



DUE DILIGENCE EN 24H | NEGOCIOS ABURRIDOS 12

DISTRIBUCIÓN DE APERITIVOS

Cada bar de España pide aperitivo cada pocas semanas, sin contrato, a uno de miles de distribuidores. Los cinco mayores solo venden el 17,7%

EN TRES CIFRAS

8.110 M€



venden los mayoristas de
alimentación a la hostelería

17,7%



se lo llevan los cinco mayores

163.890



bares en España en 2024

RESUMEN: EL BAR COMPRA CADA POCAS SEMANAS Y MILES DE DISTRIBUIDORES SE LO REPARTEN



MI VEREDICTO

Cada bar de España compra aperitivo cada pocas semanas, sin contrato, y los cinco mayores mayoristas solo se llevan el 17,7%.

Si mañana tuviera que comprar una pyme aquí, buscaría reparto diario propio, más de 2.000 bares, compra en origen y el triple del margen medio.



LO BUENO

- **El bar repite.** El 73% de los españoles va a un bar o restaurante cada semana¹.
- **Está troceado.** Hay 35.500 mayoristas de alimentación y los cinco primeros solo venden el 17,7% a la hostelería².
- **Pide poca inversión.** El sector invierte el 1,2% de lo que vende en activos³.



LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **No hay contrato.** La ley de la cadena alimentaria deja fuera a los bares que facturan menos de 10 millones⁴.
- **El margen medio es fino.** Los mayoristas medianos ganan un 4,4% de EBITDA, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones⁵.
- **Quedan menos bares.** En 2024 había 163.890, unos 24.110 menos que en 2013⁶.

FUENTES

¹ NielsenIQ, estudio CGA REACH 2025 Spain, julio de 2025. nielseniq.com

² InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com

³ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024, comercio, actividad 4639. ine.es

⁴ BOE, Ley 12/2013 de la cadena alimentaria, texto consolidado. boe.es

⁵ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024 por tamaño, grupo 463. ine.es

⁶ El Español, datos del Anuario de la Hostelería de España, diciembre de 2025. elespanol.com

8.110 M€

venden los mayoristas de alimentación a la hostelería en 2025, un 2% más^{2,7}.

17,7%

es lo que venden **los cinco primeros**. Los diez primeros llegan al 27,5%².

163.890

bares en España en 2024, más de la mitad de los locales de hostelería⁶.

25%

de la aceituna de mesa se come fuera de casa⁸.

4,4%

de EBITDA ganan de media los mayoristas de alimentación de 10 a 249 empleados⁵.

8,5 veces

el EBITDA se pagó de media en consumo y distribución en España en 2025⁹.

15 /25

La nota: **15 sobre 25**. Cinco criterios del 1 al 5, al final del estudio.

FUENTES

² InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com

⁵ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024 por tamaño, grupo 463. ine.es

⁶ El Español, datos del Anuario de la Hostelería de España, diciembre de 2025. elespanol.com

⁷ FoodRetail, el negocio mayorista para hostelería alcanza 8.110 millones en 2025. foodretail.es

⁸ Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. mercasa.es

⁹ EY, múltiplos en el sector de consumo y retail en 2025, marzo de 2026. ey.com

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1

¿QUÉ SE VENDE Y QUÉ PROBLEMA RESUELVE?

Cada bar de España compra aperitivo cada pocas semanas, y nadie le obliga a firmar un contrato

PÁGINA
05

2

¿CÓMO FUNCIONA EL MERCADO?

Los cinco mayores mayoristas solo se llevan el 17,7% de la venta a la hostelería

PÁGINA
09

3

¿CUÁNTO GANA Y CUÁNTA CAJA DEJA?

El mayorista medio gana un 4,4%, y en mi cuenta un especialista gana más del triple

PÁGINA
15

4

¿QUÉ LA PROTEGE?

Lo que retiene al bar es que el pedido llegue mañana, porque cambiar de proveedor cuesta una llamada

PÁGINA
19

5

¿QUÉ LE IMPIDE CRECER?

Hace falta una furgoneta por cada 300 bares, y por debajo de 600 la estructura no se paga

PÁGINA
21

6

¿QUIÉN LO HA HECHO BIEN?

Frit Ravich nació en 1963 y hoy reparte a 50.000 puntos de venta cada semana

PÁGINA
23

7

¿QUIÉN COMPRA, QUIÉN VENDE Y A CUÁNTO?

Desde 2018 hay 13 compras de distribuidores y marcas de aperitivo, de grupos, fabricantes y fondos

PÁGINA
25

8

¿QUÉ PUEDE SALIR MAL Y QUÉ PEDIRÍAS?

Si fuera a comprar un distribuidor de aperitivos, esto es lo primero que pediría

PÁGINA
29

9

¿DÓNDE METE DINERO LA IA?

Qué haría con la IA después de comprarlo: pedidos sin teclear y rutas más densas

PÁGINA
31

CADA BAR DE ESPAÑA COMPRA APERITIVO CADA POCAS SEMANAS, Y NADIE LE OBLIGA A FIRMAR UN CONTRATO

Tamorlan | CC BY-SA 3.0

EN CORTO

- 1 Lo que compra el bar es que cada caña salga acompañada, y el 43% del tapeo aún va sin pago aparte¹¹.
- 2 Son seis familias de producto. Frutos secos y patatas suman el 75,5% del volumen de snacks¹².
- 3 Ninguna ley obliga a comprarlo, y la de la cadena alimentaria deja fuera a la hostelería de menos de 10 millones⁴.

Un bar sirve aperitivo porque su cliente lo espera. Seis de cada diez españoles salen de tapas al menos una vez por semana, según la patronal Hostelería de España¹¹.



Un bar sirve aperitivo porque su cliente lo espera.

Y el cliente no deja de ir. El 73% de los españoles visita la hostelería cada semana, según NielsenIQ¹.

PARA QUÉ SIRVE EL APERITIVO

Sirve para vender la segunda caña. Una ración de 22 gramos le cuesta al bar unos 12 céntimos, en una cuenta mía.

La costumbre cambia despacio. El 43% del tapeo se sirve todavía sin pago aparte¹¹. Y el 36,7% de las tapas que se cobran pasa de 4 euros¹¹.

FUENTES

1 NielsenIQ, estudio CGA REACH 2025 Spain, julio de 2025. nielseniq.com

4 BOE, Ley 12/2013 de la cadena alimentaria, texto consolidado. boe.es

10 Foto: Tamorlan, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

11 Vinetur, estudio del tapeo 2026 de Hostelería de España, junio de 2026. vinetur.com

12 Interempresas, datos de 2023 de la Asociación de Snacks, septiembre de 2024. interempresas.net

QUÉ TIPOS HAY

Un distribuidor de aperitivo reparte seis familias de producto. Las de más volumen son los frutos secos y las patatas: el 43,4% y el 32,1% de los snacks¹².



Juan Emilio Prades Bel | CC BY-SA 4.0

Aceitunas

Manzanilla rellena de anchoa, gordal o negra, en lata o cubo^{13,8}.

FUERA DE CASA	LATA DE 2 KG
25%	12,75 €



Juan Emilio Prades Bel | CC BY-SA 4.0

Encurtidos y banderillas

Pepinillos, cebolletas y guindillas, sueltos o en banderilla¹⁵.

GALÓN	CUBO
1,7 kg	5 kg



Juan Emilio Prades Bel | CC BY 4.0

Patatas fritas

Bolsa grande para el cuenco o bolsita individual¹².

VOLUMEN	VALOR 2023
32,1%	+10,8%



Juan Emilio Prades Bel | CC BY 4.0

Frutos secos

Cacahuete frito, almendra y cóctel para el cuenco¹⁸.

VOLUMEN	CACAHUETE
43,4%	22.190 t



Tamorlan | CC BY-SA 3.0

Golosinas

El cuenco de gominolas de pubs y cervecerías, a granel²⁰.

FORMATO	PRECIO
1 kg	5,25 €/kg



El Pantera | CC BY-SA 4.0

Picos y regañás

El pan seco de la tapa. Obando, en Utrera, vende el 20% en hostelería²².

HOSTELERÍA	LOCALES
20%	+6.000

FUENTES

- 8 Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. [mercasa.es](https://www.mercasa.es)
- 12 Interempresas, datos de 2023 de la Asociación de Snacks, septiembre de 2024. [interempresas.net](https://www.interempresas.net)
- 13 Tarifa pública de un distribuidor de aperitivos de Madrid, aceitunas, octubre de 2026. Dato del vendedor. [aperitivossaiz.es](https://www.aperitivossaiz.es)
- 14 Foto: Juan Emilio Prades Bel, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 15 Agromairena, catálogo de banderillas para hostelería, 2026. Dato del vendedor. [agromairena.com](https://www.agromairena.com)
- 16 Foto: Juan Emilio Prades Bel, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 17 Foto: Juan Emilio Prades Bel, CC BY 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 18 Mercasa, patatas fritas y snacks, con datos del INE y de Alimarket de 2024. [mercasa.es](https://www.mercasa.es)
- 19 Foto: Juan Emilio Prades Bel, CC BY 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 20 Tarifa pública de un distribuidor de aperitivos de Madrid, golosinas, octubre de 2026. Dato del vendedor. [aperitivossaiz.es](https://www.aperitivossaiz.es)
- 21 Foto: Tamorlan, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 22 UtreraWeb, Panadería Obando cumple 60 años, 2025. Dato de la empresa. [uteraweb.com](https://www.utreraweb.com)
- 23 Foto: El Pantera, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

Los precios salen de tarifas públicas de 2026, con impuestos. Sirven de orden de magnitud, no de media del sector.

DE QUÉ ESTÁ HECHO EL SERVICIO Y QUÉ FALLA

Lo que vende de verdad el distribuidor es el servicio: que el pedido llegue completo y a tiempo. Estas son sus piezas.

Pieza	Para qué sirve	Qué falla
Compra por campaña	Asegura aceituna para todo el año a un precio cerrado	La cosecha: 407.400 toneladas en 2023/24 y 533.180 un año después ⁸
Almacén con registro sanitario	Guarda y prepara el producto. La inscripción es obligatoria ²⁴	Roturas de stock y producto caducado
Televenta o pedido por mensaje	Recoge el pedido del bar cada pocas semanas	Pedidos mal tecleados y bares que dejan de llamar
Furgoneta y repartidor	Entrega en la puerta del bar, a menudo al día siguiente	Rutas largas y zonas de bajas emisiones ²⁵
Cobro en ruta	Cobra al contado o deja la factura a 30 días	Efectivo sin control e impagos

Lo caro es que todas las piezas funcionen cada día con cientos de pedidos pequeños.

QUÉ HACE LA EMPRESA EN EL DÍA A DÍA

Cuatro trabajos, todos los días.



Comprar

Cierra precio por campaña con entamadoras y fábricas. España tiene 404 entamadoras y 282 envasadoras de aceituna⁸.



Preparar

Recibe, guarda y prepara cada pedido. Para eso tiene que estar en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias²⁴.

FUENTES

⁸ Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. [mercasa.es](https://www.mercasa.es)

²⁴ BOE, Real Decreto 191/2011, Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias. [boe.es](https://www.boe.es)

²⁵ Motor16, furgonetas sin etiqueta en Madrid. [motor16.com](https://www.motor16.com)



Vender

Llama al bar o recibe su pedido. Lo que no se pide hoy se lo lleva otro distribuidor mañana.



Repartir y cobrar

Entrega y cobra. En efectivo, solo por debajo de 1.000 euros por operación, como manda la ley²⁶.

Ninguna norma nueva obliga a comprar más aperitivo. Lo que llega son normas que suben el listón del que reparte. Desde 2025 no circula por Madrid ningún vehículo sin etiqueta ambiental²⁵.

QUIÉN PAGA Y CUÁNTO

Cliente	Qué exige	Cómo compra	Precio de referencia
Bar y cervecería	Aperitivo para cada caña y entrega rápida	Pedido cada pocas semanas, sin contrato ⁴	Lata de 2 kg de aceitunas rellenas: 12,75 € ¹³
Restaurante	Picos para la cesta del pan y raciones	Pedido junto al de otros proveedores	Sin precio publicado por unidad
Pub y ocio nocturno	Cuenco de frutos secos y golosinas	Granel en bolsa de 1 kg	Gominolas: 5,25 € el kilo ²⁰
Otro distribuidor	Producto para revender o con su marca	Volumen grande y precio cerrado	Sin precio publicado

Con mi cuenta del mercado, que explico en la sección 2, un local que sirve aperitivo compra unos **2.115 euros al año**. Lo que no dicen las cuentas públicas es cuánto pesa cada bar y cada cuánto repite.



Gráfico. Cómo entra el dinero en un distribuidor de aperitivo para bares. Cuenta propia con la empresa tipo de la sección 3.

FUENTES

⁴ BOE, Ley 12/2013 de la cadena alimentaria, texto consolidado. boe.es

¹³ Tarifa pública de un distribuidor de aperitivos de Madrid, aceitunas, octubre de 2026. Dato del vendedor. aperitivossaiz.es

²⁰ Tarifa pública de un distribuidor de aperitivos de Madrid, golosinas, octubre de 2026. Dato del vendedor. aperitivossaiz.es

²⁵ Motor16, furgonetas sin etiqueta en Madrid. motor16.com

²⁶ BOE, Ley 7/2012, artículo 7, límite de los pagos en efectivo. boe.es

LOS CINCO MAYORES MAYORISTAS SOLO SE LLEVAN EL 17,7% DE LA VENTA A LA HOSTELERÍA

EN CORTO

- 1 Los mayoristas venden 8.110 millones de comida y bebida a la hostelería, y los cinco primeros solo el 17,7%^{2,7}.
- 2 Por euro vendido, fabricar con marca deja más que distribuir: un 11,7% en Apex frente al 4,4% medio^{27,5}.
- 3 El aperitivo de barra mueve unos 523 millones al año en España, en una estimación nuestra.

QUIÉN HACE QUÉ

La cadena tiene cinco eslabones. El campo cultiva, la fábrica cura o fríe, el mayorista guarda, el distribuidor reparte y el bar lo sirve.



Gráfico. Cadena de valor del aperitivo para bares en España. Margen de EBITDA de referencia: Apex y Serpis en la fábrica, la media oficial en el mayorista^{27,28,5}.

FUENTES

- 2 InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com
- 5 INE, Estadística Estructural de Empresas 2024 por tamaño, grupo 463. ine.es
- 7 FoodRetail, el negocio mayorista para hostelería alcanza 8.110 millones en 2025. foodretail.es
- 27 Alimarket, Apex cierra el ejercicio con 19 millones de ebitda, septiembre de 2024. alimarket.es
- 28 Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es

LA CADENA, ESLABÓN A ESLABÓN

1



Veinticuatro de Jahén | CC BY-SA 4.0

Campo

El olivar da la aceituna de mesa, sobre todo en Andalucía. La cosecha de 2024/25 fue de 533.180 toneladas, tras dos campañas cortas⁸. Se exporta el 70%²⁹.

COSECHA 2024/25

533.180 t

SE EXPORTA

70%

2



19Tarrestnom65 | CC BY-SA 4.0

Entamadora y fábrica

Cura y aliña la aceituna o fríe la patata. Hay 404 entamadoras⁸. Serpis, la de las aceitunas rellenas, ganaba unos 15 de sus 50 millones de ventas²⁸.

ENTAMADORAS

404

EBITDA DE SERPIS

30%

3



Axisadman | CC BY-SA 3.0

Mayorista y cash & carry

El cash & carry es el almacén de autoservicio al que va el hostelero. Facturó cerca de 5.000 millones en 2025, y sus cinco primeros tienen el 63%².

CASH & CARRY 2025

5.000 M€

CINCO PRIMEROS

63%

4



Ser Amantio di Nicolao | CC BY-SA 4.0

Distribuidor con reparto

Lleva el pedido a la puerta del bar. Los mayoristas canalizan el 35% de lo que compran en comida y bebida bares, restaurantes y hoteles².

VENTA A HOSTELERÍA

8.110 M€

EBITDA MEDIO

4,4%

FUENTES

² InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com

⁸ Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. mercasa.es

²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es

²⁹ Revista Alimentaria, entrevista a la patronal de la aceituna de mesa, ASEMESSA, diciembre de 2024. revistaalimentaria.es

³⁰ Foto: Veinticuatro de Jahén, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³¹ Foto: 19Tarrestnom65, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³² Foto: Axisadman, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³³ Foto: Ser Amantio di Nicolao, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

5



DámarisHG | CC BY-SA 4.0

Bar

Lo sirve con la caña. En 2024 había 163.890 bares⁶, y los españoles gastaron 42.500 millones en restauración³⁴.

BARES 2024

163.890

GASTO 2024

42.500 M€

DÓNDE SE QUEDA EL BENEFICIO

Por euro vendido, el dinero está en fabricar con marca. Apex, el primer fabricante de patatas y snacks salados junto a PepsiCo, gana un 11,7% de EBITDA²⁷.

El mayorista medio de 10 a 249 empleados gana un 4,4%, según el Instituto Nacional de Estadística, el INE⁵.

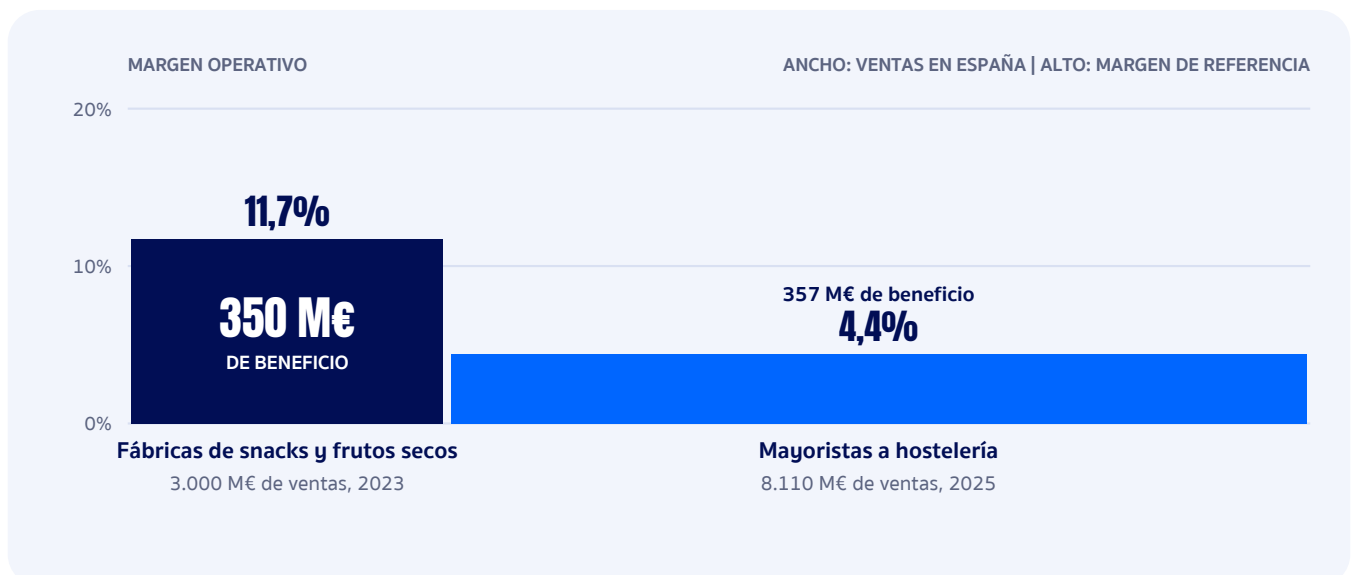


Gráfico. Reparto del beneficio: ventas de cada eslabón en España y su margen de EBITDA de referencia. Cuenta propia, aproximada y con perímetros distintos^{12,27,2,5}.

Los dos eslabones dejan un beneficio parecido, unos 350 millones cada uno. El fabricante lo saca con algo más de un tercio de las ventas, en una cuenta mía.

Por eso el distribuidor que tiene marca propia, aunque la envase otro, se queda parte del margen del fabricante.

FUENTES

² InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com

⁵ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024 por tamaño, grupo 463. ine.es

⁶ El Español, datos del Anuario de la Hostelería de España, diciembre de 2025. elespanol.com

¹² Interempresas, datos de 2023 de la Asociación de Snacks, septiembre de 2024. interempresas.net

²⁷ Alimarket, Apex cierra el ejercicio con 19 millones de ebitda, septiembre de 2024. alimarket.es

³⁴ Bolsamanía, gasto en restauración según Circana, marzo de 2025. bolsamania.com

³⁵ Foto: DámarisHG, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org



Por eso el distribuidor que tiene marca propia, aunque la envase otro, se queda parte del margen del fabricante.

CUÁNTO MUEVE

Los mayoristas de alimentación vendieron **8.110 millones** a la hostelería en 2025, un 2% más. En 2024 crecieron un 3,2%^{2,7}.

Canalizan el 35% de lo que compran bares, restaurantes y hoteles: el 49% de la bebida y el 28% de la comida².

El aperitivo de barra es un trozo pequeño de ese pastel. En nuestra estimación mueve unos **523 millones** al año en España.

La cuenta: 247.306 locales sirven aperitivo y algo más de una de cada cuatro bebidas lo lleva. Con 22 gramos por ración y 5,5 euros el kilo, salen 94,8 millones de kilos.

Cuadra con un dato público: el 25% de la aceituna de mesa se come fuera de casa⁸. Son unos 36 millones de kilos, en mi cuenta.



Gráfico. De qué está hecho el aperitivo salado: reparto del volumen de snacks y frutos secos vendidos en España en 2023¹².

El sector sigue a la hostelería. La actividad 4639 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, la de este sector, cayó un 9,8% en 2020³⁶.

En 2024 vendió 32.047 millones, un 25,8% más que en 2019, según el INE³⁶.

MAPA: DÓNDE SE CURA LA ACEITUNA

La aceituna de mesa sale del sur. Andalucía tiene 217 de las 404 entamadoras de España, y Extremadura, 98⁸.

FUENTES

² InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com

⁷ FoodRetail, el negocio mayorista para hostelería alcanza 8.110 millones en 2025. foodretail.es

⁸ Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. mercasa.es

¹² Interempresas, datos de 2023 de la Asociación de Snacks, septiembre de 2024. interempresas.net

³⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, serie de 2018 a 2024, actividad 4639. ine.es

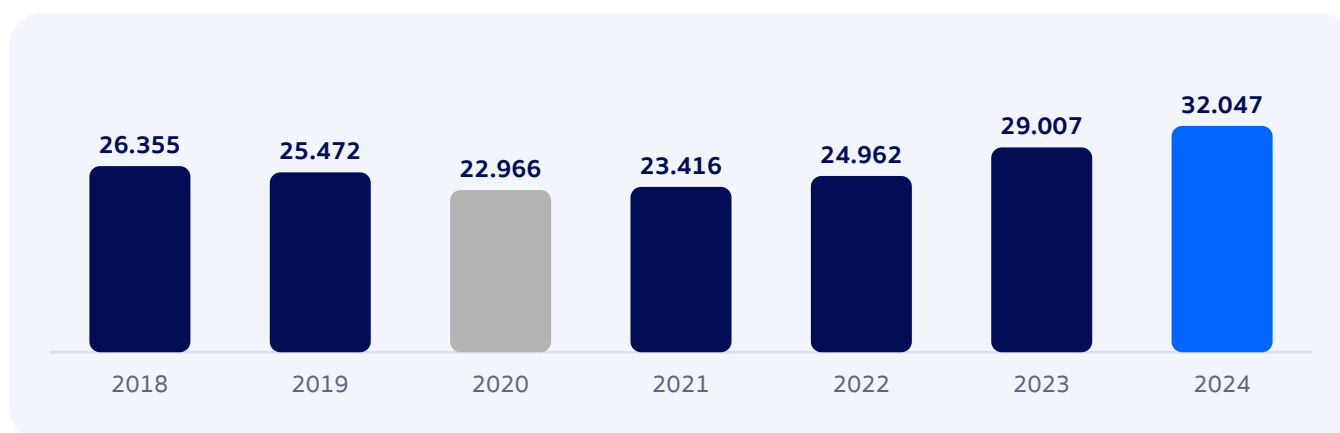


Gráfico. Cifra de negocios del comercio mayorista no especializado de alimentación, actividad 4639, en millones de euros³⁶.

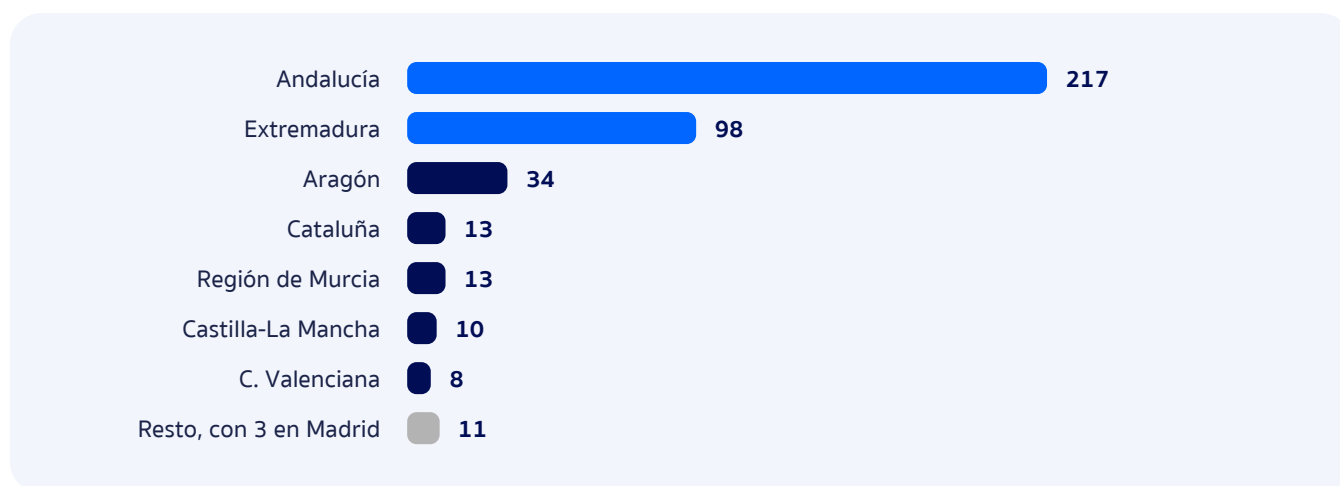


Gráfico. Entamadoras de aceituna de mesa por comunidad autónoma, campaña 2023/24⁸.

Madrid tiene solo 3. El distribuidor madrileño compra en el sur y vende en su ciudad.

Y España es el país de la Unión Europea que más aceituna de mesa consume: de 184.000 a 190.000 toneladas al año⁸.

MOTORES DE DEMANDA

La demanda la empuja el que sale. España recibió 96,8 millones de turistas en 2025, su máximo histórico³⁷.

Y el gasto en restauración llegó a 42.500 millones en 2024, un 2,1% más³⁴.

El freno es que cierran bares: en 2024 quedaban 163.890, unos 24.110 menos que en 2013⁶.

FUENTES

⁶ El Español, datos del Anuario de la Hostelería de España, diciembre de 2025. elespanol.com

⁸ Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. mercasa.es

³⁴ Bolsamanía, gasto en restauración según Circana, marzo de 2025. bolsamania.com

³⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, serie de 2018 a 2024, actividad 4639. ine.es

³⁷ INE, Frontur, turistas internacionales de 2025, febrero de 2026. ine.es

QUIÉN SE REPARTE EL PASTEL

Nadie. Hay unas 35.500 empresas mayoristas de alimentación, y las cinco primeras venden el 17,7% a la hostelería. Las diez primeras, el 27,5%².

En el cash & carry es al revés: los cinco primeros tienen el 63% de las ventas².

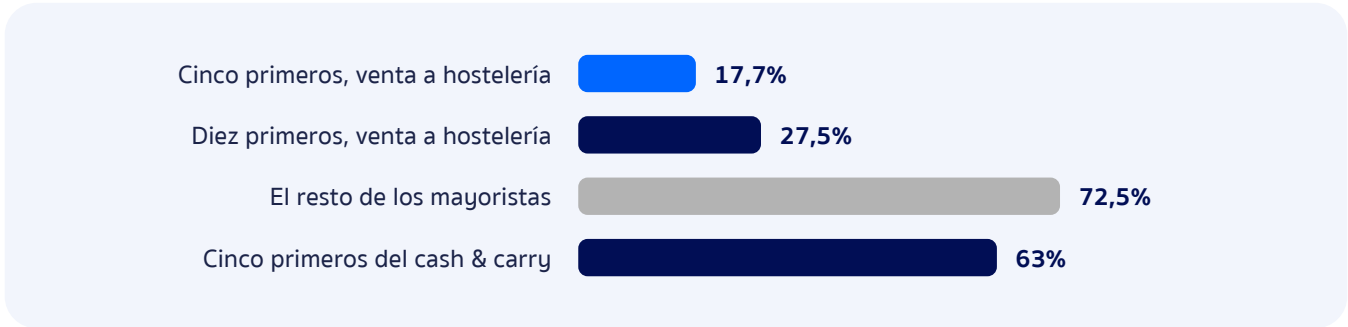


Gráfico. Cuota de los mayores operadores en la venta mayorista a hostelería y en el cash & carry, 2024².

Grupo	Ventas	Red	Clientes o puntos	Margen
Makro España, 2024/25	1.875 M€	Cash & carry y reparto	200.000 clientes	1,7% neto ³⁸
Transgourmet Ibérica	Sin dato	70 cash & carry	Sin dato	Sin dato ³⁹
Frit Ravich, 2025	359 M€	38 delegaciones	50.000 puntos	Sin dato ^{40,41}
Moyà Saus, 2023	70 M€	Mallorca, 4 cash & carry	Sin dato	Sin dato ³⁹
Dispuig, Girona	50 M€	Fundada en 1944	Sin dato	Sin dato ⁴²

Junta años distintos: sirve para ver tamaños. El margen de Makro es cuenta mía.

PYMES QUE SE PUEDEN COMPRAR

Abajo hay miles. El grupo de los mayoristas de alimentación tenía 34.660 empresas en 2025, el 87,7% con menos de 10 asalariados⁴³.

Las que interesan a un comprador son las 4.042 que tienen de 10 a 249 asalariados⁴³. Y cada año hay menos: en la actividad 4639 había 8.738 empresas en 2018 y 7.733 en 2024³⁶.

FUENTES

2 InfoHoreca, Observatorio Sectorial DBK de Informa, mayoristas de alimentación para hostelería, enero de 2026. infohoreca.com
36 INE, Estadística Estructural de Empresas, serie de 2018 a 2024, actividad 4639. ine.es
38 FoodRetail, resultados de Makro España del ejercicio 2024/25, abril de 2026. foodretail.es
39 Transgourmet Ibérica, compra del grupo Moyà Saus, febrero de 2025. Dato de la empresa. transgourmet.es
40 Ara, Frit Ravich destinará 115 millones a una fábrica y a un centro de distribución, septiembre de 2026. es.ara.cat
41 EY, Premio Emprendedor del Año a Frit Ravich, abril de 2026. Dato de la empresa. ey.com
42 Alimarket, Transgourmet Ibérica compra Dispuig, octubre de 2025. alimarket.es
43 INE, Directorio Central de Empresas 2025, grupo 463. ine.es

EL MAYORISTA MEDIO GANA UN 4,4%, Y EN MI CUENTA UN ESPECIALISTA GANA MÁS DEL TRIPLE

EN CORTO

- 1 Una empresa tipo con 1.500 bares y 3 millones de ventas gana un 15% de EBITDA, en una cuenta mía.
- 2 La palanca es el margen bruto: cada punto que se gana comprando mejor es un punto más de EBITDA.
- 3 Cobrar la mitad al contado o todo a 60 días mueve unos 370.000 euros de caja, más que la caja libre de un año.

Monto la cuenta de un distribuidor de aperitivo con 1.500 bares en una gran ciudad. Marco qué es dato y qué es supuesto mío.

Partida	Por bar al año	Total al año	De dónde sale
Ventas	2.000 €	3.000.000 €	Supuesto, cerca de los 2.115 € por local de nuestra estimación
Producto comprado	1.300 €	1.950.000 €	Supuesto: un 35% de margen bruto
Margen bruto	700 €	1.050.000 €	
Reparto: 5 rutas	148 €	222.500 €	Coste por persona de 32.500 €, dato del INE ³ . Furgoneta, gasoil y seguro, 12.000 € al año, supuesto
Almacén: dos personas y nave	75 €	113.000 €	Personas, dato del INE ³ . Nave y suministros, 48.000 €, supuesto
Televenta, compras y oficina	112 €	167.500 €	Tres personas a coste del INE y un gerente a 70.000 €, supuesto

FUENTES

³ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024, comercio, actividad 4639. ine.es

Partida	Por bar al año	Total al año	De dónde sale
Otros gastos	60 €	90.000 €	Supuesto, el 3% de las ventas: seguros, gestión, programas y mermas
EBITDA	305 €	457.000 €, un 15%	Lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones

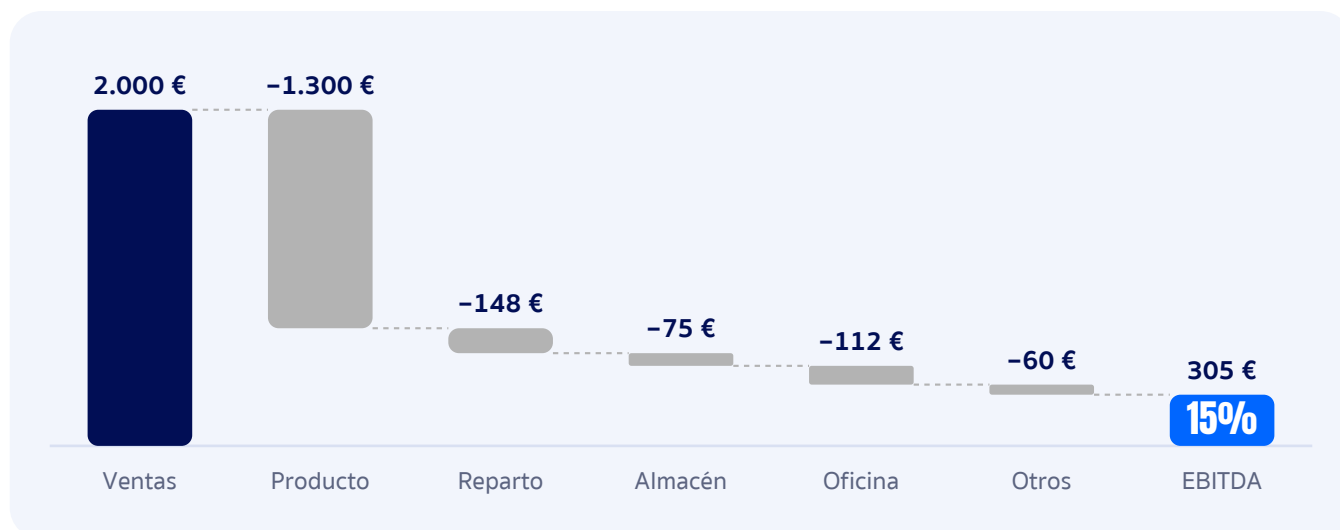


Gráfico. La misma cuenta, por bar y año. Cuenta propia con los supuestos de la tabla.

Son 11 personas para 3 millones: unos 273.000 euros de venta por persona. La media del sector, con mucha bebida y mucho camión, ronda los 494.000³.

La palanca es el margen bruto. Cada punto que se gana al comprar sube un punto el EBITDA, porque el resto de la cuenta no cambia.



La palanca es el margen bruto.

Con un 25% de margen bruto, la empresa tipo gana un 5%, como la media del INE. Con un 45%, pasa del 25%.

Ese salto sale de dos sitios: comprar la aceituna directamente al productor y venderla con marca propia, aunque la envase otro.

LO QUE DICEN LAS CUENTAS DE VERDAD

Las cuentas de las pymes del aperitivo no se publican en abierto. Lo que hay son medias y algunos grandes.

FUENTES

³ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024, comercio, actividad 4639. ine.es

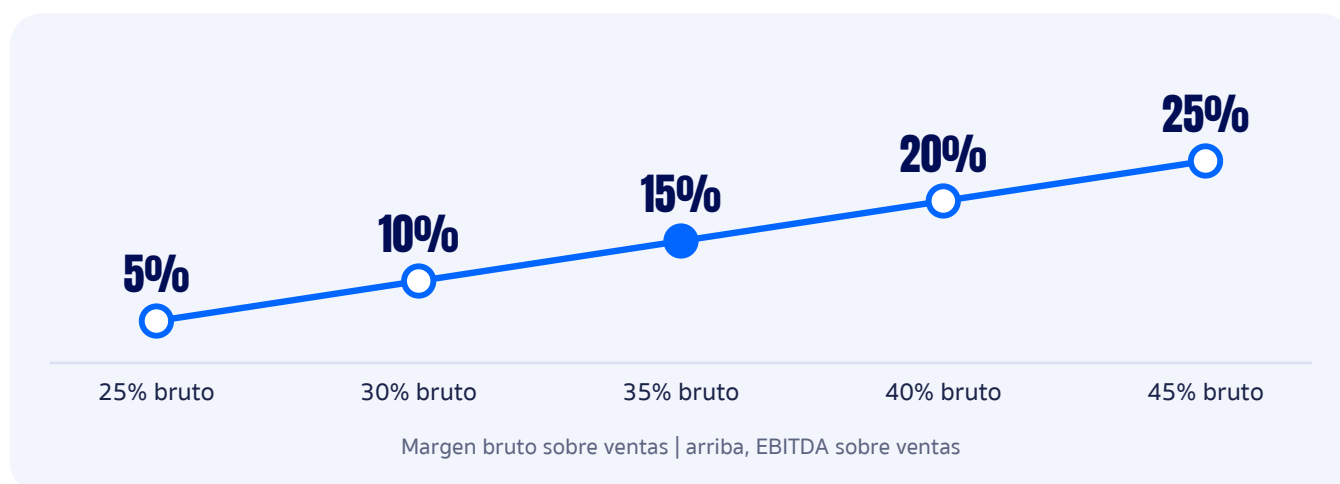


Gráfico. EBITDA sobre ventas según el margen bruto, con los demás gastos de la tabla. Cuenta propia.

La media del INE para los mayoristas de alimentación de 10 a 249 empleados es un **4,4%** de EBITDA. Los de 2 a 9 empleados ganan un 3,8%⁵.

Makro, el más grande, ganó 31,8 millones netos sobre 1.875 de ventas en 2024/25: un 1,7%, en una cuenta mía³⁸.

Los que fabrican con marca ganan más. Apex, un 11,7% de EBITDA²⁷. Serpis, la de las aceitunas rellenas de anchoa, unos 15 millones sobre 50 en 2022²⁸.

Con estas cifras no saco la media de un especialista. Saco la primera pregunta de la due diligence, la revisión a fondo del comprador antes de firmar: ¿dónde está el margen?

- El **margen bruto por familia de producto**. La aceituna de marca propia no deja lo mismo que la patata de marca ajena.
- El **suelo del dueño y de la familia**, que en una pyme suele ir mezclado con los gastos.
- Las **compras**: si hay precio cerrado por campaña o se compra cada mes a lo que salga.

CUÁNTA CAJA DEJA

Quien compra con deuda paga al banco con la caja. Por eso miro cuánto del EBITDA llega de verdad al banco.

Primero, la caja libre: el dinero que sobra de verdad después de pagarlo todo y de invertir. En Sysco, US Foods y Bidcorp es del 43% al 56% del EBITDA, en una cuenta mía⁴⁴.

Pero ellos pagan intereses de mucha deuda. Lo útil es otra cifra: invierten del 0,8% al 1,1% de lo que venden⁴⁴. El sector en España, un 1,2%³.

FUENTES

³ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024, comercio, actividad 4639. ine.es

⁵ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024 por tamaño, grupo 463. ine.es

²⁷ Alimarket, Apex cierra el ejercicio con 19 millones de ebitda, septiembre de 2024. alimarket.es

²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es

³⁸ FoodRetail, resultados de Makro España del ejercicio 2024/25, abril de 2026. foodretail.es

⁴⁴ Stockanalysis, Sysco, US Foods, Performance Food, Chefs' Warehouse y Bidcorp, 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com



Gráfico. Del EBITDA a la caja en la empresa tipo, sin crecer. Cuenta propia: impuesto del 25% e inversión del 1,2% de las ventas, como el sector³.

En la empresa tipo, de los 457.000 euros de EBITDA quedan unos **316.000 en caja**, el 69%. Las furgonetas ya van en el coste de cada ruta.

LO QUE MÁS MUEVE LA CAJA: CUÁNDO SE COBRA

Aquí la ley ayuda poco. Si no se pacta, el bar paga a 30 días; con pacto, a 60 como mucho⁴⁵.

El circulante, el dinero atrapado en existencias y en lo que deben los clientes, depende de cuánto se cobra en ruta.

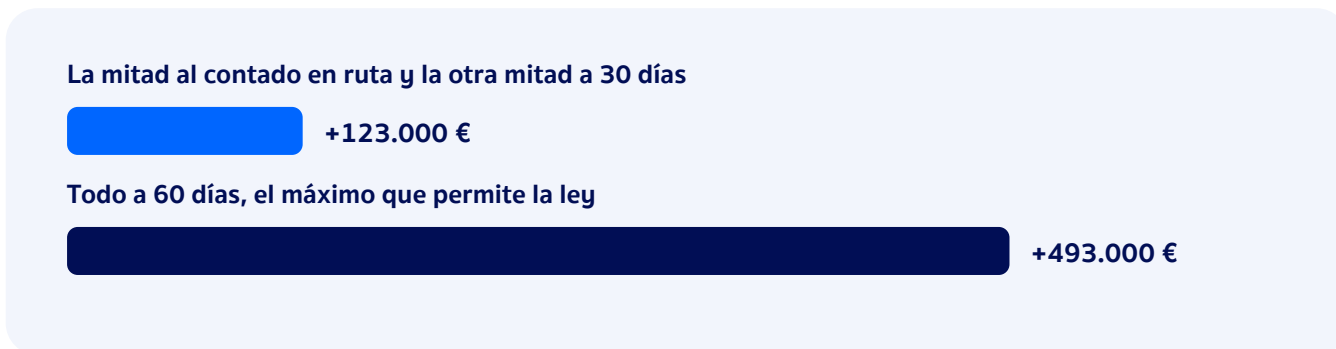


Gráfico. Circulante de la empresa tipo según cómo paga el bar. Cuenta propia: existencias de 45 días y proveedores pagados a 45 días.

Cobrar la mitad al contado o todo a 60 días son unos **370.000 euros** de diferencia. Es más que la caja libre de un año.

Y el efectivo pide control y cuadre diario. Por ley, solo se puede cobrar en efectivo por debajo de 1.000 euros por operación²⁶.

FUENTES

3 INE. Estadística Estructural de Empresas 2024, comercio, actividad 4639. inec.es

26 BOE, Ley 7/2012, artículo 7, límite de los pagos en efectivo. boe.es

45 BOE. Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad, texto consolidado. boe.es

LO QUE RETIENE AL BAR ES QUE EL PEDIDO LLEGUE MAÑANA, PORQUE CAMBIAR DE PROVEEDOR CUESTA UNA LLAMADA

EN CORTO

- 1 Ninguna ley ata al bar: la de la cadena alimentaria deja fuera a la hostelería de menos de 10 millones⁴.
- 2 Entrar cuesta poco en papeles: registro sanitario, carné de conducir B y una furgoneta^{24,46}.
- 3 Protegen el servicio diario, la marca propia y la ruta llena. Y Makro ya reparte el 29,1% de lo que vende³⁸.

Aquí el cliente se mueve fácil. No firma contrato, no paga permanencia y tiene a Makro, con 200.000 clientes profesionales, a una llamada³⁸.

La ley no lo protege. La de la cadena alimentaria obliga a firmar contratos, pero deja fuera a bares y restaurantes que facturan menos de 10 millones⁴.

Y aunque el bar estuviera dentro, pagar al contado contra entrega también libra de firmar contrato⁴.

LO QUE CUESTA ENTRAR Y CAMBIAR

Montar un distribuidor cuesta poco en papeles. Hay que inscribirse en el Registro General Sanitario si se almacena o se distribuye comida²⁴.

Para la furgoneta basta el carné B, que permite conducir hasta 3.500 kilos⁴⁶. No hace falta título ni carné profesional.

Lo difícil es tener la ruta llena. Una furgoneta que para en 27 bares cuesta casi lo mismo que una que para en 10, y vende casi el triple.

FUENTES

⁴ BOE, Ley 12/2013 de la cadena alimentaria, texto consolidado. [boe.es](https://www.boe.es)

²⁴ BOE, Real Decreto 191/2011, Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias. [boe.es](https://www.boe.es)

³⁸ FoodRetail, resultados de Makro España del ejercicio 2024/25, abril de 2026. [foodretail.es](https://www.foodretail.es)

⁴⁶ BOE, Real Decreto 818/2009, Reglamento General de Conductores. [boe.es](https://www.boe.es)

PARA ENTRAR

-  Registro sanitario
-  Carné de conducir B
-  Una furgoneta y un almacén

PARA QUITARLE UN BAR A OTRO

-  Entregar antes y sin fallos
-  Mejor producto o marca propia
-  Pasar ya por su calle

Gráfico. Lo que cuesta entrar frente a lo que cuesta quitarle un cliente a otro. Requisitos legales^{24,46}; el resto, criterio mío.

LA BARRERA DE VERDAD

La barrera es el servicio. Frit Ravich, el gran distribuidor de snacks, promete entregar en 24 horas, y para eso abrirá un centro en Madrid⁴⁰.



La barrera es el servicio.

Makro va por el mismo camino. Su reparto a hostelería crece un 15% al año y quiere que sea el 45% de sus ventas en 2030³⁸.

Lo que distingue a las buenas: entrega al día siguiente, marca propia y ningún bar con más del 1% de las ventas.

10 M€

de facturación: por debajo, la hostelería queda fuera de la ley de la cadena alimentaria.

29,1%

de las ventas de Makro ya son reparto y venta en línea a la hostelería.

24 h

es el plazo de entrega que promete Frit Ravich.

FUENTES

²⁴ BOE, Real Decreto 191/2011, Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias. boe.es

³⁸ FoodRetail, resultados de Makro España del ejercicio 2024/25, abril de 2026. foodretail.es

⁴⁰ Ara, Frit Ravich destinará 115 millones a una fábrica y a un centro de distribución, septiembre de 2026. es.ara.cat

⁴⁶ BOE, Real Decreto 818/2009, Reglamento General de Conductores. boe.es

HACE FALTA UNA FURGONETA POR CADA 300 BARES, Y POR DEBAJO DE 600 LA ESTRUCTURA NO SE PAGA

EN CORTO

- 1 En mi cuenta, con 27 entregas al día y un pedido cada dos o tres semanas, una furgoneta lleva 300 bares.
- 2 Por debajo de unos 600 bares, el margen no paga el almacén y la oficina, en la misma cuenta.
- 3 Los grandes crecen comprando: Transgourmet compró dos distribuidores familiares en 2025^{39,42}.

Aquí se crece con tres cosas: rutas densas, almacén y gente. Y con una cuarta si se compra: integrar sin perder bares.



Rutas

Cada bar nuevo en una calle que ya se recorre es casi todo margen. Cada bar en otro barrio pide kilómetros.



Almacén

La aceituna se compra por campaña y ocupa sitio. En 2023/24, las existencias del país bajaron de 323.340 a 271.860 toneladas⁸.



Gente

Repartidores, mozos y televenta. En el sector, cada persona cuesta unos 32.500 euros al año con Seguridad Social³.



Integrar compras

Quien compra un distribuidor compra sus bares. Para mí, el riesgo es que el repartidor se vaya y se lleve a sus clientes.

FUENTES

³ INE, Estadística Estructural de Empresas 2024, comercio, actividad 4639. ine.es

⁸ Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. mercasa.es

³⁹ Transgourmet Ibérica, compra del grupo Moyà Saus, febrero de 2025. Dato de la empresa. transgourmet.es

⁴² Alimarket, Transgourmet Ibérica compra Dispuig, octubre de 2025. alimarket.es

CUÁNTAS FURGONETAS PIDE CRECER

Supongo 27 entregas al día, 225 días al año y un pedido por bar cada dos o tres semanas. Así, una furgoneta lleva unos 300 bares.



Gráfico. Furgonetas que necesita cada tamaño de cartera, a unos 300 bares por ruta. Cuenta propia.

TAMAÑO MÍNIMO

En la cuenta de la sección 3, cada bar deja unos 490 euros al año tras pagar producto, reparto y gastos variables.

Almacén y oficina cuestan unos 280.000 euros. Hacen falta unos 570 bares para pagarlos, así que por debajo de 600 la estructura no se paga.

Encaja con el veredicto: con 2.000 bares, la estructura ya pesa poco y queda margen para un gerente que no sea el dueño.

CÓMO INTEGRAN SUS COMPRAS LOS QUE CRECEN COMPRANDO

Transgourmet compró Moyà Saus en 2025 para sumar sus equipos y su conocimiento de Baleares. Facturaba 70 millones³⁹.

Meses después compró Dispuig, en Girona, fundada en 1944 y con 50 millones. Su objetivo declarado es liderar el suministro a la hostelería⁴².

Apex, en snacks, lleva ocho compras en diez años y mantiene las marcas que compra, como Popitas o Vicente Vidal^{47,27}.

Para mí, lo primero al integrar es no tocar al repartidor: el bar le conoce a él.

FUENTES

²⁷ Alimarket, Apex cierra el ejercicio con 19 millones de ebitda, septiembre de 2024. alimarket.es

³⁹ Transgourmet Ibérica, compra del grupo Moyà Saus, febrero de 2025. Dato de la empresa. transgourmet.es

⁴² Alimarket, Transgourmet Ibérica compra Dispuig, octubre de 2025. alimarket.es

⁴⁷ PotatoPro, Apex compra el negocio de patatas de Aperitivos Medina, octubre de 2021. potatopro.com

FRIT RAVICH NACIÓ EN 1963 Y HOY REPARTE A 50.000 PUNTOS DE VENTA CADA SEMANA

EN CORTO

- 1 Frit Ravich fabrica y reparte: 359 millones en 2025 y 50.000 puntos de venta a la semana^{40,41}.
- 2 Su canal de hostelería creció un 48% en 2022, más que ningún otro⁴⁸.
- 3 Serpis llegó a la cuarta generación y a 50 millones antes de vender la mayoría a un fondo²⁸.

La mejor historia del aperitivo en España es la de una empresa familiar de Maçanet de la Selva, en Girona. Nació en 1963⁴¹.

Su modelo es doble: fabrica patatas, snacks y frutos secos, y distribuye sus marcas y las de otros, con más de 4.500 referencias⁴¹.



Gráfico. Frit Ravich, de empresa familiar a 50.000 puntos de venta^{41,48,49,50,40}.

La fórmula es la ruta. Tiene 38 delegaciones, unas 1.200 personas y gestiona 3.700 pedidos al día⁴¹.

Y cuida el servicio: entrega en 24 horas y un centro nuevo en Madrid para el centro y el sur⁴⁰.

Su meta son 600 millones. Lo paga con una mezcla de recursos propios y financiación externa⁴⁰.

FUENTES

²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es

⁴⁰ Ara, Frit Ravich destinará 115 millones a una fábrica y a un centro de distribución, septiembre de 2026. es.ara.cat

⁴¹ EY, Premio Emprendedor del Año a Frit Ravich, abril de 2026. Dato de la empresa. ey.com

⁴⁸ Sweet Press, Frit Ravich cierra 2022 con un 18% más, julio de 2023. sweetpress.com

⁴⁹ Retail Actual, Frit Ravich supera los 300 millones en 2023, febrero de 2024. retailactual.com

⁵⁰ Frit Ravich, ventas de 2024, marzo de 2025. Dato de la empresa. fritravich.com

SERPIS, CUATRO GENERACIONES DE ACEITUNA RELLENA

Cándido Miró, la empresa de Aceitunas Serpis, nació en Alcoy en 1926. Fue pionera en rellenar la aceituna de anchoa²⁸.

Llegó a 50 millones de ventas en 2022, con un EBITDA de unos 15. En 2023, la cuarta generación vendió la mayoría al fondo Miura²⁸.

La bisnieta del fundador se quedó en la gestión y reinvertió con el fondo²⁸. Es un relevo que no pasa por los hijos.

1926

nace Cándido Miró en Alcoy, la empresa de Aceitunas Serpis.

50 M€

de ventas en 2022, un 30% más que un año antes.

2023

el fondo Miura compra la mayoría a la cuarta generación.

Las dos historias tienen algo en común: marca propia y servicio. Es lo mismo que pediría a un distribuidor pequeño antes de comprarlo.

FUENTES

²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es

DESDE 2018 HAY 13 COMPRAS DE DISTRIBUIDORES Y MARCAS DE APERITIVO, DE GRUPOS, FABRICANTES Y FONDOS

EN CORTO

- 1 Compran grupos de distribución como Transgourmet y Bidfood, fabricantes como Apex y fondos como Miura^{42,51,28}.
- 2 Venden familias: Serpis iba por la cuarta generación, y el 34,2% de los autónomos del comercio pasa de 55 años^{28,52}.
- 3 Consumo y distribución se pagó a 8,5 veces el EBITDA en España en 2025. Las pymes no publican precio⁹.

Nadie pone en una nota de prensa que vende porque no tiene relevo. Pero mira las fechas de fundación: 1926, 1930, 1944.



Nadie pone en una nota de prensa que vende porque no tiene relevo.

No hay dato público de la edad de los dueños del sector. Lo que sí hay es una lista de compras.

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño de la compra
Apex	Popitas, de Borges	2018	Unos 8 M€ de ventas ⁵³
Bidfood	Igartza, Pasajes	2019	Más de 15 M€ ⁵¹
Apex	Aperitivos Espada, Getafe	2019	2,2 M€ y 15 empleados ⁵⁴

FUENTES

- ⁹ EY, múltiplos en el sector de consumo y retail en 2025, marzo de 2026. [ey.com](#)
²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. [alicanteplaza.es](#)
⁴² Alimarket, Transgourmet Ibérica compra Dispuig, octubre de 2025. [alimarket.es](#)
⁵¹ Alimarket, Bidfood compra Igartza, enero de 2019. [alimarket.es](#)
⁵² Ministerio de Trabajo, autónomos por edad y actividad, agosto de 2026. [mites.gob.es](#)
⁵³ Alimarket, Apex compra Popitas a Borges, octubre de 2018. [alimarket.es](#)
⁵⁴ Alimarket, Apex compra los activos de Aperitivos Espada, febrero de 2019. [alimarket.es](#)

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño de la compra
Coop, dueña de Transgourmet	GM Food, la antigua Miquel Alimentació	2021	70 cash & carry, con 634 M€ en 2019 ⁵⁵
Apex	Patatas de Aperitivos Medina, Madrid	2021	Sin dato publicado ⁴⁷
Miura	Aceitunas Serpis, Alcoy, 1926	2023	50 M€ y unos 15 M€ de EBITDA ²⁸
Apex	Tot Snack	2024	Ya era marca del grupo en septiembre de 2024 ²⁷
Ángel Camacho	El 90% de Maçarico, Portugal, 1930	2024	Sin dato publicado ⁵⁶
Transgourmet	Moyà Saus, Mallorca	2025	70 M€ en 2023 ³⁹
Transgourmet	Dispuig, Girona, 1944	2025	50 M€ ⁴²
Apex	Supermex, El Puerto de Santa María	2025	36 empleados ⁵⁷
Freshara, India	Aceitunas Sarasa, en concurso	2025	Casi 30 M€ de ventas, comprada por 7,7 M€ ^{58,59}
Agrorevilla	Comercial Rioverde, encurtidos	2026	Sin dato publicado ⁶⁰

POR QUÉ VENDEN

La edad empuja. El 34,2% de los autónomos del comercio tiene 56 años o más, según el Ministerio de Trabajo⁵².

La mitad de los empleadores de España tiene 50 años o más. Lo dice la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, CEPYME⁶¹.

Y solo un tercio de las empresas familiares llega a la segunda generación, según el Instituto de la Empresa Familiar⁶².

El sector se estrecha: en la actividad 4639 había 8.738 empresas en 2018 y 7.733 en 2024³⁶. Unas cierran y otras se compran.

FUENTES

²⁷ Alimarket, Apex cierra el ejercicio con 19 millones de ebitda, septiembre de 2024. alimarket.es

²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es

³⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, serie de 2018 a 2024, actividad 4639. ine.es

³⁹ Transgourmet Ibérica, compra del grupo Moyà Saus, febrero de 2025. Dato de la empresa. transgourmet.es

⁴² Alimarket, Transgourmet Ibérica compra Dispuig, octubre de 2025. alimarket.es

⁴⁷ PotatoPro, Apex compra el negocio de patatas de Aperitivos Medina, octubre de 2021. potatopro.com

⁵² Ministerio de Trabajo, autónomos por edad y actividad, agosto de 2026. mites.gob.es

⁵⁵ Alimarket, Bright Food vende GM Food a la suiza Coop, mayo de 2021. alimarket.es

⁵⁶ Alimarket, Ángel Camacho compra la portuguesa Maçarico, octubre de 2024. alimarket.es

⁵⁷ Capital-Riesgo.es, Apex compra Supermex, 2025. capital-riesgo.es

⁵⁸ Invest in Navarra, Freshara compra Aceitunas Sarasa por 7,7 millones, 2025. investinnavarra.com

⁵⁹ Alimarket, el sector aceitunero tras un año de compras, agosto de 2026. alimarket.es

⁶⁰ Alimarket, Agrorevilla roza los 200 millones en 2025, julio de 2026. alimarket.es

⁶¹ El Diario de Madrid, CEPYME y la edad de los empleadores, mayo de 2026. eldiariodemadrid.es

⁶² Emprendedores, relevo en la empresa familiar con datos del Instituto de la Empresa Familiar, octubre de 2024. emprendedores.es

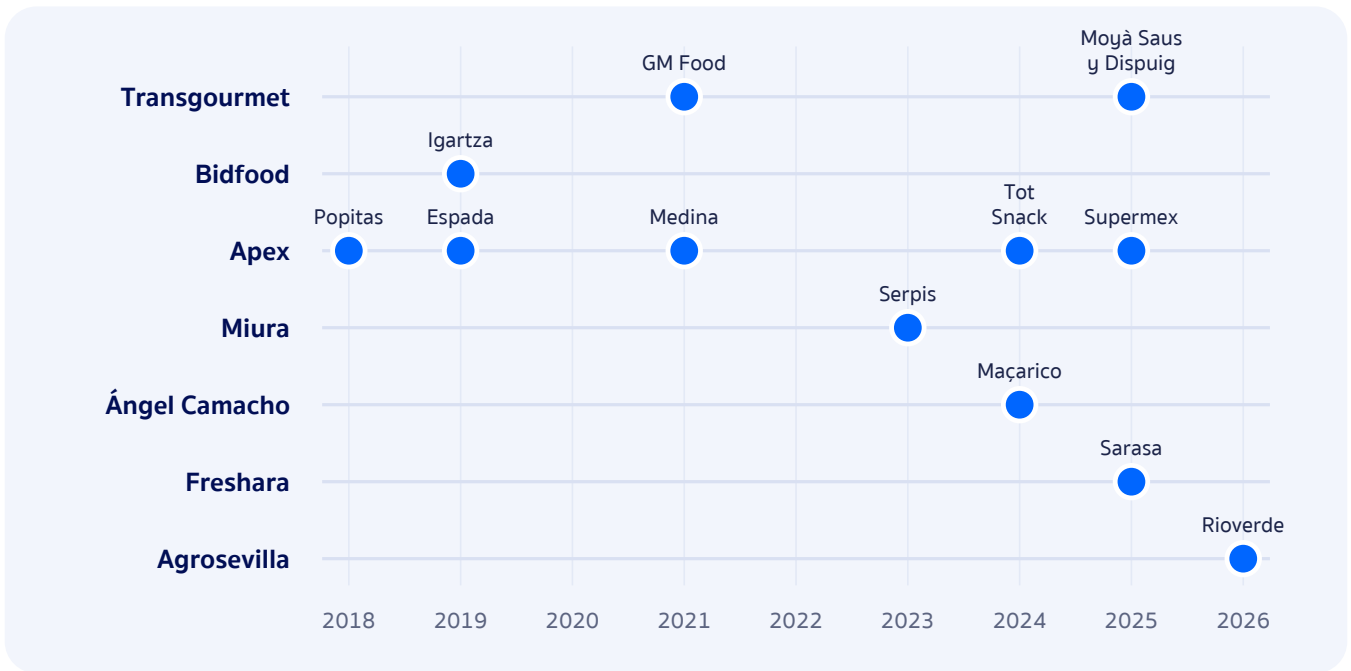


Gráfico. Compras de distribuidores y marcas de aperitivo, por comprador y año. Las fuentes están en la tabla.

A QUÉ PRECIO

Casi ninguna de estas compras publicó precio. La única es la de Sarasa, y fue en concurso: 7,7 millones por una empresa que facturaba casi 30^{58,59}.

Para el resto toca mirar arriba. El múltiplo es las veces que se paga el beneficio anual para fijar el precio. En consumo y distribución, EY lo situó en **8,5 veces** el EBITDA en 2025⁹.

En 2024 fue de 8,4 veces, frente a una media de 10,1 desde 2014⁶³.

Referencia	Qué es	Veces el EBITDA
Consumo y distribución en España, 2025	Media de operaciones, EY	8,5 ⁹
Consumo y distribución en España, 2024	Media de operaciones, EY	8,4 ⁶³
Bidcorp, dueña de Bidfood	Cotización, 16 de octubre de 2026	9,5 ⁴⁴
Sysco	Cotización, 16 de octubre de 2026	12,0 ⁴⁴
Performance Food Group	Cotización, 16 de octubre de 2026	13,5 ⁴⁴

FUENTES

⁹ EY, múltiplos en el sector de consumo y retail en 2025, marzo de 2026. ey.com

⁴⁴ Stockanalysis, Sysco, US Foods, Performance Food, Chefs' Warehouse y Bidcorp, 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com

⁵⁸ Invest in Navarra, Freshara compra Aceitunas Sarasa por 7,7 millones, 2025. investinnavarra.com

⁵⁹ Alimarket, el sector aceitunero tras un año de compras, agosto de 2026. alimarket.es

⁶³ EY, múltiplos en el sector de consumo y distribución en 2024, febrero de 2025. ey.com

Referencia	Qué es	Veces el EBITDA
US Foods	Cotización, 16 de octubre de 2026	15,3 ⁴⁴
Chefs' Warehouse	Cotización, 16 de octubre de 2026	21,0 ⁴⁴



Gráfico. Veces el EBITDA de las operaciones de consumo en España y de los grandes distribuidores a hostelería que cotizan. Las fuentes están en la tabla.

Una pyme no se paga como Sysco. Pero la distancia dice algo: un comprador grande puede pagar por la ruta más de lo que justifican sus cuentas.

Dentro de un grupo, esos bares entran en rutas que ya existen y comparten almacén. Ese ahorro es del comprador, y parte se negocia en el precio.

FONDOS Y CONSOLIDADORES

Hay tres tipos de comprador. Los grupos de distribución, como Transgourmet y Bidfood, compran red y clientes^{42,51}.

Los fabricantes, como Apex, Ángel Camacho o Agrosevilla, compran marcas y categorías^{47,56,60}.

Y los fondos ya han entrado en la aceituna: Miura compró la mayoría de Serpis en 2023²⁸.

FUENTES

- ²⁸ Alicante Plaza, Miura Partners compra Aceitunas Serpis, junio de 2023. alicanteplaza.es
- ⁴² Alimarket, Transgourmet Ibérica compra Dispuig, octubre de 2025. alimarket.es
- ⁴⁴ Stockanalysis, Sysco, US Foods, Performance Food, Chefs' Warehouse y Bidcorp, 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com
- ⁴⁷ PotatoPro, Apex compra el negocio de patatas de Aperitivos Medina, octubre de 2021. potatopro.com
- ⁵¹ Alimarket, Bidfood compra Igartza, enero de 2019. alimarket.es
- ⁵⁶ Alimarket, Ángel Camacho compra la portuguesa Maçarico, octubre de 2024. alimarket.es
- ⁶⁰ Alimarket, Agrosevilla roza los 200 millones en 2025, julio de 2026. alimarket.es

SI FUERA A COMPRAR UN DISTRIBUIDOR DE APERITIVOS, ESTO ES LO PRIMERO QUE PEDIRÍA

EN CORTO

- 1 El mayor riesgo es que el bar se vaya sin avisar: no hay contrato que lo impida⁴.
- 2 El margen depende de la cosecha: la aceituna pasó de 407.400 a 533.180 toneladas en un año⁸.
- 3 Lo primero que pediría: la cartera bar a bar, el margen por familia, las compras y la caja.

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **Clientes.** No hay contrato⁴, y los grandes reparten cada vez más. Makro quiere que el reparto sea el 45% de sus ventas en 2030³⁸.
- **Margen.** La media del sector gana un 4,4%⁵. Una mala cosecha sube la aceituna, y no siempre se puede subir el precio al bar.
- **Bares.** Quedan 163.890, unos 24.110 menos que en 2013⁶. Y solo el 43% del tapeo va todavía sin pago aparte¹¹.

4,4%

de EBITDA gana de media el mayorista de 10 a 249 empleados.

45%

de sus ventas quiere Makro que sean reparto en 2030.

24.110

bares menos en España que en 2013.

FUENTES

4 BOE, Ley 12/2013 de la cadena alimentaria, texto consolidado. boe.es

5 INE, Estadística Estructural de Empresas 2024 por tamaño, grupo 463. ine.es

6 El Español, datos del Anuario de la Hostelería de España, diciembre de 2025. elespanol.com

8 Mercasa, Alimentación en España, aceituna de mesa. mercasa.es

11 Vinetur, estudio del tapeo 2026 de Hostelería de España, junio de 2026. vinetur.com

38 FoodRetail, resultados de Makro España del ejercicio 2024/25, abril de 2026. foodretail.es



Una mala cosecha sube la aceituna, y no siempre se puede subir el precio al bar.

LO QUE DISTINGUE A LAS BUENAS

Los riesgos no se quitan, pero las buenas tienen una respuesta para cada uno.

- **Frente a la fuga de clientes:** reparto propio cada día y ningún bar que pese más del 1% de las ventas.
- **Frente a la cosecha:** compra directa al productor y marca propia, aunque la envase otro.
- **Frente a la salida del dueño:** un dueño que acompaña meses después de vender. Y que acepta un earn-out, una parte del precio que se cobra más tarde, solo si la empresa cumple.

LO PRIMERO QUE PEDIRÍA



- **La cartera, bar a bar.** Antigüedad, frecuencia de pedido, venta de los últimos 24 meses y bares que dejaron de pedir.
- **La concentración.** Cuánto pesan los 20 primeros clientes y, si vende a otros distribuidores, cuánto pesa cada uno.
- **De dónde vienen los clientes.** Si llegan por el repartidor, por el comercial o por la marca: quien los trae se los puede llevar.
- **Las compras.** A quién compra la aceituna y la patata, con qué precio por campaña y si hay contrato con quien envasa.
- **El equipo.** Quién negocia las compras y quién lleva las rutas. Si todo pasa por el dueño, el comprador lo descuenta del precio.
- **Las cuentas por familia de producto.** Margen bruto de aceituna, patata, frutos secos y golosinas, con el sueldo del dueño aparte.
- **El cobro y el circulante normal.** Cuánto se cobra en ruta, cómo se cuadra el efectivo y el circulante de 12 meses: el precio se ajusta con él.

QUÉ HARÍA CON LA IA DESPUÉS DE COMPRARLO: PEDIDOS SIN TECLEAR Y RUTAS MÁS DENSAS

EN CORTO

- 1 La IA no entrega aceitunas ni cobra en la barra: el reparto y el efectivo siguen siendo cosa de personas²⁶.
- 2 Donde más mueve es en el reparto y en la oficina: 260 euros por bar y año en la empresa tipo.
- 3 Casi todas las cifras de la IA las publica quien la vende.

Primero, lo que la IA, la inteligencia artificial, no cambia. Alguien tiene que llevar la caja al bar y cobrarla, a menudo en efectivo y por debajo de 1.000 euros²⁶.

Así que el dinero está en teclear menos pedidos y en hacer menos kilómetros por bar.



Así que el dinero está en teclear menos pedidos y en hacer menos kilómetros por bar.

PARTIDA POR BAR Y AÑO

QUÉ HACE LA IA

Ventas por bar	2.000 €	→	Protege	Aviso de bares sin pedido
Reparto	148 €	→	Baja	Rutas más densas
Televenta y oficina	112 €	→	Baja	Pedidos sin teclear
Producto comprado	1.300 €	→	Igual	Previsión de compras

Gráfico. Dónde toca la IA en la cuenta de la empresa tipo, por bar y año. Partidas de la sección 3, cuenta propia.

FUENTES

²⁶ BOE, Ley 7/2012, artículo 7, límite de los pagos en efectivo. boe.es

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos impacto en el margen.

1

Pedidos sin teclear

Lee los pedidos de WhatsApp, del correo o del buzón de voz y los pasa al programa de gestión

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Menos horas de televenta y de oficina: 112 euros por bar al año en la empresa tipo

LO QUE DICEN LOS DATOS

Choco dice que la mitad de los pedidos de sus primeros clientes ya no necesita revisión. Dato del vendedor⁶⁴

2

Rutas más densas

Ordena las paradas por zona y por horario de carga y descarga

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

El reparto cuesta 148 euros por bar: un 10% menos son unos 22.000 euros al año

LO QUE DICEN LOS DATOS

Un distribuidor de congelados ahorró más de un 27% de combustible. Dato del vendedor⁶⁵

3

Aviso de bares que dejan de pedir

Señala el bar que lleva más días de lo normal sin pedir

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Cada bar que no se va son unos 490 euros al año de margen

LO QUE DICEN LOS DATOS

Sin cifra publicada en distribución a bares

4

Asistente para televenta

Sugiere qué ofrecer a cada bar con su historial de pedidos

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Más venta por llamada sin contratar a más gente

LO QUE DICEN LOS DATOS

En soporte técnico, los novatos resolvieron un 34% más de casos por hora⁶⁶

5

Previsión de compras

Estima cuánta aceituna hará falta antes de cerrar la campaña

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Menos roturas de stock y menos dinero parado en el almacén

LO QUE DICEN LOS DATOS

Sin cifra publicada en el sector

FUENTES

⁶⁴ Choco, Choco AI para distribuidores, 2026. Dato del vendedor. choco.com

⁶⁵ Routal, caso de Guillen Food, septiembre de 2026. Dato del vendedor. routal.com

⁶⁶ Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por los pedidos. Es lo más fácil de medir: horas de televenta antes y después, y errores por pedido.

Luego las rutas. En la cuenta de la sección 3, reparto y oficina suman 260 euros por bar, el 13% de las ventas.

Lo que no haría todavía es un agente de voz que coja el teléfono al bar. Cuesta poco, desde 0,07 dólares el minuto⁶⁷. Pero, para mí, el dueño del bar quiere hablar con alguien que conoce.

En España ya hay quien lo usa. Choco trabaja aquí con WhatsApp y dice sumar más de 10.000 proveedores, dato del vendedor⁶⁸.

Y Makro vende ya a la hostelería con herramientas digitales y un reparto que crece un 15% al año³⁸.



OJO CON LOS DATOS

- Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.
- Ningún distribuidor español de aperitivo ha publicado sus resultados con IA.

FUENTES

³⁸ FoodRetail, resultados de Makro España del ejercicio 2024/25, abril de 2026. foodretail.es

⁶⁷ Retell AI, tarifas, octubre de 2026. Dato del vendedor. retellai.com

⁶⁸ Twilio, caso de Choco. Dato del vendedor. customers.twilio.com

LA NOTA: 15 SOBRE 25, UN NEGOCIO DE MARGEN FINO DONDE GANA EL QUE COMPRA BIEN

Cinco criterios del 1 al 5, los mismos para cada sector que analizo. Así se pueden comparar entre sí.

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Recurrencia	3 DE 5	No hay contrato ni cuota. El bar repite cada pocas semanas, pero puede cambiar en una llamada. El ranking le daba 4.
Margen	2 DE 5	La media es un 4,4% de EBITDA. Mi cuenta de un especialista da un 15%, pero es teoría. La caja acompaña: invierte el 1,2%.
Foso	2 DE 5	Basta un registro sanitario, el carné B y una furgoneta. Retiene el servicio diario, no la ley.
Fragmentación	4 DE 5	35.500 mayoristas y los cinco primeros con el 17,7%. El cash & carry sí está concentrado.
Resistencia	4 DE 5	La aceituna no se descarga de internet. En 2020 el sector cayó un 9,8% y luego se recuperó.
Total	15 SOBRE 25	



AHORA MISMO VENDEMOS UNA EMPRESA DE ESTE SECTOR

PROJECT OLIVA

Distribuidor de aperitivos a hostelería en Madrid. El dueño acompaña hasta 12 meses y acepta pago aplazado o earn-out.

5 M€

de facturación

1,6 M€

de EBITDA

+30%

de margen de EBITDA

20

empleados

5 años

de actividad

Ficha pública: plataforma.relevofamiliar.com/oportunidad/project-oliva



HABLEMOS

¿Quieres el cuaderno de venta de Project Oliva, el documento que explica la empresa a los compradores serios? Escríbeme a hola@relevofamiliar.com y te lo mando en cuanto firmes la confidencialidad.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.