

Revista  
**info retail**

Información de retail & consumo del siglo XXI

# UNA MIRADA A LOS CENTROS COMERCIALES





---

# NUEVO

*Burgo de Arias*

# CABRA

---

100% *Leche de cabra*  
100% *Ingredientes naturales*



Y UN SABOR SUAV...SABROS...  
QUE ESTÁ MUY BUENO...  
QUE TE SOPRENDE..., A VER,  
LO MEJOR ES QUE LO PRUEBES



# 26

## El laboratorio infinito de Ikea

Prepara nuevos proyectos en España y pone el foco en los "próximos 75 años"

Establecimientos urbanos, digitalización, procesos logísticos... Ikea acelera sus ensayos para ofrecer una propuesta lo más omnicanal posible. España juega un papel central en esta vorágine experimental. Madrid ya incorpora a la agenda urbana del gigante sueco. Además, próximamente entrará en el mercado energético nacional con la venta de paneles solares.

Se va a dar hablar mucho de Ikea en los próximos años. Esta ha sido la carta de presentación del director general de Ikea Group en España, Jesper Brodin, durante la presentación mundial de resultados de la compañía celebrada en Ginebra. Y es que la apuesta omnicanal del gigante sueco no amaina a marcha lenta todo lo contrario.

Brodin confirma que el desarrollo de nuevos modelos de establecimiento a pie de calle es una de las estrategias de expansión del grupo en el futuro cercano. "Queremos fluir en el terreno de clientes de un canal a otro, nos gusta esta aventura que la tienda Ikea 'regirá' siempre importante" en el futuro.

### INNOVACIÓN

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

"Abriremos más tiendas, experimenta y optimiza el encuentro de los que se obtiene un valor que no hay en un Ikea para afrontar el futuro. La clave no es competir con Amazon, sino para los productos que el importante es perder la identidad multifunción. La tienda es una fábrica de ideas y la estrategia".

En el futuro las tiendas grandes seguirán siendo una opción, pero se irán convirtiendo en espacios online y offline. La combinación del canal recuerda que "todo lo digital acaba en lo físico".

El fácil caer en la tentación de coofundar, "compartiendo un operador más en el mundo", advierte el director, quien asegura que la compañía no se a comprometer a un modelo de negocio que no sea sostenible y no poner la salud de la compañía en riesgo.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

En esta línea se ha expresado también Javier Maestu, CEO de Ikea de España, en un momento del 33º Congreso Anual de Gran Consumo, celebrado entre mediados de octubre en Madrid, quien ha recordado el papel de la tienda en la estrategia de futuro. El director asegura que la compañía sigue abriendo tiendas que la compañía en Asia, mientras que el negocio en Europa está más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

### Los números de Ikea en España

Política comercial	1.497 RE
Crecimiento del negocio en España	+23%
Incremento del negocio online	+50%
Capacidad de producción	5.272

Fuente: Ikea España, datos correspondientes al primer trimestre 2017. Datos acumulados hasta 31 de agosto.

## Sebastián Palacios

Director ejecutivo de Carmila España

### "Carmila se afianza como compañía líder en el sector"

Carmila, que gestiona 77 centros comerciales en España, ofrece unos "espacios a la vanguardia, donde físico y digital, experiencias y servicios, se mezclan con armonía y eficacia", afirma el entrevistado, recalcando que la compañía es una "inmobiliaria comercial". Tras la adquisición de siete compañías este año, Palacios adelanta que Carmila seguirá incorporando nuevos centros a su cartera.

# 50



50 inforetail | Octubre 2018

Economista, por la Universidad Libre de Bruselas y Máster en Dirección de Empresas e Inmobiliaria por la Universidad Politécnica de Madrid. Sebastián Palacios, 46 años, trabaja como consultor en la creación de empresas para desarrollar en España de la mano del grupo de distribución GEM Group para impulsar el desarrollo de Ikea. Posteriormente, su trayectoria laboral ha sido en el sector inmobiliario, por el área inmobiliaria de Continente, por la dirección de la Dirección de Desarrollo y Operaciones de Carrefour en España.

Según los resultados del primer semestre de 2018, Carmila tiene un crecimiento del 26,6% en esta tasa de ocupación. "Se siente satisfecho con este porcentaje". De hecho, un dato que valoramos muy positivamente y que refleja muy bien la confianza que tenemos en las marcas en nuestra red de centros comerciales. Esta cifra se ha incrementado al 26,6% en el primer semestre de 2018, lo que nos ha permitido alcanzar un objetivo que nos habíamos planteado al inicio del año. Este crecimiento se debe a la incorporación de nuevos socios comerciales y a la mejora de la gestión de los centros existentes. En 2018, nuestra ambición es seguir creciendo y nos vamos a dedicar a la mejora de los centros operados que

corren en Carmila. Para nosotros, la clave no es el tamaño en una cifra aislada, sino en poder ofrecer unos espacios a la vanguardia de lo que ofrece el cliente, donde físico y digital, experiencias y servicios, se mezclan con armonía y eficacia, y donde, como consecuencia de ello, cada comerciante consigue crear valor. Carmila nació hace casi cinco años, ¿qué es lo que más destacaría de la evolución experimentada durante este periodo? En estos cinco años, he visto en España una nueva forma de hacer negocio, que a la vez es un reto de gestión, que a la vez es un reto de estrategia. El reto es el de la permanencia de nuestras herramientas, métodos y procesos a su disposición, el "know-how" que hemos desarrollado y que nos permite ser como la mejor compañía de gestión de centros comerciales en España. La Asociación Española de Comercios, que es el organismo que representa a los comerciantes, nos ha ayudado a mejorar y a crecer.

«¿Qué balance realiza de la inversión que está atravesando actualmente Carmila en España? Con todo el despliegue de nuestro crecimiento, estamos viviendo un momento excepcional. Tras el primer semestre de 2017 con un balance brillante, en 2017 un balance brillante hemos conseguido consolidar nuestra posición como una compañía líder en el mercado español de centros

comerciales. Durante el primer semestre de este año, la tendencia positiva se ha mantenido y nuestra compañía ha logrado de nuevo unos magníficos resultados que nos hacen proyectar un excelente ejercicio 2018. Con 77 centros comerciales, 2.949 locales y medianas superficies, que suman un total de 467.300 metros cuadrados, gestionamos la mayor cartera de nuestro país.

El mercado mundial de equipos de mantenimiento vehículos años Croveti está creciendo al ritmo del 26,6% en todo Europa, logrando "mantener" así su posición en el sector", concluye el director.

## INDUSTRIA AUXILIAR CARRETTILLAS

El mercado encadena crecimientos en sus ventas desde 2014

# Elevando las ventas

Durante los seis primeros meses de 2018 se han vendido en España 18.749 carretillas elevadoras, lo que representa el 65,6% del total comercializado durante todo el año pasado, según datos de la asociación Medea. El balance que se realiza desde el sector es positivo, reseniando que el mercado se está colocando en cifras estables a la crisis, aunque se prevé una estabilización para el futuro inmediato.

Según los datos de la Asociación de Empresas Distribuidoras de Equipos de Manutención (Medea), en el primer semestre de 2018 se han vendido en España 18.749 carretillas elevadoras, observándose un año a año, teniendo en cuenta el año anterior, ya que ha vendido el 65,6% del total comercializado en el año 2017.

Pormenorizando en el análisis, las ventas de los modelos de carretillas compensadas alcanzado las 4.939 unidades (el 26,3% del total de las ventas) han correspondido a las eléctricas (el 25,7% a las térmicas). Por su parte, las carretillas interiores 67,8% del total han logrado unas ventas de 12.709 unidades.

## EXPANSIÓN EN TODA EUROPA

«La positiva evolución de nuestro negocio se debe, ante todo, al participacionismo constante y a la ampliación de nuestra gama de productos en consonancia con las necesidades concretas de nuestros clientes. Nuestro objetivo consiste en cubrir todas las aplicaciones de altacarga con nuestra cartera de altacargas», afirma el director general de la compañía, Alfonso Valdemar.

«Muchos de nuestros clientes nos confirman la mejora de la utilidad práctica de nuestros productos y soluciones», se enorgullece el director, recalcando que Cronos "ha basado su estrategia en el desarrollo de productos industriales, operativos desde 1962 por las soluciones de la compañía".

«Un dato importante que nos confirma lo aceptado de nuestro enfoque es que desarrollamos no solo ayudas a nuestros clientes en su lucha en el almacén, sino que también ofrecen una máxima seguridad para los operarios», subraya Valdemar.

Si tenemos en cuenta los datos del pasado año, los resultados son del todo positivos: ya que se produjo un incremento en las ventas de carretillas elevadoras del 21,23% alcanzando los 28.597 millones de unidades, frente a los 23.589 del año 2016.

A su vez, en 2016 el crecimiento fue del 14,6%, mientras que en 2015 el crecimiento llegó a ser del 34% y en 2014 del 20,6%. Esto demuestra la buena salud del sector de la manutención, que encadena crecimientos desde el año 2014.

Carretillas interiores Dentro de los diferentes tipos de carretillas, y siguiendo con los datos de Medea para con los datos de Medea para 2017, las carretillas interiores han alcanzado durante este periodo el mayor número de ventas y también el mayor incremento. Concretamente el 67,4% de las ventas totales



5	EDITORIAL
6	EL PÚLPITO
14	ENFOQUE
18	INDICADORES SECTORIALES
20	LAS CLAVES
22	CABECERA DE LINEAL
32	PALABRA DE...
34	ÁNGEL MONREAL (Fresh Core Consulting)
38	PASILLO CENTRAL
38	EL MOSTRADOR
	La reinención del centro comercial
50	LA VOZ DE...
	Sebastián Palacios (Carmila España)
54	MESA DE ANÁLISIS
	Leche
70	INDUSTRIA AUXILIAR
	70 Carretillas
	82 Envase y embalaje
	90 Tecnología para conectar
	92 Automatización
	94 Supply Chain
96	DE ESTRENO
98	NOMBRAMIENTOS





Desde siempre y para siempre

# Comprometidos con la salud y la sostenibilidad

mucho más en:



[www.eroski.es/salud-y-sostenibilidad/](http://www.eroski.es/salud-y-sostenibilidad/)

**10** **com**  
**pro**  
**mi**  
**sos**  
saludables  
sostenibles

Desde el principio, en EROSKI creemos que la tienda es el lugar desde donde podemos impulsar una buena alimentación y un consumo más responsable.

Hoy, esta convicción se recoge en 10 compromisos por la salud y la sostenibilidad que nos marcan el camino a seguir.

Desde siempre y para siempre, avanzamos en lo que de verdad te importa.



**EROSKI**

*contigo*



# El futuro del centro comercial

**E**scribíamos en esta misma página, en el número anterior de *infoRETAIL*, un editorial ponderando las bondades de las tiendas físicas y abogando por su pervivencia. El tradicional *retail offline* no desaparecerá, ya que evolucionará y se integrará con el canal *online* para ofrecer una mejor experiencia de compra.

Exactamente lo mismo se puede señalar de los centros comerciales. No faltan las agoreras voces que hablan del *retail apocalypse*, señalando con el dedo la situación que está padeciendo el sector en Estados Unidos. Sin embargo, existen importantes diferencias entre el país norteamericano y España en cuanto a saturación y obsolescencia del parque comercial. Aquél tiene una sobreoferta de centros, que es seis veces superior a la europea, y un alto nivel de antigüedad; así mientras el 54% del parque estadounidense es anterior a 1988, el 65% del parque en España es posterior a 1998, según datos facilitados por la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales.

Ahora bien, no por ello hay que omitir los comentarios que critican, entre otros aspectos, la similar oferta de productos y servicios que, en muchos casos, presentan los centros comerciales o las dificultades que se encuentran en los viales de acceso. El sector se halla en un momento clave y debe abordar una necesaria reinversión que le permita ofrecer una eficiente respuesta a las nuevas tendencias tecnológicas y al cambio en los hábitos de consumo, obligándose a adaptar las palancas tradicionales que impactaban en el sector.

El 78,3% de la población española se declara consumidora habitual de los centros comerciales y quiere seguir siéndolo, especialmente las familias y las parejas, siempre y cuando se disfrute de una oferta diferencial y personalizada. Por tal motivo, estos espacios, como se apuesta desde el sector, deben transformarse en generadores de experiencias y emociones, reinventando la propuesta de ocio e innovando en el *retail mix*. Se fusiona el *retail* con las emociones, surgiendo el *retailtainment*.

Los centros comerciales aún tienen mucho que decir en el futuro, pero su concepto ha de trascender el esquema clásico conocido hasta hoy. Y en esta mutación pueden ayudar, y mucho, los distribuidores con base alimentaria que se ubican en su interior, apostando, por ejemplo, por la innovación y la omnicanalidad. Lo expresa muy bien la consejera delegada de Hijos de Luis Rodríguez, Eva Rodríguez, resaltando, en las páginas de este número de *infoRETAIL*, que su compañía ha abierto un supermercado 'masymas' en el centro comercial Intu, en Siero (Asturias), que es muy novedoso y "se inspira en las nuevas tendencias de la distribución". O como recomienda el Asset Manager de Ceetrus Portugal, Rui Vacas, apostando por el trabajo conjunto de centros comerciales e hipermercados para la generación de oportunidades para ambas partes.

Síguenos en nuestra web: [www.revistainforetail.com](http://www.revistainforetail.com)

 @infoforetailnews  [www.facebook.com/RevistaInfoRetail](http://www.facebook.com/RevistaInfoRetail)  [revistainforetail](https://www.instagram.com/revistainforetail)

#### Consejo editorial

Antonio F. Herranz Fernández  
José Martínez Reneses

#### Director

Jesús C. Lozano  
[jesus.lozano@revistainforetail.com](mailto:jesus.lozano@revistainforetail.com)  
91 760 87 71

#### Redactor Jefe

Pablo Esteban  
[pablo.esteban@revistainforetail.com](mailto:pablo.esteban@revistainforetail.com)  
91 760 87 90

#### Colaboradores

Ana Julián, Verónica Fernández,  
Francisco Miguel y Juan Magritas  
[revistainforetail@revistainforetail.com](mailto:revistainforetail@revistainforetail.com)

#### Publicidad

Jesús Calvo  
[jesus.calvo@revistainforetail.com](mailto:jesus.calvo@revistainforetail.com)  
91 760 87 89 / 628 647 602

#### Diseño

Ricardo Esteban

#### Edita

ÁGORA COMUNICACIÓN Y ANÁLISIS, S.L.  
Calle Cristóbal Bordiú, 35 - 5ª Planta  
28003 Madrid  
Centralita: 91 683 59 73



#### Depósito Legal

M-11638-2012

Precio suscripción: 130 € al año

## Apuesta por el mercado español



**Patrick Rigault**  
Vicepresidente  
E.LECLERC ESPAÑA

**E**n una sociedad cada vez más conectada, uno de los grandes retos del sector de la distribución es dar respuesta a las nuevas necesidades de los consumidores, que, cada vez más, optan por la compra *online*, trasladando la propia experiencia de compra de las tiendas físicas a este nuevo canal de venta.

En esta línea, desde E.Leclerc hemos lanzado nuestra nueva web de compra *online*, que ya está operativa para el hipermercado de Pamplona y que, durante los próximos meses, ampliaremos al resto de

adaptándonos a las necesidades de todos los clientes.

Para garantizar que la experiencia de compra *online* sea plenamente satisfactoria para el usuario, E.Leclerc contará, en cada uno de los centros, con equipos específicos para este nuevo servicio, que han recibido formación durante más de ocho meses en los mejores centros franceses del grupo, y que ofrecen una atención personalizada y eficaz. El hipermercado también dispone de atención telefónica para resolver cualquier posible duda. El cliente tendrá

*“ Lanzamos la compra online para el hiper de Pamplona y paulatinamente la ampliaremos al resto de tiendas ”*

hipermercados de España.

A través de esta plataforma, nuestros clientes pueden hacer la compra de un modo más rápido, sencillo y cómodo, facilitando el acceso a su amplia gama de productos y servicios, que están en formato 3D, lo que posibilita la visibilidad de sus ingredientes. Con un solo clic, podrán adquirir tanto producto fresco como alimentación seca o artículos de no alimentación, entre otros muchos.

Al igual que en el hipermercado, en la nueva web de compra *online* mantenemos nuestro compromiso con los proveedores y productos de la zona, a través de nuestras alianzas locales, así como nuestra apuesta por las marcas líderes y por el producto perecedero propio de los mercados tradicionales, garantizando la máxima frescura y calidad al mejor precio. Y, por supuesto, productos ecológicos y para personas con intolerancias,

también la opción de elegir entre recoger su pedido en el hipermercado o recibirlo en su domicilio, seleccionando la franja horaria que prefiera e incluso pudiendo hacer y retirar su compra en el mismo día.

El lanzamiento de esta plataforma de venta *online* supone un paso más en la consolidación de E.Leclerc en el mercado español; un mercado al que llegó hace más de 25 años, y por el que el grupo sigue y seguirá apostando. Durante los próximos meses, E.Leclerc pondrá en marcha nuevas iniciativas y servicios, con unos claros objetivos, señas de identidad del grupo: la defensa del poder adquisitivo de los consumidores, ofreciéndoles la mejor calidad, el mejor servicio y los mejores precios; así como el compromiso con la vida social y cultural de cada una de las localidades en las que está presente. ■





**KIWIS ZESPRI®,**

**SABOR Y CALIDAD**

**365 DÍAS DEL AÑO**

En Zespri® nos esforzamos para ofrecer calidad y estar presentes durante todo el año.

Nuestro Sistema Zespri®, único en el sector, garantiza una producción con estrictos estándares de calidad y medioambientales. Contamos con cultivos permanentes en los dos hemisferios del planeta que nos permite garantizar que miles de hogares disfruten cada día del mejor sabor y textura de los kiwis Zespri®.



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

Síguenos en:    

## Año de cambios y crecimiento sostenido



**Eva Rodríguez**  
Consejera delegada  
HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ  
(SUPERMERCADOS MASYMAS)

Cumplir años siempre es un motivo de alegría y cuando se trata de una compañía como Hijos de Luis Rodríguez (supermercados masymas), que recientemente ha celebrado su 86º aniversario, es además un logro y reconocimiento para todas las personas que en ella trabajamos.

Entrando en la recta final del cierre del año, puedo decir que ha sido un ejercicio muy positivo para nosotros. Cerraremos 2018 con 49 supermercados (47 en Asturias y dos en León), 54 franquicias con las enseñas

se encuentra en tercera generación, no puedo olvidar lo que nos ha llevado hasta aquí, los valores que nos definen, que nos han posicionado como un referente en el sector de la distribución. Uno de nuestros valores diferenciales es el producto fresco. Pocos supermercados pueden presumir de contar con ternera 100% marca asturiana o pescados del día de la Rula de Avilés.

Trabajamos continuamente el surtido de productos apoyados por nuestra central de compras, Euromadi, y por nuestros

*“ Este año incrementaremos las ventas en torno al 5%, sin perder de vista la rentabilidad de nuestro negocio ”*

‘mym’ y ‘minymas’ y cuatro *cash&carry*. Todo ello sustentado en un equipo humano, el mejor valor de esta compañía, que a día de hoy ya alcanza los 1.500 trabajadores. Me atrevo a decir que incrementaremos nuestras ventas en torno a un 5% respecto al año pasado y ello sin perder de vista la rentabilidad de nuestro negocio.

En la línea de franquicias hemos realizado siete nuevas aperturas ‘minymas’, por lo que el balance es muy positivo, no solo por el posicionamiento de marca, sino sobre todo por la satisfacción de nuestros socios. Nuestro objetivo es seguir creciendo en Asturias y en León, con un ritmo de dos o tres nuevas tiendas al año; generando nuevo empleo de calidad y apostando por la tecnología y la innovación, siempre presentes en nuestra hoja de ruta.

En este 86º aniversario de Hijos de Luis Rodríguez, empresa familiar que ya

proveedores, para ofrecer en nuestros lineales el surtido más eficiente. Del mismo modo la innovación siempre ha formado parte de nuestra estrategia de empresa y toda la organización está involucrada en ella de forma constante. Un ejemplo de ello es nuestro supermercado ‘masymas’ en el centro comercial Intu, en Siero (Asturias). Una superficie de 2.500 metros cuadrados, con 5.200 referencias y que se inspira en las nuevas tendencias de distribución a nivel mundial. Además, acabamos de sacar una nueva versión de nuestra actual tienda *online* y también acabaremos de implantar un sistema inteligente para el reaprovisionamiento.

En definitiva, un año de cambios y de crecimiento sostenido. Creo firmemente que seguimos trabajando con la misma ilusión, compromiso y esfuerzo que el primer día y por eso estoy convencida que alcanzaremos los retos que estén por llegar. ■





# Uno más de la familia

En ElPozo sabemos que las familias se construyen a base de confianza y en la nuestra, todo lo que hacemos es para merecer la tuya. Por eso estamos a tu lado para lo que necesites.

En esta familia se mira al futuro con la convicción y la ilusión de quien lleva preparándose para él toda la vida.

Contamos con las más exigentes certificaciones.



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



Uno más de la familia

## »»»» EL SEMÁFORO DE LA DISTRIBUCIÓN

### DIA

Este mes de octubre ha sido nefasto para la compañía comandada por Antonio Coto, quien, no se olvide, lleva un escaso mes en el cargo de consejero delegado. Tras presentar un *profit warning* para advertir a sus inversores de que no se cumplirán las expectativas iniciales sobre beneficios, la cotización de DIA se ha desplomado constantemente en la Bolsa. Incluso está estudiando la venta de la enseña Clarel.

### Costco

Costco Wholesale pretende acallar los rumores que apuntan a sus problemas de expansión y desarrollo en el mercado español. Parece ser que, por fin, abrirá la tienda de Las Rozas (Madrid) el próximo año y estudia nuevos emplazamientos para 2020 y 2021. La compañía tiene únicamente dos tiendas en España, ubicadas en Sevilla y Getafe (Madrid) y abiertas en 2013 y 2015, respectivamente.

### Sánchez Romero

Sánchez Romero prevé alcanzar una facturación de 38,5 millones de euros en 2018, lo que supone incrementar cerca de un 6% el negocio obtenido el año anterior, mientras que la plantilla registrará este año un aumento del 20%, totalizando 340 trabajadores. Por otra parte, y tras inaugurar este mes de octubre su décima tienda (ubicada en la madrileña calle Castelló), planea entre una y dos aperturas para 2019.

## »»»» EL SEMÁFORO DE LA INDUSTRIA

### Unilever

El fabricante anglo-holandés Unilever ha facturado 38.727 millones de euros en los nueve primeros meses del año, lo que representa un descenso del 5,3% en comparación con el mismo periodo del ejercicio pasado. Por divisiones, el mayor descenso se produce en alimentación, con una caída del 8,1%, mientras que el área de hogar ha ingresado un 6% menos y las ventas de belleza y cuidado personal caen el 1,7%.

### Essity

La multinacional sueca de productos de higiene y salud Essity incrementa un 8% su facturación (8.401 millones de euros) en los nueve primeros meses del año, pero padece un descenso del 14% en su cifra de beneficios, mientras que las ganancias operativas sufren una caída del 11%, quedándose en 725 millones de euros. La división de cuidado personal arroja mejor evolución que la de tisú.

### Coca-Cola European Partners

Coca-Cola European Partners ha cerrado los nueve primeros meses del año con una facturación de 8.724 millones de euros, lo que representa un incremento del 4% en comparación con el mismo periodo del ejercicio anterior, si bien, en términos comparables a tipos constantes ha crecido un 4,5%. Asimismo, el beneficio después de impuestos ha aumentado un 3,5%, hasta los 775 millones de euros.

## ¿Cómo le gustaría que fuera el centro comercial del futuro? (\*)

### Sofía Cueto (29 años)

"Me gustaría que fueran espacios completamente robotizados y digitales. Con máquinas y drones que recorrieran los pasillos con ofertas y promociones, al tiempo que pantallas gigantes mostrarían a los visitantes las noticias más interesantes del día. Estaría bien que aumentaran las posibilidades de compra online, donde las tiendas físicas fueran meros probadores y centros de experiencias, sin colas ni esperas".

### Juana Andújar (66 años)

"En los últimos tiempos se está perdiendo la esencia de los centros comerciales: las compras. Antes había mucha más y mejor atención, ahora todo es más frío. Me gustaría que se volvieran a ver mercados tradicionales de alimentación o artesanía, donde el tendero te conociera y pudiera recomendarte productos. Me parece bien que se pongan en marcha servicios para los jóvenes, pero agradecería más cuidados para la gente mayor".

### Víctor Suárez (44 años)

"Cada vez abundan más los espacios de ocio en los centros comerciales, sobre todo, dirigidos a los más pequeños. Zonas de esquí, escalada, juegos online, túneles de viento, camas elásticas, karts... Creo que el futuro irá por ahí. Lo que a mí me gustaría: que fuera un lugar cómodo, con buenos accesos para evitar los atascos en horas punta y con una oferta de servicios personalizada".

(\*) Encuesta realizada en el centro comercial La Vaguada, en la avenida Monforte de Lemos, número 36, de Madrid.





## ■ Romeo Lacerda

Presidente de Biscuits de Mondelez International  
(33º Congreso de Aecoc)

### Queremos crecer en España

“El **snacking** entre las tres principales comidas es un mercado al alza que en España representa 25.000 millones de euros. Factores como el estilo de vida y la falta de tiempo apoyan el crecimiento del consumo de snacks. Por eso, España es un mercado de inversión para Mondelez y queremos crecer en él como uno de los países importantes de Europa.

**El consumidor** actual cada vez tiene más en cuenta la calidad y la tradición de los productos que consume y cuida mucho su salud. Desde una visión insurgente, una marca con más de 140 años como Fontaneda ha de reinventarse con innovación, mejorando la fórmula, rediseñando el *packaging* y apoyándose sobre los valores de calidad y salud.

**Las marcas** insurgentes han sabido entender muy bien las necesidades de los consumidores, comprometidas en satisfacer una necesidad no satisfecha. Estas marcas han superado las tasas de crecimiento de su categoría en diez veces en los últimos cinco años”.



## ■ Nuria Ribé

Corp. VP Internat. Marketing Home Care de Henkel  
(33º Congreso de Aecoc)

### Cada gota cuenta

“**Cada pequeña** gota cuenta en materia de sostenibilidad social; por eso, nuestras marcas tienen siempre un propósito. Henkel tiene 50.000 trabajadores en todo el mundo y todos somos embajadores de la sostenibilidad, estando comprometidos para formar un futuro mejor, ya que es una decisión estratégica de la compañía para toda la organización y los equipos lo entienden y se comprometen absolutamente.

**La misión de Henkel** es crear valor sostenible, tanto en la parte financiera como en la social y en la ambiental. Todos tenemos la responsabilidad de ser sostenibles, pero fundamentalmente las empresas; ha llegado la hora de actuar y contribuir con la sostenibilidad.

**Tenemos que influir** en toda la cadena de valor para fortalecer la sostenibilidad. Entre las acciones planificadas por Henkel para reducir el impacto ambiental destaca el compromiso de que en 2025 todos los embalajes tendrán materiales reciclables”.



## “Al alba, mira al este”

“**ESPERA MI LLEGADA** con la primera luz del quinto día; al alba, mira al este”. Así avisaba el mago Gandalf al guerrero Aragorn en ‘El Señor de los Anillos’ sobre la llegada de refuerzos en la batalla final del filme. Y es que el centro de la gravedad mundial ha abandonado el Atlántico rumbo a Oriente, gracias principalmente al empuje de sus dos locomotoras: China e India. Este resurgir asiático también es palpable en el sector de la distribución. Ambos mercados son codiciados por los grandes retailers del planeta en busca de inspiración, demanda y colaboración.

**REPRESENTANTES DE JD.COM** y Big Basket, dos referentes del sector en China e India, respectivamente, han participado en el 33º Congreso Aecoc de Gran Consumo. Los distribuidores orientales son seguidos de cerca por sus rivales occidentales debido a su capacidad de satisfacer mercados superpoblados e implementar tecnología punta a gran escala. Son capaces de resistir la llegada de grandes multinacionales a sus mercados domésticos, pero también de salir a la conquista de nuevos territorios.

**JD.COM ES EJEMPLO** de ambas virtudes. Le disputa el primer puesto del sector a Alibaba en China, al tiempo que ha iniciado su desembarco en Europa tras abrir este año su oficina en Francia. Próxima parada, ¿España? “Igual que tenemos acuerdos con los gobiernos de Francia, Chile y Canadá, podríamos tenerlos con el Gobierno de España para vender productos españoles en China”, ha desvelado el Head of European Operation de la compañía, Florent Courau.

“**QUEREMOS EXTERNALIZARNOS** en Europa con una doble idea: vender mercancía europea en China y distribuir mercancía china en Europa”, profundiza Courau, destacando que esta expansión “se fundamenta sobre el concepto del retail como servicio”. Esta estrategia global también se basa en una sólida política de colaboraciones que actualmente incluye a firmas como Tencent, Walmart y Google: “Aconsejo potenciar las alianzas, fundamentalmente en la cadena de valor y en las operaciones de smart marketing”, añade.

**CON UNA PLANTILLA** de 70.000 empleados, JD.com reparte el 90% de sus productos en menos de 24 horas: “Todos los pedidos que se realicen antes de las 11:00 horas, están en cualquier punto de China en el día, gracias al sistema logístico tan eficiente y avanzado que tenemos, que cuenta con 500 almacenes que suman doce millones de metros cuadrados”, explica el directivo.

**LA EFICIENCIA** en la gestión de la cadena de suministro sirve también de anclaje para crecer a Big Basket, el principal operador online de productos de gran consumo en India y el sexto en el ranking absoluto del país. Con siete años de vida, el retailer ha digerido bien la competencia con gigantes foráneos como Amazon o Walmart. “Llevamos compitiendo con Amazon varios años en el país y no hemos perdido ningún cliente”, se congratula el CFO y cofundador de la firma, Vipul Parekh.

**EL DIRECTIVO MATIZA** que con el comercio electrónico se pueden lograr un ebitda y una rentabilidad “decentes”, siempre y cuando se ofrezca “selección de productos, comodidad de entrega, calidad y valor”. En la actualidad, la empresa cuenta con tres millones de clientes en India, que promedian 25 transacciones anuales (61 transacciones los clientes más fieles), con un gasto medio de 25 dólares por cesta de la compra.

**EL 20% DE LOS INGRESOS** de Big Basket procede de los productos frescos: “Somos capaces de gestionar cualquier fresco en el plazo máximo de un día y medio”, apunta Parekh. “Nuestro secreto es gestionar los datos para anticiparnos a la demanda y tratar eficientemente nuestros stocks”, explica el directivo, subrayando que “sólo se puede ofrecer una buena experiencia online de cliente si controlas y gestionas toda la cadena”. ■





## FRENTE A FRENTE

**EL ÉXITO** de una estrategia de sostenibilidad depende del compromiso del CEO. Así se ha puesto de manifiesto durante el 33º Congreso de Aecoc, celebrado este mes de octubre en Madrid, en el que han participado los consejeros delegados de Heineken y Nestlé, Jean-François van Boxmeer y Mark Schneider, respectivamente. Ambos han coincidido en destacar la importancia de la colaboración entre socios industriales para hacer realidad los proyectos de sostenibilidad, ya que afectan a toda la cadena de valor.

**VAN BOXMEER** ha recordado el origen "familiar" de la multinacional holandesa, destacando su extensa implantación internacional: "Somos una empresa muy equilibrada, que opera y vende en más de 170 países". Así, se ha congratulado de que la compañía ya no dependa "únicamente" de una zona geográfica, gracias al desarrollo de los mercados emergentes, que en los últimos ocho años han pasado de representar el 20% al 61% de los beneficios.

**"NUESTRA PRIORIDAD** es la atención al cliente. Debemos tener la valentía de decir a nuestros inversores que lo más importante es ofrecer a los consumidores las marcas de cerveza que les gustan y no satisfacer a los inversores", ha recalcado el CEO de la compañía, enfatizando que Heineken tiene un modelo de negocio muy descentralizado, en el que cada país tiene una absoluta autonomía para gestionar el negocio.

**ASIMISMO**, ha recordado las positivas consecuencias a largo plazo de las compras: "Al haber realizado varias adquisiciones, la compañía tiene un equipo muy especializado que funciona de una manera óptima, con la experiencia de las integraciones realizadas previamente, y constituyendo una maquinaria muy eficiente".

**FINALMENTE**, se ha referido al valor de la marca, tras recordar que Heineken cuenta con más de 300 enseñas. "Nuestro modelo está orientado hacia la construcción de marcas", ha reconocido el CEO, quien recuerda que no fabrica MDD en España -al igual que en la mayoría de sus mercados, salvo excepciones como Suiza o Bélgica-.

**POR SU PARTE**, Mark Schneider también ha incidido en la necesidad de creación de marca, en este caso, a través de la innovación: "Tenemos que trabajar en la justificación de la marca con la innovación, para que los consumidores quieran seguir pagando por la marca respecto a la MDD".

**PROFUNDIZANDO** en la naturaleza marquista, el primer ejecutivo de Nestlé ha analizado la evolución de las marcas globales en un contexto del auge de la proximidad. "Creemos mucho en las marcas globales, pero vemos un resurgimiento de la lealtad hacia los productos locales. En general, lo que hay son marcas fuertes, que son relevantes y le dicen algo al consumidor", ha apuntado.

**"TODO RADICA** en el futuro, en aprovechar las oportunidades existentes y entender lo que quiere el consumidor para dárselo de una forma respetuosa para el medio ambiente y sostenible", ha resumido Schneider, quien manifiesta la intención de Nestlé de "liderar el cambio para seguir siendo relevantes".

MARK SCHNEIDER



JEAN-FRANÇOIS VAN BOXMEER



# La esencia del retail

**En un mundo que avanza inexorablemente hacia lo digital, el contacto físico importa, y mucho. La esencia del 'retail' sigue estando en el contacto físico. La tecnología nunca sustituirá a los empleados de las tiendas, que tienen la oportunidad de formar parte del círculo social de sus clientes, de hablar con ellos cara a cara y transmitirles confianza. Además, si queremos generar repetición, deberíamos otorgar más importancia a los últimos momentos vividos en el punto de venta.**

**E**xisten dos motivos fundamentales para pensar que estamos en un momento de completa transformación del *retail*. El primero es que el cliente, o consumidor como solía nombrarse en el pasado, se está convirtiendo en la piedra angular sobre la que gira cualquier empresa de éxito, lo que implica un cambio estratégico de foco pasando del '*journey* de producto' y todo lo relacionado con la fabricación, compras, cadena de suministro, almacén... al '*journey* del cliente' y la experiencia que vive con la marca a través de la interacción en todos los canales, tanto físicos como digitales: puntos de venta, páginas web, móvil, *call centers*, redes sociales...

Este cambio de estrategia nos lleva al segundo motivo, que es la necesidad de aprovechar la tecnología existente para poder cumplir con éxito tanto con el '*journey* del cliente' como con el '*journey* del producto' y convertirse así en empresas más eficientes y capaces de dar respuesta las necesidades que los clientes les plantean.

Si añadimos un tercer motivo, que no es otro que las condiciones de servicio y precio que marca Amazon como nuevo líder del sector, al menos en capitalización bursátil, podemos afirmar que efectivamente estamos en un entorno de cambio constante donde ningún participante tiene el futuro asegurado.

Ante esta situación muchos *retailers* tienen claro que la transformación de sus empresas es necesaria pero no ven claro cómo llevarla a cabo y, sobre todo, qué beneficios les reportará en el corto, medio y largo plazo. La respuesta no es sencilla y depende de muchos factores, desde el posicionamiento y propósito de la empresa y cómo posibles implantaciones influyen en los mismos, hasta el grado de madurez tecnológica de cada una de ellas. La experiencia de otros puede ayudarles a encontrar su camino, tanto con los casos de éxito como con los fracasos.

## Éxito y fracaso

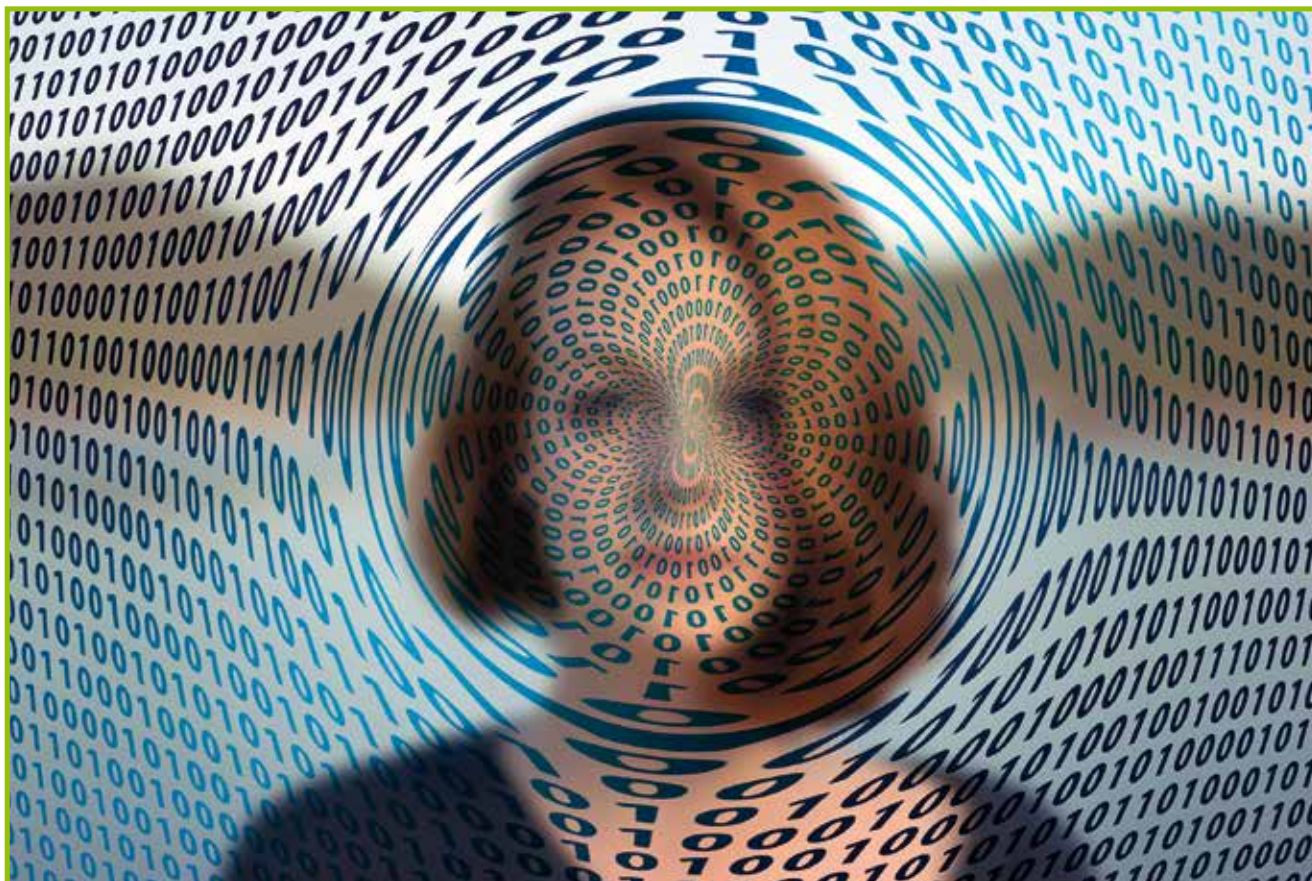
Un caso de éxito claro es BestBuy, el *retailer* de electrónica norteamericano que ha sabido competir contra

Amazon con resultados espectaculares reflejados en el valor de su acción que se ha multiplicado casi por cuatro en el mismo número de años. Definen su misión como "ofrecer servicios de tecnología a precios imbatibles para consumidores, pequeñas empresas y educación" a través de sus cerca de 2.000 tiendas y su plataforma de comercio electrónico.

El valor diferencial es estar al día de los continuos cambios en tecnología y poder transmitir su utilidad de forma personal a sus clientes que se sienten bien asesorados en sus tiendas y pueden "tocar" la tecnología con sus propias manos. Su transformación comenzó en el año 2012 con la creación de una estrategia denominada 'Blue Strategy' que contenía únicamente cinco puntos: reinventar la experiencia de usuario, atraer talento, innovar con proveedores, incrementar el valor de la acción y crear un impacto positivo en el mundo.

Como resultado han convertido sus tiendas en "destinos" y los han llenado de "islas", al igual que en el sector turístico. Para ello, ha sido necesario





rejuvenecer el ‘*journey* del cliente’, formar a los empleados y llegar a acuerdos con proveedores para crear islas de las principales marcas en sus puntos de venta. Con esta estrategia han incrementado ligeramente las ventas y drásticamente el margen en más de dos puntos porcentuales lo que se ha traducido en confianza y valor para sus inversores.

En el otro extremo, y según un estudio de los investigadores Thomas Davenport de la Universidad de Boston y George Westerman del MIT, los fracasos en transformación digital provienen básicamente del desalineamiento de la estrategia digital con la estrategia de la empresa, de “enamorar” de lo digital y descuidar el negocio tradicional, de dejarse llevar por un CTO visionario y tener la sensación de que lo invertido en nuevas tecnologías nunca es suficiente, así como de crear costosos macro-departamentos de tecnología y analítica avanzada de difícil rentabilidad para la empresa.

Con respecto a la innovación merece la pena remarcar su comentario por el sentido común que desprende:

“Ningún administrador debería ver la innovación digital, o cualquier otra gran innovación tecnológica, como una salvación segura”, lo que nos lleva a la necesidad de no cegarnos por la “luminosidad” que pensamos ofrecen los inventos de los demás y sí destinar nuestros recursos a mejorar y potenciar lo verdaderamente fundamental de nuestro negocio.

#### El contacto físico

Como hemos comentado, para un *retailer* las inversiones tecnológicas, tanto en el ‘*journey* del producto’ como en el ‘*journey* del cliente’, deberían mejorar la eficiencia y ofrecer a los empleados herramientas para hacer mejor su trabajo. Y es en este punto donde, creo, hay todavía un largo camino a recorrer: la tecnología nunca sustituirá a los empleados

de las tiendas, más bien sirve para amplificar su trabajo dejándoles más tiempo libre para atender a sus clientes.

En el *retail*, los buenos dependientes son un activo muy importante porque para los clientes el trato humano es fundamental, el contacto físico importa, vamos a una tienda, o dejamos de ir, por cómo nos atienden. Y no sólo en las tiendas de lujo, en cualquier punto de venta se producen interacciones cuando como cliente te informan, te ayudan o te cobran, y por poco tiempo que duren son importantes, más de lo que podríamos pensar.

Para ver hasta qué punto influye que un dependiente nos trate con amabilidad, o simplemente nos salude con una sonrisa y nos dé los buenos días, merece la pena men-

**“Ha habido un cambio estratégico de foco pasando del ‘*journey* de producto’ al ‘*journey* del cliente’”**

cionar un estudio que un grupo de investigadores de la Brigham Young University en Utah (Estados Unidos) desarrolló para intentar identificar cuáles eran los factores que prolongan nuestra vida.

Aspectos relacionados con el estilo de vida, como son la dieta, el ejercicio, la bebida y el tabaco son importantes, pero después de analizar miles de personas longevas encontraron que los dos factores determinantes son la relación que se tiene con el círculo de familiares y amigos y lo que denominan “integración social”, que no es más que la relación que se tiene con las distintas personas con las que los mayores interactúan a diario, ya sean los vecinos, el panadero, la cajera o el conductor del autobús.

La psicóloga Susan Pinker ha ido un paso más allá para explicar las bondades de la integración social en su libro ‘The Village Effect: How Face to Face contact matters’ con innumerables ejemplos de cómo el contacto físico con las personas de nuestro entorno prolonga nuestra vida. Para los que estén haciéndose la pregunta de si es lo mismo el contacto físico que el digital la respuesta es un no tajante, como ya han demostrado estudios liderados por neurocientíficos.

### El recuerdo de la experiencia

Otro hecho que debemos tener en cuenta en la experiencia que vivimos en las tiendas está relacionado con el recuerdo que nos produce la misma una vez finalizada y que influye sobremanera en la repetición o no de la visita. El psicólogo y premio Nobel de Economía Daniel Kahneman impartió una conferencia en el 2012 titulada ‘El enigma de la experiencia frente a la memoria’, donde profundizaba sobre el recuerdo del dolor y su percepción y cómo intervienen factores culturales y personales de diverso ámbito, como son las expec-



tativas, las emociones y la atención que se presta al hecho, pero, sobre todo, nos comenta que recordamos el dolor con las palabras con que lo nombramos en el momento de sufrirlo.

Kahneman nos describe varios ejemplos de experiencias traumáticas y cómo influyen los últimos momentos de las mismas en la descripción y el recuerdo posterior. En resumen, nos plantea lo último que vivimos como lo más importante a la hora de nombrar la experiencia completa y nuestra forma de recordarla a lo largo del tiempo. Si aplicamos los resultados de este estudio a la experiencia de compra en cualquier tienda, ya sea física o digital, deberíamos dar más importancia a los últimos momentos vividos que en muchos casos es el momento del pago después de pasar por incomodas colas o largos procesos digitales.

Al margen de la amabilidad con la que nos traten en las cajas, que como hemos visto influye mucho en el recuerdo vivido, la tecnología permite evitar las colas con concep-

tos tan conocidos como Amazon Go o mediante el pago a través de dispositivos móviles en cualquier punto de la tienda. Además, existen otras formas de llevarnos un buen sabor de boca de las tiendas, nunca mejor dicho, con el café gratis en el caso del supermercado Waitrose, o con perritos calientes a un euro en el mostrador que Ikea nos propone después de haber pasado por las cajas.

Al final, como comenta Mosiri Cabezas, del mismo Ikea, para un *retailer* “la visita a una tienda debería plantearse como la visita a nuestra propia casa, si el cliente hace el esfuerzo de salir de la suya para venir a la nuestra qué menos que tratarle con amabilidad cuando llega, en el tiempo que está con nosotros y sentirnos agradecidos en la despedida”.

No podría haber mejor cierre a este artículo que la cita de Mosiri. En un mundo que avanza inexorablemente hacia lo digital, la esencia del *retail* sigue estando en el contacto físico. Aprovechemos la oportunidad de seguir potenciándolo. ■

**“Los fracasos en digitalización provienen básicamente de un desalineamiento, de descuidar el negocio tradicional”**



**Luis Diéguez**  
Managing Director Retail  
ACCENTURE



# Su producto fresco, más tiempo fresco.



Prolongue la vida útil de su producto.

## **Aqualife**<sup>®</sup>

Sistemas de Nebulización

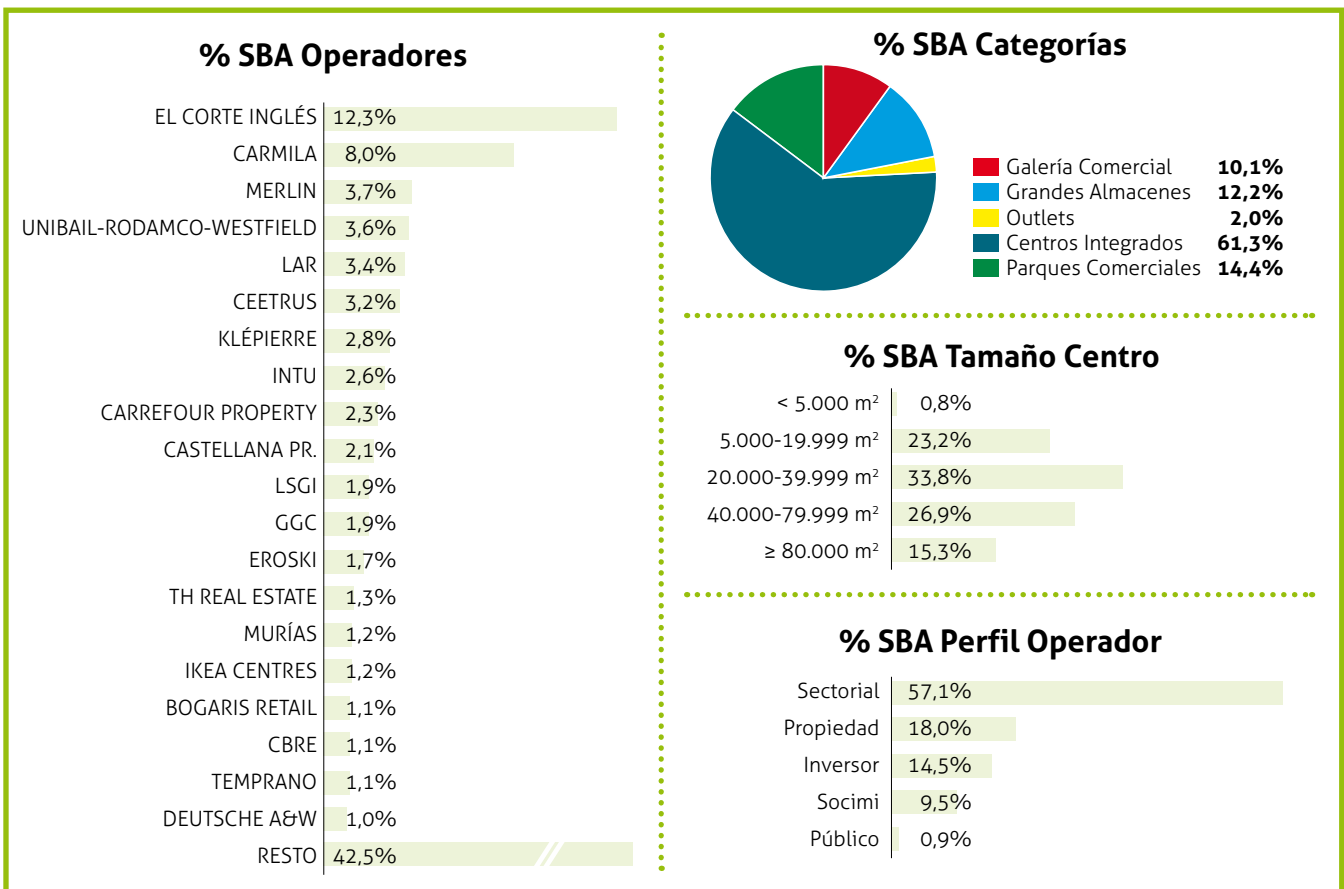
¿Quiere saber cómo aumentar su rentabilidad?  
Llámenos al **902 222 602**



[www.nebulizacion.eu](http://www.nebulizacion.eu)

# Centros comerciales: inversores

El sector de los centros comerciales es otro de los grandes escenarios de análisis para Retail Data y un ámbito de especial interés para *infoRETAIL*. Como punto de partida de la colaboración informativa en este universo, ofrecemos una visión general de la actividad con datos cerrados a 3Q 2018. Principales operadores a nivel nacional, segmentación por categorías, tamaños, perfil de los 'players', densidades comerciales, evolución por comunidades autónomas, proyectos en marcha...



Una rápida mirada al *ranking* de operadores por superficie bruta alquilable (SBA) arroja como primera conclusión que nos encontramos ante un mercado no especialmente concentrado en el que los diez primeros protagonistas controlan el 44% de la sala disponible y el conjunto de los veinte principales se queda con el 57,5%. En este selecto grupo destaca la irrupción y consolidación a golpe de talonario de compañías inversoras (gestoras de fondos, socimis...), si bien siguen manteniendo posiciones de mucha relevancia los especialistas en promoción y gestión internacionales (**URW, Klépierre, Intu, LGSIE**) y, sobre todo, las divisiones especializadas de *retailers* líderes

tales como **Carmila-Carrefour Property, Ceetrus, Eroski** o **Ikea**. Mención aparte merece **El Corte Inglés**, cuyos centros y grandes almacenes se consideran incluidos en el universo de estudio, no solo por su evidente competencia directa con el resto de centros comerciales sino también por su creciente tendencia al alquiler de espacios a terceros en el interior de sus activos. De un modo global, el perfil de operador sectorial reúne el 57,1% de la SBA, porcentaje que se iría hasta el 75,1% si incluimos a aquellos propietarios que se hacen cargo de sus propios centros de forma directa o confiando las tareas administrativas y comerciales

a especialistas. El perfil financiero ya alcanza el 24% entre gestoras de fondos, divisiones de entidades bancarias y socimis, grandes protagonistas de movimientos de compra-venta de los últimos años. **Merlin, LAR, GCG** o la más reciente irrupción de **Castellana Property** (Vukile) así lo atestiguan. Por categorías de centros, son los integrados (aquellos compuestos por una gran variedad de comercios en tamaños y sectores que comparten servicios comunes y accesos) los que reúnen la mayor parte de la SBA (61,3%). Asimismo, el rango de tamaño entre 20.000-39.000 metros cuadrados es el que concentra la mayor porción de la sala (33,8%).



# y promotores en plena forma

## Densidad comercial por CC.AA. (m<sup>2</sup>/1.000 hab)

COM.DE MADRID	565,82
CANARIAS	539,74
ASTURIAS	501,54
ARAGÓN	501,47
REGIÓN DE MURCIA	489,02
COM. VALENCIANA	444,31
PAÍS VASCO	430,61
ANDALUCÍA	397,36
<b>MEDIA NACIONAL</b>	<b>396,44</b>
GALICIA	363,95
NAVARRA	355,13
LA RIOJA	322,35
CASTILLA Y LEÓN	316,64
CEUTA Y MELILLA	288,24
CANTABRIA	280,67
CASTILLA-LA MANCHA	267,78
CATALUÑA	253,17
ILLES BALEARS	247,31
EXTREMADURA	231,44

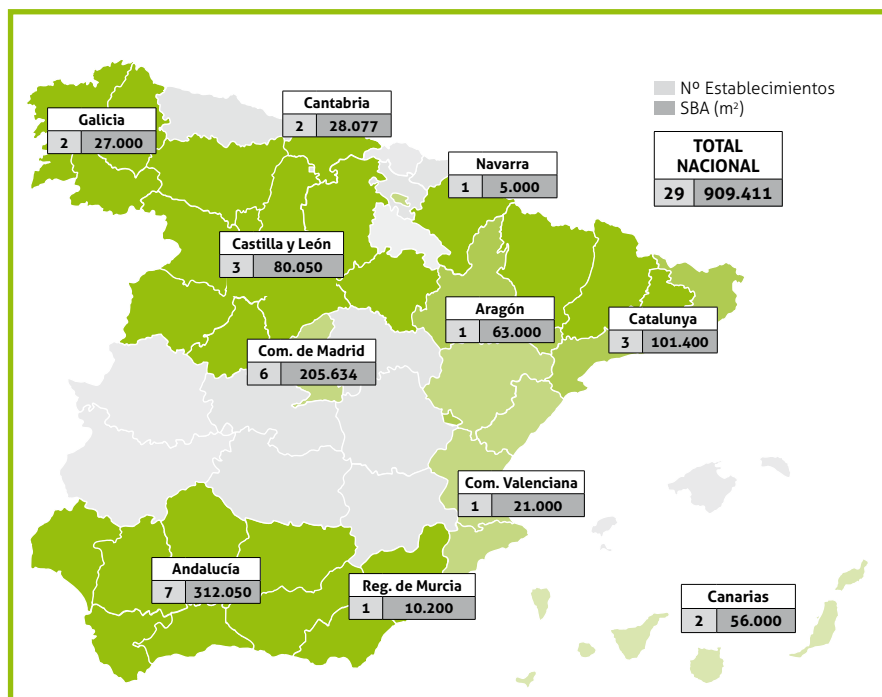
## Evolución S.B.A. (Q4 2014 - Q3 2018)

CEUTA Y MELILLA	235,2%
ILLES BALEARS	20,4%
CANARIAS	9,9%
COM. VALENCIANA	6,1%
CATALUÑA	5,8%
ANDALUCÍA	5,6%
<b>MEDIA NACIONAL</b>	<b>5,0%</b>
COM. DE MADRID	4,6%
GALICIA	4,5%
PAÍS VASCO	3,9%
REGIÓN DE MURCIA	3,5%
NAVARRA	2,0%
ASTURIAS	1,2%
CASTILLA-LA MANCHA	1,2%
CASTILLA Y LEÓN	0,3%
ARAGÓN	0,0%
CANTABRIA	0,0%
EXTREMADURA	0,0%
LA RIOJA	0,0%

La superficie global del sector de centros comerciales creció un 5% en el periodo transcurrido entre el 3Q 2018 y el periodo final de 2014. La evolución ha sido bastante desigual con comunidades autónomas como

Baleares, Canarias, Comunidad Valenciana y Cataluña en la parte alta de la gráfica de crecimiento. El punto de partida, sin embargo, era muy diferente ya que Baleares y Cataluña eran, y siguen siendo, zonas con una densi-

dad comercial notablemente inferior a la media nacional debido a sus legislaciones más restrictivas. En el top de densidad (por encima de los 500 m<sup>2</sup>/1.000 hab.) nos encontramos con Madrid, Canarias, Aragón y Asturias.



## Proyectos en desarrollo por CCAA

A pesar de que muchas zonas de la geografía presentan un alto índice de presencia de centros comerciales, los proyectos de nuevas implantaciones continúan aflorando. Así, en lo que queda de 2018 y 2019 se recogen una treintena de iniciativas confirmadas que aportarán 900.000 nuevos metros cuadrados de SBA. En 2018 ya han visto la luz **Momentum Plaza, Torre Sevilla y Vidanova Parc**, quedando en cartera, como activos más significativos, **Jaén Plaza, Torrecárdenas, Este Park y Finestrelles**.



# E-commerce: disrupción en el retail

KANTAR WORLD PANEL

¿Por qué el e-commerce será disruptivo?

Penetración Online   
en España HOY

56%

En busca de un modelo mixto idóneo

Motivos elección de tienda (Gran Consumo)

## ONLINE



Permite   
comparar   
precios



Ahorro de   
tiempo



Facilidad en   
compras   
grandes

## OFFLINE



Relación   
calidad- precio



Proximidad



Calidad de   
los productos

Fuente: Kantar

La tecnología está detrás de muchos de los procesos disruptivos que vemos en los mercados. En el *retail*, nos ha traído el *e-commerce*, con la promesa de revolucionar el sector en un futuro más o menos próximo.

Es cierto que en el gran consumo su despliegue es todavía débil, a pesar de ser uno de los canales más dinámicos de la distribución española. Las predicciones, sin embargo, nos llevan a una necesidad más estratégica que táctica de vigilarlo y estar presentes; y al aproximarnos a la realidad de este canal se nos plantean cuestiones difíciles, pero sobre las que vale la pena reflexionar.

### Un modelo mixto, ¿pero hasta dónde?

Hace apenas dos años surgió el fantasma del *apocalipsis retail*, que preveía un cierre masivo de tiendas frente a la llegada del *online*. No ha sido para tanto, pero es cierto que muchas han cerrado y otras se están transformando; y parece claro que vamos hacia un modelo mixto en el que el *on* y el *off* serán complementarios. Así que las preguntas fundamentales que se plantea el *retail* son, por un lado, definir cómo debe ser ese modelo exactamente (qué proporción de físico y digital debe tener y qué rol jugará cada uno). Por otro, cuándo debe llegar a ese modelo y cuán rápido ejecutar la transformación. No tienen respuesta fácil, hay mucho dinero en juego, por lo que si nos anticipamos o nos retrasamos podemos perder mucho dinero... o incluso desaparecer.

**Se rompe la barrera física de entrada al mercado.** Una de las principales consecuencias de una disrupción tecnológica es la anulación -o disminución- de las barreras de entrada para la competencia. En el mundo del *retail*, que requiere inversiones fijas tan elevadas, supone que se sumarán nuevos competidores nativos digitales, *retailers* tradicionales que no operan en España pero que se propongan ampliar su ámbito de actuación vía *online*, y operadores que



actúan a modo de intermediarios. Muchos de estos operan como *startups*, y eso marca una diferencia competitiva muy importante: en estas compañías, los inversores valoran más su futuro que su presente y por ello podemos ver gigantes como Amazon con una acción creciente pero con rentabilidades mínimas, mucho más bajas de las que se permiten a las empresas de distribución tradicionales.

**Cambian las estrategias de *shopper marketing*.** En el mundo *online*, casi la mitad de los hogares usan alguna vez cestas previamente guardadas, y los que no, lo hacen con la influencia permanente de algún algoritmo que les recuerda sus últimas compras, lo que les puede encajar mejor, o lo que opinan otros usuarios. Esto consigue algo largamente perseguido por las marcas, que es incrementar la recurrencia de las compras. Las probabilidades de ser elegidas, después de haberlo hecho una vez, se doblan en el mundo *offline*. Es evidente que compramos diferente en las tiendas *online*, y la consecuencia es que, aunque los ejes tradicionales del *shopper marketing* seguirán siendo los mismos -estar presente, estar visible y activar la marca-; requerirán estímulos y ejecuciones diferentes tanto por parte de fabricantes como de distribuidores.

**Un canal directo de doble filo.** Aunque las cestas *online* se suelen caracterizar por ser más voluminosas, las compras pequeñas juegan también un papel importante (pesan casi lo mismo en *online* y en *offline*). En su mayoría se corresponden con compras directas al productor: verduras, frutas, aceite, vinos... y esto tiene dos lecturas. Por una parte, las oportunidades para tener un canal de venta directo con el consumidor se multiplican: cualquiera puede vender directamente a sus clientes; pero al mismo tiempo, supone que se multiplica también la competencia, menos controlada, y con ella la dificultad de diferenciarse.

¿Cuáles son los aprendizajes de todo esto? Para la distribución, implica una urgencia en definir su modelo de venta *online*, pero también en la velocidad para implementarlo; para las marcas, supone revisar sus estrategias de *shopper marketing* y explorar las oportunidades y amenazas que supone un canal que permite la venta directa y el alargamiento de los surtidos. ■



**César Valencoso**

Consumer Insights  
Director Southern Europe  
KANTAR WORLDPANEL

## KANTAR WORLDPANEL

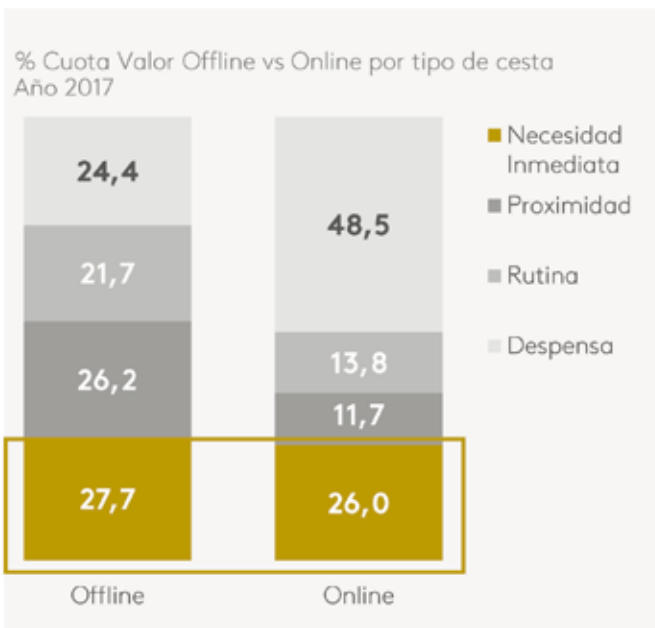
### Se rompe la barrera física de entrada al mercado



### Cambian aspectos fundamentales de la toma de decisiones



### Un canal directo al consumidor, con sus oportunidades y sus amenazas



Fuente: Kantar

Las claves para activar el crecimiento de las marcas

# Última llamada a la **disrupción**

Entrar en nuevos mercados y abandonar la zona de confort es uno de los vectores necesarios para que las marcas puedan crecer en el entorno actual, marcado por turbulencias e incertidumbres políticas y comerciales. Así se ha puesto de manifiesto durante la jornada 'Kantar Talks', en la que se apremia a los operadores del sector a ser disruptivos y pensar de modo diferente.

■ POR PABLO ESTEBAN

**H**ace años que se habla de la disrupción en el *retail*. Muchos operadores han seguido esta senda, al resto se le acaba el tiempo para iniciarse en ella. "Las compañías han pasado de gestionar costes a gestionar crecimiento; este cambio implica ser disruptivo", ha

explicado el CEO de Kantar España, Josep Montserrat, durante la jornada 'Kantar Talks', organizada por la consultora.

"Ahora más que nunca, las marcas deben pensar diferente, moverse fuera de su *core business*, y prepararse para pasar de la idea a la ejecución para ganar la batalla por el crecimiento", añade el directivo. El panorama empresarial ha cambiado radicalmente en los últimos tiempos, especialmente, en lo referido a la gestión corporativa, que ha pasado de pivotar sobre los costes a hacerlo sobre las ventas.

La disrupción se ha convertido en la gran prioridad para las compañías de distribución y gran consumo. "La clave es desmarcarse; cuanta más diferenciación, más crecimiento", reconoce Pepe Martínez, Business Development & Marketing Director de Millward Brown, quien apuesta por conquistar nuevos territorios y salir de la zona de confort para crecer en un entorno de turbulencias en la sociedad y en el mercado. Según sus palabras, "el futuro se está







“Es urgente descubrir qué rol tendrá cada canal”  
**César Valencoso**

metiendo constantemente en el presente de nuestras vidas”.

Durante el encuentro se han enumerado varios factores que pueden ayudar al crecimiento de las marcas en un entorno disruptivo. El primero de ellos consiste en transformar la cultura de la compañía a partir de estructuras más ágiles y sencillas, mientras que el segundo anima a poner los cinco sentidos en la sociedad y el mercado. “El cambio es silencioso, casi imperceptible, por lo que hay que intuir la mente del cliente y detectar las insatisfacciones”, comenta Martínez.

### Las gacelas mágicas

Otro elemento para crecer en disrupción se refiere a la “magia” de las *startups*: “Ahora el modelo de compra de gacelas consiste en dejarlas en libertad y aprender de su agilidad”, explica el director. También hace mención a la necesidad de revitalizar la esencia del negocio, poniendo en valor la fortaleza de marca, cuidando el punto de venta y elaborando una buena estrategia de comunicación.

El quinto ingrediente tiene que ver con el conocimiento de la realidad del mercado en el que se actúa y la reducción de la incertidumbre, mientras que el sexto factor se elabora sobre el comercio electrónico, que supone una disrupción para fabricantes y distribuidores.



“La clave en la disrupción está en desmarcarse”  
**Pepe Martínez**

De hecho, el 56% de los españoles ha comprado a través de internet. Para la distribución, esto implica una urgencia en definir su modelo de venta *online* y la velocidad para implementarlo; para las marcas, supone revisar sus estrategias de *shopper marketing* y explorar las oportunidades y amenazas que supone este canal, tal y como destaca César Valencoso, Consumer Insights Consulting Director en Kantar Worldpanel.

Según sus pronósticos, el retail del futuro tendrá una naturaleza mixta, donde todos los operadores tendrán parte digital y física. “La clave es descubrir qué rol tendrá cada canal”, revela Valencoso, que subraya la importancia del tiempo en esta identificación, ya que los primeros en llegar tienen importantes ventajas competitivas. “Es una cuestión de urgencia; el que golpea primero, golpea dos veces”, asegura.

No obstante, el directivo también advierte de que la competencia entre fabricantes en el ámbito *online* es mayor que en el canal físico como consecuencia de la abundancia de marcas. “La facilidad de llegar al consumidor supone un incremento muy grande de la competencia y de dificultad de ser visible”, recuerda.

### Grupo IFA y la disrupción

La jornada también acogió una mesa redonda con la participación del director general de Grupo IFA, Juan Manuel Morales, reflexionando sobre la disrupción, el crecimiento y el comercio electrónico, entre otros ámbitos. “Crecer no es gratis; hay que tener en cuenta el entorno y pensar mucho cuánto y cómo hay que crecer”, sostiene el dirigente.

## EL CLIENTE, EN EL CENTRO

La posición central del cliente en la estrategia empresarial de los actores de la distribución y el gran consumo también fue objeto de análisis en el encuentro. Glòria Malgosa, Client Insights Director de Kantar TNS, pone en valor la influencia de la experiencia del cliente en la disrupción y advierte de la falta de sintonía entre los puestos directivos de las empresas y los consumidores. En este sentido, recuerda que el 91% de los CEO cree que su empresa pone al consumidor en el centro, mientras que solo el 19% de los clientes califica sus marcas como *centric client*.

En su opinión, existen varias vías para poner al cliente en el centro de la estrategia empresarial. “En primer lugar, siendo ‘omnimarca’, es decir, empezando con el cliente y yendo hacia atrás”, señala la directiva.

Además, considera necesario lograr que el cliente se sienta valorado e importante, buscando formas para “encantarles”. Así, apuesta por ponérselo fácil, al tiempo que destaca la importancia de mejorar los estándares de servicio.

En esta línea, recuerda que es clave no decepcionar al cliente, “pero cuando se falla hay que saber responder”. De hecho, el 96% de los clientes no cree que las empresas vayan a responder ante un fallo. “Si se comete un error, la reclamación es una buena oportunidad de encantar al consumidor a través de una solución fácil, rápida y un trato excelente”.

En este sentido, el directivo destaca el contexto actual demográfico, que refleja una caída de la población, con mayoría de consumidores sénior. Además, apuesta por las estrategias a largo plazo: “El crecimiento es una obligación, siempre y cuando sea sostenible, con una planificación en base a diez años, no a dos”.

En cuanto a la disrupción en el comercio, Morales considera que los actores existentes no han sabido “aprovechar” las oportunidades del mercado, por lo que han llegado “empresas de fuera” ofreciendo soluciones con las que el consumidor no estaba plenamente satisfecho hasta ahora. “Las compañías líderes no han sido valientes y no han dado el paso”, comenta el directivo, alegando que en ocasiones se ha puesto el foco en el corto plazo o se ha sido “complaciente”.

Asimismo, otro de los factores de peso valorados por el director general de Grupo IFA en lo referido al crecimiento de las empresas tiene que ver la cartera de clientes de las compañías: “Cada día cuesta más



“Las compañías han pasado de gestionar costes a gestionar crecimiento”  
**Josep Montserrat**

esfuerzo retener a los clientes, mientras que es más fácil perderlos”.

Por otro lado, Juan Manuel Morales también se refiere al comercio electrónico y al auge de los *e-retailers*: “Tengo que confesar que Amazon me está sorprendiendo en los últimos tiempos; creo que está intentando cambiar el partido que quería jugar”.

En su opinión, la firma de Jeff Bezos tiene la “ambición” de convertirse en la mayor compañía del mundo, y eso no lo puede conseguir “jugando” sólo en el plano digital. “Pero yo me pregunto: ¿Tienen sentido estas cifras que prevén la apertura de miles de tiendas físicas cuando ya se percibe una elevada densidad de establecimientos por habitante?”, se cuestiona el responsable de IFA.

Para Morales, hay dos palabras que están sobrevaloradas: disrupción y *e-commerce*. “No es el comercio *online* lo que está revolucionando el retail; lo que está haciendo pensar al sector es que hay que anticipar el futuro y reposicionar el negocio para lo que viene”, sostiene el director general. “Los *pure players* han identificado áreas donde el retail tiene que evolucionar, pero son los operadores físicos los más capacitados para ganar en la omnicanalidad”, añade.

El máximo responsable de Grupo IFA recuerda que siempre ha habido disrupción en el retail y matiza que la agilidad para evolucionar es importante: “La velocidad en la disrupción es buena, siempre y cuando no vayas contra una pared”. En esta línea, sostiene que hay que adaptarse desde el punto de vista tecnológico y de las personas. “Pero también es clave la autenticidad. No podemos perder el sentido común”.



EN COVIRAN TE LLEVAS UN KILO DE MANZANAS Y UN

*Eh Luisa,  
¿Cómo le fue a  
Lucas el examen?*

AL PRECIO DE UNAS MANZANAS

**COVIRAN**  
*Algo muy personal*





Prepara nuevos proyectos en España y pone el foco en los "próximos 75 años"

# El laboratorio infinito de Ikea

Establecimientos urbanos, digitalización, procesos logísticos... Ikea acelera sus ensayos para ofrecer una propuesta lo más omnicanal posible. España juega un papel central en esta vorágine experimental: Madrid ya opera dos tiendas en el centro de la ciudad, mientras que Barcelona se ha incorporado a la agenda urbana del gigante sueco. Además, próximamente entrará en el mercado energético nacional con la venta de paneles solares.

■ POR PABLO ESTEBAN

**S**e va a oír hablar mucho de Ikea en los próximos años". Esta ha sido la carta de presentación del director general de Ingka Group (antiguo Ikea Group), Jesper Brodin, durante la presentación mundial de resultados de la compañía celebrada en Madrid. Y es que la apuesta omnicanal del gigante sueco no aminora la marcha, sino todo lo contrario.

Brodin confirma que el desarrollo de nuevos modelos de establecimiento a pie de calle tiene encaje en la estrategia de expansión del grupo del negocio *online*. "Queremos fluidez en el tráfico de clientes de un canal a otro, nos gusta esta omnicanalidad", explica el directivo, quien avanza que la tienda física "seguirá siendo importante" en el futuro.

En esta línea se ha expresado también Juvencio Maeztu, Deputy CEO/CFO de Ingka Group, en el marco del 33º Congreso Aecoc de Gran Consumo, celebrado este mes de octubre en Madrid, quien ha remarcado el papel de la tienda en la estrategia de futuro de Ikea: "Será nuestro foco de identidad". El directivo reconoce que la compañía seguirá abriendo tiendas grandes, aunque la mayoría de las aperturas se concentrará en Asia, mientras que el negocio en Europa estará más focalizado en los formatos urbanos y el comercio electrónico.

"Abriremos más tiendas, pero con otro rol: serán centros de experiencia y puntos de encuentro de los que se obtendrá un valor que no hay en otro canal", asegura. "La clave no es construir un Ikea para ahora, sino para los próximos 75 años", sostiene el directivo, que destaca que es importante no perder la identidad de la compañía por esta tendencia hacia el multiformato. "La tienda es una fábrica de sueños", ha subrayado.

Según sus pronósticos, en el futuro las tiendas grandes supondrán una ocasión donde socializar, mientras que los puntos urbanos se acabarán convirtiendo en centros de reunión. Sobre la combinación del canal *online* y *offline*, el dirigente de Ingka Group recuerda que "todo lo digital acaba en lo físico".

"Es fácil caer en la tentación de copiar, de caer en las modas y perder la identidad convirtiéndote en un operador más en el mercado", advierte el directivo, quien asegura que la compañía no va a comprometer su carácter identitario: "Nuestra identidad es volver al *retail*, poner el foco en las personas y no perder la habilidad de escucharlas".

### Proyectos en España

La ciudad está jugando un papel destacado en la estrategia comercial de Ikea en los últimos tiempos. Una vez consolidadas las tiendas urbanas de Madrid -ubicadas en las calles de Goya y Serrano- abiertas en los últimos meses, la empresa escandinava también ha incluido a Barcelona en sus planes de futuro. "Barcelona ha sido elegida entre una selección de 30 ciudades donde testar formatos urbanos, pero no podemos decir todavía ni cuándo ni bajo qué modelo", confirma la nueva consejera delegada de Ikea España, Petra Axdorff, llegada al cargo el pasado mes de Octubre.

En la actualidad, el *retailer* está aprendiendo del doble experimento



### Los números de Ikea en España

Facturación total	1.497 ME
Evolución interanual	+2,1%
Cuota del negocio online sobre el total de ventas	5,2%
Evolución interanual del negocio online	+50%
Número de empleados	9.272
Creación de puestos de trabajo	596

Fuente: Ingka Group/infoRETAIL. Datos correspondientes al ejercicio fiscal 2017/2018, cerrado el pasado 31 de agosto.

urbano de Madrid. "Estamos probando muchas cosas en las tiendas del centro de la ciudad", comenta Brodin, quien destaca que estos proyectos de proximidad tienen mucho sentido para interactuar con los clientes. "Somos una empresa disruptiva", sostiene el director general de Ingka Group, que adelanta que a finales de este año o principios de 2019 se lanzarán nuevos formatos para la ciudad.

Otro proyecto que verá la luz próximamente en España es la comercialización de energía solar a través de la venta de paneles, según ha confirmado Juvencio Maeztu. Se trata de un servicio que ya está activo en una docena de mercados, entre los que se encuentran Reino Unido, Suecia, Holanda y Japón. "Esperamos ofrecer pronto la venta de placas solares en España; es un país que tenemos en la lista", avanza el directivo.

Este servicio se lleva a cabo a través de alianzas con empresas eléctricas locales con las que pone en común la estrategia de instalación de los paneles adquiridos por el cliente. "De momento, no hemos negociado con empresas locales españolas, pero lo haremos", anuncia Maeztu.



Apuesta por un “cambio cultural” ofreciendo una nueva propuesta de valor

# El Corte Inglés potencia la omnicanalidad

El Corte Inglés presenta su nueva Red de Suministro Digital con la finalidad de “globalizar” el surtido para acercarse más al consumidor, integrando los universos ‘online’ y ‘offline’. La compañía ofrece diferentes canales de compra, diversas opciones de recogida del producto y distintos periodos de entrega.

■ POR JESÚS C. LOZANO

**E**n El Corte Inglés somos conscientes de que la transformación digital es un hecho y llevamos mucho tiempo trabajando en ello. Ahora, sin embargo, para satisfacer las demandas y necesidades del nuevo cliente ‘360’, damos un paso más y nos transformamos para potenciar nuestra omnicanalidad”, afirmó el director de Cadena de Suministro de El Corte Inglés, Iván Martín, durante la presentación de la nueva Red de Suministro Digital, por la que la compañía

presidida por Jesús Nuño de la Rosa persigue ofrecer una “nueva propuesta de valor” a sus clientes, potenciando las compras en los distintos canales: “Queremos globalizar todo nuestro surtido, sin que exista ninguna limitación, pretendiendo estar lo más cerca posible del consumidor”.

“El Corte Inglés lanzó su canal *online* en el año 2000 y desde entonces hemos ido evolucionando permanentemente hasta convertirnos en el tercer operador de





comercio electrónico en España, con 370 millones de visitas anuales a nuestra web”, prosigue Martín, quien combina esa cifra con los 700 millones de visitas que registran cada año los centros comerciales de la compañía. Distintos canales (*online* y *offline*) con un único propósito: conseguir una satisfactoria experiencia de compra.

Gracias a la nueva Red de Suministro Digital, El Corte Inglés evoluciona y pasa de tener un único *fulfillment center*, ubicado en Valdemoro (Madrid), a más de un centenar (los propios centros comerciales de la compañía). Y la gestión de las actuales 650.000 referencias, con entregas estandarizadas en 24 ó 48 horas, se transforma en la gestión de millón y medio de referencias (correspondientes a más de 1.500 marcas) que se entregan cuando el cliente quiera en cualquier punto de recogida.

La compañía ofrece diferentes canales de compra (tiendas físicas, canales *online* y una nueva *app* que se lanzará próximamente), distintos productos para comprar (surtido general, alimentación y *marketplaces*), varias opciones de recogida (en el domicilio, grandes almacenes e Hipercor y puntos de conveniencia) y distintos periodos de entrega (en dos horas, para el próximo día o selección de fecha). “Somos el primer operador multimarca de Europa y estamos ofreciendo a nuestros clientes distintas opciones para que decidan dónde, qué, cuándo y cómo comprar”, explica el director de Cadena de Suministro de El Corte Inglés.

“Tenemos que aprovechar que más del 90% de la población de España se encuentra a menos de 60 minutos de una tienda de El Corte Inglés y más del 50% está a menos de 15 minutos”, cuantifica Martín, enfatizando la relevancia que supone que la compañía ponga a disposición de sus clientes más de 3.500 puntos de entrega y devolución, entre establecimientos de El Corte Inglés y Repsol (el pasado mes de Octubre ambas compañías firmaron una alianza por la que el grupo de distribución abrirá un millar de establecimientos ‘Supercor Stop&Go’ en las estaciones de servicio de la petrolera en los próximos tres años).

### Mejorando la experiencia

“Debido a la constante adaptación a las necesidades del consumidor, evolucionamos nuestra cadena de suministro para convertirla en una red, lo que está provocando que se transformen las formas de trabajo de los equipos de tienda, con los empleados



“Los empleados de El Corte Inglés utilizarán dispositivos móviles para ofrecer una mejor experiencia de compra”  
Iván Martín

utilizando dispositivos móviles para integrar los mundos *online* y *offline* y ofrecer la mejor experiencia de compra posible al cliente”, explica Iván Martín, subrayando que la Red de Suministro Digital es “un proyecto tecnológico y de procesos que implica un cambio cultural en la compañía”.

Recursos activos, oferta y ecosistema son las tres palancas fundamentales sobre las que se sustenta el nuevo proyecto de El Corte Inglés. En este sentido, por ejemplo, la compañía se encuentra actualmente trabajando en un proyecto de RFID para conseguir más calidad, fiabilidad y eficacia en la gestión del *stock*: “Trabajamos para que el *stock* de la tienda física pueda ser adquirido por cualquier cliente *online* de una manera rápida y satisfactoria”.

Otra novedad interesante es que, fruto de la creación de “ágiles ecosistemas”, la compañía integrará *startups* en su nuevo proyecto y permitirá que proveedores locales de mercancías puedan crear *marketplaces* para vender sus productos en El Corte Inglés.

“Estamos poniendo unas sólidas bases para nuestro proyecto de omnicanalidad y sobre ello trabajaremos en el futuro; este año se ha acelerado todo, pero aún nos quedan cosas por desarrollar, por lo que en breve conoceremos nuevos servicios y funcionalidades”, adelanta el directivo, para quien el consejero delegado de la compañía, Víctor del Pozo, ha desempeñado un papel clave en la gestación de la Red de Suministro Digital: “Es el principal líder de este proyecto, en el que están involucradas más de 100 personas de diez departamentos diferentes y que ya ha generado más de 80 gigas de documentación”.

Descubriendo los horarios del consumidor 'online'

# Un día de **compras** por **internet**

Internet ha cambiado los hábitos de consumo. La casi eterna conexión a la red de la sociedad abre un panorama de oportunidades para que las marcas puedan llegar con más facilidad y eficacia a los clientes. No en vano, los consumidores pasan más tiempo de su vida conectados a internet que durmiendo. Este nuevo escenario ha creado un 'prime time' del consumo desconocido hasta ahora.

■ POR PABLO ESTEBAN

**L**os españoles están más conectados que nunca y sus hábitos de consumo *online* comienzan a ser una rutina. Sin embargo, ¿cuáles son sus horas preferidas del día para realizar las compras a través de internet? A media tarde es el momento más habitual para adentrarse en el comercio electrónico, según el informe Nielsen Digital Consumer 360, realizado en colaboración con RN SSI.

En concreto, entre las 18:00 y las 22:00 horas es el gran momento de las marcas y distribuidores, ya que es cuando más españoles salen digitalmente a comprar. De hecho, uno de cada cuatro internautas (25,8%) aprovecha ese momento para tirar





de tarjeta o informarse para futuras compras.

Este dato contrasta con las horas de la mañana -entre las 09:00 y las 11:00 horas-, cuando el comercio *online* es incipiente y apenas alcanza el 16,3% del total de personas conectadas. Con la llegada de la tarde -entre las 15:00 y las 18:00 horas-, las ganas de comprar a través de la red crecen y el porcentaje de *e-shoppers* llega al 19,4%.

Sin embargo, con las primeras horas de la noche la actividad del consumidor *online* se relaja. Así, el número de compradores por internet cae a la mitad pasadas las 22:00 horas. Ya con la noche cerrada, apenas un 13% está de tiendas.

“El móvil es el rey de la conexión a internet y también lo es de las compras *online*, en general, aunque a veces depende del tipo de productos que se quiere adquirir”, explica la responsable de Medición Online de Nielsen España, Maira Barcellos.

El desarrollo de las compras a través de internet brinda a los distribuidores y marcas una oportunidad para contactar con el consumidor en nuevos momentos del día. “Si las marcas no entienden al consumidor digital, están perdiéndose 74 horas a la semana de su vida, 10 horas de su día”, advierte Barcellos.

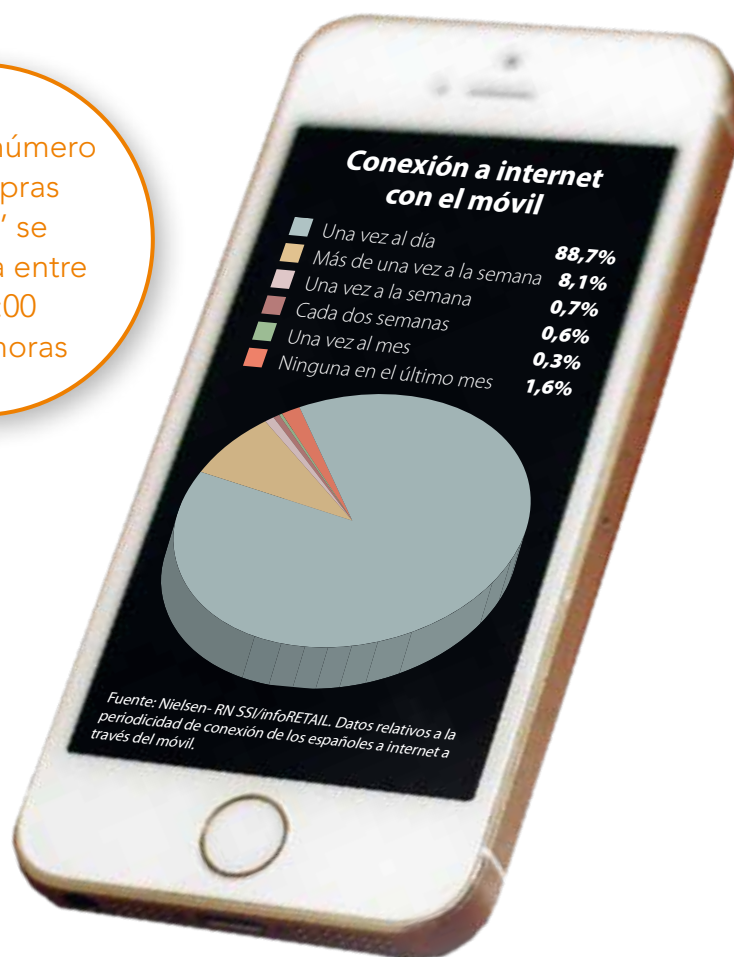
Los españoles pasan el 44% de la semana conectados a internet, un dato mucho mayor que el tiempo que dedican a dormir (29%). “Hay que conocer y entender al consumidor digital para atinar y hacer eficientes sus campañas publicitarias. Son muchos euros que se pierden y el riesgo es incremental a medida que aumentan los dispositivos y los canales”, añade la directiva.

### El móvil, el rey de la compra

El principal dispositivo de conexión a internet es el móvil (82,5%), por delante del ordenador -PC o portátil- (52,6%) y la tableta (35,3%). En cuanto al lugar más habitual es el hogar entre semana (93%), que supera al hogar los fines de semana (74%), el trabajo (47%), las salidas de ocio, comidas o cenas (34%), los espacios públicos (32%), el transporte (31%) y al ir de compras (25%).

El estudio ha realizado un esquema horario del comportamiento del consumidor *online*. La mitad de los

El mayor número de compras 'online' se concentra entre las 18:00 y 22:00 horas



españoles se conecta a primera hora de la mañana (antes de las 09:00 horas). Así, un 30,9% consulta sus perfiles en redes sociales y casi un 22% lee la prensa por internet, frente a sólo un 7,9% que lee la prensa impresa. Eso sí, el arranque de la jornada también tiene su punto analógico, pues un 41% escucha la radio.

A partir de las nueve de la mañana, coincidiendo con la jornada laboral, la conexión es masiva pues un 80% está *online* a estas horas. Pero casi la mitad aprovecha ratos o encuentra momentos para echar un vistazo a sus perfiles sociales, mientras que un 35% lee la prensa en la red.

Con las primeras horas de la tarde y la salida del entorno laboral surge el efecto doble pantalla que es determinante para que los anunciantes puedan cerciorarse de que los usuarios prestan atención y retienen los mensajes.

Por un lado, ocho de cada diez españoles están en la red, pero en las primeras horas de la tarde alrededor de la mitad ve la tele convencional. Sólo a partir de las diez de la noche es cuando se reduce el número de usuarios *online* y aumenta el de telespectadores, un 69,8% (diez puntos menos) está en internet y un 55% viendo la tele.

Ángel Monreal

Fundador y CEO de Fresh Core Consulting



# “Lo más importante son el modelo, la estrategia y las personas”

Tras trabajar varias décadas en Carrefour, **Ángel Monreal ha puesto este año en funcionamiento Fresh Core Consulting**, una compañía que no pretende realizar una labor de consultoría convencional, sino asesorar a las empresas en función de su ADN. “Lo fundamental es **mejorar la experiencia del cliente**, pero son muy pocas las empresas que ofrecen una experiencia satisfactoria en el día a día”, lamenta.

## ¿Qué enseñanzas pondrá en práctica de todo lo aprendido en Carrefour?

He estado trabajando en Carrefour desde los 23 años. Empecé en tienda y posteriormente he sido director nacional de Productos Frescos en Portugal y, después, en España, para terminar siendo director regional de Levante y Norte. De mi época en Carrefour recuerdo el lanzamiento de la Plaza del Mercado, que constituyó un importante desafío, con los mejores conceptos diferenciadores del sector; la puesta en marcha de rincones de sushi, salmón ahumado, carnes rojas maduradas... y el desarrollo de los restaurantes temáticos de Carrefour. Guardo buen recuerdo de mi etapa en la compañía, pero llegó un momento en que me apeteció cambiar para iniciar una aventura propia.

## ¿Cuáles son las pretensiones de Fresh Core Consulting?

No pretendemos realizar una labor de consultoría convencional, sino acompañar a las empresas y asesorarlas en función de su ADN y del posicionamiento que quieran tener, ayudando a implementar su estrategia, ofreciendo formación al personal y desarrollo del *lay-out*, entre otros aspectos. Pretendemos ser

asesores de la industria alimentaria, la distribución y la restauración. Las personas que formamos la compañía tenemos una amplia experiencia profesional en diversos proyectos, tanto nacionales como internacionales, y queremos ayudar a identificar nuevas tendencias y oportunidades de negocio.

## ¿Cuáles son, a su juicio, los retos del retail?

Cada empresa tiene que definir su ADN y buscar su identidad para especializarse en algo y saber qué posición quiere ocupar en el mercado, dedicándose a ser el mejor, convirtiéndose en un referente y mejorando la experiencia del cliente, que es lo fundamental. Una vez conseguido esto, se puede empezar a trabajar en la omnicanalidad para dar una respuesta única al cliente. Una cadena tradicional tiene que hacerlo primero muy bien en lo físico para atacar después el *online*. A día de hoy, son muy pocas las empresas que están ofreciendo una experiencia satisfactoria en el día a día de la tienda física.

## ¿Qué oportunidades de negocio vislumbra para la industria alimentaria?

Debe satisfacer las tendencias del nuevo consumidor, que se enfocan

hacia un producto natural y que cuida la salud. Tiene que potenciar la innovación y buscar el valor añadido, aportando diferenciación y una identidad propia para facilitar el reconocimiento del consumidor.

## ¿Qué opina de los espacios de consumo que se están abriendo en las cadenas de distribución?

Se trata de algo fundamental para mejorar la experiencia de cliente y potenciar los puntos de contacto. Facilita la vida al cliente, que puede comer cuando compra o comprar mientras come. Es un elemento fundamental para mejorar la experiencia al tiempo que ayuda a las empresas a presentar los productos que se venden en los lineales.

## ¿Es, entonces, la experiencia del cliente la gran asignatura pendiente?

La mayoría de las empresas están pendientes de lo que realizan los grandes grupos, que son capaces de invertir millones en elementos tangibles, como centros de distribución y tiendas; pero, sin embargo, les cuesta dedicar tiempo, esfuerzo e inversión en trabajar la estrategia, el modelo comercial y la experiencia de cliente. Y el modelo, la estrategia y las personas son lo más importante. ✨



JAVIER GÓMEZ NOYA  
CAMPEÓN DEL MUNDO DE TRIATLÓN

# TERNERA GALLEGA GARANTÍA DE ÉXITO



pura **terngra**



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



PREPAGADO 3 MEDIDA S.L

## La vuelta al mundo

### ■ FRANCIA

#### Carrefour y Système U crean una central de compras

Carrefour y Système U han creado una central de compras denominada Envergure, que será la encargada de negociar los términos y condiciones de compra de ambos distribuidores para las principales marcas nacionales e internacionales con 70 proveedores del sector de alimentación, así como con algunos de non food. En un comunicado conjunto, destacan que su objetivo es simplificar las compras e intercambiar información para acelerar la toma de decisiones.

### ■ ESTADOS UNIDOS

#### Walmart crea su versión de Amazon Go

Sam's Club, cadena mayorista propiedad de Walmart, abre su propia versión de Amazon Go. Se trata de un nuevo concepto de tienda denominado Sam's Club Now, cuyo primer activo está situado en Dallas (Texas). En concreto, la tienda no tiene cajas de salida, sino que los clientes pagan sus productos escaneándolos a través de una aplicación. Además, dispone de un software que permite guiar a los compradores directamente a los artículos que desean creando un mapa de la mejor ruta.

### ■ ESTADOS UNIDOS

#### Sears entra en concurso de acreedores

Sears Holdings ha entrado en concurso voluntario de acreedores y ha anunciado la dimisión con efectos inmediatos de su consejero delegado, Edward S. Lampert, quien se mantendrá como presidente del consejo de administración. Los planes de la compañía pasan por reorganizarse en torno a una plataforma comercial más reducida que aglutinará sus establecimientos con Ebitda positivo -unos 700-, mientras que cerrará 142 tiendas no rentables.



### ■ REINO UNIDO

#### Hijos de Rivera se asocia con Greene King

Hijos de Rivera refuerza su presencia en el mercado británico con la firma de un acuerdo de distribución con la cervecera local Greene King, que le permitirá importar en exclusiva sus cervezas para el canal de alimentación y hostelería de Reino Unido. El acuerdo incluye las



marcas Estrella Galicia, Estrella Galicia 0,0, Estrella Galicia Sin Gluten, 1906 Reserva Especial y 1906 Black Coupage en sus distintos formatos de barril, botella y lata.

### ■ ALEMANIA

#### Desembarco de la rusa Torgservis

El imperio de Lidl y Aldi en el canal de descuento en Alemania tiene una nueva amenaza. Se trata de la cadena rusa Torgservis, que está estudiando su entrada en el mercado alemán a través de una filial denominada TS Markt, con la apertura de un centenar de tiendas. Nacida en la ciudad siberiana de Krasnoyarsk en 2009, Torgservis planea una expansión inicial por el norte y este del país desarrollando centros con una estética de almacén y el 95% del surtido de marcas propias.

### ■ PORTUGAL

#### Desembarco de Dcoop

Dcoop ha adquirido el 5% de la empresa portuguesa Maçarico, dedicada a la comercialización de aceitunas de mesa y aceite de oliva. Con este acuerdo, ambas compañías pretenden fortalecer el mercado luso de la aceituna de mesa, donde Maçarico es una empresa líder, además de potenciar las exportaciones en los más de 40 países donde están presentes. Este es el segundo acuerdo de participación en operadores de aceitunas firmado por Dcoop, tras el reciente acuerdo con Bell-Carter en Estados Unidos.



## ■ ALEMANIA

### GAC compra Thurländer

Grupo Alimentario Citrus (GAC), interproveedor de Mercadona, ha adquirido la compañía alemana Thurländer, especializada en la producción de ensaladas listas para consumir. Así, integra una plantilla global de 2.500 empleados, con siete plantas de producción y más de 5.000 hectáreas de cultivo propio. El grupo facturará este año cerca de 300 millones de euros y venderá más de 200 millones de unidades de ensaladas en cinco países (España, Portugal, Alemania, Austria y Dinamarca).

## ■ INDIA

### Kraft Heinz desinvierte en Asia

Kraft Heinz se ha desprendido de parte de su negocio en India, que incluye la explotación de marcas locales como Complian, Glucon-D, Nycil y Sampriti. En concreto, ha vendido su participación en Heinz India Private Limited a la empresa india Zydus Cadila por un importe de 45.950 millones de rupias indias (unos 550 millones de euros). El cierre de la operación se producirá a principios de 2019, una vez que haya recibido la aprobación de las autoridades de competencia.

## ■ MALASIA

### Acuerdo entre Nestlé y Lactalis

Nestlé se reestructura en Malasia, tras vender a Lactalis su negocio de lácteos refrigerados en el país asiático, así como el centro de producción ubicado en Petaling Jaya de su marca Milo. Como resultado de estas transacciones, el grupo suizo invertirá 100 millones de ringgits malayos (21 millones de euros) para ampliar las instalaciones de Milo en Chembong, que se convertirá en la fábrica más grande de la marca en todo el mundo.

## ■ FRANCIA

### Auchan estrena modelo de tienda

Auchan Retail abre su primera tienda Auchan Drive para peatones. El establecimiento, inaugurado en Lille (Francia), refuerza su apuesta 'phygital' en los centros urbanos. Cuenta con una superficie de 130 metros cuadrados y dispone de un equipo de profesionales formado por tres personas. Además de recoger el pedido, el cliente también puede retirar las entradas de eventos que haya adquirido previamente en el portal [www.auchanbilletterie.fr](http://www.auchanbilletterie.fr).



## ■ BÉLGICA

### Pop up store de 'Act For Food'

Carrefour ha inaugurado en Bruselas (Bélgica) un establecimiento temporal para promocionar su estrategia 'Act For Food'. Esta pop up store, que opera bajo la enseña Act For Food Factory, ofrece un amplio surtido de productos con la marca Carrefour Bio, como frutas, verduras y lácteos. Además, sus visitantes pueden consumir platos preparados en su interior. Abre todos



los días de la semana, excepto los lunes, y su fecha de cierre aún no se ha concretado.

## ■ CHINA

### Calidad Pascual se alía con Alibaba

Calidad Pascual ha inaugurado un escaparate online específico en el marketplace B2C Tmall de Alibaba Group, que se dirige a más de 570 millones de usuarios activos, con el objetivo de dar a conocer en China sus yogures 100% Bienestar Animal. Además, los supermercados Hema -también pertenecientes a Alibaba- acogerán una selección de los productos de la compañía, que ha incrementado su facturación un 18% en China durante el último año.





# La vuelta a España

## ■ NAVARRA

### Virto adquiere Oerlemans Foods Group

Grupo Virto, empresa que se dedica a la producción y distribución de vegetales ultracongelados, ha adquirido la firma holandesa Oerlemans Foods Group. Esta operación creará un grupo global con una facturación de más de 400 millones de euros y presencia en España, Francia, Benelux, Alemania y Polonia. Así, Virto incorporará nuevos productos, como frutas, y reforzará su gama ecológica, mientras que Oerlemans incluirá una gama de productos mediterráneos en su portfolio.

### Grupo Apex compra Popitas a Borges

Grupo Apex, con sede en Ribaforada (Navarra), potencia su estrategia de crecimiento con la adquisición de la marca de palomitas Popitas a Borges Branded Foods, en un acuerdo que se hará efectivo el 1 de enero del 2019. "Seguiremos atentos al mercado para aprovechar nuevas oportunidades e incorporar negocios o empresas al grupo que nos permitan ser cada vez más relevantes", señala el director general de Grupo Apex, Santiago Sala.

## ■ BARCELONA

### La nueva plataforma logística de Caprabo

Caprabo construirá una nueva planta de distribución en El Prat de Llobregat. Con una superficie cercana a los 24.000 metros cuadrados y una inversión de 20 millones de euros, el proyecto estará a pleno rendimiento en el año 2020. El centro albergará la totalidad del producto fresco que distribuye a sus 330 tiendas y gestionará el negocio de venta online de Capraboacasa, convirtiéndose además en la nueva sede central de la compañía.

## ■ BURGOS

### Campofrío Frescos se refuerza en ibéricos

Campofrío Frescos refuerza su presencia en la industria de productos ibéricos con la adopción de dos medidas: el lanzamiento de una nueva gama, bajo la marca Campofrío Frescos Ibérico; y su entrada en el proyecto del gran matadero industrial de cerdo ibérico que se construirá en Extremadura, de unos 16.000 metros cuadrados construidos, y cuyo inicio de operaciones se estima para 2020.

## ■ MURCIA

### Postres Reina crea una cátedra universitaria

Grupo Postres Reina y la Universidad Católica de Murcia (UCAM) han creado la Cátedra de Innovación en Productos Lácteos. Su principal objetivo es la realización continua de actividades de investigación, transferencia, divulgación, docencia e innovación sobre temas como la mejora tecnológica y nutricional de yogures y postres lácteos, adaptación de líneas de producción para la preparación de yogures y postres lácteos y el aumento de la vida útil de los productos.

## ■ BARCELONA

### HD Covalco lanza nueva enseña

HD Covalco reafirma su apuesta por la alimentación saludable con el lanzamiento de Vitem&Co, una nueva enseña de proximidad para potenciar el producto saludable. La primera tienda, que ha supuesto una inversión de 600.000 euros, se ha abierto en Sant Pere de Ribes (Barcelona) y tiene una superficie de 1.500 metros cuadrados, comercializando 4.500 referencias y otras 600 más de productos frescos.
























## ■ VALENCIA

### Consum hace frente a la brecha salarial

Consum se ha comprometido a reducir un 20% la brecha salarial entre mujeres y hombres en los próximos cinco años, tal y como contempla su III Plan de Igualdad 2018-2022. Actualmente, las mujeres ya suponen el 60% de la dirección de los supermercados y el 30% de los puestos ejecutivos. Además, se prevé aplicar una mejora retributiva al personal operativo, que también contribuirá a reducir la brecha.



## » APERTURAS DE TIENDAS

RETAIL ALIMENTARIO	
	Estreno de tiendas en Madrid, Olot (Girona) y Cunit (Tarragona).
	Apertura de un hipermercado Alcampo en Barbastro (Huesca); de tiendas Alcampo Supermercado en Madrid y Estella (Navarra); y de un centro Mi Alcampo en Vitoria.
	Inauguración de un supermercado en Barcelona.
	Apertura de un supermercado El Jamón en Málaga.
	Estreno de tiendas Condis Express en Barcelona (capital, dos en Sabadell y L'Hospitalet de Llobregat).
	Inauguración de establecimientos en Úbeda (Jaén) y Viveiro (Lugo).
	Estreno de un establecimiento Center en Artica (Navarra); y de una tienda City en Villagordo (Jaén).
	Inauguración de un punto de venta en Getafe (Madrid).
	Apertura de tiendas 'suma' en Sevilla, Córdoba y Santa Eulària des Riu (Balears).
	Estreno de un punto de venta Cash Fresh en Málaga.
	Inauguración de un supermercado Vitem&Co en Sant Pere de Ribes (Barcelona).
	Estreno de un punto de venta en Novelda (Alicante).
	Inauguración de supermercados en Madrid (capital y Navalcarnero).
	Apertura de un supermercado en Madrid.
	Inauguración de tiendas Udaco en Madrona (Segovia) y Elda (Alicante); y de establecimientos Unide Supermercados en Brihuega (Guadalajara) y Pugar (Toledo).
	Estreno de una tienda BM en Logroño.
	Inauguración de un establecimiento en Palafrugell (Gerona).
RETAIL ESPECIALIZADO	
	Estreno de un centro BigMat City en Montilla (Córdoba).
	Apertura de un establecimiento en Sagunto (Valencia).
	Inauguración de puntos de venta en Segovia y Almería.
	Estreno de un establecimiento en Almería.
	Inauguración de un punto de venta en Sant Boi de Llobregat (Barcelona).
	Apertura de tiendas en Orense, Zaragoza, Almería y Yecla (Murcia).



Se aboga por experiencias, socialización y especialización

# La reinvencción de los centros comerciales

Los centros y parques comerciales, 556 existen actualmente en España, se encuentran en pleno proceso de transformación en un entorno comercial marcado por las nuevas tecnologías y la transformación digital. Desde el sector se apuesta por generar experiencias y emociones, reinventando la propuesta de ocio e innovando en el 'retail mix'. Los centros comerciales pervivirán en el futuro, pero el concepto trascenderá el esquema clásico de caja con tiendas.

■ POR JESÚS C. LOZANO



**E**l 67,8% de los consumidores españoles ha comprado *online* al menos una vez en los últimos doce meses, mientras que el 100% lo ha hecho *offline*, cuantifica el socio director de Hamilton, Sebastián Fernández de Lara, al tiempo que destaca que el 78,3% de la población es “consumidor habitual” de los centros comerciales.

En plena era *omnichannel*, impulsada por la transformación digital, los distintos canales de venta luchan por incrementar su cuota de mercado, estableciéndose una “fuerte competencia basada en diferentes *drivers* de atracción”, según Fernández de Lara, entre los establecimientos a pie de calle, los centros comerciales y el *e-commerce*.

“El canal *online* aporta variedad, flexibilidad, comodidad, tranquilidad, intimidad y la sensación de poder obtener un mejor precio, mientras que los establecimientos de calle reportan cercanía, humanización, personalización, mayor asesoramiento y oferta local, lo que confluencia en la percepción de unos mayores niveles de calidad; por su parte, en los centros comerciales predomina la imagen de una mayor amplitud de sectores y tiendas, variedad, seguridad, socialización y facilidad

de pago”, amplía el directivo de la consultora, resumiendo que “internet supone funcionalidad, mientras que la calle se mueve en el campo semántico de índole más emocional y los centros comerciales se posicionan en el ámbito de la socialización”.

Hoy por hoy, y según se puede comprobar en un gráfico que ilustra este reportaje (página 47), los establecimientos a pie de calle son los que dominan en los sectores del comercio con base alimentaria y la restauración, mientras que los centros comerciales son la opción con mayor recurrencia en los sectores de electro, ocio/cultura, moda, deporte, hogar y cines, con unas tasas que abarcan desde el 41,7% para ocio/cultura al 69,3% para el cine. El canal *online*, por su parte, consigue sus mayores porcentajes en las ventas de electrodomésticos y cultura.

“Mientras que la arquitectura y la tecnología actúan como medio para conseguir una adecuada experiencia de visita, el factor humano es clave a la hora de la elección del lugar donde llevar a cabo una

“El centro comercial debe ser punto de conexión para los contactos de Tinder”

**Lee Morze**  
(Castellana Properties)



## Transformación digital y experiencias, claves para el futuro

**El mercado**, las tendencias, las modas, todas ellas cambian de manera constante y a una velocidad desconocida hasta la fecha. En los últimos tiempos hemos visto cómo empresas *retail* han tenido que cambiar su modelo de negocio y sus estructuras para poder seguir compitiendo y adaptándose a las demandas de los consumidores, los cuales están altamente influenciados por el servicio proporcionado por las empresas *.com*. Esta situación no es diferente para los centros comerciales, que tienen por delante el reto de ofrecer a sus clientes experiencias únicas y distintivas. Aunque, en mayor o menor medida, todos los que nos dedicamos a este sector hemos puesto en marcha iniciativas encaminadas a satisfacer estas demandas, quedan aún muchas cosas por hacer.

**En Carrefour Property** estamos plenamente convencidos de que el espacio físico continuará ocupando un lugar privilegiado en la mente de los consumidores porque es el único entorno donde aún se pueden vivir experiencias. Por este motivo, desde la compañía creemos que apostar por la innovación y consolidar la transformación digital será la clave para poner al cliente en el centro de todo y reforzar los vínculos con él.

**Para lograrlo** es imprescindible redoblar nuestros esfuerzos, identificando las nuevas tendencias del mercado y, sobre todo, yendo un paso por delante de lo que piensa y lo que quiere el consumidor en cada momento. Y, para ello, tenemos un gran aliado: el uso

inteligente y responsable de la información y datos a los que podemos acceder gracias al *Big Data*.

**Como promotores y gestores** de centros comerciales, nuestro reto pasa por ser capaces de generar experiencias y emociones únicas en nuestro público, así como por incorporar la revolución digital al mundo físico. Desde Carrefour Property estamos plenamente convencidos que ambas realidades desarrolladas en consonancia son la clave del éxito.

**Vivimos en un entorno** en el que los consumidores reclaman a las compañías que vayan más allá de lo tradicionalmente establecido cuando visitan los centros comerciales: quieren poder disfrutar de nuevas experiencias que no les proporciona la compra *online*. Y es que, gracias a la democratización del comercio electrónico y el uso cada vez más accesible de la tecnología, el cliente se ha transformado para hacerse más exigente. Este nuevo cliente quiere disfrutar de momentos experienciales útiles y entretenidos cuando realiza sus compras en el entorno físico. Es ahí donde los promotores tenemos



determinada compra”, prosigue Fernández de Lara, apostillando que “no hay que obsesionarse con la tecnología, sino con el cliente”.

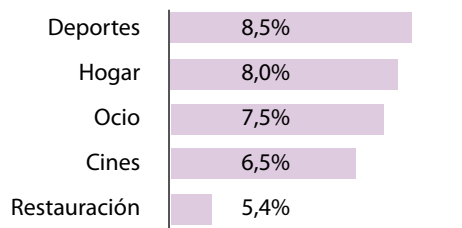
### Oportunidad de crecimiento

En la ponencia titulada ‘Conviviendo con la era digital, hacia el *retail 4.0*’, el socio director de Hamilton profundizó, en el

marco del XVI Congreso Español de Centros y Parques Comerciales, en la oportunidad de crecimiento que tienen los centros comerciales en España aprovechando las oportunidades que genera la omnicanalidad. Y ofreció, para argumentarlo, una serie de datos: las tasas de exclusividad de un determinado sector a través de un canal concreto son muy bajas, al tiempo que la búsqueda de información y la comparación de precios es cada vez más *online* (46,7% de *webroomers*), pero la mayor parte de las compras se sigue realizando *offline*; junto a ello, el 70% de las compras *online* se envía al domicilio y únicamente en el 13,3% de las ocasiones se prefiere recoger el producto en la tienda, mientras que los que más devuelven y en mayor proporción prefieren hacerlo en tiendas físicas son los *millennials*.

“En los próximos cinco años, internet será el canal que más crezca en términos proporcionales de gasto, la Generación X y las clases sociales más altas serán las que realicen un mayor incremento del gasto a

### Evolución de las ventas



Incremento de las ventas por metro cuadrado en los sectores con mejor evolución en los centros comerciales durante el periodo 2015-2017. Fuente: CBRE / infoRETAIL.



que demostrar nuestro conocimiento y experiencia para sorprenderles y estar a la altura de estas nuevas exigencias.

**Y es precisamente** en el terreno del ocio y el entretenimiento donde existe un amplio abanico de posibilidades que nos tiene que permitir ofrecer a los usuarios algo muy distinto. Incorporar espacios como spas, mercados de productores locales o gimnasios y eventos como exposiciones de arte, pueden resultar decisivos a la hora de impulsar la afluencia, aumentar el tiempo de permanencia y atraer el gasto de los consumidores a los centros comerciales convirtiéndose, así, en un lugar para compartir tiempo de calidad con amigos y familiares.

**Nuestra apuesta** por la omnicanalidad es decidida y parte de nuestro compromiso con la transformación digital de la compañía. Desde Carrefour Property nuestra aspiración es consolidarnos como un referente en la digitalización del *retail* español. Prueba de nuestros esfuerzos es el reconocimiento que ha recibido recientemente FAN Mallorca Shopping como el mejor Centro Comercial Grande de España, donde incorporamos los últimos avances en tecnología para que el visitante se sienta protagonista, pueda interactuar con el entorno y su experiencia resulte irreplicable.

**Hoy por hoy el centro** comercial continúa siendo un referente para nuevas generaciones de consumidores como la Generación Z que, al contrario de lo que ocurre con los *millennials*, considera estos espacios relevantes para su vida social. Un reciente estudio publicado por IAB afirmaba que estas nuevas generaciones

utilizan el centro comercial para socializar y, una vez allí, aprovechan para realizar sus compras. Convertirnos en un aliado para que su experiencia resulte diferencial puede resultar clave para el éxito a futuro.

**En cuanto a la oferta**, la restauración se mantiene como un elemento clave y diferencial en el éxito de los centros. En nuestro caso, en los últimos meses hemos acometido la renovación de nuestra oferta para incorporar el formato *free standing* en distintos centros comerciales de manera que podamos aportar a nuestro parque un modelo de gran éxito. Al tiempo que optimizamos la superficie de nuestros aparcamientos.

**Para afrontar estas** realidades en Carrefour Property estamos inmersos en un importante plan de desarrollo en el que, por una parte, transformaremos y actualizaremos dos centros ya existentes para hacerlos más atractivos y, por otra parte, desarrollaremos nuevos proyectos donde los operadores podrán disponer de espacios que multipliquen sus conexiones con los clientes de manera diferencial y exitosa.

**Estos nuevos centros** se están desarrollando con una ambición muy clara: incorporar todas las posibilidades que nos brinda la tecnología para crear edificios inteligentes, pero, además, comprometidos con el medio ambiente. En definitiva, nos encontramos ante un horizonte que nos motiva a emplear toda nuestra experiencia como el principal promotor inmobiliario comercial de España para continuar liderando el apasionante futuro de un sector que no se detiene nunca.

#### Dolores Bañón

DIRECTORA DE PROMOCIÓN INMOBILIARIA Y OPERACIONES DE CARREFOUR PROPERTY ESPAÑA

través de internet, siendo la oferta de calle la que más sufrirá el impacto de la compra *online*, en especial entre los *millennials*", vaticina Sebastián Fernández, previendo que el centro comercial será el canal que más gasto acaparará, especialmente entre las familias y las parejas.

Pensando en el futuro, el consultor recomienda a los centros comerciales que reinventen su propuesta de ocio, innoven en el *retail mix*, profundicen en el desarrollo de una estrategia común con los operadores y jueguen un rol más activo dentro de su comunidad.

Y cuatro son los pilares, a su juicio, sobre los que debe sustentarse la estrategia de los centros comerciales del futuro inmediato: flexibilidad, conectividad, personalización y ocio. "Va a cambiar el modelo operacional, iremos hacia la especialización (por productos y *targets*) y pronto veremos el desarrollo y el crecimiento de nuevos conceptos, como centros especializados en el ocio, centros más urbanos cuyo eje

central será la restauración, *community centers* (espacios más sociales y mixtos en su concepción que busquen estar más presentes en el día a día del consumidor-ciudadano), *hospitality centers* (cuyo fin último será estar y en los que el espacio y la arquitectura jugará un papel clave), centros pantalla..."; concluye.

#### Importancia del espacio físico

"El reto que tiene ante sí el sector de los centros comerciales, en plena era del *e-commerce*, es demostrar que el espacio físico es fundamental para crear un vínculo emocional con el consumidor y que, gracias a la omnicanalidad, se aúnan las experiencias *online* y *offline* para mejorar la experiencia del cliente", afirma, por su parte, el presidente de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC), Javier Hortelano.

"Hay que transformar los centros comerciales en un 'shapeshifter'"

Javier Revenga  
(Savills Aguirre Newman)



## Portugal, un mercado complementario y con oportunidades

“El mercado portugués de los centros comerciales es muy interesante y complementario del español, debiéndose contemplar ambos como un único mercado ibérico”, sentencia el CEO de Merlin Properties, Ismael Clemente, para quien el sector portugués ha recogido y asimilado las herencias provenientes de Brasil y Estados Unidos, lo que implica, a su juicio, que “haya tenido centros de generación moderna antes que España”.

**Obviamente, España y Portugal** comparten intereses, preocupaciones y oportunidades en el comercio, en general, y en el sector de los centros comerciales, en particular. Por ello, es necesario profundizar en las oportunidades de desarrollo conjunto entre ambos países en el sector de los centros comerciales del país vecino, cuya facturación asciende a 9.000 millones de euros anuales, según datos de la Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC).

**Portugal cuenta** con 81 centros comerciales, que reciben alrededor de 550 millones de visitas anuales, totalizan 3,3 millones de metros cuadrados de superficie bruta alquilable y engloban 8.082 establecimientos que generan 100.000 puestos de trabajo directos y cerca de 200.000 indirectos. Naturalmente, el sector portugués (para una población de 10,29 millones de personas) es más pequeño que el español, que actualmente cuenta con 556 centros y parques comerciales, que computan una SBA de casi 16 millones de metros cuadrados, integrando a más de 33.750 comerciantes, con unas ventas de 43.950 millones de euros, un total de 1.900 millones de visitas, generando 333.000 empleos directos y alrededor de 390.000 indirectos.

**Después de varios años** de crecimiento, en los años setenta del siglo XX, de las pequeñas galerías comerciales con tiendas dentro de las principales ciudades, en 1985 se inició el desarrollo de los modernos centros comerciales con la inauguración de Amoreiras Shopping Center, en Lisboa. Los expertos estiman que el territorio lusitano dispone de un parque comercial suficiente para las actuales condiciones de la demanda, fundamentalmente en



lo relativo a unidades de tipología de dimensiones ‘grande’ y ‘muy grande’.

“El mercado inmobiliario portugués está viviendo uno de sus mejores momentos”, fue la principal conclusión que se extrajo de la mesa redonda sobre los centros comerciales portugueses celebrada en el XVI Congreso Español de Centros y Parques Comerciales. El futuro del sector en el país vecino se focaliza en reformular el parque ya instalado, con los operadores centrados en las expansiones y remodelaciones de lo ya edificado, proponiendo nuevas formas de comercio minorista, desarrollando nuevos servicios, fomentando las experiencias y los conceptos relacionados con la restauración y la integración digital.

**Ante el actual incremento** en el consumo del que está disfrutando Portugal, “es la hora de invertir en los centros comerciales del país, ya que se están desarrollando muchas oportunidades en el sector, que ofrece innumerables oportunidades de negocio”, afirmó el Head of Investments and Asset Management de Sonae Sierra, Alexandre Fernandes.

**Los centros comerciales** son la primera opción de compra para las familias en Portugal. “Hay una diferencia fundamental entre España y Portugal y es que la vida en los centros de las ciudades españolas es más dinámica que en las portuguesas”, analiza el Iberia Managing Director de Multi Corporation,

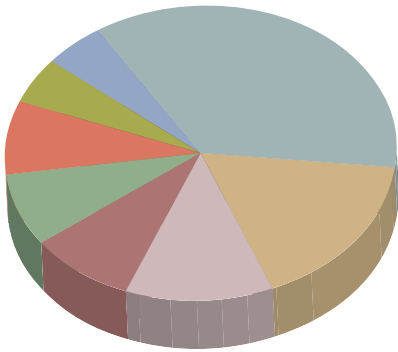
La digitalización -prosigue Hortelano- ha dejado de ser una posibilidad futura para convertirse en la realidad del *retail*, acarreando retos y desafíos, pero también conllevando ventajas, como mejorar el conocimiento del cliente, ofrecer nuevos canales de relación, optimizar la eficiencia y mejorar la experiencia de compra gracias a la omnicanalidad. “Los centros y parques comerciales se tienen que adaptar a las

demandas de un consumidor que está conectado durante todo el día y que quiere vivir experiencias singulares que merezcan la pena ser compartidas en las redes sociales”, sostiene el presidente de la AECC, precisando que los centros comerciales han de ofrecer esas experiencias y deben capitalizar la enorme cantidad de información que genera el uso de las redes sociales.

# Maheso® *Tan bueno, tan fácil*

## Mix comercial por ramo de actividad

Moda	36%
Alimentación	17%
Ocio	12%
Servicios	9%
Hogar	8%
Restaurantes	8%
Higiene y cuidado personal	5%
Electrodomésticos	5%



Mix comercial sobre el total de la superficie bruta alquilable de los centros comerciales de Portugal. Fuente: APCC/infoRETAIL.

Francisco Cavaleiro de Ferreira, para quien los centros comerciales son el principal foco de atracción en Portugal mientras que en España tienen más potencial las *high street*.

**Y para el final**, una recomendación del Asset Manager de Ceetrus Portugal, Rui Vacas, quien aboga por trabajar conjuntamente con las enseñas que operan en los centros comerciales, especialmente los hipermercados: "Existen oportunidades para fomentar el negocio para ambas partes, tanto para los hipermercados como para los centros comerciales, mejorando conjuntamente en cuestiones como logística y venta *online*".

"Si los centros y parques comerciales quieren seguir siendo competitivos y atractivos, tienen que rendirse a la omnicanalidad. Estamos seguros que así será, porque si los centros comerciales se han distinguido por algo, desde su nacimiento, es por ser líderes en innovación", apostilla Hortelano, al tiempo que se enorgullece por el incremento del 2,6% que se ha producido en las ventas del sector durante



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

[www.facebook.com/maheso](https://www.facebook.com/maheso)

[@Maheso\\_news](https://twitter.com/Maheso_news)

## Escucha activa e interacción con los clientes

**Cushman & Wakefield** gestiona y/o comercializa un total de 32 centros comerciales que superan los 1,5 millones de metros cuadrados de superficie bruta alquilable, entre los que destacan espacios de primer nivel como Islazul, Intu Asturias, Parque Corredor, L'Aljub, Berceo o Ferial Plaza. Además, la compañía también cuenta con cinco carteras de hipermercados y medianas superficies que elevan la SBA total gestionada en *retail* por encima de los 1,8 millones de metros cuadrados.

**Nuestra estrategia** se centra en adaptar los centros comerciales que gestionamos y comercializamos a una demanda cada vez más exigente, con propuestas de valor que incluyen la optimización de la gestión a través de la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías, cambios de diseño y superficie, un balance óptimo entre *retail* y *food & beverage* y la generación de experiencias a través de servicios *first class* y de la dinamización constante de los espacios. La estrategia, en definitiva, pasa por adaptar la oferta a la demanda a través de una escucha activa al cliente.

**Estamos convencidos** de que los centros comerciales deben escuchar a sus visitantes para generar una oferta adaptada y atractiva, y por eso decidimos crear el proyecto 'Infinity'. A través de la interacción de los clientes con el propio centro y de tecnología avanzada desarrollada en exclusiva junto a Boostcom, 'Infinity' recoge, analiza y procesa la información sobre el cliente, "devolviendo" información relevante e



**Rafael Mateu**  
SOCIO Y DIRECTOR DE RETAIL ASSET  
SERVICES DE CUSHMAN & WAKEFIELD  
ESPAÑA

"inteligente" que nos permite adaptar nuestra estrategia omnicanal. El objetivo que buscamos es generar *engagement* con los visitantes y que tanto *retailers* como clientes se beneficien.

**Los centros comerciales** deben convertirse en puntos de encuentro social con diseños innovadores y atractivos y una oferta *retail* y gastronómica que genere experiencias diferentes a los visitantes. La mezcla de diversidad, comodidad, calidad y precio es la que marcará la evolución de los centros comerciales, que evolucionarán en línea con los gustos de los consumidores. Por eso, debemos estar en conexión permanente con ellos para adelantarnos a los cambios en la demanda y a las nuevas modalidades de consumo.

**Finalmente, he de recalcar** que el nuevo consumidor está mejor informado, conectado a nivel multicanal y valora su tiempo cada vez más. Este valor que se le está dando al tiempo y a las experiencias vividas es precisamente uno de los conceptos que más influyen para definir los gustos y preferencias de los nuevos consumidores. Además, los ciclos de tendencia son cada vez más rápidos, por lo que el consumidor está en evolución constante. Para conseguir *engagement* con este nuevo segmento de clientes debemos ser ágiles y flexibles, estar en contacto permanente con los *retailers* y ser capaces de prever los cambios en el comportamiento de la demanda.

el primer semestre de 2018 respecto al mismo periodo del año anterior, impulsado fundamentalmente por el aumento del 5,5% en las actividades de restauración, seguida de hogar (+2,5%) y moda (+2,4%).

"La primera mitad del año ha sido muy positiva para la industria de los centros y parques comerciales en nuestro país, ya que al aumento de las ventas se une el desarrollo del 3,2% en la afluencia", rubrica.

A propósito de la afluencia, la restauración de los centros comerciales está registrando durante 2018 un incremento interanual del 10% en las visitas, según un informe de The NPD Group, siendo los desayunos y las meriendas los principales periodos de atracción, con unos desarrollos del 23% y 17%, respectivamente, mientras que las comidas se anotan un aumento del 3% en el tráfico interanual. Además, el gasto medio

por comensal en los centros comerciales es de 5,80 euros, un 3% más que en el resto de la restauración en España.

### Espacios para disfrutar

"Los centros comerciales ya no son para comprar, sino espacios para estar y disfrutar", afirmó el director general de Klépierre Iberia, Luis Pires, en el XVI Congreso Español de Centros y Parques Comerciales, celebrado a comienzos de este mes de octubre en Granada. Ante esta sentencia, el consejero de Castellana Properties, Lee Morze, subrayó que los centros comerciales han de potenciar las relaciones entre las personas, convirtiéndose, por ejemplo, "en una prolongación y punto de conexión para los contactos de Tinder o en un espacio para realizar *coworking*".

"Estamos invirtiendo una gran cantidad de dinero en tecnología para que se produzca



más interacción entre las personas, y lo estamos haciendo en colaboración con nuestros *tenants*, para conseguir más *engagement* en el punto de venta”, terea el director de MDSR Investments, Ran Shtarkman.

“Creo en las sinergias entre los mundos *online* y *offline*”, profundiza Shtarkman, ante lo que Pires subraya que es necesario potenciar la omnicanalidad, invirtiendo en aspectos como la inteligencia artificial, para mejorar la experiencia de compra del cliente. “Ante la importancia que está adquiriendo la tecnología en los centros comerciales, es necesario buscar sinergias para trabajar conjuntamente con otros operadores que existen en el mercado”, apunta el directivo de Klépierre Iberia.

A juicio del consejero delegado de Merlin Properties, Ismael Clemente, “tenemos que acostumbrarnos a convivir con el canal *online*, fortaleciendo aspectos como la

“Los cuatro pilares serán flexibilidad, conectividad, personalización y ocio”

**Sebastián  
Fernández de Lara  
(Hamilton)**



[www.gadisa.es](http://www.gadisa.es) Gadisa.supermercados @Gadisa @gadisa\_supermercados

## Gadisa está ahí

Contribuyendo al desarrollo; generando empleo y potenciando la sociedad, la cultura y el deporte; garantizando la calidad y ofreciendo al consumidor cada vez más y mejores puntos de venta. Trabajando por el futuro.

  
**GADISA**

**GADIS**



**GADIS**  
gadislíne.com



## Los planes de la nueva Ceetrus para España

### Ceetrus, la división

inmobiliaria de Auchan Holding que cambió su denominación el pasado 5 de junio (anteriormente era Immochan), cuenta con importantes planes de desarrollo para España: "Tenemos una nueva Visión, una nueva marca y una nueva imagen. Ceetrus España se encuentra en pleno desarrollo, plenamente comprometida con las personas y el entorno, con una nueva forma de imaginar nuestros centros comerciales como espacios integrados que generan vida", afirma tajantemente la nueva directora general de Ceetrus España, Teresa Verdugo, quien sustituye en el cargo a Manuel Teba.

"Ceetrus ha evolucionado muy positivamente en España y se ha convertido en una empresa muy reconocida. Nuestro objetivo es seguir creciendo en el país de la mano de nuestro socio privilegiado Alcampo", prosigue Verdugo.

La antigua Immochan inició hace dos años su nueva 'Visión 2030' con el propósito de conseguir centros comerciales que ofrezcan experiencias emocionales y desarrollen la sostenibilidad y la RSC. En este sentido, la nueva Ceetrus quiere "reforzar los vínculos sociales, reinventando el urbanismo y acercarnos a los ciudadanos para hacerles la vida más fácil y agradable, creando espacios sostenibles y sociales", remacha la directora de Marketing de la compañía, Isabel Perero.

Ceetrus, que a nivel internacional facturó 667 millones de euros en 2017 y cuenta con 393 centros



comerciales, dispone de 30 centros en España que totalizaron el pasado año unas ventas de 53 millones de euros, lo que supone un incremento del 6%, y registraron 137 millones de visitantes.

La compañía ha proyectado un plan de inversiones corrientes en España que contempla 54 millones para 2018, 72 para 2019, 90 para 2020 y 110 en 2021; es decir, un total de 326 millones de euros para los próximos cuatro años. Este 2018, concretamente, destina 31 millones de euros a la reforma de siete activos (Camino de la Plata, en Burgos; Sant Quirze, en Barcelona; Telde, Las Palmas; Linares, Jaén; Moratalaz, Madrid; La Dehesa, Alcalá de Henares; y Granada) y 23 millones para la apertura el próximo mes de diciembre de Parque Rioja y Sant Boi, ubicados en Logroño y Barcelona, respectivamente. La compañía ya ha iniciado las obras del nuevo centro comercial Vialia Vigo, que será un espacio totalmente urbano integrado en la estación intermodal de la ciudad gallega; diseñado por el arquitecto Thom Mayne, tendrá 120.000 metros cuadrados de superficie bruta alquilable y su apertura se prevé para 2020.

"El operador 'online' necesita al centro comercial como 'showroom'"  
**Ismael Clemente**  
 (Merlin Properties)

sofisticación de la oferta y evitando las roturas de stock", al tiempo que aboga por conseguir "un equilibrio entre las fuerzas del mercado, ya que el operador online necesita al centro comercial como showroom, mientras que los centros comerciales también necesitan a los operadores de e-commerce".

Y, a propósito del comercio electrónico, Clemente también recomienda a los legisladores que "no vayan en contra de la evolución del comercio, porque sólo con más libertad comercial se podrán crear más oportunidades de negocio". Y tras recordar épocas pretéritas ("en los años 80 cargamos con el estigma de que íbamos a terminar con

el comercio de calle, pero ha sobrevivido"), aboga por un marco normativo seguro y con visión estratégica de futuro, que apueste por la libertad. "El mundo de los centros comerciales es un sector moderno que se enfrenta a amenazas con las que tendrá que convivir, como el retail online, al igual que en su momento el retail de calle tuvo que aprender a vivir con los centros comerciales", apostilla el CEO de Merlin Properties.

### Lo inimaginable

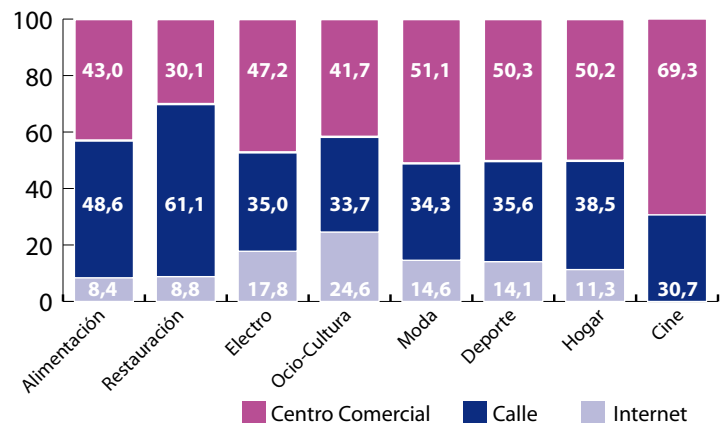
"En el futuro veremos cosas que ni imaginamos en este momento, pero serán técnicas adaptadas al nivel del ser humano", presagia Ismael Clemente. En este sentido, todos los expertos consultados por infoRETAIL coinciden en señalar que los

centros comerciales del futuro ofrecerán usos mixtos que incluyen nuevos servicios, como oferta educativa, espacios de *coworking*, oficinas, atención sanitaria y zonas de *click & collect*, entre otros usos. Y tal vez quien mejor lo resume es el arquitecto Jorge Alonso, del estudio de arquitectura Chapman Taylor, recalando que "el centro comercial tiene que ser flexible y trascender el esquema clásico de caja con tiendas".

Para Roberto Sablayrolles, Creative Director Principal de Streetsense, compañía especializada en el diseño y la estrategia multidisciplinar, es fundamental crear una comunidad: "Los espacios comerciales han de crear emociones para que la gente disfrute de la vida; es fundamental establecer un adecuado mix de *retailers* para ofrecer una experiencia de ciudad al consumidor, lo que implicará que surja la comunidad y se consiga el *engagement* con la persona". En definitiva, el centro comercial ha de convertirse en centro de experiencias de consumo.

Por su parte, la Strategy Director & Global Retail Practice Leader del estudio arquitectónico Gensler, Lara Marrero,

## Distribución de las compras



Distribución del % de compras por canal. Fuente: Hamilton / infoRETAIL.

recomienda que es necesario pensar primero en el consumidor para, posteriormente, darle el mejor servicio posible. "Desde hace tiempo diseñamos lugares que queremos que sean para todo el mundo, pero hay que pensar a quién queremos llegar, y el motivo, para ser diferentes. Además, es importante saber que la gente no compra por el producto, sino por el servicio", reflexiona.

# WITRON

Integrador y operador de sistemas de almacenamiento y preparación de pedidos para los sectores de distribución e industria.

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

## Deje su centro de distribución en las mejores manos. Y dedíquese a su negocio.

Tomamos las riendas de su centro de distribución y conseguimos que los procesos logísticos sean más competitivos y más rentables.

**La operación logística de WITRON es única.** Como integradores no nos dedicamos sólo a diseñar y poner en marcha centros de distribución totalmente automatizados, sino que también **nos encargamos de la operación**, como un **proveedor de servicios con personal propio**.

Damos soporte a nuestros clientes en 40 centros de distribución. En todo el mundo. Todos los días.

Vivimos la distribución como un todo: desde el proveedor hasta el cliente final, adaptándonos permanentemente a las condiciones cambiantes de su negocio.

Hacemos que la logística parezca fácil.





## Centros comerciales convertidos en agentes sociales

**Como gestores** de inversión y promoción inmobiliaria, uno de los cometidos prioritarios de Temprano Capital Partners se centra en detectar las nuevas tendencias de mercado, aplicando nuestros conocimientos inmobiliarios para crear, mejorar y revalorizar las inversiones. En el caso del sector *retail*, la transformación realizada tras la compra del Parque Comercial y de Ocio Quadernillos es un buen ejemplo de correcta reorientación del negocio, hasta convertir un activo de escaso rendimiento en un entorno atractivo para el nuevo operador. Partimos de una ocupación del 49% y hemos alcanzado ya el 92% tras una reforma integral y una comercialización intensa, atrayendo a operadores en algunos casos por primera vez en el mercado español.

**Confiamos en un concepto** de centro comercial dinámico y flexible, capaz de adaptar nuevas iniciativas y fórmulas para garantizar la visita del cliente, integrando convenientemente el *on* y el *off*. Ya no es suficiente con ofrecer al visitante un inventario de marcas y de servicios, ahora debemos proponer una experiencia de compra cómoda y accesible, complementada con una oferta de ocio y cultural innovadora y con reclamos atractivos para toda la familia.

**El cliente debe** tener la percepción de que siempre va a encontrar algo nuevo y distinto en los centros de Temprano Capital Partners y para ello, los reposicionamos

para integrarlos dentro de la comunidad que les rodea, haciéndolos más relevantes dentro de su entorno, logrando conectar emocionalmente con los clientes y generando una sensación de pertenencia.

**Los centros se convierten** de esta manera en agentes sociales que otorgan experiencias, ofreciendo varios canales de participación: comercial, cultural, social, medioambiental, institucional, etc. Atendiendo a este enfoque, es esencial tener en cuenta la idiosincrasia del entorno en el que se ubica cada centro, la cultura, las tradiciones y la diversidad de esa comunidad. Hay que adaptarse a las necesidades comerciales de una forma más directa y cercana, ofreciendo las

firmas, actividades y servicios más demandados y adaptando la oferta a lo que solicita nuestra comunidad. Y con este objetivo, la comunicación y el marketing, incluido el digital, deben hacer un esfuerzo para dirigir los mensajes de una forma más eficiente y certera.

**En la actualidad**, Temprano Capital Partners centra su estrategia de negocio en la Península Ibérica dentro los sectores de *retail*, residencial *premium* y Temprano Student Living (residencias de estudiantes). Contamos con activos de *retail* localizados en Madrid (Quadernillos), Barcelona (La Farga) y Gandía (Parque Comercial MYO).

**Enrique Biel**  
DIRECTOR DE ASSET  
MANAGEMENT DE TEMPRANO  
CAPITAL PARTNERS



“El centro comercial debe trascender el esquema clásico de caja con tiendas”

**Jorge Alonso**  
(Chapman Taylor)

Parece claro que los centros comerciales pervivirán en el futuro, pero el concepto cambiará. “Serán centros más especializados que ofrecerán actividades diferentes al *retail*, como por ejemplo salud y otros usos alternativos”, pronostica Ran Shtarkman (MDSR Investments), quien también se cuestiona el rol que desempeñará el parking del centro comercial del futuro. ¿Será un parking habilitado para recoger productos comprados por internet? ¿Cuál será su relevancia cuando el consumidor opte por compartir coche o vaya en bicicleta? ¿Cómo se optimizará la superficie del parking?

### ‘Shapeshifter’ para entornos efímeros

En el contexto de esta redefinición de los espacios, “los promotores inmobiliarios

deberán construir centros comerciales que den cabida a la tendencia de que prevalecerá la experiencia sobre la estricta compra, creando espacios micro-conectados en los que se socialice y donde no existan únicamente todo tipo de actividades, sino que se constituyan en una red de experiencias”, recomienda, por su parte, el director de Gestión de Centros Comerciales de Savills Aguirre Newman, Javier Revenga, subrayando la necesidad de convertir a los consumidores, que son cambiantes por naturaleza, en fans: “Hay que transformar los centros comerciales en un *shapeshifter* que se adapte a un entorno donde todo es cambiante y efímero”.

Así pues, los centros comerciales se convierten en demiurgos de experiencias y ocio familiar.

Finalmente, desde CBRE España, se apunta que la revolución digital no implicará el

## Klépierre Iberia y la reinención del retail

“Vivimos tiempos extraordinarios, en los que el mundo entero, los clientes y el *retail* están cambiando debido a la transformación digital; pero hay que decir que el *retail* no está muerto, está más vivo que nunca”, afirmó el director general de Klépierre Iberia, Luis Pires, durante la tercera edición de los premios ‘Top Brand Experiences’, celebrada a mediados de octubre en Madrid.

“Nos encontramos ante una reinención del *retail*, porque nunca antes el *retail* ha estado en una situación tan vibrante como ahora”, prosiguió Pires, destacando que los centros comerciales se han convertido en espacios de vida: “Los centros comerciales están más vivos que nunca, llenos de energía y quieren ofrecer nuevas experiencias a sus clientes”.

Klépierre Iberia dispone de 19 centros comerciales en Iberia (12 en España, entre los que se encuentran La Gavia, Plenilunio, Príncipe Pío, Meridiano, Maremagnum y Nueva Condomina, entre otros), que totalizan una superficie bruta alquilable de 815.149 metros cuadrados, con un valor superior a 2.260 millones de euros y más de 130 millones de visitas anuales. “Queremos ir más allá del *shopping*, queremos que las marcas brillen en nuestros centros comerciales”, sentenció el director de Operaciones Iberia de Klépierre, Diego Sánchez Casas.

“Estamos centrados en la modernización de las experiencias físicas y digitales, trabajando para que en nuestros centros comerciales se vivan experiencias, porque queremos ser creadores



de emociones”, continuó Sánchez, recalcando que “queremos fomentar la activación del centro comercial, pensando *out of the box*, con una clara apuesta por la innovación para lograr impactos diferenciadores en nuestros clientes”.

“Partiendo de la base de que los centros comerciales son algo activo que debe reinventarse cada día, el *mall* ha de crear experiencias, ya que el cliente no busca ir a una tienda física, sino encontrar algo que le emocione. Por ello, queremos crear experiencias diferentes para atraer a los clientes y fidelizarlos”, según la responsable de Brand Ventures España, Patricia Escriña, quien enfatiza que Klépierre está apostando por el *retailtainment*, fusionando el *retail* con emociones.

apocalipsis de los centros comerciales. “Aquellos espacios que adopten las herramientas digitales adecuadas y se adapten a la nueva realidad tendrán una oportunidad única para aventajarse en el sector”, afirma el director de Retail Investment de la compañía, Gonzalo Senra, quien destaca el lanzamiento de ‘Retail Intelligence’, una herramienta que ayuda a mejorar la capacidad de conocimiento del cliente para que se apliquen las mejores decisiones estratégicas. “Conocer y segmentar mejor a nuestros visitantes, interactuar con ellos y dar opciones a los *retailers* para integrar los mundos *online* y *offline* son la piedra angular del futuro del *retail* y es nuestra apuesta de futuro”, concluye Senra.

En definitiva, los centros comerciales se están enfrentando a numerosos cambios disruptivos en muy corto espacio de

tiempo. Existe mucha incertidumbre, es cierto, pero lejos de que ello suponga una parálisis, desde el sector (ya sean propietarios, promotores o gestores de centros comerciales) se apuesta por convertir los desafíos en nuevas oportunidades de negocio.

El *e-commerce* va a revolucionar la forma de relacionarse de los centros comerciales tanto con los arrendatarios como con los consumidores. Sin embargo, y por mucha relevancia que tenga la digitalización, las personas seguirán teniendo una importancia absoluta en el *customer journey*. “De nada sirve invertir en publicidad digital, marketing sensorial o áreas de descanso, si la experiencia final se trunca por una mala contestación de un dependiente o del personal de servicios del centro comercial”, se concluye desde CBRE.





# Sebastián Palacios

Director ejecutivo de Carmila España

## “Carmila se afianza como compañía líder en el sector”

*Carmila, que gestiona 77 centros comerciales en España, ofrece unos “espacios a la vanguardia, donde físico y digital, experiencias y servicios, se mezclan con armonía y eficacia”, afirma el entrevistado, recalcando que la compañía es una “inmobiliaria comerciante”. Tras la adquisición de siete activos este año, Palacios adelanta que Carmila seguirá incorporando nuevos centros a su cartera.*

■ POR JESÚS C. LOZANO

**E**conomista, por la Universidad Libre de Bruselas, y Master en Dirección de Empresas Inmobiliarias y de Construcción, por la Universidad Politécnica de Madrid, Sebastián Palacios inició su carrera profesional en Bélgica trabajando como consultor en la creación de empresas para desembarcar en España de la mano del grupo de distribución GIB Group para impulsar el desarrollo de Aki. Posteriormente, su trayectoria laboral ha pasado, entre otros destinos, por el área inmobiliaria de Continente, por la dirección de Expansión de Carrefour y por la dirección de Desarrollo y Operaciones de Carrefour Property España.

### ¿Qué balance realiza de la situación que está atravesando actualmente Carmila en España?

Casi cinco años después de nuestro nacimiento, estamos viviendo un momento excepcional. Tras cerrar el año 2017 con un balance brillante, hemos conseguido posicionarnos como una compañía líder en el mercado español de centros

comerciales. Durante el primer semestre de este año, la tendencia positiva se ha mantenido y nuestra compañía ha logrado de nuevo unos magníficos resultados que nos hacen pronosticar un excelente ejercicio 2018. Con 77 centros comerciales y 2.749 locales y medianas superficies, que suman un total de 467.000 metros cuadrados, gestionamos la mayor cartera de nuestro país.

### Según los resultados del primer semestre de 2018, Carmila tiene una tasa de ocupación del 96,3% en España. ¿Se siente satisfecho con este porcentaje?

Se trata de un dato que valoramos muy positivamente y que refleja la gran confianza que tienen las enseñanzas en nuestra red de centros comerciales. Esta cifra no la habríamos alcanzado sin el ambicioso plan de renovación, reposicionamiento comercial y dinamización que pusimos inmediatamente en marcha tras la creación de nuestra empresa. De cara a 2019, nuestra ambición es seguir incrementado esta cifra de la mano de los numerosos operadores que

confían en Carmila. Para nosotros, la clave no reside tanto en una cifra aislada, sino en poder ofrecer unos espacios a la vanguardia de lo que exige el cliente, donde físico y digital, experiencias y servicios, se mezclan con armonía y eficacia, y donde, como consecuencia de ello, cada comerciante consigue crear valor.

### Carmila nació hace casi cinco años. ¿Qué es lo que más destacaría de la evolución experimentada durante este periodo?

En estos cinco años, hemos lanzado en España una nueva filosofía, el concepto de inmobiliaria de tercera generación, que sitúa de manera permanente al comerciante en el centro de la estrategia. Y ejemplo de ello es la permanente actualización de nuestras herramientas de marketing y promoción digital que ponemos a su disposición. Una de ellas, el ‘Kiosco de Servicios’, acaba de ser premiada recientemente como la mejor campaña de soporte al comerciante, por parte de la Asociación Española de Centros Comerciales. Este premio nos ha llenado lógicamente de orgullo.



## ¿Cómo se captan las necesidades de los comerciantes para ponerlos en el centro de la estrategia?

Se captan sus necesidades, y las de los más de 200 millones de visitantes que acuden cada año a nuestros centros, renovando cada activo bajo nuestra filosofía de 'Aire de Familia' y transformándolo en un espacio 4.0. Esta importante modernización de nuestro parque comercial, realizada con la colaboración de Carrefour Property, ha supuesto que sean cada vez más los rótulos líderes que quieren estar presentes en nuestros centros. Además, la significativa ampliación de nuestro parque comercial, con la adquisición de 14 activos desde nuestro inicio, ha sido otra de las claves para el afianzamiento de Carmila como compañía líder en el sector. Y hemos avanzando también en nuestra relación con *partners* de interés dentro del sector, como bien ejemplariza el acuerdo suscrito con la Confederación Española de Jóvenes Empresarios, con la que hemos establecido un marco de

“ Cada vez son más los rótulos líderes que quieren estar en nuestros centros ”

## CRECIMIENTO DEL 15,5% EN ESPAÑA

Los ingresos por rentas de alquiler se han incrementado en Carmila un 13,8% durante los nueve primeros meses de 2018 respecto al mismo periodo del año anterior, ascendiendo a 253,28 millones de euros. En España, la cifra se ha situado en 59,85 millones de euros, con un incremento del 15,5%. Los activos ubicados en España representan el 23,6% del total de los ingresos de Carmila, mientras que el 69,3% procede de Francia y el restante 7,1% tiene su origen en los espacios comerciales de Italia.

Desde la compañía se asegura que la adquisición de ocho centros comerciales durante el primer semestre de 2018 (Marsella-Vitrolles, Gran Vía de Hortaleza y los seis activos adquiridos en España a Pradera European Retail Fund) han generado unas rentas adicionales de 12,3 millones de euros durante los nueve primeros meses del año.

cooperación destinado a fomentar el comercio y la creación de empresas en el sector *retail* entre los jóvenes empresarios españoles.

## A propósito de las adquisiciones, este año han sumado al portfolio de Carmila el centro comercial Gran Vía de Hortaleza y seis activos de Pradera European Retail Fund, que han supuesto incrementar un 16% la superficie del portfolio. ¿Qué cifra considera que sería óptima para desarrollar plenamente el concepto comercial de Carmila?

Estamos muy satisfechos con el importante y rápido crecimiento registrado por Carmila en tan poco tiempo. Nuestra satisfacción se basa no solo en la progresión del perímetro de nuestro parque, sino también, y sobre todo, en la gran calidad de los activos que hemos conseguido adquirir, con localizaciones de primer nivel, un liderazgo claro en sus respectivas zonas de influencia y un formidable potencial de creación de valor. No consideramos que exista una cifra óptima para desplegar con eficacia nuestra estrategia, pero sí puedo anticipar que Carmila seguirá creciendo en el futuro, con la incorporación a nuestra cartera de nuevos activos que brindarán oportunidades de desarrollo suplementarias a nuestros comerciantes.

## Este año también se inaugurará la renovación y ampliación del centro comercial Los Patios, en Málaga ¿Qué papel quiere Carmila que desarrolle este centro comercial?

Después de 14 meses y un gran trabajo entre los equipos de Carrefour Property y Carmila, el centro comercial Los Patios finalizará su renovación a finales de este año, tras haber recibido una inversión de 17 millones de euros y haber ampliado la superficie bruta alquilable de la galería comercial en 1.300 metros cuadrados. Nuestro objetivo es posicionar el complejo, para el comercio de Málaga y sobre todo para los malagueños, como un claro referente en modernidad, calidad y sostenibilidad.

## ¿Sobre qué palancas se asienta la estrategia comercial de Carmila?

Innovación y nuevas fórmulas de colaboración con el *retail* son aspectos fundamentales de nuestra estrategia comercial. En cuanto a la innovación, apostamos por nuevas actividades y novedosos formatos y rótulos, que encuentran en nuestros centros una puerta de entrada eficaz al mercado español o un magnífico soporte para dar el paso del mundo digital hacia el físico.

## ¿Qué indica sobre las fórmulas colaborativas con el retail?

En este aspecto, recientemente hemos formalizado una *joint venture* con la compañía Centros Ideal, siendo la primera vez que se realiza una experiencia de este tipo en España, pero confiamos en que los resultados serán muy positivos, y de hecho ya estamos en conversaciones con otros operadores para replicar la fórmula. Además, en la búsqueda permanente de fórmulas innovadoras, el *specialty leasing* ha adquirido un peso creciente en nuestra actividad por su gran flexibilidad y adaptabilidad; ejemplo de ello es la *pop-up store* que la firma de moda *online* Venca instaló en el centro comercial Montigalá, una experiencia omnicanal única en un formato *container*, donde se podía disfrutar de una completa experiencia de compra de la mano de elementos digitales.

# muy personal

- **Nombre y apellidos:** Sebastián Palacios Vilchez.
- **Cargo directivo:** Director ejecutivo de Carmila España desde 2014.
- **Lugar de nacimiento:** Begíjar (Jaén), 1960.
- **Estado civil:** Casado.
- **Aficiones:** Vela, esquí y senderismo.
- **Libro favorito:** Le Rêve (Emile Zola, 1888).
- **Película favorita:** Master and Commander (Peter Weir, 2003).
- **Lugar para unas vacaciones perfectas:** Mar Adriático (Croacia).

**“Somos un aliado sólido y de fiar para cualquier comerciante”, afirmó el pasado mes de septiembre, en la celebración de la quinta edición de la Gala de la compañía. ¿Qué lugar ocupa el operador en la estrategia de Carmila?**

Nos definimos como una inmobiliaria comerciante, que sitúa al operador en el centro de su estrategia. Es nuestra obsesión. Por ello, estamos en permanente contacto con nuestra red de más de 2.700 operadores, nuestros verdaderos socios, con los que trabajamos a diario definiendo soluciones que les ayuden a vender más. Dentro de esa estrategia, hemos desarrollado un amplio e innovador catálogo de herramientas digitales y de servicios de marketing local destinados a acompañar al comerciante desde el primer momento de su proyecto.

**¿Qué importancia tiene el marketing digital local para Carmila?**

Las acciones de marketing local que ofrecemos gratuitamente en nuestros centros son esenciales para nuestros operadores. Con ellas, amplifican la comunicación de sus ofertas, productos y servicios, consiguiendo incrementar la notoriedad del negocio, mejorar su atractividad e impulsar las ventas. En Carmila contamos con una visión omnicanal del comercio, por lo que estas propuestas de marketing y

promoción, diseñadas y financiadas por nosotros para nuestros operadores, son primordiales.

**¿Qué herramientas ponen a disposición de los comerciantes?**

Contamos, por ejemplo, con ‘Néstor’, el portal del comerciante que supera las 14.000 visitas, teniendo más de 670 tiendas adscritas y que aglutina muchas de las herramientas que potencian el negocio del operador, con contenidos adaptados a las inquietudes de los comerciantes para buscar las soluciones innovadoras más adecuadas para cada uno. También tenemos el ‘Kiosco de Servicios’, que ofrece una respuesta a sus necesidades, apostando especialmente por estrategias digitales desarrolladas ad hoc y de manera personalizada; se trata de una herramienta fundamental y que cada vez es más utilizada por nuestros operadores: en 2017 se realizaron 700 acciones, con importantes aumentos en la mayoría de los casos de frecuentación y ventas, y este año se superará ampliamente esa cifra.

**“Somos una referencia indiscutible en proximidad”, afirmó usted también durante la mencionada Gala. ¿Qué papel ha de desempeñar el comercio de proximidad en el futuro de los centros comerciales?**

La proximidad es cercanía. Se fundamenta en unos atributos que

optimizan el tiempo de visita del cliente y que potencian la comodidad y la flexibilidad del acto de compra. Lejos de decaer, estos valores pesan cada día más en las exigencias del cliente, y serán determinantes en la revolución del *retail* que ya está en marcha. En Carmila, hemos sumado a estos componentes tradicionales, modernidad, experiencias, omnicanalidad y, sobre todo, una oferta comercial y de servicios que ha convertido cada uno de nuestros centros en el punto de referencia comercial de su zona, en el líder de su ciudad.

**Los conceptos ocio y food court están ganando un creciente protagonismo en el sector de los centros comerciales. ¿Cómo se está adaptando Carmila a ellos?**

Los centros comerciales se han convertido en espacios experienciales, en lugares en los que experiencia, entretenimiento y comercio se dan la mano y se confunden, como bien demuestra el *eatment*, una tendencia dentro del sector *retail*, que aúna entretenimiento y ocio con gastronomía. En Carmila, hemos adaptado e introducido el *eatment* en nuestra red de activos, con iniciativas como el ‘Mercado de Finestrat’, en Benidorm, o el ‘Mercado de Alcobendas’, en Madrid, un novedoso concepto desarrollado por Carrefour que ofrece la mejor gastronomía de vanguardia de la mano de una ecléctica propuesta de restauración.

**¿Qué nuevos servicios han de ofrecerse en el futuro?**

A la modernización de la estética y de las infraestructuras de nuestros centros, en Carmila hemos sumado la adaptación permanente de la oferta de *retailers*, incorporando rótulos de sectores como servicios de abogacía, salud o restauración que responden a los hábitos y necesidades actuales de nuestros clientes. Además, creemos que el propio centro comercial debe ofrecer cada día mayores servicios. Hemos puesto en marcha varias iniciativas novedosas en ese campo, como, por ejemplo, la reserva de cita y productos a través de la web.

La leche digestiva aumenta un 23,1% su facturación

# Recuperando la

El mercado lácteo empieza a recobrar la buena senda después de unos años de caídas constantes. Así, según los datos de Nielsen, esta categoría está computando en el último TAM analizado unos crecimientos del 1,28% en valor y del 0,45% en volumen, impulsada fundamentalmente por el segmento de las leches digestivas. Las variedades de leche fresca y sin lactosa lideran el crecimiento.

■ POR ANA JULIÁN / FOTOS: PIXABAY

**E**l mercado de leche líquida empieza a remontar. Según los datos de Nielsen para el TAM de julio de 2018, este mercado ha logrado unas ventas en valor de 1.884,71 millones de euros, un 1,28% más que el año anterior, cuando se registraron 1.860,83 millones. En volumen, la evolución, aunque más tenue, también ha sido positiva: concretamente, ha vendido 2.559,5 millones de litros, frente a los 2.548,11 millones de 2017, es decir, un 0,45% más.

Estas cifras contrastan con los de años anteriores, y es que, echando la vista atrás, en el número de octubre de 2017 de la revista *infoRETAIL*, y según datos de IRI, se apuntaron descensos tanto en valor como en volumen, del 3,39% y del 1,86%, respectivamente, para el TAM 27 de agosto de 2017. Un año antes, los datos habían sido aún más negativos, con descensos del 4,39% y 3,09% en valor y volumen, respectivamente, para el TAM 28 de agosto de 2016. Y así se podría seguir... porque el mercado estaba padeciendo un descenso en sus ventas desde 2009.

Adentrándonos en el reparto por marcas, según datos de Kantar Worldpanel para el TAM del segundo trimestre de 2018, la marca de distribuidor (MDD) en su clasificación de leches y batidos acapara el 49% de las ventas en valor, frente a la marca de fabricante (MDF) que aglutina el 51%. Comparando con los datos del año pasado, la MDD ha experimentado un incremento del 1,5% en su facturación durante el TAM estudiado,

mientras que las marcas de fabricante han aumentado su valor un 0,4%. En términos de volumen, la MDD ha alcanzado una cuota del 56,7%, disfrutando de un crecimiento del 1,1% respecto al periodo anterior, mientras que la marca del fabricante (43,3% de cuota) se anota un crecimiento del 1,6% en sus ventas.

### La salud, prioritaria

Atendiendo a la clasificación de la leche líquida por categorías, y volviendo a los datos facilitados por Nielsen, la leche tradicional y de calcio es la que más cuota en valor acapara sobre el total del sector (74,9%), alcanzando los 1.412,44 millones de euros. Sin embargo, las ventas de esta categoría son las que más se han resentido, con un descenso del 2,6% en su facturación. En volumen la situación es muy parecida: sus ventas han caído un 3,2% hasta quedarse en los 2.057,73 millones de litros.

En segundo lugar, se posiciona la categoría de especiales digestivas (15,1% de participación sobre el total del mercado), con unas ventas en valor de 285,37 millones de euros y un crecimiento del 23,1% respecto al año anterior, cuando se registraron 231,64 millones. El progreso en volumen ha sido del 28,1% hasta registrar los 335,68 millones de litros (en 2017 esta categoría vendió 261,96 millones de litros).

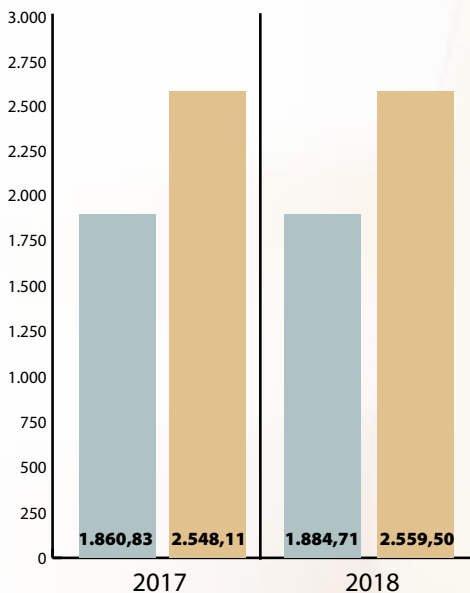
La desigualdad de evoluciones entre las dos principales categorías tiene mucho que ver con la preocupación actual de la sociedad con la salud, que, en la actualidad, para el



# salud

## Ventas totales de leche líquida

VALOR (millones €)..... **↑+1,28%**  
VOLUMEN (mill. litros) .... **↑+0,45%**



TAM julio de 2018. Fuente: Nielsen / infoRETAIL

20% de los españoles representa uno de sus principales preocupaciones -según señala el Client Executive de Nielsen, Sebastián Rodríguez-Correa-, únicamente superada por la seguridad en el trabajo y la economía.

“Si hablamos de prioridades vitales, lo más importante para los españoles es estar sanos y en forma, por encima de la familia, el trabajo o viajar. Es más, a medida que nos hacemos mayores, el *gap* de salud respecto a otras aspiraciones va *in crescendo*. A partir de los 40 y sucesivamente, la salud pasa a ser nuestra preocupación más acuciante de largo”, informa Rodríguez-Correa.

En este contexto se sitúa el creciente problema de los consumidores con ciertos productos lácteos, lo que les hace apartarlos de su dieta debido a problemas digestivos. “Ya sea por prescripción médica o por decisión propia, dejan de consumir leche tradicional y se pasan o bien a la sin lactosa,

**MAR DOÑATE**

DIRECTORA DE MARKETING E I+D DE CALIDAD PASCUAL

## “Apostamos por dar valor a la leche”

Calidad Pascual, que este año “ha marcado un hito” con la consecución del certificado ‘Aenor Conform de Bienestar Animal’, ha relanzado la marca Pascual y “los primeros datos están siendo muy positivos”, afirma la entrevistada, quien enfatiza la apuesta que está realizando la compañía por valorizar la categoría de leche, preparando nuevas propuestas para 2019 y potenciando la innovación.

**¿Qué balance realiza de la evolución que están registrando las ventas de leche en el canal de gran consumo?**

El mercado de leche refleja una recuperación en lo que llevamos de año, evolucionando en positivo, con un crecimiento del 0,7% en valor. Por primera vez en los últimos años estamos viendo resultados positivos en el mercado de leche. Vemos que el consumo en los hogares se incrementa y, además, comienza a haber ruido positivo en torno a la leche tras unos años difíciles a nivel de imagen de producto. Como señal indicativa de mejora, cada vez somos más las marcas que estamos invirtiendo y apostando por la categoría, por lo que la previsión que vemos en adelante es que la situación siga mejorando.

**¿Qué segmentos son los que mejores evoluciones presentan?**

Como venimos viendo ya los últimos años, Sin Lactosa es el segmento que está impulsando la categoría de leche. Este año sigue con crecimientos a doble dígito (+26%), siendo el segundo segmento en ventas tras leche clásica. Me gustaría,

además, destacar la evolución positiva que está teniendo este año el segmento de calcio, tercer segmento en tamaño, que caía en los últimos años y en lo que llevamos de 2018 evoluciona en positivo (+1,2%). Además de estos segmentos consolidados, hay nuevas tendencias con grandes crecimientos, como la leche fresca y la leche ecológica, que sólo suman un peso del 2,5% sobre el total de leche, pero que experimentan grandes crecimientos.

**¿A qué retos se enfrenta este mercado?**

La aparición de nuevas tendencias, como la apuesta por el mundo vegetal, así como de otros productos sustitutivos que capitalizan el momento desayuno, donde se consume el 80% de la leche, son retos que debemos afrontar a través de propuestas de valor al consumidor y destacando siempre el papel importante que juegan los lácteos en la dieta de los consumidores.

**¿Qué piensa de la evolución que está registrando la MDD?**

En categorías de productos de primera necesidad, como la leche, lo normal es que la elasticidad-precio sea alta y por tanto que haya un gran número



o bien a las bebidas vegetales. Y es que cuatro de cada diez consumidores afirman evitar la lactosa en su dieta y se calcula que entre un 20 y un 40% de los españoles sufren esa intolerancia”, apunta el Client Executive de Nielsen, subrayando la diferencia de evoluciones entre la categoría de especiales digestivas (al alza) y la categoría de tradicionales y calcio (en decadencia).

Siguiendo con los datos analizados por Nielsen para el TAM julio de 2018, se comprueba que la leche fresca (que representa el 2,3% del mercado) también disfruta de buena salud, anotándose un repunte en sus ventas del 14,1% tanto en valor como en volumen, alcanzando los 43,42 millones de euros y los 45,23 millones de litros vendidos. Por último, se sitúa la categoría residual de

de consumidores cuyo criterio principal de elección de compra sea el precio. Y en estas categorías la presencia de la MDD siempre es fuerte. Sin embargo, gracias a la apuesta que estamos realizando las marcas de fabricante por la inversión en la categoría de leche, el peso de la MDD ha disminuido en comparación con el año pasado.

### Y en este contexto, ¿qué balance realiza de la evolución que está siguiendo Calidad Pascual durante 2018?

Este año hemos marcado un hito al conseguir el certificado 'Aenor Conform en Bienestar Animal' en toda nuestra leche, que está basado en el programa europeo Welfare Quality. El pasado mes de septiembre relanzamos la marca Pascual y los primeros datos están siendo muy positivos. Estamos muy contentos con los resultados que estamos obteniendo, con un *feedback* muy positivo de diferentes grupos de interés, como clientes, consumidores y otras compañías del sector. Somos conscientes de que el mensaje central que comunicamos, la certificación de bienestar animal en todas nuestras granjas, está teniendo un gran alcance y está calando en la mente de todos.

### ¿Cuáles son las previsiones de Calidad Pascual para el futuro inmediato?

En Calidad Pascual seguiremos apostando por dotar de valor a la categoría de leche. Desde la marca tenemos diferentes propuestas que verán la luz a lo largo de 2019, pero por el momento esto es lo que podemos adelantar. Nuestro objetivo para el corto plazo es poner en valor todo lo que hacemos en la compañía para que llegue a los hogares la mejor leche y seguir comunicándolo a nuestros consumidores. Queremos seguir haciendo grande nuestro bienestar animal, sin dejar de lado la innovación, fundamental para la categoría.

especiales resto, con una facturación de 143,48 millones de euros (+1,8%) y unas ventas de 120,86 millones de litros (+0,5%).

### Consumo en el hogar

Según el 'Informe de consumo de alimentación en España 2017', del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Mapa), en 2017 el consumo de leche líquida en los

hogares españoles se ha reducido un 0,3%. Según el informe, los hogares destinan el 3,27% de su presupuesto a la compra de esta categoría. Esto supone un gasto por persona y año de 48,45 euros, un 5,9% menos que lo invertido durante 2016. Asimismo, el consumo per cápita es de 69,90 litros por persona y año, con un descenso del 4,1% respecto a lo ingerido el año anterior.

"Desde el año 2000 se viene produciendo un continuo descenso del consumo de leche, solo amortiguado en los años 2009 y 2010. En 2017 continúa esta tendencia negativa. Esta disminución progresiva se debe fundamentalmente al fuerte descenso en el consumo de leche entera que no es compensado con la tendencia creciente del consumo de leche semidesnatada", apunta el informe.

En cuanto a la importancia por tipos de leche líquida, durante el año 2017, el 96,9% del volumen de leche líquida consumida dentro de los hogares corresponde a leche de larga duración, manteniéndose su volumen de compra estable (-0,4%) y registrando datos negativos en valor del 2,2%. El 3,1% del volumen restante corresponde a leche de corta duración que presenta una evolución favorable en volumen (1,3%) y una disminución en valor (-3,1%).

Por otro lado, el informe clasifica el consumo de leche dividiéndolo en tres categorías: leche entera, semidesnatada y desnatada. En este sentido, sitúa a la leche semidesnatada como la más consumida dentro de los hogares (46,7% del total) con una evolución positiva en volumen del 1,9%, mientras su evolución en valor se mantiene estable (+0,3%), "consecuencia de la reducción del precio medio (-1,6%), que se sitúa en 0,69 euros por litro". El consumo per cápita de esta leche es de 32,6 litros por persona y año, experimentando una evolución negativa del 1,9% en comparación con 2016. El perfil del hogar más afín al consumo de este tipo de leche corresponde a hogares formados por retirados o adultos independientes. Por zonas geográficas, Extremadura, Castilla y León y Galicia son las comunidades autónomas (CCAA) con mayor consumo de este tipo de leche. Por el contrario, La Rioja y ambos archipiélagos son las CCAA que menos consumo realizan.

En segundo lugar, el consumo de leche desnatada (28,8% del total) se reduce en 2017 un 3%. Su valor cae en mayor medida (-5,3%), debido a una reducción de precio del 2,4%, quedándose en 0,70 euros el litro. Por su parte, el consumo per cápita cae un 6,7%, con un consumo medio de 19,7 litros por persona y



## La alternativa de las bebidas vegetales

**Las bebidas vegetales** han aumentado su facturación un 2,98% hasta alcanzar los 213,07 millones de euros, según datos de Nielsen para el TAM de julio de 2018. En volumen, el incremento ha sido del 3,6%, alcanzando unas ventas totales de 164,33 millones de litros.

**“Además de la sin lactosa**, los españoles cada vez tienden más a incluir en su dieta las bebidas vegetales, que es el gran sustitutivo de la leche tradicional, aunque no todas”, sentencia el Client Executive de Nielsen, Sebastián Rodríguez-Correa, para quien “las bebidas de soja padecen el mismo problema que la leche tradicional, ya que en ocasiones se apartan de la dieta si hay problemas digestivos y además hay quienes sufren de intolerancia a este ingrediente”.

**“Las grandes triunfadoras** son las bebidas de avena, almendras, avellanas, arroz y quinoa, principalmente. Así, 2017 quedará como el ejercicio en el que se produjo el sorpasso de las nuevas bebidas vegetales frente a la soja. Las primeras ya venden más que la segunda. Prácticamente uno de cada cuatro hogares españoles compra estas nuevas bebidas vegetales y les dan entrada en su dieta habitual”, añade Rodríguez-Correa.

**En este sentido**, según los datos facilitados por Nielsen, las bebidas de soja han caído, tanto en valor como en volumen, un 8,6% y un 8,4%, respectivamente, en el TAM de julio de 2018. Sin embargo, el resto de bebidas vegetales han crecido un 11,2% en facturación y un 15,2% en volumen. Con estas evoluciones, las bebidas de soja representan actualmente el 36,9% de la facturación y el 43,2% del volumen de las ventas de las bebidas vegetales.

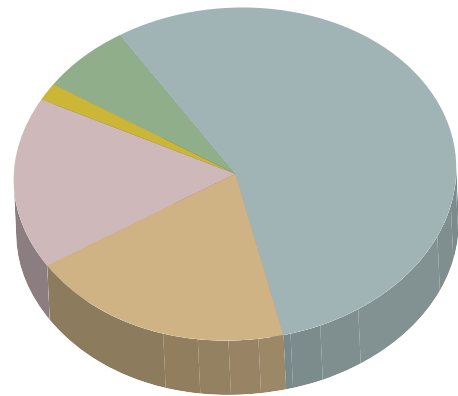
**Sobre la competencia** que pueden suponer las bebidas vegetales sobre la leche, la directora de Marketing e I+D de Calidad Pascual, Mar Doñate, percibe que “constituyen una realidad en nuestro marco competitivo, pero nosotros también las vemos como un complemento que abre nuevos momentos de consumo; es cierto, que existen consumidores que si se decantan por una bebida vegetal no tienden a consumir una bebida láctea, pero otros sí apuestan por consumir las dos”.

**Calidad Pascual** fue “pionera” en el mercado de gran consumo con el lanzamiento de la marca Vivesoy: “hoy somos referentes y queremos liderar la innovación en la categoría de bebidas vegetales, con alternativas a la soja, como la bebida de avena o los recientes lanzamientos de Vivesoy Quinoa y Vivesoy Espelta”, concluye Doñate.

año. Los hogares intensivos en el consumo de leche desnatada son los formados por adultos independientes, con un consumo per cápita de 34,18 litros por persona y año, pese a haberlo reducido un 6,4% respecto al año anterior. Las CCAA más propensas en consumo de esta variedad son Principado de Asturias, Cantabria y Galicia. Por el contrario, Andalucía, así como Extremadura y Cataluña destacan por ser las que menos consumo realizan.

## Ventas por canales

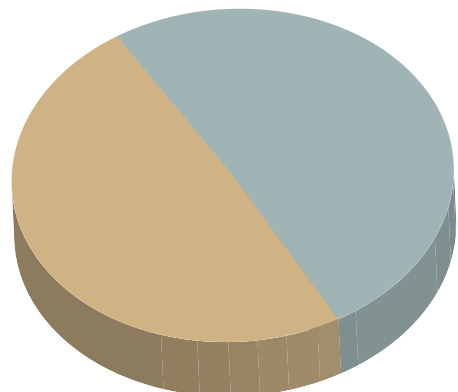
Supermercado	55,3%
Discount	19,8%
Hipermercado	16,7%
Especialistas	1,6%
Resto	6,6%



TAM 2/4 de 2018. Datos porcentuales relativos al valor de las ventas de leche líquida en 2018. Fuente: Kantar Worldpanel / infoRETAIL

## Ventas por marcas

MDF	51,0%
MDD	49,0%



TAM 6/2018. Datos porcentuales relativos al valor de las ventas de leche líquida en 2018. Fuente: Kantar Worldpanel / infoRETAIL

Por último, la leche entera (24,5% del total), ha caído un 1,5% en volumen de compra y un 3,1% en gasto, según este mismo informe. El precio medio se sitúa en 0,69 euros el litro, lo que implica una reducción del mismo del 1,6% en comparación con 2016. El consumo per cápita es de 17,11 litros por persona y año (-5,2%), notándose un aumento el consumo per cápita en los hogares con hijos pequeños y con hijos en edad media, así como también en hogares formados por retirados. Las parejas con hijos pequeños son quienes mayor consumo medio realizan

# SUS PRODUCTOS, EN LAS MEJORES MANOS...



## 3 RAZONES PARA CONFIAR EN EL SISTEMA POOLING DE PALETAS Y CONTENEDORES CHEP

1. RESPETO MEDIOAMBIENTAL.
2. EFICIENCIAS LOGÍSTICAS.
3. AHORRO DE COSTES.

**EFICIENCIA.** Gestionamos más de 300 millones de paletas y contenedores, trabajando conjuntamente con fabricantes y operadores logísticos, para transportar todo tipo de mercancías hasta la distribución comercial.

**CAPACIDAD.** Contamos con un fuerte músculo financiero, clave para invertir en nuevos productos y servicios y responder a las necesidades del mercado, ahora y en el futuro.

**EXPERIENCIA.** La atención al cliente. Un exhaustivo conocimiento de la cadena de suministro. Y, sobre todo, nuestro equipo humano, son las características que mejor nos definen.

**SOSTENIBILIDAD.** Apostamos día a día por el respeto medioambiental y por las buenas prácticas de gestión empresarial.



## 4 PREGUNTAS A:



**ADALI MORALES**

**JEFA DE MARKETING DE  
COOPERATIVAS LÁCTEAS UNIDAS**

**“Estamos creciendo un 40% en valor y volumen”**

### ■ ¿Qué destacaría del comportamiento que está teniendo el mercado de leche líquida?

Lo más importante es que en el acumulado de 2018 se cambia la tendencia de los años anteriores. La categoría presenta resultados positivos, gracias al mantenimiento de la penetración y al aumento de la frecuencia de compra (+2% vs. año móvil P7 2017). A nivel de segmentos, los que presentan mejor evolución son las leches frescas y las sin lactosa, siendo éstas últimas las principales responsables de este cambio de tendencia.

### ■ ¿Qué crecimientos están registrando los segmentos que señala?

La leche fresca está registrando unos crecimientos en el acumulado del año del 11,2% y del 10,6% en valor y volumen, respectivamente, mientras que las variedades sin lactosa se están desarrollando a unos ritmos del 14,9% y 12,8% en volumen y valor, según datos del P6 de 2018. Estos crecimientos contrastan con las caídas que están sufriendo en el acumulado del año, tanto en volumen como en valor, los segmentos de leche clásica, calcio, crecimiento y corazón.

### ■ En este contexto, ¿qué balance realiza de la evolución que está siguiendo Cooperativas Lácteas Unidas?

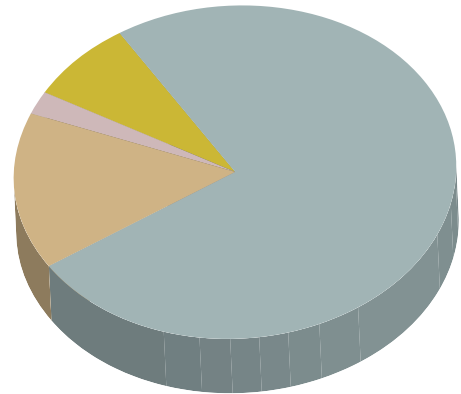
A nivel de marcas, acumulamos un crecimiento del 40% en volumen y valor durante este último TAM, debido principalmente al lanzamiento del nuevo envase en nuestras marcas Feiraco y Únicla, realizado en el último trimestre del 2017. Y las previsiones que tenemos para el cierre del ejercicio es mantener la tendencia acumulada para concluir el año con crecimientos sobre el 40%.

### ■ ¿Qué importancia se otorga desde CLUN a la sostenibilidad ambiental?

Para nosotros es muy importante la sostenibilidad y el bienestar animal. De hecho, nuestra marca Únicla fue la primera marca de leche nacional con certificación de sus ganaderías en Bienestar Animal, durante 2016, y la única con certificación en medioambiente en 2017, reduciendo las emisiones en un 20% frente a una leche convencional.

## Ventas por segmentos

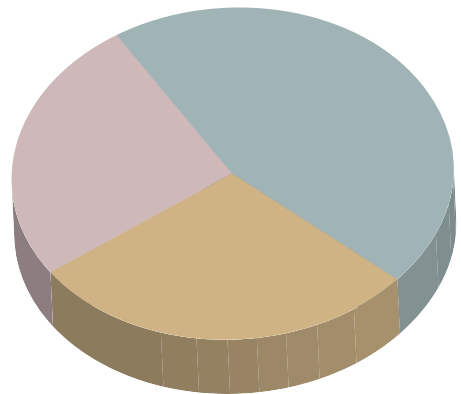
Tradicional y calcio	<b>74,9%</b>
Especiales digestivas	<b>15,1%</b>
Fresca	<b>2,3%</b>
Resto	<b>7,7%</b>



TAM julio de 2018. Datos porcentuales relativos al valor de las ventas de leche líquida en 2018.  
Fuente: Nielsen / infoRETAIL

## Ventas por variedades

Semidesnatada	<b>45,6%</b>
Desnatada	<b>28,9%</b>
Entera	<b>25,6%</b>



TAM 2/4 de 2018. Datos porcentuales relativos al valor de las ventas de leche líquida en 2018.  
Fuente: Nielsen / infoRETAIL

con una cantidad aproximada de 22,75 litros (el equivalente a un 26% más que la media del conjunto de los hogares). Las CCAA que realizan un consumo intensivo de este tipo de leche son Castilla-La Mancha, Castilla y León y Navarra. Las menos propensas a su consumo son Comunidad Valenciana, Cataluña y la Región de Murcia.

Estos datos ofrecidos por el Mapa coinciden con los analizados por Kantar Worldpanel, que atribuye el 45,6% de la facturación de la leche a la variedad desnatada. Por su parte, la desnatada aglutina el 28,9% del valor de





Si tus granjas son las únicas certificadas en Medio Ambiente y Bienestar Animal, está claro que la leche es buena, ¿no? Única. Una leche única. Así de claro

Única leche certificada por Aenor en Medio Ambiente y Bienestar Animal.

LECHE 100% GALLEGA DE VACAS ALIMENTADAS DE FORMA NATURAL EN LAS GRANJAS DE NUESTRA COOPERATIVA, PARA CONSEGUIR UN SABOR SUPERIOR Y MEJORAR SUS VALORES NUTRICIONALES.



El volumen de las marcas de fabricante crece el

## 1,6%

más que la MDD



la categoría, mientras que la variedad entera acapara el 25,6% de la facturación.

En cuanto a las evoluciones, la variedad semidesnatada presenta crecimientos del 1,1% y del 1,6% en valor y volumen, respectivamente, para el año móvil del segundo trimestre de 2018, según los datos analizados por Kantar Worldpanel. Por su parte, las leches desnatadas sufren descensos del 2,3% y del 1,4% en valor y volumen, mientras que la leche entera disfruta de un crecimiento del 3,5% en su facturación y un desarrollo del 3,8% en volumen.

### Distribución por canales

Por otro lado, y volviendo a los datos ministeriales, el 92,2% de los litros de leche líquida se adquiere dentro del canal dinámico (que corresponde a hipermercados, supermercados y autoservicios, y tiendas descuento), experimentando una evolución positiva del 0,7% en comparación con los datos recogidos en el año 2016. Este aumento se atribuye al aumento de compra en supermercados y tiendas de descuento, aunque la compra en hipermercados desciende el 5,1%. Además, se observa

una ligera recuperación de la compra en la tienda tradicional (+1,3%), sin embargo, continúa siendo el canal que menos volumen distribuye (1,3% sobre el total).

Atendiendo al precio medio por tipo de canales, el precio más barato se localiza en tienda descuento (0,67 euros el litro), mientras que el precio medio más alto se encuentra en la tienda tradicional (0,84 euros el litro), pese a que durante el año 2017 este canal redujo su precio un 2,4%.

Por tipos de leche, la leche entera se adquiere más en supermercados y autoservicios (54,14% de los litros), con un ligero crecimiento del 0,7%. Asimismo, continúa el descenso de la demanda en el canal hipermercado (-5,5%) en relación con el año anterior. Igualmente, la tienda tradicional y la de descuento pierden relevancia dentro de la categoría, descendiendo un 8,9% y un 0,2% respectivamente.

Teniendo en cuenta el precio medio de la leche entera por canales, el más económico se localiza en la tienda descuento, situándose en 0,67 euros el litro. En 2017, la leche entera tuvo un abaratamiento generalizado, siendo internet el canal con mayor reducción

## Evolución del mercado de leche líquida

Categoría	Volumen	% Evol. Volumen	Valor	%Evol. Valor	Compradores	Gasto Medio	Frec. compra	Gasto por acto
Leche líquida	3.159.255	1,4	2.255.190	0,9	55.610	130,0	30,0	4,3

TAM 2/4 de 2018. Datos de volumen en miles de litros, valor en miles de euros, compradores en miles, gasto medio en euros, frecuencia de compra en días y gasto por acto en euros. Fuente: Kantar Worldpanel / infoRETAIL



# NUESTRO COMPROMISO CERTIFICADO



AQUÍ NO HAY SECRETOS; CUIDAR CON ESMERO AL GANADO Y VELAR POR SU SALUD Y BIENESTAR, UNA ALIMENTACIÓN NATURAL BASADA EN PASTOS Y TODA LA PROFESIONALIDAD DE LOS GANADEROS DE CENTRAL LECHERA ASTURIANA, QUE SE HA IDO FORJANDO DURANTE MÁS DE 50 AÑOS DESDE NUESTROS PRINCIPIOS COOPERATIVOS.



## LA PASARELA



**Fabricante** Calidad Pascual  
**Producto** Leche Bienestar Animal  
**Gama** La compañía presenta su nueva leche Pascual 100% Bienestar Animal, con el certificado Bienestar Animal Aenor Conform, que se acompaña con una nueva imagen del brik que sitúa la materia prima en el centro del mensaje. También ha lanzado otras referencias, como la leche Calcio Desnatada Sin Lactosa y la primera Sin Lactosa con Cereales y Semillas del mercado, que contiene avena, lino y amaranto. Los batidos Pascual también han sido relanzados, conteniendo leche 100% Bienestar Animal.



**Fabricante** Central Lechera Asturiana  
**Producto** Leche Fresca y Suprema  
**Gama** Capsa Food presenta su nueva leche fresca (en las variedades entera y semidesnatada) que, gracias al leve tratamiento térmico al que es sometida conserva toda su pureza, propiedades nutricionales y características organolépticas. Asimismo, también lanza al mercado su nueva leche Suprema, dirigida especialmente a los mayores de 51 años, ofreciendo una mayor cantidad de nutrientes esenciales, sin grasa ni lactosa, contando con el distintivo 'sin ingredientes artificiales'.

**Fabricante** Dairylac

**Producto** Deleitar

**Gama** La compañía gallega lanza al mercado Deleitar, "la primera leche fresca pasteurizada gallega en un envase 100% renovable de Tetra Pak", afirma el director general de la compañía, Iago Quintana. Utiliza el envase Tetra Rex Bio Based, con tapón y laminación de plástico de origen vegetal, y la leche se conserva fresca hasta 21 días en refrigeración, manteniendo la calidad y los nutrientes en perfecto estado de conservación.



**Fabricante** Cooperativas Lácteas Unidas

**Producto** Única Leche Fresca

**Gama** La cooperativa lanza la gama Única Leche Fresca, que cuenta con tres variedades: entera, semidesnatada y semidesnatada sin lactosa, en un formato de 750 mililitros. Asimismo, desde la organización gallega se sigue apostando firmemente por el nuevo envase Elopak Pure-Pak Sense Aseptic, para las marcas Feiraco y Única, "el primero para lácteos de larga vida en el sur de Europa, que reduce hasta cero las emisiones en su proceso de fabricación y destaca por su alta innovación, fácil manejo y práctico sistema de plegado que favorece el reciclaje", explica la directora de Marketing de CLUN.



**Fabricante** Lactalis Puleva

**Producto** Puleva Fresca Sin Lactosa, Puleva Mamá

**Gama** Lanzamiento de Puleva Fresca Sin Lactosa, la "única leche fresca de ámbito nacional sin lactosa", afirma Ignacio Elola, al tiempo que "revolucion" la manera de tomar leche de las embarazadas con Puleva Mamá, una bebida láctea de chocolate en formato de 100 ml que es una alternativa al suplemento tradicional de ácido fólico y yodo. También lanza Puleva Café con Leche Deliss Original y Cappuccino.



**Fabricante** Larsa

**Producto** Leche de Pastoreo

**Gama** Larsa presenta su Leche de Pastoreo, procedente de vacas que pastan en libertad durante un mínimo de seis horas al día durante 120 días al año. Esta novedad responde al "afán" de la compañía láctea por "mantener la autenticidad de sus productos, la confianza de los consumidores y el apoyo a Galicia", tal y como se indica desde la propia marca.



(-3,1%) y la tienda tradicional (0,84 euros el litro) la que tiene el precio más alto, con una diferencia de 0,15 euros respecto a la media nacional.

Del mismo modo, entrando a analizar la leche semidesnatada para consumo doméstico, el 54,6% se adquiere en supermercado y autoservicio, un canal que ha registrado una evolución positiva del 3,6% respecto al año anterior. El principal afectado por este crecimiento es el hipermercado, con una reducción del 3%. En el otro lado de la balanza, tanto la tienda descuento como la tradicional tienen un crecimiento respecto al año anterior de 4,1% y 14,5%, respectivamente.

La tienda descuento es el canal con el precio medio más bajo de leche semidesnatada, mientras que la tienda tradicional continúa como el canal con el precio más elevado, un 18% superior al precio medio nacional.

Por último, en el caso de leche desnatada, también es el supermercado y autoservicio el canal que mayor proporción de compras tiene, con el 56,3% sobre el total. El único canal con variación positiva en comparación con 2016 es internet (+10,3%), pasando a representar un 2% del volumen. El

hipermercado es el canal con mayor descenso en el volumen de compra con una variación negativa de 7,9%. Por precios, en línea con los anteriores, el más bajo se encuentra en la tienda descuento y el precio medio más alto en la tienda tradicional.

### Transparencia y seguridad

En general, el sector de alimentación y bebidas se encuentra en un constante cambio a nivel de regulación, con el objetivo de ofrecer una mayor calidad, transparencia y seguridad al consumidor. Así, el mercado de leche no se queda atrás, y ejemplo de ello es la aprobación por parte del Consejo de Ministros el pasado mes de septiembre, del real decreto por el que se establece la obligatoriedad de incluir la indicación de origen en el etiquetado de la leche y los productos lácteos. Con esta medida, propuesta por el Mapa, el etiquetado de la leche y los productos lácteos elaborados en España deberán identificar el 'país de ordeño' y el de 'transformación' de la leche utilizada como materia prima, intentando dar respuesta, según se afirma desde el Gobierno, a las demandas de transparencia e información veraz del consumidor actual. La portavoz del Gobierno, Isabel Celaá, señala

# caprabo

con  **EROSKI**

## franquicias

Caprabo opera franquicias desde el 2011. Con tres formatos: el clásico Caprabo, el innovador Rapid Caprabo y el práctico Aliprox.

Caprabo aporta a un proyecto franquiciado la excelente posición de mercado, experiencia de casi 60 años en el sector, el surtido más amplio, intensos planes promocionales, competitividad en precio y marca propia.



- Modelo Caprabo de franquicia integral.
- Con todas las ventajas de la marca y su modelo comercial.
- El mayor surtido de productos por m<sup>2</sup>, calidad, servicios de valor añadido y las ventajas tradicionales.



- Nuevo formato de supermercado urbano.
- Proximidad, variedad y amplitud de surtido, calidad y competitividad.
- Servicios de valor añadido, compra rápida y fácil.



- Modelo bien adaptado a espacios pequeños.
- Compra ágil y cómoda.
- Amplio surtido de productos de marcas de fabricantes líderes, marca propia y producto de proximidad.

Información  
902 11 60 60

[www.caprabo.com/franquicias](http://www.caprabo.com/franquicias)



que con esta medida se escucha la demanda del 88% de los consumidores, quienes estiman necesario leer de forma clara y fiable la etiqueta de la leche y los productos lácteos.

De esta manera, cuando el país de ordeño o de transformación sea exclusivamente España, siempre deberá indicarse 'España' y no se podrá sustituir por la expresión 'UE'. Sin embargo, cuando la leche no sea exclusivamente española, tendrá que indicarse 'País de ordeño' y 'País de transformación', seguidas del nombre de los Estados Miembros (EEMM), o 'UE', 'fuera de la UE', 'UE y fuera de la UE'. De esta forma, la etiqueta de estos productos distinguirá claramente la leche que ha sido ordeñada y transformada en España.

Es la primera vez que se regula en España el etiquetado de origen obligatorio de un producto alimenticio por iniciativa propia, sin que constituya un mandato de la normativa europea. La norma afecta a productos como leche, nata, mantequilla, yogur y kéfir. La obligatoriedad de inclusión del origen en el etiquetado lácteo, que estará en vigor durante un periodo de dos años, comenzará a aplicarse a partir de los cuatro meses de su publicación en el Boletín Oficial del Estado.

### Compromiso sostenible

Asimismo, la industria ha avanzado en su compromiso con la sostenibilidad y bienestar animal, y la muestra es que Calidad Pascual ha conseguido, el pasado mes de junio, el certificado 'Bienestar Animal Aenor Conform', que acredita que las 348 granjas que proveen de leche a la empresa cumplen con los requisitos del modelo Aenor de Bienestar Animal, desarrollado junto al Instituto de

Investigación y Tecnología Agroalimentarias (IRTA) y basado en el referencial europeo Welfare Quality.

El certificado acredita que todas las granjas proveedoras de leche de Calidad Pascual cumplen cuatro principios básicos: buena alimentación, buen alojamiento, buen estado de salud y comportamiento apropiado para las necesidades de la especie. "Al tener la calidad por bandera, una buena materia prima es fundamental. Venimos trabajando en el bienestar animal desde hace muchos años, integrándolo en todos nuestros programas, ya que queremos satisfacer las necesidades del actual consumidor integral", aseguró el presidente de la compañía, Tomás Pascual Gómez-Cuétara, durante el acto de entrega del certificado.

Por su parte, Central Lechera Asturiana ha creado el sello 'Garantía Ganadera' con el objetivo de apoyar a los ganaderos y al mundo rural para garantizar la sostenibilidad de sus explotaciones y ofrecer la mejor leche. "A través de la certificación 'Gestión de Servicios Agrarios', emitida por SGS, líder mundial en inspección, verificación, análisis y certificación, se avala un abanico de servicios agrarios únicos en España", se explica desde Capsa Food.

Comenzando por el programa de nutrición para mejorar la calidad de la alimentación del ganado con pastos y materias primas nobles, que se complementa con un programa de control de calidad de la leche y con la ejecución de un programa sanitario encaminado a garantizar la máxima salud de la cabaña, que incluye también el desarrollo de un control reproductivo para mejorar la fertilidad del ganado.

La leche fresca incrementa el

**14,1%**

el volumen de sus ventas





# ZESPRI®

## CALIDAD Y SABOR LOS 365 DÍAS DEL AÑO



Al contrario que muchas frutas de temporada, es posible disfrutar de los **Kiwis Zespri® en cualquier época del año**. Y es que Zespri® ha conseguido lo que parecía imposible: mantener **la misma calidad e inconfundible sabor** durante todo el año en todas sus variedades.

Más presentes que nunca en nuestros hábitos de consumo y de compra, **cada día más personas aprecian el sabor y la calidad de los kiwis Zespri®**, siempre presentes sin importar la temporada. Pero, ¿cómo es posible?

La producción en ambos hemisferios, con similares condiciones climáticas, permite la **disponibilidad del producto en cualquier momento del año**. Y Zespri® lo hace siempre siguiendo estrictos controles que aseguran la máxima calidad del producto, uno de los sellos de identidad de la marca.

Gracias al Sistema de Calidad Zespri®, instaurado en todas las plantaciones de Zespri® en el mundo, es posible **garantizar que el consumidor va a recibir en todo momento un producto natural, nutritivo y delicioso**.

Este método es el encargado de **regular desde el cultivo hasta su llegada al punto de distribución**, con un exhaustivo control de la calidad en todas las etapas del proceso, desde la selección de terrenos para la plantación de los kiwis Zespri®.

Solo así es posible **cumplir con la garantía de la calidad y sabor que hace inconfundible a Zespri®** durante todo el año. Una promesa que día a día se cumple en los puntos de venta gracias al **compromiso por ofrecer siempre lo mejor** como así demanda el consumidor español. Sin importar la estación que sea, manteniendo el sabor y la calidad de siempre.



## 6 PREGUNTAS A:



**IGNACIO ELOLA**

**DIRECTOR GENERAL DE LACTALIS PULEVA**

### “Nuestra empresa goza de buena salud”

■ **¿Qué balance realiza de la situación que está viviendo el mercado lácteo?**

La categoría de leche de consumo sigue decreciendo, aunque a cierre de P9 IRI, hasta 10 de septiembre, los datos indican que el mercado ha ralentizado su caída hasta un -0,8%, el mejor dato en los últimos periodos. Aún es pronto para concluir si estamos ante un cambio de tendencia, pero este efecto de ralentización se explica fundamentalmente por el crecimiento de mercados como los de leche sin lactosa, fresca, ecológica y leches de otros animales. No obstante, se observa un estancamiento e incluso deterioro en buena parte de los indicadores macroeconómicos que podrían revertir esta tendencia.

■ **¿A qué retos se enfrenta este mercado?**

Fundamentalmente dos: neutralizar los ataques que ponen en duda sus bondades nutricionales, a pesar de que la evidencia científica es clara en cuanto al impacto positivo que tiene para la salud, y, por otro lado, mejorar la oferta para hacerla más atractiva frente a otro tipo de bebidas, que están compitiendo con la leche a través de propuestas centradas en el sabor y la innovación.

■ **¿Qué tipo de competencia suponen las bebidas vegetales?**

Evidentemente, es un mercado pujante, que sigue experimentando crecimientos, aunque a menor velocidad que en los últimos periodos, y que ya tiene un tamaño próximo en volumen al de la categoría calcio. La bebida vegetal está fundamentalmente en hogares en que se consume también leche y, lógicamente, impacta porque se combina el consumo de ambos productos.

■ **Antes hablaba de la leche sin lactosa. ¿A qué atribuye su crecimiento?**

Se trata de un segmento que sigue creciendo a doble dígito ya que, a pesar de estar concebido para resolver problemas de tolerancia a la lactosa,

se ha popularizado y hoy el 75% de los momentos de consumo es realizado por personas que no manifiestan ningún tipo de trastorno. Sin embargo, existe una fuerte presión sobre el precio por parte de los principales operadores, en especial la MDD y algunas marcas nacionales con precios próximos a la MDD, que están llevando el precio de este segmento a niveles que la acercan a una leche clásica. La consecuencia es que la categoría poco a poco está perdiendo valor. Desde nuestra compañía, sin embargo, apostamos por agregar valor con innovaciones de producto.

■ **¿Qué balance realiza de la situación de su compañía?**

Goza de buena salud y está teniendo un comportamiento razonablemente positivo, porque mantiene cuotas en un mercado muy competitivo que en general ha seguido cayendo. Lactalis Puleva mantiene cuotas tanto en volumen como en valor, con el 9,5% y 13,7%, respectivamente. Por categorías, se consolida el liderazgo en las categorías de valor -leches cardio o leches infantiles-, y se mantiene una posición de liderazgo en las categorías que experimentan fuertes crecimientos -leche ecológica y leche fresca-. Estamos en un año que, no exento de dificultades, viene marcado por la innovación y por la constante adaptación a los cambios que están experimentando el mercado y la economía en su conjunto.

■ **¿A qué desafíos futuros se enfrenta Lactalis Puleva?**

Por un lado, es indispensable que consolidemos la innovación tras haber realizado numerosos lanzamientos en estos últimos meses, algunos de los cuales ya están teniendo un comportamiento notable. Y, por otro lado, tenemos, junto al resto del sector, el reto mayúsculo de parar el deterioro de imagen de los lácteos, que ha contribuido de forma significativa a que muchos consumidores hayan decidido reducir su consumo.

“El sello ‘Garantía Ganadera’ de Central Lechera Asturiana es una apuesta por los ganaderos y el medio rural que se sustenta sobre el eje principal de la marca: el apoyo al sector primario”, se concluye desde la compañía dirigida por José Armando Tellado.

Del mismo modo, la marca de distribuidor no se queda atrás, y es que Lidl ha obtenido recientemente el doble certificado de Aenor en pastoreo y bienestar animal para su marca propia de leche fresca Milbona, siendo “la primera cadena de supermercados en España



en conseguirlo", según han apuntado desde la compañía de descuento.

De este modo, el 100% de las vacas que producen la leche fresca pasteurizada que Lidl comercializa con Milbona pasta de forma regular al aire libre y cumple con los estándares de bienestar animal. Toda la leche fresca que venden sus tiendas en España proviene de más de 100 pequeñas granjas familiares en Galicia, que ya cuentan con esta doble certificación.

### Inversiones lácteas

Desde la perspectiva inversora, destaca la adquisición realizada por Covap de una fábrica láctea situada en Meira (Lugo) a Leche Celta, filial del grupo Lactogal en España. La operación, que la cooperativa ha llevado a cabo mediante su filial gallega Naturleite, garantiza la continuidad de los puestos de trabajo, así como la actividad de la fábrica y las relaciones que actualmente se mantienen con los proveedores de leche.

La planta cuenta con unas instalaciones de 12.000 metros cuadrados y tiene una capacidad de producción anual cercana a los 150 millones de litros de leche.

A lo largo de los últimos cinco años, Leche Celta ha realizado importantes inversiones en el centro, que dispone de sistemas avanzados de gestión certificados y opera con los más elevados estándares europeos de gestión medio ambiental.

Naturleite seguirá destinando, como hasta ahora, la actividad de esta fábrica a la producción de leche de marca Hacendado para Mercadona, lo que permitirá seguir garantizando que sea producida por ganaderos gallegos y envasada en su lugar de origen.

Por último, cabe destacar que nuevos operadores han visto durante el año 2018, en el mercado de la leche, una nueva oportunidad para crecer. Es el caso del gigante estadounidense Walmart, que ha inaugurado un centro de procesamiento lácteo en la localidad de Fort Wayne (Indiana), lo que supone su primera incursión en la producción alimentaria.

La planta de Fort Wayne, la mayor instalación lechera de Estados Unidos, elaborará leche para cerca de 500 tiendas de la cadena situadas en Illinois, Indiana, Kentucky, Michigan y Ohio.

La leche sin lactosa crece el  
**14,9%**  
en el acumulado del año

desde 1840  
**INNOVANDO**  
POR TRADICIÓN



**Acesur**  
INNOVAMOS POR TRADICIÓN



**Orgullosos de ser  
empresa española  
desde 1840  
y estar presentes en  
más de 100 países.**

Carretera Madrid-Cádiz Km. 550,6.  
41700 - Sevilla (España)  
Tel. 954 69 09 00 - Fax 954 69 04 50

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



El mercado encadena crecimientos en sus ventas desde 2014

# Elevando las ventas

Durante los seis primeros meses de 2018 se han vendido en España 18.748 carretillas elevadoras, lo que representa el 65,6% del total comercializado durante todo el año pasado, según datos de la asociación Medea. El balance que se realiza desde el sector es positivo, reseñando que el mercado se está colocando en cifras previas a la crisis, aunque se prevé una estabilización para el futuro inmediato.

■ POR ANA JULIÁN

Según los datos de la Asociación de Empresas Distribuidoras de Equipos de Mantenimiento (Medea), en el primer semestre de 2018 se han vendido en España 18.748 carretillas elevadoras, observándose un muy buen desempeño en lo que va de año, ya que, teniendo en cuenta estas cifras, ya se ha vendido el 65,6% del total comercializado en el año 2017.

Pormenorizando en el análisis, las ventas de los modelos de carretillas contrapesadas (32,2% del total de las ventas) han alcanzado las 6.039 unidades (el 70,8% corresponde a las eléctricas y el 29,2% a las térmicas). Por su parte, las carretillas interiores (67,8% del total) han logrado unas ventas de 12.709 unidades.



## CROWN LIFT TRUCKS

### EXPANSIÓN EN TODA EUROPA

“La positiva evolución de nuestro negocio se debe, ante todo, al perfeccionamiento constante y a la ampliación de nuestra gama de productos en consonancia con las necesidades concretas de nuestros clientes. Nuestro objetivo consiste en cubrir todas las aplicaciones de almacén posibles con nuestra cartera de productos”, afirma el director general de la compañía, Alfonso Valderrama.

“Muchos de nuestros clientes nos confirman a menudo la utilidad práctica de nuestros productos y soluciones”, se enorgullece el directivo, recalcando que Crown “ha batido el récord histórico” de 100 premios al diseño industrial, obtenidos desde 1962 por las soluciones de la compañía.

“Un hito importante que nos confirma lo acertado de nuestro enfoque es que desarrollamos soluciones de manipulación de mercancías que no solo ayudan a nuestros clientes en su lucha continua por mejorar los procesos y los costes en el almacén, sino que también ofrecen una máxima seguridad para los operarios”, subraya Valderrama.



El mercado mundial de equipos de manutención no deja de crecer, reflexiona, y desde hace varios años Crown está “experimentando un crecimiento aún mayor al del mercado”. La compañía se encuentra en fase de expansión en toda Europa, logrando “afianzar aún más su posición en el sector”, concluye el directivo.

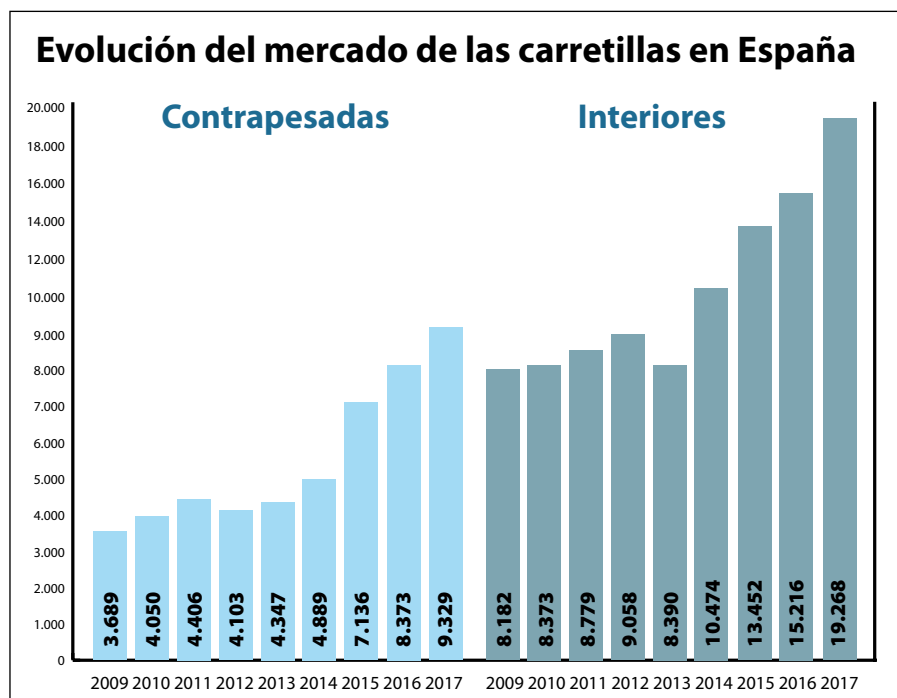
Si tenemos en cuenta los datos del pasado año, los resultados son del todo positivos, ya que se produjo un incremento en las ventas totales de carretillas elevadoras del 21,23%, alcanzando los 28.597 millones de unidades, frente a las 23.589 del año 2016.

A su vez, en 2016 el incremento fue del 14,6%, mientras que en 2015 el crecimiento llegó a ser del 34% y en 2014 del 20,6%. Esto demuestra la buena salud del sector de la manutención, que encadena crecimientos a doble dígito desde el año 2014.

#### Carretillas interiores

Dentro de los diferentes tipos de carretillas, y siguiendo con los datos de Medea para 2017, las carretillas interiores han alcanzado durante este periodo el mayor número de ventas y también el mayor incremento. Concretamente el 67,4% de las ventas totales

del mercado corresponden a esta categoría, llegando a las 19.268 unidades, lo que supone un incremento del 26,6% respecto al periodo anterior, cuando se vendieron 15.216 carretillas.



Datos en unidades. Fuente: Medea / infoRETAIL



## LA PASARELA

**Distribuidor** Toyota Material Handling

**Modelo** Traigo80

**Gama** Lanzamiento de la nueva carretilla eléctrica Traigo80, de seis a ocho toneladas para trabajos pesados. "Creemos que hemos desarrollado una gama de carretillas pesadas de 80 voltios líder en su clase y una verdadera alternativa a las carretillas contrapesadas con motor", se afirma desde Toyota. Permite elegir tecnología de batería, tiene alta eficiencia energética, cabina totalmente flotante y ofrece disponibilidad de 'I\_Site', entre otras características.



**Distribuidor** Linde Material Handling Ibérica

**Modelos** K, R-Matic y C-Matic

**Gama** Presentación de diversos modelos, como carretillas para pasillo estrecho K, que pueden elevar la mercancía a alturas de hasta 18 metros y disponen de un motor eléctrico con rápida capacidad de reacción. También ha presentado la carretilla retráctil automatizada R-Matic, capaz de ubicar y desubicar cargas de hasta 1,6 toneladas de manera totalmente independiente. Finalmente, el vehículo de arrastre de carros automatizado (AGC) C-Matic es capaz de operar ininterrumpidamente hasta 16 horas e integrarse de manera flexible en los procesos de flujos de materiales internos.



**Distribuidor** Ulma Carretillas Elevadoras

**Modelo** Mitsubishi EDiA EM

**Gama** La nueva versión de la serie de 48V está compuesta por modelos de tres y cuatro ruedas con capacidades de carga que abarcan desde 1,4 hasta las 2,0 toneladas. Diseñadas y creadas para un alto rendimiento, funcionan de forma intuitiva, adaptándose a las características individuales de cada operario, independientemente de su destreza y tamaño. El software avanzado de la EDiA EM analiza el comportamiento en tiempo real y se ajusta automáticamente para un rendimiento seguro pero productivo. Asimismo, la compañía también está renovando de manera escalonada la gama de recogepedidos VELiA.



Profundizando en el análisis, dentro de esta variedad, el segmento que corresponde a 'interiores con conductor acompañante' ha vendido 16.803 unidades (+25,1%).

Le sigue el de 'interiores con conductor sentado' que ha movido 2.208 unidades, también con un desempeño positivo del 10,1%. Sin embargo, el segmento de 'tractores' no ha obtenido tan buenas cifras, ya que sus ventas han descendido un 13,2% quedándose en 257 unidades comercializadas. También es importante destacar que en este segmento se observa una mayor desigualdad de evolución durante los últimos siete años.

Volviendo al primer semestre de 2018, se han vendido ya 11.398 unidades de la variedad 'interiores con conductor acompañante', lo que equivale al 67,8% de las ventas en el año 2017. Del mismo modo, las que corresponden a 'interiores con conductor sentado' han alcanzado por el momento las 1.268 unidades, es decir, el 57,4% del total del año anterior. Diferente es el desempeño experimentado por el segmento de 'tractores', que únicamente ha conseguido vender, durante estos seis meses, 43 carretillas, un 16,7% del total del 2017.

### Evolución de contrapesadas

Por su parte, las carretillas contrapesadas vendieron el pasado año 9.329 unidades, lo que se traduce en el 32,6% de las ventas totales. En este caso, aunque el incremento ha sido más moderado que en el de las carretillas interiores, también ha alcanzado un crecimiento a doble dígito del 11,4%. Además, esta variedad de carretillas ha encadenado incrementos en sus ventas desde el año 2012.

A su vez, esta variedad se divide en dos tipos: térmicas y eléctricas. Las segundas son las más demandadas de la categoría durante el año 2017 y en general durante todos los años analizados, ostentando en el último el 74,7% de la cuota con unas ventas de 6.966 unidades, un 18,3% más que en 2016, cuando se vendieron 5.890 carretillas contrapesadas eléctricas. Las restantes (23,3%) corresponde a carretillas térmicas. En concreto, de este segmento, se han vendido 2.363 unidades. En este caso, esta variedad sí ha sufrido descensos en sus ventas del 4,8% (en 2016 la cifra fue de 2.483 unidades).

En lo que respecta al primer semestre de 2018, las ventas de carretillas contrapesadas van por muy buen camino, teniendo en cuenta que a cierre del sexto mes del año ya



se han vendido el 64,7% del total vendido durante el año 2017. Así, la cifra se sitúa hasta esa fecha en 6.039 unidades. Desgranando por segmentos, las carretillas eléctricas que se han vendido llegan a las 4.276 unidades, es decir, el 61,4% de lo que se vendió en todo el año 2017. La situación de las térmicas es mucho más optimista, ya que se ha alcanzado ya el 74,6% de las ventas del año anterior (1.763 unidades). Estos datos muestran que, de seguir al mismo ritmo las ventas, el 2018 se cerrará con incrementos en toda la categoría, como ya se viene observando desde hace seis años.

### El sector opina

Dejando atrás los datos de Medea, el balance que realizan las empresas del sector del mercado de carretillas elevadoras es, en general, optimista, aunque con algunos matices. En palabras del director comercial y de Servicio Postventa de Ulma Carretillas Elevadoras, Fran Fernández Cantero, "el balance es positivo si tenemos en cuenta

"El mercado español es activo en demanda, exigente y altamente profesionalizado"  
**Jaime Gener (Linde)**

las cifras globales de ventas anualizadas hasta agosto, esas 33.000 unidades que se adivinan a final de año nos harían retornar a periodos precrisis, situándonos a agosto con un crecimiento global del 8,75%". Fernández explica que "un análisis más pormenorizado nos hace dudar de que esta tendencia vaya a continuar en los próximos meses, valorando el mercado global por cuatrimestres se ha pasado de un incremento global de casi el 14% en el primero, a un crecimiento del 3,3% en el segundo; y si hilamos más fino, los dos últimos meses con datos el crecimiento ha sido nulo, incluso con descensos en algunos tipos de máquinas".

Asimismo, Fernández manifiesta que "estamos llegando en número de unidades al techo de la capacidad de uso de nuestra economía; durante estos años el cambio de un parque muy obsoleto ha hecho que se disparasen el número de unidades nuevas en nuestro sector", añadiendo que "este efecto está amortizando, por lo que nos encontraremos con un mercado nuevo,



## Una revolución silenciosa Nueva Toyota Traigo80

Toda potencia, toda eléctrica, toda Toyota

Eficacia, eficiencia y fiabilidad: todo esto y mucho más es lo que tu negocio gana con la nueva contrapesada Traigo80 de Toyota Material Handling. Su tamaño, potencia y maniobrabilidad la hacen perfecta para apilar y transportar en interiores y exteriores. Además, gracias a su motor, totalmente eléctrico, te ofrece una solución ecológica y silenciosa para el transporte de cargas pesadas.

Descubre más de Toyota Traigo en [www.toyota-forklifts.es](http://www.toyota-forklifts.es)

**TOYOTA**

MATERIAL HANDLING

## LA PASARELA

**Distribuidor** Yale Europe Materials Handling

**Modelos** MR10-14 E

**Gama** La compañía amplía su gama de carretillas retráctiles con la introducción de tres modelos con mástil con inclinación: MR10E, MR12E y MR14E. Están especialmente indicadas para aplicaciones de trabajo ligero y a baja altura, así como para aquellas en las que el espacio es un recurso crítico, como los pasillos estrechos. El modelo MR14E

está equipado con montantes ligeramente curvados, mientras que MR10E y MR12E tienen pilares rectos.

**Distribuidor** Crown Lift Trucks Spain

**Modelo** Transpaleta WP 3010

**Gama** La compañía amplía la serie WP 3000 de transpaletas eléctricas con un modelo compacto y maniobrable. La nueva transpaleta WP 3010 pesa sin carga 275 kilogramos y es extremadamente potente y robusta. Cuenta con una capacidad de carga de hasta 1,6 toneladas y está diseñada de modo que cabe sin problemas en el espacio que queda libre en un camión cargado hasta los topes. Como alternativa se puede alojar en una caja de transporte en los bajos del vehículo.

**Distribuidor** Alfaland

**Modelos** Carretillas eléctricas Cat

**Gama** Alfaland presenta la nueva gama de carretillas contrapesadas eléctricas 48 V de 1,4 a 2,0 toneladas de Cat Lift Trucks. Se trata de una opción automática para el manejo eficiente dentro de contenedores, camiones, entrada en estanterías y otros espacios pequeños. Además, también presenta recogepedidos de bajo, medio y alto nivel.

**Distribuidor** Unicarriers

**Modelo** Ergologic

**Gama** Unicarriers ha mejorado la ergonomía de sus carretillas contrapesadas, siendo su modelo TX el primero con la palanca de control probada Ergologic. Este sistema, que se ha incorporado en el mes de mayo de este año, amplía las posibilidades de control actuales, como fingertip, palanca en cruz y palanca mecánica, con una cuarta alternativa. Gracias a la unidad de control, se podrán llevar a cabo todas las funciones hidráulicas del apilador con un esfuerzo mínimo.



más adaptado a las necesidades de nuestra economía y por lo tanto que notará más oscilaciones de la misma”.

Por su parte, desde Alfaland se apoya esta afirmación señalando que “el mercado de equipos de manutención durante el presente año 2018 ha mantenido el crecimiento de los últimos años, incluso mayor, a pesar de las previsiones de que se iría moderando ese crecimiento. Con el crecimiento experimentado podemos decir que el mercado se ha colocado en cifras de antes de la crisis”, sentencia el director comercial y de Operaciones de la compañía, Jesús Martín.

En la misma línea está la valoración que realiza el director general de Crown Lift Trucks Spain, Alfonso Valderrama, indicando que “hemos vivido unos años de crecimientos muy altos en el sector que parecen estabilizarse poco a poco.

Esperamos este año un crecimiento moderado en torno al 3% en clases I, II y III y buenas expectativas si la situación económica general acompaña aportando la estabilidad necesaria”.

Positivo es también el balance que realiza el director-gerente de Linde Material Handling Ibérica, Jaime Gener, subrayando que el mercado ha crecido no solo en cantidad de vehículos sino también en términos de calidad de los mismos. “El mercado español es activo en términos de demanda, exigente y altamente profesionalizado en sus requerimientos de vehículos y soluciones”, opina Gener.

En cuanto a los tipos de carretillas, desde Ulma, resaltan la evolución de las contrapesadas térmicas, “con un 24,5%, muy por encima de los crecimientos globales de las máquinas eléctricas, con un incremento del 11%, o de las máquinas de interior con



# Nueva EDiA EM

cuando la  
**fiabilidad**  
lo es todo...



## Bienvenidos a la era del **control inteligente**

**La EDiA EM marcará los nuevos estándares en innovación tecnológica.**

Siguiendo la estela de su hermana mayor, la varias veces premiada EDiA EX, llega ahora al mercado la nueva serie de contrapesadas eléctricas de 3 y 4 ruedas de Mitsubishi. Estas carretillas de 48 V (1.4 a 2.0 Ton) vienen equipadas con múltiples e interesantes opciones, y brindan **la maniobrabilidad, la potencia y la fiabilidad que siempre se espera de una Mitsubishi.**

- Dirección eléctrica con **giro ilimitado de 360°** y **Sistema de Accionamiento Sensible (SDS).**
- **Passive Sway Control** que amortigua cualquier movimiento de la carga por encima de 3 metros.
- **Control de Curvas Inteligente** y Sistema hidráulico **load-sensing** que ajusta automáticamente el rendimiento de la carretilla.
- **Protección IP66** que permite trabajar en exteriores y bajo condiciones adversas.



**Nueva generación de carretillas EDiA EM**  
**Cuando la inteligencia se lleva en los genes.**  
**100% eléctricas. 100% ecológicas. 100% Mitsubishi**

Descubra con USM Finance lo fácil que es comprar una Mitsubishi. Fórmulas pensadas para adaptarse a sus necesidades, con el mejor mantenimiento y una financiación flexible que tiene en cuenta lo que usted necesita, para que sólo se tenga que preocupar de su negocio.

**usm** FINANCE

LA FINANCIACIÓN QUE SU EMPRESA ESTABA ESPERANDO

**900 840 450**

atencionalcliente@manutencion.ulma.es  
[www.ulmacarretillas.com](http://www.ulmacarretillas.com)

**ULMA**

Carretillas Elevadoras

calidad | fiabilidad | rentabilidad

**MITSUBISHI**  
FORKLIFT TRUCKS



## ALFALAND

### CAMBIO DE MARCA SIN TRAUMA

Desde Alfaland muestran su satisfacción por los resultados conseguidos hasta la fecha, apuntando que “a pesar de ser un año muy complicado para nosotros, debido al cambio de marca experimentado, hemos podido hacer esta transición sin ningún tipo de trauma en nuestra compañía”.

Respecto a este cambio, la compañía detalla que con la nueva marca han conseguido “una importante referencia de calidad, productividad y profesionalidad para los próximos años”. En este sentido, afirman que sus resultados se están consolidando año a año, desde el año 2009, donde su departamento de grandes cuentas empezó a cosechar sus primeros grandes logros, con proyectos a nivel nacional y parques de equipos por encima de las 100 unidades (Michelin, Calidad Pascual o Ceva Logistics), con los que han ido ganando cuota de mercado.

“Durante estos años hemos podido comprobar nuestro acierto en el modelo de negocio implantado, dando una visión operacional a todos nuestros proyectos, creando un departamento de operaciones que controlan el cumplimiento de todos los acuerdos de servicios con nuestros clientes. Esto nos ha supuesto pasar de ser una simple comercializadora de equipos de



manutención a la mayor empresa de servicios de equipamientos relacionados con la logística”, asegura el director comercial y de Marketing de la compañía, Jesús Martín.

“Nuestras previsiones para el cierre del año 2018, por tanto, son buenas dado el crecimiento observado en el primer semestre, aunque moderándose en el segundo trimestre, pero que ofrece crecimientos importantes de todas maneras. Nuestra intención es consolidar en el mercado nuestra nueva marca CAT y aprovechar al máximo la incorporación al Groupe Monnoyeur. Esto nos va a permitir aumentar nuestra fuerza en el mercado ibérico”, concluye Jesús Martín.

un crecimiento del 6%. No obstante, si relativizamos nos encontramos con que las máquinas térmicas solo suponen menos de un 10% del mercado global, mientras que las máquinas de interior copan el 67% del mismo”.

“Todas las máquinas que se emplean en el sector logístico, que es el que concentra las cotas más altas de expansión. Desde transpaletas, máquinas contrapesadas, hasta trilaterales. Todas ellas eléctricas, confirmando la tendencia iniciada años atrás de sustitución de las máquinas térmicas”, señalan desde Crown.

Desde Linde no dudan que las carretillas eléctricas son las que están teniendo mejor evolución en España,

agregando que “las contrapesadas térmicas perdieron protagonismo hace años, pero sin lugar a dudas siguen siendo vehículos necesarios e insustituibles para aplicaciones concretas con elevados niveles de exigencia”.

#### Innovación y tecnología

“El mercado está cambiando”, afirma Jesús Martín (Alfaland), razonando que ya no se pide una carretilla de última tecnología, sino una solución de última tecnología. “Estas se las puedes proporcionar con una carretilla, pero también con un AGV (carretillas de guiado automático), o con soluciones a medio camino entre una y otra. El cliente quiere soluciones para el movimiento de su mercancía, las cuales deben

“Con el crecimiento de 2018, el mercado se ha colocado en cifras de antes de la crisis”

Jesús Martín  
(Alfaland)

## ULMA CARRETILLAS ELEVADORAS

### ORIENTACIÓN AL SERVICIO

“En el proceso de ‘servitización’ al que estamos abocados las empresas de manutención, es imprescindible el apoyo tecnológico y el adaptar nuestra oferta a la empresa 4.0 se convierte en crítico”, recalca el director comercial y de Servicio Postventa de Ulma Carretillas Elevadoras, Fran Fernández Cantero.

El directivo explica que la compañía se ha convertido en un caso de éxito mediante una nueva solución tecnológica basada en la investigación realizada en torno al proyecto europeo T-REX que les permite hacer la flota más inteligente, permitiendo al cliente optimizar la productividad y facilitar su mantenimiento.

“Tras un periodo de investigación prolongado durante tres años, el resultado es un sistema predictivo (Udalog) que registra datos de uso y funcionamiento de las carretilla y permite monitorizarlas de forma remota. Se trata de un sistema que facilita el uso de las carretillas, mejora



su mantenimiento y alarga la vida útil”, explica, añadiendo que “aportamos una solución novedosa con un sistema enmarcado en los nuevos modelos de negocio orientados al servicio”.

Tal y como detalla Fernández Cantero, esta nueva tecnología permite adelantarse a los problemas que puedan surgir en la flota gracias a que es capaz de emitir infinidad de datos acerca de las máquinas y de sus usuarios en tiempo real, pudiendo optimizar su actividad, mejorar la seguridad de los operarios y reducir costes.

Protegemos y cuidamos el medioambiente



 poolingpartners.com



## LINDE MATERIAL HANDLING IBÉRICA

### ATENTOS A LAS MEGATENDENCIAS

“En Linde siempre estamos atentos a las megatendencias, para ir siempre un paso por delante de lo que nuestros clientes requieren, ayudándoles a optimizar su operativa y procesos y haciendo a las empresas más competitivas delante de los retos que implica un mercado cada vez más exigente”, afirma el director-gerente de la compañía, Jaime Gener.

En este sentido, el directivo recuerda que en el recientemente celebrado ‘World of Material Handling’ la compañía ha presentado las nuevas tecnologías desarrolladas para la manipulación de mercancías, focalizándose fundamentalmente en cuatro ejes: intralogística y automatización,

eficiencia energética, seguridad y digitalización.

En el caso de la intralogística, la compañía ofrece, entre otros servicios, una consultoría personalizada que implica desde el análisis de la situación presente de las empresas, el desarrollo de mejoras y hasta la entrega de proyectos llave en mano. En materia de eficiencia energética, dispone de un amplio rango de vehículos eléctricos con tecnología litio-ion. En lo que respecta a la seguridad, en Linde desarrollan sistemas adicionales que incluyen todo tipo de sensores y detectores de personas y vehículos, cámara de visión 360 grados y luces para ver y ser vistos, entre otros. Finalmente, en el tema de digitalización, “estamos dando constantemente nuevos pasos, para que nuestros clientes tengan el control completo de su flota de carretillas a través del *big data* que los vehículos transmiten”, apunta Jaime Gener.

“Estamos trabajando constantemente y dando pasos agigantados y constantes para que el análisis del *big data* de las carretillas de nuestros clientes les pueda ayudar a ser más eficientes y optimizar su operativa; se trata de que el uso de las nuevas tecnologías sea un proceso natural que todos, como usuarios de teléfonos móviles y ordenadores, podamos dar en el ámbito de la intralogística”, concluye el director-gerente de la compañía.



tener las máximas garantías en aspectos de seguridad, medio ambiental y ahorros energéticos”, apostilla.

Para el director general de Crown, los saltos tecnológicos son “claramente apreciables” para cualquier experto y conceptos clave como ‘digitalización’, ‘industria 4.0’, ‘conectividad’, ‘automatización’ y ‘Big Data’, están en boca de todos. “Las tecnologías modernas están llegando al sector logístico. Trabajamos en estrecha cooperación con nuestros clientes para mejorar continuamente los procesos y los costes en el almacén. Nuestra atención no se centra en espectaculares teorías de futuro, sino en sistemas viables y perfectamente funcionales en la práctica”, asegura.

Asimismo, Valderrama hace referencia a la “experiencia conectada”, la capacidad de la carretilla elevadora para recopilar y compartir información en tiempo real y de poder compartir esa información tanto

con el operador como con el responsable del almacén, poniendo como ejemplo sus sistemas de gestión InfoLink y FleetSTATS.

Por otro lado, detalla que la reducción de los precios de los componentes, así como el aumento de los costes de la mano de obra, están empezando a hacer que la implementación de algunas de estas tecnologías sea comercialmente apropiada en esta industria. “Creemos que las carretillas elevadoras aún no han llegado a su límite en lo que respecta a productividad y rendimiento”, concluye.

Por su parte, el director comercial y de Servicio Postventa de Ulma defiende que en un futuro “los cambios vendrán más por los servicios que por los productos”.

“Los saltos tecnológicos en nuestro sector no son disruptivos ni estimamos que lo sean a corto plazo, la mejora de la autonomía de las máquinas eléctricas mediante acumuladores de energía más duraderos es



“Las carretillas aún no han llegado a su límite en productividad y rendimiento”  
**Alfonso Valderrama (Crown)**

una cuestión que se está desarrollando, si bien creemos que no se ha dado el último paso y que los sistemas actuales darán paso a energías más económicas y limpias en un futuro”, detalla Fernández Cantero.

En lo que respecta a vehículos autoguiado especifica sus ventajas, como por ejemplo que no precisa conductor, que las implantaciones son cada vez más sencillas en vehículos estándar, su bajo nivel de ruidos y emisiones o los sensores que minimizan los riesgos de accidentes.

“Aun así creemos que la tendencia más importante a corto plazo no estará en la tecnología propia de la máquina sino en sus periféricos, que permitan integrar la máquina en los procesos y sistemas de gestión de nuestros clientes proporcionándoles información y posibilidades para la gestión de intralogística. También en el modelo de negocio de nuestras empresas auguramos cambios con respecto a la forma de uso

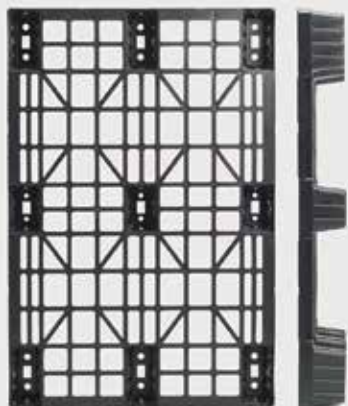
y pago del mismo fruto de la información online y el tratamiento de esos datos de uso por los clientes”, comenta el director.

**Gran consumo y retail**

El sector retail y gran consumo es un filón importante para la industria de carretillas y así lo explica el director general de Crown Lift Trucks Spain, Alfonso Valderrama, sosteniendo que su compañía “tiene mucha experiencia en este sector”.

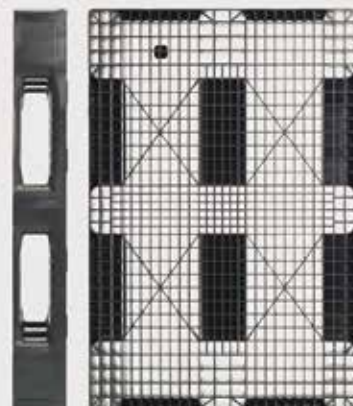
“Somos muy conscientes de las necesidades y las particularidades de cada empresa, producto y servicio. Por esta razón, no sólo fabricamos carretillas elevadoras robustas y fiables, también ofrecemos servicios flexibles. Con nuestra amplia gama de soluciones técnicas y tecnológicas, hacemos realidad soluciones personalizadas que ayudarán a nuestros clientes a conseguir el máximo rendimiento de la carretilla elevadora y del operador”, agrega Valderrama.

Del mismo modo, para el director comercial y de Servicio Postventa de Ulma, la importancia de estos sectores es “definitiva”.

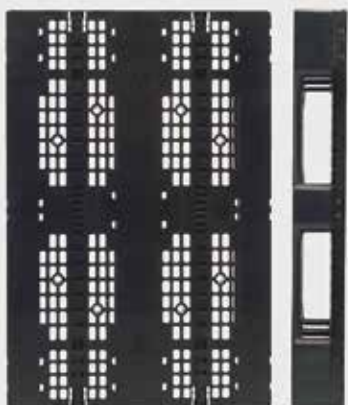


**Gama LIGHT**  
*Ligeros  
 Exportación  
 Económicos*

**Gama MEDIUM**  
*Reutilizables  
 Multiaplicación  
 Mejor calidad/precio*

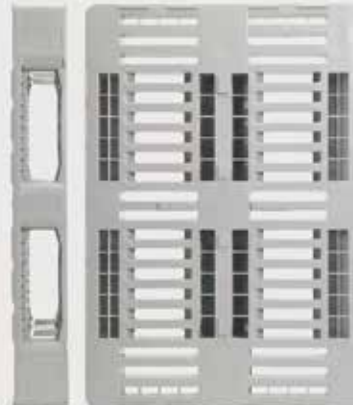


*Together*  
 with you



**Gama HEAVY**  
*Durabilidad  
 Multisectorial  
 Alta resistencia*

**Gama HYGIENIC**  
*Limpieza  
 Entornos higiénicos  
 Contacto alimentario*



## TOYOTA MATERIAL HANDLING

### INNOVACIÓN CON 'I\_SITE'



Desde este otoño, todas las carretillas eléctricas de interior fabricadas por Toyota Material Handling son entregadas con capacidades telemáticas integradas, basadas en la tecnología 'I\_Site'. “El pensamiento *lean* de nuestra compañía es bien conocido en todo el mundo y nos beneficiamos continuamente de las mejoras, adoptando nuevas tecnologías en nuestras operaciones de logística. Toyota quiere hacer

una seria contribución para mejorar la eficiencia y motivar las operaciones *lean* de logística en toda Europa”, afirma el vicepresidente senior de Marketing y Ventas de la compañía, Ralph Cox.

“Nuestro objetivo no es solo ser el proveedor líder en el mercado de soluciones y servicios de gestión, sino que también queremos compartir nuestro conocimiento y experiencia y añadir valor a los resultados comerciales de nuestros clientes”, prosigue Cox, destacando que la tecnología 'I\_Site' proporciona información de 60.000 carretillas inteligentes conectadas en funcionamiento.

“Vamos a trabajar estrechamente con todos nuestros clientes para construir planes de datos que reflejen sus requerimientos exactos con un menú de canales de información adicionales”, concluye el directivo, que recalca el acuerdo que ha firmado su compañía con Microsoft para desarrollar la herramienta 'T-Stream'. La colaboración de Toyota Material Handling con el gigante fundado por Bill Gates se enfoca principalmente en el “desarrollo de tecnología, programación de software y un pensamiento de futuro sobre las nuevas posibilidades”, se afirma desde la compañía.

“No hablo solo del porcentaje de nuestro sector que se dedica a dar servicio en mantenimiento a empresas del gran consumo y retail, que es muy amplio sobre todo en máquinas de interior; pienso también en el desarrollo de tecnología a la que ha ayudado este sector a la mantención para acompañarle en su viaje de continua mejora en la eficacia de sus procesos”, comenta.

Para Fernández Cantero, “muchas partes de las tendencias actuales del mercado de mantenimiento provienen de la necesidad de nuestras empresas en adaptarnos a entornos colaborativos con clientes del sector del gran consumo. Las dificultades en la exigencia de rapidez, la dispersión de las máquinas, trámites administrativos centralizados para un servicio global nos ha hecho mejorar en todos los aspectos”.

Por otra parte, Fernández enumera las razones por las que Ulma es “un proveedor de referencia” para las empresas de gran consumo, resaltando su amplio portafolio de producto, su red de servicio completa a nivel nacional, junto con una excelente

capacidad de adaptación a las diferentes necesidades de estas empresas.

Por último, el director-gerente de Linde Material Handling Ibérica, Jaime Gener, opina a este respecto que “los cambios en el proceso de compras del consumidor, la integración de nuevas tecnologías en la cadena de suministro, la entrada de nuevos competidores en el mercado y una regulación más exigente, está promoviendo una revolución en estos dos sectores, ambos tremendamente importantes y referentes como usuarios de equipos de mantenimiento”, añadiendo que “esta transformación, especialmente en la cadena de suministro interna, para adaptarse a los nuevos retos, ejerce una gran influencia sobre el desarrollo de nuevos productos y soluciones que nosotros, como proveedores, debemos ofrecer al sector”.

#### Alquiler de carretillas

“Las carretillas elevadoras usadas y de alquiler están ganando en importancia”. Así lo cree el director general de Crown Lift Trucks Spain, Alfonso Valderrama,



que explica que en su compañía “todos los vehículos usados son reacondicionados alargando así su vida útil”.

El director detalla que los clientes de Crown disponen de una amplia flota de carretillas elevadoras de alquiler. “Ofrecemos opciones de alquiler adaptadas a cada necesidad, con alquileres diarios, mensuales o anuales y servicios opcionales de reparación y mantenimiento. No limitamos nuestras ofertas de alquiler a valores mínimos o máximos, ni en lo que se refiere al período de alquiler ni al número de máquinas alquiladas”, expone.

Del mismo modo, el director-gerente de Linde, Jaime Gener, menciona que “el alquiler a largo plazo es una excelente opción para muchas empresas, ya que por una parte siempre va a permitirles tener la máxima disponibilidad gracias a los vehículos de sustitución, la tecnología más actualizada y los costes de servicio cerrados”, al tiempo que recuerda que “es importante considerar el concepto de flexibilidad que

“Ulma es un proveedor de referencia para las empresas de gran consumo”  
**Fernández Cantero (Ulma)**

permite el alquiler en cuanto a variaciones de vehículos en la flota, tanto en modelos como en cantidades, en función de las necesidades operativas; así como valorar otros criterios fiscales y contables”.

Para concluir, el director comercial y de Servicio Postventa de Ulma observa que “a la obsolescencia del parque de carretillas no solo ha ayudado las máquinas en propiedad de los clientes que pueden alargar el plazo de adquisición de una nueva; también la gestión de los activos por parte de los alquiladores en periodos difíciles con respecto a la inversión”, mencionando que estiman que en estos momentos “el parque está renovado en una gran parte, con máquinas modernas tecnológicamente”.

“El alquiler tiene una importancia definitiva en el mercado de la manutención; aunque no hay datos estimamos que la parte más importante en unidades nuevas colocadas en el mercado se realizan de la mano de esta modalidad de uso”, detalla Fernández Cantero.



El transporte de alimentación en las mejores condiciones

**FRIO PAQ i2GOURMET**

Servicios especializados en alimentación

**RED PROPIA DE DISTRIBUCIÓN**  
 En España, Portugal y Andorra

**TRANSPORTE A EUROPA DE PALETS**  
 A temperatura controlada entre 0°C y 5°C

**E-COMMERCE**  
 Los alimentos de la web a su destino: la entrega domiciliaria en frío

**ALMACENES CON REGISTRO SANITARIO**  
 Trazabilidad - Control de la temperatura

**DISTRIBUCIÓN CAPILAR ECO**  
 Sostenible medioambientalmente



¡SÍGUENOS EN INSTAGRAM!  
 @rutaintegra2



integra2@integra2.es • www.integra2.es



El reto de la industria es definir el embalaje más indicado para cada proveedor y producto

# Mucho más que un

Los envases y embalajes han dejado de ser simples continentes que preservan el producto. El cliente ahora quiere más, buscando un elemento de comunicación con la marca y recibir información. Sostenibilidad, calidad, originalidad y personalización son algunos de los sustantivos que están potenciando las empresas de 'packaging' para satisfacer las demandas del nuevo consumidor, al tiempo que se enfrentan al desafío que supone la venta 'online'.

■ POR ANA JULIÁN





# envoltorio

Un embalaje que sirva simplemente para almacenar, proteger y transportar el contenido ya no es lo que el consumidor final busca. Y es que el sector del *packaging* comercial en España está atravesando una profunda transformación, donde los cambios de consumo, el respeto al medio ambiente y la búsqueda de una mejor experiencia de compra por parte de los consumidores son los factores que están marcando los movimientos de la industria.

“Hoy en día, el embalaje es un elemento protagonista de la relación que mantienen los fabricantes, proveedores y *retailers* con sus clientes. Un medio de comunicación más, que constituye una nueva ventana para trasladar a los usuarios los principales valores de la marca: calidad, confianza y prestigio”, asegura el Divisional Sales & Marketing Director de Smurfit Kappa para España, Portugal y Marruecos, Teo Pastor, añadiendo que “el embalaje de cartón ondulado está cobrando cada vez mayor relevancia en todos los sectores”.

Por su parte, la directora de Marketing y Comunicación de SP Group, María Eugenia González, apoya esta afirmación resaltando que “en la actualidad, los envases ya no son sólo un envoltorio que recubre el producto, sino que ahora también son una parte muy importante en la decisión de compra y la experiencia de consumo”. Además, señala que “las nuevas técnicas de impresión, junto con los nuevos formatos y acabados, hacen que este periodo de crecimiento siga siendo la tendencia del mercado”.

En general, y según el informe realizado por el salón Hispack de Fira de Barcelona el pasado mes de mayo, el sector del envase y el embalaje ha alcanzado en 2016 la mejor cifra de negocio de la última década, con una facturación de más de 20.000 millones de euros, recuperando el nivel anterior a la crisis económica. Este volumen de negocio es un 12,44% mayor

que en 2013 (datos del anterior estudio de la feria), presentando un ritmo de crecimiento anual del 4,15% para el periodo 2013-2016.

En España, la industria del *packaging* cuenta con más de 2.100 empresas que emplean a 73.535 trabajadores. Los subsectores que más han aumentado el número de compañías en el trienio analizado son los de maquinaria, envases metálicos y plásticos. La especialidad que más personas emplea es el sector de plásticos para *packaging* con 19.000 trabajadores.

Por facturación, los subsectores líderes son el cartón ondulado (4.867 millones de euros) y el plástico (4.708 millones de euros), que representan más del 47% de la cifra de negocio agregada del sector, y crecieron a un ritmo del 22 y 17% respectivamente entre el 2013 y 2016. Le siguen, por este orden, el sector del papel, los envases metálicos, la maquinaria para *packaging*, la madera, el vidrio y el cartón.

Por otro lado, las exportaciones son un importante motor para el crecimiento del sector y resultaron decisivas en los años de la crisis, alcanzando incrementos por encima del 5% en tres ejercicios consecutivos (2013-2015). En 2016, las ventas en el exterior de la industria del *packaging* subieron cerca de un 2% por valor de casi 3.000 millones de euros.

## Cartón ondulado, en crecimiento

Ahondando en la situación del sector del cartón ondulado, según el informe sectorial de 2017 elaborado por la Asociación Española de Fabricantes de Envases y Embalajes de Cartón Ondulado (AFCO), desde hace décadas, la industria del cartón ondulado supone una fuente de riqueza para España, “ayudando de manera significativa al crecimiento económico del país, creando puestos de trabajo locales y apostando siempre por el desarrollo sostenible”.

En este sentido, el informe detalla que las empresas que forman parte de la industria consumieron un total de 3.078 miles de toneladas de papel y la facturación total

DS Smith habrá completado la compra de Europac a finales de año



## Este año crecerán nuestras ventas un 8%

La evolución del grupo está siendo muy buena y nuestras previsiones son acabar el año con un crecimiento de las ventas de entorno a un 8% con respecto al año anterior. Este año la fábrica de Polonia ya está dando un rendimiento más alto y eso también impulsa el crecimiento.

Para la compañía el sector de gran consumo y alimentación tiene una importancia total, ya que aproximadamente el 70% de nuestros productos se dirige a empresas de ese sector. Mayoritariamente para la fabricación de envases para elaborados cárnicos, salsas y líquidos, pescados y mariscos, hortofrutícola, quesos, alimentación seca, café, bollería y confitería, frutos secos, encurtidos y especias, platos preparados, complementos alimentarios y dietéticos, y alimentación animal.

Nuestra clara apuesta por la innovación nos lleva a posicionarnos como un referente del sector en cuanto a lanzamientos de materiales más sostenibles y sobre todo en novedades muy atractivas de cara a los nuevos consumidores y formas de consumo.

En 2017 presentamos dos nuevos materiales, como Bio Fvsol 60 y Bio Fvsol Matt N, cuya principal característica es que son 100% biodegradables, reforzando así nuestro compromiso medio ambiental.

También apostamos por SP Emboss, una novedosa aplicación de relieve por termoformación, que se realiza sobre la superficie de una bolsa una vez formada, aportando una estética visualmente atractiva y elegante al *packaging*. Este 2018, hemos dado un gran paso en lo que a sostenibilidad se refiere, consiguiendo un importante avance en la reducción de la huella de carbono en la fabricación de la lámina rígida.

**María Eugenia González**  
DIRECTORA DE MARKETING Y  
COMUNICACIÓN DE SP GROUP



(directa e indirecta) del sector en España alcanzó en este año los 4.867 millones de euros, con un total de 71 empresas onduladoras y 89 fábricas dedicadas a la fabricación de este material en toda la geografía española. Estas emplearon, entre puestos de trabajo directos e indirectos, a más de 23.500 trabajadores para producir un total de 5.201 millones de metros cuadrados, un 5,02% más que en 2016. En Europa, la cifra de puestos directos asciende a 100.000.

El envase se torna en un espacio publicitario único y personalizable

Además, la media de consumo de cartón ondulado en kilogramos por habitante al año se cifró en 59,62 kilogramos, lo que da una idea del importante nivel de su utilización en España. Concretamente, desde hace ya una década, se mantiene entre los países europeos que mayor volumen de cartón ondulado produce, situándose en cuarto lugar por detrás de Alemania, Italia y Francia.

“La actividad del sector, en el que conviven multinacionales y empresas familiares, arroja datos positivos que reflejan un incremento en la producción en nuestro país. La industria del cartón ondulado desempeña un papel estratégico por su alto impacto social y su contribución a la economía española, generando crecimiento, riqueza y empleo. Con nuestro trabajo demostramos ser una industria comprometida con la calidad y la eficiencia, que invierte e innova”, asegura el presidente de AFCCO, Leopoldo Santorromán.

### Lidera el sector agrícola

Por sectores, durante este periodo, el principal consumo de cartón ondulado en el país correspondió al sector de productos agrícolas, con un 23,3%. Por detrás de agricultura, se sitúan los productos alimenticios, con un 16,4%, y el sector de las bebidas (15%), junto con el del audio, la electrónica y la automoción (8,7%). Con un porcentaje menor se encuentran sectores como, los productos industriales (7%) o los productos químicos y perfumerías (5%).

“El liderazgo del cartón se debe a que es un material que ofrece una solución de envase ligero, capaz de optimizar el almacenaje, la logística y el transporte de productos. Su fabricación con recursos reciclables, biodegradables y renovables, lo convierten además en un referente en el nuevo modelo de sostenibilidad y economía circular”, añade Santorromán.

Asimismo, Teo Pastor, de Smurfit Kappa, apunta que “el cartón ondulado aporta un alto grado de eficiencia logística, facilita el apilamiento, su optimización introduce ahorros de costes en la cadena de suministro del cliente, adaptándose a sus necesidades concretas, y se fabrica de forma sostenible”.

En cuanto a previsiones de futuro, la asociación internacional ICCA (International Corrugated Case Association) pronostica para 2021 una producción mundial de cartón ondulado de 273.000 millones de metros cuadrados (un poco más de la mitad de la superficie de España). El 54,8% estaría localizado en la región de Asia/Pacífico, seguido de Europa con el 21,3%, Norteamérica con el 16,3%, Sudamérica y

Centroamérica con el 5,3%, Oceanía con el 1,2% y 1,1% en el resto del mundo.

### Desafíos del sector

“El embalaje es, cada vez con mayor frecuencia, el elemento que más impacta en el consumidor, por lo que contar con la mejor alternativa puede reportar enormes beneficios”, recalca Pastor, al tiempo que añade que “el gran desafío de la industria del *packaging* es definir el embalaje más indicado para cada proveedor y producto, teniendo en cuenta su cadena de valor completa, desde su origen hasta su almacenamiento, distribución y destino”. Todo esto, debe realizarse con las “máximas exigencias de calidad, eficacia y ahorro de costes posible, pero teniendo en cuenta el factor de influencia que supone inclinar la decisión de compra del consumidor final”, añade Teo Pastor, haciendo hincapié en el papel “fundamental” de la innovación.

Por su parte, la directora de Marketing y Comunicación de SP Group, María Eugenia González, opina que los principales retos del sector son encontrar envases que alarguen la vida útil de los productos, que sean sostenibles y realizar un cambio de estrategia, enfocándose en una nueva forma de lanzar

productos, con periodos de testeo rápidos, locales y repetidos, para analizar si el producto funciona y es bien acogido.

Dentro de estos desafíos, la sostenibilidad ambiental es uno de los aspectos al que más importancia está dando las empresas, realizando diversas inversiones con el objetivo de que se mejore en esta materia. Según el informe realizado por el salón Hispack el pasado mes de mayo, el 59% del plástico que se genera en Europa procede del *packaging*. “Las acciones a llevar a cabo por las empresas van dirigidas a reducir, reutilizar y reproducir. Desde la feria se propuso que los nuevos envasados cumplan la doble función de envasar y ser sostenibles”, señalan desde SP Group.

Este compromiso con el medio ambiente se ve reflejado en los logros alcanzados por SP Group en el último año, ya que a lo largo de 2018 ha conseguido una reducción “considerable” de la huella de carbono en fabricación de lámina rígida, lo que ha supuesto dejar de emitir unas 28 toneladas de dióxido de carbono a la atmósfera. Además, la compañía cuenta con un proyecto de economía circular denominado Tray2Tray, basado en la recuperación de desechos de fabricación de sus clientes y su reutilización en la fabricación de nuevos envases.



# Hacemos sencillos los momentos más complicados

Porque nuestra máxima es hacer la vida más fácil a tus clientes





## 2018 será un buen año para el sector del embalaje

**Este 2018** va a ser un buen año para el sector del embalaje y las previsiones de negocio de Smurfit Kappa son optimistas, ya que esperamos seguir creciendo en línea a como lo está haciendo el mercado.

**Smurfit Kappa** ha mantenido su competitividad estudiando y analizando las tendencias de los consumidores, con el objetivo de entender su comportamiento frente al lineal y poder así ayudar a nuestros clientes a cumplir sus objetivos estratégicos: incrementando sus ventas, optimizando sus cadenas de suministro y reduciendo sus costes, lo que les otorga una importante ventaja competitiva respecto a su competencia.

**El sector de la alimentación** y el gran consumo es uno de nuestros mercados prioritarios, para el que desarrollamos soluciones adaptadas a los nuevos requerimientos de los consumidores y de las propias necesidades de nuestros clientes. Entre estas soluciones destacan los 'Retail ready packaging' (RRP) y los 'Shelf ready packaging' (SRP) de Smurfit Kappa, personalizables gracias a nuestra amplia gama de estilos de impresión.

**Nuestras inversiones** van encaminadas a aportar valor añadido a nuestros clientes. En este sentido, hemos invertido y seguimos haciéndolo en soluciones de impresión digital, donde somos líderes europeos, para poder crear gráficos más luminosos y de calidad, reducir los tiempos de entrega, personalizar cada unidad de embalaje, mejorar la imagen de marca y ayudar a nuestros clientes a reducir costes. Por supuesto, mantenemos nuestra apuesta por otros sistemas de impresión como HQP o el papel preimpreso.

**Además, nuestra red** de 24 Experience Centres en todo el mundo cuenta con herramientas de innovación interconectadas que nos permiten compartir conocimientos con los clientes y ayudarles a obtener un verdadero valor para sus negocios a partir de la experiencia real.

### Teo Pastor

DIVISIONAL SALES & MARKETING  
DIRECTOR DE SMURFIT KAPPA



El embalaje de cartón ondulado cobra cada vez más protagonismo

Smurfit Kapp no se queda atrás en esta materia, ya que, desde hace años, han diseñado todas sus operaciones para maximizar los recursos que utilizan, lo que les permite reducir el consumo de agua, energía y emisiones de dióxido de carbono. La compañía explica que tiene integrado todo el ciclo completo de vida del papel, asegurando una economía circular responsable: desde

las plantaciones forestales para obtener fibra virgen, pasando por el procesamiento de las fibras vírgenes y recicladas en los molinos para producir papel, que son enviados a las plantas para fabricar los embalajes. Una vez utilizados estos embalajes son reciclados para su posterior procesamiento. Además, las fibras recicladas son manejadas de manera responsable en términos sociales, ambientales y económicos.

### El reto del e-commerce

Otro de los grandes retos a los que se enfrenta el sector tiene que ver con el auge del *e-commerce* y su calado en el ámbito del *packaging*, ya que los consumidores buscan un embalaje que identifique a la marca, por lo que el marketing juega un papel fundamental a la hora de empaquetar los productos, buscando una comunicación positiva con el cliente desde el momento de entrega del pedido. "No hay que olvidar, por supuesto, que el mismo debe cumplir con otras consideraciones necesarias para nuestros clientes, como la protección del producto, su optimización para la cadena de suministro, su fácil manejo en el almacén y su sostenibilidad, entre otras", recuerda Teo Pastor.

Para satisfacer todas estas demandas crecientes del embalaje para *e-commerce*, Smurfit Kappa ha desarrollado su innovadora solución eSmart, que ayuda a los clientes con venta *online* a optimizar el rendimiento de sus embalajes y a incrementar sus ventas. Para ello, eSmart tiene en cuenta doce áreas clave que intervienen en el ciclo completo del embalaje: desde su carga y descarga, transporte y almacenado, hasta la experiencia del cliente y entrega. Un análisis en el que se valora desde la resistencia de los materiales hasta el modelo de distribución, protección del producto, manipulado o desempaquetado, incluso los procesos internos de planificación de picos de demanda.

Por otro lado, en opinión de María Eugenia González, y haciendo referencia a la misma cuestión "el mercado del envase alimentario tiene como principales retos hacer frente a las exigencias de conservación, sostenibilidad y seguridad. Para ello necesita de envases que puedan convivir tanto en el canal tradicional como en el *online*. Este último tiene un peso cada vez mayor, de ahí que los fabricantes busquen envases que permitan reducir costes y espacio de almacenaje, al mismo tiempo que conservan sus cualidades de envasado, siendo especialmente importante la cuestión de la resistencia en el transporte".

# 20 años de la Ley de Envases

Desde **Ecoembes** queremos agradecer a la empresa envasadora su compromiso con el medio ambiente.

Sólo en 2016 las Declaraciones Anuales de Envases ascendieron a **410 millones de euros** para financiar:



Gracias a un modelo de gestión basado en la **innovación**, la **sostenibilidad**, la **eficiencia** y sobre todo en la **colaboración** de ciudadanos, administraciones y empresas:

En España hemos conseguido que los envases domésticos sean el residuo sólido urbano más reciclado.

## LA PASARELA

**Fabricante** Smurfit Kappa

**Productos** Embalaje para e-commerce, Boom y X-Plan

**Gama** Smurfit Kappa ha lanzado un embalaje para e-commerce diseñado para el sector vitivinícola con un acondicionador modular para dos, cuatro y seis botellas, que crea un área de protección a su alrededor. Por otro lado, ha presentado una solución para sandías, que no se deforma a pesar del peso del producto y permite un apilamiento correcto del embalaje. Asimismo, dentro de sus *displays*, presenta Boom, fácil de montar, adaptable a espacios reducidos, con un alto poder de atracción y un bajo coste de almacenamiento y transporte; y X-Plan, que además cuenta con una alta resistencia y es rápido de colocar. Por otra parte, la división de especialidades Kraft ha desarrollado AgroPaper, solución sostenible y biodegradable para el acolchado agrícola.



**Fabricante** SP Group

**Productos** VSteam esterilizable y Hot Filled Apet

**Gama** La empresa lanza la nueva bolsa VSteam Esterilizable, último avance en 'Convenience Food' que permite una total esterilización de tal manera que los productos pueden ser cocinados directamente en el microondas, de una manera fácil y sencilla, al tiempo que es posible su congelación a altas temperaturas, así como la pasteurización y esterilización desde fábrica. También presenta Hot Filled Apet, un nuevo material que aumenta la resistencia a la temperatura de llenado de un Apet estándar consiguiendo llegar hasta los 100 grados centígrados, sin deformarse ni perder sus propiedades.



**Fabricante** DS Smith

**Productos** Embalajes especiales agrícolas

**Gama** DS Smith presenta sus soluciones innovadoras de cartón ondulado con cuatro principales gamas diseñadas y pensadas exclusivamente para el transporte de frutas y hortalizas: el tejadillo, la columna, el tejadillo y la gualdera doblada y el plato abierto. Todas ellas son resistentes al agua, lo que permite mantener la frescura de los productos durante más tiempo y mejorar así su calidad en el punto de venta. Con estas soluciones, la multinacional británica ofrece a las empresas agrícolas un valor añadido que les permite optimizar la cadena de suministro.



Volviendo a la importancia del marketing a la hora de diseñar el embalaje, desde Smurfit Kappa resaltan que “en la nueva era del consumo, el cliente tiene la última palabra. Sus exigencias son muy altas y considera y valora todos los aspectos que rodean al producto, incluido su embalaje, que ahora debe reunir atributos tales como máxima flexibilidad, capacidad de personalización y calidad de sus materiales, que deben ser 100% reciclables”.

A este respecto, hacen referencia a nuevas cualidades que ayuden a reforzar los mensajes comerciales y permitir a las marcas destacar frente a la competencia. “Esto supone un nuevo desafío para las empresas, dado que el *customer journey* ha cambiado y deben garantizar la misma

experiencia de compra a sus clientes en todos los canales”, agregan.

En la misma línea se encuentra la opinión de la directora de Marketing y Comunicación de SP Group, que afirma que “el envase se ha convertido en un importante elemento diferenciador, tornándose en un espacio publicitario único y personalizable”, recordando que para la compañía existen dos factores determinantes “las técnicas de impresión utilizadas y disponer de una amplia gama de materiales o efectos sensoriales que aporten diferenciación”.

### Oferta de compra

Finalmente, termina este reportaje con la operación empresarial más importante que se ha realizado en el sector del *packaging*



**Fabricante** Hinojosa

**Productos** Freshbox

**Gama** Cipasi, planta de Hinojosa, amplía la familia Freshbox con cajas transparentes; se trata de soluciones de embalaje elaboradas con envases de polipropileno que mantienen todas las ventajas de este sistema con el valor añadido de proporcionar una perfecta visión interior del producto que contiene. Algunas de las ventajas de estas cajas son que incluyen la posibilidad de que el producto sea envasado en el campo y se le envíe directamente al cliente; es apto para contener cultivos como espárragos con espuma húmeda, hierbas aromáticas en mojado o verduras con hielo o agua hielo; y facilita los procesos de lavado y desinfección de los alimentos en línea.



**Fabricante** Europac

**Productos** Pequeño formato y embalajes para vino

**Gama** La compañía ha desarrollado una solución de cartón ondulado de pequeño formato para transportar un kilo de fruta, especialmente fresas o cerezas. Sustituye a la tradicional caja de plástico o bandeja de poliestireno, siendo reciclable, biodegradable y personalizable con impresión. Asimismo, también presenta tres nuevos diseños de embalajes para el sector vinícola, adaptados a distintos canales de venta: Marco, que potencia la imagen de marca; Pack Duo, un estuche troquelado que aporta imagen *premium*; y un nuevo modelo diseñado para la venta *online* de vino.

**Fabricante** Alpessa

**Productos** Úpalet box

**Gama** Úpalet box es un *box* monomaterial especialmente diseñado para el sector hortofrutícola. Está fabricado únicamente con cartón 100% reciclado y libre de plástico, materiales féreos o madera, lo que permite su unificación y valorización residual positiva tras su uso. "La unión de la caja de cartón y el palet de cartón 100% reciclado crea una estructura innovadora óptima para el transporte y almacenaje que además elimina el uso de flejadas individual, por altura y por unidad de carga total", se afirma desde la compañía.



durante los últimos doce meses y que tiene como protagonistas a DS Smith y Europac.

A comienzos del pasado mes de junio, DS Smith, proveedor británico de cartón ondulado, anunció el lanzamiento de una oferta pública de adquisición (opa) de acciones sobre Europac, multinacional de la industria del embalaje que cuenta con fábricas en España, Francia y Portugal. El precio de la oferta es de 16,80 euros por acción de Europac, lo que supone valorar el capital social de Europac en 1.667 millones de euros. La compañía británica ha recibido el compromiso de aceptación de la opa "de forma irrevocable" del 58,97% del capital social de Europac.

"Esta adquisición tiene un fundamento estratégico altamente convincente y

DS Smith espera que genere un valor significativo para los clientes y retornos consistentes y atractivos para los accionistas de DS Smith", apuntan desde la compañía británica. En concreto, la multinacional destaca que supone una oportunidad de escala "excepcional" para mejorar la oferta del cliente de DS Smith en una región de crecimiento "clave" para los envases.

El compromiso inicial apuntaba a finalizar la operación durante el último trimestre de este año, previsión que se ha confirmado desde DS Smith a *infoRETAIL*, indicando que "la compra estará completada a finales de 2018". La operación se financiará mediante una ampliación de capital de 1.000 millones de libras (1.142 millones de euros) y una línea de crédito de 740 millones de euros.

Se consigue una gestión más eficiente y se mejora la experiencia de compra

## Conectar las tiendas para

El 'retail' está evolucionando hacia entornos inteligentes que permiten que los puntos de venta se conviertan en tiendas conectadas, ofreciendo respuestas a interrogantes como las tasas de conversión de clientes, el impacto de las campañas de marketing o la mejora en la gestión del personal.

**N**o por repetido deja de ser menos cierto: el sector del retail evoluciona hacia entornos inteligentes y en plena transformación digital de los comercios, los *retailers* centran sus esfuerzos en rediseñar sus establecimientos en torno a los nuevos hábitos de consumo de los clientes.

Satisfacer las necesidades de este nuevo perfil de comprador -personas hiperconectadas que demandan salud, ahorro, innovación, calidad, sostenibilidad y experiencia de compra, todo al mismo tiempo- se ha convertido en el mayor desafío para una industria que percibe cómo el abrazo a la tecnología se vuelve esencial para cumplir estos objetivos.

En este sentido, si algo está permitiendo esta evolución es la capacidad para convertir los establecimientos en tiendas conectadas. Los sistemas EAS de última generación reinventan cada aspecto de las antenas antihurto tradicionales para adaptarse a los nuevos estándares de la industria: mayor detección, estética mejorada, telemantenimiento remoto y sobre todo conectividad.

Un buen ejemplo es la nueva gama de antenas inalámbricas NP10 y NP20 de Checkpoint, las cuales se han convertido en una parte clave de la tienda conectada gracias a la incorporación de la nueva electrónica NEO.

Junto a las mejoras en su diseño y rendimiento, estos sensores permiten la recogida y gestión de datos de lo que ocurre en las tiendas, con un potencial estratégico que no solo conlleva una gestión del negocio más eficiente, sino que ayuda a mejorar la experiencia de compra de los clientes e incide directamente sobre las ventas.

Las antenas son capaces de conectarse directamente a la red de cada establecimiento y recopilar datos de manera continua. Además, su diseño modular permite añadir nuevas prestaciones a estos sistemas a medida que cada detallista lo necesite, por ejemplo, con una actualización a RFID.

### El secreto está en la nube

La nube es el espacio donde el concepto de tienda conectada alcanza su máxima

Aplicación Store-STAR para teléfonos inteligentes.



Antenas NP10 con nueva electrónica NEO.



# conectar con el cliente

expresión. En Checkpoint, Halo representa ese punto de encuentro en la red que nos permite controlar todos los dispositivos, generar *reportings* y ofrecer todos los servicios de mantenimiento y gestión a nuestros clientes gracias al acuerdo suscrito con Microsoft para el alojamiento de información.

A partir de aquí, las opciones parecen casi infinitas. Checkpoint ha desarrollado el programa 'Checkpoint Connected Solutions', el conjunto de servicios de *software* que se adaptan a cada perfil de detallista para mejorar sus operaciones en tienda. Destacan servicios como *Smart Analytics* o *Smart Counter*, que permiten recibir en tiempo real datos sobre el funcionamiento de los sistemas Checkpoint en tienda o sobre el conteo de entrada y salida de clientes mediante tablas y gráficos, que a la postre facilitan al detallista el análisis de cada comercio. O 'CheckCARE', el medio por el que Checkpoint realiza el telemantenimiento

proactivo de los sistemas instalados en tienda, facilitando la gestión de los retailers.

La tienda conectada no depende exclusivamente del proveedor de la tecnología; los detallistas pueden y deben implicarse al máximo en este nuevo entorno comercial. La app 'Store-STAR' es un ejemplo de las posibilidades de los *retailers* para acceder desde cualquier dispositivo al estado real de los dispositivos de detección ubicados en tienda y disponer de una gestión intuitiva y en tiempo real del conteo de clientes, nivel de ocupación del comercio, accesos con más alarmas, llamadas de asistencia, etc.

En definitiva, estas soluciones dan respuesta a lo que hasta ahora han sido interrogantes para el sector: tasas de conversión de clientes, impacto de campañas de marketing o cómo mejorar la gestión del personal, entre otros. Así, y si el objetivo principal es conectar con el cliente, el primer paso es simple: convertir las tiendas en tiendas conectadas.

Firmado por:

**David Pérez del Pino**

Director General  
CHECKPOINT SYSTEMS  
EN ESPAÑA Y PORTUGAL



## CUESTIÓN DE CONFIANZA



INSECTICIDAS • DETERGENTES • LIMPIADORES • AMBIENTADORES • PROFESIONAL

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







Espacio de 32.000 metros cuadrados que almacena 55.000 productos

## Automatización para el 'duty free'

SSI Schaefer ha construido un nuevo almacén para Heinemann, compañía que está presente en 78 aeropuertos de 28 países, con más de 300 establecimientos 'duty free' y 'travel value shops'. Gracias al nuevo desarrollo, la compañía garantiza un servicio integral y rápido a sus puntos de venta de Europa Central y del Sur.

■ POR JUAN MAGRITAS

**E**l proveedor de soluciones intralógicas SSI Schaefer ha construido el nuevo almacén logístico que la compañía de *duty free* Heinemann tiene en Erlensee (Alemania), a escasos 25 kilómetros de Frankfurt, y desde el que se gestionan todos los pedidos para las tiendas ubicadas en los aeropuertos de Europa Central y del Sur. Se trata de un espacio de 32.000 metros cuadrados que almacena 55.000 productos.

"Necesitábamos un almacén automatizado de servicio integral de última generación para el suministro puntual de las tiendas *duty free* en Europa Central y del Sur, que garantizase

una alta disponibilidad gracias a un acceso rápido a todos los artículos", se afirma desde Heinemann.

Y ante este requerimiento, SSI Schaefer ha desarrollado un almacén autoportante con casi 40 metros de altura que dispone de 22.900 ubicaciones para palés y que sigue el principio de 'mercancía al hombre', con los procesos diseñados de manera eficiente y controlados de forma transparente. "Se trata de un almacén de servicio integral altamente dinámico que sorprende por sus innovaciones tecnológicas y que, entre otras características, ofrece un rendimiento

de 750 palés por turno", se afirma desde la multinacional alemana especializada en soluciones de almacenaje.

"La empresa familiar Gebr. Heinemann responde a un espíritu moderno. Y por eso no optaron simplemente por una solución clásica de sistema transelevador o una solución *shuttle* convencional, sino que siguieron nuestra recomendación con la vista puesta en el futuro", se prosigue desde SSI Schaefer, recalcando que el nuevo almacén cuenta con 3D-Matrix, una solución patentada de almacenamiento, acumulación y secuenciación en un único sistema. La matriz consta de tres componentes (vehículos de *shuttle*, elevadores y sistemas de transportadores) que funcionan en tres ejes diferentes. Todos los movimientos que ejecutan los medios de transporte utilizados dentro del espacio de almacenamiento están coherentemente separados entre sí y, por tanto, se pueden ejecutar en paralelo.

### 3D-Matrix y Navette

3D-Matrix es una solución que ofrece la flexibilidad necesaria, especialmente para el comercio electrónico, capaz de implementar instalaciones escalables con una capacidad de almacenamiento superior a los 500.000 artículos.

Asimismo, el almacén también cuenta con 64 *shuttles* multinivel Navette, que permiten un almacenamiento eficiente y una preparación secuenciada de pedidos de bandejas, contenedores o cajas. Esta solución puede operar en dos niveles de almacenaje con cuatro unidades de transporte al mismo tiempo, minimizando los tiempos de desplazamiento y duplicando la eficiencia del proceso.

El sistema *shuttle* multinivel Navette permite acceder a una amplia variedad de artículos en los pasillos del almacenaje, ajustándose los dispositivos tomacargas a las dimensiones de cada artículo hasta un máximo de 850 x 650 x 560 milímetros y un peso máximo de 50 kilogramos. En este sentido, este sistema modular se puede diseñar para adaptarse al volumen de pedidos y al rendimiento requerido, así como a la estructura específica de artículos.

"La combinación de 3D-Matrix y el sistema *shuttle* multinivel Navette permite incrementar aún más la eficiencia. Gracias a la función de secuenciación, se consigue optimizar el flujo de salida hacia los sistemas de transporte y estaciones de trabajo, al tiempo que se optimiza el proceso de almacenamiento", se concluye desde SSI Schaefer.

LA  
MAYOR RED  
EUROPEA  
de mercancía paletizada

 **Palletways**  
We Deliver



✓ Si necesita **ENVIAR** o **RECIBIR** mercancía **PALETIZADA** con las mejores garantías de **fiabilidad, rapidez y seguridad** a unos costes muy competitivos, ¡LLÁMENOS!



### SEGUIMIENTO ONLINE

Siga sus expediciones on line y recupere la información que necesita de forma fácil y cómoda.



+34 902 88 24 24  
es.palletways.com





El desafío de satisfacer la experiencia de compra de un cliente más exigente

## Colaborando

En un entorno de creciente complejidad y revolución tecnológica, las cadenas de suministro deben orientarse a un nuevo consumidor, siendo necesario que los distintos eslabones estén cada vez más integrados y coordinados. Eficiencia, sostenibilidad, inmediatez y colaboración son conceptos fundamentales, tal y como se ha comprobado en el octavo Congreso Aecoc de Supply Chain.

■ POR FRANCISCO MIGUEL



“La logística aporta a la Estrategia 2020 de Henkel más agilidad, acelera la digitalización y contribuye a fomentar y consolidar el crecimiento. Tenemos una cadena de suministro sostenible, robusta y digital. En Henkel estamos constantemente innovando, como demuestra el ‘Proyecto ReLo’, que ha supuesto un rediseño logístico, y el programa ‘OneIGSC’, que ha permitido la coordinación de las áreas de *Supply Chain* y *Purchasing*.

De cara al futuro, vamos a acelerar la digitalización (influyendo sobre la planificación, la conectividad y la logística), potenciaremos el *Warehouse 4.0* (con la robótica y los vehículos autónomos), integraremos la red de almacenes y vamos a lanzar la iniciativa ‘Track & Trace’, que es una solución colaborativa de seguimiento en tiempo real del camión y del conductor.”

**Corinne Guichard**

Head of Supply Chain Spain & Portugal  
HENKEL



“Hemos abordado la transformación del aprovisionamiento en Eroski, potenciando la colaboración, tanto externa (con los proveedores) como interna (dentro de la compañía). La colaboración para Eroski es imprescindible, ya que somos conscientes de que quien más domina el producto es quien lo fabrica; por ello, compartimos los *KPIs* con los proveedores para anticiparnos a la demanda.

La previsión de la demanda es fundamental para optimizar los movimientos de los productos desde que se fabrican hasta que se implantan en la tienda. Si un fabricante invierte en la planificación de la demanda, nosotros siempre colaboraremos porque siempre va a ser mejor que la de Eroski. El desafío es colaborar para que el producto llegue al lineal de la mejor manera posible para potenciar la experiencia de compra.”

**Francisco Javier Félez**

Director de Aprovisionamiento  
GRUPO EROSKI



“La colaboración para P&G con los clientes supone una auténtica ventaja competitiva. Las nuevas tecnologías por sí solas no son suficientes; estamos invirtiendo en algoritmos para anticipar la demanda.

La sincronización *end-to-end* es la transformación de la cadena de suministro para que responda a las nuevas necesidades del consumidor en colaboración con nuestros clientes para llegar hasta ellos de la mejor manera posible, con medidas como la automatización de las plantas y la implantación de la digitalización para prever la demanda.

La logística ya no es el patito feo y nuestro papel cada vez es más importante con los cambios de hábitos del consumidor y las nuevas tecnologías. El desafío futuro que se nos plantea es cumplir con la inmediatez de la demanda.”

**Amaya Sarasa**

Directora de Logística de España y Portugal  
P&G





“Tenemos la logística organizada en DIA de tal manera que podamos llegar eficientemente a las distintas enseñas (ya sean de droguería, como Clarel, o de alimentación) y a nuestras franquicias. Al tener muchas tiendas pequeñas, los almacenes tienen que estar entre 30 y 60 kilómetros de cada tienda.

**En DIA confiamos en la colaboración logística, pero se trata de una colaboración que ha de nacer de las personas.**

Es decir, existe mucha tecnología, pero las personas son fundamentales. A propósito de la colaboración, con Nestlé, por ejemplo, trabajamos el intercambio de la demanda; y con P&G tenemos intercambio de información, donde ellos tienen la visión de lo que hay en los lineales.

Hace un año implantamos el sistema de Visión 360°, que nos ofrece más agilidad para identificar las tendencias. También estamos trabajando la previsión de la demanda, invirtiendo en *robotics* para los temas administrativos y en *Big Data*.

Con el *machine learning* estamos dejando que las máquinas hagan determinadas funciones para acortar el tiempo de respuesta al consumidor. Es verdad que tenemos un proyecto de digitalización en la cadena de suministro con *machine learning*, pero también la estamos humanizando: somos conscientes de que hay que tratar bien al transportista porque es la persona que accede a nuestros franquiciados.

El desafío futuro es atender a un cliente más exigente y potenciar la colaboración, siendo además más respetuosos con el medio ambiente.”

#### Eric Marot

Director de Logística y Abastecimiento España  
DIA

“Nos dimos cuenta de que teníamos una alta disponibilidad de producto en los lineales a costa de tener mucho *stock*, lo que era inmanejable. Por ello, Mercadona se encuentra inmersa actualmente en un nuevo proyecto para reducir el *stock* en el punto de venta, que actualmente promedia diez días. El nuevo proyecto, denominado ‘Grao’, ha permitido reducir ya el *stock* en tienda entre el 25% y el 30%, gracias, entre otras medidas, a sustituir el antiguo pedido automático de productos secos por la actual reposición de referencias. Se trata de un modelo de reposición que está inspirado en Decathlon. Por otra parte, también estamos potenciando un cambio en la gestión por categorías, porque **del antiguo modelo único por tienda que teníamos, estamos pasando a realizar trajes a medida para cada tienda** para romper con los problemas de *sobrestock* e ir introduciendo productos listos para consumir.

También nos hemos dado cuenta de que la digitalización supone un cambio importante que requiere un cambio cultural; por eso, estamos trabajando en nuestra cultura y hábitos de trabajo para cambiar el chip en Mercadona. Y, por último, he de resaltar que la nueva estrategia de Mercadona de proveedor especialista está repercutiendo en la logística, impactando en las frecuencias y el flujo tenso: antes teníamos sándwiches que duraban 30 días, pero ahora la vida media de los sándwiches se ha reducido a siete días, lo que a su vez supone un cambio en la cadena de aprovisionamiento.”

#### Oriol Montanyà

Director general de Logística  
MERCADONA

“Existen tres pilares fundamentales para cimentar la relación con los equipos y alcanzar el éxito, que son el desarrollo humano, la operacionalización y la eficacia.

El desarrollo humano es la asignatura pendiente en la competitividad de las empresas españolas; España no compite a nivel internacional por la dificultad para retener talento y por no alinearse con los valores corporativos. Es necesario potenciar el compromiso y el talento de los empleados. En cuanto a la operacionalización, es necesario realizar un ejercicio de liderazgo que consiste en generar una cultura de ejecución basada en cumplir con el propósito de la empresa más allá de las estrategias del momento. Y en cuanto a la eficacia, los resultados determinan si se están aplicando los conceptos y preceptos adecuados, siendo el fiel reflejo de la capacidad como directivos.

En definitiva, las claves del éxito se basan en crear valor para el negocio y la sociedad al mismo tiempo, en ser conscientes de que *the business of business is not just business, it's ultimately business*; y en tener en cuenta el potencial de las personas para obtener buenos resultados. Las empresas han de pensar a largo plazo y desarrollar el talento.

**La reducción de los costes y el incremento de los beneficios son consecuencia de preocuparse por los empleados;** el último objetivo de una empresa ha de ser hacer

dinero, que debe ser consecuencia del trabajo. El problema de algunas grandes empresas es que su comité de dirección únicamente trabaja para los analistas.”

#### José López Vargas

Exvicepresidente mundial de Operaciones  
NESTLÉ

## ALIMENTACIÓN



**1**

■ **FABRICANTE**  
NESTLÉ

■ **PRODUCTO**  
Caja Roja Milk Sublime

■ **DESCRIPCIÓN**  
Nestlé estrena la nueva Caja Roja Milk Sublime, un surtido de bombones de chocolate con leche con relleno de praliné a base de almendras. Están elaborados en la fábrica que la compañía tiene en La Penilla de Cayón (Cantabria) con cacao de cultivo sostenible y aromas naturales. Incluye cuatro variedades: Crocanti, Salted Caramel, Gingerbread y Merengue.

**2**

■ **FABRICANTE**  
DULCESOL

■ **PRODUCTO**  
Macarons sabor turrón

■ **DESCRIPCIÓN**  
Crece la gama *premium* Dulcesol Black de cara a la campaña de Navidad, con una nueva variedad: Macarons sabor turrón. Esta novedad combina el sabor del turrón -de almendra- con la galleta que lo envuelve, "creando una delicada experiencia para el paladar", tal y como explican desde la marca. Se presenta en paquete de cuatro unidades, con un *packaging* donde predomina el color negro.

## NO ALIMENTACIÓN



**1**

■ **FABRICANTE**  
HENKEL

■ **PRODUCTO**  
Pattex Click & Fix

■ **DESCRIPCIÓN**  
Henkel lanza el adhesivo Pattex No Más Clavos Click & Fix, una solución para pegar los objetos tanto en interior como en exterior sin taladrar la pared ni utilizar clavos. Se trata de un adhesivo de montaje pre-dosificado, para casi todos los trabajos de montaje del hogar. Cada dosis tiene un agarre inmediato de hasta un kilo, llegando a multiplicar por hasta 20 veces su fuerza final después de 24 horas.

**2**

■ **FABRICANTE**  
RENOVA

■ **PRODUCTO**  
Paper Pack

■ **DESCRIPCIÓN**  
Coincidiendo con su 200 cumpleaños, Renova lanza Paper Pack, una nueva gama de productos envueltos en papel en substitución del plástico. La compañía explica que cuenta con cuatro papeles higiénicos certificados FSC, todos disponibles en cuatro rollos: uno extremadamente suave llamado Hyper Soft; un cuatro capas llamado Ultra Fort; un 100% reciclado con Ecolabel llamado Recycled; y un tres capas llamado Balance.

# INDUSTRIA AUXILIAR



1

2



3



4



1

## ■ FABRICANTE

**HMY**

## ■ PRODUCTO

**Fleg 7**

## ■ DESCRIPCIÓN

HMY lanza al mercado el nuevo expositor Fleg 7 para la sección de frutas y verduras, entre cuyas novedades destacan el aumento del frontal y la capacidad de refrigeración, según explica la propia compañía. Esta propuesta permite optimizar los espacios, al tiempo que presenta un diseño moderno y versátil, ofreciendo también las máximas garantías de higiene gracias a las bandejas de acero inoxidable.

2

## ■ FABRICANTE

**TOSHIBA TEC**

## ■ PRODUCTO

**TCx800**

## ■ DESCRIPCIÓN

Toshiba Tec lanza la solución TCx800 dirigida al comercio minorista con tres funciones: terminal de punto de venta por los empleados, caja de autopago para los clientes y expositor para ofertas, promociones o información sobre productos. Presenta una pantalla táctil que se puede girar verticalmente de 90 a 180 grados. El nuevo terminal ofrece una amplia conectividad al disponer de múltiples puertos como USB 2.0, USB 3.0 o USB-C.

3

## ■ FABRICANTE

**TYCO RETAIL SOLUTIONS**

## ■ PRODUCTO

**Sensormatic HBC**

## ■ DESCRIPCIÓN

Tyco Retail Solutions, empresa de Johnson Controls, presenta su nueva etiqueta HBC (siglas de *Health, Beauty & Cosmetics*) de Sensormatic. Se trata de una solución antihurto, con un formato fino y estrecho, que utiliza tecnología EAS acustomagnética (AM) dirigido a artículos de cosmética, salud y belleza que actualmente son difíciles de proteger o que no se protegen a causa de la forma o el tamaño de sus envases.

4

## ■ FABRICANTE

**ARAVEN**

## ■ PRODUCTO

**Shop & Roll 80L**

## ■ DESCRIPCIÓN

La empresa aragonesa Araven incorpora a su catálogo una nueva cesta de 80 litros de capacidad: Shop & Roll 80L. La compañía destaca su diseño ergonómico, con asa adaptable a las diferentes alturas del usuario y que no cae al soltarla. Esta novedad se encuentra disponible en ocho combinaciones de color básicas y con la posibilidad de personalizarlas e incluir el logotipo del establecimiento, así como un apilamiento reducido.



## ■ GRUPO DIA

**FAUSTINO DOMÍNGUEZ**  
DIRECTOR EJECUTIVO DE DIA  
ESPAÑA

Grupo DIA ha remodelado su estructura organizativa, creando la dirección ejecutiva de DIA España, que estará liderada por Faustino Domínguez de la Torre; este departamento unifica las áreas comerciales y de Operaciones de todas las enseñas. Asimismo, se ha creado una dirección ejecutiva de Recursos Humanos a nivel grupo, liderada por Alejandro Grande. La compañía también ha puesto en marcha una secretaría corporativa para unificar las áreas de soporte jurídico, seguridad y control financiero, encabezada por Miguel Ángel Iglesias.



## ■ KIMBERLY-CLARK

**MICHAEL D. HSU**  
CONSEJERO DELEGADO

El consejo de administración de Kimberly-Clark ha nombrado como nuevo consejero delegado a Michael D. Hsu (54 años), que ejercía como presidente y jefe de Operaciones de la firma desde enero de 2017. Hsu asumirá el nuevo cargo el 1 de enero de 2019, relevando a Falk, quien dirigía la empresa desde 2002. Antes de unirse a Kimberly-Clark en 2012, Michael D. Hsu pasó por empresas como Kraft Foods, H.J. Heinz y Booz Allen & Hamilton; es licenciado por la Universidad Carnegie-Mellon (Pittsburgh) y tiene un MBA por la Universidad de Chicago. "Estoy deseando seguir edificando sobre el rico legado que ostenta Kimberly-Clark", asegura el nuevo CEO.



## ■ AUCHAN RETAIL

**EDGARD BONTE**  
PRESIDENTE

La Asociación Familiar Mulliez ha nombrado a Edgard Bonte como nuevo presidente de Auchan Retail, tras la renuncia de Régis Degelcke. Además, asume la presidencia del consejo de administración de Auchan Holding. Esta decisión supone el primer paso de la futura reestructuración de la cúpula de la compañía que, en concreto, implicará la interrupción de la función de Wilhelm Hübner, director general de Auchan Retail. Edgard Bonte, de 45 años y miembro de la Asociación Familiar Mulliez, ha sido presidente de Kiabi desde hace ocho años. Además, ha sido consejero de la Asociación Familiar Mulliez.



## ■ MEDIAMARKT IBERIA

**PER KAUFMANN**  
CEO

El sueco Per Kaufmann se ha convertido en el nuevo consejero delegado de MediaMarkt Iberia. El consejo de administración de Ceconomy, accionista mayoritario de MediaMarktSaturn Retail Group (MMSRG), ha previsto que Ferran Reverter asuma el mandato de Pieter Haas como director general de MMSRG nombrado unilateralmente por Ceconomy. Kaufmann ha ocupado en los últimos cinco años el cargo de CEO de MediaMarkt Suecia. Licenciado en Business Administration por la Universidad de Goteborg y con un MBA por la escuela de negocios francesa Insead, cuenta con una dilatada experiencia en el sector retail.



Antes de llegar a MediaMarkt, Kaufmann ocupó diferentes cargos directivos en Ikea y presidió compañías como Le Printemps, Conforama e Hygena Cuisines.

## ■ MANGO

**TONI RUIZ**  
DIRECTOR GENERAL

Mango ha nombrado director general de la firma a Toni Ruiz. El ejecutivo, que ya forma parte del consejo de administración, será responsable de la mejora de los resultados de la compañía, de su transformación digital y de la adecuación de la organización a los nuevos retos del sector. Ruiz, que ejercía desde febrero de 2015 como director financiero de la multinacional, es licenciado en Económicas por la Universidad de Barcelona y máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE. Ha desarrollado buena parte de su carrera en Leroy Merlin, donde fue director financiero de la marca en España y también ocupó el puesto de control y planificación a nivel mundial.



## ■ THE COCA-COLA COMPANY

**BRIAN SMITH**  
PRESIDENTE Y DIRECTOR DE OPERACIONES

The Coca-Cola Company tiene nuevo presidente. Se trata de Brian Smith, que también ha sido nombrado nuevo director de Operaciones de la multinacional estadounidense y cuyas tomas de posesión se realizarán el próximo 1 de enero de 2019. En su nuevo cargo, Smith reportará directamente al consejero delegado James Quincey, que hasta ahora ocupaba la presidencia y que ahora podrá centrarse en la "estrategia a largo plazo" de la compañía. El nuevo ejecutivo fue, entre 2002 y 2008, presidente de The Coca-Cola Company en Brasil, mientras que entre 2008 y 2012 desempeñó las mismas funciones dentro de la división mexicana. En 2013 fue ascendido a presidente de Latinoamérica, para luego pasar a ser, en 2016, presidente de la región de Europa, Oriente Próximo y África.







“  
Construimos relaciones duraderas con nuestros clientes para mejorar no solo su visibilidad, sino también sus negocios.”

Con nuestro **servicio integral 360°**, ideamos el nuevo **concepto e imagen** de tienda, desarrollamos la **ingeniería**, gestionamos el **proyecto**, **fabricamos** el mobiliario, tramitamos todos los **permisos** y ejecutamos la **obra**, integramos **soluciones tecnológicas**, realizamos la **instalación** completa... y hasta organizamos el **evento** para la **inauguración**

[hmy-group.com](http://hmy-group.com)



 **HMY**  
INNOVATION IN RETAIL



**suma**<sup>®</sup>  
SUPERMERCADOS

**Diferente,  
especializado,  
de tendencia.**

Únete al nuevo  
concepto de tienda  
de proximidad.



**suma**<sup>®</sup>  
SUPERMERCADOS

**suma**<sup>®</sup> EXPRESS  
SUPERMERCADOS

**PROXIM**  
SUPERMERCADOS

**GM FOOD, la empresa líder en la distribución alimentaria,  
con más de 600 supermercados franquiciados en toda España.**



**900 300 097**

| [sac@gmfood.es](mailto:sac@gmfood.es)

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

**GM FOOD**