap.es

© 2023 Infocap Communication & Publishing, S.L.
Todos los derechos reservados.

Depósito Legal: M-4703-2020

Miembro de Club Abierto
de Editores (CLABE)



CARTA DEL EDITOR

Carlos Azofra



Tras la gran acogida que obtuvo entre los profesionales del sector el primer “Anuario Perspectivas”, volvemos a editarlo un año más con el patrocinio de Campofrio y HL Display, y el apoyo de más de una decena de organizaciones líderes.

Siendo una obra coral, no puedo olvidarme de las personas. La alta calidad de los contenidos está garantizada con la participación de algunos de los más destacados profesionales de la fabricación y la distribución en España. Son ellos los que, con su profunda comprensión de las dinámicas del mercado, mejor pueden esbozar el futuro próximo.

También deseo hacer mención especial a mis tres consultores y expertos de cabecera. Al margen de su gran conocimiento del gran consumo, destaco el atractivo enfoque de sus artículos y su fluida narrativa. Me estoy refiriendo a Enrique Porta, José Antonio Latre y Jean-Marie Benaroya. Siempre que leo sus textos me quedo con la placentera sensación de haber invertido estupendamente mi tiempo. Espero que a vosotros os ocurra lo mismo.

Este ebook interactivo es un pulso a la situación que afrontan fabricantes y distribuidores de cara a 2024, **un año que se prevé tenso entre los diferentes eslabones de la cadena. Será difícil crecer en volumen y recuperar los puntos de rentabilidad perdidos será prioritario** cuando la cifra de beneficio total deje de estar tan ligada a la subida de precios.

Las **marcas de fabricante** atraviesan momentos de angustia, presionadas por un consumidor más sensible al precio -como consecuencia de la elevada inflación y el despegue del coste de las hipotecas- e hiperexigente (sostenibilidad, digitalización...), y apremiadas por sus distribuidores más afines, que cada año están más entregados a las marcas propias para defender su cuota de mercado frente a los grandes protagonistas del crecimiento en esta época, las cadenas de surtido corto, pero fundamentalmente Mercadona. Definitivamente, en 2023, usando un símil baloncestístico, Juan Roig ha machacado el aro haciendo crecer su cuota el +1,9% interanual en octubre.

Se espera que los fabricantes aumenten la actividad promocional en el punto de venta en un intento desesperado de recuperar el volumen perdido o al menos frenar su declive, pero también tendrán que mejorar la rentabilidad.

Si en 2022 los Gobiernos de diferentes países del mundo occidental -no sólo el español- culparon a la distribución alimentaria de las subidas de precios -en lugar de asumir su responsabilidad-, ahora esta estrategia defensiva la han seguido en Francia *retailers* como Carrefour o Intermarché, con críticas a los fabricantes en los medios de comunicación y carteles de denuncia en el lineal. Mientras, en España, distribuidores y fabricantes han aparecido juntos defendiendo sus intereses comunes, conscientes de que lo contrario, además de falso e injusto, implica colocarse una diana encima. 🍎

10 TENDENCIAS RELEVANTES PARA EL GRAN CONSUMO EN 2024

Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Retail de KPMG en España



El impacto de la inflación, tanto en las ventas de las empresas y sus márgenes como en el consumidor y sus hábitos, los efectos de la crisis climática, la escasez de algunos productos, los conflictos geopolíticos, las exigencias en sostenibilidad o la irrupción de la IA generativa han sido algunos de los ámbitos críticos para el sector del gran consumo durante 2023. Todo parece indicar que seguirán teniendo una gran influencia en el entorno sectorial en 2024 y, junto a otros desafíos y oportunidades, condicionarán las acciones y prioridades de las compañías.

Desde KPMG, nuestra visión, y en base al conocimiento del ecosistema global de expertos de la firma, la experiencia colaborando con múltiples actores de la cadena de valor y los aprendizajes de numerosos estudios, hemos identificado diez tendencias que podrían tener especial relevancia para el sector del gran consumo en 2024, con toda la cautela que exige un entorno tan volátil e incierto:

1. LA RENTABILIDAD GUÍA LAS DECISIONES. La inflación seguirá siendo una preocupación. La situación anómala de precios alimentarios no parece tener una solución sencilla ni inmediata, ya que existen múltiples factores, endógenos y exógenos, que presionan al alza los costes. La alta sensibilidad al precio de los hogares dificulta la posibilidad de

repercutirlos sin impactar la competitividad o los márgenes.

Todo ello continuará tensando la rentabilidad del sector y hará que las compañías sean especialmente vigilantes con sus márgenes, priorizando aquellas inversiones que permitan capturar eficiencias y obtener un retorno EBIT positivo en sus diferentes procesos y áreas de negocio.

2. EL PRICING, PALANCA CLAVE.

En la necesaria búsqueda de un equilibrio óptimo entre rentabilidad y competitividad, afinar la estrategia de precios y promociones, y desarrollar capacidades de *revenue growth management* ocuparán un lugar todavía más destacado en la agenda de los directivos del sector. Se trata de una disciplina aún inmadura y con amplio margen de mejora. Desde KPMG estimamos que solo el 30-40% de

la actividad promocional es efectiva y que cada año a nivel mundial se malgastan 200.000 M€ en iniciativas promocionales y de *pricing* ineficientes. Además, errores en el *pricing* podrían conducir a un desposicionamiento de la marca frente a sus competidores, con el riesgo reputacional y de pérdida de volumen y de relevancia frente al consumidor que ello implica.

Para mejorar el ROI de estas acciones, es especialmente decisiva la incorporación de tecnología (analítica avanzada e IA) para conseguir una precisión quirúrgica en la fijación de precios y unas promociones más eficientes, individuales y contextuales en tiempo real.

3. EL ESPACIO EN EL LINEAL SE ESTRECHA PARA LA MDF. En varios estudios recientes de KPMG, hemos preguntado a directivos del sector gran





Desde KPMG estimamos que solo el 30-40% de la actividad promocional es efectiva y que cada año a nivel mundial se malgastan 200.000 M€ en iniciativas promocionales y de *pricing* ineficientes

consumo sobre las perspectivas de crecimiento de la MDD en España.

La visión ampliamente mayoritaria en todos los casos es que esta no perderá cuota, y todo apunta a que **la MDD, que está muy cerca de sobrepasar a la MDF, consolidará los avances ya conseguidos e incluso podría seguir ganando penetración** en el consumo de los hogares.

Esta mayor presencia de la MDD en el lineal, unida a la necesidad de algunos *retailers* de optimizar surtidos y modificar el formato de sus establecimientos, se traducirá en un espacio menguante para las marcas de fabricante. Estas tendrán que redefinir su propuesta de valor y seguir innovando para asegurar que su diferencial de precio con la MDD

está justificado y mantener su relevancia ante clientes y consumidores.

4. CADENAS DE SUMINISTRO MÁS RESILIENTES. Lo improbable es ahora más probable y **el riesgo de interrupciones en el suministro es cada vez mayor**. En este sentido, otra de las

prioridades para la industria será incrementar la resiliencia de las cadenas de suministro en un contexto que amenaza con restringir la disponibilidad de producto por el impacto de la sequía y la volatilidad climática en las cosechas, por movimientos geopolíticos y proteccionistas, por la creciente búsqueda de autonomía alimentaria de las potencias exportadoras, etc.

Garantizar un suministro fiable y estable, a un precio razonable, será más importante que nunca y obligará a muchas empresas a revisar su política de compras y suministro (mix de proveedores, países de origen, transporte, planes de contingencia, etc.).

5. MENOS DESPERDICIO ALIMENTARIO. La reducción del desperdicio alimentario tendrá un mayor foco regulatorio y social en un contexto en el que el aseguramiento de la capacidad de alimentar a una población mundial creciente, y con recursos naturales cada vez más escasos, está sometido a múltiples riesgos.

De hecho, en 2024 previsiblemente se reactivará la Ley de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario, que exigirá a los actores de la cadena de valor alimentaria en España diseñar planes de prevención del desperdicio y adoptar medidas efectivas en este ámbito.

Además, es razonable pensar que el desperdicio alimentario, que es también un desperdicio económico, tenderá a disminuir por las acciones para proteger la rentabilidad que están llevando a cabo las compañías del sector en el contexto inflacionario -mejora de la eficiencia productiva y reducción de mermas, redimensionamiento de envases y formatos, etc.- y por el propio comportamiento de los consumidores -más pragmatismo en sus compras, controlando y racionalizando su gasto, mayor receptividad a ofertas en productos próximos a su fecha de consumo preferente, etc.-

Por otro lado, la lucha contra el desperdicio permitirá acelerar la transfor-

mación sostenible de las empresas del sector y supondrá una oportunidad para reforzar su propósito, al contribuir positivamente a uno de los mayores retos sociales en la actualidad -la disponibilidad global de alimentos- y alinearse con los valores del consumidor.

Existe, por tanto, un alto potencial de mejora y un amplio camino que recorrer en este ámbito.

6. LA ESTRATEGIA ESG, A ESCRUTINIO. Los esfuerzos ESG continuarán aumentando y evolucionando por la creciente intensidad regulatoria, las demandas -e incluso restricciones- por parte de los inversores y la mayor concienciación de los consumidores sobre las implicaciones medioambientales y sociales de sus decisiones de compra y exigencia de información al respecto.

Además del desperdicio alimentario, otros focos del sector serán la reducción de la huella de carbono -y, cada vez más, también de la huella hídrica-, la adapta-

La mayor presencia de la MDD en el lineal, unida a la necesidad de algunos *retailers* de optimizar surtidos y modificar el formato de sus establecimientos, se traducirá en un espacio menguante para las marcas de fabricante, que tendrán que redefinir su propuesta de valor y seguir innovando para justificar su diferencial de precio

ción al cambio climático, el impulso de la circularidad, el impacto positivo en el entorno natural -biodiversidad, bosques, etc.- y social, la inclusión y la diversidad, la higiene y seguridad alimentaria o la ética en la cadena de valor, entre otros.

La transparencia, la coherencia entre



ifa



GASOL
FOUNDATION



IFA & Fundación Gasol,
juntos en la promoción
de hábitos saludables

juntos #Liderandoe/futuro



lo que se dice y lo que se hace y la calidad de la información al respecto serán cuestiones cada vez más necesarias y **aquellas compañías que no sean diligentes y rigurosas serán penalizadas**. La incipiente Directiva sobre Información Corporativa en materia de Sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés), con más de 1.100 requerimientos, vendrá a reforzar esta necesidad de forma significativa.

Ya ha comenzado la cuenta atrás para este cambio, que equipará al mismo nivel de rigor a la información financiera y no financiera, y 2024 será un punto de inflexión al convertirse en el primer ejercicio reportado con este alcance. Las compañías cotizadas serán las primeras expuestas, pues tendrán que publicar los informes relativos al ejercicio 2024 en 2025. Les seguirán las compañías de gran tamaño no sujetas a la Directiva NFRD, con más de 250 empleados (entregarán sus informes en 2026), luego las pymes cotizadas y otras empresas (en 2027) y finalmente las empresas con matrices no pertenecientes a la Unión Europea (en 2029).

7. SALUD FÍSICA Y EMOCIONAL, AVENIDA DE CRECIMIENTO Y VALOR.

Ante una creciente ansiedad social, acentuada por la acumulación de impactos negativos -pandemia, conflictos bélicos, cambio climático...-, los consumidores están buscando de forma más intensa productos y experiencias que les hagan sentir mejor y les permitan disfrutar y desconectar.

En este sentido, los alimentos y otros bienes de gran consumo tienen un alto potencial para aliviar dicha ansiedad y reforzar la salud física y emocional de los consumidores. Además, a diferencia de lo que ocurre con otras exigencias, como la sostenibilidad, los consumidores sí parecen mostrar disposición a pagar más por estos atributos.

No en vano, el 70% de los consumidores españoles afirma estar dispuesto a pagar más por un producto que beneficie a su salud, según hemos constatado en una reciente encuesta elaborada por KPMG en colaboración con Appinio.



El 70% de los consumidores españoles afirma estar dispuesto a pagar más por un producto que beneficie a su salud, según hemos constatado en una reciente encuesta elaborada por KPMG en colaboración con Appinio

8. OPORTUNIDAD DE VALORIZAR EL PRODUCTO (Y EL CONOCIMIENTO) EN MERCADOS INTERNACIONALES.

La expansión internacional seguirá siendo un eje prioritario para la mayoría de las empresas de gran consumo. Dichas compañías tendrán que adaptar su hoja de ruta internacional a las complejidades e incertidumbres del entorno global. La geopolítica, el pro-

teccionismo, la búsqueda de autonomía alimentaria, la amenaza de recesión económica en mercados clave o la tendencia de regionalización del comercio, que contrasta con la globalización de las últimas décadas, serán algunos de estos retos.

Más allá de dar respuesta a estos desafíos, existen oportunidades significativas en otras geografías que las empresas pueden capturar. Una de ellas es la valorización del producto, no solo en casos de posibles restricciones en la producción -que llevarían a vender menos cantidad a quien mejor la pague-, sino porque, a nivel más generalizado, las subidas de precios tienden a consolidarse y la elasticidad de la demanda y percepción del producto es dispar según el mercado.

Asimismo, ante la mencionada necesidad de autonomía alimentaria, muchos países necesitarán importar *know how* de la industria agroalimentaria, algo en lo que las compañías españolas del sector, con amplia trayectoria y experiencia, pueden contribuir de forma decisiva. →

Otra tendencia que podría acentuarse es la difuminación de fronteras entre la distribución alimentaria, que continuará evolucionando su propuesta de valor y desarrollando su modelo *ready-to-eat*, y la restauración

El 53% de las empresas señala que el incremento de la productividad será el principal beneficio en la adopción de la IAGen y 7 de cada 10 creen que cambiará su forma de trabajar



9. MAYOR CONVERGENCIA ENTRE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA Y RESTAURACIÓN. El dinamismo del consumo alimentario fuera del hogar en los últimos meses, impulsado por las ganas de disfrutar del consumidor y la búsqueda de momentos de socialización e indulgencia, y en cierto modo favorecido por la inflación -la cesta de la compra se ha encarecido comparativamente más que el menú de los restaurantes-, ha permitido al canal Horeca revertir la cuota de estómago perdida durante la pandemia.

Este fenómeno, unido a la creciente demanda de conveniencia, lleva a pensar que otra tendencia que podría acentuarse en 2024 es la difuminación de fronteras entre la distribución alimentaria, que continuará evolucionando su propuesta de valor y desarrollando su modelo *ready-to-eat*, y la restauración, un sector en el que el negocio orientado al hogar (*delivery* y *take away*) ha duplicado su penetración preCOVID y se ha

consolidado como un canal complementario de creciente importancia.

Las empresas de gran consumo tendrán que estar atentas a estos movimientos y considerarlos en su estrategia comercial.

10. LA IAGen REVOLUCIONA LA RELACIÓN ENTRE EL CONSUMIDOR Y LA PRODUCTIVIDAD. En el estudio “Transformación alimentaria: impacto de la IA generativa en la cadena de valor alimentaria”, que hemos elaborado desde KPMG en colaboración con Food Retail & Service, detectamos un elevado optimismo en el sector sobre el potencial transformador de esta tecnología disruptiva: 9 de cada 10 empresas la ven como una oportunidad.

Otra de las conclusiones de este estudio es que las actividades de *front office* -marketing y comunicación, atención al cliente...- son las de mayor potencial transformador, destacando los casos

de uso relacionados con la innovación, predicción y personalización.

Además, el 53% de las empresas señala que el incremento de la productividad será el principal beneficio en la adopción de la IAGen y 7 de cada 10 creen que cambiará su forma de trabajar. Esperamos, por tanto, una creciente adopción de IAGen y un alto impacto ya en 2024.

En fin, un nuevo año complejo e incierto al que las empresas del sector tendrán que hacer frente protegiendo sus márgenes, dando respuesta con transparencia a las demandas de un consumidor y una sociedad más exigentes en un contexto regulatorio creciente, asegurando unas cadenas de suministro cada vez más tensionadas, mientras deben continuar invirtiendo en su transformación, incorporando tecnología para hacer eficientes sus procesos y mejorar la conexión con sus clientes para seguir siendo relevantes a medio y largo plazo. 🍎

Pionera en la distribución alimentaria nacional

Eroski extiende el etiquetado ambiental Planet Score a nuevos productos para facilitar una compra más responsable



Etiqueta ambiental en un cartón de leche de la marca Eroski.



Sello Planet Score presente en los lineales de supermercado Eroski.

Hace un año Eroski se convirtió en la primera empresa de distribución en España en introducir un nuevo etiquetado ambiental en una decena de productos de su marca. **Las tiendas Eroski ya han ampliado a 29 los productos de alimentación y frescos señalizados con el sello Planet Score.** Así avanza en su compromiso de facilitar una compra más sostenible.

Este etiquetado pretende comunicar de una manera sencilla el impacto global del alimento en el medio ambiente, con el fin de aportar información útil para una decisión de compra consciente. Para ello se analiza el ciclo de vida del producto con

base en distintos indicadores. El resultado se presenta con una puntuación global (en una escala de la A a la E presentada en diferentes colores) y tres indicadores desglosados: uso de plaguicidas, impacto en la biodiversidad e impacto en el clima. Además, en productos con ingredientes de origen animal, incluye una valoración sobre el método de crianza, considerando aspectos de **bienestar animal.**

INCORPORAR EL SELLO EN EL ENVASE. En paralelo a la extensión del etiquetado ambiental a nuevos alimentos en el punto de venta, **Eroski también ha comenzado a incorporarlo en algunos envases.** Este avance da respuesta a las

aportaciones recogidas en una encuesta sobre etiquetado ambiental realizada por Eroski a centenares de personas consumidoras.

Otra de las líneas de trabajo que Eroski aborda actualmente respecto al cálculo del impacto ambiental de sus productos y su comunicación a las personas consumidoras es el **proyecto de innovación In-gurulabel**, financiado por la convocatoria PYME Circular de Ihobe y liderado por el Basque Food Cluster, que busca impulsar la incorporación del etiquetado ambiental en las pymes alimentarias vascas. Este proyecto permitirá avanzar en la adaptación a las futuras exigencias normativas sobre declaraciones ambientales que buscan combatir el *greenwashing*, como la propuesta de Directiva *Green Claims* de la Unión Europea, cuya aprobación se espera en 2025. ●

Las tiendas Eroski señalizan ya 29 productos alimentarios con este etiquetado, que informa sobre su impacto global en el medio ambiente para que los clientes puedan hacer una compra consciente



www.eroski.es

ASÍ SERÁ 2024 (SI NO ESTALLA OTRA BOMBA): PREVISIONES DEL SECTOR DEL GRAN CONSUMO

Carlos Azofra

CEO Editor de Infocap (Food Retail & Service)



Desde 2020, uno ya tiene la impresión de que el mundo es un mar desafiante marcado por la incertidumbre y la inestabilidad, tanto en lo económico como en lo social y político. También en la esfera empresarial. La normalidad que conocíamos se ha desdibujado y la adaptabilidad se convierte en nuestra brújula. La resiliencia y la innovación son impulsores clave para forjar un futuro rediseñado a partir de las lecciones aprendidas durante estos tiempos extraordinarios.

En este contexto impredecible, son los profesionales del sector, con su profunda comprensión de las dinámicas del mercado, quienes mejor pueden esbozar el futuro próximo. Tras varias semanas conversando con algunos expertos, expongo las ideas que he entresacado, junto a un resumen con algunas de sus opiniones.

Las previsiones económicas y del sector pueden variar según diversas condiciones, como cambios en la economía global, eventos inesperados o políticas gubernamentales. La pandemia de la COVID-19 es un buen ejemplo de cómo un episodio global puede hacer descarrilar toda proyección; y, más recientemente, la invasión rusa de Ucrania, con su nuevo impacto negativo en las cadenas de suministro y el



aumento de los costes energéticos y de materias primas.

El temor a finales de 2023 es que el conflicto entre **Israel y Palestina** pueda escalar, aunque no parece lo más probable.

El aumento de la **inflación** (2021-2023) ha mermado la renta disponible de los consumidores, agravada por la subida del Euribor, que ha disparado el coste de las hipotecas. Ante este oscuro panorama, el gran consumo afronta el curso 2024 con la idea de que por fin la inflación irá remitiendo, eso sí, paulatinamente.

Devuelto ya en su totalidad el consumo del hogar al canal horeca -prestado a raíz de los confinamientos en pandemia-, la incógnita ahora es si se trasvasará de nuevo una parte del consumo al hogar o si, por el contrario, el consumidor seguirá priorizando el disfrute fuera de casa, prorrogando la explosión social post COVID, a pesar de que los bolsillos hayan menguado.

RECUPERAR LA RENTABILIDAD PERDIDA. La mayor parte de expertos prevé **un año plano respecto a las ventas en volumen**, que pueden ir mejorando, eso sí, en el segundo semestre; un 2024 donde, según muchos, **la prioridad será recuperar la rentabilidad perdida** a raíz de las tensiones inflacionarias, pero no será una meta sencilla.



—

Se esperan negociaciones agresivas por parte de *retailers* en su intento de reducir la brecha de precio entre las marcas de fabricante y las marcas propias. Los proveedores son conscientes de que para defender o hacer crecer su cuota deben trabajar más en promoción e innovación

Por un lado, se esperan negociaciones agresivas por parte de *retailers* en su intento de reducir la brecha de precio entre las marcas de fabricante y las marcas propias. Los proveedores son

bien conscientes de que para defender o hacer crecer su cuota deben trabajar más en **promoción e innovación**.

Y, por otro lado, no se puede descartar que algún operador de surtido corto

“estrese” el mercado con una contención de precios.

Los fabricantes deben cimentar su futuro en la diversificación, la innovación y el crecimiento internacional, sin olvidar la sostenibilidad y la digitalización como grandes corrientes de fondo.

En este contexto, usando expresiones ya manidas en estos tiempos, los dirigentes del sector deberán “manejar las luces cortas y largas”, “jugar partido a partido” sin perder la comba de las tendencias que impulsa con fuerza un consumidor hipereigente que lo quiere todo. También precios bajos. ● →



J. Manuel Morales

Presidente de
Eurocommerce · Director
general / Grupo Ifa

Foco en recuperar el volumen

Las perspectivas del sector para el año 2024, en mi opinión, no son muy alentadoras por dos motivos: Por un lado, por la previsible **inflación de costes regulatorios**, incluida la reciente regulación de plazos de pago desde Europa, que puede poner al sector en una situación irreversible.

Y, por otro lado, por el potencial impacto negativo en la facturación si los fabricantes y los distribuidores no son capaces de poner foco en la **recuperación del volumen que ha caído drásticamente en los últimos 18 meses**.



José Mª Rodríguez

Presidente
Grupo Euromadi

Eficiencia, digitalización y sostenibilidad

A lo largo de 2023, la distribución alimentaria ha mostrado su fortaleza en un entorno convulso. Los principales actores del sector han demostrado su compromiso con la sociedad y **han ajustado sus márgenes**, una situación que se prolongará en 2024.

Además, en un contexto de contención inflacionista que implicará una bajada de facturación con los siguientes aumentos de costes, la política central que deberán seguir todas las empresas de distribución será la **eficiencia**.

Euromadi ha diseñado el próximo **plan estratégico 2024-2028**, que pivotará sobre la Eficiencia, la Digitalización, tanto de la central como de nuestros asociados, y la Sostenibilidad.



Ignacio González

Experto en Retail
y Gran Consumo

El momento de los buenos gestores

Nos enfrentamos a un escenario más incierto que nunca, tanto por la tesitura económica como por la política y las repercusiones de ésta en la primera.

Es el momento de los buenos gestores, capaces de manejar a la vez un camino de luces cortas -inflación, caída de volúmenes, *downtrading*, consumidor infiel- con luces largas -tendencias a largo plazo como la irrupción de lo digital o la sostenibilidad-.

Por primera vez, tenemos un **consumidor** en crisis económica, pero militante: **quiere comprar barato, pero sostenible; evitará gastos superfluos, pero valora como nunca la experiencia de compra**.



Rafael Juan

CEO / Vicky Foods

Mantener los volúmenes no será tarea fácil

Después de varios años de incertidumbre, **2024 se presenta con más estabilidad**, siempre teniendo en cuenta que la regulación no introduzca nuevas variables o que algún acontecimiento geopolítico nos vuelva a sorprender.

Necesitamos recuperar la productividad perdida y aprovechar nuestras fortalezas para abordar **nuevos retos de internacionalización, diversificación, innovación y sostenibilidad**.

Son las cuatro palancas que nos pueden ayudar a crecer en los próximos años, sin obviar el mantenimiento de los volúmenes actuales, que en la coyuntura actual de consumo no será una tarea fácil.

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



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





Enric Ezquerro

Experto en Retail
y Gran Consumo

Cuatro drivers de crecimiento en un panorama sombrío

Panorama sombrío para 2024. Seguiremos instalados en la incertidumbre geopolítica a nivel global y política a nivel país, esperando el (desfavorable) impacto de las medidas del probable nuevo Gobierno, especialmente en incremento de la presión regulatoria, fiscal y laboral. **Tampoco parece que vayamos a volver al escenario de muy baja inflación**, ni que vaya a solucionarse el grave problema de la sequía en España.

Por tanto, como no habrá viento de cola, los **cuatro principales drivers de crecimiento** para el sector seguirán siendo:

1. Adaptación y **focalización** en el segmento de clientes objetivo (porque ya se sabe que quien mucho abarca poco aprieta).
2. Firme apuesta por la **diferenciación** relevante.
3. La tendencia de **salud** (surtido que dé respuesta al interés de una alimentación más saludable, pero también sabrosa).
4. El uso de las **redes sociales** para buscar comunicación, visibilidad e impacto en el consumidor, además de la gestión con sentido de los canales propios de contacto con los clientes.



Xavier Cros

CEO / Across The Shopper

Dos acciones para las MDF

El precio es y será en 2024 la variable más relevante en las decisiones de compra del shopper. La inflación ha afectado tanto a las marcas como a la MDD. De hecho, el incremento en valor relativo de los PVPs de la MDD es superior al de las marcas, pero, en valor absoluto, el *gap* ha aumentado. Hay un mayor diferencial de precios entre marcas y marca privada.

Esta circunstancia ha hecho aumentar la cuota de mercado de la MDD hasta en dos puntos respecto a hace un año. Y esta cuota, récord histórico en España (44%), no disminuirá.

Las marcas de fabricante (MDF) deben reaccionar ante este diferencial de precios tan grande respecto las marcas privadas.

Anticipo dos acciones que pueden ayudar a frenar este crecimiento de la MDD:

- **Marcaje de los precios recomendados por parte de las marcas.** Acción poco "popular" de cara a los distribuidores, pero que ha demostrado que funciona. Le funcionó en la anterior crisis a **Campofrío** y a **Bimbo**, y este año le está funcionando a **Danone**, con las referencias básicas de productos a 1€.
- **Bonus packs o jirafas. Dar más por lo mismo.** Sin tocar el PVP, ofrecer más cantidad de producto.
- Se presenta un año 2024 complejo para las marcas, pero eso no quiere decir que no existan oportunidades en las distintas categorías para ellas.



Luis Martínez
Experto en Retail

La búsqueda de la rentabilidad será prioritaria

En 2023 el mercado habrá crecido alrededor del 10%, casi todo por precio. La marca propia lo ha hecho también en unidades, pero **las marcas fabricantes están cayendo fuertemente por un nivel de precios altísimo**.

En 2024 la búsqueda de la **rentabilidad** (que ha consolidado la caída del -1,5%) será la prioridad.

Negociaciones agresivas en marca fabricante para intentar reducir el *gap* de precio con la marca propia producirán tensiones para ver **quién paga esa inversión en margen** (distribuidores o fabricantes) y bastantes quebraderos de cabeza.

Y, mientras tanto, la marca propia creciendo. **No es descartable que aquí incluso algún operador de surtido corto estrese el mercado con una contención de precios**, lo que también produciría una pérdida de rentabilidad.

Resumen: ventas contenidas, búsqueda de la rentabilidad y posibles contenciones o bajadas de precios de venta producirán muchas **tensiones** en el mercado.



José Armando Tellado
CEO / Capsa Food

Más promoción e innovación para defender la cuota

2024 es un año de incógnitas y de apuestas, porque “mar en calma no hace buen marinero”. Destaco estos diez puntos:

1. Si el año 23 ha sido el de la recuperación total o parcial de los márgenes, asumiendo cesiones de volumen por parte de las marcas, el 24 debería ser el de la defensa, e impulso cuando se pueda, de las cuotas de mercado marquistas, para lo que se precisará más promoción e innovación.
2. Tras un par de años de fuerte inflación, la duda estará en la recuperación del volumen perdido en el mercado de gran consumo. Por tanto, creo que **es previsible ver acciones agresivas entre categorías sustitutivas y mucha actividad en punto de venta**.
3. Si asumimos que la inflación irá remitiendo, pero sin que los precios bajen, otra incógnita del ejercicio con impacto en los negocios será el **traspaso de consumo de horeca al hogar**.
4. Con una situación geopolítica adversa, España se consolida como un destino turístico líder. **Un verano favorable puede dar muchas alegrías al sector de la restauración y a la distribución que atiende las zonas turísticas**.
5. Otro punto a vigilar será el comportamiento de los “nuevos alimentos”, **alternativos a la proteína animal**, tras la mala evolución de este último año. ¿Habrán sido una moda efímera o se estarán rearmando para su relanzamiento?
6. La **soberanía alimentaria** en un contexto geopolítico complejo. ¿Veremos políticas efectivas de apoyo a la España que da de comer?
7. ¿Se ralentizará la **política verde de la UE** tras los últimos movimientos, como el BBB holandés, o echará más leña al fuego de la inflación con sus nuevos y más exigentes requisitos?
8. ¿Cuáles serán los próximos pasos en las medidas de **Bienestar Animal** y cómo impactarán en los precios?
9. ¿El comercio mundial se seguirá frenando fruto de una nueva política de bloques? Las empresas **exportadoras** tendrán que rediseñar sus planes de acción.
10. ¿Qué pasará con la reducción de jornada por ley y con nuevas medidas sobre el SMI y políticas de conciliación? ¿Cómo afectarán a la productividad y a los márgenes empresariales?

→

PANCRACIO

ARTISAN CHOCOLATE





David Navas

Experto en *retail* y gran consumo

Consumidor enfocado al precio y al ahorro

En términos de volumen, estimo un **primer semestre de 2024 plano con una mejora paulatina a partir de inicio del verano** y que permitirá un ligero crecimiento para el total del año.

En cuanto a los precios, preveo que la **inflación** se vaya desacelerando progresivamente. No obstante, podemos seguir con tasas medias para 2024 en torno al 4%, por lo que para el total año **el crecimiento del mercado en valor podría situarse en torno al 5-6%**.

El comportamiento del consumidor seguirá contenido, muy enfocado hacia el precio y al ahorro. Por tanto, las marcas de distribución seguirán atrayendo consumidores y las marcas líderes deberán luchar por convencerlos a través de la innovación y campañas promocionales.



Antonio Sánchez Boned

Consejero Gran Consumo / SDG

Seguir jugando partido a partido

En 2024 el sector tenderá a estabilizar las fluctuaciones de años anteriores. Será importante hacer más eficientes las diferentes áreas del negocio en base a la información.

El crecimiento, si se produce, será en valor y deberemos prepararnos para posibles caídas en volumen. Seguiremos jugando partido a partido.



Félix Eguía

Presidente ejecutivo Eguía Group

El reto de la gestión de los recursos humanos

La crispación social y la inestabilidad a la que nuestros políticos están sometiendo a los ciudadanos, sumadas a las serias dificultades económicas, hacen de 2024 un año complicado que exige una gestión empresarial **prudente**.

Nos enfrentamos a un fuerte cambio en las prioridades de las personas y los empresarios tenemos retos en la gestión de los recursos humanos para generar orgullo de pertenencia y lograr fijar el **talento**. Los datos de absentismo junto con la rotación deben generar una fuerte reflexión en las compañías, así como un proceso de adaptación empresarial a la nueva forma de ver el trabajo por parte de las nuevas generaciones.

haz que
tu negocio

crezca.

talento
metodología
innovación

Descúbrelo:



A través de nuestras soluciones de
venta en el canal:

- Promotores
- Gestión punto de venta
- Implementaciones
- Encuestas, auditorías e inventarios
- Consultoría gestión punto de venta



randstad
servicios comerciales.



Carlos Dacasa
Country Sales Manager
Grupo Senoble

La distribución, dispuesta a seguir desarrollando su marca

Nuestra previsión para el año 2024 es positiva por la pujante **disposición de los distribuidores a seguir mejorando y desarrollando sus marcas propias**, que necesitan de nuevos productos, tras dos años de reducción de surtidos.

Esto generará nuevas oportunidades de negocio para los fabricantes, pero a la vez será necesario seguir gestionando un entorno económico muy complejo e incierto, en el que los elevados **costes** seguirán siendo el principal problema.

Este escenario hará necesario **analizar muy bien las oportunidades de crecimiento**, mantener mucho el foco en nuestros puntos fuertes y buscar las máximas sinergias y eficiencias en todo lo que hagamos.

Sin duda, ¡un año muy retador en todos los sentidos!



José Miguel Flavián
Experto en UK
GM&Co

2024, el año de pelear con los discounters

Los desarrollos en el gran consumo británico prometen ser muy interesantes. Aunque la inflación todavía es más elevada que en la mayoría de países europeos, está previsto que en 2024 vuelva a los niveles considerados normales -en torno al 2%- y nos encontraremos con unos consumidores con algo más de dinero en sus bolsillos gracias a los aumentos de sueldo que se han materializado a lo largo de 2023 y que han mejorado la situación de muchas familias.

Las cadenas están pasando por un buen período: la mayoría mejora las previsiones de beneficios realizada a principios del año fiscal y **presiona mucho a los proveedores para que bajen precios** y así acomodarse a lo que entienden como un escenario con menos costes energéticos y de materias primas.

Pienso que el año **2024 será el de pelear con los discounters para recuperar los clientes que las grandes cadenas han perdido estos dos años**. Sucedió hace ocho o nueve años cuando también salíamos de un ciclo de inflación moderada, y unos consumidores con problemas financieros por culpa de la crisis de 2008. El *discount* supo captar a estos clientes que no podían gastar tanto y las cadenas que más clientes perdían empezaron una guerra de precios que arrastró a todos los demás. Es posible que veamos algo parecido el año que viene, sobre todo pensando en los problemas que tienen dos de las cadenas más grandes del país, Morrisons y Asda, y el crecimiento que han experimentado los *discounters*, duplicando o triplicando el porcentaje de crecimiento de ventas de los demás. Pero el *discount* ya no es el de hace diez años, un *challenger*, sino que **ahora son grandes cadenas las que han ido escalando posiciones en el ranking**. Ya no pueden sorprender tanto como antes ni quedarán casi clientes que no los conozcan.

También vamos a ver muchas más iniciativas en el área de la **fidelización**. **Los precios especiales para clientes con tarjetas de fidelización están ofreciendo buenos resultados a los supermercados**, que además capturan más datos que luego pueden vender en su negocio de *retail media*.

Lo que me temo es que seguiremos viendo problemas con el suministro: las temidas estanterías vacías que tanto impacto mediático tienen. Hemos pasado por varios episodios relacionados con las frutas y hortalizas de importación, también con la carne de cerdo y los huevos producidos en el Reino Unido; por motivos varios, desde políticas de compra arriesgadas -cuando el precio que pagan los supermercados a sus proveedores es muy bajo, a éstos no les es rentable producir y vender-, la falta de personal, o cuestiones vinculadas a las materias primas para producir alimentos. La industria tiene que prepararse para afrontar escenarios extremos producidos por el cambio climático o los conflictos bélicos, y muchos más incidentes imprevisibles, y va a ser un camino largo.



**José Ramón
Fernández
de Barrena**

Presidente
Grupo Uvesco

Apostaría a que algo ocurre

2024 va a ser un año en el **que la rentabilidad de las empresas del sector volverá a estar influenciada principalmente por la evolución de la inflación**. Tendremos que estar muy atentos a la variación de este indicador, así como a la de los precios energéticos y sus correspondientes efectos en los costes empresariales. Asimismo, la evolución de los precios de la alimentación, y su influencia en nuestras ventas en valor y en volumen, marcarán el devenir de la línea de arriba de nuestras cuentas de resultados.

Con estas perspectivas, las empresas deberemos seguir siendo capaces de ajustar nuestras estructuras de costes y de adaptarnos a los cambios en los hábitos de consumo provocados por la situación inflacionaria. También **tendremos que hacer un esfuerzo, no solo la distribución, sino también los fabricantes, para intentar que la bola inflacionaria no se haga mayor** y así ayudar a que el consumidor no se vea aún más penalizado. Perspectivas todas ellas considerando que no se produzca algún acontecimiento geopolítico que las modifique. Teniendo en cuenta los precedentes, apostaría a que algo ocurre...



David Cervantes

Business Development
Convenience Store Spain &
Portugal / Galp

Hacer malabares para mantener el volumen

En 2024 tendremos que **reinventarnos para conseguir mantener o colocar en positivo el volumen, haciendo malabares con la venta en valor**.

Tenemos que trabajar juntos, **fabricantes y distribuidores**, para hacer más llevadera a los clientes la cesta de la compra: es la única forma de que esa cesta sea diversa y se llene.

La **innovación** es la que nos debe ayudar y una ejecución perfecta en punto de venta, dominando y gestionando bien los básicos.



Luis Osuna

Consejero Sector
Agroalimentario y
Distribución / Ontier

Mayor concentración por procesos de M&A

Se pueden agravar las dificultades para mantener los márgenes en un sector tan competitivo en nuestro país como es el de la alimentación. La continuidad de la **tendencia inflacionista** seguirá incrementando los precios de los productos y las materias primas se podrán ver afectadas de nuevo por la inestabilidad de algunos mercados internacionales ante la escalada bélica -conflictos en Ucrania, Israel-Palestina-.

El gran consumo y la distribución seguirán creciendo en euros, pero no en unidades. Los procesos de **M&A** (fusiones y adquisiciones) dentro del sector acelerarán las transacciones y, en consecuencia, provocarán una mayor **concentración**. **Se puede prever un año más competitivo, muy abierto a las operaciones societarias** que permitan crecer en cuota y posicionamiento de las compañías.

Para los **fabricantes** seguirá siendo importante crecer en los mercados internacionales y continuar la tendencia de incremento en la apuesta por la innovación que permita la diferenciación y el incremento de sus márgenes.

Calidad total, el compromiso de Patatas Meléndez con sus consumidores

El balance 2023 para Patatas Meléndez no puede ser más positivo, pues ha inaugurado la fábrica de patatas más moderna de Europa, un hito en el sector, pero lo interesante es recordar por qué la compañía de Javier Meléndez decidió invertir más de 36 millones en este gran proyecto: alcanzar la calidad total para que los consumidores puedan disfrutar de una patata exquisita y continúen eligiéndola en los lineales.

TECNOLOGÍA 4.0 AL SERVICIO DE LA CALIDAD.

La nueva planta de envasado de Patatas Meléndez, en pleno funcionamiento, es más eficiente, segura y sostenible. Situada en Medina del Campo, todas las tecnologías de la Industria 4.0 están destinadas a maximizar la calidad de su producto, seña de identidad de la compañía. La excelencia guía su labor desde que la patata entra en la planta y la digitalización de los procesos los convierte en más precisos y sostenibles.

Los selectores ópticos con Visión Artificial, el almacén inteligente, las numerosas soluciones de robótica, el transporte mediante AGV, la aplicación del Big Data y todos los avances para reducir la huella hídrica y de carbono han posicionado a esta fábrica de Meléndez como la más tecnológica de Europa.

CUIDAR EL ORIGEN. La compañía nunca pierde de vista el origen: en la tierra comienza todo y, por eso, cuidarla es su principal valor. Desde el inicio de la construcción de la fábrica, Patatas Meléndez siempre ha defendido que la innovación y el origen deben ir de la mano, y que el agricultor es una figura irremplazable. Además del Plan Agrario que dota a los productores de estabilidad, la empresa está desarrollando **Meléndez x Origen**,



La nueva planta de envasado, en pleno funcionamiento, es más eficiente, segura y sostenible. Situada en Medina del Campo, todas las tecnologías de la Industria 4.0 están destinadas a maximizar la calidad

un plan enfocado a la consolidación de agricultores y cultivos propios que plantea diferentes acciones dirigidas a asegurarles una rentabilidad. Patatas Meléndez les acompañará en el reto de afrontar la producción y la digitalización con mayúsculas.

EL CONSUMIDOR, EN EL CORAZÓN DEL NEGOCIO.

Patatas Meléndez, como enlace entre el origen y el mercado, considera a la distribución como un aliado estratégico. **Ofrecer a los consumidores exactamente el producto que buscan es una prioridad** y, por esta razón, realiza con frecuencia estudios de mercado, innova en el cultivo de variedades y lanza nuevas líneas de producto. Además, la compañía trabaja para elevar la categoría de la patata, un producto con todas las potencialidades para ser el protagonista de numerosos platos. ●

meléndez
PATATAS

patatasmelendez.com

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA EL GRAN CONSUMO EN 2024

José Antonio Latre

Senior Advisor EY Retail y Consumo



En un contexto de estanflación leve y estancamiento económico, el sector de gran consumo se enfrenta a un entorno económico incierto, pero de momento no apunta a un escenario de crisis, ni siquiera a uno de recesión. Las empresas deben terminar de recomponer sus márgenes brutos. En ningún caso estamos ante una crisis de volúmenes que requiera estrategias comerciales más arriesgadas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad financiera.

Los directivos del sector de gran consumo se preguntan qué nos deparará el año 2024. Tras cinco años de relativa normalidad, **2014 a 2019**, coincidentes con la recuperación de la gran crisis financiera, la coyuntura económica no ha dejado de darnos sobresaltos.

En **2020**, la **pandemia** del coronavirus fue una catástrofe no solo sanitaria sino también económica que se cerró

con una caída del Producto Interior Bruto del -11,2% -según el dato revisado y ya cerrado por parte del INE-, la mayor caída del PIB en tiempos de paz, obviamente derivada del cierre temporal de muchas actividades económicas, de manera notable el turismo y la hostelería. Sorprendente y afortunadamente, esta crisis económica no se tradujo en un aumento paralelo de la tasa de paro, uno de los males endé-

micos de la economía española, que solo aumentó 1,4 puntos hasta el 15,5% gracias al éxito de los ERTes.

En 2020 la inflación no era un problema. Todo lo contrario. Con una tasa interanual media del -0,3%, los noticieros nos asustaban con la deflación, pero, con la reactivación de la economía, entre **2021 y 2022** asistimos a una recuperación del PIB del +12,5% en volumen encadenado -siempre



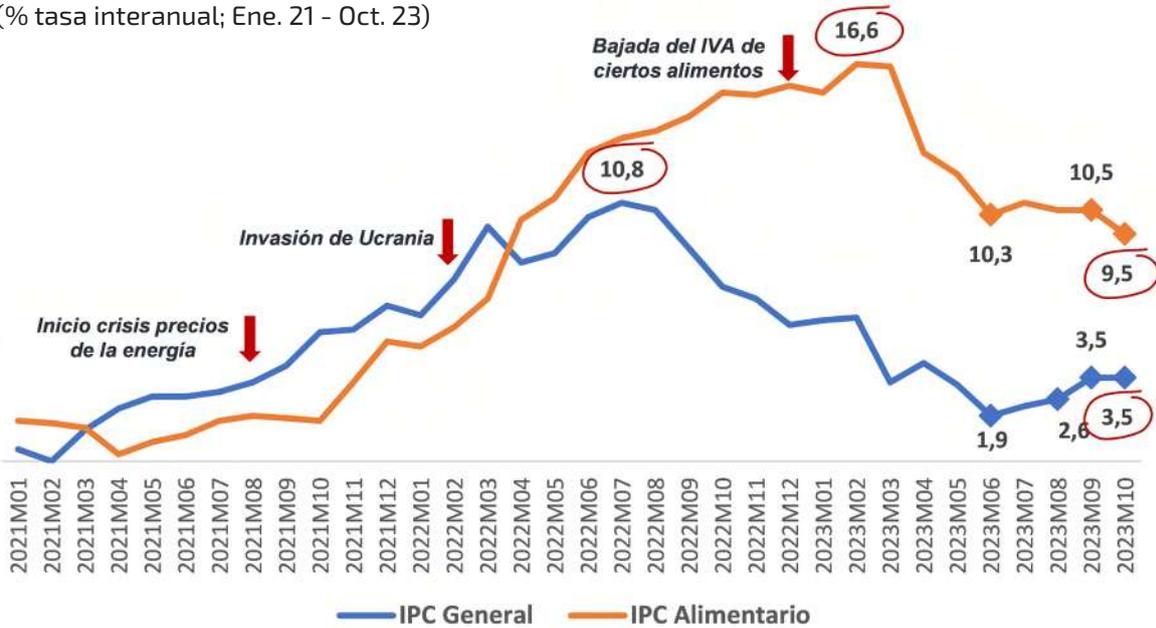
La mayor parte de los organismos de previsión económica prevé una desaceleración de la actividad en 2024 y todos ellos están revisando a la baja sus previsiones anteriores. No obstante, no parece en ningún caso que derive en una recesión ni larga ni profunda

según los últimos datos revisados por el INE-, con lo que ya en algún momento de 2022 se recuperó el volumen de PIB perdido; fue por lo tanto una crisis económica en “V”, o casi en “V”, ya que lo que perdimos en un año lo recuperamos en dos.

La otra cara de la moneda de esta recuperación fue la aparición, después de casi tres décadas, del fantasma de la **inflación**; el IPC general creció →

Evolución del IPC General y Alimentario

(% tasa interanual; Ene. 21 - Oct. 23)



Fuente: INE

el **+11,7%** acumulado entre 2020 y 2022, con un pico máximo del 10,8% en tasa anual en julio de 2022; y el **IPC alimentario**, algo más retrasado que el general, alcanzó un pico del **16,6%** en febrero de 2023, con un incremento acumulado del **27,4%** entre enero de 2021 y septiembre de 2023.

Las **disrupciones** creadas por el entorno económico en los modelos de negocio de gran consumo fueron brutales: los cierres durante la pandemia hundieron la hostelería con una caída superior al 45% del valor de su producción, **el trasvase de consumo fuera del hogar hacia el hogar impulsó a los retailers de base alimentaria más del 10%**, la imposibilidad del consumo social impulsó modelos de negocio de venta a distancia como el *e-commerce* y el *delivery*, pero su rápida recuperación inició un proceso rápido de "reversión a la media". El ahorro atesorado en la pandemia impulsó el consumo, lo que, unido a los cuellos de botella de la cadena de suministro y los estímulos públicos a la actividad económica en un entorno de tipos de interés "cero",

La financiación del Capex y del Working Capital constituirá un área de atención gerencial preferente para aquellas empresas con elevados niveles de endeudamiento, con planes de expansión que requieran inversiones en activos fijos o para aquellas cuyo capital de trabajo sea esencial para el crecimiento de las ventas

generó un incremento súbito y a doble dígito de todas las partidas de costes, empezando por la energía y siguiendo por las materias primas, lo que obligó a las empresas a renegociar sus tarifas al alza varias veces para preservar los márgenes unitarios; por último, **la pérdida de poder adquisitivo derivada de la inflación obligó al consumidor empobrecido a un trading-down que impulsó el incremento de la cuota de las marcas de distribución y de los formatos discount**, además de un cambio de los hábitos de compra hacia cestas más pequeñas y formatos de proximidad. Las decisiones

estratégicas de las empresas de gran consumo han estado condicionadas, como pocas veces en los últimos treinta años, por la evolución de la coyuntura económica. En un entorno que continúa siendo muy incierto y con claros riesgos geopolíticos, el análisis del entorno económico sigue siendo una herramienta clave de gestión en un entorno de alta volatilidad.

LA INFLACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS DE EVOLUCIÓN. La inflación general alcanzó un pico máximo del **10,8%** en tasa anual en julio de 2022 y desde entonces comenzó a descen-





Vitaldin

CUIDAR DE TI ES UN PLACER



www.vitaldin.com





der rápidamente por la bajada de los precios de la energía, alcanzando un mínimo del 1,9% en junio de 2023; desde entonces encadena tres meses de subidas con un último dato de 3,5% en octubre de 2023.

Por su parte, **la inflación alimentaria alcanzó su máximo del 16,6% en febrero 2023** y a partir de ahí se desaceleró claramente entre abril y junio de 2023 (-6,3 p.p.); sin embargo, volvió a estabilizarse entre julio y septiembre, hasta caer de nuevo en octubre hasta el 9,5%.

¿Cuáles son las previsiones de inflación para 2024? Recientemente el Banco de España modificó al alza sus proyecciones de IPC tanto para 2023 como para 2024; así **la última previsión del IPC general para 2023 es de 3,6%** (cuatro décimas superior a la previsión

En 2024 las empresas deben terminar de recomponer sus márgenes brutos para poder afrontar una eventual recesión con una cuenta de resultados saneada. Los reposicionamientos de precios no pueden ser indiscriminados, sino enfocados a los segmentos productomercado donde se disponga de una mejor posición competitiva

anterior) y de 4,3% para 2024 (siete décimas superior). **La inflación subyacente quedaría en el 4,1% en 2023 y bajaría al 2,3% en 2024.** Por su parte, FUNCAS establece una previsión para 2024 del 3,6% para el IPC general en media anual, del 3,0% para la subyacente y del 3,5% para los alimentos elaborados (5,1% para los no elaborados).

Nos encontramos por lo tanto en un **escenario claro de desinflación** con un índice general mucho más volátil, debido a las variaciones de los precios de la energía y una inflación alimentaria, uno de los componentes más importantes de la inflación subyacente, que también se está desacelerando, pero a un ritmo mucho más lento. En cualquier caso, una tasa de inflación tanto en 2023 como en 2024 todavía por encima del objetivo de los bancos centrales. →

rutadeltransporte.com

RUTA DEL TRANSPORTE PRO 2023



LA GRAN BASE DE DATOS DEL TRANSPORTE

- ✓ **Ranking 3.400** Empresas de Transporte con ventas + 1,5 M. €
- ✓ **TOP 350** Concesionarios de VI
- ✓ **TOP 200** de Talleres multimarca de VI

Con datos de ventas y resultado 2021. Los registros incluyen dirección completa, teléfono y máximo directivo

- ✓ **Parque de VI y comerciales**, por provincias y más de 8K. poblaciones

PENDRIVE 8GB NOX PEARL SILVER



Pendrive BBDD Excel + Anuario en papel

Precio sin suscripción: 1.262 €

SUSCRIPCIÓN: 1.055 € → Renovación anual: solo 440 €

(*) Suscripciones con domiciliación bancaria. 4% de IVA no incluido



PROMOCIÓN ESPECIAL

REGALO AURICULARES inalámbricos Sony WFXB700

True Wireless (Bluetooth, Extra Bass, Micro para Llamadas Manos Libres, 18h de batería)

RECLAMA TU REGALO al suscribirte

(Disponible hasta fin de existencias)

INFOCAP
Información B2B de valor



Llama ahora
913 603 173

administracion@infocap.es

PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DEL PIB Y EL CONSUMO. El último dato publicado por el INE de Contabilidad Nacional del tercer trimestre registró un avance del PIB del 0,3% en tasa intertrimestral, una décima menor que en el segundo trimestre, y del 1,8% en tasa interanual, dos décimas por debajo del trimestre anterior.

Por lo que se refiere al consumo final de los hogares, el crecimiento trimestral fue del 1,4% frente al 0,9% del trimestre anterior, mientras que en tasa interanual el consumo privado creció el 1,0% frente al 2,2% del trimestre anterior. Por consiguiente, nos encontramos ante **un proceso claro de desaceleración de la actividad económica, pero con una gran resiliencia, especialmente en lo que se refiere al consumo privado, el principal componente del PIB.** En este sentido, vengo destacando la gran resiliencia que muestra el consumo privado en uno de sus indicadores clave que son las ventas minoristas; en el caso de las ventas **minoristas de alimentación**, el sector más importante dentro del gran consumo, **las ventas en volumen, que habían mostrado crecimientos negativos durante todo 2022 y hasta marzo de 2023, muestran una recuperación sostenida desde abril de 2023, con un crecimiento interanual del +2,6% en septiembre de 2023,** el último dato publicado. El principal factor que estaría detrás de esta **resiliencia del consumo privado** es sin duda la robustez del mercado de trabajo, que se ha traducido en un incremento de la tasa de población ocupada en paralelo a un incremento salarial que ha permitido recuperar al menos parcialmente la renta disponible perdida por la inflación.

En cuanto a las previsiones, **el Banco de España prevé un crecimiento del PIB del 2,3% para 2023,** en línea con su previsión anterior, **y del 1,8% para 2024,** cuatro décimas menos que en su previsión anterior. FUNCAS, por su parte, prevé un crecimiento del 2,4% para el conjunto de 2023, dos décimas por encima de su previsión previa gracias al impulso de los dos primeros trimestres,

pero, al igual que el BdE, su previsión para 2024 del 1,5% refleja una reducción de una décima respecto de su previsión anterior. En definitiva, **la mayor parte de los organismos de previsión económica prevé una desaceleración de la actividad en 2024** y todos ellos están revisando a la baja sus previsiones anteriores. No obstante, no parece en ningún caso que derive en una recesión ni larga ni profunda.

En cuanto a la composición del crecimiento, éste procederá fundamentalmente de la demanda interna, ya que la aportación del sector exterior será prácticamente nula. El debilitamiento de la demanda relajará la presión sobre los precios, pese a que ese efecto será gradual y desigual, **por lo que la inflación todavía se mantendrá en cotas superiores al objetivo del Banco Central Europeo durante todo 2024.**

En definitiva, el escenario central de la evolución económica para lo que resta de **2023 y 2024** es una **desaceleración en paralelo tanto de la tasa de inflación como de la actividad económica medida por el crecimiento del PIB, con una cierta aceleración de este en la segunda parte de 2024.** Este es el escenario central pero no está exento de riesgos, entre los cuales los más notables son los riesgos geopolíticos; un recrudecimiento de la guerra en Oriente Medio podría llevar a un aumento del precio del **petróleo**, con su consiguiente impacto al alza en las presiones inflacionistas.

¿QUÉ DEBERÍAN HACER LAS EMPRESAS DE GRAN CONSUMO EN ESTE ESCENARIO? En un contexto de cierto estancamiento económico, pero sin una desaceleración profunda a la vista y una inflación que también se está desacelerando, pero que sigue por encima del objetivo de los bancos centrales, especialmente en lo que se refiere a la inflación alimentaria, **las empresas de gran consumo deberían adoptar una estrategia de recomposición de sus márgenes unitarios.**

En 2022, en plena crisis inflacionaria, con subidas de costes de doble dígito

El Banco Central Europeo parece haber pausado sus subidas de tipos de interés, pero es poco probable que inicie bajadas de los mismos hasta bien entrado 2024

alto, las empresas adoptaron una estrategia de subidas de precios con carácter general, es decir, a través de sus tarifas. El resultado fue un **pass-through de costes a precios de entre el 80-90%** que permitió contener en gran parte la caída de márgenes unitarios, que no obstante se redujeron en torno a un punto porcentual en lo que se refiere a los márgenes de Ebitda. En 2024 las empresas deben terminar de recomponer sus márgenes brutos para poder afrontar una eventual recesión con una cuenta de resultados saneada. Los reposicionamientos de precios, en caso de que se produzcan, no pueden ser indiscriminados, sino enfocados a los segmentos producto-mercado donde se disponga de una mejor posición competitiva.

Por supuesto, hay que prestar una atención especial a las cuestiones de balance en un escenario de subidas de tipos de interés que han encarecido el acceso al crédito. La financiación del Capex y del *Working Capital* constituirá un área de atención gerencial preferente para aquellas empresas con elevados niveles de endeudamiento, con planes de expansión que requieran inversiones en activos fijos o para aquellas cuyo capital de trabajo sea esencial para el crecimiento de las ventas. Los problemas de morosidad, quiebras o refinanciaciones empresariales están muy lejos de los que vivimos en el sector del gran consumo durante la crisis financiera de 2008-2013; el Banco Central Europeo parece haber pausado



sus subidas de tipos de interés, pero es poco probable que inicie bajadas de los mismos hasta bien entrado 2024.

En definitiva, el sector de gran consumo se enfrenta a un entorno económico **incierto** pero que de momento no apunta a un escenario de crisis, ni siquiera a uno de recesión; **el escenario central lo podemos calificar como de "estancación leve"** y la mejor estrate-

En ningún caso estamos ante una crisis de volúmenes que requiera estrategias comerciales más arriesgadas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad financiera

gia es la recomposición de los márgenes de la cuenta de resultados y la vigilancia de los niveles de endeudamiento para poder abordar los riesgos a la baja en caso de que estos se materialicen.

En ningún caso estamos ante una crisis de volúmenes que requiera estrategias comerciales más arriesgadas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad financiera. 🍏

2024, MENOR INCERTIDUMBRE Y MAYOR ATONÍA

José Manuel Cansino

Profesor de San Telmo Business School



Los expertos en Estadística advierten de que siempre es mejor moverse en una situación de riesgo que en una de incertidumbre; de la primera nos podemos cubrir y a eso nos ayudan los contratos de seguro. Sin embargo, las situaciones de incertidumbre no son modelizables matemáticamente y resulta imposible calcular una prima o precio por un seguro que nos proteja de sus contingencias negativas. Entre 2022 y 2023 la economía mundial ha pasado de la situación VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) a otra en la que persisten algunos riesgos y han debutado otros nuevos. Desde esa perspectiva, hemos mejorado el escenario.

El pulso económico previsto se corresponde con una situación de atonía. La previsión de cierre para el año 2023 es de un crecimiento económico en torno al 2,4%, notablemente superior en términos relativos al que se espera para el año próximo; el 1,5% según la proyección del servicio de estudios de FUNCAS.

El Euríbor a 12 meses se espera que acabe en torno al 4,2% en 2024. El freno del sector industrial y de la construcción van a ser considerables, mientras que el sector servicios -donde se incluye el comercio al por mayor y al por menor- sigue siendo un buen salvavidas; por cierto, con cada vez más peso del sector económico que mueven nuestros

mayores. A lo anterior se debe añadir que posiblemente nos tomaremos las uvas con un déficit público del 4,15% y esto va a obligar a acelerar la retirada de ayudas que se pusieron en marcha para aliviar los efectos de la crisis energética y de subida generalizada de la inflación.

PUERTO DE MONTAÑA PARA LOS TIPOS.

Parece que hemos llegado si no a la cima sí al menos a un importante puerto de montaña con la subida de tipos de interés. Pero cuidado: no esperemos bajadas significativas para los próximos años. Hoy mismo sigue siendo difícil imaginar tipos de interés de intervención del Banco Central Europeo por debajo del 3,5 % para el año próximo

a pesar de existir abundancia de liquidez en el sistema financiero. Mi consejo es -principalmente para las economías domésticas-: Si no lo han hecho ya, muévase a hipotecas mixtas con no menos de tres años a tipo de interés fijo y dejen el retorno al Euríbor para después.

Pongamos ahora el foco en lo que están haciendo las grandes corporaciones en España y usemos para este análisis los Índices de Gestores de Compras o PMI por su acrónimo en inglés. Estos índices toman el valor 50 como valor neutro; si me lo permiten, equivaldría en medicina a mostrar una situación de estabilización del paciente. Por encima del valor de 50, el paciente comienza a mostrar mejoría; por debajo de 50, hay que preocuparse porque las perspectivas son de empeoramiento.

El último dato del que disponemos cuando escribo este artículo corresponde a octubre y, de manera agregada, esto es, para todos los sectores de la economía española, el valor del PMI compuesto -que así se denomina- es precisamente de 50, ni una décima más, ni una décima menos.

PULSO ECONÓMICO EN ESPAÑA Y EL MUNDO.

Hagamos una breve excursión al resto del mundo para ponernos en perspectiva; el servicio de estudios de S&P Global cifra en 46,1 puntos el PMI compuesto para la zona euro. Para el caso de nuestros principales socios comerciales, los datos actualizados al pasado mes de octubre son Alemania (45,9), Francia (44,6) e



Italia (47). Vistas estas comparaciones, los 50 puntos de España ofrecen un mejor pronóstico que el que se deriva de nuestros socios.

Pero pongamos las luces largas y miremos más allá. Analizando el mismo valor para las principales economías del mundo, nos encontramos con los siguientes registros; 50,7 para EEUU, el mismo valor para China, pero atención a los 58,4 puntos para **India**.

Sin embargo, decir que para el conjunto de la economía tenemos un PMI de 50, nos aporta relativamente poca información sobre el sector particular en que cada cual opera. Por eso, recordando que siempre hemos de hablar con prudencia, debemos intentar desgranar

Europa contempla cómo el eje económico mundial gira grado a grado desde el Océano Atlántico hacia la zona del Indopacífico

al máximo la información y acercarla a nivel sectorial.

Disponemos de información desagregada de los Índices de Gestores de Compras o PMI para el sector de las manufacturas, para el de los servicios y para la construcción. Para las **manufacturas** tenemos un preocupante valor de sólo 45,1 puntos, teniendo además en

cuenta que en sólo un mes ha perdido 2,6 puntos. Afortunadamente, el sector **servicios** nos da un respiro volviendo a valores por encima de 50 después de haber caído tras la finalización del verano. Actualmente el valor es de 51,1. No es esta una cuestión menor, pues el sector representa casi el 68% del PIB nacional.

Para el sector de la **Construcción** es muy escasa la información sobre el PMI, por lo que nos vemos obligados a sustituirla por datos alternativos como el que ofrece el indicador de clima de la construcción. Los datos no son buenos si los vemos en tasa de variación anual. También aquí hay que desagregar porque el sector es heterogéneo; así, el clima de confianza entre octubre de 2022 y octu-



Poner sólo el foco en China es equivocarse manteniendo una visión geoeconómica ya superada. No sólo India es una nueva potencia económica mundial, sino que los acuerdos entre Corea del Sur y Japón, así como el acercamiento del gobierno de EE.UU. a Vietnam, pueden poner en jaque la hasta ahora indiscutida hegemonía china en el Indopacífico



bre de 2023 cayó en 14,4 puntos para la construcción de edificios, en 0,4 puntos para la obra civil y en 3,2 para las actividades especializadas.

BAJANDO AL DETALLE. Sin embargo, quedarnos en esta lectura sería conformarnos con una visión epidérmica de una realidad mucho más compleja en la que debemos adentrarnos. El sector servicios se caracteriza por su heterogeneidad. En él se incluyen subsectores de muy diversa naturaleza que conviene tratar separadamente: comercio (al por mayor y al detalle), transporte, hostelería, información y comunicaciones, actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, administración pública, defensa, educación y salud y, finalmente, recreativas. Cada uno de estos subsectores tiene naturaleza y perspectivas marcadamente diferentes y sería desafortunado aplicarles a todos la tendencia negativa global que marca el dato agregado tanto para España como para la mayoría de socios de la Unión Europea.

A modo de ejemplo, basta poner el foco en los tres subsectores más importantes; el sector del comercio, transporte y hostelería (que representa más del 20% de la producción nacional), el de las administraciones públicas, defensa, educación y sanidad (con más del 12%) y el de las actividades profesionales

(cerca del 8%). De los tres, el segundo es el que incorpora a empresas con una actividad muy estabilizada por su vinculación a la prestación de servicios públicos esenciales.

DEL ATLÁNTICO AL INDOPACÍFICO. Las empresas del sector que acoge amablemente este artículo se enfrentan -como siempre- a desafíos externos e internos. Internacionalmente, Europa contempla cómo el eje económico mundial gira grado a grado desde el Océano Atlántico hacia la zona del Indopacífico. En esa zona del mundo que va desde la India -actual Barat- hasta el continente australiano, se pugna ahora por la mayor parte de los recursos económicos y por hacerse un hueco en ese gran mercado.

La mayor parte de los analistas coincidimos en que el conflicto entre Israel y Hamás no superará las fronteras irradiándose a las potencias con intereses geopolíticos en el citado conflicto: Irán, Arabia Saudita y Turquía

Poner sólo el foco en China es equivocarse manteniendo una visión geoeconómica ya superada. No sólo India es una nueva potencia económica mundial, sino que los acuerdos entre Corea del Sur y Japón, así como el acercamiento del gobierno de EE.UU. a Vietnam, pueden poner en jaque la hasta ahora indiscutida hegemonía china en el Indopacífico.

Más al oeste, la mayor parte de los analistas coincidimos en que **el conflicto entre Israel y Hamás no superará las fronteras** irradiándose a las potencias con intereses geopolíticos en el citado conflicto: Irán, Arabia Saudita y Turquía.

¿Importa esto a las empresas del sector? Sí, porque, de extenderse el conflicto, el tránsito de mercancías por el canal de Suez se puede ver afectado y, con ello, tensionarse la cadena de suministros. Una recomendación absolutamente práctica es que, si su empresa tiene algún componente que importe de la zona del Indopacífico, incluya desde ya en sus KPI habituales indicadores de abastecimiento que les puedan alertar con tiempo suficiente de un posible tensionamiento de las cadenas de aprovisionamiento. De esa forma, estarán a tiempo de sobre estocarse en caso de ser necesario haciendo los ajustes oportunos para no tener quebraderos de cabeza con las necesidades operativas de financiación. 🍎



LA ENCRUCIJADA DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

Jean-Marie Benaroya

Consultor independiente, experto en gran consumo y distribución

✉ jean.marie.benaroya@gmail.com



Los gestores y accionistas de las compañías de distribución alimentaria se enfrentan a una crisis inflacionaria sin parangón, a la vez que tienen que afrontar grandes desafíos relacionados con la sostenibilidad, la digitalización y el talento. Es hora de alternar las luces cortas con las largas, la táctica con la estrategia.



En el momento en que escribimos este artículo, se acaba de publicar el **IPC alimentario interanual de octubre**, que ha marcado **9,5%** y ha confirmado lo que esperábamos desde que se publicó el dato adelantado de inflación subyacente: es la primera vez que este indicador, fundamental para entender las dinámicas del mercado de gran consumo, baja del doble dígito desde marzo de 2022, tal como podemos apreciar en la **figura 1**.

EL ELEFANTE DE LA INFLACIÓN SIGUE.

A pesar de que el precio de las principales materias primas lleva bajando de forma consistente desde **marzo de 2022** (el índice FAO, que mide la cotización mundial de cinco *inputs* estratégicos, ha caído desde un máximo de 159,7 hasta 120,6 en octubre 2023), la verdad es que **estamos tardando en ver una repercusión en el punto de venta**, a pesar de la moderación que observamos en los últimos meses.

La experiencia de crisis pasadas nos indica un tiempo aproximado de **año y medio** hasta que las bajadas en origen, una vez que están consolidadas,

terminan de repercutirse a lo largo de la cadena. Dicha traslación está condicionada por numerosos factores, como son la duración de los contratos de suministro, los efectos de segunda ronda en materias primas industriales y, por supuesto, la propia dinámica comercial entre fabricantes y distribuidores. Además, concurren factores externos como la sequía y el cambio climático, que están reduciendo la producción de algunas cosechas y frenando la deseada inflexión a la baja.

De esta manera, parece razonable marcar el **segundo semestre de 2024** como el horizonte en el que podríamos volver a una inflación normalizada, en el entorno del **2-3%**. Pero no deberíamos olvidar que **el consumidor ya ha asumido una subida acumulada en torno al 30%**, por lo que nunca volveremos a la situación que teníamos antes del Covid.

La realidad es que **la cadena alimentaria ha reposicionado** sus precios de una forma que jamás habríamos imaginado hace 24 meses. Esto no tendría que ser en sí mismo una mala noticia, si consideramos que la alimentación es un bien que hay que poner en valor. La pregunta es: ¿Cuál ha sido la aportación

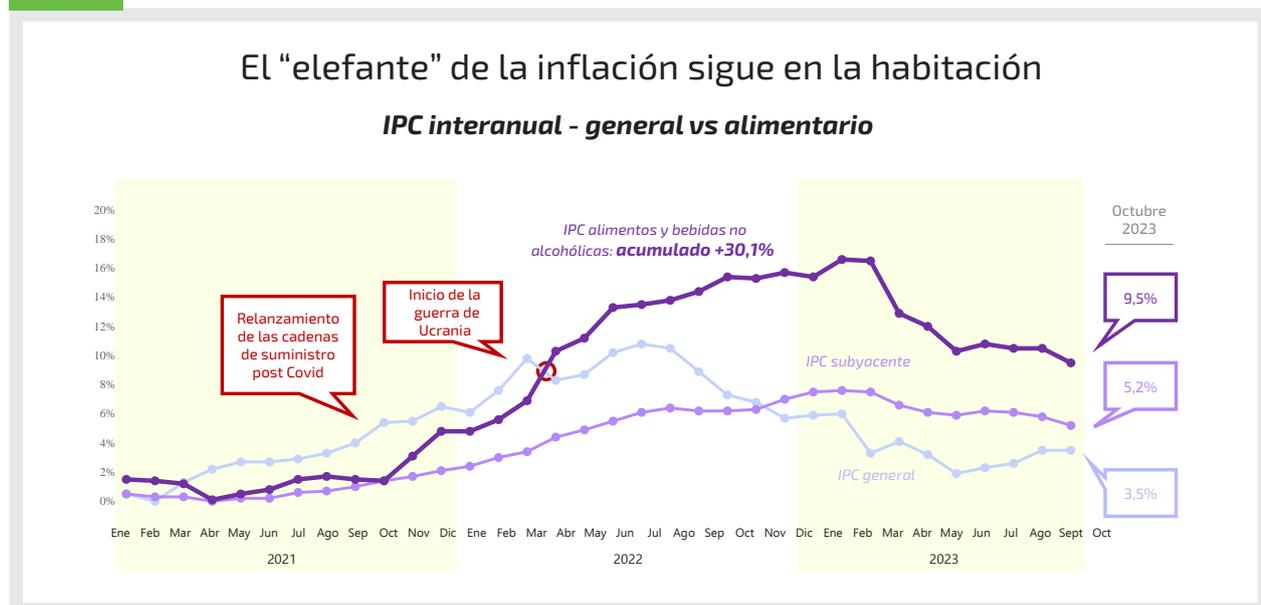
Parece razonable marcar el segundo semestre de 2024 como el horizonte en el que podríamos volver a una inflación normalizada, en el entorno del 2-3%

de este fenómeno a la buena salud del sector?

DIQUE DE CONTENCIÓN. En este proceso, es importante subrayar la responsabilidad que han mostrado los agentes de la cadena de valor en su conjunto. Entre todos, han puesto de su parte para que el **32,1%** de incremento de costes al que se han tenido que enfrentar los agricultores y los ganaderos en sus insumos, se haya transformado en el **11,6%** de inflación repercutido en el punto de venta, tomando la media del año 2022.

Si nos centramos en el estado de las **relaciones comerciales**, podemos decir que la industria ha sufrido por la dilación en el tiempo de las subidas de tarifas que han tenido que negociar con

Figura 1



Fuente: INE

Bienestar Animal · Europeo

El contenido de esta campaña de promoción representa únicamente las opiniones del autor y es de su exclusiva responsabilidad. La Comisión Europea y la Agencia Ejecutiva Europea de Investigación (REA) no aceptan ninguna responsabilidad por el uso que pueda hacerse de la información que contiene

BIENESTARANIMALEUROPEO.COM



Compromiso Bienestar Animal

Es el certificado promovido por **Interovic** y **Provacuno** para defender el bienestar de los animales con objetividad, transparencia e imparcialidad. Súmate a nuestro compromiso pidiendo este sello a tus proveedores.

Este sello
es nuestro
compromiso,
pero también
es el tuyo

Para más información sobre recomendaciones dietéticas, puede consultar en el siguiente enlace:
https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/educanaos/come_sano_muevete.pdf



interovic

Juh Terméktanács



Co-funded by
the European Union

THE EUROPEAN UNION SUPPORTS
CAMPAIGNS THAT PROMOTE RESPECT
FOR THE ENVIRONMENT.

ENJOY
IT'S FROM
EUROPE



sus clientes en diferentes momentos de 2022 y 2023, lo cual ha generado una gran **tensión**. Por su parte, el **retail** tampoco ha trasladado en su totalidad los incrementos que ha soportado, en este caso, por razones de intensidad competitiva y por la voluntad de no perder clientes.

LOS RESULTADOS SE RESIENTEN.

Esta situación se ha dejado notar en los resultados publicados por la distribución, relativos al ejercicio 2022: si analizamos la **figura 2**, con los datos de cuatro cadenas “sistémicas”, observamos varios patrones comunes. En todos los casos, se producen importantes incrementos en facturación; pero, también sin excepción, constatamos que ningún actor relevante se ha salvado de perder margen comercial.

Tampoco podemos olvidar que estas empresas han tenido que soportar subidas importantes en sus gastos de explotación, especialmente en los que se refiere a la energía y los salarios. Por

Se vislumbra la reconstrucción de la rentabilidad de los fabricantes, que han terminado de llevar a cabo el *pass through* de sus incrementos de costes durante el Q1 de 2023 y están “devolviendo” a sus clientes la dinámica de contención de subidas que tuvieron que soportar en 2022, ahora en el sentido de las bajadas

ello, los resultados operativos se han resentido; algunos operadores, como **Mercadona**, han sido capaces de bajar solamente el valor porcentual y ganar masa de margen; muchos han perdido

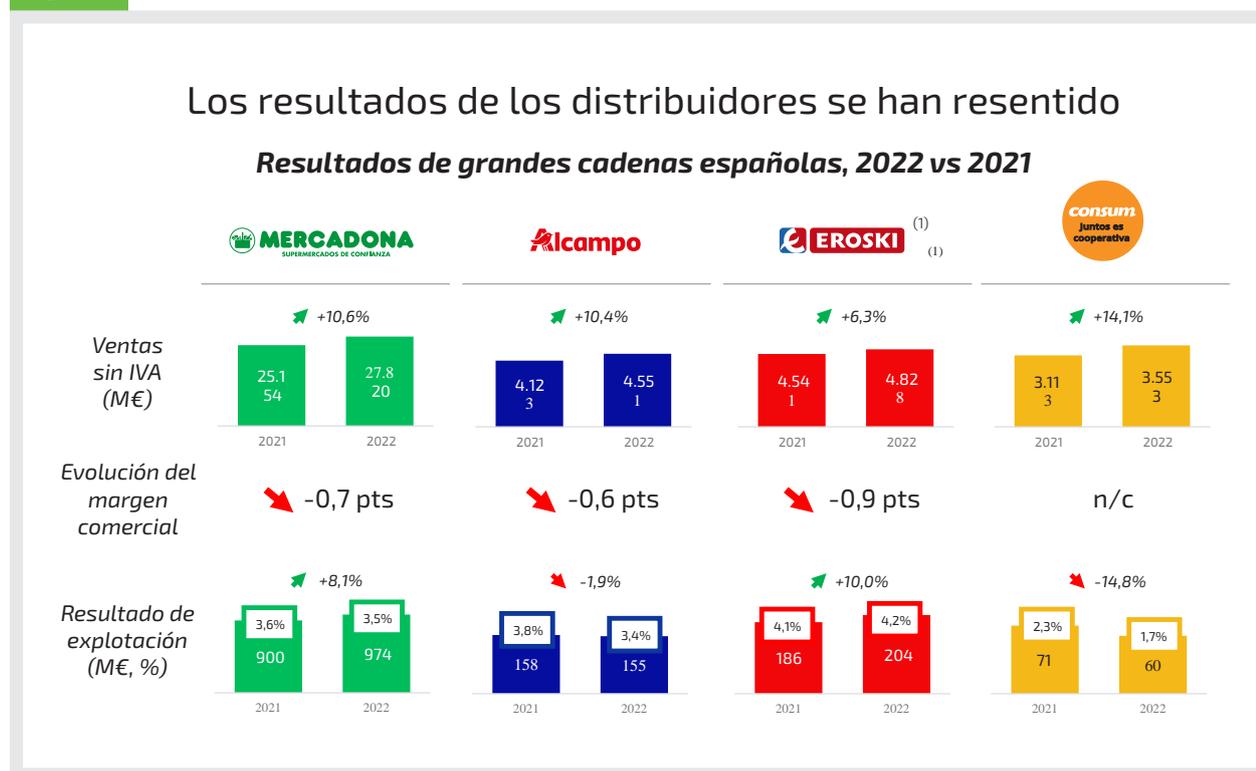
tanto en relativo como en absoluto. El caso de **Eroski** es una *rara avis*, con un incremento en la *bottom line* fruto del programa de optimización que le ha permitido recuperar cerca de un punto de beneficio.

2024: LAS PERSPECTIVAS MEJORAN.

Si nos centramos en 2024 y nos anticipamos al cierre de 2023, vislumbramos una reconstrucción de la rentabilidad de los fabricantes, que han terminado de llevar a cabo el *pass through* de sus incrementos de costes durante el primer trimestre y están “devolviendo” a sus clientes la dinámica de contención de subidas que tuvieron que soportar el año pasado, ahora en el sentido de las bajadas. Por su parte, la tendencia de los **retailers** es de estabilización, incluso de ligera mejora, a medida que la escalada de precios se va moderando. Sin olvidar el impacto “mecánico” que la inflación produce en la masa total de margen.

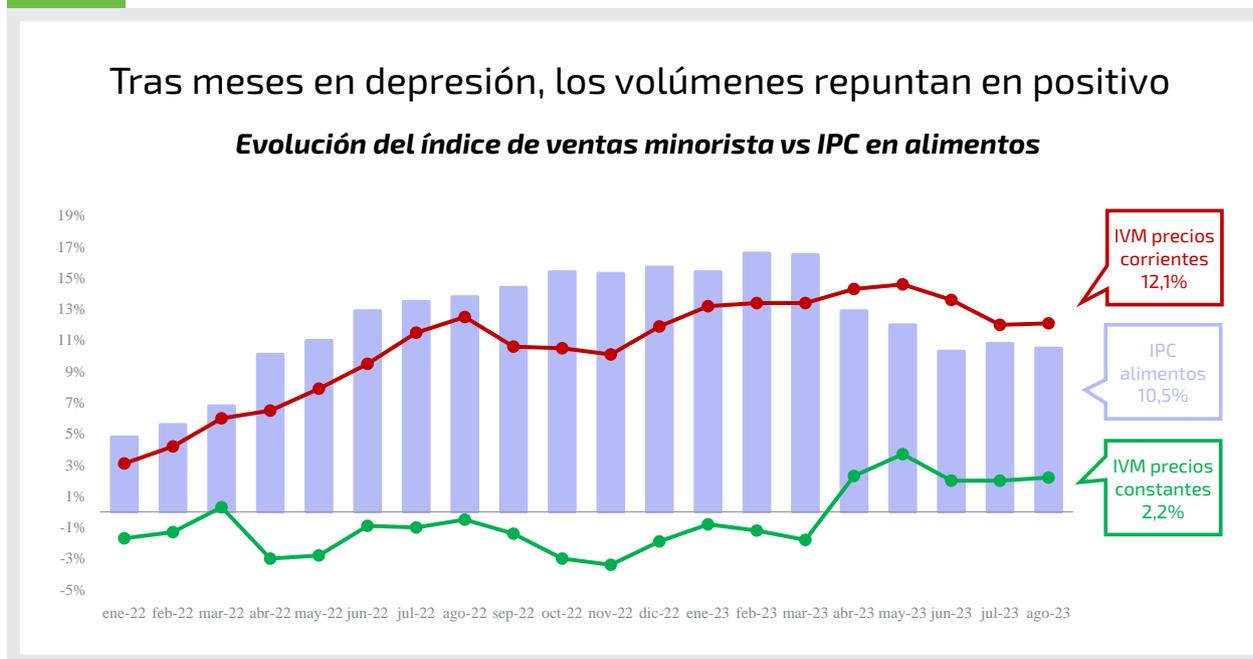
Por otra parte, un análisis del índice

Figura 2



Fuente: Registro Mercantil, informes de gestión de las compañías. ⁽¹⁾ Para el beneficio de explotación, se ha tomado la métrica publicada de “beneficio operativo”.

Figura 3



Fuente: INE. Datos de IVM corregidos de efectos estacionales y de calendario.

de ventas minoristas a precios constantes, que nos da una buena aproximación de los volúmenes de alimentos y bebidas, nos indica que **hemos dejado atrás la dinámica de contracción que vivimos durante todo el año 2022 y el primer trimestre de 2023**. Esta situación, que observamos perfectamente en la **figura 3**, empezaba a ser muy preocupante, tratándose de un bien de primera necesidad. La verdad es que **el consumo se ha vuelto a poner en positivo en cuanto ha empezado a aflojar el IPC**, lo cual es una buena muestra de la extraordinaria resiliencia de este sector.

MIX DE CONSUMO EMPOBRECIDO.

A pesar de la lectura positiva que arroja la recuperación en unidades, la otra enseñanza que nos aporta la **figura 3** es la absorción del crecimiento en valor por factores exclusivamente inflacionarios. **Hemos perdido la dinámica "virtuosa" de la que disfrutábamos en 2016-2019**, cuando terminó la gran recesión, que combinaba incrementos moderados de volumen con una valorización del *mix* de surtido.

Esta realidad queda contrastada con el **crecimiento que está experimentando la marca de distribución**, que, según datos de Kantar acumulados a agosto, ha incrementado en 5,2 puntos su penetración en los últimos 24 meses. Se trata de un dato impresionante, si tenemos en cuenta que el punto de llegada se sitúa en el **43,5%**, la cuota más alta en toda Europa.

La tendencia de los retailers es de estabilización, incluso de ligera mejora, a medida que la escalada de precios se va moderando. Sin olvidar el impacto "mecánico" que la inflación produce en la masa total de margen

Este fenómeno se explica por la combinación de dos factores:

- El impulso que la inflación aporta a las cadenas denominadas de "surtido corto", aquellas que estructuran su propuesta de valor en torno a sus propias marcas y que en España tienen un peso muy importante en el mercado organizado (nos referimos a **Mercadona, Lidl, Dia y Aldi**).
- El incremento del surtido de *private label* en aquellas cadenas que basan su propuesta comercial en las marcas de fabricante, como las regionales, que están haciendo crecer las gamas de producto controlado para dar servicio a sus clientes.

La transferencia de MDF a MDD es una de las consecuencias más claras del fenómeno de *down trading* que el consumidor pone en marcha para proteger su poder adquisitivo; pero no es la única. También se produce un desplazamiento de las ventas hacia categorías más asequibles, como pueden ser las conservas o los congelados. De hecho, la bajada en volumen de la alimenta-



Figura 4



Fuente: adaptado del informe de Eurocommerce “Transforming the EU retail & wholesale sector”.

ción del año pasado se centró de forma particular en los frescos de mostrador, con especial incidencia en la carne y el pescado.

AFINANDO LAS ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO.

Los distribuidores siempre han hecho gala de una enorme capacidad de adaptación y en esta ocasión también lo están demostrando. Sus estrategias a corto plazo están enfocadas, por un lado, en optimizar la gestión de precios, sobre todo en las gamas de producto propio -en las que tienen mayor un margen de maniobra-, colaborar con los proveedores para dinamizar la actividad promocional, renegociar las bajadas que entienden se puede repercutir sobre ciertos productos y comunicarlo en el punto de venta. También se antoja imprescindible adecuar los sistemas de control interno para hacer un seguimiento exhaustivo de los volúmenes de ventas (kilos o

Aquellos fabricantes que no sean capaces de aportar, o bien un equity de marca contrastado y apoyado en comunicación, o bien un punto de diferenciación, están muy amenazados

litros): en el contexto actual, los datos de facturación pueden ser engañosos.

Por otra parte, es preceptivo profundizar en las oportunidades de mejora de la eficiencia operativa, que pueden permitir recuperar parte del margen que queda comprometido en la compra de mercancías. Aquí, podemos destacar especialmente los programas de simplificación de surtidos que están

llevando a cabo algunos jugadores, con tal de concentrar la oferta en las referencias de mayor volumen. Esto significa que aquellos fabricantes que no sean capaces de aportar, o bien un equity de marca contrastado y apoyado en comunicación, o bien un punto de diferenciación, están muy amenazados.

A LARGO PLAZO: NECESARIA “REINVENCIÓN”.

Una vez que hemos repasado los retos de corto plazo, cambiamos de perspectiva para hablar de los desafíos que la distribución alimentaria afronta para asegurar su futuro. Los hemos representado de forma gráfica en la **figura 4**: hablamos de convertirnos en una industria más sostenible, de impulsar la digitalización para transformar los modelos de negocio, y de atraer y retener el talento.

El reto de la **sostenibilidad** es coherente con los objetivos del acuerdo de París sobre cambio climático, que





INTER SICOP

Salón Internacional de Panadería, Pastelería,
Heladería, Café y Equipamiento

LIVE  Connect
IMPACTA 365D · CREA COMUNIDAD · CRECE

En coincidencia con:

COFFEEFEST



La pasión que nos une.

17-20
Feb

2024

Recinto Ferial
ifema.es



recoge el compromiso la UE de alcanzar cero emisiones netas en 2050. Los principales ejes de actuación son la descarbonización de las operaciones, la colaboración con los proveedores para avanzar hacia surtidos de productos más sostenibles, así como todo lo que tiene que ver con economía circular y reducción del desperdicio.

En lo que se refiere a **digitalización**, se trata de que el *retail* se ponga al nivel que exige un consumidor que cada vez está más familiarizado con las herramientas digitales y aproveche las oportunidades de creación de valor que aporta la tecnología. El primer reto es desarrollar una propuesta que permita conocer y transaccionar con el consumidor en cualquier punto de su proceso de compra, lo que se viene a denominar “**omnicanalidad**”. El siguiente consiste en automatizar las operaciones, con especial incidencia en los almacenes y en el punto de venta; el tercer aspecto a abordar es el desarrollo de capacidades analíticas, que permitan explotar el extraordinario caudal de datos que manejan los operadores; todo ello, sin olvidar los desafíos ligados a la modernización de infraestructuras IT, que en muchos casos han quedado anticuadas y son un freno a la hora de introducir las innovaciones de negocio.

La tercera vertiente de nuestro triángulo tiene que ver con lo que es, a nuestro entender, el componente más importante de la propuesta de valor de los *retailers*, teniendo en cuenta que estamos hablando de una profesión enfocada al servicio: las **personas**. Aquí, el reto consiste en hacer esta profesión más atractiva, con recorridos formativos más adecuados, para captar el talento en áreas tan dispares como pueden ser los perfiles tecnológicos o los oficios de frescos; y, por otra parte, en **desarrollar mecanismos que aseguren la permanencia de los colaboradores**.

ACELERAR EL RITMO INVERSOR PARA TRANSFORMAR. Esta transformación se tendrá que acometer en un entorno en el que los costes de

La transferencia de MDF a MDD es consecuencia del fenómeno de *down trading* con el que el consumidor protege su poder adquisitivo. También hay un desplazamiento de ventas hacia categorías más asequibles. No se vislumbra una revalorización a través de *mix* o innovación

la cadena están bajo presión, no solamente por el efecto de la inflación: en el último año, se han promulgado multitud de leyes que requieren a las empresas desembolsos millonarios, llegando a poner en riesgo su competitividad.

Un caso paradigmático de hiperregulación es el **impuesto sobre plásticos** no reutilizables, para el que el sector ha pedido reiteradamente un aplazamiento. El sobrecoste que va a generar este tributo está estimado en 790M€, es decir, se “come” la bajada del IVA sobre alimentos básicos que se decretó hace unos meses. En Italia, que estaba en una situación similar, el gobierno accedió finalmente a retrasar un año su entrada en vigor, por lo que España ha quedado como el único país que lo ha lanzado en enero de 2023.

En este escenario retador, vamos a compartir datos del estudio publicado el año pasado por **Eurocommerce** -patronal europea del comercio- junto a la consultora McKinsey, que dimensiona las inversiones que el comercio en su conjunto tendrá que comprometer para avanzar al ritmo requerido en su transformación.

En primer lugar, el informe pone de manifiesto que los distribuidores europeos tienen un importante déficit de inversión frente a sus homólogos

americanos (3,6% contra 6,7% sobre ventas, respectivamente), una diferencia que se agranda si nos centramos en las tecnologías de información (2,1% contra 3,3%, y más de 4,5% de los *pure players*). Pero la conclusión más impactante es que el sector va a tener que asignar, de media, entre el 25% y el 40% de CAPEX adicional sobre el ritmo habitual para alinearse con las buenas prácticas en sostenibilidad, digitalización y personas. Esto significa una sobre inversión cifrada entre 310.000 y 600.000 millones de euros, con el mayor peso en las dos primeras partidas.

Si trasladamos estas cifras al peso que tiene España en el PIB de la Unión Europea, simplemente con el objetivo de establecer una aproximación, significaría una inversión entre 26.000 y 50.000 M€ en nuestro mercado. Cuando pensamos en el sobrecoste que ha tenido que pagar el consumidor español por la inflación de alimentos, que se acerca a los 20-25.000 M€ -equivalentes a un margen bruto de 5-6.000 M€- que no han tenido ningún retorno “productivo” para los operadores, nos parece un dato para reflexionar, aunque estemos hablando de cosas distintas.

CONCLUSIÓN: COMBINAR LUCES CORTAS Y LARGAS. Las reflexiones que hemos compartido abarcan diferentes horizontes temporales, lo cual tiene que incitar a los gestores y accionistas a trabajar, de forma coordinada, con luces cortas y largas:

- La crisis inflacionaria ha reposicionado completamente los precios en la cadena de valor, incrementándolos cerca del **30%** acumulado en el punto de venta.
- El *retail* ha aguantado esta situación inédita con solidez, con un impacto controlado en volumen. Los parámetros de rentabilidad se han degradado, aunque se están estabilizando.
- **La compra del consumidor se ha trasladado hacia marcas y categorías más asequibles**, y no se vislumbra en este momento una



Los niveles actuales de CAPEX son insuficientes para afrontar los retos estructurales del sector: sostenibilidad, digitalización y gestión del talento. La subida de precios no ha supuesto ninguna mejora en la capacidad de inversión de los *retailers*, por lo que estamos ante una “oportunidad perdida”

revalorización a través de *mix* o de innovación.

- A pesar de los numerosos proyectos e iniciativas puestos en marcha por las empresas, los niveles actuales

de **CAPEX** son insuficientes para afrontar los retos estructurales del sector: sostenibilidad, digitalización y gestión del talento.

- **La subida de precios no ha significa-**

do ninguna mejora en la capacidad de inversión de los *retailers*, por lo que podemos decir que estamos ante una “oportunidad perdida”.

Dicho lo anterior, la distribución alimentaria ha mostrado una capacidad extraordinaria de reacción ante crisis pasadas, como han sido la gran recesión, la pandemia, o ahora la inflación. Por lo tanto, veremos si con más o con menos recursos económicos, estará en primera línea para afrontar los desafíos de medio plazo que hemos descrito. 🍎



2
millones
usuarios únicos

+109.000
seguidores
en redes sociales



57.000
seguidores
en LinkedIn

in

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

El medio de comunicación
más influyente entre los profesionales
del gran consumo

www.foodretail.es



INFOCAP
Información B2B de valor



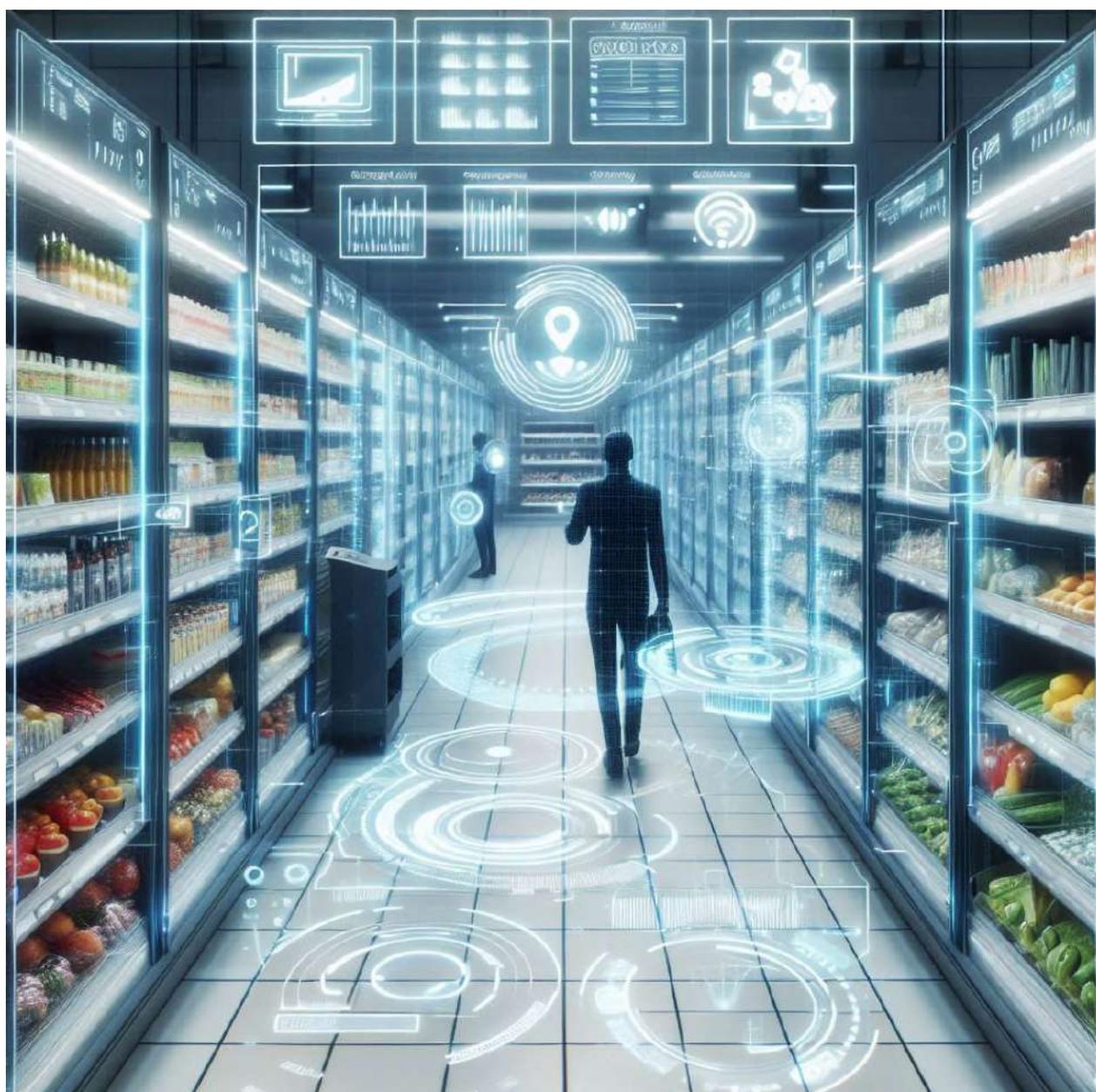
REVOLUCIONANDO EL *RETAIL* ALIMENTARIO: PERSPECTIVAS TECNOLÓGICAS 2024

Luis Miguel Espejel

Experto en innovación y tecnología del *retail* alimentario



El mundo del *retail* se encuentra en constante transformación, impulsado por los cambios en los comportamientos de los consumidores, la evolución de la dinámica de mercado y la búsqueda incesante para mejorar la experiencia de compra de los clientes. La perspectiva en innovación tecnológica para el año 2024 en la industria minorista debe seguir avanzando en la digitalización de los establecimientos, la cadena de suministro y las entregas a domicilio.



En este artículo, destacaré las tecnologías que, bajo mi punto de vista, recibirán más inversión y desarrollo por parte de los *retailers* en el año 2024 y posteriores.

LA RFID REVOLUCIONARÁ LOS SUPERMERCADOS. Su adopción en la gran distribución alimentaria está cada vez más cerca. Los supermercados del futuro usarán la tecnología RFID, que les permitirá, mediante la radiofrecuencia, identificar y rastrear los productos

gracias a etiquetas electrónicas que emiten señales de radio.

Los nuevos avances en **tinta de nanopartículas de plata** permiten que las antenas RFID se impriman a través de un proceso de inyección de tinta, consiguiendo que el costo de las etiquetas sea extremadamente bajo sin comprometer la calidad de las mismas.

Esta nueva tecnología ofrece múltiples ventajas para los supermercados, tanto en el ámbito de gestión como en la propia venta. En el ámbito interno, facilita

el control de inventario, la reposición de productos, la prevención de pérdidas, la trazabilidad y el seguimiento de la cadena de frío.

En el ámbito externo, mejora la experiencia de compra de los clientes al permitirles pagar sin pasar por caja, recibir ofertas personalizadas, acceder a información detallada de los productos y disfrutar de un servicio más rápido y cómodo.

La implantación de este tipo de etiquetas servirá para gestionar un esta-

blecimiento del mismo modo que una tienda autónoma, pero con la ventaja competitiva de no tener que invertir tantos recursos en la transformación de los supermercados.

TIENDAS AUTÓNOMAS. El concepto de tienda autónoma, junto con su implementación práctica, va ganando popularidad. Se prevé que el tamaño del mercado mundial de **inteligencia artificial** en el comercio minorista crezca de 7.140 millones de dólares en 2023 a 55.000 millones de dólares en 2030.

El auge de los establecimientos autónomos es imparable. Se trata de tiendas sin cajeros ni líneas de pago donde los clientes pueden entrar, recoger los productos que desean y salir, todo ello gracias a sistemas de reconocimiento y pago automáticos. Esta innovadora tecnología no solamente ahorra tiempo a los consumidores, sino que también reduce los costos operativos de los minoristas.

Su popularidad continúa aumentando y, en 2023, hemos asistido al estreno de una gran variedad de tiendas inteligentes en toda Europa y EE.UU. Posiblemente, la innovación más significativa ha sido el **desarrollo de tiendas**

La implantación de etiquetas electrónicas RFID servirá para gestionar un establecimiento del mismo modo que una tienda autónoma, pero con la ventaja competitiva de no tener que invertir tantos recursos en la transformación de los supermercados

híbridas donde se abre la posibilidad de poder utilizar la tecnología autónoma o asistida por personal y de esta forma poder dar servicio a clientes que prefieren seguir siendo atendidos por una persona.

Otra variante de tienda híbrida es la apuesta que ha hecho el **grupo Zabka** en Polonia, instalando la tecnología autónoma de sus tiendas **Nano** para el horario nocturno donde no hay empleados y así dotar a sus establecimientos de un **servicio 24/7**.

SMART CART. Los carritos de compra inteligentes, equipados con tecnología de visión por computadora están ganando terreno dentro de las soluciones tecnológicas adoptadas por las cadenas minoristas. Estos carritos están **diseñados para ayudar a los clientes a encontrar productos en la tienda, ofrecer recomendaciones personalizadas**

y facilitar el proceso de pago, brindando una experiencia de compra más conveniente y rápida. Hasta la fecha, esta tecnología la veíamos algo lejana. **Amazon** fue el precursor con sus carritos 'Dash Cart' en sus tiendas Amazon Fresh e **Instacart** con sus Caper Cart en EE.UU. En la actualidad, las tecnológicas israelíes **Tracxpoint** en Italia y **Cust2mate** en Francia han empezado su expansión por Europa.

Tracxpoint comenzó su fase de *roll out* con la cooperativa **Conad del Tirreno** después de un exitoso proyecto piloto en Pisa (Italia), con su modelo DAIVI, que culminará en 2027.

Por su parte, **Cust2Mate** ha recibido el encargo de 250 carros del minorista francés **Monoprix** para su entrega inmediata y otros 2.000 para **Carrefour Francia** en el primer semestre del 2024 de su modelo de tercera generación.

A su vez, la *start-up* francesa **Knap**



Tienda autónoma de Aldi en Greenwich (Londres).





Smart cart Knap en E.Leclerc.

ha comenzado un proyecto piloto con el líder minorista francés **E.Leclerc** en una de sus tiendas, implementando 40 carritos inteligentes.

Se espera que en 2024 crezca el número de minoristas a nivel mundial que adopten esta tecnología.

ROBÓTICA. La incorporación de **robots** tanto en las operaciones de tienda como en la entrega de mercancías busca optimizar la **eficiencia** de los procesos, desde la reposición de productos en los estantes hasta la entrega a domicilio. **Los robots están desempeñando un papel crucial en la cadena de suministro**, asegurando entregas precisas y puntuales, y ayudando en tareas tediosas y repetitivas.

Amazon acaba de incorporar en su sede los robots humanoides **Digit** de la tecnológica **Agility Robotics** en fase experimental para ayudar con el

reciclaje de contenedores. **Digit** no es el primer robot que utiliza el gigante estadounidense, pero sí el primero que imita el movimiento humano. Se espera que en fases avanzadas pueda incorporarse en la descarga de camiones y otras actividades más complejas.

Los carritos de compra inteligentes, equipados con tecnología de visión por computadora, están ganando terreno dentro de las soluciones tecnológicas adoptadas por las cadenas minoristas

ASISTENTES DIGITALES. La implementación de asistentes digitales, pantallas interactivas, hologramas y aplicaciones de realidad virtual o realidad aumentada está transformando la **experiencia de compra** física en las tiendas. Los consumidores pueden explorar productos virtualmente, recibir recomendaciones personalizadas y disfrutar de promociones exclusivas, todo ello mediante tecnologías innovadoras que permiten una experiencia de compra más emocionante e interactiva.

Los asistentes virtuales ofrecen a los clientes muestras de producto, ofertas y cupones de descuento, así como recetas culinarias. No solo fomentan la interacción con los productos, sino que también brindan inspiración culinaria y promociones exclusivas, incentivando de esta forma las compras por impulso.

Un claro ejemplo de ello son las estaciones de ahorro que ha implemen-



Estación de ahorro de Stop & Shop supermarket.

tado la cadena **Stop & Shop** supermarket, filial de **Ahold Delhaize**, en EE.UU. Estas innovadoras **Estaciones de Ahorro**, creadas en colaboración con **Entrypoint Communications**, han sido diseñadas específicamente para atender a los compradores no digitales.

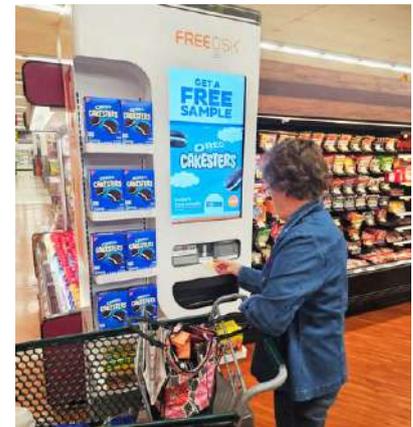
Estos quioscos proporcionan una solución conveniente para que los clientes activen y carguen sus cupones digitales en su tarjeta de fidelidad mientras hacen sus compras en la tienda. La iniciativa se vincula con la visión de Stop & Shop de hacer que las ofertas digitales sean accesibles para todos.

Otro ejemplo sería la propuesta de **Wakefern Food Corp.**, la cooperativa de minoristas más grande de Estados Unidos que, a través de la empresa **Freeosk**, especialista de *retail* media multisensorial, ha instalado 95 quioscos interactivos de muestras gratuitas

de productos en supermercados seleccionados de las cadenas **ShopRite** y **The Fresh Grocer**.

Según Freeosk, sus campañas generan un aumento promedio de ventas de más del 50%, con un 70% de compradores nuevos para la marca y más del 20% de compradores repetidores después de la campaña.

Se prevé que el tamaño del mercado mundial de inteligencia artificial en el comercio minorista crezca de 7.140 millones de dólares en 2023 a 55.000 millones de dólares en 2030



Quiosco interactivo de muestras gratuitas de Freeosk en ShopRite.



Robot humanoide Digit en la sede de Amazon (Seattle).

Los **quioscos interactivos** de Freeosk combinan el *merchandising* en la tienda, el muestreo automatizado y los medios digitales, creando una experiencia multisensorial para los clientes. Además, transforman los espacios ordinarios en la tienda en destinos de descubrimiento para nuevos productos y categorías.

El futuro del *retail* alimentario en el año 2024 estará marcado por la convergencia de tecnologías innovadoras que irán transformando por completo, paulatinamente la experiencia de compra, desde la automatización hasta campañas de personalización en tienda, cuyas tendencias están impulsando una revolución en la forma en que compramos alimentos, ofreciendo a los consumidores comodidad, eficiencia y personalización en cada paso del proceso de compra. 🍏



LOS RETOS DE LA AGROALIMENTACIÓN: LA NECESIDAD DE GESTIONAR CON MÚLTIPLES VARIABLES Y ESCENARIOS

Fernando Ortega Mediero

Ingeniero Agrónomo. Senior Advisor Agroalimentario



Desafortunadamente, la alimentación, lejos de ser considerada fundamental, ha sido colocada en la diana, utilizada como chivo expiatorio de la inflación. El sector debe responder con más comunicación en su agenda de 2024, continuar estableciendo en todos sus planes estratégicos la sostenibilidad, incorporar nuevas herramientas tecnológicas y atraer talento para innovar desde la necesaria proximidad a las diferentes necesidades de los consumidores.

Hace poco tiempo un gran amigo, experto en temas agroalimentarios, me explicaba de manera entusiasta la réplica que había dado a un prepotente orador en una jornada celebrada recientemente. Según me explicaba, la disertación llegó a un determinado momento en el que el ponente estableció los **cuatro grandes retos** a los que, como sistema y sociedad, nos enfrentaríamos en poco tiempo.

Por orden citó: “La energía, la biodiversidad, el medio ambiente y el agua”. Mi amigo, con la solidez y madurez que dan los años de experiencia, levantó la mano y pidió intervenir. Tras acercarle el micrófono planteó: “Medio ambiente y biodiversidad realmente pueden incluirse en un mismo conjunto... si bien a mí

me falta un gran desafío: **los alimentos**”. Por unos momentos el ponente cambió el semblante y entre balbuceos no pudo más que darle la razón.

Por desgracia estas dinámicas vienen siendo habituales dentro de nuestra sociedad; **la alimentación no está considerada fundamental o clave en nuestro presente y nuestro futuro**. Su relevancia en la actualidad ha tenido que ver con aspectos puramente críticos y punitivos, colocada en la diana como chivo expiatorio de la inflación.

La **comunicación**, la divulgación, la transparencia y explicación no han sido nuestros puntos fuertes en la estrategia del sector. Hemos optado, de forma preferente, por el *ora et labora*, no prestando atención a opiniones, sentencias o argumentarios que han generado un

claro desprestigio, dando a entender que al final nos estamos aprovechando de una situación y perjudicando de forma directa los depauperados bolsillos de nuestros consumidores.

Afortunadamente, algo está cambiando. Algo se está moviendo y veo, por fin, **campañas** junto a profusión de eventos con un doble objetivo final: **que la sociedad nos conozca y valore y que también nuestro sector crea realmente en él mismo**. Es preciso seguir con esta dinámica, que debe ser **prioritaria** para todos los participantes en nuestro ecosistema agroalimentario. Acción y deberes claros para incluir en nuestras agendas para 2024 y más allá.

CONSUMO BIPOLAR. Es necesario **aproximarnos lo máximo posible a**



El sector agroalimentario debe hacer un esfuerzo de comunicación y transparencia para que la sociedad lo conozca y valore, más allá de la visión negativa causada por la inflación

nuestro consumidor e incluso estar dos pasos más adelante con una limitada y controlada anticipación que nos aporte la necesaria información no solo para reaccionar, sino también para anticiparse a sus necesidades. Y esto no es banal, pues ha irrumpido de forma muy potente el factor **precio** frente a atributos como la **salud**, el **placer** y la **sostenibilidad**.

Y esta variable, que no retornará a niveles de años anteriores, deberá ser tenida en cuenta asociada a las personas. La **polarización**, cada vez más palpable y manifiesta, compatibiliza campañas de Cáritas o Banco de Alimentos con productos de muy alta gama que tienen un pujante mercado y son adquiridos de forma ordinaria y constante.

El consumidor es un elemento vital en nuestra cadena de valor, ya que actúa de claro tractor de necesidades, tendencias y modas. Establecer el foco toma mayor relevancia cuando, según las previsiones (CaixaBank Research), será el **consumo privado** el principal sostén de la economía española para 2024. Según se expresa: “impulsado por la continuidad en el empleo y el control de la inflación, lo que permitirá una mejora del poder adquisitivo de las familias”. No nos olvidemos de la clara vocación **exportadora**, que, como es lógico, debemos incentivar, generando posibilidades (y realidades) de negocio. Una buena diversificación entre ambos aspectos se traducirá en un mejor control de riesgos comerciales.

Son preocupantes **los acusados descensos en el consumo de determinadas categorías relacionadas con la dieta mediterránea** (frutas, verduras, pescado, carne, aceite...). Es cierto que gran parte de estos productos ha sido la más penalizada por el aumento de costes (cambio climático – malas cosechas-, guerras, logística, energía, fertilizantes, envases, legislación...), pero detrás de ello tam-



bién ha de existir la consolidación de cambios en hábitos de consumo junto a la adaptación o nuevo encaje hacia una clara **desglobalización** que ha roto con el esquema preconcebido y consolidado de nuestro sistema productivo y nuestra cadena de abastecimiento.

Nuestras nuevas generaciones quieren algo más que lo tradicional y ahí juega un papel importante la necesidad de aplicar de forma constante **procesos de innovación** capaces de generar no solo nuevos productos o envases, sino también nuevas formas de concebir los negocios y sus herramientas de gestión. Hay que pensar en global, pero innovar en local. Es un cambio de mentalidad, yo diría que cultural, para sacar la innovación del letargo exclusivo del centro de I+D+i y pasar al nivel de la realidad de la calle. Términos como innovación abierta, colaborativa e incluso disruptiva con formas muy diferentes de gestión que aporten un valor añadido que se traduzca en resultados y retorno.

La generación, implementación y ejecución de proyectos transversales donde puedan colaborar y compartir los diferentes eslabones de la cadena de valor sin duda supondrán un avance superlativo en cualquiera de los retos y oportunidades del sector. Un ejemplo claro es la lucha contra el **desperdicio alimentario**, que con una implicación conjunta se traduciría en generación de iniciativas de alto impacto social y económico. La realización de un concienzudo análisis de posibilidades que conjunte a nuestro complejo ecosistema agroalimentario sería un motor autopulsado de enorme alcance práctico en su traducción a medidas reales de aplicación.

A nadie se le escapa que **la agroalimentación ha pasado a integrarse dentro de las variables que se manejan en los centros de decisión sobre cuestiones geoestratégicas y geopolíticas**, influyendo, sin duda, en muchas de las consecuencias que se perciben socialmente. Utilizar los alimentos -o los recursos para producirlos o transformarlos- como arma arrojada y tensional entre países no es buena receta para generar



El sector agroalimentario ha sido usado como chivo expiatorio de la inflación.

estabilidad y a buen seguro fomentará migraciones, especulaciones, concentraciones y lejanía de las necesidades reales que tendremos las personas en el futuro (cerca de 10.000 millones en 2050). Debemos estar vigilantes y atentos a tales efectos y contemplar escenarios con preferencia al descarte de los puntos medios.

La obligación de acercarse más al consumidor es clave para poder aplicar los procesos de innovación necesarios y adaptarse así a las nuevas tendencias y necesidades derivadas de los cambios en los hábitos de consumo

En este entorno gana muchos enteros el concepto **security**, término inglés que conceptualiza dos totems de obligado cumplimiento. Por un lado, asegurar la inocuidad que permita un consumo en plenas garantías sanitarias de los alimentos y, por otro, que lleguen al consumidor en la cantidad necesaria y establecida (variedad, calidad, alternativa...) La priorización de estas políticas desde el punto de vista empresarial, junto a una buena coordinación con entidades, organizaciones y administración, será clave para el éxito. No podemos permitirnos vivir ajenos a esta clara responsabilidad constante y creciente en el tiempo.

La **gestión del dato** es la gran revolución en la que estamos inmersos y que afecta por igual a los elementos integrantes de nuestro ecosistema agroalimentario, con una velocidad de cruce exponencial que implica la necesidad de un rápido cambio y adaptación para



el cual no estamos preparados. Estamos inmersos en pleno proceso de transformación digital y debemos seguir y continuar teniendo en cuenta la diferencia de implantación entre subsectores y partes constituyentes del ecosistema global. Y junto a ello, la **tecnología**, con su clara aportación al desarrollo y evolución del sistema, juega una creciente importancia, facilitando tanto procesos como optimización de recursos con retornos que deben ser valorados en su justa medida.

Es necesario prestar atención y dedicación a las personas integrantes de las organizaciones, centrar esfuerzos y generar dinámicas que permitan la utilización de herramientas (IA, IoT, BI..) que ayuden a aportar eficacia y eficiencia en los procesos, medir evoluciones, evaluar escenarios de riesgos junto con sus cambios y, en definitiva, faciliten la toma de decisiones fundamentada en valores objetivos. **El sistema agroalimentario es el entorno idílico para la concreción de proyectos donde el binomio dato-personas genere una sinergia que aporte valor a la actividad** (campo, granja, industria, comercialización...), incluyendo todas aquellas variables de entorno que influyen en los diferentes actores de la cadena de valor.

Necesitamos **talento**, ser atractivos para que las personas puedan decidir, dentro de los objetivos profesionales, su incorporación y desarrollo personal en nuestro sector. **Aquí se requiere acercar las posiciones entre el entorno formativo y el entorno empresarial**. Sin ello no será posible establecer estrategias que al final capten y retengan profesionales formados, resolutivos y que evolucionen conforme avancen los requerimientos y necesidades.

Aprovechar y dotar al universo **agri-foodtech** generado, del cual surgen cada año atractivas opciones que deben conjugar el desarrollo tecnológico con la visión de negocio. Generar fórmulas para que las “semillas” implantadas acaben desarrollando opciones de mercado es un aspecto que no podemos dejar pasar. Una magnífica cantera capaz de ser una incubadora constante de ideas, desarrollos a pequeña escala con claras

opciones de escalado mediante la colaboración y formación adecuadas.

Somos un sector acostumbrado a convivir con importantes acciones legislativas, verticalizadas, con interminables ramificaciones e influencia en nuestros negocios. Las estadísticas cifran ratios de hasta tres normativas diarias de aplicación, costosa digestión que en muchos casos se traduce en una merma de la capacidad competitiva. No parece que sean procesos fáciles de ser limitados, aunque sí sería preciso que se permitiera dar la opinión y la solución aplicativa que aporta la experiencia práctica. Existen casos de éxito que deberían generar ejemplo y permitirían el fomento y la participación bajo el prisma aplicativo que genera el *expertise* en el sector.

UNA EVOLUCIÓN NECESARIA. **La sostenibilidad, factor clave estratégico, prosigue y continuará con su avance e implantación en las diferentes empresas del sector a un ritmo más acorde con la necesaria visión a medio-largo plazo.** Las prisas no son buenas y se ha necesitado tiempo para ver realmente que los objetivos establecidos no eran alcanzables en los plazos programados. Debemos continuar estableciendo en todos nuestros planes estratégicos la sostenibilidad (estará encima de nuestras mesas) o, mejor dicho, la nueva evolución de la misma con inclusión de la gobernanza y un claro direccionamiento hacia la Intensificación Sostenible y Bioeconomía (Economía Circular). Es una evolución necesaria y una actualización hacia el nuevo entorno de competitividad generado.

Se debe potenciar la relación entre el entorno formativo y el empresarial para crear una cantera de talento en el sector que se vaya adaptando a las nuevas necesidades del mercado

En un discurso del pasado mes de septiembre, la presidenta de la Comisión Europea, **Ursula Von der Leyen**, expresó la importancia y relevancia de la agroalimentación junto a la necesidad de un replanteamiento respecto a los presentes y futuros escenarios en todos los eslabones de la cadena de valor. Resumió en la generación de medidas dentro de lo que llamó “diálogo estratégico”. Quiero ser positivo. Existe la posibilidad de un giro en las políticas que dé protagonismo real a aquello que desde el sector hacemos cada día: alimentar a nuestra sociedad. No podemos dejar escapar la oportunidad.

Tocan tiempos de elevada complejidad y cambio continuo en el sector agroalimentario. Las variables de entorno, junto a factores internos, han generado y generarán modificaciones importantes en los modelos de negocio que han tensado y tensarán de forma muy evidente los principales indicadores económicos de evaluación de cada una de las actividades propias de nuestro ecosistema.

Debilitadas las cuentas de explotación y resultados, que urgen medidas para dar continuidad y evolución, se abren oportunidades tanto en el camino de la integración, agrupación, asociación, absorción u otras opciones que permitan ganar tamaño (masa crítica) o bien la entrada de nuevos *players* inversores que han visto el atractivo de la agroalimentación. Habrá que saber moverse en esta apertura y generación de opciones dentro de nuestro complejo tejido estructural, donde en muchas ocasiones la unión ha brillado por su ausencia optando por posiciones de confrontación sin generar valor.

Estamos y estaremos inmersos en un **nuevo paradigma, que de nuevo pondrá a prueba nuestra resiliencia, flexibilidad y capacidad de adaptación**, y que seguramente requerirá de un esfuerzo suplementario al realizado hasta ahora. Por cada reto se genera una oportunidad; por cada cambio, una ventaja, y a buen seguro haremos todos los esfuerzos posibles para que los alimentos estén cada día en nuestros hogares. Va en nuestro ADN. 🍎



LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS LINEALES DE NUESTROS SUPERMERCADOS Y LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Alfonso Sebastián

Director Comercial España HL Display



Parece que ir a hacer la compra al súper es un mal menor, una obligación por la que hay que pasar una o dos veces por semana. Estamos asistiendo a una estandarización de los lineales de nuestros supermercados y esta circunstancia tiene su efecto en el comportamiento de sus clientes. La mejora de la rentabilidad también se puede conseguir implantando herramientas que ayudan a mantener ordenado y frentado el producto de modo automático, no sólo a través de cajas expositoras en los lineales.



El consumidor, mayoritariamente, alterna tres o cuatro enseñas de supermercados en sus compras, un alto porcentaje en busca de mejores precios y, quizá, de una mejor experiencia de compra

En el reciente Barómetro del Consumidor realizado por IO Consulting para Asociación Española del Retail, presentado en septiembre de 2023, ninguna compañía de supermercados aparece en el Top20 NPS (Net Promoter Score) de establecimientos con mayor grado de recomendación a familiares o amigos.

Los súper se han convertido en un mero espacio de transacción comercial: entramos, compramos, pagamos y hasta la siguiente compra.

Este mismo informe, ante la pregunta “¿en qué medida recomendarías las siguientes marcas o establecimientos a un familiar o amigo por...?”, los puntos que obtienen los peores NPS de recomendación son:

- Su programa de fidelización
- Porque comparto sus valores como marca
- Porque aplica innovación y tecnología mejorando mi experiencia de compra

CLIENTE INFIEL. El consumidor, mayoritariamente, alterna tres o cuatro enseñas de supermercados en sus

compras, un alto porcentaje en busca de mejores precios y, quizá, de una mejor experiencia de compra.

Ésta pasa, inevitablemente, por tener una tienda con un entorno agradable y con el producto ordenado, bien visible y accesible para el consumidor, según todos los estudios del shopper publicados.

El cliente destina el 60% de su tiempo a caminar por los pasillos, necesita de media 25 segundos para elegir un producto y, en ese deambular entre los lineales, el 40% de los productos expuestos no recibe ningún impacto visual por su parte, según datos de “La Cátedra ShopperLab”.

Los súper se han convertido en un mero espacio de transacción comercial: entramos, compramos, pagamos y hasta la siguiente compra

Según este estudio ¡el 40%! de los productos expuestos en los lineales no se ve. Si no se ven, no se compran; y, si no se compran, o los cambias de ubicación y mejoras su orden y visibilidad, o tarde o temprano pueden dar lugar a mermas.

RENTABILIDAD VS. EXPERIENCIA DE CLIENTE. Casi la mitad de las ventas en valor de productos de gran consumo en la gran distribución se realiza a través de cajas expositoras en los lineales, en una apuesta por la mejora de la productividad; pero esta mejora no se consigue sólo a costa de un lineal menos atractivo al utilizar cajas que dificultan la visibilidad del producto desde todos sus ángulos; también se puede conseguir implantando herramientas que ayudan a mantener ordenado y freteado el producto de modo automático, reduciendo el tiempo dedicado por el personal de tienda a labores rutinarias de reposición y froteo, y sin perjudicar la satisfacción del consumidor.

El comienzo de una mejor experiencia de compra para sus clientes puede comenzar hoy. 🍏

JUAN ROIG MACHACA EL ARO EN 2023

Food Retail & Service

¿Cuál es el techo de Mercadona? La compañía de Juan Roig no sólo encabeza con holgura la lista de distribuidores alimentarios por cuota de mercado, sino que además ha continuado incrementando en 2023, de forma orgánica, la ventaja frente a todos sus rivales gracias a una fuerte inversión que combina el largo plazo -la mejora de sus tiendas- con el corto plazo -la bajada de sus precios-, dando así nuevas vueltas de tuerca a su capacidad competitiva. Juega en otra liga.



Foto montaje / Ilustración: JM

En abril de 2023 Mercadona anunció fuertes bajadas de precio en 500 referencias y el consumidor final se lo ha recompensado en una coyuntura marcada por la inflación. En octubre de 2023 -último dato disponible de Kantar-, la enseña valenciana ha alcanzado el **27,2% en cuota de mercado**, lo que representa un avance del 0,2% frente al mes anterior y **un espectacular crecimiento del 1,9% respecto a octubre de 2022**.

Mercadona ha crecido a un promedio mensual del 0,16%, casi el crecimiento logrado por compañías como **Eroski** (0,2%) y **Consum** (0,2%) en todo el año. [Ver gráfica en la página siguiente].

Carrefour conserva la segunda posición, sin cambios. Su cuota de mercado de **9,7%** es idéntica a la del mes pasado y a la de octubre de 2022. El distribuidor francés no logra crecer con sus hipermercados y viene apostando por el supermercado de proximidad.

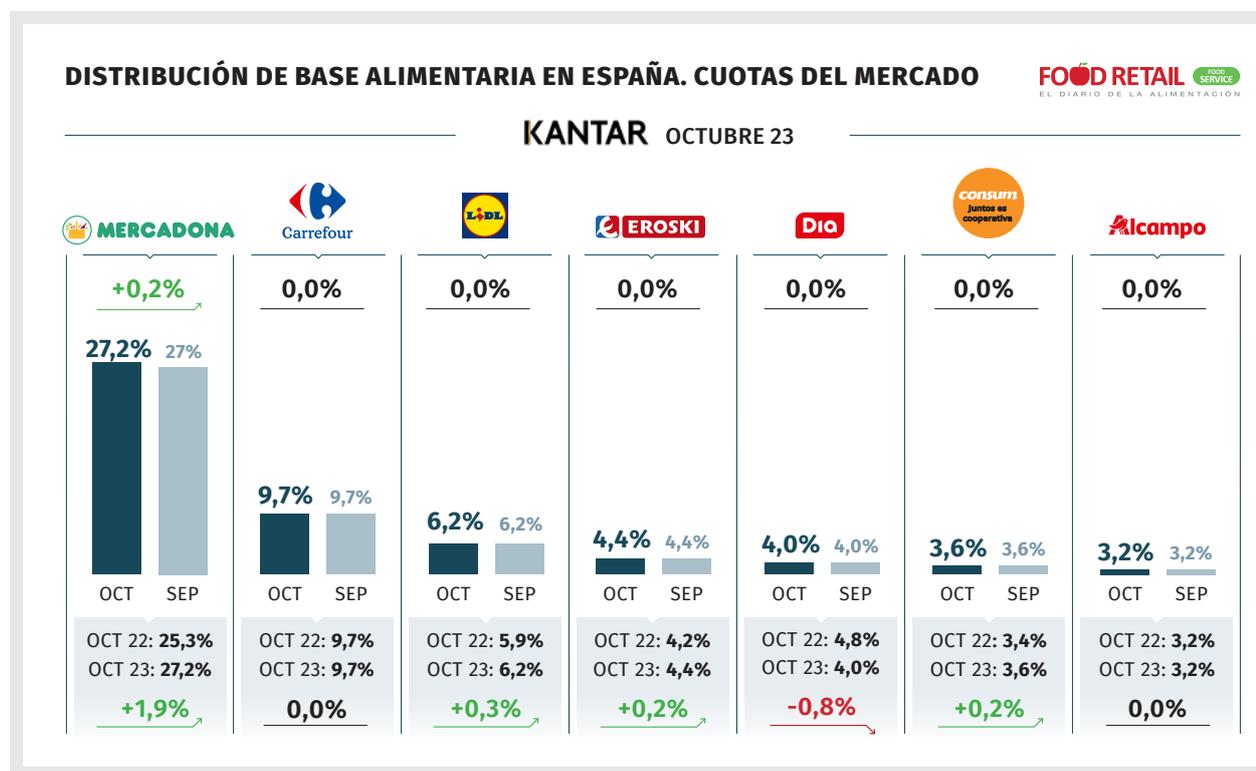
Por el contrario, **Lidl** acorta distancias y, pese a no crecer el pasado mes de octubre, se sitúa en el **6,2%** de cuota de

mercado gracias a un crecimiento del 0,3% en los últimos doce meses. Este dato convierte al *discounter* alemán en la segunda compañía que más crece en términos anuales, solo por detrás de Mercadona.

SORPASSO DE EROSKI A DIA. Una de las noticias destacadas del año es el sorpasso de **Eroski** a **Día** en la cuarta posición por cuota de mercado en España. Como apuntábamos, el grupo vasco ha incrementado su cuota el 0,2% en los últimos doce meses, lo que la sitúa en el **4,4%**. Sin embargo, su futuro sigue siendo una incógnita al tener que afrontar una deuda de 870 millones de euros, lo que le llevará a seguir desprendiéndose al menos de activos inmobiliarios, si bien ya sólo mantiene en propiedad el 3% de los supermercados.

En cuanto a **Grupo Dia**, cae desde el 4,8% al 4,0% en cuota de mercado entre octubre de 2022 y 2023. La razón es sencilla: también con el objetivo de reducir su importante deuda, se desprendió de 224 establecimientos -la mayoría en Madrid y





Infografía Food Retail & Service.

Castilla y León- en beneficio de Alcampo. Además, hay que recordar que su cadena de tiendas dedicada a la perfumería y cuidado personal, **Clarel** (antigua Schlecter), sigue en proceso de venta.

En este caso, los números pueden ser engañosos: en realidad, la enseña ha ganado cuota de mercado a superficie comparable, como resalta **Martín Tolcachir**, CEO global de Dia.

“En la actualidad, damos por finalizado el proceso de cierres y nuestra cuota se estabilizará pronto”, anticipaba el pasado mes de octubre **Ricardo Álvarez**, director general de Dia España.

La enseña se encuentra en un profundo proceso de transformación: ha reformado multitud de establecimientos, potenciado su marca propia e invertido muchos recursos en omnicanalidad, que espera le permitan crecer de nuevo a medio y largo plazo.

En el reverso de la caída de Grupo Dia se encuentra **Alcampo**, que ha logrado frenar un fuerte descenso gracias a la adquisición de los 224 inmuebles ya mencionados. La enseña francesa conserva

El último año ha estado marcado por dos noticias: el excelente desempeño orgánico de Mercadona (+1,9% de cuota) y el sorpasso de Eroski a Dia en la cuarta posición del ranking del mercado español

el **3,2%** en cuota de mercado, si bien desciende a superficie comparable. Conserva la séptima posición entre los distribuidores de nuestro país, pero, como en el caso de Carrefour, está buscando el modo de ganar proximidad y reformular su propuesta de hipermercado.

Consum, en sexta posición por delante de Alcampo, crece dos décimas en el último año hasta alcanzar una cuota de mercado del **3,6%**. Empresa pionera en gestión de personal, se atreve a plantar cara a Mercadona en su propia casa, Valencia.

TENDENCIA A LA CONCENTRACIÓN. El ecosistema de la distribución alimentaria española se caracteriza por su mayor fragmentación: los actores son

múltiples, a menudo regionales y ninguno de ellos cuenta con una posición de dominio comparable a lo que sucede en países como Estados Unidos y Francia. Esto ha seguido siendo así en 2023, pero el sector muestra una tendencia a concentrarse.

Los siete primeros retailers sumaban el **56,5%** de cuota de mercado en octubre de 2022; un año después, suman el 58,3%, el **1,8% más**. En la misma línea, las tres primeras enseñas, que en 2022 comprendían el 40,9% de cuota de mercado, doce meses después suponen el 43,1%, es decir, el **2,2% más**. No parece que esto vaya a cambiar en 2024, mientras diversos fondos de inversión ya se mueven para propiciar la consolidación de diferentes enseñas regionales. 🍎

INFORME

FRANQUICIAS

Y COOPERATIVAS

FOOD RETAIL 2024



Dia y los emprendedores locales, una historia de colaboración mutua



Norma Susana Cargua, tras años como trabajadora de Dia, apostó por su propio negocio y abrió en Madrid su primera franquicia Dia en 2016. Hoy gestiona dos tiendas en la capital con las que genera más de una treintena de empleos.

Han pasado más de tres décadas desde que Dia apostó por el talento local y la franquicia para crecer. Desde esa primera tienda en Tarancón (Cuenca) en 1989, Dia ha forjado una **sólida red de más de 1.000 franquiciados** que gestionan con éxito **1.480 tiendas** en toda España, representando el 64% del total de su red. Las claves de este éxito son sencillas y forman parte de los valores que Dia y sus franquiciados comparten: **la confianza y la pasión por el cliente.**

Los protagonistas de esta historia son los franquiciados, un aliado clave para el despliegue de la estrategia de proximidad de la compañía. Son emprendedores locales, embajadores de los **valores Dia** que se esfuerzan para gestionar exitosamente su tienda de barrio.



Franquiciado Dia en Villaverde, en Madrid.

MODELO DE ÉXITO. Con más de 30 años de crecimiento y aprendizaje, en 2020 la compañía **redefinió el modelo de franquicia**, apostando por la **transparencia** y la **confianza** para

establecer relaciones a largo plazo con los franquiciados.

Con foco en mejorar el modelo de 'partnership' y la satisfacción de sus franquiciados, Dia apostó por iniciativas que han permitido mejorar la rentabilidad del franquiciado, garantizar el correcto abastecimiento de la tienda, mejorar su tesorería y facilitarles la gestión diaria de la tienda.

LIDERAZGO FEMENINO Y MULTIFRANQUICIA.

Esta historia no estaría completa sin un pilar esencial en la sociedad y en Dia: el talento femenino. **Así, cerca del 50% de la fuerza franquiciada en España está compuesta por mujeres**, una cifra que avala la apuesta por la diversidad, el talento y el emprendimiento femenino.

Las historias están llenas de nuevos comienzos, pero no serían posibles sin una red de franquiciados satisfecha y apasionada. Las cifras lo avalan: uno de cada cuatro emprendedores de Dia es multifranquiciado. ●

Las cifras avalan la satisfacción de los franquiciados de Dia: uno de cada cuatro emprendedores es multifranquiciado



EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN, LOCOMOTORA DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS



Eduardo Abadía

Director Ejecutivo de la Asociación Española de la Franquicia (AEF)

Uno de los sectores más destacados que integran el sistema de franquicias español es el de la Alimentación. Los datos que registró esta actividad a finales de 2022, extraídos de nuestro informe “La Franquicia en España”, no dejan lugar a la duda, ya que fue el que más facturó, con un total de **8.900,7 millones de euros**; el que **más establecimientos abiertos operativos contabilizaba, con un total de 13.473**, y el que más empleo generó, puesto que daba trabajo a **72.912 personas**.

Con estas cifras, es innegable que la distribución alimentaria es una de las actividades que más sobresalen en este modelo de negocio, si bien lo más destacable es que se encuentra en una etapa de crecimiento, integrado por un total de **69 marcas**, que continúan expandiéndose por todo el territorio

nacional e incluso por otros países, tal y como refleja otro de nuestros estudios, “La Franquicia Española en el Mundo”, según el cual este sector cuenta con 12 enseñanzas en 14 mercados exteriores, sumando 2.251 establecimientos operativos, lo que sitúa a la Alimentación en segundo lugar en cuanto al número de locales abiertos en el extranjero, tan sólo superado por el sector de la Moda, pero por delante de otras actividades tan relevantes en la franquicia como la Hostelería o la Belleza/Estética.

En este contexto, hay varios factores que determinan el buen momento que atraviesa el sector de la distribución alimentaria; en primer lugar, las franquicias que lo componen no vieron cerrada su actividad durante los años de pandemia, lo que le ha permitido alcanzar unos datos de crecimiento y una evolución favorable durante este periodo inflacionario; en segundo lugar,

estas enseñanzas han realizado una apuesta clara y decidida por la aplicación de nuevas tecnologías, con el fin de dar cumplida respuesta a las demandas de los consumidores, como el uso de APPs, venta *online* y supermercados de proximidad para estar cada vez más cerca de los usuarios y, por último, y no por ello menos importante, se trata de un sector clave, que sigue despertando el interés de los emprendedores para gestionar un negocio franquiciado, porque se trata de marcas que ya están consolidadas en el mercado, con muchos años de recorrido empresarial y que son garantía de éxito.

Con estos datos tan positivos, y con un futuro a corto y medio plazo despejado, estamos convencidos de que el sector de la distribución alimentaria va a seguir siendo una de las principales locomotoras del sistema de franquicias en España, y que en los próximos años seguirá registrando crecimientos en las cifras de facturación, empleos generados y establecimientos operativos en nuestro país. A su vez, y en el ámbito internacional, esta actividad seguirá apostando por aumentar su presencia en otros mercados.

En definitiva, el sector de la Alimentación, como bien de primera necesidad, continúa “engordando” sus estadísticas y gozando de buena salud. 🍎

Estamos convencidos de que el sector de la distribución alimentaria va a seguir siendo una de las principales locomotoras del sistema de franquicias en España y que en los próximos años seguirá registrando crecimientos en las cifras de facturación, empleos generados y establecimientos operativos

LA FRANQUICIA, UNA FÓRMULA DE ÉXITO EN EL RETAIL ALIMENTARIO



David Navas

Experto en Retail y Gran Consumo

A lo largo del último lustro hemos visto cómo el comercio minorista de alimentación ha sido excepcionalmente resiliente a todos los acontecimientos que han ido sucediendo. Año tras año las enseñas de *retail* abren nueva superficie comercial a un ritmo entre el 1 y el 2% anual, salvo en 2022, donde el incremento de superficie comercial alcanzó el 2,5%.

El crecimiento de superficie comercial ha sido desigual por formatos, ya que el hipermercado está estancado y es el supermercado el que ha acaparado todo el crecimiento del sector, consolidándose dentro del mismo dos estrategias de crecimiento diferenciadas y exitosas.

Por un lado, una estrategia que llamaremos apertura de “supermercados de atracción”, consistente en abrir tiendas de tamaño grande, con una superficie comercial superior a 1.000 m², situados en buenas ubicaciones y con disponibilidad de *parking*.

Los máximos exponentes de esta estrategia, en cuanto a nuevas aperturas, son los *discounters* alemanes **Aldi** y **Lidl**,

con cuarenta nuevas aperturas durante el año 2022.

El mismo plan, aunque enfocada en la renovación de su red, sigue **Mercadona**, que durante 2022 cerró 49 establecimientos para abrir 53 con su nuevo modelo de tienda, con mayor superficie comercial y gestión más eficiente del punto de venta.

Por otro lado, otro plan claramente diferente es el de abrir “supermercados de proximidad”. Es el plan que siguen otras enseñas que están desarrollando su negocio principalmente en el segmento de supermercados de inferior tamaño, menores de 500 m², apostando claramente por un modelo de tienda de proximidad y concentrándose en el centro de las ciudades, a la vez que en poblaciones medianas y pequeñas.

Siguiendo esta segunda estrategia podemos ver la clara apuesta por la proximidad de un buen número de enseñas:

- Las tiendas de proximidad de **Dia**, que representa ran mayoría de su red (con un 97% de los puntos de venta de menos de 1.000 m²).
- El modelo de proximidad de **Carrefour**, llamado **Carrefour Express**, que abrió 35 nuevos supermercados de este tipo durante 2022.
- Los modelos de proximidad de Grupo **Eroski**, con sus enseñas **Eroski City** y **Aliprox**, que son las locomotoras que han sumado nuevos puntos de venta en los últimos años.
- La enseña **Charter**, perteneciente a **Consum**, que engloba a sus tiendas de menor tamaño y que le permitió crecer





Retailers como Carrefour, Consum o Eroski suelen tener dos estrategias bien diferenciadas: la gran mayoría de supermercados de atracción (> 1.000 m²) es de gestión propia, pero sus tiendas de proximidad se gestionan mayoritariamente como franquicias

en 2022 en 31 puntos de venta.

- Las enseñas **Claudio** y **Claudio Express** de **Gadis**, que son las que más crecen en nuevos establecimientos para el *retailer* gallego.

Al igual que en el mercado se da esta dicotomía en las estrategias del modelo de tienda -supermercados de atracción versus supermercados de proximidad-, para

desarrollar la expansión de unas enseñas y otras, también podemos ver claramente otras **dos estrategias diferenciadas en cuanto al modelo de gestión**.

GESTIÓN PROPIA Y FRANQUICIADA. Por un lado, el modelo de gestión que predomina en los supermercados de tamaño grande es la **gestión propia**. En este caso, la tienda es propie-

dad de la enseña y es gestionada por sus propios equipos. Representantes claros de esta estrategia son Mercadona, Lidl o Aldi, donde todos sus puntos de venta son propios.

Por otro lado, vemos cómo el modelo de gestión que predomina en las tiendas de proximidad es la **gestión franquiciada**, es decir, es un franquiciado quien gestiona su propio establecimiento con sus propios empleados, si bien recibiendo el apoyo y supervisión de la enseña.

Estas dos estrategias de gestión diferenciadas podemos verlas claramente en empresas como **Carrefour**, **Consum** o **Eroski**, donde la gran mayoría de supermercados de atracción (mayores de 1.000 m²) es de gestión propia, pero sus tiendas de proximidad se gestionan

→



Nuestra **cultura cooperativa** es el motor que impulsa iniciativas que crean en la sociedad un impacto

positivo



Promovemos la **innovación** a través del fomento de un consumo responsable bajo criterios de **sostenibilidad, accesibilidad económica, solidaridad, y respeto al entorno local**

www.eroski.es

mayoritariamente como franquicias.

Así, por ejemplo, en el caso de **Carrefour**, de sus 160 supermercados más grandes, modelo **Carrefour Market**, que tenía a cierre de 2022, 147 son de gestión propia y solo 13 franquiciada; es decir, el 92% de sus supermercados más grandes es de su propiedad. En cambio, en el caso de su modelo de súper de proximidad **Carrefour Express**, 942 establecimientos del total de 1.036 son gestionados por franquiciados, el 91%.

Lo mismo sucede con **Eroski**. De sus 268 supermercados mayores de 1.000 m², sólo uno es franquicia. Sin embargo, en establecimientos de proximidad con menos de 400 m², predomina la gestión franquiciada, con 536 franquicias frente a los 71 supermercados propios, es decir, cerca del 90% de todas sus tiendas de menos de 400 m² es franquicia.

Casos similares podemos ver en otras enseñas:

En el caso de **Dia**, de sus 1.200 tiendas de menos de 400 m², 917 tiendas son de gestión franquiciada (76,4%) y 273 tiendas de gestión propia (23,6%).

En la enseña valenciana **Consum**, el 100% de sus 306 establecimientos mayores de 1.000 m² es propio, pero, en el caso de tiendas menores de 400 m², 346 puntos son franquiciados (97%) y sólo son 12 de gestión propia.

Los datos anteriores corroboran que la fórmula de la franquicia está consolidada en el *retail* de alimentación, tal y como destaca el “Informe de la Franquicia en España 2023”, elaborado por la Asociación Española de Franquiciadoras (AEF): “El *retail* de alimentación es la actividad que lidera la franquicia en España con 7.361 puntos de venta, 36.613 empleos y 4.283 millones de facturación, claramente por encima de otras actividades

Un nuevo súper puede requerir de media una inversión de 1.000 €/m², por lo que, para una tienda de 300 m², la inversión se podría situar en torno a 300.000 euros. Con la franquicia, las enseñas de *retail* se expanden sin importantes requerimientos de Capex



La enseña Eroski City, modelo de proximidad de Eroski junto a Aliprox.

como la hostelería y *fast food* o el *retail* de moda”.

De todos estos datos podemos concluir que en el mercado actual hay dos estrategias de crecimiento que están obteniendo buenos resultados a efectos de expansión:

- Por un lado, **la apertura de supermercados de atracción de gestión propia** con un tamaño superior a 1000 m². Esta es la estrategia utilizada por Lidl, Aldi y Mercadona principalmente.
- Por otro lado, **la apertura de tiendas de proximidad**, de un tamaño menor a 500 m², la gran mayoría en **régimen de franquicia**. Esta es la estrategia utilizada por Carrefour, Eroski, Consum, Gadis y El Corte Inglés -con sus estaciones de servicio Stop&Go-.

LAS RAZONES DEL ÉXITO.

Esta conclusión nos lleva a la siguiente pregunta: **¿Por qué la fórmula de la franquicia está teniendo tanto éxito en el *retail* de alimentación?** En mi opinión, destacan los siguientes elementos por los que está siendo tan intensamente utilizada por las enseñas de *retail* alimentario:

- **El modelo de franquicia requiere mucho menos Capex para abrir nuevas tiendas.** En primer lugar, el crecimiento a través de tiendas franquiciadas tiene la ventaja de que requiere mucha menos inversión por parte de las compañías de *retail*. En la mayoría de los modelos de franquicia, es el franquiciado quien realiza la inversión de la nueva tienda, que engloba capítulos como la obra civil del local, la inversión en equipamientos del local (climatización, muebles de frío, estanterías, etc.) y todo el *stock* de mercancías.

Un nuevo supermercado puede requerir de media una inversión de 1.000 €/m², por lo que, para una tienda de unos 300 m², la inversión se podría situar en torno a 300.000 euros. Gracias a la franquicia, las enseñas de

LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO QUE ESTABAS ESPERANDO



Emprende de la mano
de una empresa líder.



Rentabilidad
garantizada.



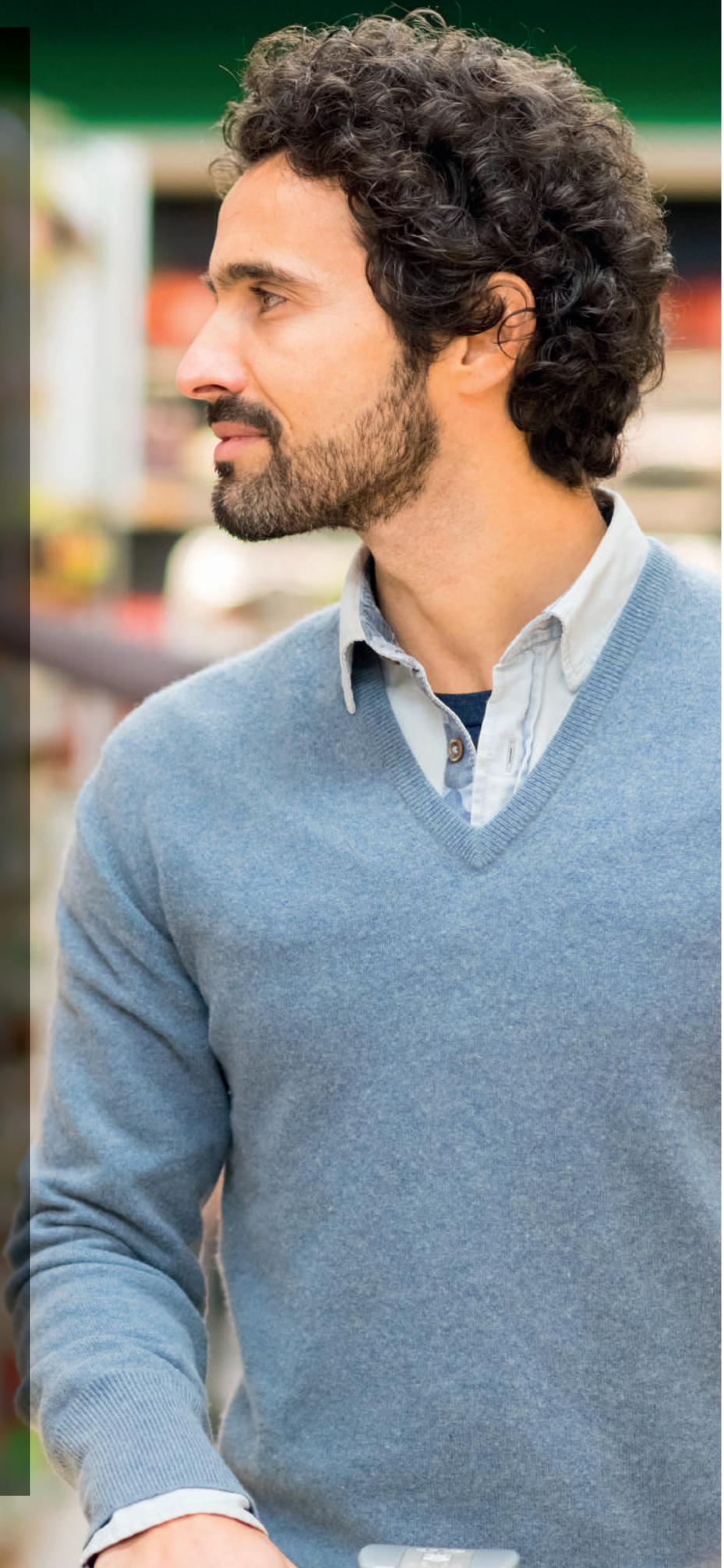
Facilidades
de financiación.



- bmsupermercados.com
- franquicias@uvesco.com
- 900 555 300

F R A N Q U I C I A

 **BM**





Franquicia BM Shop.

retail abren decenas de franquicias que les aportan nuevas ubicaciones, ventas y clientes sin importantes requerimientos de Capex, convirtiéndose así en una fórmula muy atractiva de crecimiento que aporta **rentabilidad** a las enseñas con apenas inversión.

- **La apertura de nuevas tiendas es más veloz y menos compleja.** Las aperturas de tiendas franquiciadas, al ser de tamaño pequeño o medio, son más sencillas y rápidas de abrir, ya que es más fácil encontrar locales adecuados que encajen en ese tamaño dentro del barrio o localidad y el proceso necesario para conseguir todos los permisos necesarios es más sencillo. Además, el franquiciado suele tener un buen nivel de interlocución con las autoridades locales, lo que acelera los trámites necesarios por el interés de la comunidad y nuevos puestos de trabajo creados. El ciclo de apertura de un nuevo supermercado franquiciado desde firma de contrato de franquicia hasta apertura de tienda se suele realizar en menos

El ciclo de apertura de un nuevo supermercado franquiciado desde firma de contrato de franquicia hasta apertura de tienda se suele realizar en menos de un año, mientras que proyectos de grandes supermercados suelen llevar varios años

de un año, mientras que proyectos de grandes supermercados suelen llevar varios años.

- **El modelo de franquicia aporta mayor flexibilidad y adaptación para atender las necesidades del cliente.** Frecuentemente, las tiendas de proximidad están brindando a los clientes mayor disponibilidad con horarios más amplios, de lunes a sábado y apertura

los domingos. Además, una buena parte de las franquicias se sitúa en poblaciones pequeñas donde la gestión es más compleja por estar lejanas y no tener la misma disponibilidad de potenciales empleados que en poblaciones grandes. En ambos casos, el franquiciado consigue ser **más flexible** y adaptarse rápidamente para proporcionar la disponibilidad requerida para atender al cliente, a veces estando él mismo presente en tienda.

- **El modelo de franquicia promueve una mayor dedicación y servicio al cliente.** Cuando un emprendedor abre un supermercado franquiciado no sólo pasa a gestionar una tienda sino su propio negocio. Esta relación de emprendimiento, de inversión y de involucración en el negocio conlleva una dedicación especial del franquiciado para atender las necesidades de sus clientes.

Por el entorno específico de las franquicias, es habitual que un franquiciado atienda personalmente a muchos de sus clientes y conozca el nombre de una buena parte de sus clientes habituales. Además, es habitual que el franquiciado ayude a sus clientes ofreciéndose -muchas veces sin coste adicional alguno- a llevarles la compra a sus domicilios. Asimismo, suele añadir ciertos productos adicionales al surtido estándar para adaptarse a gustos locales. Es habitual encontrar algunos vinos o embutidos de la región, el pan hecho en una tahona cercana o los dulces típicos de la comarca que aportan valor y satisfacción a los clientes del establecimiento.

En este sentido, por lo comentado anteriormente, es bastante frecuente que, en redes de tiendas de proximidad, las tiendas franquiciadas consigan mejores puntuaciones en mediciones de **satisfacción de clientes** (NPS Net Promoter Score) que las tiendas de gestión propia.





TRANSGOURMET

Al servicio de la hostelería y el supermercado de proximidad





Suma, franquicia de Transgourmet.



La flexibilidad y la dedicación del franquiciado consiguen elevar la satisfacción de los clientes.

- El modelo de franquicia encaja muy bien cuando el supermercado es un complemento de otro negocio. En el camino hacia prestar un mayor servicio al cliente y diversificar, las enseñas de estaciones de servicio están incorporando supermercados dentro de sus gasolineras. Los propietarios de las estaciones de servicio pasan a ser franquiciados de ciertas enseñas de supermercados, ya que entienden muy bien la filosofía de colaboración con una gran enseña.

Así, por ejemplo, **El Corte Inglés**, que no gestiona franquicias normalmente, sí que utiliza este modelo para sus supermercados **Stop&Go**, abriendo durante el último año 75 tiendas y alcanzando así 535 establecimientos en todo el territorio nacional. Otros *retailers* que utilizan esta fórmula son **Carrefour**, con su alianza con Cepsa, abriendo Carrefour Express en sus estaciones de servicio, y Gadis, con su enseña Claudio Express, abriendo pequeños supermercados en estaciones de servicio de diferentes compañías.

La franquicia es una figura central en la estrategia de aperturas de tiendas de proximidad de las cadenas de *retail* alimentario: requiere mucha menos inversión, acelera el potencial de aperturas y consigue una mayor satisfacción de los clientes

En conclusión, la franquicia es una figura central dentro de la estrategia de aperturas de tiendas de proximidad liderada por buena parte de las enseñas del *retail* alimentario. La franquicia dota a las enseñas de un amplio potencial de aperturas que se pueden materializar de forma más ágil y sencilla que en el caso de supermercados más grandes. Además, gracias a la flexibilidad y dedicación de los franquiciados, se consigue dar un alto nivel de servicio y de satisfacción a los clientes.

No obstante, la expansión y gestión de una red de franquicias no es una tarea sencilla y supone un reto para los *retailers*. Para ello, se requiere dominar un *know-how* específico e implementar un determinado modelo de gestión para mantener unos franquiciados bien formados, motivados y que gestionen adecuadamente sus establecimientos para conseguir un buen nivel de servicio y una alta satisfacción del cliente. 🍎

Fuentes: "Informe de la Franquicia en España 2023". Asociación Española de Franquiciadoras (AEF). Alimarket: Informes Especial Supermercados Años 2020-2023 / Informes de Franquicia Años 2020-2023

Síguenos en
@supermasymas



**Momentos
inolvidables
y saludables**

masymas
SUPERMERCADOS

Queremos ayudarte!

FRANQUICIADOR



ÁREA GEOGRÁFICA

Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra y País Vasco. **Zonas prioritarias:** Centro, Noroeste y Noreste



ENSEÑAS

- › **Mi Alcampo** (200-700 m²)
- › **Alcampo Supermercados** (700-3.000 m²)
- › **Alcampo** (2.500-5.000 m²)



TIENDAS
FRANQUICIADAS

131

PREV. APERTURAS
2023 /2024

12 /Dato no facilitado

ENFOQUE

Tres formatos de negocio:

- › **Mi Alcampo:** Supermercado urbano de ultraproximidad
- › **Alcampo Supermercados:** Supermercado urbano con gran surtido para elegir
- › **Alcampo:** Hipermercado situado en la periferia de las ciudades con el máximo surtido"

INVERSIÓN Y REQUISITOS

800 € / m²

RESPONSABLE

Javier Sampérez
Director de Franquicias



› Más información aquí

FRANQUICIADOR



ÍNDICE



ÁREA GEOGRÁFICA

España



ENSEÑAS

- › **Carrefour Express** (250 m²)
- › **Carrefour Market** (800-2.000 m²)



TIENDAS
FRANQUICIADAS

1.000

PREV. APERTURAS
2023 /2024

Datos no facilitados

ENFOQUE

- › **Express:** Supermercado de proximidad diseñado para facilitar la compra ofreciendo el mejor surtido de marcas líderes y propias
- › **Market:** Un supermercado cercano, moderno y cómodo para el consumidor con más de 7.000 referencias de alimentación, textil, bazar y pequeño electrodoméstico

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Desde 1.500 € / m²

RESPONSABLE

Jesús Bermejo de la Insúa
Director Tiendas de Proximidad y Franquicias Carrefour España



› Más información aquí

FRANQUICIADOR



ÁREA GEOGRÁFICA

Cataluña y Andorra



ENSEÑAS. (300 m² mínimo, media 500 m²)

- › **Condis**
- › **Condislife Tu Súper**
- › **CondisExpress**
- › **CondisShop**



**TIENDAS
FRANQUICIADAS**

526

**PREV. APERTURAS
2023 /2024**

20 /Dato no facilitado

ENFOQUE

Tiendas de proximidad.

Además de los modelos **Condislife Tu Súper** y **Condis**, desarrolla modelos de tiendas pequeñas específicas en las enseñas **CondisExpress** y **CondisShop**

INVERSIÓN Y REQUISITOS

600-1.000 € / m²

RESPONSABLE

José Manuel Castellano

Coordinador general de Operaciones y Expansión franquicia



› Más información aquí



FRANQUICIADOR



ÍNDICE

ÁREA GEOGRÁFICA

Comunidad Valenciana, Cataluña, Región de Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón, Andalucía



ENSEÑAS

- › **Charter** (350-800 m²)



**TIENDAS
FRANQUICIADAS**

450

**PREV. APERTURAS
2023 /2024**

50 /45-50

ENFOQUE

Supermercado que da servicio a pequeñas poblaciones y barrios urbanos que no disponen de población suficiente para un gran súper, pero necesitan una buena instalación donde hacer sus compras diarias

INVERSIÓN Y REQUISITOS

700-900 € / m²

RESPONSABLE

Javier Andújar

Ejecutivo de Franquicias Charter



› Más información aquí



COOPERATIVA

COVIRAN

ÁREA GEOGRÁFICA

España



ENSEÑAS

› Coviran

COVIRAN

TIENDAS
ASOCIADAS

2.448

PREV. APERTURAS
2023 /2024

57* /Dato no facilitado
* Dato 2022

ENFOQUE

Cooperativa. Modelo de negocio diferenciado y adaptable a las particularidades de cada territorio y escenario

RESPONSABLE

Alfonso Coletto
Director de Canal
Proximidad



› Más información aquí

FRANQUICIADOR

Dia

ÍNDICE



ÁREA GEOGRÁFICA

España



ENSEÑAS

› Dia. A partir de 300 m²

Dia

TIENDAS
FRANQUICIADAS

1.480

PREV. APERTURAS
2023 /2024

141* /Dato no facilitado
* Dato 2022

ENFOQUE

Tiendas de proximidad ahora más atractivas y funcionales, con una renovada marca propia y uno de los mejores programas de fidelización (Club Dia)

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Solicitud de garantías a partir de 40.000 €

RESPONSABLE

Manoli Peña
Directora de Franquicias
Dia España



› Más información aquí

FRANQUICIADOR



ÁREA GEOGRÁFICA

España



ENSEÑAS

- › Eroski City (250-400 m²)
- › Aliprox (150-500 m²)
- › Eroski Rapid (150 m²)



TIENDAS
FRANQUICIADAS

615*

* A 31/07/23 junto con Caprabo y Vegalsa. Sólo Eroski: 373

PREV. APERTURAS
2023 /2024

64 /65

ENFOQUE

- › Eroski City: Supermercado de proximidad, cercano a los vecinos de la zona
- › Eroski Rapid: Autoservicio de ultra proximidad y conveniencia, con un amplio horario comercial

INVERSIÓN Y REQUISITOS

800 € / m²

RESPONSABLE

Alberto Cañas
Director de Franquicias



› Más información aquí

FRANQUICIADOR



ÍNDICE

ÁREA GEOGRÁFICA

Cataluña. En zonas de alta densidad de población y otras zonas rurales con población mayor a 1.500 habitantes.



ENSEÑAS

- › Caprabo. (350-800 m²)
- › Caprabo Rapid. (150 m²)
- › Aliprox. (200-350 m²)



TIENDAS
FRANQUICIADAS

120

PREV. APERTURAS
2023 /2024

20 /20

ENFOQUE

Formatos de proximidad pensado para zonas urbanas con alta densidad de población

- › Caprabo: La franquicia integral
- › Rapid: Horario más amplio
- › Aliprox: Para pequeñas poblaciones

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Para el cálculo de la inversión se realiza un estudio específico

RESPONSABLE

Jordi Lahiguera
Director de Marketing y Desarrollo Corporativo



› Más información aquí

FRANQUICIADOR



ÁREA GEOGRÁFICA

Galicia, Asturias y Castilla y León
(León, Palencia y Zamora)



ENSEÑAS

- › Eroski City (150-500 m²)
- › Aliprox (150-500 m²)
- › Eroski Rapid (150 m² o menos)



TIENDAS FRANQUICIADAS

83

Eroski City: 52

Aliprox: 27

Eroski Rapid: 4

PREV. APERTURAS 2023 /2024

3

/Dato no facilitado

ENFOQUE

Formatos de proximidad que ofrecen un negocio rentable a emprendedores y pymes a través de la fidelización de clientes por la calidad de los productos de marca blanca, frescos y una gama de marcas reconocidas

INVERSIÓN Y REQUISITOS

800 € / m² de media
(incluye gastos de lanzamiento de la tienda y publicidad)

RESPONSABLE

Pedro Suárez

Director de Expansión
y Franquicia



› Más información aquí



FRANQUICIADOR



ÁREA GEOGRÁFICA

Galicia, Castilla y León,
Asturias y Madrid

🏠 ÍNDICE



ENSEÑAS (200 m² media)

- › Claudio
- › Claudio Express



TIENDAS FRANQUICIADAS

242

PREV. APERTURAS 2023 /2024

18

/Dato no facilitado

ENFOQUE

Establecimientos franquiciados ubicados principalmente en pequeñas poblaciones y zonas rurales

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Depende de la dimensión del establecimiento

RESPONSABLE

Miguel Freire

Director de Ventas
de Franquicia



› Más información aquí



FRANQUICIADOR

GRUPO HD 

ÁREA GEOGRÁFICA

España excepto Canarias



ENSEÑAS (150-220 m²)

- › Coaliment Saludable
- › Trady's



**TIENDAS
FRANQUICIADAS**

1.050

**PREV. APERTURAS
2023 /2024**

100 /100

ENFOQUE

- › **Coaliment:** Supermercados de proximidad, de carácter familiar, que apuestan por la compra saludable
- › **Trady's:** Supermercados de conveniencia en núcleos urbanos. La mayoría con apertura las 24h

INVERSIÓN Y REQUISITOS

300 € / m²

RESPONSABLE

Ignasi Algueró
Director del canal
Franquicias



› Más información aquí 

FRANQUICIADOR



 **ÍNDICE**

ÁREA GEOGRÁFICA

Asturias, Galicia, Cantabria,
Castilla y León



ENSEÑAS

- › **mym supermercados** (+400 m²)
- › **minymas tiendas** (200-400 m²)



**TIENDAS
FRANQUICIADAS**

70

**PREV. APERTURAS
2023 /2024**

3 /3

ENFOQUE

Tiendas presentes en entornos rurales y semiurbanos, buscando favorecer el mantenimiento y la independencia de la población de estos entornos

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Estudio de mercado y un análisis de las inversiones necesarias, con el fin de estudiar la rentabilidad futura del negocio

RESPONSABLE

Francisco Vela
Responsable de Expansión
de Franquicias



› Más información aquí 

FRANQUICIADOR



ÁREA GEOGRÁFICA

Isla de Gran Canaria



ENSEÑAS

- › SPAR (300 m² media) › SPAR NATURAL
- › SPAR EXPRESS › FRESH TO GO en SPAR
- › EUROSPAR



TIENDAS
FRANQUICIADAS

197

PREV. APERTURAS
2023 /2024

4 /4

ENFOQUE

La única cadena de supermercados presente en los 21 municipios de la Gran Canaria. Gran variedad de productos de calidad al alcance de todos los bolsillos, así como con productos frescos de KM 0 de origen local

INVERSIÓN Y REQUISITOS

500.000 €

RESPONSABLE

Dunia Pérez
Directora general



› Más información aquí



FRANQUICIADOR



TRANSFOOD

ÁREA GEOGRÁFICA

España

Zonas prioritarias 2024:
Andalucía y Comunidad de Madrid



🏠 ÍNDICE



ENSEÑAS (150-400 m²)

- › Suma
- › Proxim
- › Spar



TIENDAS
FRANQUICIADAS

750

PREV. APERTURAS
2023 /2024

77 /60

ENFOQUE

Tiendas de proximidad/conveniencia adaptadas al entorno/consumidor y orientadas a la rentabilidad

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Depende el estado de las tiendas/ locales. No Canon, no *royalties*

RESPONSABLE

Jordi Arredondo Pascual
Director nacional de Retail



› Más información aquí



COOPERATIVA



ÁREA GEOGRÁFICA

Zona Centro (Madrid, Castilla La Mancha, Castilla y León), C. Valenciana, P. Vasco, Navarra, Cantabria y Canarias

Zonas prioritarias 2024: Navarra, P. Vasco, Cantabria y Canarias



ENSEÑAS

- › **Unide Market** (a partir de 200 m² y con mostradores de frescos)
- › **Unide Supermercados** (120-200 m²)
- › **Unide Alimentación** (80-120 m²)
- › **Udaco Alimentación** (50-120 m²)



TIENDAS ASOCIADAS

635

PREV. APERTURAS 2023 /2024

40 /50

ENFOQUE

Personalizado según región, local e inversión

INVERSIÓN Y REQUISITOS

Adaptación del local, del modelo de comunicación y del sistema propio de gestión de tienda (Unideges)

RESPONSABLE

José Antonio Lorenzo
Director comercial



› Más información aquí

FRANQUICIADOR

ÍNDICE



ÁREA GEOGRÁFICA

País Vasco, Navarra, Cantabria, La Rioja y Madrid



ENSEÑAS

- › **BM Shop.** (250 m² media)



TIENDAS FRANQUICIADAS

23

PREV. APERTURAS 2023 /2024

4 /8

ENFOQUE

Formato complementario a BM Supermercados que nos permite llevar nuestro modelo a barrios o pequeñas localidades, o tiendas de conveniencia en zonas de tránsito

INVERSIÓN Y REQUISITOS

750-1.300 € / m² en función de las características del establecimiento

RESPONSABLE

Valentín Corral
Jefe de Franquicias BM Supermercados



› Más información aquí



Javier Sampérez

Director de Franquicias / Alcampo

“Nuestro reto es priorizar la apertura de proyectos sostenibles en el largo plazo”

VALORES DIFERENCIALES. Alcampo es una enseña ampliamente reconocida por los consumidores, que la identifican como sinónimo de calidad y buen precio. Destacaríamos los siguientes valores de la franquicia:

- Libertad de gestión y poder de decisión para que el franquiciado pueda adaptar el negocio a su entorno.
- Confianza y transparencia: mismas condiciones y modelo de gestión que nuestros supermercados propios.
- Sistemas de gestión fiables para que puedan alcanzar la máxima rentabilidad.
- Acompañamiento continuo. Ponemos a disposición un equipo de profesionales de Alcampo para el desarrollo de toda la actividad comercial y seguridad alimentaria.
- Nuestro reto es priorizar la apertura de proyectos que sean sostenibles en el largo plazo, pudiendo desarrollar diferentes formatos de supermercado.

Las zonas prioritarias de expansión en 2024 son: Centro, Noroeste y Noreste.



Valentín Corral

Jefe de Franquicias / BM Supermercados

“Todas nuestras tiendas franquiciadas siguen activas, un hito único”

BM SHOP. Es un formato complementario a BM Supermercados que nos permite llevar nuestro modelo a barrios y pequeñas localidades, o tiendas de conveniencia en zonas de tránsito. Al mismo tiempo, es una oportunidad para emprendedores y para el desarrollo económico de nuestras zonas de influencia a través del impulso de negocios rentables y sosteni-

› Sigue BM

bles. El consumidor actual busca contar con una oferta variada y de calidad, a precios competitivos, y un servicio que le permita hacer la compra de forma cómoda y completa; y estos son valores que nuestras franquicias cumplen a la perfección.

NUEVO IMPULSO A LA FRANQUICIA. Cada vez son más los proyectos que recibimos, lo que nos enorgullece y anima a seguir apostando por la franquicia. Entre las novedades, está la revisión y ampliación de surtido que estamos llevando en todas las tiendas y que ha supuesto la unificación de la marca propia BM, que ahora está más identificable en tienda.

CREACIÓN DE EMPLEO. Aunque tenemos que esperar a cerrar el año, el balance es muy positivo, ya que estamos prácticamente en todas nuestras zonas de actuación, nuestros franquiciados tienen un grado de satisfacción muy alto y estamos contribuyendo a impulsar el empleo y a reactivar la economía y el consumo a través de esta fórmula de negocio.

Con la franquicia BM Shop ya son más de 130 trabajadores los que han confiado en BM Supermercados.

2024: CALIDAD ANTES QUE CANTIDAD. Respecto a nuestro plan de expansión, apostamos por abrir tiendas de calidad, frente a la cantidad, por lo que planteamos abrir una media de 8-10 franquiciados por año. La evolución de los intereses y costes financieros, el crecimiento del coste eléctrico, la subida de los costes de construcción y equipamiento, y la evolución del IPC nos comprometen aún más a seguir estudiando y valorando nuevos proyectos con más detalle y exigencia para seguir con la línea de credibilidad y fiabilidad conseguida en la franquicia del sector de la alimentación. Hasta ahora todas nuestras tiendas franquiciadas abiertas siguen activas, un hito único en el sector.



Jordi Lahiguera

Director de Marketing y Desarrollo Corporativo / Caprabo

“Esperamos mantener el ritmo de expansión”

El aspecto que nos gusta destacar es que Caprabo acompaña al emprendedor a lo largo del todo el proyecto. Nuestras franquicias son integrales. Ayudamos en todos los aspectos que tienen que ver con el negocio. Una tienda franquiciada es una tienda Caprabo. En la oferta comercial, por supuesto, pero también incluye todas las ventajas que acompañan la marca, identificando todos los atributos diferenciales de la misma.

› Sigue Caprabo

Las franquicias permiten las ventajas de cliente vinculadas al **programa de fidelización**. Por supuesto, nuestro franquiciado también cuenta con la formación necesaria y siempre tiene a su alcance el asesoramiento de nuestro equipo de profesionales, que le da cobertura en ámbitos de gestión comerciales, financieros, así como cualquier otra gestión del día a día de este negocio. También cuenta con todo el apoyo y cobertura de nuestra compañía, y eso incluye toda la fuerza de nuestro marketing y publicidad, la mejor logística del sector y un estupendo aprovisionamiento.

Consideramos que nuestra evolución es muy positiva y esperamos mantener el ritmo de expansión de los últimos años para **extender la presencia de la marca en el mercado catalán**.

**José Manuel Castellano**

Coordinador General de Operaciones y Expansión franquicia / Condis Supermercats

“Hemos reforzado la estrategia de reordenación de la red comercial”

MODELOS DE PROXIMIDAD. Condis representa un modelo de comercio de proximidad en todas sus vertientes: desde los de superficie reducida, amplios surtidos y horarios de conveniencia extendidos, hasta los establecimientos de mayores dimensiones con una oferta de surtido fresco y de calidad. Nuestras franquicias tienen nuestro *know-how* en implementación de nuevas tecnologías y sostenibilidad, atendiendo a los nuevos proyectos regulatorios en distribución y desperdicio alimentario.

FRANQUICIADOS QUE CRECEN. En Condis mantenemos siempre abierto el proceso de selección para adherir nuevos franquiciados, pero no olvidamos que una de nuestras principales fuentes de crecimiento es la apertura de nuevos centros por parte de los franquiciados actuales. Su confianza muestra la solvencia del proyecto.

REORDENACIÓN DE LA RED. En 2023 hemos reforzado la estrategia de reordenación de la red comercial y una política de **aperturas selectivas**, con el objetivo de buscar una mayor eficiencia y rendimiento en el crecimiento.

EXPERIENCIA DE COMPRA. Entre los principales proyectos o palancas competitivas de Condis, figura nuestra apuesta

› Sigue Condis

por la experiencia de compra, la profesionalidad de nuestros colaboradores y el producto de gran calidad.

Dado el contexto actual de alta volatilidad, desde el sector de franquicia debemos afrontar el impacto de múltiples variables como la inflación, mayores costes energéticos, dificultades en la cadena de suministro o la sequía, retos equiparables al de otras actividades que requieren de una gran capacidad de flexibilidad y adaptación.

**Javier Andújar**

Ejecutivo de Franquicias / Consum (Charter)

“Charter continúa con su buen ritmo de aperturas, entre 45-50 tiendas al año”

FRANQUICIADOS QUE CRECEN. Una de las fortalezas de Charter es la **proximidad** y la amplia gama de productos, lo que ayuda a realizar una **compra completa** por parte de los clientes; también que los actuales franquiciados abran más tiendas y mejoren las que tienen ya abiertas. De hecho, **más del 60% de los nuevos franquiciados de 2022 fueron personas que ya tenían tienda y decidieron invertir en una nueva franquicia**. Además, se han registrado nuevos franquiciados provenientes de otros sectores que se han visto muy afectados por la situación económica, como por ejemplo la hostelería.

MEJORAS EN LAS INSTALACIONES. En 2023 ha habido importantes retos: escalada inflacionista, consecuencias de la invasión de Rusia a Ucrania, la nueva normativa en materia medioambiental... **Se han realizado bastantes reformas por parte de los franquiciados, con mejoras de instalaciones de frío y ampliaciones de sala de ventas**, buscando mejorar el servicio a los clientes.

45-50 NUEVAS TIENDAS AL AÑO. Charter continúa con su buen ritmo de expansión y aperturas, entre **45-50 tiendas al año**, siguiendo la buena evolución de los últimos años.

OBJETIVOS 2024. Seguir con el mismo ritmo de expansión, en las CCAA donde estamos ya presentes. Con la franquicia Charter, Consum cumple el **objetivo social de dar servicio a las pequeñas poblaciones y barrios urbanos que no disponen de población suficiente para la implantación de un gran supermercado**, pero que necesitan una buena instalación para sus compras diarias. Charter sigue con su objetivo de creación de un vínculo de colaboración con el comercio tradicional de cada zona.



Manoli Peña

Directora de Franquicias / Día España

“Medimos también el nivel de recomendación de los franquiciados”

Día cuenta con más de 30 años de experiencia en la franquicia, trayectoria que le ha permitido colocarse como el **primer franquiciador en España**. El nuevo modelo desplegado en toda la red en España en 2020 mejoró la rentabilidad, simplificó los costes y desarrolló nuevos incentivos orientados a la venta.

LA RECOMENDACIÓN DEL FRANQUICIADO, CLAVE.

Además, en nuestra visión de *partnership* la satisfacción es una pieza clave. Por eso, aunque Día llevaba años valorando la satisfacción del franquiciado, desde 2021 se mide también según el **nivel de recomendación** (Net Promoter Score, **NPS**) y la mejora de este índice es parte de los objetivos. Contamos con otros canales de comunicación con nuestros franquiciados que nos permiten fortalecer nuestra relación y ser un apoyo real para el negocio, como reuniones y *focus groups* dirigidos.

La franquicia es una oportunidad de emprendimiento que permite abrir un negocio propio en cualquier punto de España con el respaldo de una marca de gran trayectoria en distribución alimentaria como es Día. Así lo muestran los datos de la compañía: **el 34% de las franquicias Día se ubica en poblaciones de menos de 10.000 habitantes** y casi un centenar de tiendas está en núcleos de menos de 2.500 personas.

SIN SALIR DEL BARRIO Y SIN GASTAR MÁS. Por último, destacar que tenemos una propuesta de valor diferencial: ofrecemos una manera distinta de hacer la compra, fácil y rápida, sin salir del barrio y sin gastar de más. Esta propuesta de valor se materializa en nuestras **nuevas tiendas, más amplias y luminosas, con un completo surtido con productos frescos y locales y la gran calidad de la marca Día**, así como un esfuerzo logístico y del despliegue de nuestro canal *online* para apoyar la estrategia de proximidad.

EL HITO DE LOS MIL FRANQUICIADOS. En la actualidad, la red de franquicias cuenta con **más de 1.100 emprendedores** en España que gestionan las casi **1.500 franquicias** de la red. El nuevo modelo de *partnership* ha supuesto un impulso de la franquicia Día, permitiendo a la compañía superar de nuevo el hito de los 1.000 franquiciados.

Más de la mitad de nuestra red de franquiciados son **emprendedoras**. Están al frente de más de 650 tiendas y un centenar de ellas son, además, gestoras de más de una tienda. En Día reconocemos el talento de nuestros franquiciados: les brindamos soporte en todo el proceso de gestión de su tienda y, si lo desean, les apoyamos en la apertura de nuevos establecimientos.

VALORACIÓN DE 2023. Tras los avances logrados durante estos últimos años, el rumbo del negocio nos muestra que **estamos en una fase estable con los franquiciados**.

Además del exitoso despliegue del nuevo modelo de tienda y la gran aceptación de los nuevos productos de la Nueva Calidad Día, en este ejercicio hemos sumado la franquicia a los **acuerdos con proveedores de *delivery* de alimentación**, hemos avanzado en iniciativas como un programa especial de identificación de **talento** entre nuestros socios o **nuevos servicios para apoyar en el reclutamiento y selección de personal** de los franquiciados.

Además, seguimos avanzando en el desarrollo de nuevos **programas formativos**, desarrollos tecnológicos continuos de las **herramientas informáticas** que ponemos a disposición del franquiciado y que les permiten gestionar su tienda y negocio de forma óptima.

Todo ello ha contribuido positivamente a mejorar la satisfacción e índice de recomendación (Net promoter score, **NPS**) de nuestros franquiciados.

RETOS PARA 2024. Queremos que nuestra red de franquicias siga creciendo de la mano de emprendedores locales que compartan nuestros valores y propósito. Los franquiciados son nuestros aliados estratégicos para desplegar la propuesta de valor de proximidad y *online*, y estamos orgullosos de las relaciones de confianza ganadoras que hemos forjado en estos años.

Pero, además, **queremos poner en valor el talento interno de nuestra red y permitir que aquellos franquiciados con ambición de crecer puedan tener su segunda y tercera franquicia**. Apostamos por dar crecimiento a los perfiles que muestran su compromiso con los clientes y logran una gestión eficiente de las tiendas.

Para Día, es clave contar con emprendedores altamente cualificados y con ganas de desarrollar sus habilidades y competencias en la gestión de una tienda.

Apostamos por dar crecimiento a los perfiles de franquiciados que muestran su compromiso con los clientes y logran una gestión eficiente de las tiendas





Alberto Cañas

Director de Franquicias / Eroski

“El objetivo es abrir 200 tiendas en dos años, 150 franquiciadas”

Eroski apuesta de forma decidida por aportar al mercado algo diferente al modelo de franquicia. Responde al **modelo comercial “contigo”**, que integra todas las características, avances y ventajas de su red de tiendas propias Eroski: apuesta por el producto local y regional, promoción de la alimentación saludable, contribución al ahorro de los clientes y compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad a través de iniciativas de solidaridad y reducción del impacto ambiental.

COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE. Tenemos la convicción de que cuidar de nuestro entorno natural es fundamental tanto para el éxito de nuestra actividad como para impulsar una sociedad sana. Conscientes de nuestra responsabilidad irrenunciable con el medio ambiente, queremos además promover este compromiso en toda nuestra cadena de valor. Además de cumplir minuciosamente con la legislación en todos sus ámbitos de actuación, nos esforzamos por desarrollar una gestión ambiental que identifique, caracterice y minimice los principales impactos ambientales negativos que genera nuestra actividad y potencie los positivos.

PRIORIDAD A LOS PRODUCTOS LOCALES. Nuestra política comercial prioriza los productos locales con el propósito de potenciar el desarrollo agroalimentario, económico y social de nuestro entorno, favorecer nuestra soberanía alimentaria y minimizar los impactos ambientales en el transporte de los productos. Así, el 95% de nuestros proveedores comerciales es de origen nacional y, de ellos, el 60% produce en la misma comunidad autónoma donde se comercializa su producto.

52 TIENDAS RAPID, 30 EN GASOLINERAS. Hemos alcanzado la cifra de **52 establecimientos franquiciados con la enseña Rapid, el formato de ultraproximidad y conveniencia** en 150 metros cuadrados, adaptable a cualquier ubicación -ciudades, gasolineras, universidades, zonas turísticas o playas- y donde es posible hacer una compra cómoda, rápida y completa.

Estos establecimientos Rapid cuentan con un amplio horario de apertura y los consumidores pueden encontrar hasta 4.500 referencias, una amplia oferta de alimentos frescos, frutas y verduras a granel, junto con carne envasada, además de un horno propio para ofrecer siempre pan recién horneado y bollería. Además, ofrecen una sección de productos de salud y ecológicos, y su surtido en alimentación, bebidas, droguería

y perfumería se compone de marcas líderes de fabricantes y la marca propia Eroski.

Eroski está expandiendo este formato de supermercados franquiciados en estaciones de servicio y **cuenta ya con 30 tiendas en gasolineras de todo el país**. Los consumidores pueden encontrar hasta 700 referencias, además de un horno propio para ofrecer pan recién horneado y bollería y una zona de café.

MEJOR FRANQUICIA DE SUPERMERCADOS. Eroski ha recibido recientemente el premio a la mejor franquicia en la categoría ‘Franquicias de Supermercados’ en los premios ‘Comercio del Año 2023-2024’. Además, ha recibido el Premio al Mejor Franquiciador del año en la categoría de Alimentación otorgado por la Asociación Española de Franquiciadores.

PRECIOS REDUCIDOS EN REFERENCIAS CLAVE. En este momento inflacionista, no solo aumentan los precios de los productos, sino que también se encarecen los servicios básicos para el funcionamiento de toda la cadena de distribución. La acción más importante es ser ágiles en la toma de decisiones y flexibles en la relación con los franquiciados, ya que somos su mayor apoyo. Ahora es cuando más valoran esa cercanía.

Eroski ha implantado **“La Cesta que enamora”**, tanto en su red propia como en la franquicia, consistente en ofrecer una amplia selección de referencias clave a precios reducidos.

Además, en Eroski Franquicias hemos llevado a cabo una **intensa actividad promocional**, con folletos de ofertas quincenales, ajustes de precios de venta en miles de productos y una marca propia reconocida y de calidad.

En este escenario, **tenemos que ofrecer el mejor precio posible a los clientes, sin que esto conlleve un perjuicio para el resultado de nuestros franquiciados**. No olvidamos tampoco la continua revisión y mejora de todos los procesos, ya que, cuanto más eficientes seamos, más ahorro transferiremos al cliente.

45º ANIVERSARIO. Es el 45º aniversario de las franquicias Eroski, un hito que pone de relieve un modelo sólido. El primer objetivo marcado, que cada año reforzamos, es estar junto a los franquiciados en todo momento, asesorándolos y buscando la rentabilidad de sus tiendas.

CRECIMIENTO EN GALICIA Y BALEARES. Hemos ido mejorando y conseguido incrementar nuestra cuota de mercado -algo muy difícil si no eres activo en aperturas- en los territorios que consideramos el *core* de nuestro negocio.

Hemos crecido en Galicia y Baleares, hemos cambiado la tendencia en Cataluña, pasando de una situación plana a repetir cuota de mercado; y, en el País Vasco y Navarra, aunque no la hemos incrementado, seguimos siendo líderes relevantes.

Esta franquicia tiene una ventaja competitiva: somos una cadena de ámbito nacional, pero **tenemos la fortaleza de una cadena regional, que nos permite adaptarnos a cada región**.

El objetivo es abrir 200 tiendas durante los próximos dos años: el 75% de estas aperturas será de tiendas franquiciadas.



Miguel Freire

Director de Ventas de Franquicia / Gadisa

“La logística de Gadis Retail a disposición del franquiciado”

La franquicia se desarrolla bajo dos formatos:

Los supermercados de proximidad **Claudio**, situados principalmente en pequeños y medianos núcleos de población, que ponen a disposición de los clientes un completo surtido, en los que se combinan las marcas líderes, la marca propia IFA y los productos locales, con una atención personalizada.

El otro formato es **Claudio Express**, espacios donde realizar una compra rápida, cómoda y económica, localizados, principalmente, en EE.SS. con amplio horario de atención los siete días de la semana. Permiten satisfacer las necesidades básicas de los consumidores en alimentación, droguería e higiene.

Desde Gadis Retail se pone a disposición de los franquiciados la capacidad logística de la compañía, que permite rapidez y eficacia para atender las necesidades de los puntos de venta; también el mayor abanico de referencias del mercado con más de 30.000 productos de marcas reconocidas a precios muy competitivos.

Otro de los valores diferenciales de este modelo es el asesoramiento técnico y comercial por parte de un equipo de profesionales con amplia experiencia y conocimiento del sector de la distribución, que les acompañan en el desarrollo de sus negocios para que resulten competitivos.



Ignasi Algueró

Director del canal Franquicias / HD Covalco

“Un centenar de nuevas tiendas en 2023 y también en 2024”

APOYO CONTINUO Y SIMPLICIDAD ADMINISTRATIVA.

Contamos con dos modelos de franquicia, Coaliment Saludable y Trady's. Nos distingue la alta rentabilidad para el franquiciado y ofrecemos un apoyo continuo en el que destacan la simplicidad administrativa y nuestra experiencia.

Cada vez más clientes confían en nosotros y son de mayor tamaño. Con un crecimiento de un centenar de nuevas tiendas en este 2023, contamos con abrir la misma cantidad en 2024.



Francisco Vela

Responsable de Expansión de Franquicias

Hijos de Luis Rodríguez

“Nuevo portal del franquiciado para mejorar la comunicación en 2024”

DOS FORMATOS. Tenemos dos líneas de negocio de franquicia. La línea **mYm**, que son tiendas a partir de 500 m² con todas las secciones de frescos, y nuestro formato más pequeño en tienda de cercanía que es **minymas**, destinado a libre servicio para establecimientos entre los 200 m² y los 400 m², que principalmente desarrollan dos secciones de frescos, la frutería y/o panadería.

Otro gran atractivo de nuestra línea de franquicia es que **Hijos de Luis Rodríguez pone a su disposición toda la línea de productos de marcas propias**: Altea para alimentación seca y productos frescos, **Deleitem** para alimentación premium, **Crowe** para higiene personal, **Selex** para droguería y **Tandy** de alimentos para mascotas.

ACTUALIZACIÓN DE SERVICIOS. Hemos consolidado en la red de franquicias un nuevo sistema de aprovisionamiento de gestión de pedidos con el que hemos mejorado la preparación, no solamente del punto de venta, sino también de nuestra plataforma integral, a la hora de tramitar pedidos en el propio almacén.

También hemos desarrollado un **terminal PDA que facilita de una forma considerable la gestión en el propio punto de venta, permitiendo agilizar los trámites en el propio lineal**. De ahí que haya mejorado de forma considerable la productividad en las tiendas asociadas. Esta solución ya está operativa en un porcentaje alto de los socios y son ellos mismos los que nos están haciendo mejorar el software de la PDA para adaptarnos de la mejor forma a sus necesidades.

Además, **hemos continuado cambiando a lo largo del año la imagen de nuestras tiendas asociadas**, dándoles esa frescura que nos caracteriza y adaptándonos cada año a las tendencias del mercado. 2023 ha sido un año complejo, principalmente por la inflación que sufren los productos de alimentación y de primera necesidad. Precisamente, este ha sido también un año en el que hemos incrementado nuestros esfuerzos para cubrir, de la mejor forma, las necesidades de nuestros socios franquiciados y reforzar el apoyo que les damos.

APUESTA POR EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE. Queremos seguir creciendo en aquellas zonas donde nuestros



› Sigue Hijos de Luis Rodríguez

estudios de viabilidad son positivos y donde identifiquemos oportunidades de crecimiento basadas en la rentabilidad. Teniendo en cuenta que nuestra filosofía como compañía es que los crecimientos tienen que ser sostenibles y que estamos enfocados en conseguir la máxima rentabilidad en las tiendas que ya están abiertas, podemos estar hablando de abrir en 2024 tres nuevos puntos de venta adicionales para este año.

También quisiera remarcar que durante este año 2024 pondremos en funcionamiento una **nueva vía de comunicación con nuestros socios a través de un portal web denominado “portal del franquiciado”**. Queremos buscar una mejora en los procesos de comunicación con nuestros socios y de ahí que hayamos estado desarrollando este portal web para facilitarles todo tipo de información de una forma más cómoda, rápida y efectiva.


Dunia Pérez

Directora General / SPAR Gran Canaria

“El mayor reto, mantener precios competitivos sin rebajar calidad”

La estrategia de diferenciación está basada en ofrecer una gran variedad de productos de calidad al alcance de todos los bolsillos, combinado con un trato amable y personalizado con **productos frescos de KM 0 de origen local**, lo que nos ha llevado a ser líderes en frutas y verduras. A estas cualidades le añadimos nuestra amplia presencia en la isla, siendo la única cadena presente en los 21 municipios de Gran Canaria.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA. SPAR Gran Canaria y Adecco se han unido para **impulsar la formación y el empleo con el nuevo proyecto de la Escuela de Carnicería**, formación gratuita para personas desempleadas.

Con esta iniciativa pionera, buscamos una cantera propia de personal con preparación cualificada y certificada. Así, se dará respuesta a la demanda de este tipo de perfil profesional, que suele ser escaso en el mercado laboral ante la falta de formación especializada y el desconocimiento del oficio. Nos comprometemos a la **contratación de más del 60% de los participantes, creando una oportunidad de empleo**.

CRECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN SOSTENIDOS. El grupo empresarial ha mantenido un crecimiento sostenido apostando decididamente por su plan de expansión y modernización. Los nuevos supermercados, fieles a **la filosofía de ofrecer a los consumidores una experiencia cómoda y agradable**, son cada vez más sostenibles y adaptados al cliente.

› Sigue SPAR Gran Canaria

Como ejemplos, las aperturas de SPAR Bahía Feliz y SPAR Taliarte, así como una tercera que se llevará a cabo antes de finalizar el año. Asimismo, se ha continuado mejorando y modernizando supermercados entre los que destacan SPAR Anfi, SPAR Pi y Margall y SPAR San Juan de Guía.

NUEVOS ESPACIOS Y PRECIOS COMPETITIVOS. Entre otros proyectos de crecimiento para 2024, SPAR Gran Canaria **abrirá un supermercado dentro del Puerto de la Luz instalado en el Crew Center**, la primera sala VIP para pasajeros y tripulaciones de España de estas características.

La superficie de esta tienda será de 400 m² e incluye, además del supermercado, un *gastro market*.

Adicionalmente se está trabajando en la mejora de las recetas y variedad de comidas preparadas para, de manera unificada en todas las tiendas, poder satisfacer la demanda de los clientes.

El mayor reto en una situación de inflación es conseguir mantener precios competitivos sin rebajar la calidad de los productos, como lo hace la enseña SPAR Gran Canaria.


Jordi Arredondo Pascual

Director nacional de Retail / Transgourmet Ibérica

“Tenemos una clara orientación a la rentabilidad”

ORIENTADO A LA RENTABILIDAD. Como valores diferenciales de Transgourmet Ibérica, podemos destacar la adaptación al entorno/consumidor, la especialización en la proximidad/conveniencia y una clara orientación a la rentabilidad.

APP DE VENTA ONLINE. La principal novedad reciente ha sido la app de venta *online*.

VALORACIÓN DE 2023. El año ha estado marcado por la incertidumbre y volatilidad del mercado, debido a circunstancias que han afectado el día a día del consumidor, como la alta tasa de inflación por el aumento de las materias primas y servicios energéticos. Como consecuencia, el consumo ha sufrido un pequeño retroceso. No obstante, y debido a los cambios en el consumo, **las tiendas de proximidad y conveniencia siguen siendo uno de los motores más importantes del sector del retail**.

RETOS EN 2024. Consolidar imagen de marca y seguir con el crecimiento en zonas prioritarias de expansión, como son Andalucía y Comunidad de Madrid. En 2024 prevemos abrir aproximadamente 60 nuevos establecimientos.



José Antonio Lorenzo

Director Comercial / Unide

“Cambio de imagen, tarjeta de fidelidad y enseña Unide Alimentación, proyectos clave”

COMPROMISO CON LA ESPAÑA VACIADA. La cooperativa permite al socio decidir sobre su negocio con el apoyo de los profesionales de cooperativa. Los asesoramos desde el primer momento para que pueda desarrollar y rentabilizar su negocio.

Además, **nuestro formato de tiendas nos permite una expansión a zonas rurales y pequeñas poblaciones** que refuerzan nuestro compromiso con la España vaciada y nuestro apoyo al desarrollo económico y social de estas regiones.

El socio está en el centro de las decisiones y participa de forma activa en las iniciativas de carácter comercial a través de diferentes foros de participación, así como en la estrategia de la compañía a través del Consejo Rector.

NUEVA IMAGEN. El cambio de imagen de marca, la incorporación de la tarjeta de fidelidad y el **lanzamiento de la nueva enseña Unide Alimentación** son los tres proyectos clave que hemos desarrollado este año.

BUSCANDO EL EQUILIBRIO ENTRE LA INFLACIÓN Y LA RENTABILIDAD. 2023 ha estado marcado por las tensiones que genera la inflación a nivel de negociación con fabricantes y competitividad de precios en tienda. Los datos de venta en € se han comportado mejor de lo previsto, pero con dificultades a nivel de rentabilidad y para mantener una correcta evolución a nivel de venta en volumen de negocio (kgs/litros/unidades).

RETOS PARA 2024. Trabajaremos en un **plan de renovación de tiendas para mejorar la experiencia de compra del consumidor**, digitalizar los procesos de gestión y de comunicación con la tienda y optimizar nuestro modelo comercial de las enseñas Unide y del nuevo formato de ultraproximidad Unide Alimentación.

2023 ha estado marcado por las tensiones que genera la inflación a nivel de negociación con fabricantes y competitividad de precios en tienda



Pedro Suárez

Director de Expansión y Franquicia / Vegalsa-Eroski

“Nuestro ritmo de expansión, en torno a las seis aperturas al año”

VALORES DIFERENCIALES. Nuestros establecimientos franquiciados oscilan **entre 150 y 500 m²**. Destacan por una oferta de productos **frescos** muy amplia, en línea con la apuesta en favor de la **producción local**. Es importante que puedan contar con **parking**, ya que facilita la compra a los clientes del entorno rural que mayoritariamente se desplazan en coche. La ubicación en poblaciones que se busca para este tipo de establecimientos **Eroski City** y **Aliprox** es complementaria a la de otras enseñas propias de Vegalsa-Eroski.

Muchas nacen a raíz de una primera franquicia y, con el tiempo, van creciendo hasta convertirse en multifranquiciados. El compromiso se basa en crear valor y en **contribuir a la modernización del comercio en áreas rurales**. Uno de los principales retos demográficos de Galicia va ligado directamente a estas aperturas de franquicias, ya no solo por el empleo que genera en el entorno, sino también porque **ayuda a impulsar la venta de productos de la industria agroalimentaria de Galicia**.

La franquicia **es una línea de negocio que complementa la expansión de nuestras tiendas propias en municipios de menor población, mayoritariamente ubicados en zonas rurales de Galicia, Asturias y Castilla y León**.

SEGUNDA FRANQUICIA EROSKI CITY EN LEÓN. El principal hito de 2023 ha sido abrir la segunda franquicia Eroski City en la provincia de León, nuevamente de la mano de Soltra, con empleo inclusivo de personas con capacidades diferentes.

Tan importantes son las nuevas aperturas como evitar el cierre de tiendas. Ser muy rigurosos en la selección de nuestros socios funciona: **llevamos diez años sin que ninguno de nuestros establecimientos bajo este modelo haya tenido que cerrar**. Actualmente, nuestro ritmo de expansión se sitúa en torno a las **seis aperturas al año**, si bien no es tan importante el número de franquicias abiertas como su envergadura y su potencial.

EL IMPACTO DE LOS TIPOS DE INTERÉS. Los principales retos para las franquicias son los mismos que para el sector de la distribución alimentaria global; principalmente, el ajuste de márgenes agravado por el incremento de los gastos generales y los costes de personal, así como los cambios en los hábitos de consumo derivados de la situación económica actual. Además, **afectará el impacto de la actual coyuntura de tipos de interés, que está dificultando el acceso a la financiación para realizar la inversión en la reforma o apertura de nuevos establecimientos**.

INFOCAP
Información B2B de valor



PERSPECTIVAS DEL GRAN CONSUMO 2024



PATROCINAN



The better shopping experience

FOOD RETAIL & FOOD SERVICE
EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN