



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN
EMPRESARIAL A LAS TENDENCIAS
EMERGENTES EN LA INDUSTRIA
DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA**

Los casos de Ametller Origen y La Fageda

Autor: Elena Pasamón Bardají
Director: Laura Sierra Moral

MADRID | Junio 2024

Resumen: Este trabajo de investigación explora la evolución de la industria alimentaria española ante el impacto de la globalización, las nuevas políticas y regulaciones, y los cambios demográficos. Se investiga cómo estas dinámicas han modificado la perspectiva del consumidor, evolucionando de un perfil homogéneo a uno heterogéneo, y cómo la creciente responsabilidad social y medioambiental, junto con una mayor conciencia sobre la salud, están redefiniendo las expectativas del mercado. Además, se examina la influencia de las redes sociales y los sistemas de etiquetado en las decisiones de compra, así como la tendencia hacia la "innovación dentro de la tradición", que busca armonizar los métodos tradicionales con las innovaciones en la industria. El análisis se complementa con estudios de caso de las empresas Ametller Origen y La Fageda, presentando un modelo de negocio que demuestra que adaptarse a las tendencias clave puede impulsar el éxito empresarial en la industria alimentaria española.

Palabras clave: industria de alimentación, tendencias emergentes, adaptación empresarial, diferenciación, innovación, tradición, consumo consciente, marketing alimentario, identidad de marca, alineación.

Abstract: *This research paper explores the evolution of the Spanish food industry in the face of globalization, new policies and regulations, and demographic shifts. It investigates how these dynamics have changed consumer perspectives from a homogeneous to a heterogeneous profile, and how increased social and environmental responsibility, along with heightened health awareness, are redefining market expectations. Additionally, the influence of social media and labeling systems on purchasing decisions is examined, as well as the trend towards "innovation within tradition," which aims to harmonize traditional methods with industry innovations. The analysis is complemented with case studies of Ametller Origen and La Fageda, presenting a business model that demonstrates how adapting to key trends can drive business success in the Spanish food industry.*

Keywords: *food industry, emerging trends, business adaptation, differentiation, innovation, tradition, conscious consumption, food marketing, brand identity, alignment.*

Índice de contenidos

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
1.2. OBJETIVOS	6
1.3. METODOLOGÍA	7
1.4. ESTRUCTURA	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
2.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA	12
2.1.1. <i>Globalización</i>	13
2.1.2. <i>Nuevas políticas y regulaciones</i>	15
2.1.3. <i>Innovaciones ante el cambio demográfico</i>	19
2.2. LA NUEVA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR.....	21
2.2.1. <i>Consumidor heterogéneo</i>	23
2.2.2. <i>Consumidor con responsabilidad social y medioambiental</i>	24
2.2.3. <i>Consumidor consciente de su salud</i>	26
2.2.3.1. <i>Influencia de las redes sociales</i>	28
2.2.3.2. <i>Influencia del tipo de etiquetado</i>	29
2.3. INNOVACIÓN Y TRADICIÓN	32
2.4. CONCLUSIONES	34
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN PRIMARIA	35
3.1. OBJETIVOS	35
3.2. METODOLOGÍA	36
3.3. AMETLLER ORIGEN.....	37
3.3.1. <i>Entrevista en profundidad</i>	37
3.3.1.1. <i>Ficha técnica de la empresa</i>	37
3.3.1.2. <i>Descripción del entrevistado</i>	38
3.3.1.3. <i>Conclusiones de la entrevista</i>	38
3.3.2. <i>Observación directa de las tiendas</i>	42
3.4. LA FAGEDA	44
3.4.1. <i>Entrevista en profundidad</i>	44
3.4.1.1. <i>Ficha técnica de la empresa</i>	44
3.4.1.2. <i>Descripción del entrevistado</i>	44
3.4.1.3. <i>Conclusiones de la entrevista</i>	45
3.4.2. <i>Observación directa de las fábricas y granjas</i>	47
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES.....	49
CAPÍTULO 5: RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	53
Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	56
Bibliografía.....	57
Anexo.....	68

Índice de figuras

Figura 1. Evento “ <i>The New Paradox: Finding Certainty in an Uncertain Business Environment</i> ”	5
Figura 2. Comparación entre supermercado Ametller Origen y Alcampo	28
Figura 3. Comparación de <i>MyRealFood</i> vs <i>Nutri-Score</i>	31
Figura 4. Valor de mercado de alimentos y bebidas con <i>clean label</i> a nivel global de 2020 a 2026	33
Figura 5. Selección y disposición de frutas frescas en la tienda Ametller Origen	40
Figura 6. Variedad de cremas de verduras naturales que vende Ametller Origen	42
Figura 7. Collage de fotografías de la tienda Ametller Origen en el barrio Sarrià-Sant Gervasi en Barcelona	43
Figura 8. Sesión informativa previa a la visita por las instalaciones	46
Figura 9. Collage de fotografías de las instalaciones de La Fageda en Santa Pau en la Garrotxa	48

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, marcado por la inestabilidad social, política y económica, la industria de la alimentación emerge como un sector clave en la resiliencia y adaptación a los nuevos desafíos. Sin embargo, esta “nueva normalidad” ha resultado en cambios en los patrones de consumo, impulsando una mayor conciencia sobre la salud, la sostenibilidad y la tecnología en la alimentación. Por ello, es necesario conocer las tendencias emergentes dentro de este sector, especialmente en la evolución del nuevo tipo de consumidor y la respectiva adaptación de las empresas españolas para satisfacer las demandas cambiantes dentro de la industria.

1.1. Justificación del tema

La industria de la alimentación es un sector vital que refleja la evolución de las necesidades de los consumidores, por tanto, esta industria se encuentra en constante cambio y es obligación de las empresas adaptarse a las nuevas preferencias. La elección de este tema como trabajo de investigación está influenciada tanto por una motivación personal como por una profesional.

Respecto a la motivación personal, siempre he mantenido un profundo interés por la industria de la alimentación y el desarrollo de hábitos saludables. He tenido la oportunidad de visitar La Fageda¹, experiencia que me impactó profundamente, no solo por su modelo de negocio sino por su cultura organizacional. Mi interés se ha ido fortaleciendo a lo largo de los años, siguiendo movimientos como el *RealFooding*² y la clasificación de los alimentos en naturales, buenos procesados y ultraprocesados. Sin embargo, fue mi asistencia al evento organizado por el IESE y Deloitte en Barcelona (ver Figura 1), centrado en la industria de *Food & Beverage*³, lo que marcó un punto decisivo

¹ La Fageda es una cooperativa social en Cataluña que produce yogures y otros lácteos bajo un modelo de negocio ético y socialmente responsable. <https://www.fageda.com/es/que-es-la-fageda/>

² El *Realfooding* es un movimiento que promueve el consumo de alimentos reales, minimizando los productos ultraprocesados para mejorar la salud. <https://realfooding.com>

³ La industria de Food & Beverage comprende todas las actividades relacionadas con la producción y venta de alimentos y bebidas. <https://fiab.es>

en mi enfoque hacia el análisis del nuevo tipo de consumidor. La jornada, bajo el lema “*The New Paradox: Finding Certainty in an Uncertain Business Environment* ⁴” contó con paneles de discusión enfocados en los consumidores del futuro y los cambios en las normas del juego en esta industria, aspectos que han sido de gran utilidad para la elaboración de este trabajo de investigación.

Figura 1. Evento “*The New Paradox: Finding Certainty in an Uncertain Business Environment*”



Fuente: Elaboración propia (2024)

En el plano de la gestión estratégica empresarial, este trabajo de investigación subraya la importancia crítica de que las empresas se adapten a las nuevas tendencias de consumo. Este enfoque no solo es esencial para la supervivencia y el éxito en el mercado actual, sino que también ofrece un marco aplicable para que las empresas ajusten sus

⁴ 26° Encuentro de expertos en la industria de Alimentos y Bebidas en el IESE, con el nombre “La Nueva Paradoja: Encontrar Certeza en un Entorno Empresarial Incierto”. En el evento se exploraron factores macroeconómicos globales como geopolítica, inflación y precios, también se analizó el consumidor del futuro, la transformación de la cadena de valor, el futuro de la tecnología de la información y el impacto de las medidas regulatorias en las empresas. Además, contó con expertos que compartieron experiencias sobre estos temas, proporcionando una oportunidad para que los asistentes establecieran contactos con líderes de la industria y obtuvieran nuevas perspectivas sobre cómo abordar el panorama de la industria de alimentos y bebidas. <https://industry meetings.iese.edu/meeting/iese-food-beverage/>

estrategias de negocio en consonancia con las expectativas cambiantes de los consumidores.

Por ello, el análisis en este trabajo podría resultar en el desarrollo de nuevos productos y servicios que se alineen con las nuevas expectativas de los consumidores, así como también en la formulación de políticas empresariales disruptivas. Las empresas en este sector intentan segmentar a la población en grupos homogéneos con el objetivo de aumentar sus ventas y llegar a un mayor público. Sin embargo, a raíz de este trabajo se podrá observar cómo los consumidores no se pueden clasificar en grupos homogéneos. Se explicará que estos se definen por su complejidad y por estar sujetos a una variedad de influencias. Esto se debe a factores como el acceso a una amplia información, la gran diversidad de productos y servicios disponibles, y las constantes fluctuaciones en las tendencias sociales y culturales.

1.2. Objetivos

Para la realización de este trabajo académico, se ha establecido un objetivo general y varios objetivos específicos que facilitarán el desarrollo de la investigación.

El objetivo general de este trabajo consiste en destacar los principales cambios más relevantes dentro de la industria de alimentación y explicar las tendencias emergentes que han surgido en los consumidores a raíz de las nuevas dinámicas macroeconómicas, políticas y sociales. Analizando los cambios más significativos, se evaluará la efectividad de dos empresas españolas, Ametller Origen⁵ y La Fageda, para adaptarse al nuevo entorno, todo con el objetivo de servir como una guía para el resto de las empresas del sector y potenciar nuevos modelos de negocio que se centren en las tendencias destacadas. De ello derivan una serie de objetivos secundarios:

⁵ Ametller Origen es una cadena de tiendas de alimentación española que se especializa en la venta de productos frescos y de calidad, con un enfoque en los productos locales y sostenibles. <https://corp.ametllororigen.com/es/que-es-ametller-origen/>

- Identificar las tendencias más relevantes en la industria de la alimentación y su impacto directo en las decisiones y expectativas de compra de los consumidores.
- Explorar cómo las empresas seleccionadas para el estudio de caso, Ametller Origen y La Fageda, se han adaptado a estas tendencias emergentes.
- Evaluar la efectividad de las estrategias empresariales de Ametller Origen y La Fageda en el contexto de las tendencias identificadas.
- Desarrollar recomendaciones basadas en las observaciones del estudio de caso y la literatura revisada.

1.3. Metodología

Con la finalidad de dar una respuesta a los objetivos que se plantean en esta investigación, se ha optado por una metodología basada en la revisión de la literatura obtenida a partir de artículos de investigación, revistas divulgativas, bases de datos académicos, y noticias a nivel nacional e internacional. Esta literatura, utilizada para el marco teórico, proviene de fuentes como Google Académico, Web of Science (WOS), Scopus, y el Repositorio Comillas, entre otras.

Tras la meticulosa revisión de la literatura en el campo de estudio, se han identificado las tendencias emergentes más significativas y con mayor influencia para las empresas del sector. Esta revisión ha permitido resaltar cómo ciertas tendencias están configurando el futuro del sector y, en particular, cómo afectan a las estrategias empresariales. Para ilustrar de manera práctica estas tendencias y su aplicación, se ha optado por examinar dos casos concretos de empresas que han logrado adaptarse exitosamente al nuevo entorno: Ametller Origen y La Fageda.

Ambas compañías operan en Cataluña, donde el sector agroalimentario es preeminente, superando a industrias como la fabricación de vehículos o la farmacéutica. Este sector, que es el más grande de la región, representa el 16,28% del PIB catalán con una generación de 38.205 millones de euros y proporciona empleo a 164.372 personas,

según datos del IRTA⁶ (Generalitat de Catalunya, 2020). Esto destaca la importancia de estudiar a empresas que contribuyen significativamente a su desarrollo.

Para profundizar en el análisis, se ha decidido adoptar una metodología cualitativa, que incluye dos técnicas de investigación: la entrevista en profundidad y la observación. Este enfoque metodológico tiene como finalidad explorar de manera detallada los casos de estudio, permitiendo no solo identificar los aspectos relevantes del marco teórico, sino también comprender la realidad empresarial de estas compañías.

Las entrevistas en profundidad, realizadas a altos cargos directivos de Ametller Origen y La Fageda, se enmarcan dentro del marco conceptual de *“Playing to Win: How Strategy Really Works”*⁷. Este marco conceptual permite analizar los *frameworks* estratégicos de las empresas, más allá de los aspectos superficiales, ofreciendo una visión sobre cómo estas organizaciones se posicionan para conseguir el éxito en un mercado competitivo.

La técnica de observación complementa a las entrevistas, proporcionando una perspectiva única sobre cómo se materializan las estrategias en el día a día en las operaciones empresariales. En el caso de Ametller Origen, se ha observado la disposición de las tiendas, el comportamiento de los consumidores y la colocación y diseño de los productos, mientras que, en La Fageda, se ha realizado una visita presencial a sus granjas y fábricas, permitiendo analizar su estrategia de marketing desde un punto de vista más directo.

⁶ El IRTA (Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias) es una entidad pública dedicada a la investigación y el desarrollo tecnológico en el ámbito de la agricultura y la alimentación en Cataluña, España. <https://www.irta.cat/ca/>

⁷ *Playing to Win: How Strategy Really Works* es un libro escrito por Lafley y Martin en el que se expone que el enfoque central de cualquier estrategia empresarial debe ser el de “ganar” y no el de simplemente “competir”. Para desarrollar una estrategia ganadora para una empresa, los autores proporcionan una receta para el éxito que fue empleada por Lafley durante su tiempo como CEO de Procter & Gamble. Presentan los pasos simples de la estrategia en forma de cinco preguntas críticas: definir la aspiración ganadora, elegir dónde competir, determinar cómo ganar, identificar qué capacidades desarrollar, y decidir qué sistemas de gestión implementar. Según los autores, estas elecciones deben funcionar como una cascada de refuerzo, donde cada elección establece el contexto para la siguiente, articulando una metodología clara para liderar en el mercado.

La síntesis de este trabajo integra las conclusiones obtenidas a través de la revisión de literatura académica con las evidencias recabadas de los casos de estudio de Ametller Origen y La Fageda. Este enfoque no solo validará las tendencias identificadas en la literatura, sino que también demostrará cómo su aplicación práctica puede conducir al éxito empresarial. El objetivo final de este estudio es servir como guía para otras empresas del sector, ofreciendo una perspectiva más aplicada y concreta en contraste con la teoría existente, lo que se espera que contribuya significativamente al desarrollo estratégico en el sector agroalimentario.

1.4. Estructura

La estructura de este trabajo de investigación se desglosa meticulosamente en varias secciones clave:

- **Capítulo 1: Introducción.** Este capítulo inicial establece el marco del trabajo, incluyendo la justificación del tema elegido, los objetivos que se aspiran lograr, la metodología aplicada y un esquema general del trabajo de investigación.
- **Capítulo 2: Marco teórico.** Se contrasta la literatura académica seleccionada para presentar las tendencias más relevantes en la industria de la alimentación. Además, se explora de qué forma impactan a varias empresas del sector, señalando las áreas clave para el éxito empresarial.
- **Capítulo 3: Investigación primaria y estudio de caso.** Se realiza un análisis a través de una metodología cualitativa centrada en dos empresas específicas del sector: Ametller Origen y La Fageda. Mediante entrevistas en profundidad, siguiendo la estrategia metodológica “*Playing to Win: How Strategy Really Works*” para la elaboración de las preguntas, y mediante la observación directa, se extraen conclusiones relevantes de estos dos casos de estudio.

- **Capítulo 4: Conclusiones.** Este capítulo sintetizará las conclusiones obtenidas, combinando los *insights* del marco teórico con las observaciones del análisis de caso para abordar los objetivos propuestos en el primer capítulo.
- **Capítulo 5: Recomendaciones y futuras líneas de investigación.** Este último capítulo ofrece recomendaciones dirigidas a otras empresas del sector alimentario para adaptarse a las tendencias de consumo emergentes. Por último, se proponen futuras líneas de investigación que exploran áreas no cubiertas en este trabajo, identificando temas interesantes que pueden ampliar la comprensión de la industria alimentaria.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo, se ofrece una visión detallada sobre el contenido de esta investigación. Se lleva a cabo una revisión de la literatura existente, lo que facilita la construcción de un marco teórico que abarca los modelos y argumentos relacionados con las tendencias emergentes en la industria de la alimentación. Se profundiza en las tendencias emergentes desde un enfoque dual, que abarca tanto el panorama económico, político y social, como las dinámicas del nuevo tipo de consumidor. Adicionalmente, se lleva a cabo un análisis estratégico, evaluando las actividades de las empresas del sector para detectar las principales tendencias, las cuales actúan como una guía para que las empresas puedan dirigir sus estrategias hacia el éxito en el entorno actual.

Se han identificado tres tendencias a nivel macroeconómico: la globalización del sector alimentario, el impacto de nuevas políticas y regulaciones y las innovaciones frente a los cambios demográficos. Estas tendencias reflejan los retos a un nivel más amplio, ofreciendo un marco para entender la evolución de la industria. Este enfoque se apoya en las discusiones presentadas en la reunión empresarial “*The New Paradox: Finding Certainty in an Uncertain Business Environment*”, mencionada en el Capítulo 1, que subraya la importancia de estas tendencias en el contexto actual.

Sin embargo, también se expone un segundo grupo de tendencias que se centra en el consumidor, marcando un desplazamiento de un perfil homogéneo a uno heterogéneo, con énfasis en la responsabilidad social y medioambiental y la conciencia sobre la salud y la nutrición. Dentro de esta última tendencia, se explora la interacción entre el uso de las redes sociales y la importancia del etiquetado de alimentos. Esta dinámica revela una interconexión ya que la complejidad de las etiquetas de alimentos a menudo lleva a los consumidores a buscar clarificaciones en redes sociales. Sin embargo, estas plataformas no siempre proporcionan información fiable y, a menudo, puede estar basada en opiniones personales o influencias de marketing más que en datos científicos o regulaciones estandarizadas, lo que contribuye en mayor medida a la desinformación y confusión entre los consumidores.

Por último, se expondrá el concepto de “innovación dentro de la tradición”, concepto que conforma un pilar fundamental en la estrategia para las empresas del sector alimentario. En las conclusiones del marco teórico, se integrarán las tendencias más relevantes y significativas tanto del ámbito macroeconómico como del comportamiento del consumidor. De esta forma, se tienen recogidas las tendencias más relevantes en un sola sección para facilitar el posterior análisis del estudio de caso e investigación primaria.

2.1. Características del sector de la alimentación en España

Con el objetivo de realizar una evaluación inicial del nuevo perfil de consumidor y las tendencias emergentes en el sector de la alimentación, resulta fundamental examinar el contexto macroeconómico que incide en esta industria. En este contexto, se abordará de manera específica el tema del comercio exterior, las exportaciones y los desafíos asociados a la globalización, inspirados en los datos obtenidos durante la reunión empresarial de “*The New Paradox: Finding Certainty in an Uncertain Business Environment*” (2023) y complementándolos con una búsqueda más completa de la literatura académica especializada. Sin embargo, es importante destacar que, dada la amplitud del tema, no se considerarán aspectos sanitarios relacionados con la pandemia del Covid-19 y su impacto en el comercio exterior, ya que estos requerirían un enfoque independiente y detallado en otra investigación.

En primer lugar, tras la revisión del Informe Anual de la Industria Alimentaria Española, se destaca que la industria alimentaria es el sector más relevante dentro de la industria manufacturera, generando más de 1.121.000 millones de euros en cifra de negocios y representando el 14,3% del total manufacturero en la Unión Europea. Este sector incluye 294.000 empresas que emplean a 4,62 millones de personas, considerando que el Reino Unido ya no forma parte de la UE. En particular, España se posiciona como un actor clave en esta industria, siendo la cuarta en valor de cifra de negocios en la UE, con un 11,4% del total, solo superada por Francia, Alemania e Italia (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024).

La industria de alimentación y bebidas es la principal rama manufacturera en España, alcanzando los 142.073 millones de euros en cifra de negocios, lo que supone el 24,2% del sector manufacturero. Este sector contribuye con el 2,4% al Producto Interior

Bruto de España en términos de valor añadido bruto, y emplea a 549.300 personas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024). En el contexto de España, la estructura empresarial de la industria alimentaria se caracteriza por una predominancia de pequeñas y medianas empresas. Concretamente, el 96,1% de las empresas del sector tienen menos de 50 empleados, lo que equivale a 27.235 empresas, y el 77,7% de estas cuentan con menos de 10 empleados, sumando un total de 22.029 empresas. Esta configuración subraya la importancia crítica de las PYMEs en la dinámica económica y laboral del sector alimentario español (Luque-Vílchez y Rodríguez-Gutiérrez, 2021).

Esta característica puede interpretarse de forma dual: por un lado, refleja la vitalidad y el emprendimiento en el tejido empresarial español, fomentando la especialización; por otro lado, evidencia ciertas limitaciones en cuanto a la capacidad para competir en escala global, para invertir en innovación y para acceder a mercados internacionales; factores clave para el crecimiento y la expansión en el ámbito global (Oliveros, 2019).

2.1.1. Globalización

Tras la exploración de las características de la industria de alimentación en España, se procederá a profundizar en la importancia del comercio internacional para este sector. Además, se abordará cómo la globalización ha impactado en el país, destacando los desafíos y oportunidades que representa este fenómeno para la industria alimentaria española en el contexto global actual.

En primer lugar, España es un país con una rica tradición agrícola y culinaria, y se ha sabido posicionar como un jugador clave en el mercado global de alimentos al exportar productos de alta calidad como el aceite de oliva, el vino y diversas frutas. Estas exportaciones desempeñan un papel fundamental en la economía española, siendo un motor clave para el crecimiento económico y la creación de empleo (BBVA, 2023). De acuerdo con el Informe Económico de la FIAB, la capacidad exportadora de nuestro país es de 41.643 millones de euros y exportamos principalmente a Francia (14,7%), Portugal (10,8%), Italia (9,9%) y Estados Unidos (5,9%) y Alemania (5,6%) (*El sector agroalimentario: Primera industria de España en plena transformación*, 2023).

Los productos españoles han logrado encontrar nichos de mercado a nivel internacional, donde la calidad y la singularidad de estos productos se han convertido en sus principales atractivos (De la Calle Rodríguez, 2023). En este aspecto, las denominaciones de origen protegidas (DOP)⁸ y las indicaciones geográficas protegidas (IGP)⁹ han jugado un papel crucial, asegurando que los productos auténticos españoles sean valorados y diferenciados en el extranjero por su origen y métodos de producción tradicionales (Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León, s.f.).

Según la EUDE Business School, el comercio internacional y la globalización del sector agroalimentario aportan beneficios significativos, incluyendo la diversificación económica, el fomento de la innovación y el aumento de la competitividad. Estos factores son esenciales para adaptarse eficazmente a las cambiantes demandas del mercado global (s.f.). No obstante, la creciente interconexión internacional no está exenta de desafíos, especialmente en términos de equidad y prácticas comerciales justas. Con frecuencia, los agricultores locales se ven obligados a cumplir con exigentes estándares de calidad, mientras que los productos importados de otros países no siempre están sujetos a estas mismas normativas. Esta situación es vista por los productores nacionales como una competencia desleal, ya que se encuentran en una posición desfavorable frente a importaciones, que suelen ser más económicas, pero que a menudo no cumplen con los mismos estándares de calidad y sostenibilidad (Allub, 2022).

Este desequilibrio no solo afecta a los productores locales, sino que también influye en las decisiones de compra de los consumidores. Aquellos que tienen la capacidad económica tienden a optar por productos nacionales, buscando asegurar una mayor calidad y apoyar la producción local (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023). Sin embargo, esta elección no siempre es viable para todos los

⁸ Las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) son una certificación que garantiza que ciertos productos han sido producidos, procesados y elaborados en una región geográfica específica, utilizando métodos tradicionales y con ingredientes característicos de esa zona. https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/inicio-gestion-cierre/derechos/denominaciones-origen.html

⁹ Las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) son un sello que certifica que al menos una etapa de producción, procesamiento o elaboración de un producto ha tenido lugar en una área geográfica específica, destacando la calidad, reputación o características propias debido a su origen geográfico. https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/inicio-gestion-cierre/derechos/denominaciones-origen.html

segmentos de la población, lo que plantea, a su vez, cuestiones sobre la accesibilidad y la equidad en el consumo de alimentos.

Tras explorar cómo la globalización ha impactado significativamente en la industria alimentaria en España, y en los productores y consumidores, es fundamental considerar también cómo los avances tecnológicos y la adopción de nuevos modelos de negocio están redefiniendo el sector a nivel global. Cabe mencionar que las plataformas de comercio electrónico y los servicios de suscripción de alimentos son cada vez más populares, garantizando un mejor acceso y comodidad para los consumidores. Se espera que el volumen de ventas global a través de este canal experimente un crecimiento del 50% para el año 2025, alcanzando la asombrosa cifra de 7.391 millones de dólares. En la Unión Europea, este auge también se hace evidente: ya el 49% de los consumidores realizan compras a través de comercio electrónico (*eGrocery: la consolidación del comercio electrónico de alimentos*, 2022). Este dato refleja la creciente adopción de este canal entre la población europea, consolidándolo como una herramienta esencial para las empresas que buscan expandir su alcance y llegar a nuevos clientes.

2.1.2. Nuevas políticas y regulaciones

En el contexto de la globalización y la creciente interconexión de los mercados a nivel internacional, se ha observado la tendencia a establecer políticas uniformes para todos los países, lo que genera situaciones desfavorables para algunos de ellos, como se ha mencionado en el apartado anterior (*El Impacto de la Globalización en las Economías Locales*, 2023). Esta situación ha provocado un cambio significativo en el comportamiento del consumidor, el cual se explorará en las siguientes secciones de este trabajo de investigación. En esta parte del marco teórico, se abordarán las principales políticas de la industria alimentaria y su impacto en las empresas, entre las que destacan las políticas de sostenibilidad y las regulaciones gubernamentales en torno a la seguridad alimentaria (Lladó y Domínguez, 2023).

La Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) desempeña un papel crucial en el mantenimiento de altos estándares de seguridad alimentaria en España, promoviendo así la salud pública. Esta agencia implementa múltiples medidas para mitigar los riesgos de enfermedades transmitidas por alimentos y asegura la eficacia

de los sistemas de control alimentario (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2024). Además, como miembro de la Unión Europea, España se adhiere a las estrictas directivas y regulaciones de la UE en materia de seguridad alimentaria, lo que implica el cumplimiento de estándares rigurosos sobre la higiene de los productos alimenticios y la prevención de la contaminación. Esta adhesión, aunque es esencial para garantizar la seguridad alimentaria, también representa un coste considerable para las empresas del sector alimentario, ya que deben invertir en prácticas de producción y procesos de calidad que cumplan con estos exigentes estándares europeos (Kurrer y Lipcaneanu, 2023).

En este sentido, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) desempeña un papel crucial como una fuente independiente de asesoramiento científico-técnico sobre los riesgos asociados a la cadena alimentaria en la UE (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, 2024). Cabe mencionar, el Reglamento 2019/1381 del Parlamento Europeo y del Consejo, en vigor desde el 27 de marzo de 2021, que refuerza la capacidad de la EFSA para llevar a cabo sus funciones de evaluación de riesgos con las normas de transparencia más estrictas (2019). Esto subraya el compromiso de la UE con la transparencia y la sostenibilidad en la determinación y evaluación del riesgo en la cadena alimentaria, lo que contribuye a garantizar la seguridad alimentaria y promover la salud pública en todo el continente.

Respecto al ámbito de la sostenibilidad, la Política Agrícola Común¹⁰ (PAC) ha experimentado cambios significativos con la última reforma de 2023, enfocándose en lograr resultados concretos en tres objetivos principales: fomentar un sector agrícola inteligente y competitivo para garantizar la seguridad alimentaria, apoyar la protección del medio ambiente, y fortalecer las áreas rurales (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, s.f.). Estos objetivos se desglosan en nueve aspectos específicos, respaldados por los pilares de la sostenibilidad y el impulso a la modernización del sector agrario mediante conocimiento, innovación y digitalización en las zonas rurales. Una novedad clave es que todos los Estados miembros deben desarrollar un Plan Estratégico

¹⁰ La Política Agrícola Común (PAC) es una política común de todos los países de la UE que se dirige fundamentalmente al sector agrario y al medio rural. <https://www.mapa.gob.es/es/pac/>

de la PAC que refleje las medidas para alcanzar estos objetivos, incluida la alineación con el Pacto Verde Europeo¹¹ (La Moncloa, 2024).

De hecho, la Política Agrícola Común (PAC) para el período 2023-2027 coloca la innovación en el centro de su estrategia, con el objetivo de modernizar el sector agroalimentario español. Se trata de un enfoque integral que busca impulsar el conocimiento, la innovación y la digitalización en las zonas agrícolas y rurales, garantizando que sus beneficios lleguen a todos los actores involucrados. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación reitera su compromiso con la necesidad de aumentar significativamente la inversión en innovación, reconociendo la importancia crucial de apoyar la generación y transmisión del conocimiento para el desarrollo del sector (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021, p. 6).

Otro elemento clave de esta estrategia es la conexión con los Sistemas de Conocimiento e Innovación en la Agricultura (AKIS). Los AKIS fomentan la colaboración entre diversos actores, como investigadores, agricultores, extensionistas, empresas y organizaciones de la sociedad civil. Al fortalecer estos sistemas, se busca asegurar que el conocimiento generado se traduzca en soluciones prácticas y adaptables a las necesidades reales del sector (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021, p. 6).

Cabe destacar también la estrategia “De la Granja a la Mesa”, que forma parte del Pacto Verde Europeo, el cual aborda de manera integral los desafíos de los sistemas alimentarios sostenibles (*La Comisión Europea presenta las estrategias de la granja a la mesa y la biodiversidad horizonte 2030*, 2024). Esta estrategia establece requisitos clave para la industria de la alimentación en los que se les obliga a las empresas a garantizar que su cadena alimentaria tenga un impacto ambiental neutral o positivo y, a su vez, deben contribuir en la lucha del cambio climático. Además, esta estrategia pretende crear una agricultura de futuro, también conocida como Agricultura 4.0, enfocándose en la

¹¹ El Pacto Verde Europeo es una estrategia de la Unión Europea para transformar su economía hacia una sostenibilidad total, con el objetivo de alcanzar la neutralidad climática para 2050.
<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/>

digitalización del sector para aumentar la precisión, reduciendo así el uso de fertilizantes y disminuyendo la contaminación. (García Villar, s.f.)

Todas las nuevas políticas representan un desafío considerable para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que constituyen el 96% del tejido productivo del sector, extendiéndose por todo el territorio nacional y desempeñando un papel fundamental en el desarrollo rural (FIAB, 2021). Sin embargo, la complejidad normativa supone una carga administrativa y financiera considerable. Cumplir con las numerosas exigencias legales y regulatorias puede consumir recursos que podrían destinarse a la inversión y la innovación. A menudo, las PYMEs carecen de la capacidad y el capital necesario para invertir en tecnología y procesos de producción digitalizados, lo que limita su competitividad frente a grandes empresas con mayores recursos (FIAB, 2021). En este contexto de incertidumbre, las alternativas como la realización de operaciones corporativas o el acceso a fondos de inversión suelen ser menos atractivas para estas empresas, mayoritariamente de carácter familiar en España. Se destaca que un 86% de las empresas son negocios familiares, y aunque una cuarta parte ya cuenta con una planificación sucesoria, el 45% manifiesta inquietud respecto al futuro y la supervivencia de sus empresas, reflejando la profunda preocupación por la continuidad en un entorno de cambio y desafío regulatorio (FIAB, 2021).

Además, este entramado normativo europeo en el sector alimentario también está impactando significativamente a los consumidores. A medida que las regulaciones se vuelven más estrictas en áreas como la seguridad alimentaria y la sostenibilidad, aparece una mayor conciencia sobre el origen y los ingredientes de los alimentos (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024). De hecho, se observa un cambio en la percepción de los consumidores, especialmente en relación con el cambio climático. Cada vez más personas reconocen que los productores no son los únicos responsables de mitigar y lidiar con los impactos ambientales, sino que también los consumidores con sus decisiones de compra y los gobiernos con sus políticas juegan un papel crucial en la lucha medioambiental (Moyano Estrada, 2024).

Por último, mencionar también que, en este sentido, los consumidores están simpatizando más con los agricultores y productores, reconociendo el papel fundamental que desempeñan en la cadena alimentaria y mostrando un mayor interés en apoyar

prácticas agrícolas sostenibles y locales (Forner, 2024). Este cambio en la mentalidad del consumidor está ejerciendo presión sobre las empresas del sector alimentario para que adopten prácticas más responsables y transparentes, lo que tiene un impacto significativo en la forma en que se produce, distribuye y consume alimentos.

2.1.3. Innovaciones ante el cambio demográfico

Las nuevas políticas alimentarias son indispensables en el contexto actual, marcado por una creciente conciencia sobre el impacto medioambiental en la producción y consumo de alimentos. Estas políticas se están adaptando, no solo a los desafíos climáticos, sino también a los nuevos patrones demográficos que ya son un componente clave en el análisis y la formulación de estrategias de las empresas del sector (Cerrillo García et al, 2023).

España se está enfrentando a una transformación demográfica significativa. El aumento de la esperanza de vida, la disminución de la natalidad y la emigración conducen a un envejecimiento poblacional muy elevado (Guner, 2023). El envejecimiento de la población española se traduce en una mayor demanda de alimentos que se ajusten a las necesidades nutricionales y físicas de las personas mayores. Se prevé que para el 2050, un tercio de la población española superará los 65 años (Fullana, 2022). Por tanto, con el objetivo de adaptarse, las empresas invierten en investigación y desarrollo para crear alimentos ricos en proteínas, fibra y probióticos que promuevan el bienestar y la salud de los consumidores mayores (Nagusi Intelligence Center, s.f., p. 11).

Además de las preferencias dietéticas, el cambio demográfico también impacta en los hábitos de consumo, afectando particularmente a las personas mayores que pueden tener movilidad reducida o vivir solas. Estas circunstancias llevan a un aumento en la demanda de productos y servicios que simplifican la vida cotidiana, como comidas preparadas, kits de comida, y servicios de entrega a domicilio (Clúster Alimentario de Galicia, s.f.). Esta demanda ha propiciado innovaciones como la personalización de la alimentación, donde, gracias a la inteligencia artificial y al análisis de datos, las empresas pueden ofrecer recomendaciones y planes de alimentación adaptados a las necesidades y preferencias individuales (García, 2021). Además, dada la importancia de mantener una dieta saludable en la vejez para prevenir enfermedades crónicas, se están intensificando

las campañas de concienciación y educación nutricional dirigidas a la población mayor (Nagusi Intelligence Center, s.f.).

Empresas españolas líderes en el sector ya están implementando estas estrategias. Nestlé España, por ejemplo, ha desarrollado una línea de productos nutricionales específicos para personas mayores¹² (Nestlé Health Science, s.f.), mientras que Grupo Lactalis Iberia ofrece una amplia variedad de opciones saludables dirigidas a este segmento¹³ (Lactalis España, s.f.). Bonduelle España facilita la preparación de alimentos con sus verduras y hortalizas precortadas¹⁴ (Bonduelle, s.f.), y empresas como Glovo se han adaptado con servicios de entrega a domicilio diseñados específicamente para consumidores mayores¹⁵ (*Cuideo se alía con Glovo para facilitar el acceso de productos 'farma' a personas mayores*, 2024).

Además de la creciente atención a las necesidades de la población envejecida, las empresas del sector de la alimentación no deben pasar por alto la influencia y el papel de los jóvenes en el mercado. Esta parte de la población está cada vez más informada y preocupada por las cuestiones de sostenibilidad y salud alimentaria (Millán, 2024). Los jóvenes, quienes frecuentemente están al día con las tendencias nutricionales y los impactos medioambientales de sus hábitos de consumo, actúan como catalizadores del cambio dentro de sus familias y comunidades, informando y educando a las generaciones mayores. En respuesta a este fenómeno, las empresas están empezando a dirigir sus estrategias de marketing y desarrollo de productos también hacia los jóvenes, buscando crear una relación más directa y efectiva que promueva prácticas alimenticias conscientes y saludables (*¿Cómo marcan las nuevas generaciones el presente y el futuro de la alimentación?*, 2022). Al hacerlo, no solo expanden su mercado potencial, sino que

¹² Véase:

<https://www.nestlehealthscience.es/marcas/resource-nutricion-enteral-oral-adultos>

¹³ Véase:

<https://www.lactalis.es/compromiso/nutricion-placentera-y-saludable/>

¹⁴ Véase:

<https://www.bonduelle.es>

¹⁵ Véase:

<https://www.plantadoce.com/empresa/cuideo-se-alia-a-glovo-para-facilitar-el-acceso-de-productos-farma-a-persona-mayores>

también fomentan un ciclo de influencia positiva y educación continua que beneficia a todas las edades, fortaleciendo así la aceptación y el éxito de sus innovaciones en el sector alimentario.

Por tanto, el cambio demográfico en España supone una transformación inevitable para la industria alimentaria. Las empresas que adopten un enfoque innovador, desarrollando productos y servicios adaptados a las necesidades de los consumidores mayores y aprovechando las tecnologías emergentes, estarán mejor posicionadas para prosperar en este nuevo escenario. Si la industria logra “cocinar” soluciones creativas, podrá llegar a todos los públicos y conseguir abarcar todo el mercado.

2.2. La nueva perspectiva del consumidor

Este desafío demográfico lleva directamente a la necesidad de comprender más profundamente la nueva imagen del consumidor actual. Estos cambios macroeconómicos, políticos y sociales han llevado a los consumidores a modificar sus hábitos de consumo y, consecuentemente, a las empresas a reajustar sus estrategias para dirigirse a ellos de manera efectiva.

Para comprender la nueva perspectiva del consumidor, es esencial clarificar el concepto de comportamiento del consumidor a través de las definiciones que ofrece la literatura académica. Entender cómo y por qué los consumidores toman decisiones permite a las empresas anticipar tendencias y adaptar sus productos y servicios de manera efectiva.

Por un lado, Kotler describe el comportamiento del consumidor como el punto inicial para entender el modelo de estímulo-respuesta. Según él, los estímulos del entorno y los mercadológicos se integran en la percepción y características del comprador, guiando así el proceso de decisión que resulta en ciertas preferencias de compra. En cuanto a la satisfacción o insatisfacción del consumidor, esta se refiere a la sensación de contento o desilusión que experimenta una persona al evaluar el uso de un producto o servicio en comparación con sus expectativas previas. Si el producto o servicio cumple con estas expectativas, el consumidor se sentirá satisfecho; de lo contrario, se sentirá insatisfecho (2017).

Por otro lado, Gonzales amplía y contextualiza el comportamiento del consumidor incorporando cómo los cambios tecnológicos y sociales han reformulado las dinámicas de mercado. Según Gonzales, el comportamiento del consumidor actual debe entenderse no solo a través de las interacciones individuales con los productos, sino también considerando cómo las influencias digitales y la interacción entre consumidores moldean estas decisiones (2021). Gonzales propone que las empresas deben adaptar sus estrategias de marketing para captar la atención del consumidor moderno, quien es más informado, exigente y menos leal a las marcas tradicionales. Gonzales también habla de cómo ha evolucionado la percepción del consumidor sobre la satisfacción. No se trata solo de cumplir con las expectativas de producto, sino también de ofrecer una experiencia de compra que pueda generar vínculos emocionales y lealtad a largo plazo. Esto implica crear estrategias de marketing que no solo persuadan en el corto plazo, sino que también construyan relaciones duraderas y positivas con los consumidores, aprovechando tanto las plataformas digitales como las interacciones personales para mejorar la experiencia del consumidor (2021).

Por último, Contreras y Vargas también contribuyen a esta discusión enfocándose en la importancia de comprender los patrones de consumo a través de las perspectivas generacionales. Ellos argumentan que cada generación tiene expectativas y preferencias de consumo únicas que están profundamente arraigadas en sus experiencias de vida y en el contexto socioeconómico en el que crecieron. Contreras y Vargas destacan que los *millennials*, por ejemplo, valoran la autenticidad y la personalización en los productos y servicios, mientras que los *baby boomers* pueden priorizar la calidad y la fiabilidad (2021).

Kotler, Gonzales, Contreras y Vargas ofrecen un enfoque completo del comportamiento del consumidor, destacando la importancia de adaptar las estrategias de mercado a las realidades actuales. Kotler subraya la relevancia de los estímulos ambientales y mercadológicos en la percepción y decisiones de compra, resaltando que la satisfacción del consumidor se basa en la alineación entre expectativas y experiencias reales (2017). Gonzales amplía este marco al considerar el impacto de la tecnología digital y la interacción social en la toma de decisiones (2021). Finalmente, Contreras y Vargas añaden la perspectiva generacional, argumentando que las expectativas y preferencias de consumo varían significativamente entre generaciones, lo que requiere un enfoque de

marketing segmentado y personalizado (2021). Juntos, estos autores proporcionan un marco completo para entender el comportamiento del consumidor.

2.2.1. Consumidor heterogéneo

Tras comprender la definición del comportamiento del consumidor según diversos académicos, es crucial abordar la diversidad en los hábitos de compra, claramente visibles en cómo los consumidores combinan comportamientos de compra muy dispares. De acuerdo con el informe Nielsen 360, cerca del 70% de los consumidores planifica su compra de manera detallada. No obstante, una vez en la tienda, suelen añadir a la cesta artículos no contemplados inicialmente. En contraste, solo un poco más del 40% de los consumidores que planifican la compra, se ciñe estrictamente al presupuesto previsto, comprando exclusivamente lo necesario. Esta fracción de consumidores tiende a seguir rutinas de compra constantes, eligiendo frecuentemente los mismos productos (*El consumidor, más heterogéneo que nunca*, 2017).

Otro rasgo significativo que ha emergido y se ha fortalecido en los últimos años es la hipersensibilidad al precio. Un notable 66% de los consumidores está tan familiarizado con los precios que percibe inmediatamente cualquier cambio en estos. Esta sensibilidad se extiende también a las promociones, donde un 38% de los consumidores busca activamente las mejores ofertas en sus lugares habituales de compra, y un 42% está dispuesto a cambiar de tienda para aprovechar una promoción más atractiva (MPAC, 2023).

Sin embargo, el precio no es el único factor determinante. Aunque históricamente la relación calidad-precio ha sido crucial, recientes tendencias muestran que la conveniencia y rapidez en realizar las compras son ahora prioritarias para muchos españoles. Esto refleja una adaptación del consumidor a visitar las tiendas más frecuentemente, aunque ello signifique gastar menos por visita (MPAC, 2023).

Núñez destaca esta dualidad: “mientras los consumidores buscan ahorrar, también están dispuestos a invertir más en productos de mayor valor percibido, como aquellos que consideran saludables y que contribuyen a un bienestar anteriormente echado en falta” (s.f.). Este panorama sugiere que, lejos de ser homogéneos, los patrones de consumo en

España son cada vez más heterogéneos, mostrando una mezcla compleja de conservadurismo financiero y disposición a la compra de productos que mejoren la calidad de vida.

2.2.2. Consumidor con responsabilidad social y medioambiental

Tras la exploración de la heterogeneidad e imprevisibilidad de los hábitos de consumo, resulta fundamental observar las características que se perciben en común dentro de este grupo heterogéneo. Identificar estas características compartidas permite destacar las tendencias más importantes del sector y responder de manera efectiva a las necesidades emergentes. En este contexto, para comprender adecuadamente la naturaleza del consumidor contemporáneo, resulta esencial explicar con precisión los conceptos de consumo y desarrollo sostenible, a la vez que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El concepto de “consumo sostenible” es el proceso por el cual los consumidores toman decisiones de compra de bienes y servicios que tienen un impacto mínimo en el medio ambiente y son considerados éticos en términos sociales y económicos (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, s.f.). A su vez, el desarrollo sostenible se define como “la forma de satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras”, descripción que quedó redactada en el *Informe Brundtland o Nuestro Futuro Común* (ONU, 1987). Estos dos conceptos influyen de manera directa en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas de la industria de alimentación, la cual se define como “una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que genera su actividad sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.).

La interacción común entre estos tres conceptos se observa en cómo las empresas, al adoptar prácticas de RSC, pueden fomentar un consumo sostenible, mientras que los consumidores, conscientes, pueden presionar a las empresas a que adopten prácticas más responsables; creando así un ciclo encaminado hacia un desarrollo más sostenible.

En España, el consumo de productos ecológicos ha experimentado un incremento notable, impulsado por una creciente conciencia sobre la salud y la crisis climática. Los consumidores, especialmente los menores de 35 años, están optando cada vez más por productos que no solo respondan a sus necesidades, sino que también contribuyan a la mitigación del cambio climático mediante prácticas sostenibles (Garrido González, 2021). Según el presidente de la asociación Ecovalia¹⁶, este cambio se debe a que estos productos “siguen dando una respuesta al nuevo consumidor” (Barrera, 2021, como se cita en Garrido González, 2021, párr. 5).

Según el Informe Anual 2023 de Producción y Consumo Ecológico presentado por Ecovalia, las frutas y hortalizas son los productos ecológicos más consumidos en España, destacando por su alto contenido en complejos vitamínicos y minerales (Bio Eco Actual, 2023). Por otro lado, se informa que en los supermercados de Alcampo, los productos ecológicos más vendidos incluyen huevos frescos, chocolate negro, copos de avena, vinagre de manzana y la gama eco de la cerveza San Miguel (EsDiario, 2021). Sin embargo, un estudio de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)¹⁷ indica que estos productos, con la etiqueta “eco” o “bio”, cuestan de media un 216% más que las marcas blancas y un 77% más que las marcas líderes (Garrido González, 2021). Cabe destacar que la OCU ha solicitado un IVA superreducido del 4% para los productos ecológicos, argumentando que “la sostenibilidad es una necesidad, no un lujo” (OCU, s.f., como se cita en Garrido González, 2021, párr. 15).

En términos de producción, el Informe Anual 2023 de Producción y Consumo Ecológico de Ecovalia muestra que, durante 2022, el mercado de productos sostenibles y ecológicos alcanzó un valor de 2.856 millones de euros (Bio Eco Actual, 2023). Este crecimiento está respaldado por un incremento en el área cultivada dedicada a la agricultura ecológica, que ya representa el 10,79% del total, según datos del BBVA (2023). Este informe también destaca un aumento en el número de granjas ganaderas y

¹⁶ Ecovalia es una asociación profesional española que apuesta por la producción ecológica como herramienta eficaz para mitigar el cambio climático. Presenta una amplia red de productores, agricultores, ganaderos, y elaboradores, que promueven la producción ecológica como la mejor opción para un futuro sostenible. <https://www.ecovalia.org/que-hacemos/>

¹⁷ La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) es la mayor organización de consumidores independiente de España. Su objetivo principal es defender los derechos de los consumidores y ofrecerles información sobre diversos temas relacionados con el consumo. <https://www.ocu.org/info/quienes-somos>

operadores con certificación ecológica, reflejando un auge en la demanda y oferta de productos ecológicos en España.

Este panorama subraya la evolución del mercado de la alimentación hacia prácticas más sostenibles, respaldadas por un compromiso cada vez mayor de los consumidores y las empresas para adoptar y fomentar acciones que promuevan la conservación del entorno y la mejora de las condiciones sociales. Ejemplo de ello serían las empresas La Fageda y Ametller Origen, que consideran esta tendencia como elemento central y muy importante en sus filosofías, lo que les ha ganado un reconocimiento especial dentro del sector. Estas dos empresas serán las que posteriormente se analizarán en detalle como parte de la investigación primaria para entender qué tendencias específicas están adoptando para lograr el éxito en la industria.

2.2.3. Consumidor consciente de su salud

El aumento de la conciencia sobre la salud marca una tendencia significativa en el comportamiento del consumidor contemporáneo, enfocándose cada vez más en la calidad y el origen de los alimentos. Esta tendencia, conocida como nutrición consciente, se está convirtiendo en una prioridad en el mundo moderno, impulsada por el deseo de llevar una vida más saludable (QuirónSalud, 2023).

Los consumidores están extremadamente interesados en su bienestar, lo que los lleva a investigar exhaustivamente todo tipo de información antes de adquirir alimentos (Limas Suárez, 2011). Optan por productos que no solo son naturales, sino también orgánicos y éticos, rechazando aquellos con aditivos artificiales o los que han sido producidos de manera insostenible (Gallegos García, 2022). Este cambio refleja una interconexión entre la salud, la responsabilidad ambiental y la responsabilidad social.

Un aspecto crucial detrás de esta tendencia es el enfoque creciente en la estética y la apariencia física, según se analiza en el libro *“Consumidor Consciente”* de Sergio Rodríguez. La sociedad reconoce cada vez más que los alimentos consumidos impactan directamente no solo la salud interna sino también en la apariencia externa (2021). Ejemplificado con los alimentos ricos en antioxidantes, los cuales son buscados no solo

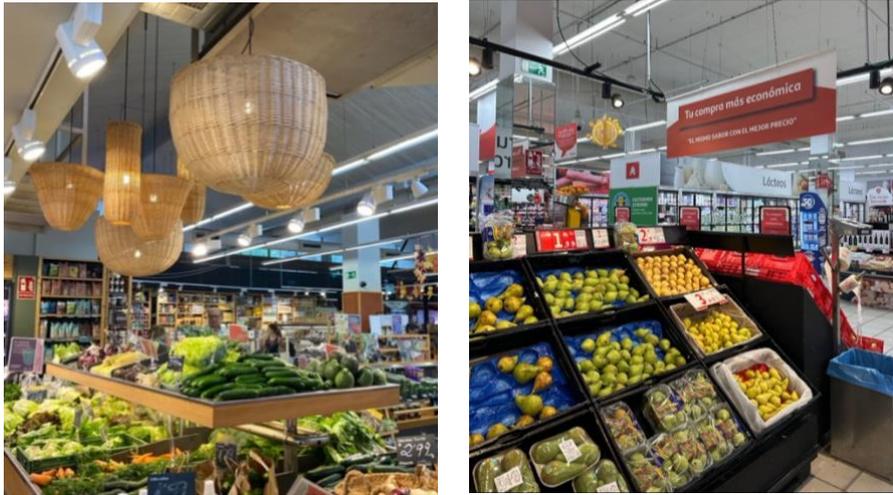
por sus beneficios para combatir enfermedades y fortalecer el sistema inmunológico, sino también por su capacidad de mejorar la apariencia de la piel (Cantabria Labs, 2023).

Además, la preocupación por la estética también se extiende a la forma en que se presentan los alimentos. La idea es que la comida no solo debe ser saludable, sino que debe parecerlo, incluyendo un atractivo visual que refleje un estilo de vida equilibrado (2021). Las empresas alimentarias son conscientes del impacto que tiene la forma en que muestran sus productos en las decisiones de compra de los consumidores. Por ello, invierten cada vez más en el diseño de sus tiendas y en la distribución de los productos en los estantes. Colores claros, iluminación natural, decoración que refleje la calidad de los alimentos, y una disposición estratégica de los productos crean un ambiente atractivo y propicio para la compra (*The Science of Store Layout: Retail Management Strategies for Boosting Sales*, 2023).

Además, la ubicación de los productos también juega un papel importante. Estudios llevados a cabo por el Grupo Unagras demuestran que los consumidores tienden a comprar más productos saludables cuando estos se encuentran a la altura de la vista o en las secciones más visibles de la tienda (Unagras, 2022).

Ejemplificado con estos dos casos, la tienda Ametller Origen en Barcelona refleja la naturalidad de sus productos a través de la decoración, la distribución de los alimentos, la iluminación y un ambiente que evoca el campo y la naturalidad. Por otro lado, el supermercado Alcampo en Madrid, aunque también busca influir en la percepción de los consumidores sobre sus productos, tiende a enfocarse más en la promoción de sus productos a un mejor precio (ver Figura 2). Son distintos focos que evocan distintas percepciones de calidad y comida saludable en el consumidor.

Figura 2. Comparación entre supermercado Ametller Origen y Alcampo



Fuente: Elaboración propia (2024)

Por tanto, la tendencia hacia una nutrición consciente refleja un cambio en el comportamiento del consumidor contemporáneo, que cada vez prioriza más la salud y la estética en sus decisiones de compra. Los consumidores buscan alimentos que sean beneficiosos para su bienestar físico y estético, además de que sean saludables, buscan también que lo parezcan (Rodríguez, 2021). Este interés creciente en la procedencia y la calidad de los alimentos ha llevado a las empresas a adaptar tanto sus productos como la manera en que los presentan, invirtiendo en ambientes que reflejen y promuevan estos valores.

2.2.3.1. Influencia de las redes sociales

Las redes sociales han transformado significativamente el comportamiento relacionado con la alimentación en España, facilitando la difusión de información y estableciendo normas sobre diferentes hábitos. Según Míguez Fernández, las plataformas digitales incitan a los usuarios a consumir alimentos que observan en estas, independientemente de su valor nutricional (2019, p. 35).

Esto indica que las redes sociales establecen normas sobre hábitos alimenticios, influyendo así en las decisiones de alimentación de quienes las usan, y utilizando estas plataformas como referencia para su propio consumo. (Hawkins et al., 2020, citado en Mamani Escobar et al., 2021). La búsqueda de la aceptación social está intrínsecamente ligada a la forma en la que se consume y, por tanto, lo que se percibe en los círculos

sociales digitales tiene una mayor influencia en el consumidor que lo que se percibe en el mundo físico (Mamani Escobar et al., 2021).

De hecho, una reciente investigación llevada a cabo por los científicos de la Universidad de Liverpool involucrando a 176 menores ha demostrado nueva evidencia sobre el efecto de la comercialización de snacks no saludables por parte de *influencers*¹⁸ en *Instagram*¹⁹ (Matey, 2019). Los expertos crearon dos grupos para observar perfiles de Instagram simulando ser dos populares *influencers*, uno que promocionaba alimentos no saludables y otro sin promocionar ningún producto. Los resultados mostraron que “los niños expuestos a imágenes de alimentos no saludables consumieron un 32% más de calorías en snacks insanos y un 26% más de calorías totales que aquellos que no vieron imágenes alimenticias” (Matey, 2019, párr. 13). Este estudio subraya la influencia significativa que los *influencers* pueden tener en la ingesta alimentaria de los consumidores más jóvenes, y sugiere la necesidad de restricciones más severas en el marketing digital de alimentos poco saludables.

2.2.3.2. Influencia del tipo de etiquetado

En línea con la publicidad digital, otro aspecto crucial en la toma de decisiones del consumidor es el etiquetado de los productos. Las etiquetas no solo sirven para atraer la atención mediante su marca y diseño, sino que son esenciales para ofrecer información sobre los contenidos nutricionales de los alimentos. Según el estudio de Míguez Fernández, las redes sociales no influyen en el conocimiento nutricional (2019, p. 32), y por ello, los consumidores tienen que obtener la información del etiquetado.

¹⁸ Influencer es una persona que tiene la capacidad de afectar las decisiones de otros debido a su autoridad, conocimiento, posición, o relación con su audiencia, especialmente en plataformas de redes sociales. <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer>

¹⁹ Instagram es una red social y plataforma de medios visuales que permite a los usuarios compartir fotos y videos, interactuar con otros mediante likes, comentarios y mensajes directos, y descubrir contenido a través de su función de exploración. <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/instagram>

En particular, sistemas de etiquetado como “*Nutri-Score*”²⁰ y “*RealFood*”²¹ juegan un papel fundamental. Estas etiquetas están diseñadas para clasificar los alimentos según su calidad nutricional y promover elecciones más saludables en el momento de la compra. Esta sección del trabajo de investigación se centra en evaluar cómo estos dos tipos de etiquetado afectan al comportamiento del consumidor, destacando la importancia de la información clara y concisa en el proceso de toma de decisiones (García, 2023). La mención de estos etiquetados se incorpora para contextualizar la evolución del panorama en la industria de consumo y para destacar la importancia de la respuesta de las empresas españolas a estas tendencias. Esta tesis no pretende profundizar en los tipos de etiquetas, pero sí reconocer su impacto en la toma de decisiones de los consumidores.

Por un lado, *Nutri-Score* es un modelo de etiquetado nutricional frontal utilizado de forma voluntaria por las empresas españolas. Tiene como objetivo facilitar la comprensión nutricional de los alimentos procesados y ayudar a los consumidores a tomar decisiones más saludables. Se realiza a través de un algoritmo que valora los ingredientes de los productos y los clasifica con una puntuación que queda reflejada en el envase con una letra y un color, simplificando la información para el consumidor (Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, 2023). Por otro lado, el movimiento *RealFooding* fue creado por Carlos Ríos y se caracteriza por clasificar los productos de los supermercados en categorías como “Comida real”, “Buen procesado” y “Ultraprocesado” a través de la aplicación móvil *MyRealFood*. De esta forma, la aplicación proporciona a los consumidores información instantánea sobre la calidad nutricional mediante el escaneo del código de barras del producto (Durcal, 2022).

Sin embargo, cada uno de estos mecanismos de clasificación de alimentos utiliza distintos algoritmos para evaluar los productos. Cada método tiene su conjunto de criterios y esto lleva a discrepancias en las recomendaciones nutricionales para un mismo producto (OCU, 2024). A su vez, debido a la coexistencia de estos dos sistemas de clasificación de alimentos, se genera un sentimiento de abrumación en el consumidor

²⁰ Véase:

https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/para_el_consumidor/seccion/informacion_Nutri_Score.htm

²¹ Véase:

<https://realfooding.com>

debido a la sobrecarga de información contradictoria. Según la publicación de Carlos Ríos (2020) en Facebook, hay discrepancias significativas sobre cómo se clasifican los alimentos entre el sistema *MyRealFood* y *Nutri-Score* (ver Figura 3).

Figura 3. Comparación de *MyRealFood* vs *Nutri-Score*



Fuente: Ríos (2020)

Él describe a *Nutri-Score* como un “parche, no una solución” (s.f., como se cita en *Así critica Carlos Ríos, creador del Realfooding, el funcionamiento de Nutriscore*, 2020, párr. 4) enfatizando que el sistema no logra incentivar el consumo de alimentos que la evidencia científica considera saludables. Simultáneamente, no desincentiva el consumo de alimentos ultraprocesados, que son identificados como perjudiciales para la salud a largo plazo. Este enfoque podría iniciar un ciclo de elecciones poco saludables camufladas como beneficiosas.

Además, el sistema de clasificación *Nutri-Score* ha recibido críticas por no considerar adecuadamente el procesamiento de los alimentos y por su tendencia a ser flexible con los productos que contienen azúcares y harinas refinadas mientras penaliza desproporcionadamente a las grasas. De hecho, restringe las comparaciones nutricionales de productos dentro del mismo grupo alimenticio, lo cual no refleja la necesidad real de una dieta equilibrada que, a menudo, requiere disminuir el consumo de ciertos tipos de alimentos mientras se incrementa el de otros (ABC Bienestar, 2020).

Por consiguiente, esta tendencia revela una inclinación por parte de los consumidores a reconectar con las prácticas alimentarias tradicionales. Existe una

creciente preferencia por alimentos que simbolizan la sencillez de los ingredientes no procesados y una menor dependencia de las complejidades que conllevan el análisis de etiquetas nutricionales y sistemas de clasificación. Esta predisposición por lo sencillo y transparente refleja un deseo de autenticidad y una conexión con lo natural, demostrando un retorno a la esencia de la alimentación como una expresión de salud y bienestar (Aryes, 2022).

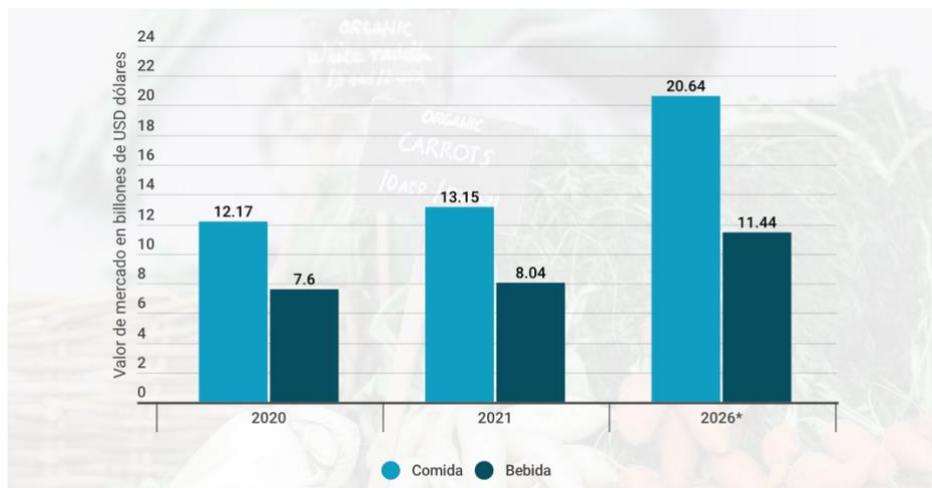
2.3. Innovación y tradición

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo de investigación, las empresas deben adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores. De este cambio, surge una nueva tendencia: la búsqueda de productos que fusionen la innovación con la autenticidad tradicional (Aryes, 2022). Este fenómeno es clave debido a que refleja la evolución de la mentalidad del consumidor, el cual, saturado de información tanto en los establecimientos físicos como en los dispositivos digitales, solo busca la simplicidad y transparencia en sus elecciones alimentarias.

Aunque no está regulado por leyes específicas, existe un nuevo tipo de etiquetado denominado *Clean Label* o etiquetado claro o limpio, que refleja una tendencia creciente en la industria alimentaria hacia productos que son percibidos como naturales y saludables. Este tipo de etiquetado se basa en cuatro características principales: una lista corta de ingredientes, alternativas naturales a edulcorantes y aditivos artificiales, envase y etiquetado saludables, y procesos de producción del producto menos invasivos (*Etiquetado 'Clean Label': a la búsqueda de la etiqueta limpia*, 2023).

Según los datos de Statista (2022, como se cita en *Etiquetado 'Clean Label': a la búsqueda de la etiqueta limpia*, 2023), esta tendencia se ilustra claramente en el siguiente gráfico, que muestra la trayectoria del valor de mercado global de alimentos y bebidas con etiqueta limpia. En 2020, estos productos alcanzaron un valor de mercado de 12,17 billones de dólares y se espera que este valor aumente hasta 20,64 billones de dólares para el año 2026 (ver Figura 4).

Figura 4. Valor de mercado de alimentos y bebidas con *clean label* a nivel global de 2020 a 2026



Fuente: Tierra (2023)

De hecho, según la Revista BioEco, esta nueva forma de consumir en la que se opta por la sencillez y la transparencia es la que “está provocando un cambio de paradigma en la industria alimentaria” (Martínez, 2022, párr. 7). Los consumidores, que a menudo no están familiarizados con la terminología científica, prefieren que las etiquetas usen nombres comunes y familiares. Por ejemplo, el término “ácido ascórbico” podría confundirse con un aditivo artificial, pero si se etiqueta como “vitamina C”, es inmediatamente reconocido y aceptado como un componente natural (Martínez, 2022).

Por tanto, esta tendencia está muy ligada con la clasificación de alimentos según el concepto de *RealFooding* que se expuso anteriormente. *RealFooding* promueve el consumo de productos naturales y correctamente procesados, características que encajan perfectamente con aquellos productos que poseen la etiqueta de *Clean Label*. Estos productos no solo están alineados con un estilo de vida saludable, sino que también apoyan la preferencia por ingredientes naturales y procesos de producción transparentes.

Por otro lado, aunque los consumidores buscan productos con características naturales y sencillas, también tienen gran interés por la innovación alimentaria (Rey, 2023). Siguen demandando productos que, a pesar de ser simples en sus ingredientes, ofrezcan nuevas experiencias y ayuden a proyectar una imagen de consumo consciente y saludable. Este equilibrio entre simplicidad y novedad refleja un deseo de mantener hábitos saludables sin sacrificar el disfrute y la exploración de nuevas opciones en el mercado alimentario.

2.4. Conclusiones

Para concluir el marco teórico, la literatura académica resalta una serie de tendencias emergentes en la industria alimentaria. Los cambios demográficos y las demandas cambiantes de los consumidores están impulsando a las empresas a innovar y adaptar sus productos para satisfacer necesidades más específicas y saludables. Este ajuste responde a un consumidor más informado y consciente de su salud.

Simultáneamente, un entorno regulatorio cada vez más complejo está desafiando a las empresas a cumplir con normativas más estrictas, especialmente en términos de seguridad alimentaria y sostenibilidad. Esta creciente complejidad requiere de adaptaciones en las operaciones empresariales y estrategias de mercado. Las empresas también están mostrando una fuerte responsabilidad social y medioambiental, buscando ofrecer productos más saludables y sostenibles. Esta tendencia se refleja en la importancia creciente que se le da a la apariencia de los productos y al diseño de las tiendas, elementos que influyen significativamente en la decisión de compra del consumidor.

Finalmente, se observa una tendencia hacia la sencillez y transparencia en los productos, se busca etiquetas con menos ingredientes, priorizando aquellos naturales y fácilmente reconocibles. Esta tendencia se observa incluso en productos innovadores que apuestan por la salud. Los consumidores ya no se conforman con promesas vacías sin base científica; quieren saber exactamente qué están consumiendo.

Estas tendencias resaltan la necesidad de que las empresas adapten sus estrategias para conectar con las necesidades actuales del mercado, manteniendo un equilibrio entre innovación, tradición y responsabilidad social para seguir siendo competitivas y relevantes en un entorno de constante evolución. Además, surgen nuevas preguntas de investigación: dado lo que señala la literatura, ¿cuál es la perspectiva de las empresas frente a estos retos? En el siguiente capítulo de investigación primaria, se verificará la correspondencia entre las tendencias identificadas en la literatura y lo que dicen las empresas seleccionadas.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN PRIMARIA

Tras un acercamiento inicial a la literatura sobre las tendencias emergentes en la industria de la alimentación, resulta imperativo corroborar cómo éstas se aplican en el mundo real. Por ello, se han seleccionado dos empresas, Ametller Origen y La Fageda, como ejemplos destacados de empresas que comenzaron como empresas familiares y han evolucionado hasta lograr un crecimiento notable en un corto periodo de tiempo, eligiendo acertadamente las tendencias en las que basar su crecimiento. Además, podrían servir de modelo para otras pequeñas y medianas empresas, ya que, como se ha mencionado en el marco teórico, las PYMEs constituyen el 96,1% del sector, lo que equivale a un total de 27.235 empresas (Luque-Vílchez y Rodríguez-Gutiérrez, 2021).

También cabe mencionar que la industria alimentaria es una de las más importantes de España, siendo Cataluña el sector principal en términos de contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y generación de empleo. Este sector preeminente representa un 16,28% del PIB catalán, con una generación de 38.205 millones de euros y proporcionando empleo a 164.372 personas en Cataluña (Generalitat de Catalunya, 2020). Estos datos subrayan la relevancia de estudiar a las empresas que juegan un papel crucial en el desarrollo de este sector vital para la economía de Cataluña y de España en su conjunto.

Mediante entrevistas en profundidad y métodos de observación, se propone analizar las estrategias y determinar qué tendencias se consideran más relevantes para el éxito empresarial. Este estudio permitirá contrastar la práctica empresarial actual con el marco teórico establecido, proporcionando una visión clara de la dinámica del crecimiento empresarial en nuestro país.

3.1. Objetivos

Los objetivos principales que se buscan alcanzar con las entrevistas, siguiendo la metodología “*Playing to Win: How Strategy Really Works*”, son los siguientes:

- Identificar las tendencias clave en la industria de la alimentación que Ametller Origen y La Fageda han adoptado para su crecimiento y expansión.
- Explorar cómo estas empresas han integrado las tendencias emergentes para adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor.
- Entender las estrategias específicas empleadas por cada empresa para determinar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.
- Determinar si las estrategias utilizadas por Ametller Origen y La Fageda son extrapolables a otras PYMEs dentro del mismo sector mediante un marco comparativo para identificar elementos comunes que puedan ser aplicados por otras empresas.

3.2. Metodología

Para el desarrollo de este tercer capítulo, se ha optado por la utilización de entrevistas en profundidad como técnica primaria para la recolección de información. Esta metodología cualitativa es preferida sobre técnicas cuantitativas debido a su capacidad para obtener datos más específicos que enriquecen significativamente el estudio. Las entrevistas en profundidad permiten un gran nivel de flexibilidad, abordando temas variados y emergentes que surgen espontáneamente y que no habían sido contemplados inicialmente (Hernández y García, 2008).

Las entrevistas en profundidad se van a realizar siguiendo la metodología *“Playing to Win: How Strategy Really Works”*. A través de este enfoque, Lafley y Martin articulan que el núcleo de cualquier estrategia empresarial debe ser el concepto de “ganar” y no solo el de competir. Ellos establecen que cuando una empresa decide simplemente participar en lugar de aspirar a ganar, inevitablemente evita tomar decisiones difíciles y realizar inversiones significativas que harían posible siquiera considerar la victoria. Estos enfoques ineficaces son impulsados por una concepción errónea de lo que realmente es la estrategia y una reticencia a tomar decisiones realmente difíciles (2013).

Definen la estrategia como un conjunto integrado y coordinado de cinco decisiones críticas: la definición de una aspiración ganadora, dónde competir, cómo ganar, qué capacidades hay que desarrollar y qué sistemas de gestión implementar (2013). Estas elecciones funcionan como una cascada de refuerzo donde cada decisión establece el contexto para las siguientes.

Adicionalmente, se ha complementado el estudio con técnicas de observación directa. Las visitas realizadas a las tiendas de Ametller Origen y a las instalaciones de La Fageda, que incluyen tanto sus fábricas como sus granjas, han facilitado la captura visual mediante fotografías y la evaluación de la cultura organizacional y operativa de estas organizaciones.

Por último, para una referencia detallada de las preguntas utilizadas durante las entrevistas, se ha incluido una guía completa en el anexo del trabajo. Esta guía de puntos es esencial para explorar más a fondo las técnicas de recolección de datos y los insights generados a partir de este estudio.

3.3. Ametller Origen

3.3.1. Entrevista en profundidad

3.3.1.1. Ficha técnica de la empresa

Ametller Origen es una destacada empresa catalana fundada en 2001 por Josep y Jordi Ametller, emergiendo de una familia con una profunda tradición en la agricultura (Saborit, 2021). Desde sus orígenes en una granja familiar, Ametller Origen ha crecido notablemente para convertirse en lo que es hoy. La compañía comenzó ofreciendo productos frescos que se cultivaban directamente en su granja y luego se vendían en el mercado local de Vilafranca, Cataluña. Inspirada en estas experiencias iniciales, Ametller Origen siempre ha mantenido un enfoque consistente en proporcionar frescura y calidad, lo cual les ha permitido destacarse y establecer un fuerte vínculo con la comunidad y la sostenibilidad a medida que evolucionaban. Este compromiso con la excelencia y la responsabilidad ambiental ha llevado a la compañía a ser galardonada con el Premio EY a la mejor empresa sostenible del país (Costa, 2023).

A lo largo de más de dos décadas, Ametller Origen ha crecido significativamente, estableciendo una red de 145 tiendas y empleando a 3.500 trabajadores, con una notable facturación de 453 millones de euros en 2022 (Costa, 2023). Su modelo de negocio se basa en una estructura de integración vertical, que les permite controlar todo el proceso, desde la producción agrícola hasta la comercialización en sus propios puntos de venta. Esta estrategia “del campo al plato” se refleja también en su fuerte apuesta por productos de marca propia, representando el 60% de su producción, lo que les permite diferenciarse en el mercado (Costa, 2023). Además, la adaptación a los nuevos hábitos de los consumidores y la innovación constante son claves en su éxito, especialmente en un mercado tan competitivo y saturado.

3.3.1.2. Descripción del entrevistado

Josep Ametller, cofundador de Ametller Origen, es la persona que he tenido la oportunidad de entrevistar. Junto con su hermano Jordi, provienen de una familia con una larga tradición agrícola en Vilafranca del Penedès. Sin embargo, Josep siempre había tenido pasión por el comercio, y en 2001, propuso a Jordi iniciar juntos una nueva aventura empresarial, resultando en la apertura de su primera tienda en el mercado de Sant Salvador. Actualmente, Josep y Jordi comparten una relación muy unida y complementaria en sus roles dentro de la empresa, sin seguir las convenciones típicas de las empresas familiares, ya que, mientras Jordi se concentra en la producción agrícola, Josep lidera las operaciones comerciales. Juntos, han creado una empresa que mantiene una fuerte conexión con sus raíces y valores familiares (Costa, 2023).

3.3.1.3. Conclusiones de la entrevista

La entrevista con Josep Ametller fue de gran interés y utilidad para acercarnos más a la realidad de la industria alimentaria en España. En primer lugar, Ametller enfatiza la importancia de la experiencia en la tienda física. La compañía busca que cada compra sea un “festival para los sentidos”, algo que consideran difícil de replicar en el entorno digital. Esta experiencia sensorial es un pilar clave de su diferenciación en el mercado. En palabras de Josep Ametller, “el crecimiento online no está siendo fuerte, ni se está promoviendo activamente dentro de la compañía”. Por ello, la empresa sigue centrada en optimizar y expandir la experiencia directa en tienda. Hace tres años, se anticipaba que el

comercio online podría alcanzar un 15% del total del mercado alimentario, una cifra optimista que contrasta con la realidad actual, donde solo se observa una penetración del 3%. Aunque en otros países el comercio online en el sector alimentario ha ganado más terreno, en España la situación es diferente. La cultura de comprar en tiendas físicas y especialmente en mercados de productos frescos sigue siendo predominante.

En cuanto al perfil del cliente típico de Ametller Origen, la empresa se dirige principalmente a un segmento de consumidores con un enfoque consciente hacia la alimentación y la salud. Los clientes de Ametller valoran principalmente la calidad y frescura de los productos, elementos que consideran “esenciales para mantener un estilo de vida saludable”. Este tipo de consumidor, según describe Josep Ametller, generalmente pertenece a “un nivel socioeconómico medio o medio-alto, lo que sugiere que tienen la capacidad económica para priorizar la calidad sobre el precio en sus decisiones de compra”. Este dato es crucial para entender cómo Ametller Origen posiciona su oferta de productos en el mercado, apuntando a satisfacer las necesidades de un grupo demográfico que valora tanto la salud como la experiencia de compra diferencial que la empresa busca proporcionar.

En relación con las ventajas competitivas de Ametller Origen, Josep Ametller subraya la importancia crucial que la empresa otorga a los productos frescos, especialmente frutas y verduras, en su estrategia de diferenciación en el mercado. La compañía no solo promete alta calidad, sino que también garantiza que esta promesa “se refleje de manera tangible en cada visita a sus tiendas” (ver Figura 5). El espacio y la atención dedicados a estas categorías son evidentes, creando una experiencia donde “la frescura y la calidad no son solo un *eslogan*, sino una realidad palpable para los consumidores”. Esta diferenciación se basa en el concepto del “Padre Payés”, que evoca la idea de “productos recién cosechados y directamente disponibles al consumidor”, reforzando el vínculo con la agricultura local y sostenible. Él resalta que, a diferencia de otros competidores que pueden hacer afirmaciones similares, en Ametller Origen se hace evidente en el diseño y el *layout* de las tiendas, lo que no solo mejora la percepción de marca, sino que también fortalece la confianza del consumidor en la calidad y procedencia de los productos que adquiere.

Figura 5. Selección y disposición de frutas frescas en la tienda Ametller Origen



Fuente: Elaboración propia (2024)

En la entrevista, Josep Ametller destaca también aspectos clave de la filosofía y estrategia de Ametller Origen, abordando el desarrollo de productos, la integración vertical y el compromiso con la calidad por encima del precio. Ametller Origen se centra en el desarrollo del producto más que en la investigación, desarrollo, e innovación tradicional (I+D+I), enfatizando la formulación de productos con “líneas rojas muy claras” que definen claramente lo que no se puede usar, en busca de “etiquetas limpias y un alto valor ético y sostenible”. Ametller describe este enfoque como “hacer fácil lo que parece difícil”.

Además, expone como el I+D ha sido más que una estrategia, “es una misión, una filosofía de vida y de empresa”. Él explica que “la juventud, su inquietud, y la manera de ser de la empresa los ha llevado a ser disruptivos permanentemente, siempre se cuestionan todo y así han ido evolucionando”. Por eso, Ametller Origen ha sido capaz de adelantarse a varias tendencias que, hoy en día, se pueden observar en el mercado y han sido mencionadas en el marco teórico.

En cuanto a la integración vertical, Ametller señala que, a pesar de “no ser un modelo tradicionalmente recomendado”, ha beneficiado a la empresa permitiendo un control más exhaustivo sobre la calidad y la producción. Esta integración asegura “un solo paraguas, una sola estrategia y una sola filosofía”, desde el campo hasta la tienda, lo que refuerza el conocimiento y la diferenciación del producto final.

Respecto a la competitividad en precios, la empresa no se deja influenciar, tal y como menciona Josep Ametller, “el precio nos ocupa, pero no nos condiciona”. Ametller Origen prioriza la calidad, asegurando que cada producto cumpla con una calificación mínima establecida y, aunque han lanzado una gama de productos esenciales para competir en precio, la calidad sigue siendo superior a la de sus competidores directos.

Finalmente, con toda esta información, Josep Ametller resalta la dedicación de Ametller Origen a revalorizar productos que habían perdido importancia en décadas anteriores, especialmente frutas y verduras, que representan “el 45% del volumen de la empresa”. A pesar de “la existencia de otras categorías que podrían ser más rentables”, la firma elige enfocarse en estos productos, lo que no solo honra su valor fundacional, sino que también establece “un valor diferencial en el mercado”.

Esta estrategia, aunque pueda limitar la oferta a una compra completa y representar un *hándicap*, distingue a Ametller Origen en un sector altamente competitivo. Además, lo expone con el ejemplo de “producir cremas de verdura con verdura congelada les permitiría bajar el coste un 30%”, sin embargo, aunque en una cata la diferencia en sabor no sea muy grande, rechaza esta opción ya que sino “perderían su sello identificativo” (ver Figura 6).

Figura 6. Variedad de cremas de verduras naturales que vende Ametller Origen



Fuente: Elaboración propia (2024)

A través de esta entrevista, queda claro que Ametller Origen se distingue en un mercado competitivo mediante una firme apuesta por la calidad y la experiencia única en tienda, sin dejar de lado las tendencias del mercado digital, aunque con un enfoque más moderado. Su visión adaptativa y centrada en el cliente garantiza que la empresa mantenga su relevancia y éxito en el sector alimentario en España.

3.3.2. Observación directa de las tiendas

El análisis no solo incluye una entrevista con el cofundador de Ametller Origen, Josep Ametller, sino también una evaluación de la experiencia de compra en sus tiendas para verificar las afirmaciones sobre la marca. La intención detrás de esta metodología es verificar de primera mano si las percepciones públicas y las promesas de la marca se alinean con la realidad experimentada por los consumidores.

Las tiendas de Ametller Origen son un claro reflejo físico de su compromiso con la naturalidad y la tradición. El diseño de las tiendas no es solo estético, sino que juega un papel crucial en la experiencia del cliente, materializando la filosofía empresarial que pone en alto lo saludable y lo natural. Los interiores de las tiendas están meticulosamente diseñados para evocar un ambiente de mercado tradicional, integrando elementos modernos que resaltan la frescura y la calidad de los productos, los cuales se presentan

de manera que son fácilmente accesibles y destacan por su frescura, calidad y origen claro.

En la entrevista, Josep Ametller enfatizó la importancia de la experiencia sensorial que ofrecen las tiendas físicas de Ametller Origen. Describió cada visita como un "festival para los sentidos", donde los atributos de frescura y calidad de los productos se convierten en una experiencia palpable para el consumidor, más allá de ser simplemente un eslogan. Efectivamente, las afirmaciones de Josep Ametller respecto a la experiencia sensorial en las tiendas de Ametller Origen encuentran un claro reflejo en la realidad observada. Al visitar sus establecimientos, se constata que la frescura y calidad de los productos superan el ámbito del eslogan para materializarse en una experiencia distintiva para los consumidores (ver Figura 7)

Figura 7. Collage de fotografías de la tienda Ametller Origen en el barrio Sarrià-Sant Gervasi en Barcelona



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.4. La Fageda

3.4.1. Entrevista en profundidad

3.4.1.1. Ficha técnica de la empresa

La Fageda es una empresa española de alimentación con sede en la Garrotxa (Cataluña) que se dedica a fabricar y vender una variedad de productos lácteos incluyendo yogures, natillas, helados y mermeladas. Se caracteriza por utilizar ingredientes naturales y por un proceso de producción respetuoso con el medio ambiente (La Fageda, s.f.).

Cuarenta décadas después de su fundación, la entidad se ha establecido como uno de los principales motores de empleo para personas con discapacidad en la región de Girona. Actualmente, brinda empleo a 561 personas, de las cuales el 30% presenta algún tipo de discapacidad, lo que resalta su dedicación y su impacto considerable en la inclusión laboral. En términos económicos, la facturación alcanza los 30 millones de euros (Gispert, 2023). El modelo de negocio de la fundación se enfoca en la distribución a supermercados y a diferentes colectivos, incluyendo hospitales, escuelas y empresas, destacando su papel crucial en la comunidad. Adicionalmente, atiende a una base de consumidores que asciende a 2,8 millones de personas, subrayando su alcance y relevancia en el mercado (La Fageda, s.f.).

3.4.1.2. Descripción del entrevistado

He tenido la oportunidad de entrevistar a Íñigo Gallo, quien ha aceptado amablemente mi solicitud de entrevista tras ponerme en contacto con él a través de la plataforma de red profesional LinkedIn. Actualmente, lleva casi cinco años siendo parte de la Junta Directiva de La Fageda. Con una sólida formación que incluye una Licenciatura en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona, un MBA por el IESE Business School y un Doctorado en Management por UCLA (Gallo, 2024), Íñigo compagina su rol en La Fageda con su posición como profesor en IESE, aportando una valiosa combinación de teoría y práctica a la organización.

3.4.1.3. Conclusiones de la entrevista

La entrevista con Íñigo Gallo fue también de gran interés y utilidad para acercarnos más a la realidad de la empresa en un entorno de mercado en constante cambio. En primer lugar, respecto a la evolución del perfil del consumidor de productos lácteos y su impacto en La Fageda, Gallo señala que “el mercado de yogures no crece porque no hay nuevos consumidores”, lo cual ha llevado a la empresa a enfocarse en productos con mayor valor añadido, como los yogures con proteínas y bifidus. Esta estrategia se alinea con las nuevas preferencias de los consumidores, adaptándose a un mercado estancado en volumen, pero que presenta oportunidades de crecimiento en segmentos específicos.

La Fageda se distingue notablemente en el mercado por su compromiso con la responsabilidad social y la proximidad local, aspectos que han sido claves en su diferenciación y aceptación en el mercado catalán. Gallo, en la entrevista, menciona que la empresa ha integrado a “170 personas con discapacidad”, mostrando su dedicación, no solo con la producción de calidad sino también con el impacto social positivo. Esta integración va de la mano con su enfoque en la capacidad y contribución individual de cada empleado al proceso de producción, enfatizando que “ellos se centran en la 'capacidad' esta persona es capaz de 'hacer' este yogurt”.

Paralelamente, Gallo explicó que La Fageda no ha seguido las rutas tradicionales en cuanto a estrategias de Marketing. Reveló que “no tenían departamento de Marketing como tal” por varias razones: la limitación de recursos financieros iniciales, el crecimiento orgánico que ya habían logrado en Cataluña sin la necesidad de publicidad convencional, y “una cierta reticencia a utilizar la discapacidad de sus empleados como una herramienta de venta”. En cambio, han optado por organizar visitas a sus instalaciones, permitiendo que los visitantes “entiendan el modelo de negocio que llevan a cabo y vean la dinámica de la empresa desde dentro” (ver Figura 8). Estas visitas no solo refuerzan su modelo de negocio, sino que también permiten que la empresa demuestre su enfoque en la calidad y capacidad, más allá de cualquier característica personal de sus trabajadores.

Figura 8. Sesión informativa previa a la visita por las instalaciones



Fuente: Elaboración propia (2024)

En cuanto a los desafíos de sostenibilidad, Gallo destaca que el “precio de la leche se ha doblado”, y la necesidad de cambiar de proveedor ha sido crítica. La empresa mantiene prácticas sostenibles, aunque enfrenta limitaciones con el envasado, donde “el plástico se sigue usando porque no se puede encontrar la manera de envasar algo líquido que no sea cristal o plástico”. Sin embargo, La Fageda se esfuerza por minimizar su huella de carbono, utilizando “un 80,31% de energía de origen renovable y tratando el 100% de sus aguas residuales”. Además, maneja eficientemente sus residuos y consume menos agua, lo que refleja un compromiso firme con la sostenibilidad ambiental.

Finalmente, en respuesta a las tendencias emergentes como el veganismo y la demanda de productos más saludables, La Fageda ha sido cautelosa al introducir nuevos productos. Según Gallo, la empresa evalúa si el mercado es “atractivo”, antes de proceder con nuevos lanzamientos, lo que les permite mantener la coherencia con la marca y asegurar la viabilidad de producción.

Estas conclusiones ilustran cómo La Fageda está enfrentándose a un mercado cambiante mediante adaptaciones estratégicas en su oferta de productos, estrategias de marketing y venta, y sostenibilidad, manteniendo siempre su compromiso con la responsabilidad social y la producción local.

3.4.2. Observación directa de las fábricas y granjas

Tal como se realizó con Ametller Origen mediante visitas a sus tiendas, se han realizado visitas a las granjas y fábricas de La Fageda para verificar personalmente la información que me ha sido proporcionada durante la entrevista. A partir de estas visitas, se puede confirmar que lo narrado en la entrevista es totalmente cierto. En efecto, hay empleados con discapacidad trabajando en la compañía, la cual, cabe destacar, no utiliza este hecho como una herramienta de marketing. De hecho, en Cataluña, La Fageda es ampliamente reconocida, y esto se ha logrado sin una campaña de publicidad convencional. La fama de la marca se ha compartido principalmente a través del boca a boca, un método tradicional que refleja la calidad y la integridad de sus productos y prácticas. Esta vuelta a la tradición no solo refuerza su autenticidad, sino que también demuestra cómo pueden ser disruptivos al fomentar un cambio social y ambiental positivo en un mercado altamente saturado.

Además, otra faceta impresionante de La Fageda es su respeto por el medio ambiente. Todos los animales están extremadamente bien cuidados y cada vaca es reconocida individualmente por su nombre. Cabe destacar que se posicionan firmemente como una empresa sostenible que opta por no producir en masa, manteniéndose fieles a su naturaleza de empresa local. Este enfoque les permite minimizar su impacto ambiental y seguir métodos de producción más tradicionales y ecológicos.

Esta combinación de inclusión, sostenibilidad, y reconocimiento local ilustra un modelo de negocio único que resuena bien con los consumidores y fortalece la comunidad y el medio ambiente. La Fageda, por lo tanto, no solo contribuye al mercado con productos de alta calidad, sino que también impulsa un impacto social y ambiental significativo, marcando una diferencia real en la industria (ver Figura 9).

Figura 9. Collage de fotografías de las instalaciones de La Fageda en Santa Pau en la Garrotxa



Fuente: Elaboración propia (2024)

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se ha abordado la industria de la alimentación, identificando y analizando las tendencias emergentes y el comportamiento cambiante del consumidor. A través de la revisión del marco teórico combinada con la investigación primaria, se ha logrado una comprensión profunda de cómo empresas destacadas como Ametller Origen y La Fageda están adoptando y aplicando estas tendencias en la práctica.

En el marco del presente trabajo de investigación, se ha destacado la relevancia de la Política Agrícola Común (PAC) para el periodo 2023-2027, la cual coloca la innovación en el centro de su estrategia con el propósito de modernizar el sector agroalimentario español (s.f.). Esta política, común a todos los países miembros de la Unión Europea, busca cimentar las bases para una agricultura futurista, enfatizando especialmente en la digitalización del sector. Este enfoque pretende no solo aumentar la precisión en las prácticas agrícolas, sino también maximizar la productividad y la eficiencia.

Tal como se refleja en las entrevistas realizadas, es fundamental digitalizar las cadenas de producción y de suministros para lograr estos objetivos, Ametller Origen ha implementado con éxito estas tecnologías, demostrando los beneficios tangibles de tal enfoque. Sin embargo, es crucial no olvidar las particularidades culturales y sociales que caracterizan al mercado español tal y como mencionaba Josep Ametller en la entrevista. A diferencia de muchos países europeos, en España el comercio online en el sector alimentario no ha logrado el mismo éxito, ya que, culturalmente, los españoles prefieren realizar sus compras de manera presencial en los supermercados. Por tanto, aunque la digitalización de los procesos de producción y las cadenas de suministro es esencial y debe ser impulsada, la digitalización del proceso de compra en sí misma debe abordarse con cautela según este estudio.

Además, tal y como refleja el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2024), la creciente demanda de información detallada sobre el origen, los ingredientes y la información nutricional de los alimentos es un indicativo de una mayor preocupación

por parte de los consumidores respecto a la calidad y procedencia de los productos que consumen. Esta tendencia subraya un movimiento hacia una conexión más consciente con los alimentos, ya que los consumidores están cada vez más informados y preocupados por su salud y el impacto ambiental de sus elecciones de consumo. Como se ha mencionado en el marco teórico, los consumidores están optando por productos con etiquetas claras o *clean label*, prefiriendo aquellos alimentos que son simples y no contienen una larga lista de ingredientes artificiales o difíciles de entender. Este enfoque hacia productos más "limpios" y menos procesados está alineado con una búsqueda generalizada de transparencia y autenticidad.

Simultáneamente, el endurecimiento de la normativa europea en cuanto a la seguridad alimentaria y sostenibilidad presenta un desafío considerable para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que constituyen el 96% del tejido productivo del sector alimentario. Estas nuevas políticas requieren adaptaciones significativas en la producción y etiquetado, lo que es particularmente arduo para empresas con recursos más limitados.

No obstante, los consumidores son conscientes de los retos que enfrentan estas PYMEs y muestran una disposición a apoyarlas. Este apoyo se manifiesta en la preferencia por productos de empresas locales, que se perciben como más comprometidas con prácticas sostenibles y éticas, tal y como exponen los dos entrevistados en la investigación primaria. Este comportamiento del consumidor no solo impulsa a las empresas a adaptarse a las nuevas normativas, sino que también fortalece la economía local y fomenta la sostenibilidad dentro del sector. Así, el diálogo entre consumidores informados y empresas comprometidas con prácticas responsables es crucial para la evolución del sector alimentario en un contexto de normas cada vez más exigentes.

Este trabajo de investigación también expone la importancia del papel de los jóvenes en el sector alimentario. Ellos combinan la tradición y la innovación, equilibrando las prácticas heredadas con nuevas formas de consumir productos. Esta dualidad se refleja en las dos generaciones: mientras los mayores se apegan a métodos más tradicionales, los jóvenes introducen prácticas innovadoras, destacando la importancia de encontrar un balance entre ambas perspectivas para el éxito en este sector. A menudo, los jóvenes están más informados sobre las tendencias nutricionales y los impactos ambientales de sus hábitos de consumo, y utilizan este conocimiento para influir y educar a las generaciones

mayores. Ametller Origen y La Fageda reconocen esta dinámica y han sabido capitalizarla. Ametller Origen se ha adelantado a muchas tendencias del mercado al escuchar activamente a los jóvenes y adaptarse a la forma en la que consumen. La Fageda también ha observado el impacto del boca a boca, mencionando que esta forma de comunicación orgánica les ha permitido diferenciarse en un entorno digitalizado.

Cabe resaltar también la dualidad en la forma de consumir, ya que, aunque los consumidores buscan ahorrar, también están dispuestos a invertir más en productos de mayor valor percibido, como aquellos que consideran saludables y que contribuyen a su bienestar. Ametller, en la entrevista, refleja esta tendencia al señalar que el precio preocupa a los consumidores, pero no los condiciona, y que la salud se ha convertido en una prioridad que va por encima del precio. En cuanto a la relación entre precio y sostenibilidad, la OCU ha argumentado que la sostenibilidad es una necesidad, no un lujo. Esto es promovido por ambas empresas ya que consideran que producir y vender de forma ecológica y sostenible debe ser fundamental. Ambas perspectivas subrayan que, aunque los consumidores valoran el ahorro, también están dispuestos a invertir en productos que perciben como beneficiosos para la salud y el medio ambiente.

Además, las entrevistas han servido como una guía para establecer que es clave centrarse en tener una identidad de marca, actuando en base a la misión y los valores de la empresa. Cada una de las dos empresas catalanas se enfoca en un aspecto distinto. Por un lado, Ametller Origen se dedica a crear una experiencia de compra única, diferenciándose del resto, evocando la naturalidad y la tradición. Su integración vertical, que abarca desde la producción hasta la venta, les permite ofrecer productos de mayor calidad y tener un mayor control sobre sus procesos. Por otro lado, La Fageda se centra en la integración laboral de personas en riesgo de exclusión, empleando estrategias de marketing que se enfocan en la experiencia presencial de visitar sus fábricas y granjas.

Por último, la observación en las tiendas de Ametller Origen y en las fábricas y granjas de La Fageda ha sido muy útil, ya que ha permitido contrastar lo mencionado en las entrevistas, evidenciando un denominador común: el vínculo con la tradición. Según la literatura académica, los artículos y las entrevistas, la industria de la alimentación en España no se digitalizará por completo debido a factores culturales y costumbres profundamente arraigados en la sociedad. Estas dos empresas reflejan claramente lo que

se ha querido transmitir con este trabajo, mostrando coherencia con las tendencias mencionadas y una cohesión con los objetivos planteados, respondiendo adecuadamente a cada uno de ellos. La tradición y la innovación son clave, y encontrar un balance entre ambos es fundamental para el éxito en este sector.

CAPÍTULO 5: RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Al analizar la información obtenida a través de la revisión de la literatura académica, las entrevistas en profundidad y la observación directa de los puntos de venta y fábricas, se pueden desarrollar recomendaciones prácticas fundamentadas en los argumentos mencionados. En primer lugar, se recomienda a las empresas del sector de la alimentación adoptar estrategias que refuercen la conexión con la tradición, mientras integran prácticas innovadoras que respeten y potencien su identidad de marca. Se ha observado que los consumidores modernos, sobrecargados diariamente de información, prefieren simplificar sus decisiones de compra. Por lo tanto, es vital desarrollar puntos de venta y productos que reflejen naturalidad y claridad, asegurar un etiquetado de simple comprensión, y centrar la estrategia de negocio en la sostenibilidad y responsabilidad social.

Este estudio subraya la importancia de las tendencias hacia la sostenibilidad, las prácticas de responsabilidad social, y la valorización de la naturalidad y la tradición tanto en los productos como en la experiencia de compra. En un mercado altamente saturado, la diferenciación se convierte en un aspecto clave para el éxito. Las empresas que logran equilibrar adecuadamente la innovación con la tradición, manteniendo un compromiso firme con la sostenibilidad y la responsabilidad social, están mejor posicionadas para captar y mantener la lealtad de los consumidores. Por tanto, el futuro del sector depende de la capacidad de las empresas para adaptarse a las tendencias emergentes mientras se mantienen fieles a sus valores fundamentales, garantizando que cada producto y experiencia de compra refleje un compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el bienestar del consumidor.

Por último, cabe mencionar que este trabajo ha abordado numerosos aspectos cruciales en la adaptación empresarial a las tendencias emergentes en la industria alimentaria, centrandó su análisis en los casos de Ametller Origen y La Fageda. Sin embargo, aún hay múltiples líneas de investigación que podrían profundizar y expandir el conocimiento en este campo. A continuación, se delinear posibles direcciones futuras para la investigación:

- **Preferencia por la compra física de alimentos en España:** Analizar por qué en España, a diferencia de otros países, predomina la compra física de alimentos sobre la compra online, identificando factores culturales, económicos y sociales que contribuyen a esta preferencia.
- **Estudio de la innovación en la industria alimentaria:** Estudiar hasta qué punto los consumidores están dispuestos a aceptar innovaciones en alimentos, como productos alternativos a la carne o alimentos genéticamente modificados, y explorar los límites de aceptación de estas innovaciones.
- **Legislación europea vs. nacional en la industria alimentaria:** Estudiar las ventajas y desventajas de centralizar la legislación alimentaria a nivel europeo frente a mantenerla a nivel nacional, analizando cómo cada enfoque afecta la uniformidad, la calidad y la seguridad alimentaria en los distintos estados miembros.
- **Compatibilidad entre demografía envejecida y tecnología avanzada:** Investigar cómo la creciente demografía de edad avanzada en España puede adaptarse a las rápidas innovaciones tecnológicas en la industria alimentaria, y qué estrategias pueden desarrollar las empresas para facilitar esta transición.
- **Disposición a consumir productos ecológicos:** Analizar la disposición de los consumidores a pagar precios premium por productos ecológicos, identificando factores que influyen en esta decisión y cómo varía entre diferentes segmentos de la población.
- **Influencia de las redes sociales en los hábitos de consumo:** Investigar el poder de las redes sociales en la modificación de los hábitos de consumo y cómo las plataformas digitales pueden influir en las tendencias alimentarias y en las decisiones de compra de los consumidores.

- **Análisis de incongruencias en el etiquetado de alimentos:** Evaluar la efectividad y la claridad de diferentes sistemas de etiquetado, investigando cuál proporciona información más precisa y útil para los consumidores y cómo mejorar la coherencia entre ellos.

Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo Fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **ELENA PASAMÓN BARDAJÍ**, estudiante del **DOBLE GRADO DE ADE Y RELACIONES INTERNACIONALES (5 ° E6 B)** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN EMPRESARIAL A LAS TENDENCIAS EMERGENTES EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA”**, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de junio de 2024

Firma: Elena Pasamón Bardají



Bibliografía

- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (2024). *Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)*. https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/seccion/efsa.htm
- Allub, L. (2022). *La importancia de importar para exportar*. Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2022/11/la-importancia-de-importar-para-exportar/>
- Aryes, L. (2022). *La evolución de la tendencia de naturalidad en la alimentación* [Descripción audiovisual]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-evolucion-de-tendencia-naturalidad-en-alimentacion-aryesltda/>
- Así critica Carlos Ríos, creador del Realfooding, el funcionamiento de Nutriscore*. (2020). ABC Bienestar. https://www.abc.es/bienestar/alimentacion/etiquetas-alimentos/abci-critica-carlos-rios-creador-realfooding-funcionamiento-nutriscore-202010211928_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Fbienestar%2Falimentacion%2Fetiquetas-alimentos%2Fabci-critica-carlos-rios-creador-realfooding-funcionamiento-nutriscore-202010211928_noticia.html
- BBVA. (2023). *España | Evolución reciente de las exportaciones españolas*. <https://www.bbva.com/es/publicaciones/espana-evolucion-reciente-de-las-exportaciones-espanolas/>
- BBVA. (2023). *La alimentación ecológica crece en España: más de la mitad de la población ha consumido productos ecológicos*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-alimentacion-ecologica-crece-en-espana-mas-del-55-de-la-poblacion-ha-consumido-productos-ecologicos/>

Bio Eco Actual. (2023). *Los españoles gastan de media al año 60 euros en productos ecológicos*. <https://www.bioecoactual.com/2023/03/22/los-espanoles-gastan-de-media-al-ano-60-euros-en-productos-ecologicos>;`【oaicite:0】`
`​`

Bonduelle. (s.f.). *La receta de la innovación*. <https://www.bonduelle.es/desde-1853/articulo/la-receta-de-la-innovacion/1262/133>

Cantabria Labs. (2023). *Antioxidantes para la piel: descubre los beneficios*. <https://www.cantabrialabs.es/blog/antioxidantes-para-la-piel-descubre-los-beneficios/#:~:text=Beneficios%20de%20los%20antioxidantes&text=Retrasan%20el%20envejecimiento%3A%20Los%20antioxidantes,mantener%20una%20apariciencia%20m%C3%A1s%20joven>.

Cerrillo García, I., Saralegui Díez, P., Morilla Romero de la Osa, R., González de Molina Navarro, M. y Guzmán Casado, G. I. (2023). *Análisis nutricional de la población española: un nuevo enfoque basado en datos públicos de consumo*. Alimenta. <https://alimentta.com/publicacion/analisis-nutricional-de-la-poblacion-espanola-un-nuevo-enfoque-basado-en-datos-publicos-de-consumo/>

Clúster Alimentario de Galicia. (s.f.). *Guía de Principales Criterios de los Productos Adaptados a las Personas Mayores*. Nutriage. <https://www.clusteralimentariodegalicia.org/wp-content/uploads/2021/07/nutriage-guia-productos.pdf>

¿Cómo marcan las nuevas generaciones el presente y el futuro de la alimentación? (2022). Tierra. <https://www.plataformatierra.es/actualidad/implicaciones-jovenes-comportamiento-alimentacion-empresas>

Contreras, M. A. y Vargas, J. A. (2021). Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica generacional. *Academo* (Asunción), 8(1), 15-28. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>

Costa, V. (2023). *La vida Sherpa de Ametller: “Tener éxito no es quemar dinero”*. The New Barcelona Post. <https://www.thenewbarcelonapost.com/la-vida-sherpa-de-ametller-tener-exito-no-es-quemar-dinero/>

Cuideo se alía con Glovo para facilitar el acceso de productos ‘farma’ a personas mayores. (2024). PlantaDoce. <https://www.plantadoce.com/empresa/cuideo-se-alia-a-glovo-para-facilitar-el-acceso-de-productos-farma-a-persona-mayores>

De la Calle Rodríguez, J. M. (2023). *El branding de destinos turísticos. Análisis de la marca Islas Canarias* [Trabajo de fin de grado, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Segovia]. Repositorio de la Universidad de Segovia. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/60862/TFG-N.%202121.pdf;jsessionid=38993A44857F00A660BE64E85343B42A?sequence=1>

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (s.f). *Consumo y producción sostenibles*. Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-consumption-and-production>.

Durcal. (2022). *Realfooding: ¿Qué es y en qué consiste?* <https://www.durcal.com/blog/realfooding-que-es-que-consiste/>

eGrocery: la consolidación del comercio electrónico de alimentos. (2022). Tierra. <https://www.plataformatierra.es/actualidad/egrocery-consolidacion-comercio-electronico-de-alimentos>

El consumidor, más heterogéneo que nunca. (2017). Revista InfoRetail. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-consumidor-mas-heterogeneo-que-nunca/d98bd1041cba10585eae9fb806ad0cb8>

El Impacto de la Globalización en las Economías Locales. (2023). La Revista Binacional. <https://larevistabinacional.com/es/economia/el-impacto-de-la-globalizacion-en-las-economias-locales-oportunidades-y-retos/>

El sector agroalimentario: Primera industria de España en plena transformación. (2023). Industry Talks. <https://industrytalks.es/el-sector-agroalimentario-primer-industria-de-espana-en-plena-transformacion/>

EsDiario. (2021). *Así son los 5 productos ecológicos de Alcampo que ya son top ventas.* <https://www.esdiario.com/sostenibilidad/123975532/productos-ecologicos-alcampo-top-ventas.html>

Etiquetado 'Clean Label': a la búsqueda de la etiqueta limpia. (2023). Tierra. <https://www.plataformatierra.es/innovacion/etiquetado-a-la-busqueda-de-la-etiqueta-limpia>

EUDE Business School. (s.f.). *¿Qué beneficios económicos tiene abrirse al comercio internacional?* <https://www.eude.es/blog/que-beneficios-economicos-tiene-abrirse-al-comercio-internacional-especializate-con-eude/>

FIAB. (2021). *Las principales preocupaciones de las pymes de la industria de alimentación y bebidas.* Revista Alimentaria. <https://revistaalimentaria.es/industria/alimentacion-especial/las-principales-preocupaciones-de-las-pymes-de-la-industria>

Forner, G. (2024). *La política agraria del mercado libre ha fracasado: ya no hay alimentación barata para el consumidor.* Hordago. <https://www.elsaltodiario.com/agricultura/politica-agraria-mercado-libre-ha-fracasado-no-hay-alimentacion-barata-consumidor>

Fullana, I. (2022). *En 2050, 1 de cada 3 españoles será mayor de 65 años.* UCM CCINF. <https://infoactualidad.ucm.es/index.php/noticias/sociedad/3281-en-2050-1-de-cada-3-espanoles-sera-mayor-de-65-anos#:~:text=Se%20prevé%20que%20desde%202030,1%20de%20cada%203%20españoles.>

- Gallegos García, A. (2022). Slow food vs Fast food: la batalla final. *Algarabía*, 38. <https://link.gale.com/apps/doc/A777049932/HRCA?u=anon~d448717a&sid=googleScholar&xid=cfa58764>
- Gallo, I. (2024). *Biografía* [Descripción audiovisual]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/iñigo-gallo-9b857b111/>
- García Villar, A. (s.f.). *¿Qué es la estrategia de la granja a la mesa?* El Cierrón. <https://www.arandanoselcierron.com/que-es-la-estrategia-de-la-granja-a-tu-mesa>
- García, G. (2021). *La tecnología genera cambios en la nutrición personalizada y los alimentos como medicina*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/la-tecnologia-genera-cambios-en-la-nutricion-personalizada-y-los-alimentos-como-medicina/>
- García, G. (2023). *Así se clasifican las etiquetas de los productos alimentarios*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/maquinaria-para-ensado-y-procesamiento/asi-se-clasifican-las-etiquetas-de-los-productos-alimentarios/>
- Garrido González, P. (2021). *Aumenta un 20% la compra de productos ecológicos por la mayor concienciación de los jóvenes con el cambio climático*. El Confidencial Digital. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/aumenta-20-compra-productos-ecologicos-mayor-concienciacion-jovenes-cambio-climatico/20211117165049306853.html>
- Generalitat de Catalunya. (2020). *El sector agroalimentario, el primer sector económico y estratégico de Cataluña, y con más peso en la economía*. IRTA. <https://www.irta.cat/es/el-sector-agroalimentario-el-primer-sector-economico-y-estrategico-de-cataluna-y-con-mas-peso-en-la-economia/>
- Gispert, B. (2023). *La Fageda resiste la crisis y mantiene los 28 millones en ingresos*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20230106/8669296/la-fageda-empresa-fundacion-ingresos-empleo.html>

- Gonzales, A. E. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. El nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48).
<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>
- Guner, N. (2023). *La economía española ante el reto demográfico*. Funcas.
<https://www.funcas.es/revista/la-economia-espanola-ante-el-reto-demografico-2/>
- Hernández, T. B. y García, L. O. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (34), 7.
- Ibáñez, M. J. (2024). *España se alía con Francia para frenar la competencia desleal en el campo*. El Periódico.
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20240220/espana-alia-francia-frenar-competencia-desleal-campo-98416757>
- Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL). (s.f.). *DOP e IGP*.
<https://www.itacyl.es/calidad-diferenciada/dop-e-igp>
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). Pearson Educación de México.
- Kurrer, C. y Lipcaneanu, N. (2023). *Food safety. Fact Sheets on the European Union, European Parliament*.
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/51/food-safety>
- La Comisión Europea presenta las estrategias de la granja a la mesa y la biodiversidad horizonte 2030*. (2024). Agronews Comunitat Valenciana.
<https://www.agronewscomunitatvalenciana.com/la-comision-europea-presenta-las-estrategias-de-la-granja-la-mesa-y-la-biodiversidad-horizonte-2030>
- La Fageda. (s.f.). *¿Qué es La Fageda?* <https://www.fageda.com/es/que-es-la-fageda/>

- La Moncloa. (2024). *¿Qué es la Política Agraria Común (PAC)?*
<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2023/200423-que-es-la-pac-y-como-solicitarla.aspx>
- Lactalis España (s.f.). *Presente en los hogares españoles con marcas icónicas.*
<https://www.lactalis.es>
- Lafley, A. G. y Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works.* Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/books/playing-to-win>
- Limas Suárez, S. J. (2011). *Marketing empresarial, Dirección como estrategia competitiva.* Ediciones de la U.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MzOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Los+consumidores+están+extremadamente+interesados+en+su+bienestar,+lo+que+los+lleva+a+investigar+exhaustivamente+todo+tipo+de+información+antes+de+adquirir+alimentos.+&ots=Uh5van-r-Q&sig=vBtk0BhgCsBVO-BK_Wzhems_zyE#v=onepage&q&f=false
- Lladó, M. y Domínguez, E. (2023). *The new paradox: Finding certainty in an uncertain business environment.* [Presentación en vivo]. IESE Business School, Barcelona, España.
- Luque-Vílchez, M. y Rodríguez-Gutiérrez, P. (2021). Internacionalización y supervivencia de la pyme agroalimentaria del sur de España. *ITEA-Información Técnica Económica Agraria*, 117(5), 422-433. <https://aida-itea.org/aida-itea/files/itea/revistas/2021/117-5/ITEA%20117-5.pdf#page=106>
- Mamani Escobar, B., Redrovan, D., Villeda, E. y Hernández Santana, A. (2021). ¿Somos conscientes del efecto de las redes sociales en nuestra nutrición? *Innovare Revista de Ciencia y Tecnología*, 10(3). <https://doi.org/10.5377/innovare.v10i3.12990>
- Martínez, R. (2022). *Clean label o etiqueta limpia: qué es y como identificarla.* BioEco Actual. <https://www.bioecoactual.com/2022/02/07/clean-label-o-etiqueta-limpia-que-es-y-como-identificarla/>

- Matey, P. (2019). *Los 'instagramers' y 'youtubers' deciden lo que tus hijos comen*. Alimento+. https://www.alimento.elconfidencial.com/nutricion/2019-03-13/redes-sociales-influyen-alimentos-menores_1877030/
- Míguez Fernández, L. (2019). *Influencia de las redes sociales en la alimentación saludable* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27875/TFG%20Míguez%20Fernández,%20Laura.pdf?sequence=1>
- Millán, M. (2024). *Brecha generacional en la compra*. Heraldo. <https://www.heraldo.es/noticias/gastronomia/2024/01/20/brecha-generacional-compra-jovenes-no-prueban-caza-visceras-1705091.html>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). *Análisis y Prospectiva – serie AgrInfo nº 32. La innovación en el sector agroalimentario*. S.G. de Análisis, Coordinación y Estadística. https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/ayp_innovacion_agrinfo32_tcm30-608441.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Análisis de consumo y precios en la cadena alimentaria*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/observatorio-cadena/kantaranalisisconsumoypreciosoca28abril2023_tcm30-650708.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2024). *El 85 % de los consumidores se interesa por las novedades alimentarias del mercado*. <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-85--de-los-consumidores-se-interesa-por-las-novedades-alimentarias-del-mercado/tcm:30-659184>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Informe anual de la industria agroalimentaria 2022-2023*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria->

[agroalimentaria/20240126informeanualindustria2022-20234t23ok_tcm30-659567.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/medio-ambiente-y-salud/agencia-espanola-de-seguridad-alimentaria.html)

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s.f.). *La Política Agrícola Común 2023-2027 y el Plan Estratégico*. <https://www.mapa.gob.es/es/pac/pac-2023-2027/default.aspx>

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (2023). *Información sobre el modelo Nutri-Score*. https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/para_el_consumidor/seccion/informacion_Nutri_Score.htm

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2024). *Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición*. <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/medio-ambiente-y-salud/agencia-espanola-de-seguridad-alimentaria.html>

Moyano Estrada, E. (2024). *Cambio climático y agricultura: entre el conflicto y la cooperación*. Agenda Pública. <https://agendapublica.es/noticia/19080/cambio-climatico-agricultura-entre-conflicto-cooperacion>

MPAC. (2023). *Encuesta de Hábitos de Compra y Consumo 2023*. <https://mesaparticipacion.com/wp-content/uploads/2023/10/Dossier-Encuesta-habitos-de-compra-y-consumo-2023.pdf>

Nagusi Intelligence Center. (s.f.). *Oportunidades de negocio en el sector de la nutrición senior*. Urduliz Bizkaia: Nagusi Intelligence Center - Behatokia. https://www.bizkaia.eus/documents/9027320/11569571/06_NUTRICION+SENIOR_ES.pdf

Nestlé Health Science. (s.f.). *Impulsando una vida más saludable a través de la nutrición*. <https://empresa.nestle.es/es/marcas/health-science>

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *Qué es RSC*.
<https://observatoriorsc.org/areas-de-trabajo/rsc/>
- OCU. (2024). *OCU alerta del etiquetado confuso de las imitaciones veganas de la carne y del pescado*. <https://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/558544-La-OCU-alerta-del-etiquetado-confuso-de-las-imitaciones-vegan-de-la-carne-y-del-pescado.html>
- Oliveros, A. (2019). *El protagonismo de las PYMES en España* [Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid]. Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/45754/TFG-E-992.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2019). Reglamento (UE) 2019/1381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 sobre la transparencia y sostenibilidad de la determinación y evaluación del riesgo en la UE en la cadena alimentaria. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://www.boe.es/doue/2019/231/L00001-00028.pdf>
- QuirónSalud. (2023). *La nutrición consciente: el camino hacia una vida saludable y sostenible*. <https://www.quironsalud.com/es/comunicacion/actualidad/nutricion-consciente-camino-hacia-vida-saludable-sostenible#:~:text=Más%20allá%20de%20las%20modas,tipo%20de%20entrenamiento%20que%20realizamos>.
- Rey, M. C. (2023). *Innovación alimentaria: retos y tendencias actuales*. UEMC. <https://grados.uemc.es/blog/innovacion-alimentaria-retos-tendencias-actuales>
- Ríos, C. (2020). *En los próximos meses se implementará el etiquetado Nutriscore en España y algunas marcas ya están sacando provecho para vender sus ultraprocesados como supuestos “alimentos saludables”* [Descripción audiovisual]. Facebook.

<https://www.facebook.com/carlosriosq/photos/a.437623942960514/3463708133685398/?type=3>

Rodríguez, S. (2021). *Consumidor consciente: Un recorrido por su toma de decisiones*. ESIC Editorial.
https://books.google.es/books/about/Consumidor_consciente.html?id=LcEoEAAAQBAJ&redir_esc=y

Saborit, S. (2021). *Josep Ametller: “Nos vemos capaces de transformar el mundo vendiendo acelgas”*. The New Barcelona Post.
<https://www.thenewbarcelonapost.com/josep-ametller-nos-vemos-capaces-transformar-mundo-vendiendo-acelgas/>

The Science of Store Layout: Retail Management Strategies for Boosting Sales. (2023). Rebellion Research. <https://www.rebellionresearch.com/the-science-of-store-layout-retail-management-strategies-for-boosting-sales>

Unagras. (2022). *Cómo influye la psicología en la compra de tu supermercado*. <https://blog.unagras.es/como-influye-la-psicologia-en-la-compra-de-tu-supermercado/>

Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Harvard Business School Press.
<https://media.imaxws.com/912/howcustomersthink.pdf>

Anexo

Anexo 1: Guía de puntos de la entrevista con Josep Ametller (Ametller Origen)

Aspiraciones

- ¿Cuáles son las principales aspiraciones de Ametller Origen actualmente?
- ¿Cuáles son las aspiraciones de Ametller Origen para los próximos años en términos de crecimiento e impacto en la industria de la alimentación?

Mercado

- Respecto al canal digital, ¿tiene futuro o consideras que la gente sigue prefiriendo ir a comprar al supermercado? ¿Cuál es el perfil del consumidor que más compra online y cómo se alinea esto con la estrategia de Ametller Origen?
- Con respecto a la expansión geográfica, ¿tenéis planes de expansión a otras áreas del país más allá de Cataluña y Andorra?
- ¿Podrías describir el perfil de cliente de Ametller Origen? ¿En qué segmento de consumidor está principalmente posicionada la empresa?
- ¿Cuáles son las categorías de alimentación que más vendéis y cuál es su importancia estratégica para el crecimiento de la empresa?

Ventajas competitivas

- ¿Qué hace a Ametller Origen diferente del resto de empresas del sector?
- Ametller Origen es conocida por la calidad y naturalidad en el diseño de sus tiendas. ¿Cómo contribuye el layout y el formato de las tiendas a la experiencia del cliente y a la percepción de la marca?
- La sostenibilidad y responsabilidad medioambiental son pilares fundamentales para Ametller Origen, ¿cómo ha sido la recepción del mercado hacia estas iniciativas y cuál ha sido su impacto en la fidelización del cliente?
- La integración vertical es un modelo poco común que no se recomienda tradicionalmente en las escuelas de negocio, ¿cómo ha beneficiado este enfoque a Ametller Origen en términos de control de calidad y costes?
- En vuestra identidad de marca, primero viene la calidad y el sabor de los productos y después el precio, ¿cómo se asegura Ametller Origen de mantener estos estándares altos sin comprometer la competitividad en precios?

Capacidades necesarias

- ¿Cuáles son las capacidades clave que debe tener Ametller Origen para alcanzar sus aspiraciones de crecimiento y sostenibilidad?

- ¿Cómo se estructura Ametller Origen para innovar constantemente y mantener su competitividad en el mercado?

Sistemas de gestión

- ¿Qué sistemas de gestión consideras esenciales para mantener el crecimiento y la calidad en Ametller Origen, especialmente con su modelo de negocio de integración vertical?
- ¿Cómo asegura Ametller Origen la eficiencia en sus operaciones y la gestión sostenible de sus recursos?

Anexo 2: Guía de puntos de la entrevista con Íñigo Gallo (La Fageda)

Aspiraciones

- ¿Cuáles son las principales aspiraciones de La Fageda actualmente?
- Considerando las tendencias actuales del mercado, ¿hay algún área particular de innovación o desarrollo de producto en la que La Fageda esté especialmente interesada en invertir recursos?
- ¿Cómo visualiza La Fageda su posición en el mercado de productos lácteos en los próximos cinco años?

Mercado

- ¿Podrías describir el cliente tipo de La Fageda? ¿En qué segmento de consumidor está principalmente posicionada la empresa?
- Dada la reciente expansión a Madrid y Valencia, ¿existen planes futuros para ingresar a otros mercados internacionales o ampliar la presencia nacional?
- ¿Existen segmentos de clientes específicos a los que La Fageda aspira a atraer en los próximos años?

Ventajas competitivas

- ¿Cómo utiliza La Fageda su modelo social y su enfoque en la proximidad y la producción local como ventajas competitivas para impactar la percepción de la marca?
- ¿Cómo estáis manejando la percepción de la marca en nuevas regiones como Madrid y Valencia, donde la empresa no es tan conocida?
- ¿Qué estrategias específicas implementa La Fageda para mantenerse relevante y competitiva en un mercado saturado de opciones muy similares?
- ¿Cómo aborda La Fageda la diferenciación de marca y la creación de valor percibido frente a competidores con mayores recursos de marketing?

Capacidades necesarias

- Dado el enfoque de La Fageda en productos de alta calidad y su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, ¿qué capacidades específicas consideras esenciales fortalecer o desarrollar para mantener la competitividad en el mercado?
- ¿Cómo fomenta La Fageda la cultura organizativa centrada en la sostenibilidad y la responsabilidad social entre sus empleados y colaboradores?

Sistemas de gestión

- Con la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado, como, por ejemplo, con productos sin lactosa y ecológicos, ¿qué sistemas de gestión está implementando La Fageda para asegurar la innovación continua y la respuesta eficaz a estas tendencias?
- ¿Cómo utiliza La Fageda la tecnología y la digitalización en sus procesos de producción y gestión para mejorar la eficiencia y la calidad del producto?
- ¿Cuáles son los principales desafíos logísticos y de cadena de suministro que enfrenta La Fageda al expandirse a nuevos mercados?