

IGNACIO GARCÍA MAGARZO / Director general de Asedas

# “Las frutas y hortalizas han protagonizado los últimos cambios de la distribución”

*El sector de la distribución alimentaria lleva años sometido a tensiones sucesivas. Desde la pandemia hasta los recientes fenómenos climatológicos y apagones, la cadena de suministro ha tenido que demostrar su fortaleza. Ignacio García Magarzo, director general de Asedas, analiza cómo los supermercados han sabido adaptarse a un escenario de “crisis constante”, al mismo tiempo que evolucionan hacia nuevos formatos, ofertas y canales, como la compra online o el producto de proximidad. Y no se olvida de la importancia estratégica de las frutas y hortalizas en los lineales.*

► RAQUEL FUERTES. MADRID.

**Valencia Fruits.** En los últimos años, el sector ha tenido que enfrentarse a numerosos desafíos. ¿Cómo han respondido los supermercados ante situaciones tan dispares como la DANA o el reciente apagón eléctrico?

**Ignacio García Magarzo.** Efectivamente, el sector de la distribución alimentaria está acostumbrado a adaptarse a los cambios sociales, pero lo que estamos viviendo desde 2020 es inédito: una situación de crisis casi permanente. Desde la irrupción del Covid-19, hemos contabilizado hasta ocho grandes crisis: la propia pandemia, fenómenos meteorológicos como la tormenta Filomena o la DANA, el volcán de La Palma, el paro del transporte de 2022, la guerra de Ucrania, la crisis inflacionaria de finales de 2022 y, más recientemente, el apagón. Pese a todo ello, hemos mantenido el suministro a la población, sin generar desabastecimiento. Es un motivo de orgullo para un sector que es de los mejores de Europa por la implantación, la competencia y los precios, y ha demostrado ser un sector enormemente resiliente. En todas estas crisis se ha visto una enorme capacidad de adaptación, tanto por parte de las empresas como de los trabajadores, que han tenido un comportamiento ejemplar.

**VF.** ¿Cómo ha evolucionado el perfil del empresario del sector desde el tradicional “tendero de barrio” al actual gestor de supermercados?

**IGM.** Nuestros empresarios siguen siendo, en esencia, tenderos. Y están orgullosos de serlo. La mayoría de las cadenas, incluso las internacionales, tienen un origen familiar ligado a tiendas tradicionales. Ese espíritu permanece. Muchos directivos actuales han crecido en la tienda de sus padres o abuelos. El éxito del modelo español de supermercados radica, en parte, en haber sabido conservar los valores del pequeño comercio y trasladarlos a formatos más grandes y eficientes. Además, las personas son las mismas. Algunos han nacido literalmente en la tienda de sus padres. Todos pegados al terreno y con mentalidad de tendero.

**VF.** En ese camino de transformación, ¿cómo encaja la venta online? ¿El consumidor ha adoptado ese canal para la compra de alimentación o sigue prefiriendo la tienda física?

**IGM.** En esto hay que ser científico. Llevamos años estu-



El director de Asedas comenta cómo la distribución ha sabido adaptarse a los numerosos desafíos actuales. / R. FUERTES

diándolo en un Observatorio de Alimentación en colaboración con las universidades Autónoma y Complutense de Madrid, elaboramos un informe sobre el consumidor online de alimentación. Estamos a punto de presentar la octava edición. Hay varias tendencias claras: el comercio online de frescos crece, aunque más lentamente que en otros sectores como el textil o la electrónica, en parte porque en España existe una excelente oferta física de supermercados de proximidad con una buena oferta de surtido y precio. Además, un dato interesante es que más del 70% de los consumidores que compran online lo hacen en la misma enseña donde ya compran en tienda física, lo que muestra un alto grado de fidelización. Es algo que ha venido para quedarse, pero con

**“El éxito del modelo español de supermercados radica, en parte, en haber sabido conservar los valores del pequeño comercio y trasladarlos a formatos más grandes y eficientes”**

**“La marca en frescos es un elemento clave para transmitir confianza, estandarizar la calidad y facilitar la decisión de compra, tanto en tienda como online”**

un mantenimiento condicionado por la excelente oferta de alimentación de proximidad que hay en España.

**VF.** ¿También crece la compra online de frescos?

**IGM.** Sí, aunque partía de una posición más conservadora por parte del consumidor. El

fresco siempre se ha percibido como un producto que hay que ver, tocar, oler. Sin embargo, está creciendo la confianza en este canal. Hay una garantía de los niveles de calidad por parte de las cooperativas, las centrales hortofrutícolas... Los consumidores valoran que haya marcas



Magarzo explica que el consumidor quiere productos de proximidad, pero también exige calidad y buen precio. / PEXELS

reconocidas, calibres, etiquetado claro, etc. Todo esto ayuda a que comprar fruta y verdura online resulte más fiable. Cuando sabes lo que estás comprando, es más fácil repetir. Cada vez se compra más fresco online y eso significa que se están haciendo bien las cosas.

**VF.** ¿Cómo ha influido el canal online en la configuración de las tiendas físicas?

**IGM.** Cada tienda es distinta. Tienen una oferta de valor que comparten con el cliente. Cada una tiene sus puntos fuertes. La tienda física se está volviendo más eficiente, más orientada al ahorro de tiempo y a la comodidad. Esto es, en parte, respuesta a la competencia del canal online. La experiencia de compra debe ser fluida. También se están cuidando elementos como la accesibilidad —tanto en zonas urbanas donde se va caminando como en tiendas donde se hace la compra de carga que disponen de parking, por ejemplo—. En general, hay una convergencia: lo online aprende del mundo físico y viceversa. Se busca replicar el orden, la lógica y la orientación que el consumidor espera en ambos entornos.

**VF.** ¿Qué está ocurriendo con los formatos de tienda? ¿Crece más el supermercado grande o la tienda de proximidad?

**IGM.** Ambos crecen. Durante muchos años, la tendencia fue construir supermercados más grandes, para poder competir en surtido. Y esto sigue siendo así, porque el surtido no deja de crecer con la incorporación de nuevos productos y necesidades. Pero, al mismo tiempo, vemos el crecimiento de las tiendas pequeñas, especialmente en áreas urbanas o rurales. En entornos turísticos, oficinas o pueblos, las tiendas más reducidas siguen teniendo un papel muy importante. El crecimiento está equilibrado y siguen creciendo tanto las más grandes como las más pequeñas.

**VF.** El producto de proximidad está en auge, pero ¿es una tendencia real o una etiqueta de marketing? ¿Si ha de elegir entre precio o proximidad, qué elige el consumidor?

**IGM.** El consumidor lo quiere todo. El consumidor quiere productos de proximidad, pero también exige calidad y buen precio. Y quiere las tres cosas a la vez, como es lógico. En España, muchas cadenas regionales pueden ofrecer este tipo de surtidos y pueden acceder a producciones limitadas, como los mejores pimientos de Padrón, alubias de Tolosa o sidra asturiana, constituyéndose en una señal diferencial. Las grandes cadenas, por volumen, no pueden incorporar estos productos en todos sus lineales. Pero hay que ligar la proximidad con valores que el consumidor identifique y acepte, la proximidad por sí no aporta un valor diferencial.

**VF.** Hemos hablado de marca y de valores: ¿la marca tiene futuro en los productos frescos?

**IGM.** Sin duda. La marca en frescos es un elemento clave para transmitir confianza, estandarizar la calidad y facilitar la decisión de compra, tanto en tienda como online. Hay operadores que lo han entendido muy bien y están construyendo verdaderas estrategias de branding en frutas y hortalizas. Eso permite fidelizar al consumidor y distinguirse. A medida que el consumidor

(Pasa a la página 8)



## “Las frutas...”

(Viene de la página 6)

valora más el origen, las características del producto y el saber quién está detrás, la marca gana protagonismo.

**VF.** *Estamos en el momento de la inteligencia artificial. ¿Cómo se está incorporando esta tecnología en el sector?*

**IGM.** La distribución es cada vez más tecnológica, y la inteligencia artificial es todo, va a transformar todos los procesos. Uno de los ámbitos más relevantes es la capacidad de previsión: permite mejorar la previsibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios en la demanda de los consumidores. Antes se tomaban decisiones basadas en la experiencia y la intuición, considerando factores como el tiempo, festividades o temporadas. Ahora, con la IA, podemos analizar muchísima más información y prever las necesidades de las tiendas con una precisión mucho mayor.

Esto es crucial en productos frescos, donde la gestión eficiente es esencial para minimizar pérdidas y ajustar la oferta a la demanda real.

**VF.** *Ha mencionado las crisis vividas en apenas 5 años, ¿cómo se prepara la distribución ante los imprevistos?*

**IGM.** Cada crisis es diferente y plantea desafíos únicos. Pero lo que hemos visto a lo largo de estas ocho crisis es un compromiso absoluto del sector para garantizar las necesidades del consumidor. Durante la pandemia, por ejemplo, no se cerró ninguna tienda en España, algo

que considero milagroso. Esto ha sido posible gracias a la flexibilidad y adaptación de empresarios y trabajadores, así como al compromiso de los 340.000 profesionales que trabajan en las empresas asociadas a Asedas.

Para poder seguir respondiendo en estas situaciones, necesitamos que se nos permita trabajar con flexibilidad, garantizar la movilidad para el transporte y acceso a suministros básicos, especialmente energía. El apagón mostró lo vulnerable que es el sistema en estos aspectos. Además, la información y la confianza del consumidor son claves: el acopio, el comprar más de lo necesario por miedo a la escasez, genera tensión en la cadena logística y dificulta la recuperación en las crisis. Necesitamos liderazgo y comunicación.

Por eso estamos trabajando con el Gobierno para que haya planes y protocolos claros que automaticen la respuesta ante crisis, sin depender exclusivamente de la buena voluntad o la flexibilidad individual.

**VF.** *Sobre los trabajadores, hace años la percepción social del empleo en supermercados no era la mejor. ¿Cómo ha cambiado esa reputación?*

**IGM.** Es verdad que el sector ha mejorado mucho en ese sentido, aunque aún queda camino por recorrer. Las crisis han servido para demostrar el valor y profesionalidad de estos trabajadores que han sido un ejemplo. Hoy en día, ser empleado en distribución es un trabajo que exige formación, experiencia y capacidad para manejar tecnología.

Acabamos de publicar un libro, *Las personas en la dis-*



Magarzo repasa las últimas tendencias en consumo de frescos. / RAQUEL FUERTES

### “La fruta y la verdura siguen siendo centrales en la compra, impulsadas por una mayor conciencia de salud y el envejecimiento de la población”

tribución, que pone en valor el conocimiento de tecnología y la profesionalidad que hay en nuestras empresas, desde los puestos en tienda hasta la logística.

Además, ha habido una mejora salarial y las condiciones laborales han avanzado mucho. Aquí se trabaja mucho. El sector es uno de los más intensivos en empleo en España, y atraer talento, especialmente jóvenes, es una prioridad que hay que conjugar con que las empresas sean sostenibles, competitivas y aporten lo que el consumidor demanda en precio. Junto con el absentismo, nuestra principal preocupación es la capacidad de atraer talento.

**VF.** *En ese sentido, ¿qué impacto tendría para el sector la posible aprobación de la jornada laboral de 37 horas y media?*

**IGM.** No estamos de acuerdo con ese proyecto de ley porque se ha hecho sin diálogo y sin considerar las particularidades del sector. No se ha tenido en cuenta el servicio que se presta a la sociedad y que requiere de horarios más extensivos que en sectores como la Administración o la banca. El comercio tiene horarios muy amplios y la jornada debe ser flexible para poder atender a los consumidores adecuadamente. Históricamente, empresarios y sindicatos han ne-

gociado convenios colectivos que han mejorado las condiciones laborales manteniendo la capacidad operativa y manteniendo horarios para permitir atender a los consumidores.

Cambiar esto por ley sin consenso puede perjudicar gravemente la operatividad y el servicio, que en nuestro sector es esencial para la sociedad.

**VF.** *Para finalizar, ¿cómo está evolucionando el consumidor de frutas y hortalizas? ¿Cuál es el futuro de frutas y hortalizas en los lineales?*

**IGM.** El consumidor de frescos cambia con la sociedad. La fruta y la verdura siguen siendo centrales en la compra, impulsadas por una mayor conciencia de salud y el envejecimiento de la población. Frutas y hortalizas están en el centro de esas necesidades. También valoran mucho el tiempo, la conveniencia, por lo que la presentación y preparación de los productos se adapta a estas necesidades.

España, siendo uno de los principales productores mundiales, primero de la UE, está a la vanguardia en nuevas variedades y productos que antes eran exóticos y hoy forman parte de la dieta diaria.

Salud, edad y conveniencia son factores que están ahí y son determinantes. Sin olvidar precio, calidad o garantía de la seguridad alimentaria. El futuro de las frutas y hortalizas en el lineal español es muy prometededor y constituyen un elemento diferenciador: todos los cambios que se han producido en la distribución en los últimos años han tenido a las frutas y hortalizas en el centro.

## OPINIÓN

# La distribución alimentaria, sector estratégico

Por PEDRO REIG (\*)

En la Comunitat Valenciana, ir al supermercado no es un mero gesto cotidiano: es participar en una cadena de valor que sostiene más de 50.000 empleos directos, de los cuales más de 30.000 forman parte de nuestra asociación. Hablamos de un sector intensivo en mano de obra —más del 80% de nuestras plantillas tiene contrato indefinido y la mayoría son mujeres— que aporta estabilidad, formación continua y proyección de carrera a miles de familias. Cada tienda es, además, un dinamizador del pequeño comercio que le rodea, vertebrando barrios, pueblos y ciudades.

Ese arraigo se traduce en proximidad: el 97,6 % de la población valenciana tiene un supermercado en su municipio, lo que convierte a nuestro formato en la más capilar de la región. Frente a modelos basados en la automatización o el teletrabajo, el supermercado sigue apostando por la atención presencial, la especialización en frescos y la formación en nuevas competencias digitales. Esa combinación explica que seamos uno de los primeros empleadores para jóvenes y mujeres y que sigamos necesitando talento cualificado en logística, tecnología y seguridad alimentaria.

Más allá de su peso económico, la distribución alimentaria es una infraestructura crítica: sin supermercados operativos, la vida cotidiana se detiene. Garantizar que los lineales permanezcan

abastecidos durante todo el año exige presencia física continua (reponedores, carniceros, pescaderos, responsables de frescos y cajeras que no pueden teletrabajar). Esta realidad demanda un marco laboral propio que reconozca nuestro carácter esencial, facilite la amplitud horaria y la flexibilidad operativa —turnos, nocturnidad, festivos— y, a la vez, asegure condiciones dignas, formación y conciliación. Una legislación adaptada a este valor estratégico permitiría atraer talento, reducir la temporalidad y dotar de estabilidad a quienes hacen posible que los hogares coman cada día.

Cuando la sociedad se ha enfrentado a sus momentos más delicados —la pandemia de la Covid-19, la DANA de 2024 o el reciente apagón eléctrico del 28 de abril— el supermercado ha respondido con rapidez y responsabilidad. Durante la DANA, nuestras tiendas reabrieron en cuestión de horas gracias al esfuerzo de los equipos y a la coordinación con proveedores y transportistas. En el apagón, los grupos electrógenos mantuvieron operativas las plataformas logísticas y garantizaron la cadena de frío, mientras las tiendas con SAI pudieron seguir atendiendo al público. Es en esos momentos sin luz ni certezas cuando el comercio de proximidad demuestra su verdadero valor social.

La experiencia nos confirma tres lecciones. Primera: toda la cadena alimentaria debe ser considerada servi-

cio estratégico en toda legislación de emergencia. Segunda: necesitamos protocolos únicos y compartidos con la Administración que clarifiquen rutas de transporte, prioridades de suministro y comunicación a la ciudadanía, evitando compras de acopio que tensan innecesariamente la cadena. Tercera: hace falta una mejor coordinación administrativa que agilice autorizaciones, modulando la avalancha normativa que hoy soporta el comercio —3.000 normas vigentes sólo a nivel estatal— y que eleva costes y precios. Pedimos, en suma, coordinación institucional y velocidad de respuesta: la logística no espera.

Ante cada contingencia hemos aplicado manuales de buenas prácticas: refuerzo de seguridad privada, planes de evacuación, horarios flexibles para las plantillas, uso de grupos electrógenos portátiles y reenrutado de flujos logísticos desde otras plataformas. Particularmente delicada es la gestión de productos frescos. Gracias a los sistemas de información en tiempo real y a acuerdos con agricultores y centrales hortofrutícolas, logramos priorizar las entregas críticas —lácteos, carnes, frutas y verduras— minimizando mermas y garantizando trazabilidad y temperatura controlada incluso cuando las carreteras están cortadas.

Todo este despliegue sería imposible sin el agricultor. Más del 90% de nuestros proveedores de frescos son de

origen nacional, buena parte de ellos de explotaciones valencianas con las que firmamos programas de compra estables y de larga duración. Pero nuestro compromiso con el cliente nos obliga también a cubrir la demanda de frutas y verduras cuando la estacionalidad española no lo permite: importar no es competir con el campo local, sino completar su oferta y evitar que los consumidores se vean forzados a renunciar a una dieta saludable y variada.

La distribución y la producción agraria comparten más objetivos que diferencias: sostenibilidad, rentabilidad justa y seguridad alimentaria. El supermercado puede y debe ser el mejor aliado del agricultor, comprometiéndose a contratos estables, innovación conjunta y reducción de mermas. A cambio, pedimos a las Administraciones que reconozcan nuestra función estratégica, homologuen protocolos de crisis y promuevan un marco regulatorio que incentive la inversión, la digitalización y simplificación burocrática. Sigamos, pues, cultivando juntos —campo y distribución— un futuro donde cada familia encuentre un supermercado cerca de casa, cada agricultor un socio fiable para sus cosechas y cada Administración un aliado leal para proteger lo que más importa: la seguridad alimentaria y el bienestar de nuestra sociedad.

(\*) *Director de Asucova*