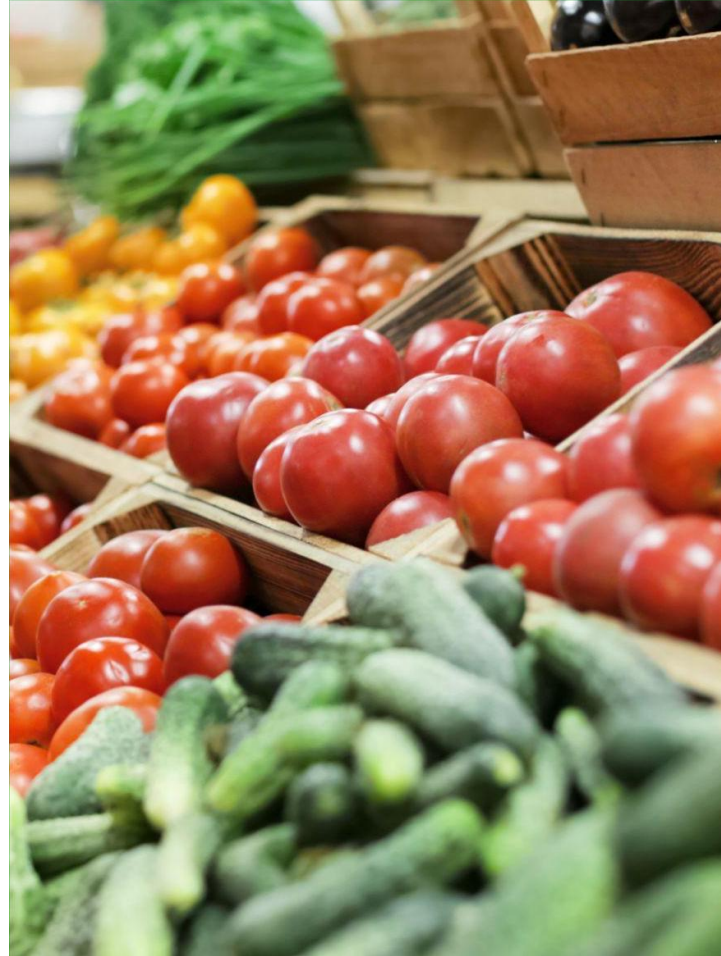


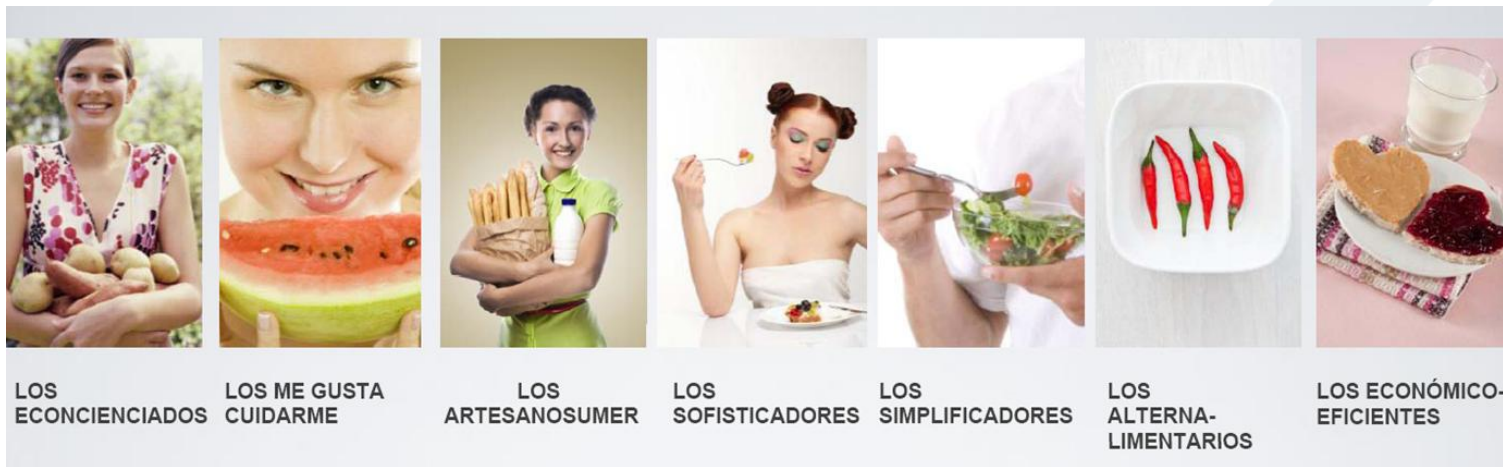
# MITOS Y REALIDADES EN LA CADENA ALIMENTARIA



Diciembre 2025



# Universos de consumidores: gustos gastronómicos



- El consumidor no siempre se comporta de la misma forma
- No es un consumidor, sino una actitud. Es cambiante y está condicionada por factores externos circunstanciales: situación económica, momento de la semana, finalidad de consumo, estado civil...
- Hay muchos nichos = oportunidades

# Factores de elección del establecimiento de compra

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Proximidad/Cercanía</b>	45,1	40,4	50,9	47,8	54,5	56,7	64,8	<b>63,3</b>
<b>Buenos precios, aparte de ofertas</b>	58,3	59,3	62,7	55,3	52,9	48,4	48,5	<b>50,1</b>
<b>Calidad de productos</b>	67,2	66,7	51,9	64,1	59,9	66,3	56,7	<b>44,6</b>
<b>Variedad de productos</b>	28,7	28,0	21,9	19,4	21,7	22,3	28,0	<b>41,1</b>
<b>Buenas ofertas</b>	20,2	14,6	17,5	13,7	14,5	15,5	14,1	<b>25,9</b>
<b>Atención al cliente</b>	24,5	25,3	34,9	25,1	25,7	24,7	24,7	<b>23,1</b>
<b>Variedad de marcas</b>	13,4	11,5	11,7	8,1	8,9	4,8	12,2	<b>18,8</b>
<b>Horario</b>	2,8	2,8	7,7	3,9	3,1	2,9	4,9	<b>9,0</b>
<b>Parking</b>	3,2	5,1	6,9	3,0	3,1	3,3	6,7	<b>6,4</b>
<b>Rapidez en compra</b>	4,0	4,3	4,3	2,9	3,5	3,6	6,8	<b>5,1</b>
<b>Marca Propia</b>	2,3	3,0	1,6	2,3	1,5	2,1	2,1	<b>3,5</b>
<b>Otras</b>	6,7	11,3	13,4	15,6	10,8	10,7	8,9	<b>5,0</b>
<b>Base</b>	2.402	2.600	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500

# Factores de elección del establecimiento de compra



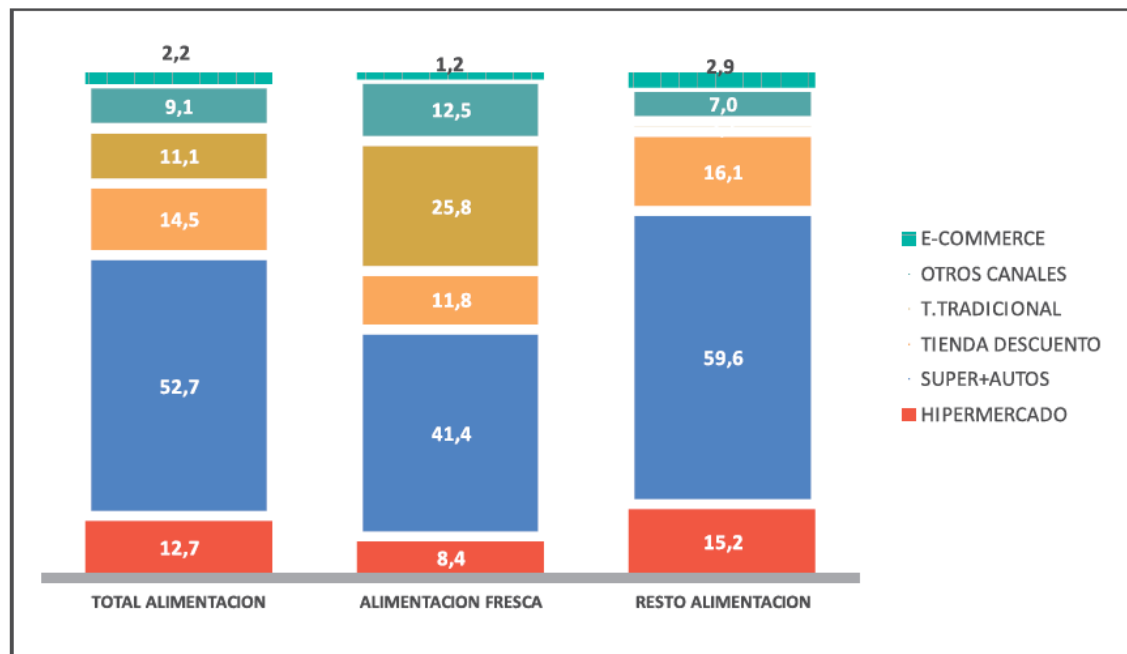
# La cadena agroalimentaria en España

Aportación de los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria a la economía española.

	VAB = 10,3% del PIB		2,4 millones de empleos	
Industrias de insumos y servicios	10.721 mill €	11%	40.000	2%
Producción Agraria	21.428 mill €	22%	699.000	30%
Industria Agroalimentaria	26.741 mill €	27%	432.000	18%
Transporte productos agroalimentarios	8.481 mill €	9%	272.000	11%
Comercio y Distribución	30.329 mill €	31%	914.000	39%

# Diferentes canales de compra de alimentación

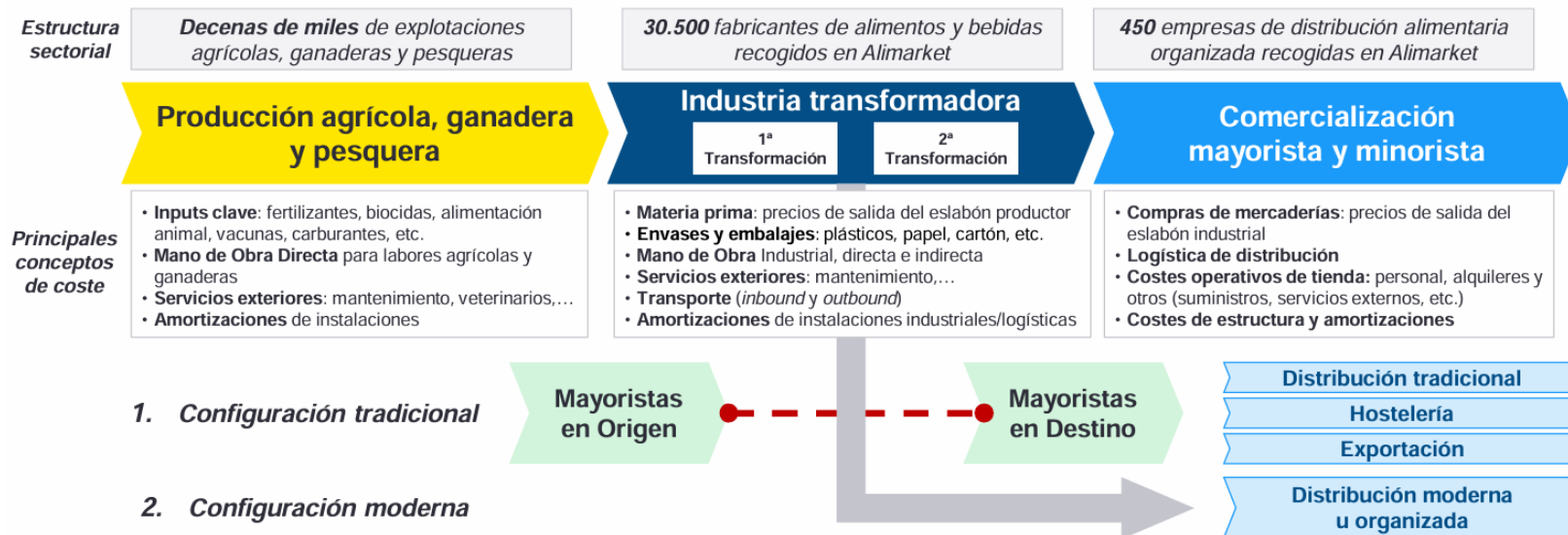
Grandes diferencias entre producto fresco y producto envasado (seco).





# La cadena agroalimentaria en España

## Modelo conceptual de cadena de valor agroalimentaria



- ▶ No existe una cadena de valor agroalimentaria única, existen tantas como categorías de producto y mercados
- ▶ La **fragmentación** es enorme, especialmente en los eslabones de la industria transformadora y, sobre todo, en la producción
- ▶ En la **configuración moderna** de la cadena los grandes operadores **minoristas establecen relaciones directas con fabricantes y productores** o grupos de productores, mientras que en la **tradicional** aparecen **operadores mayoristas**, tanto en **origen** para consolidar la oferta como en **destino** para atender a una demanda fragmentada

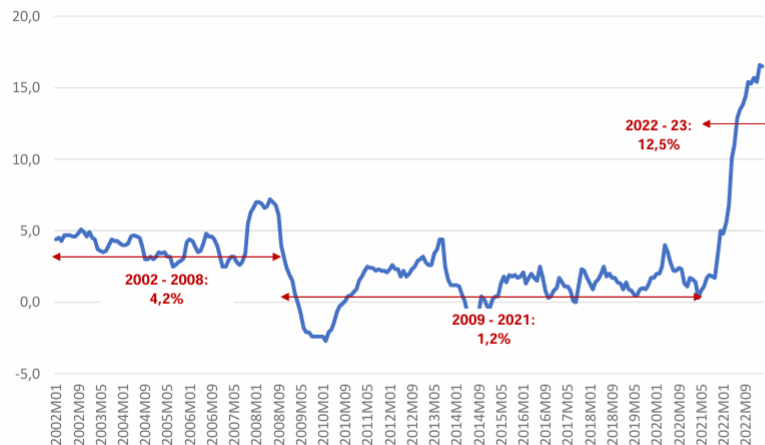
# Mito1: La **alimentación** en España es cara y los **precios** no dejan de subir



## 1

La inflación alimentaria de 2022-23 fue un fenómeno anómalo en España. Durante las dos últimas décadas los precios se habían contenido la mayor parte del tiempo.

**Evolución del IPC Alimentario a largo plazo**  
(%; Ene. 2001 - Abr. 2023)



## Comentarios

- ▶ Entre los años **2002 y 2008** la inflación alimentaria experimentó un crecimiento medio del **4,2%** en tasa interanual, debido fundamentalmente a la entrada en el Euro
- ▶ Entre los años **2009 y 2021** la inflación alimentaria creció a una tasa media inusualmente baja, del **1,2%** debido a varios factores:
  - Tras la crisis financiera, la inflación alimentaria se mantuvo en **tasas negativas durante 17 meses**, desde abril de 2009 a agosto de 2010
  - Posteriormente creció a una tasa media del **2,2% durante 40 meses**
  - Los precios volvieron a caer durante cinco meses en **2014**
  - Posteriormente vuelven a crecer a una tasa media del **1,5% hasta finales de 2021**
- ▶ El último ciclo de crecimiento acelerado de los precios alimentarios comienza en Noviembre de 2021 y continúa hasta hoy

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE); análisis EY-Parthenon

Page 4

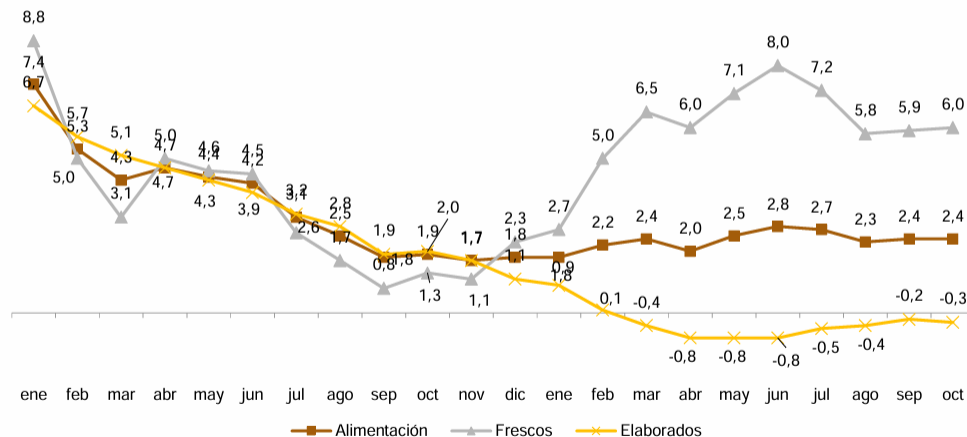
## 2

La inflación alimentaria tiene un comportamiento estable, pese al comportamiento de los productos frescos en el último año.

## Tasas anuales del IPC

### Índice alimentación, frescos y elaborados.

### Porcentaje

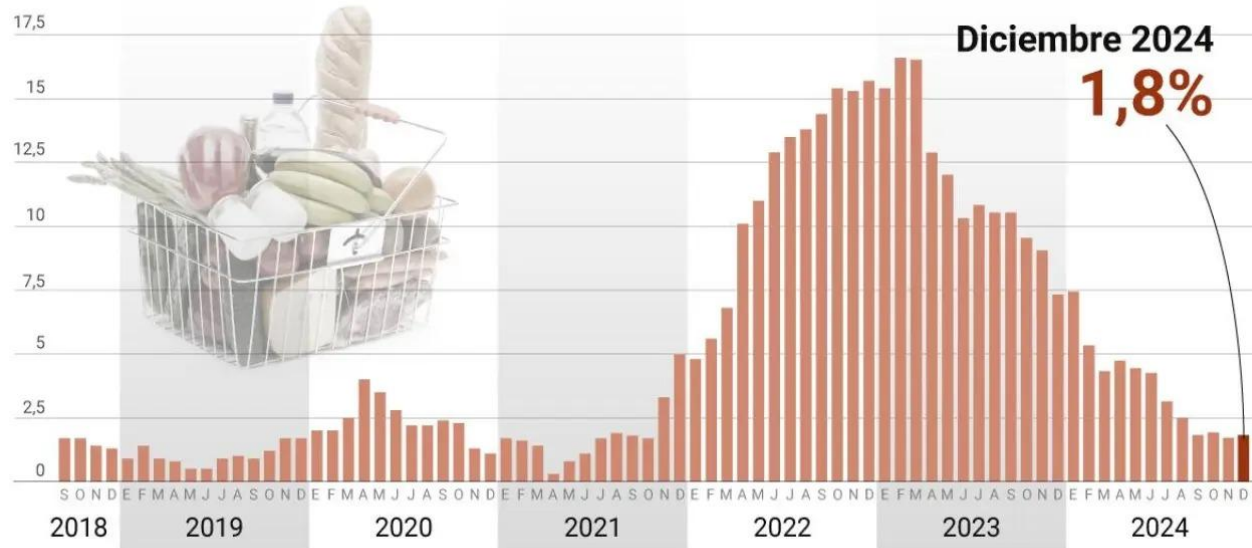


INĒ

## 2

La inflación alimentaria tiene un comportamiento estable, pese al comportamiento de los productos frescos en el último año.

## Variación anual del IPC de los alimentos y bebidas no alcohólicas



FUENTE: INE | GRÁFICO: Henar de Pedro

20minutos

## El 'ranking' de los precios

Índice de los alimentos según Eurostat

PAÍS	ALIMENTACIÓN	PAÍS	ALIMENTACIÓN
Holanda	191,1	Portugal	97,2
Suiza	163,6	Croacia	96
Noruega	160,8	España	95,6
Islandia	149,6	Estonia	94,4
Dinamarca	129,9	Reino Unido	93
Austria	126,6	Eslovaquia	92,2
Luxemburgo	126,5	Letonia	90,7
Finlandia	119,2	Hungría	84
Irlanda	118,4	Chequia	83,1
Suecia	118,1	Lituania	79,4
Francia	116,3	Albania	77,8
Bélgica	114,2	Serbia	77
Italia	112,8	Montenegro	76,1
Malta	110,6	Bosnia Herzegovina	75,3
Chipre	108,6	Bulgaria	74,7
Media europea	107	Turquía	69,6
Grecia	104,9	Polonia	67,8
Alemania	102,4	Rumanía	64,9
Eslovenia	97,4	Macedonia	60,8

Fuente: Eurostat

Los países más caros y más baratos

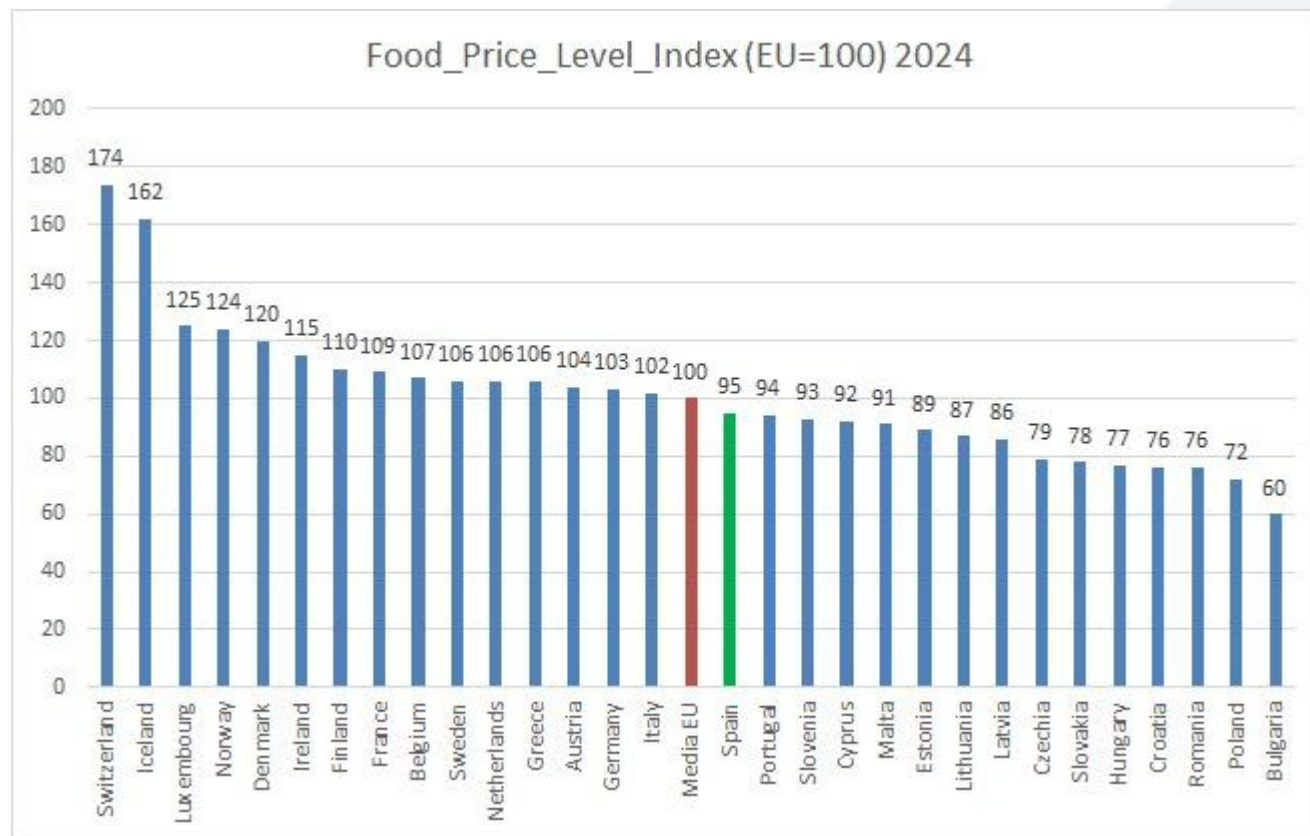


eEconomista

# 3

Los precios de la alimentación en España están SIEMPRE varios puntos por debajo de los de la Unión Europea

# Precios de la alimentación en Europa – 2024



## FORMACIÓN DE PRECIOS EN LA CADENA ALIMENTARIA

La labor de llevar los productos agrarios de la granja a la mesa requiere de muchos eslabones: todos ellos aportan valor, empleo, innovación y seguridad y configuran una de las cadenas más eficientes del mundo. Estas son las "cosas que pasan" entre el campo y el consumidor.



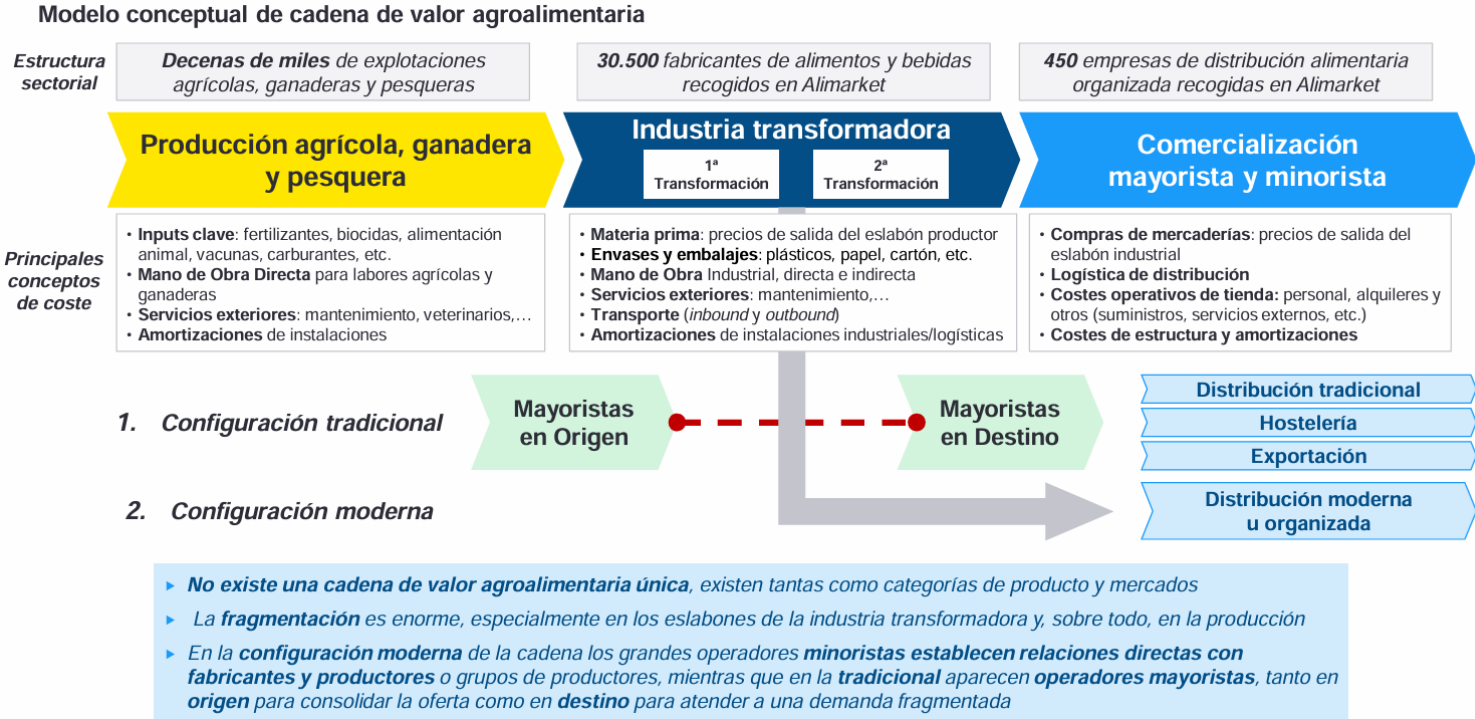
4

El producto que sale de una explotación agraria **NADA TIENE QUE VER** con el que compra un consumidor en cualquier punto del país.

Entre ambos puntos **PASAN COSAS**

# **Mito 2: En la cadena alimentaria hay muchos intermediarios**





1

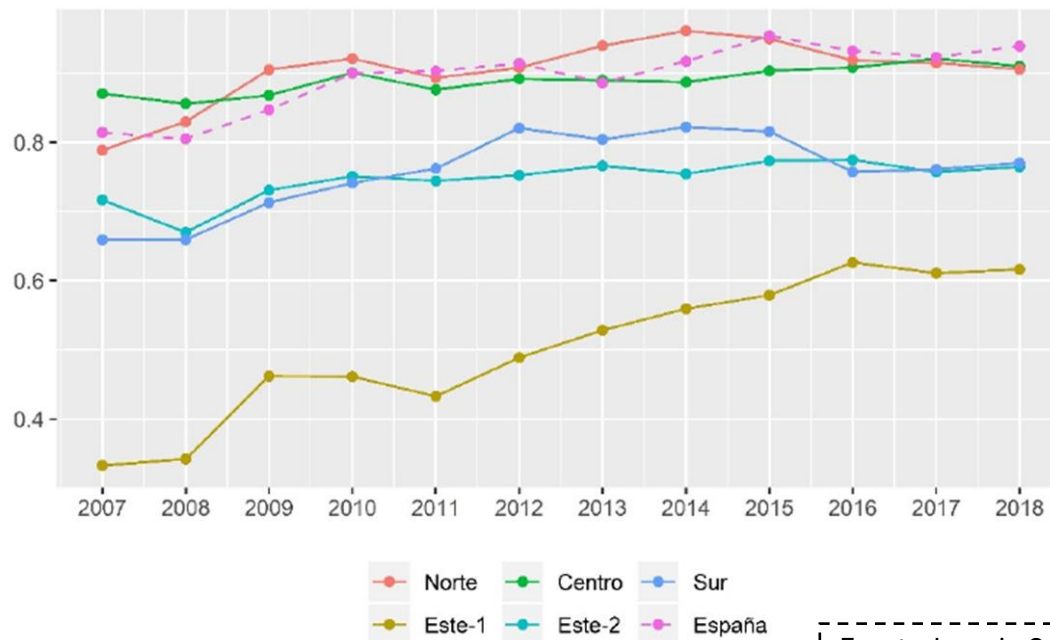
La cadena de valor agroalimentaria es muy compleja debido a la fragmentación del número de operadores

## 2

El alto grado de **eficiencia y competitividad** de la cadena alimentaria no permiten la existencia de intermediarios que no aporten valor

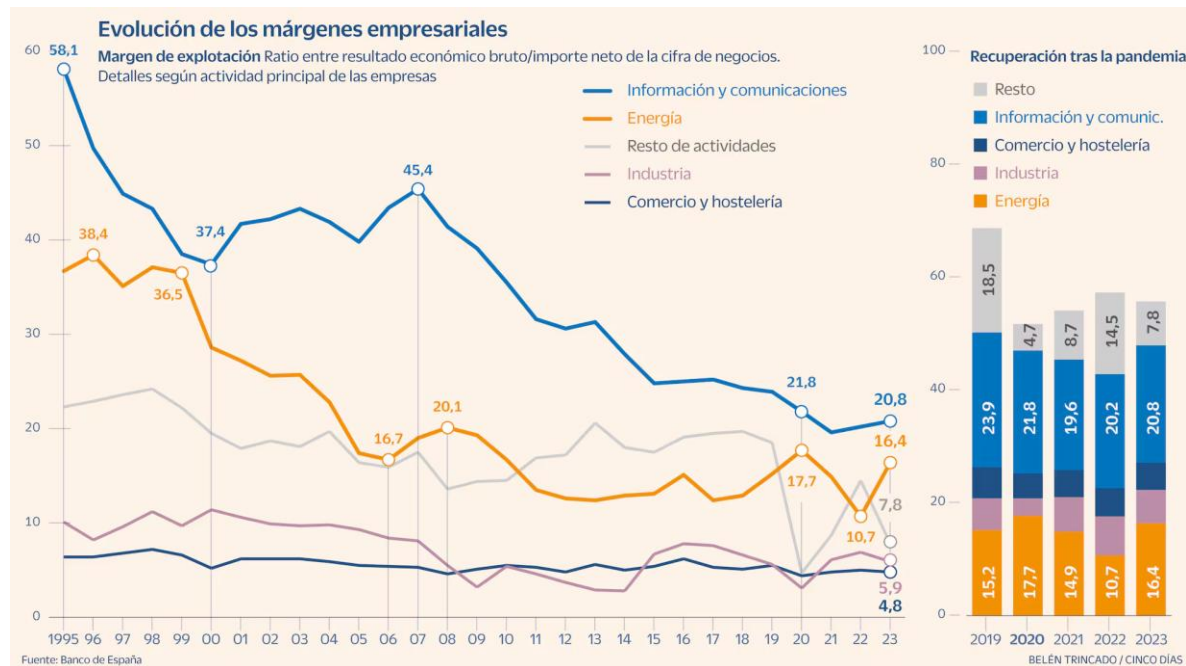


## Eficiencia



Fuente: Ignacio Cruz, 2019

# Mito 3: Los márgenes de los supermercados son muy elevados



1

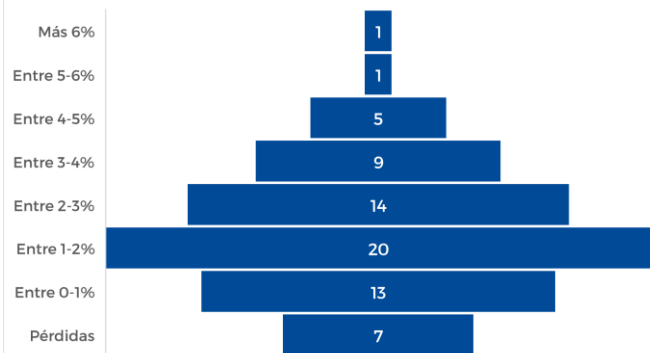
El sector del comercio opera con márgenes especialmente bajos, y el comercio de alimentación, más.

## 2

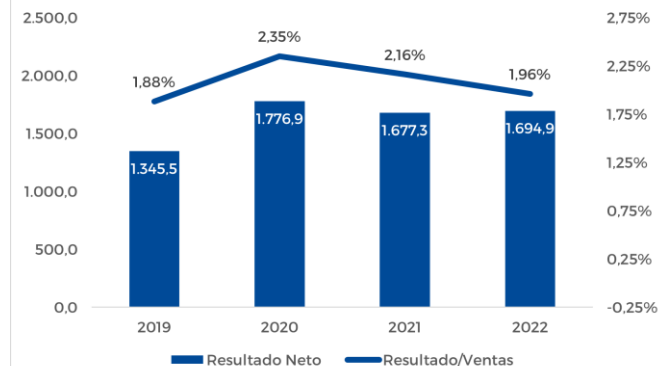
El conjunto de las compañías más representativas del sector obtuvo un **beneficio conjunto de 1.694 M€**. La cifra representa un **1,96%** de las ventas de esas empresas.

La mayoría de los operadores se sitúan en la franja entre el **1-3% de margen** o rentabilidad sobre ventas

Top Rentabilidad / Ventas | Ej 2022 | Ope > 70 M€



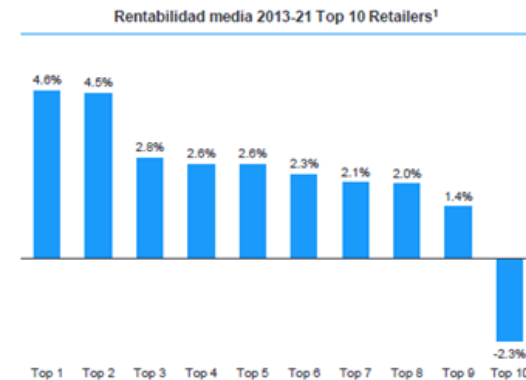
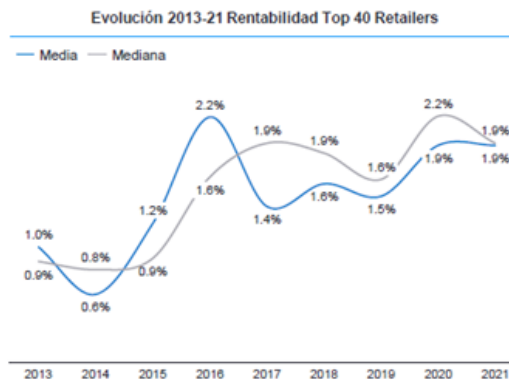
Evolución Top | Operadores > 70 M€



## 3

La **rentabilidad media y mediana** (beneficio neto sobre ventas) de los principales distribuidores de alimentación ha estado en torno al **1.5%** en los últimos 9 años.

**Rentabilidad de los principales distribuidores minoristas**  
(% s/Venta Neta; 2013 - 2021)



*Los 10 mayores retailers muestran una rentabilidad media en el periodo algo superior, pero con una gran dispersión y algún operador con rentabilidades negativas*

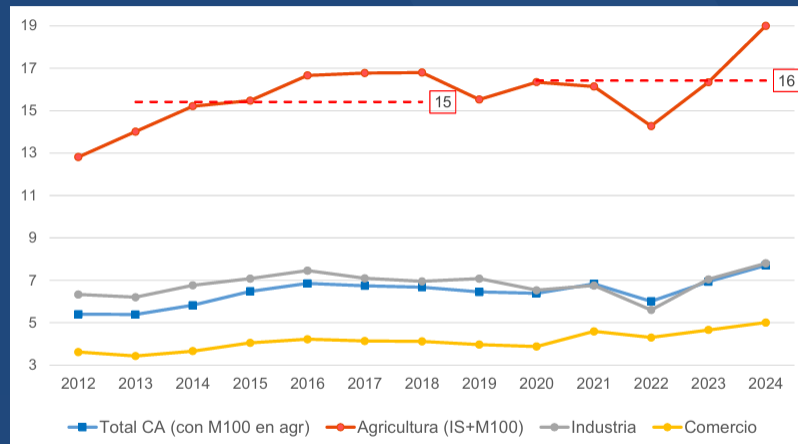
Nota (1): Ordenados de mayor a menor rentabilidad  
Fuente: Almarket, análisis EY-Parthenon

Page 23



## 4

Necesidad de acudir a **fuentes fiables**, entender la metodología, interpretar bien los resultados y contrastar la **información** para evitar trasladar mensajes erróneos al consumidor que afectan a su **confianza**


### Margen sobre ventas incluyendo los autónomos en agricultura










**Mito 4: 3 ó 4 empresas de  
supermercados tienen un  
50% de cuota de mercado  
y forman un oligopolio**



## ESPAÑA ES EL PAÍS MENOS CONCENTRADO DE EUROPA EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN

Cuota de mercado de las cinco mayores cadenas de supermercados de cada país, en porcentaje, y la suma de ellas.

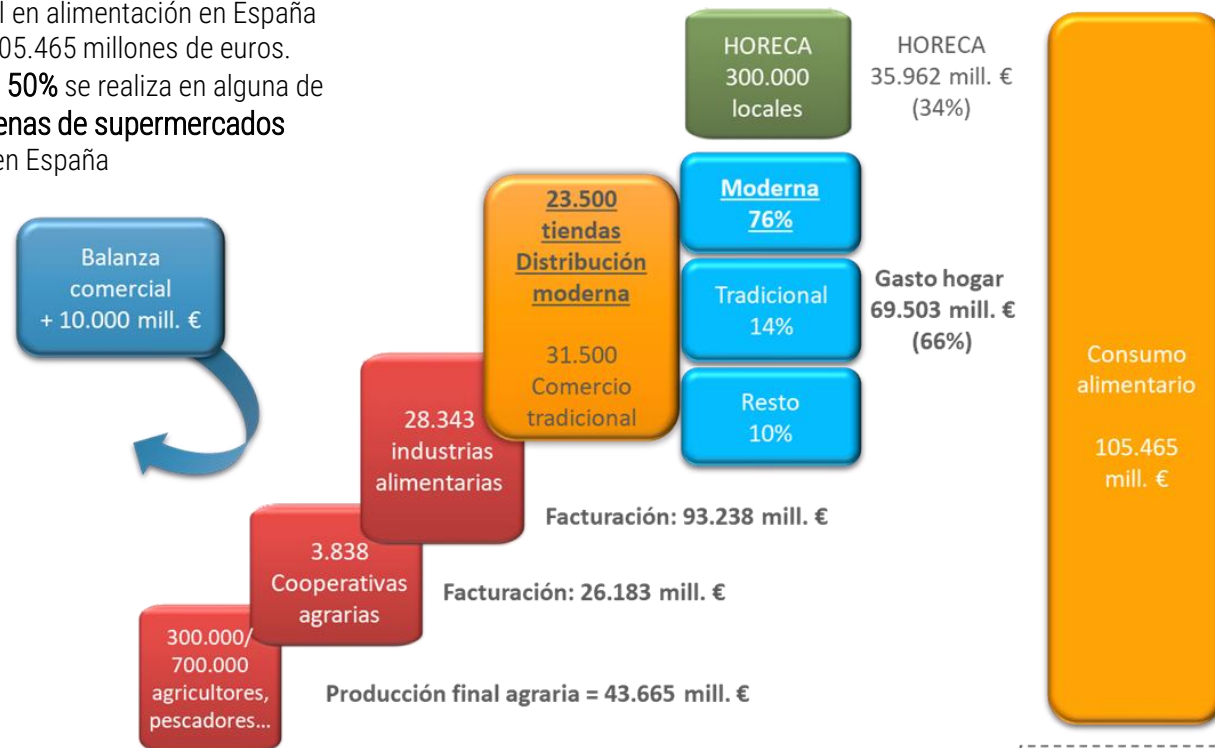
España 49		Italia 58,1		Reino Unido 74,6		Portugal 75,4		Francia 78,9		Alemania 79,2	
											
Mercadona	25	Conad	15,1	Tesco	27	Sonae	26,8	Leclerc	22,5	Edeka Group	27,2
Carrefour	9,3	Selex	14,6	Sainsbury's	15,1	Jerónimo M.	22,9	Carrefour	19,3	Rewe Group	20,6
Lidl	5,6	Coop	12,5	Asda	14,4	Lidl	11,3	Intermarché	16,3	Lidl	17
Dia	4,8	Esselunga	8,1	Morrisons	10	Intermarché	8,8	Système U	11,5	Aldi	10,9
Eroski	4,3	VeGe	7,8	Aldi	8,1	Auchan	5,6	Auchan	9,3	DM	3,5
Expansión						Fuente: AECOC					

1

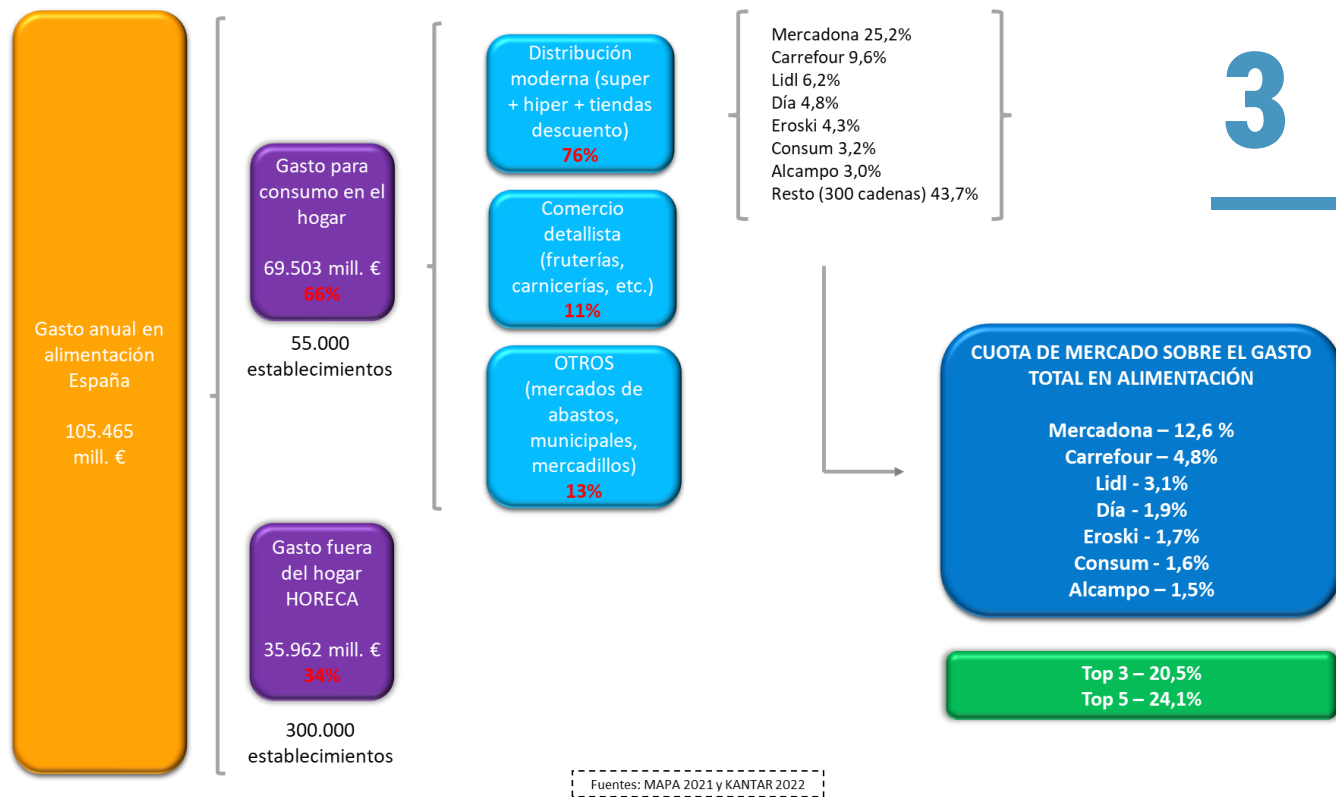
España tiene uno de los niveles de **concentración** más bajos de la UE

## 2

El gasto total en alimentación en España asciende a 105.465 millones de euros. De él, solo **el 50%** se realiza en alguna de las **404 cadenas de supermercados** que existen en España



Fuente: MAPA



3

El mercado alimentario en España es muy amplio. **1 de cada 3 euros** que nos gastamos en alimentación lo gastamos en el canal HORECA.

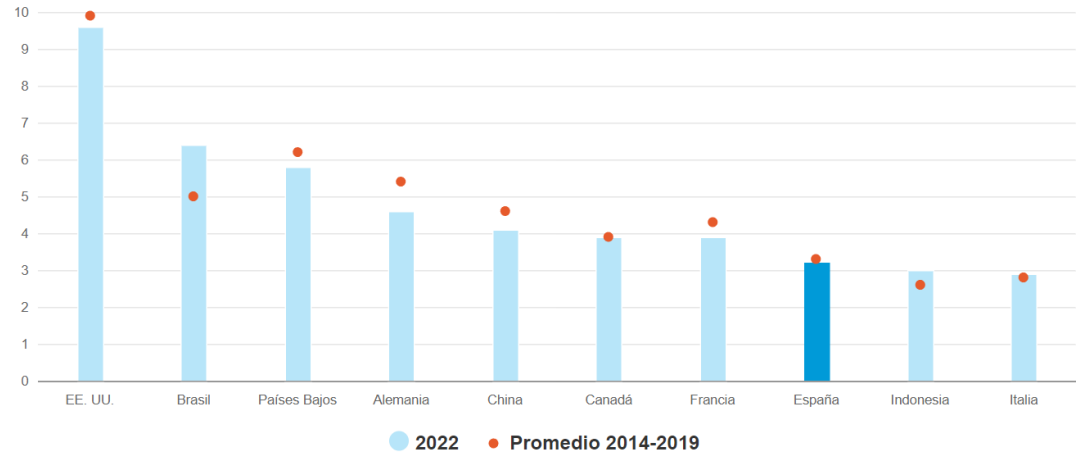
El **comercio especializado o detallista** tiene gran relevancia, sobre todo en productos frescos. En el mercado conviven y compiten grandes y pequeños.

4

El sector agroalimentario español tiene una marcada orientación exportadora. En 2023, se exportaron cerca de **34,4 millones de toneladas** por un valor de **69.608 millones de euros**. España es una gran potencia exportadora de estos productos: dentro de la UE, es la cuarta economía exportadora en valor, por detrás de Países Bajos, Alemania y Francia.

España es una potencia exportadora de productos agroalimentarios

Exportaciones agroalimentarias  
(% sobre el total mundial)

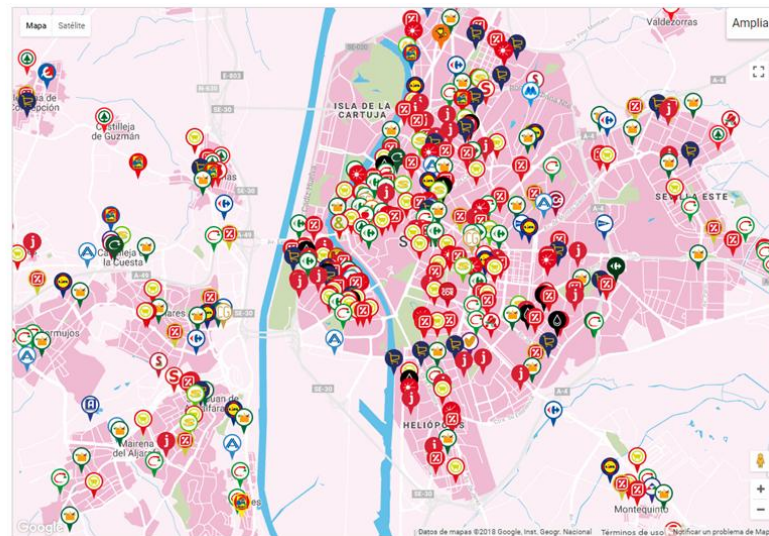
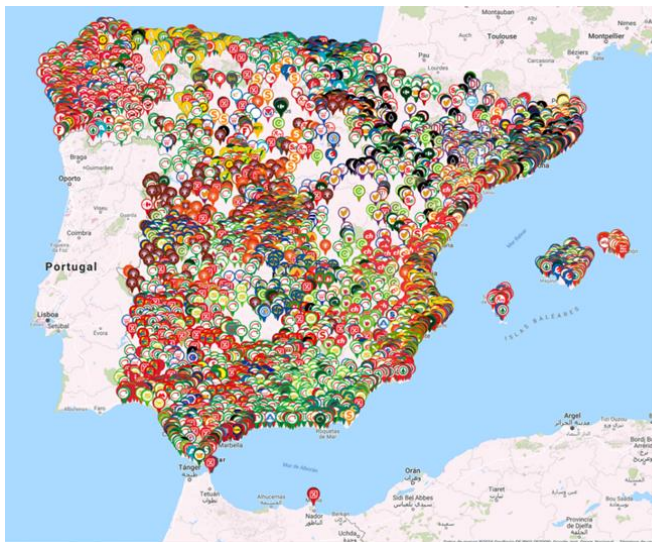


Nota: Datos en valor.  
Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos de la OMC.  
Última actualización: 07 octubre 2024 - 08:40

# 5

El **número de tiendas** se situó en 26.000 unidades a mediados de 2025

El retail alimentario está **presente en 3.490 municipios españoles**, donde residen el 96,7% de los habitantes del país.





**Mito 5: Las herramientas  
habituales para analizar la  
formación de precios en la  
cadena son fiables**





# 1

---

La **metodología utilizada habitualmente** carece de base científica alguna a causa de la **baja representatividad** de los datos que recoge sobre los precios en origen. Recaba datos únicamente de algunos de sus productores asociados.

Recoge un listado de **20-30 productos** cuando en un supermercado se venden de media más de **3.000 referencias** de alimentación y más de **500 de productos frescos**.

# 2

---

**Los precios en origen** que recoge a menudo difieren ampliamente de los recogidos por la estadística oficial: Subdirección General de estadística del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

# 3

---

La diferencia entre el precio en **origen y en destino** se ha de expresar siempre en valores unitarios (€ ó €/kg).

Expresarlo en porcentaje es da lugar a confusión ya que obvia **el valor** que aporta cada **eslabón** y los **costes** en los que incurren. Además, traslada una imagen negativa y errónea acerca del valor que aporta la cadena.

# 4

---

A menudo se confunden los **márgenes** de las empresas de con la **diferencia de precios** entre origen y destino al interpretar los datos.

Y se obvia que la diferencia de precios entre el origen y el destino está disminuyendo = **EFICIENCIA**

# 3

La diferencia entre el precio en **origen** y en **destino** se ha de expresar siempre en valores unitarios (€ ó €/kg).

Expresarlo en porcentaje es da lugar a confusión ya que obvia **el valor** que aporta cada **eslabón** y los **costes** en los que incurren. Además, traslada una imagen negativa y errónea acerca del valor que aporta la cadena.

Un tomate que venda el agricultor a 0,10€/kg y cuyo PVP final sea 1€/kg supone una diferencia porcentual del 900%, multiplicando por 10 su precio y se encarece en total 0,90 €/kg a lo largo de la cadena.

ORIGEN



0,10 €/kg

DESTINO



1 €/kg

INCREMENTO DE PRECIO = 0,90€/kg

Diferencial= 900%

Por el contrario, un producto que venda el agricultor a 0,50€ y cuyo PVP final sea 2€ supone una diferencia porcentual del 300% según la metodología del IPOD, multiplicando por 4 su precio y se encarece en total 1,50 € a lo largo de la cadena.

ORIGEN



0,50 €/kg

DESTINO



2 €/kg

INCREMENTO DE PRECIO = 1,50€/kg

Diferencial= 300%

En el primer caso, el producto se encarece mucho menos (0,90€ vs 1,50€) y, sin embargo, en el DIFERENCIAL aparece con un porcentaje mucho mayor (900% vs 300%).

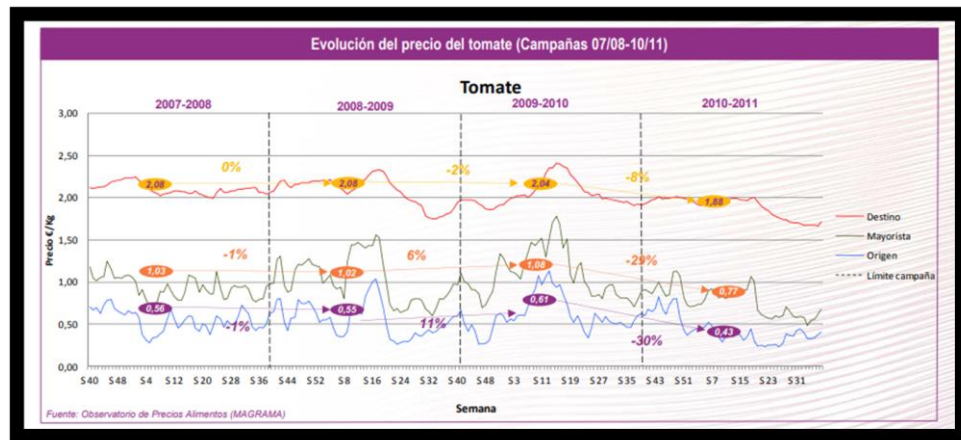
# Mito 6: Los supermercados son los enemigos de los agricultores

1

Los agricultores y los trabajadores de la distribución alimentaria **SON PERSONAS.**

700.000 agricultores y trabajadores agrarios  
1.400.000 empleados comercio alimentación

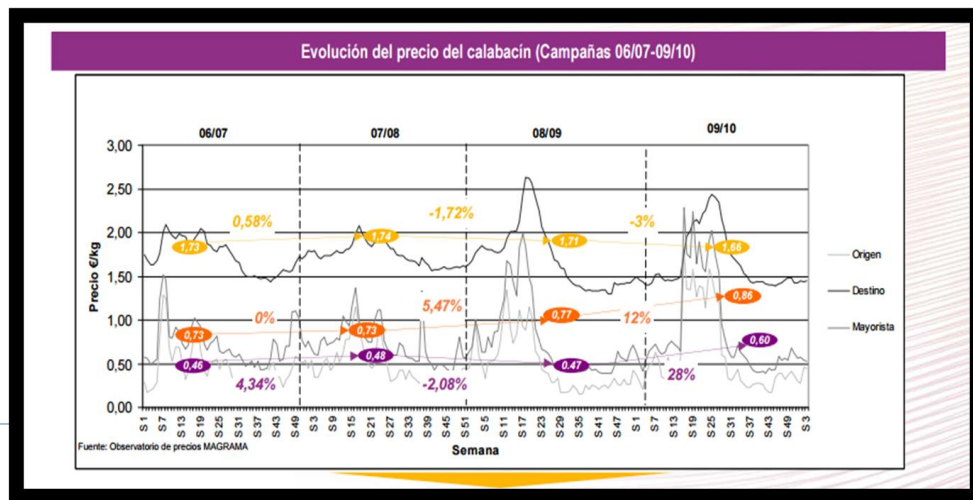




2

Las variaciones de **precios en origen** están totalmente correlacionadas con los **PVPs**. Se trasladan con algo de retraso y de forma suavizada.

Los **supermercados** son parte de la solución de algunos problemas que tienen los agricultores y **NO SON EL PROBLEMA**





# Reflexiones **finales**



# Los grandes retos de la cadena alimentaria

## Demográficos

- Envejecimiento
- Productos saludables



- Menor consumo per cápita
- Productos de menor tamaño
- Productos locales/temporada/frescos

## Urbanización

- Más población en la ciudad
- Menor movilidad



- Nuevos tipos de tiendas: proximidad
- Incremento del e-commerce
- Adaptación del tamaño/packaging

## Sostenibilidad

- Economía circular
- Movilidad sostenible



- Gestión eficiente de los recursos
- Eficiencia energética y transporte
- Cambio climático

## Digitalización

- E-commerce
- Transformación del negocio



- Nuevos servicios al consumidor
- Competitividad y eficiencia
- Transformación social

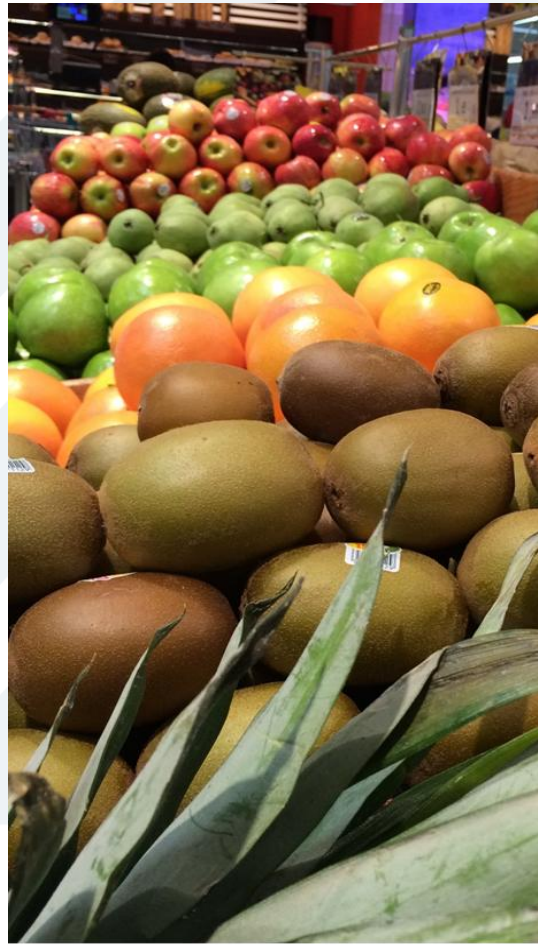


# ¿Qué necesitan las empresas de distribución para ser sostenibles?

La **gran competencia** de nuestro mercado implica...

- **Competitividad** en precio
- Diseño adecuado del **surtido/necesidades** (*Innovación "auténtica"*)
- Gran **capacidad logística** (limitación de espacio y repercusión del coste del suelo/valor productos)
- **Eficiencia** (*Bajos márgenes y alta rotación*)

**Objetivo: Fidelización**  
**(que el consumidor venga siempre y lo compre todo)**





# ¿Qué necesitamos de nuestros proveedores?

Para lograr esa sostenibilidad es preciso...

- Asegurar el suministro
- Asegurar la seguridad alimentaria y la calidad
- Asegurar la estabilidad en los precios y su competitividad
- Flexibilidad suficiente para reaccionar ante los cambios del consumidor (promover la innovación “auténtica”)



**Compartiendo el esfuerzo y asumiendo que  
la cadena empieza en el consumidor**

# y...¿qué necesitan agricultores y ganaderos de la distribución?

- Estabilidad en precios en relación con los costes
- Orientación al mercado (producir lo que se vende) partiendo de la información compartida
- Colaborar para que la innovación sea “auténtica”
- Asegurar que el consumidor percibe el valor del producto y el esfuerzo que supone ponerlo a su disposición

**Que asumamos el compromiso de asegurar también la sostenibilidad de la producción**



# ¿Tiramos juntos del carro?



# MITOS Y REALIDADES EN LA CADENA ALIMENTARIA



Diciembre 2025

