

MITOS Y REALIDADES EN LA CADENA ALIMENTARIA



Diciembre 2025



Universos de consumidores: gustos gastronómicos



LOS ECONCIENCIADOS



LOS ME GUSTA CUIDARME



LOS ARTESANOSUMER



LOS SOFISTICADORES



LOS SIMPLIFICADORES



LOS ALTERNA-LIMENTARIOS



LOS ECONÓMICO-EFICIENTES

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

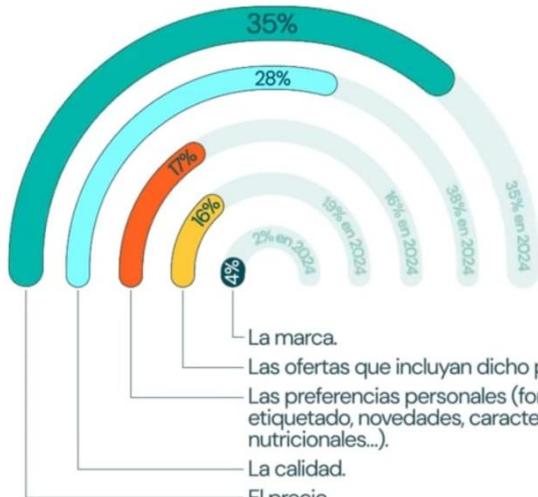
Factores de elección del establecimiento de compra



Decisiones de compra. Innovación y nuevas tendencias.



¿Cuál es el motivo principal a la hora de elegir un producto de alimentación y gran consumo?



El 59% de los desempleados y el 58% de las familias numerosas priorizan el **coste** como criterio principal en sus decisiones de compra.



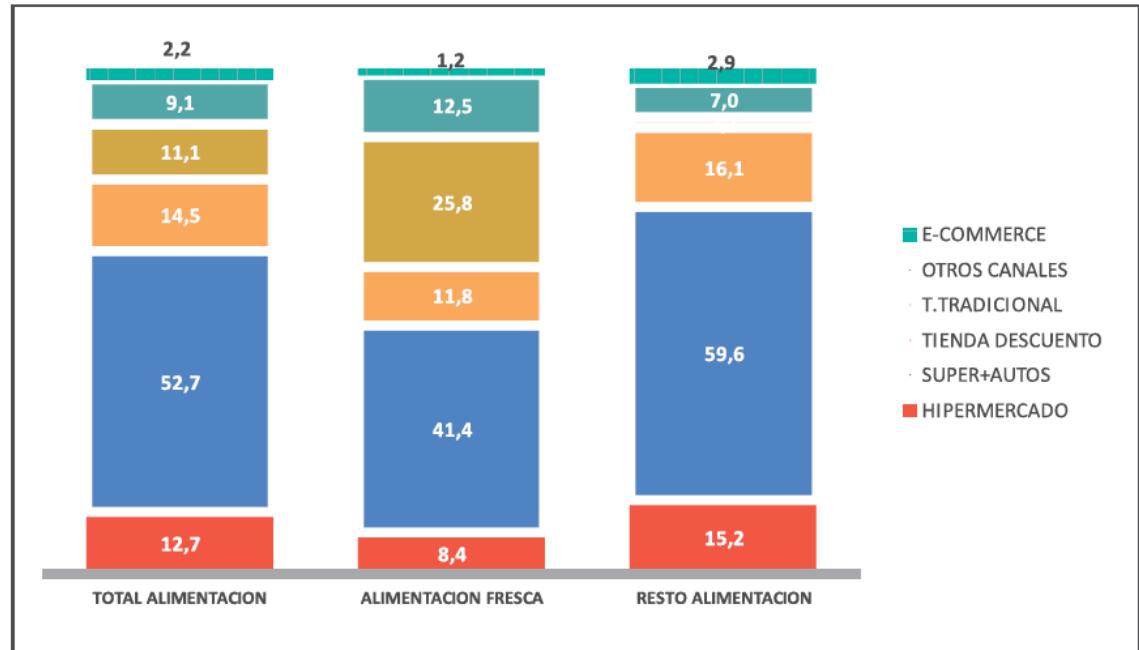
La cadena agroalimentaria en España

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



Diferentes canales de compra de alimentación

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



La cadena agroalimentaria en España

Modelo conceptual de cadena de valor agroalimentaria

Estructura sectorial

Decenas de miles de explotaciones agrícolas, ganaderas y pesqueras

30.500 fabricantes de alimentos y bebidas recogidos en Alimarket

450 empresas de distribución alimentaria organizada recogidas en Alimarket

Principales conceptos de coste

Producción agrícola, ganadera y pesquera

- **Inputs clave:** fertilizantes, biocidas, alimentación animal, vacunas, carburantes, etc.
- **Mano de Obra Directa** para labores agrícolas y ganaderas
- **Servicios exteriores:** mantenimiento, veterinarios,...
- **Amortizaciones** de instalaciones

Industria transformadora

1^a Transformación

2^a Transformación

Comercialización mayorista y minorista

- **Compras de mercaderías:** precios de salida del eslabón industrial
- **Logística de distribución**
- **Costes operativos de tienda:** personal, alquileres y otros (suministros, servicios externos, etc.)
- **Costes de estructura y amortizaciones**

1. Configuración tradicional

Mayoristas en Origen

Mayoristas en Destino

Distribución tradicional

Hostelería

Exportación

Distribución moderna u organizada

2. Configuración moderna

- ▶ **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)



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

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 continua hasta hoy

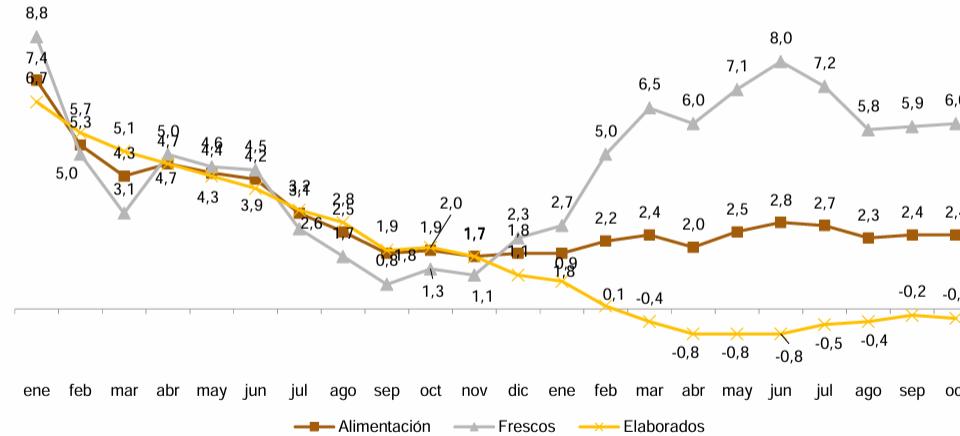
Page 4

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

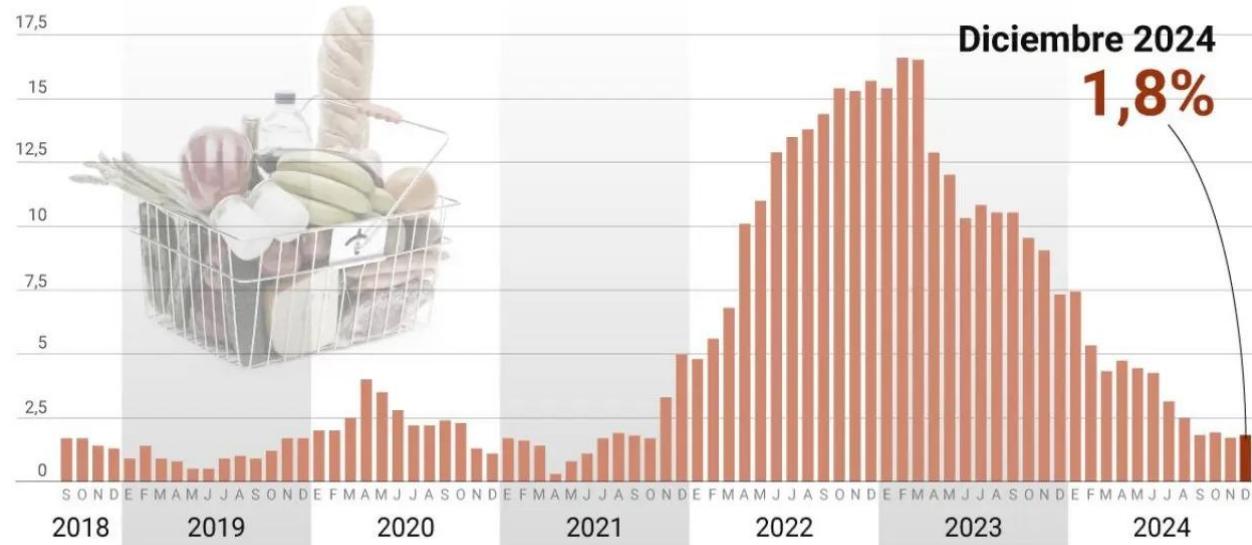


INE

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 Herzeg.	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

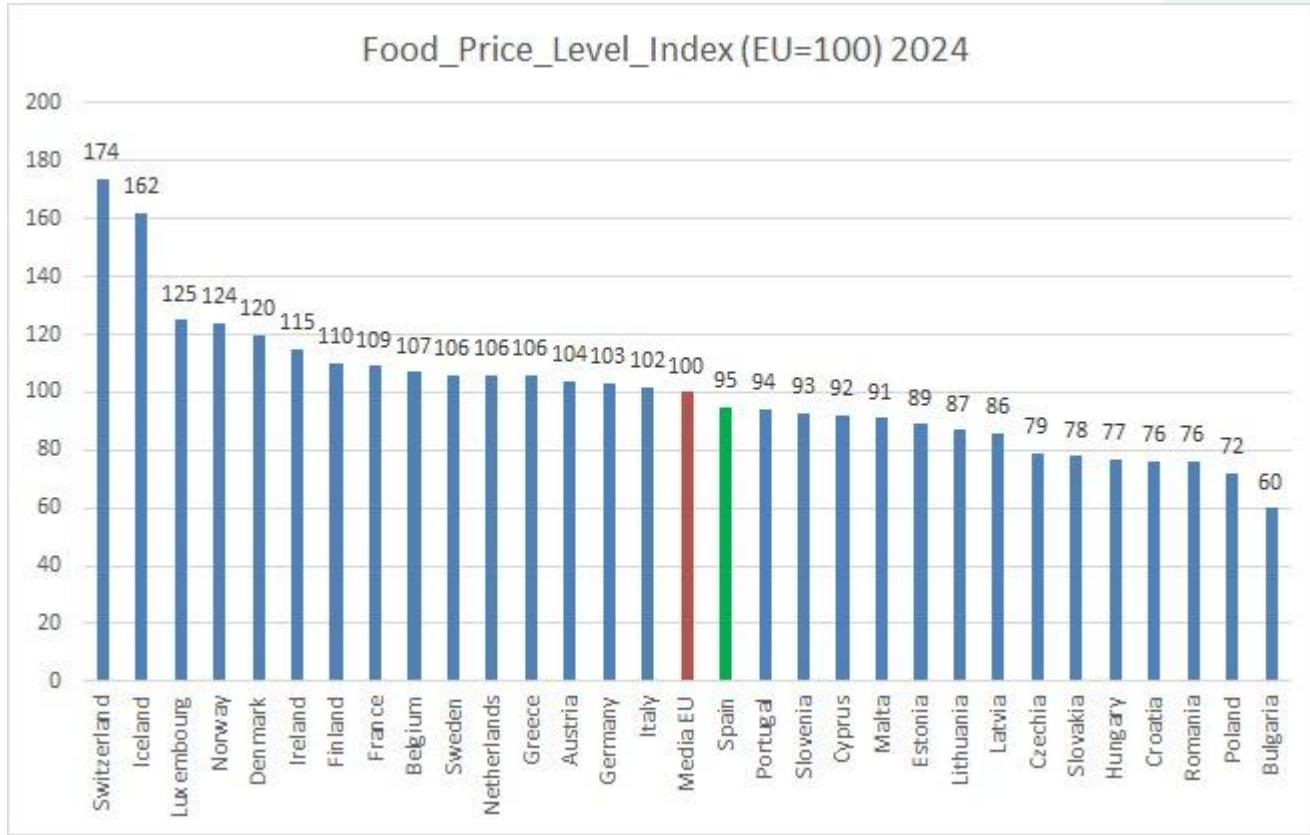


eEconomista

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

Modelo conceptual de cadena de valor agroalimentaria

Estructura sectorial

Decenas de miles de explotaciones agrícolas, ganaderas y pesqueras

30.500 fabricantes de alimentos y bebidas recogidos en Alimarket

450 empresas de distribución alimentaria organizada recogidas en Alimarket

Principales conceptos de coste

Producción agrícola, ganadera y pesquera

- Inputs clave: fertilizantes, biocidas, alimentación animal, vacunas, carburantes, etc.
- Mano de Obra Directa para labores agrícolas y ganaderas
- Servicios exteriores: mantenimiento, veterinarios,...
- Amortizaciones de instalaciones

Industria transformadora

1^a
Transformación

2^a
Transformación

Comercialización mayorista y minorista

- Compras de mercaderías: precios de salida del eslabón industrial
- Envases y embalajes: plásticos, papel, cartón, etc.
- Mano de Obra Industrial, directa e indirecta
- Servicios exteriores: mantenimiento,...
- Transporte (*inbound y outbound*)
- Amortizaciones de instalaciones industriales/logísticas

1. Configuración tradicional

Mayoristas en Origen

Mayoristas en Destino

2. Configuración moderna

Distribución tradicional

Hostelería

Exportación

Distribución moderna u organizada

- ▶ **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

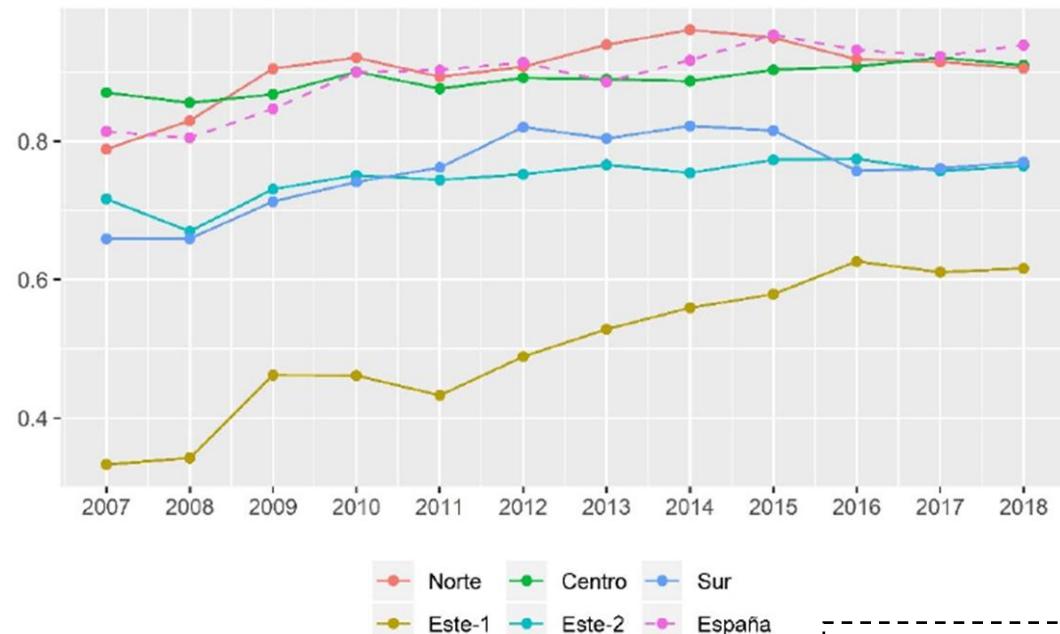
La **cadena de valor agroalimentaria** es muy compleja debido a la fragmentación del número de operadores

2

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



Eficiencia

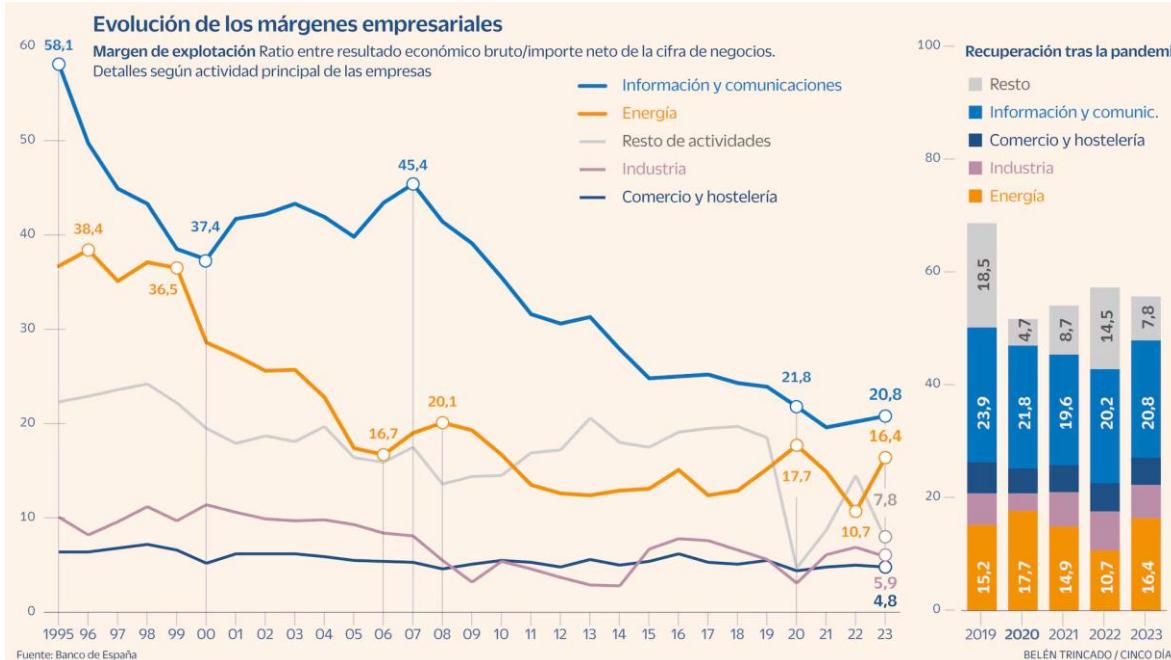


Fuente: Ignacio Cruz, 2019



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





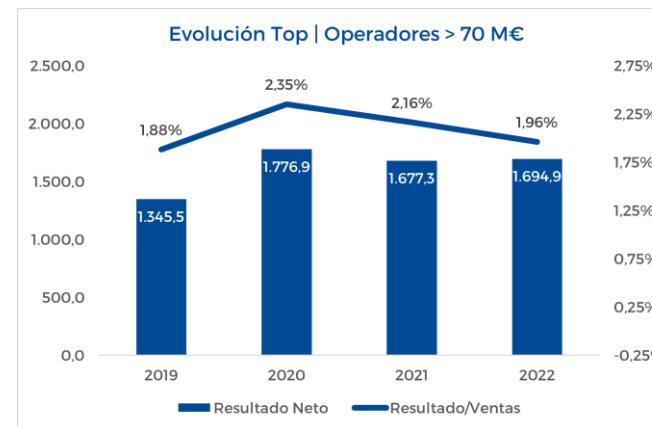
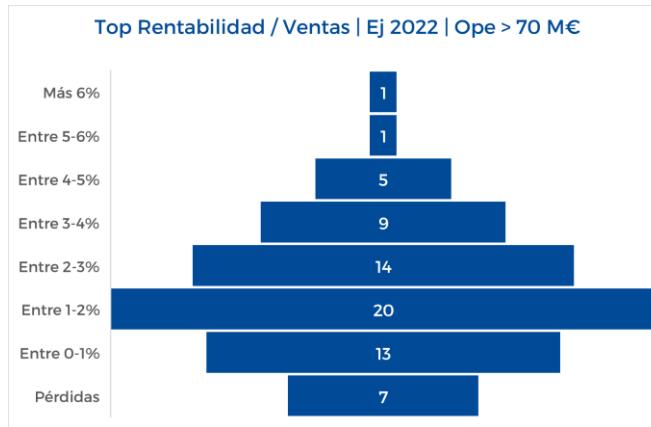
1

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**



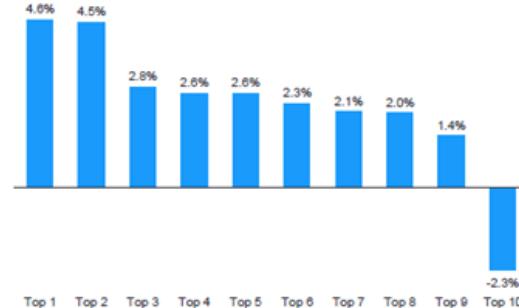
3

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)



Rentabilidad media 2013-21 Top 10 Retailers¹



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

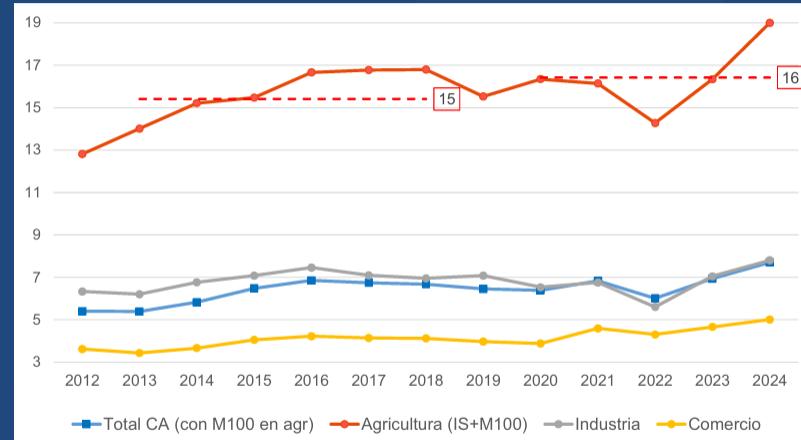
Nota (1): Ordenados de mayor a menor rentabilidad
Fuente: Alimarket, análisis EY-Parthenon

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.

País	1	2	3	4	5	Suma					
España		49		58,1		74,6					
Italia		58,1		74,6		75,4					
Reino Unido		74,6		75,4		78,9					
Portugal		75,4		78,9		79,2					
Francia		78,9		79,2							
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

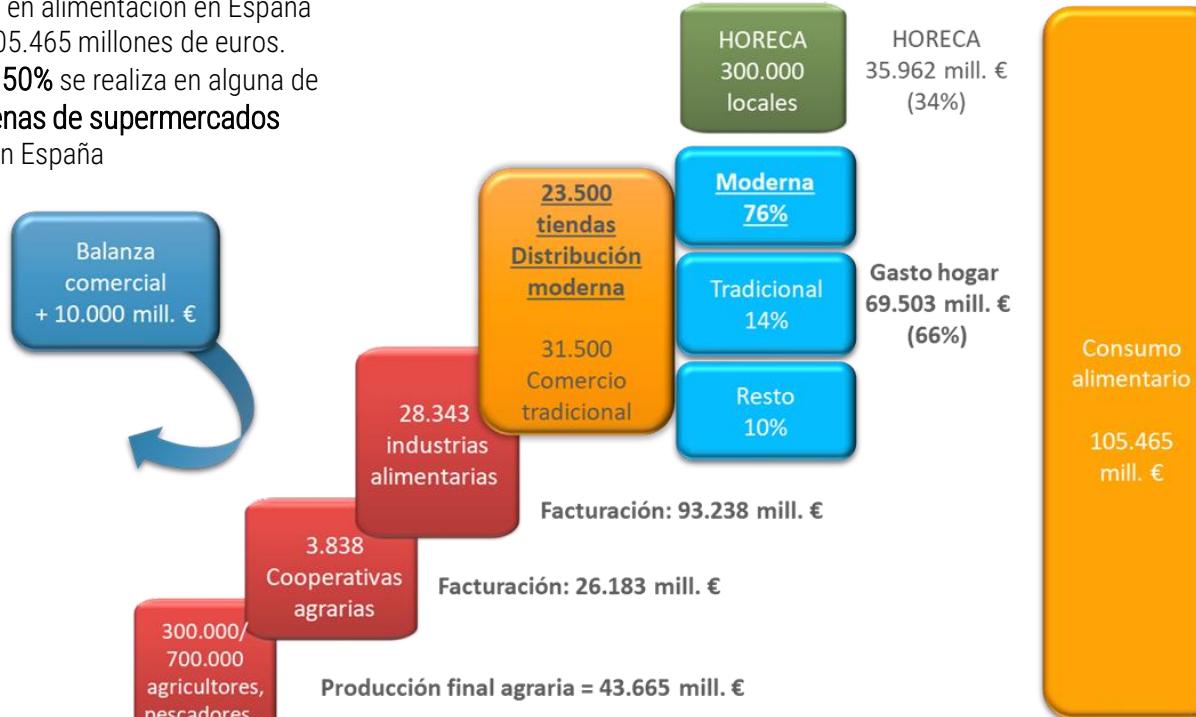
Fuente: AECOC

1

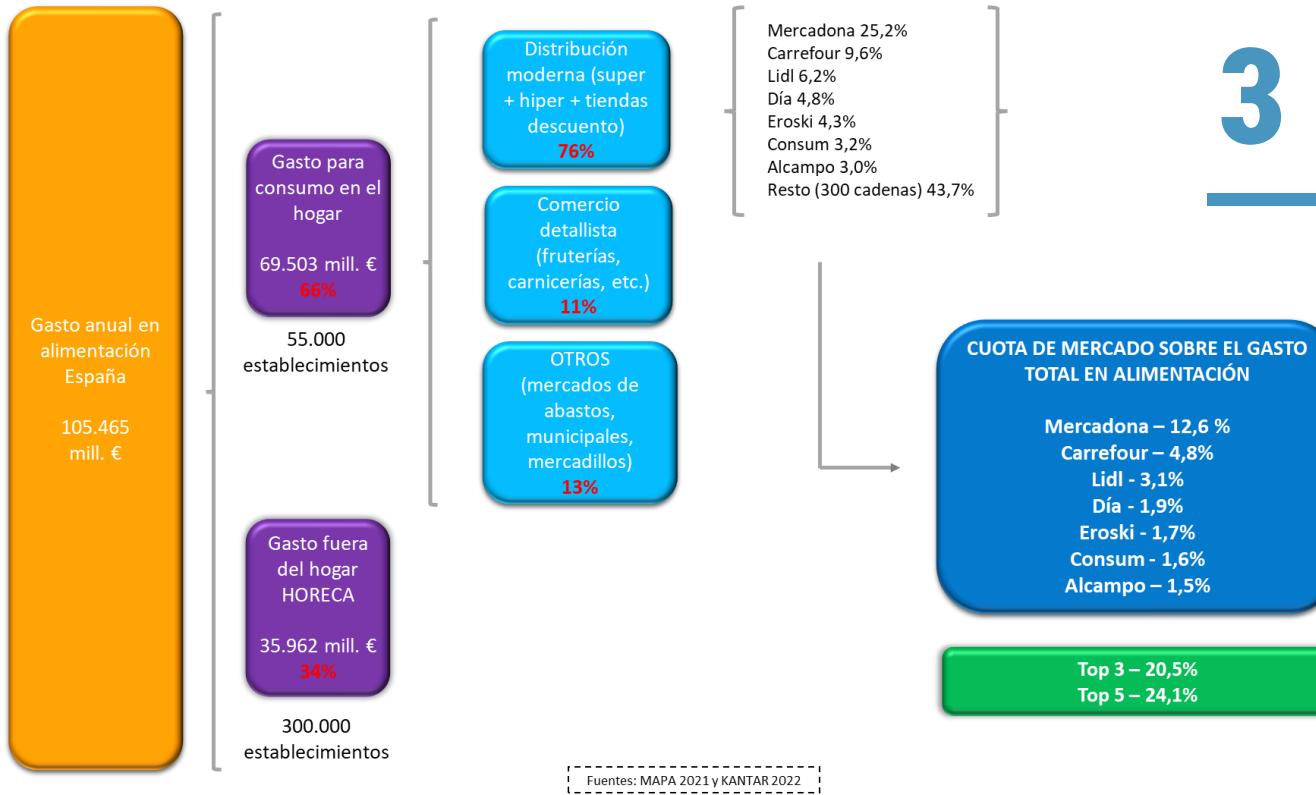
España tiene uno de los niveles de concentración más bajos de la UE

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



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**.

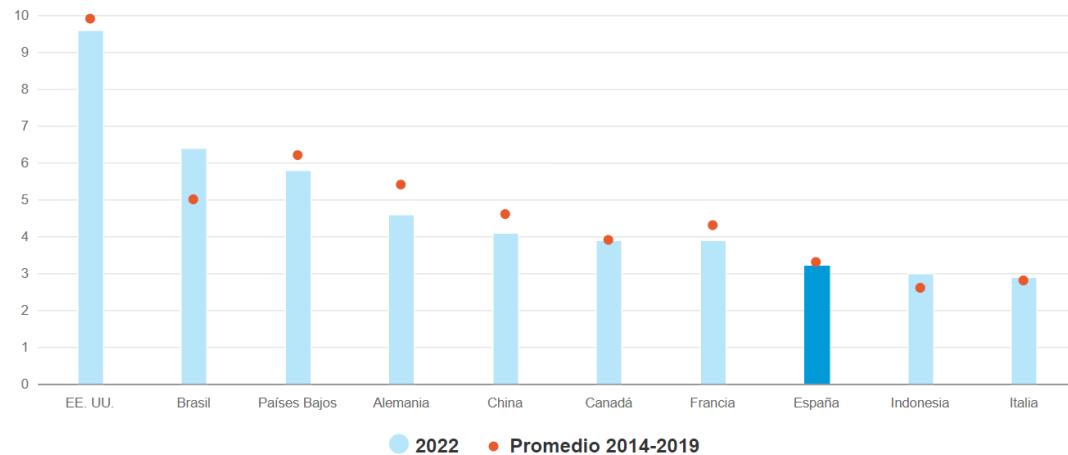
4

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.

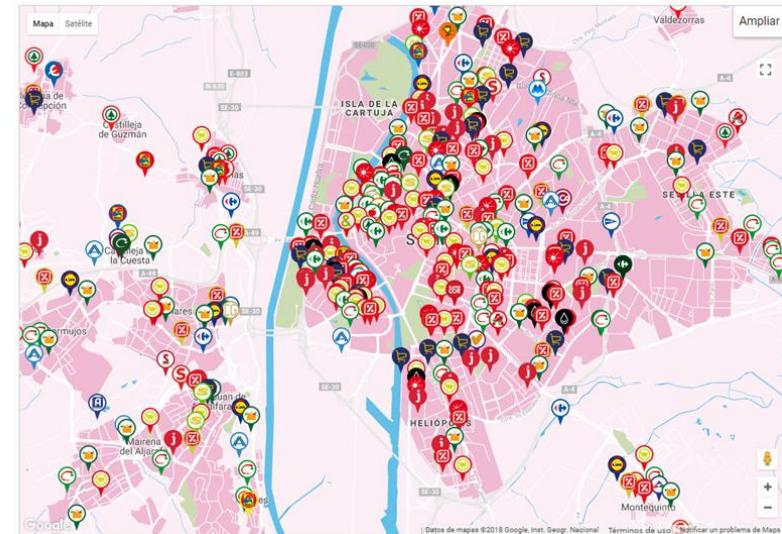
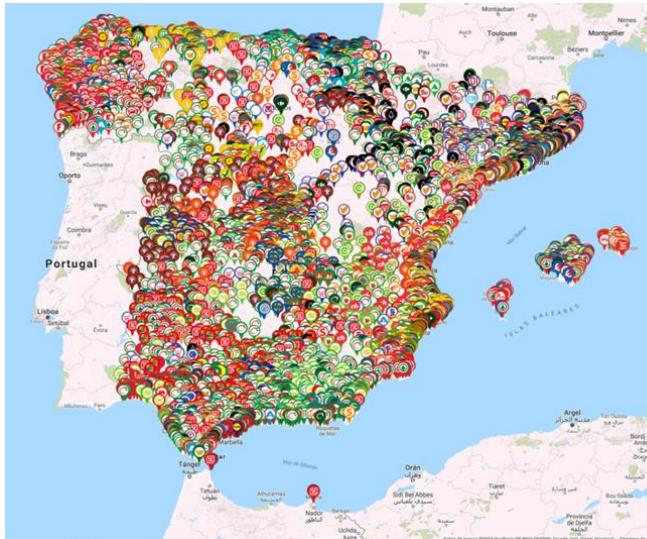
Última actualización: 07 octubre 2024 - 08:40

CaixaBank Research

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	DESTINO
	
0,10 €/kg	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	DESTINO
	
0,50 €/kg	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%).

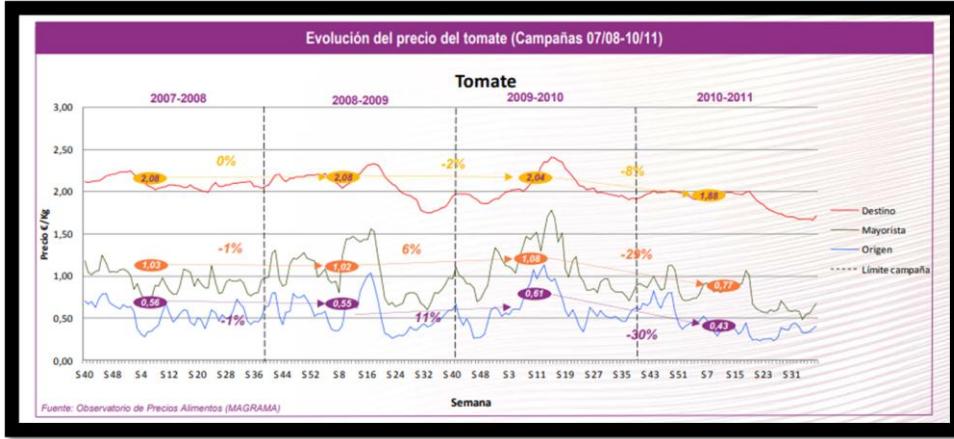
Mito 6: Los supermercados son los enemigos de los agricultores

1

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

700.000 agricultores y trabajadores agrarios
1.400.000 empleados comercio alimentación

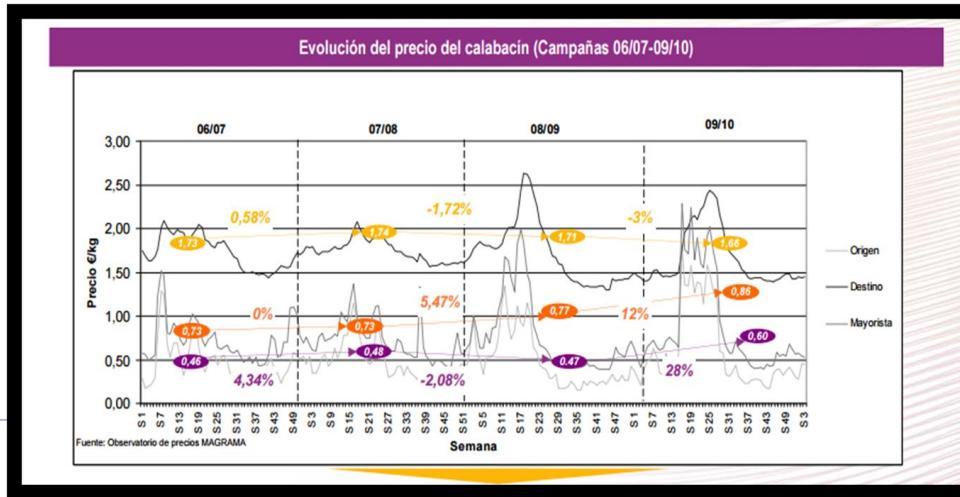




2

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



Urbanización

- Más población en la ciudad
- Menor movilidad



Sostenibilidad

- Economía circular
- Movilidad sostenible



Digitalización

- E-commerce
- Transformación del negocio



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

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

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

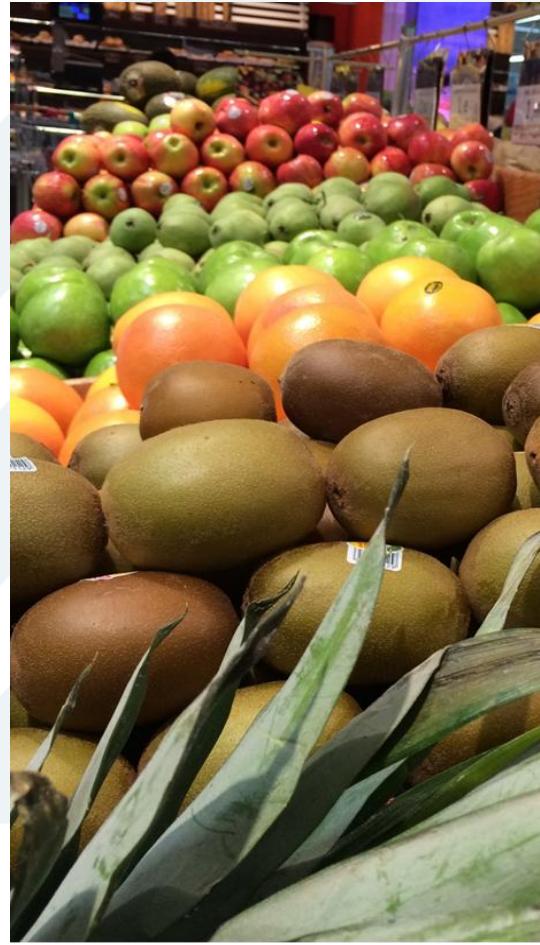
- Nuevos servicios al consumidor
- Competitividad y eficiencia
- Transformación social

¿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

