



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La adaptación de la empresa agroalimentaria a los cambios en los hábitos de los consumidores.

Autor: Jorge Huete Lázaro

Directora: Laura Sierra Moral

RESUMEN

En el presente trabajo se va a realizar una investigación acerca de la adaptación de las empresas del sector agroalimentario a los nuevos hábitos del consumidor. Esta adaptación es un proceso complejo en el que tan solo sobrevivirán aquellas empresas actualizadas a los nuevos tiempos y a las nuevas tendencias. El estudio de la adaptación de las empresas estará orientado desde el punto de vista actual y desde situaciones de crisis como la provocada por la Covid-19.

En primer lugar, se va a proceder a analizar el sector agroalimentario en su conjunto gracias a datos macroeconómicos que nos aproximarán de la realidad de un sector tan complejo como este. Posteriormente se analizará el contexto del sector agroalimentario a día de hoy, un contexto basado principalmente en la globalización, la digitalización y la sostenibilidad.

Asimismo, se van a identificar nuevos cambios de hábitos de consumo y de tendencias del consumidor, el porqué de sus decisiones y la forma en la que las empresas pueden gestionar sus recursos de manera eficiente para poder ajustarse a las necesidades del nuevo modelo consumidor. Es una realidad que este nuevo consumidor, gracias a las nuevas tecnologías y el uso masivo de internet, está cada vez más informado acerca de los productos que compra, de su origen y de proceso de elaboración.

Por último se realizará una entrevista en profundidad a un profesional que lleva casi 30 años trabajando en este sector y que lo conoce perfectamente. Gracias a esta entrevista se podrá corroborar toda la información obtenida en el capítulo anterior centrado en la investigación y se podrán extraer una serie de conclusiones que podrían ser útiles para aquellas empresas del sector agroalimentario que quieran adaptarse al mercado y buscar nuevas oportunidades.

Palabras clave: Sector agroalimentario, tendencias, hábitos, adaptación, digitalización, sostenibilidad, cadena de valor.

ABSTRACT

In this paper we are going to carry out a research on the adaptation of companies in the agri-food sector to the new consumer habits. This adaptation is a complex process in which only those companies updated to the new times and new trends will survive. The study of the adaptation of the companies will be oriented from the point of view of the maximum actuality and from crisis situations as the one caused by the Covid-19.

First of all, we will proceed to analyze the agri-food sector as a whole thanks to macroeconomic data that will give us a glimpse of the reality of a sector as complex as this one. Subsequently, the context of the agri-food sector today will be analyzed, a context based mainly on globalization, digitalization and sustainability.

All this previous research will serve to understand the new changes in consumer habits and consumer trends, the reason for their decisions and the way in which companies can manage their resources efficiently to be able to adjust to the needs of the new consumer model. It is a reality that this new consumer, thanks to new technologies and the massive use of internet, is more and more informed about the products he/she buys, their origin and elaboration process.

Finally, an in-depth interview will be conducted with a professional who has been working in this sector for almost 30 years and who knows it perfectly well. Thanks to this interview it will be possible to corroborate all the information obtained in the previous chapter focused on the research and it will be possible to draw a series of conclusions that could be useful for those companies in the sector that do not want to miss the great opportunities offered by the market.

Key words

Agri-food sector, new trends, new habits, consumer, adaptation, digitalization, sustainability, value chain.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	7
1.1	OBJETO DE ESTUDIO	7
1.2	MOTIVACIÓN.....	8
1.3	METODOLOGÍA.....	9
1.4	ESTRUCTURA.....	10
2	MARCO TEÓRICO	12
2.1	EL SECTOR AGROALIMENTARIO	12
2.1.1	Un sector clave	12
2.1.2	Gran aportación a la economía	14
2.1.3	Un sector basado en la exportación	15
2.1.4	Conclusiones parciales	17
2.2	UNA SOCIEDAD CAMBIANTE.....	17
2.3	REALIDADES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO	18
2.3.1	Globalización.....	18
2.3.2	Un consumidor cada vez más fuerte.....	19
2.3.3	Competitividad e innovación tecnológica	20
2.3.4	Cambio climático y sostenibilidad	22
2.3.5	Conclusiones parciales	23
2.4	NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO.....	24
2.4.1	Punto de vista general.....	24
2.4.2	Tendencias más vanguardistas	25
2.4.3	Conclusiones parciales	26
2.5	ADAPTACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ANTE NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO.....	26
2.5.1	Cambios del sector agroalimentario que las empresas pueden anticipar..	27

2.5.2	Adaptación y transformación de las empresas del sector agroalimentario ante los nuevos hábitos y tendencias	31
2.5.3	Conclusiones parciales	34
2.6	COVID-19	34
2.6.1	El sector agroalimentario y su comportamiento ante la Covid-19	34
2.6.2	Nuevos retos del Sector Agroalimentario tras la Covid 19	36
2.6.3	Conclusiones parciales	38
3	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: EL CASO DE J.HUETE	40
3.1	JUSTIFICACIÓN Y USO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	40
3.2	OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN CONSEGUIR CON LA ENTREVISTA 42	
3.3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, DESCRIPCIÓN DEL INFORMANTE Y JUSTIFICACIÓN	42
3.3.1	La empresa.....	42
3.3.2	El informante	45
3.3.3	Justificación.....	45
3.4	RESULTADOS OBTENIDOS	46
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
4.1	CONCLUSIONES	51
4.2	RECOMENDACIONES.....	53
5	ANEXO	63
6	BIBLIOGRAFÍA.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Evolución del PIB real, VAB del sector primario y peso del sector primario durante 2019 y los dos primeros trimestres del 2020.....	12
Figura II. Distribución del peso de las exportaciones del sector agroalimentario español por zonas geográficas en 2019.....	13
Figura III. Evolución de las importaciones y exportaciones del sector agroalimentario en España (medido en miles de millones de euros).....	15
Figura IV. Comparativa de la inversión en I+D+i del sector agroalimentario en los países de la UE en 2018 (medido en % del VAB).....	20

1 INTRODUCCIÓN

El sector agroalimentario es uno de los sectores que más importantes e influyentes tanto para la economía como para la sociedad española. La contribución de este sector es tan básica y primaria que en numerosas ocasiones pasa desapercibida. Es en situaciones límite cuando realmente se pone en valor la importancia de este sector. Buen ejemplo de ello es lo sucedido durante la Covid 19. Una época en la que el conjunto de la cadena alimentaria ha tenido que rediseñar su estrategia y adaptarse rápidamente a la nueva situación, garantizando de esta manera el suministro de alimentos básicos a la población.

La Covid 19 ha provocado un cambio en los estándares de consumo de la población española, a los que las empresas se deberán ajustar para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Una competitividad aún mayor si hablamos desde el punto de vista de la innovación y la tecnología (Ayala Benito, 2020).

En el sector agroalimentario, todas las empresas se encuentran muy preocupadas por intentar adivinar qué es lo que nos deparará el futuro. Qué es lo que va a pasar con el consumidor, con los canales de distribución o cuáles serán los hábitos y tendencias más rompedores en los próximos años son algunas de las preguntas a las que las empresas tendrán que dar respuesta en un corto periodo de tiempo. Ante este nuevo contexto en proceso de cambio, y que están dominados primordialmente por la incertidumbre, las oportunidades son también mayores que nunca. Un nuevo contexto marcado fundamentalmente por el acceso a la información que hace que surja el concepto de “consumidor inteligente”. De cara al consumidor, este sobre exceso de información le abre campos, posibilidades y vías de abastecimiento de las que antiguamente no disponía.

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo tiene por objeto describir los cambios de tendencia y hábitos del consumidor en lo que al sector agroalimentario se refiere, así como la naturaleza de los mismos. Además, se estudiará la adaptación de las distintas empresas del sector ante nuevos escenarios con una gran complejidad, una adaptación basada esencialmente en la anticipación.

Los objetivos del trabajo son los siguientes:

1. Definir la situación actual del sector agroalimentario gracias a datos macroeconómicos.
2. Exponer la realidad del sector desde varios puntos de vista:
 - a) La globalización.
 - b) El consumidor.
 - c) La competitividad e innovación.
 - d) La sostenibilidad, el medio ambiente y el cambio climático.
3. Explicar las nuevas tendencias de consumo relacionadas con el sector agroalimentario.
4. Entender cómo se adaptan las empresas del sector a esas tendencias.
5. Delimitar el impacto económico y social que la Covid 19 ha tenido en la industria de la agroalimentación.
6. Realizar una entrevista en profundidad a un profesional del sector que nos aporte una visión actual y realista del mismo.
7. Establecer una serie de conclusiones y recomendaciones destinadas a que puedan ser consideradas por las empresas del sector a la hora de diseñar sus estrategias.

1.2 MOTIVACIÓN

Como es sabido, la elaboración de un trabajo como este requiere mucho tiempo y dedicación. Es por esto por lo que a la hora de escoger la temática del trabajo en cuestión, no solo hay que tener en cuenta el tema y el contenido del mismo, sino que lo fundamental es escoger una línea de investigación que te despierte la curiosidad y el interés. Este ha sido el principal motivo que me ha llevado a escoger “La adaptación de la empresa agroalimentaria a los cambios en los hábitos de los consumidores.” como materia de estudio de mi trabajo.

A lo largo de mi vida, el sector agroalimentario no ha sido algo ajeno a mi persona, sino que se podría decir que he estado de alguna forma ligado a él. Esto se debe a la empresa familiar, una compañía centrada en el desarrollo de tecnología agrícola. Siempre he tenido una visión muy amplia de dicho sector, por lo que nunca he tenido un gran conocimiento del mismo en cuanto a áreas concretas como como podría ser el marketing, las finanzas

o la internacionalización del mercado. He pensado que este trabajo sería una gran oportunidad para conocer al consumidor, el porqué de sus pensamientos, sus hábitos y sus cambios de mentalidad permitiendo así, explorar nuevas soluciones para el mercado agroalimentario.

Además, mediante el presente trabajo, las empresas del sector podrán disponer de información acerca de la realidad en la que nos ha tocado vivir. No solo se aportará información, sino que también se harán una serie de recomendaciones para las empresas en lo que se refiere a cambios de tendencia del consumidor, nuevos hábitos y oportunidades que hay en el mercado, así como la estrategia de adaptación a seguir por parte de estas empresas ante **estas** nuevas situaciones.

1.3 METODOLOGÍA

Se podría decir que en este trabajo se han empleado dos metodologías distintas, una descriptiva y otra cualitativa. A pesar de ser muy diferentes entre sí, los resultados obtenidos en el análisis cualitativo han ayudado a corroborar la información obtenida en el análisis descriptivo.

En primer lugar, la metodología principal utilizada en este trabajo ha sido la descriptiva. Gracias a esta forma de investigación podemos observar y analizar diversas características de una población o una situación en concreto, además de describir un comportamiento en particular. Esto es precisamente lo que se busca en este trabajo, ponerse en la piel del consumidor e intentar deducir su *modus operandi* respecto al mercado (Morales, 2012).

El análisis descriptivo realizado está basado principalmente en fuentes secundarias. Nos referimos aquí a libros, revistas, artículos, críticas, etc. que han sido utilizados para realizar una revisión bibliográfica con el objetivo de recabar un gran flujo de información acerca del tema en cuestión.

Para obtener esta información se han hecho búsquedas sistemáticas en bases de datos como *Google Scholar* o la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas. Para una búsqueda más eficaz, se han introducido palabras clave como sector agroalimentario, hábitos o comportamiento del consumidor, entre otras.

Como se podrá observar a lo largo del trabajo, este va de lo general a lo particular. Es por esto por lo que no solo vemos una metodología descriptiva, sino que también entra en juego una metodología cualitativa en cuanto nos sumergimos en un contenido más particular e individualizado. Se ha realizado una entrevista a una persona estrechamente relacionada con el sector y con un gran conocimiento del mismo. El fin de esta entrevista es obtener información y conocer de primera mano cómo actúan las empresas frente a cambios de tendencia en el mercado por parte del consumidor. Gracias a ella se ha podido obtener una serie de conclusiones.

1.4 ESTRUCTURA

Como se ha señalado anteriormente, el trabajo presenta una estructura que va de lo general a lo particular. A lo largo del segundo capítulo, se va a analizar el sector agroalimentario actual para posteriormente poder entender las nuevas formas de comportamiento que tiene el consumidor. Una vez estudiada esta parte, el trabajo se centra principalmente en responder a la siguiente pregunta: ¿Qué hacen las empresas del sector agroalimentario para conseguir adaptarse a los continuos cambios de pensamiento del consumidor y a sus demandas tan rigurosas?

Estas demandas son muy cambiantes dependiendo de la época en la que nos encontremos y, sin duda, cada vez son más exigentes. Este alto grado de exigencia viene determinado por la demanda de los consumidores. Además, en el marco teórico también se estudiará la adaptación de las empresas ante nuevas tendencias y situaciones, tomando como punto de partida la crisis de la Covid 19.

Estos cambios de mentalidad son consecuencia en gran medida de situaciones inesperadas como grandes avances tecnológicos en un corto periodo de tiempo, crisis económicas, sanitarias, o una rápida globalización, A la hora de responder a esta pregunta, indirectamente, se entra en contacto con diversos aspectos del mercado como la innovación y la sostenibilidad. Además, se puede observar que ante situaciones de crisis como en la que estamos sumergidos en estos momentos, se pone en valor al sector primario, algo que será objeto de estudio en este trabajo.

Siguiendo con la misma línea y llevando el trabajo hacia lo particular, en el tercer capítulo se estudiará el caso de una empresa en concreto, y se realizará una entrevista en profundidad a su máximo responsable. Saber cuál es su modelo de negocio y su manera de enfocar el mismo hacia el consumidor nos permitirá saber cómo salió adelante en periodos de cambio. Por último, en el quinto capítulo se obtienen una serie de conclusiones y se aportan posibles líneas de investigación para el futuro, así como recomendaciones.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 EL SECTOR AGROALIMENTARIO

2.1.1 Un sector clave

El sector agroalimentario es un sector decisivo y estratégico tanto para la economía española como para la sociedad en su conjunto (Humaní Hurranca, 2020). Prueba de ello ha sido la eficacia de este sector, y en concreto, de la cadena agroalimentaria, durante el confinamiento producido por la Covid-19. Sin duda, tras este acontecimiento se ha puesto en valor al sector agroalimentario, tocando todos los elementos de su columna vertebral; desde los pequeños productores y agricultores, pasando por las industrias de transformación de alimentos hasta llegar a los últimos eslabones de la cadena como pueden ser los supermercados (Estrada, 2020).

Dentro de la economía española, el sector agroalimentario constituye un 5,6% de la totalidad del PIB. Además, si incluimos todas aquellas actividades que forman parte de la cadena alimentaria estaríamos hablando de una contribución del 11% al PIB español, una cifra bastante por encima que la media de la Unión Europea. En el siguiente gráfico, se puede apreciar como el sector primario en su conjunto, ha sido fundamental para la economía y prueba de ello es que ha ganado importancia durante la crisis de la Covid 19 (Economía3, 2020).

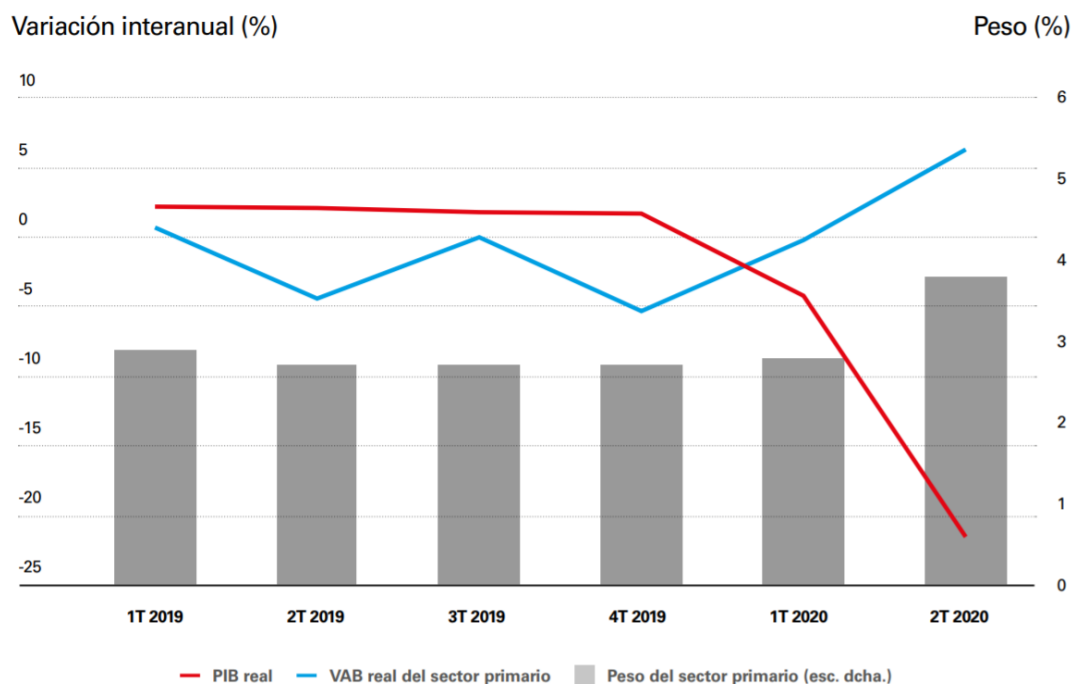


Figura 1: Evolución del PIB real, VAB del sector primario y peso del sector primario durante 2019 y los dos primeros trimestres del 2020 (CaixaBank Research, 2020)

Se trata de un sector caracterizado por dos aspectos:

- Su gran potencial exportador. Es el sector que más contribuye a que exista un superávit positivo exportador en España. En la figura 2 se pueden observar las regiones del mundo en las que la industria agroalimentaria española tiene más presencia, predominando con gran notoriedad la zona europea.

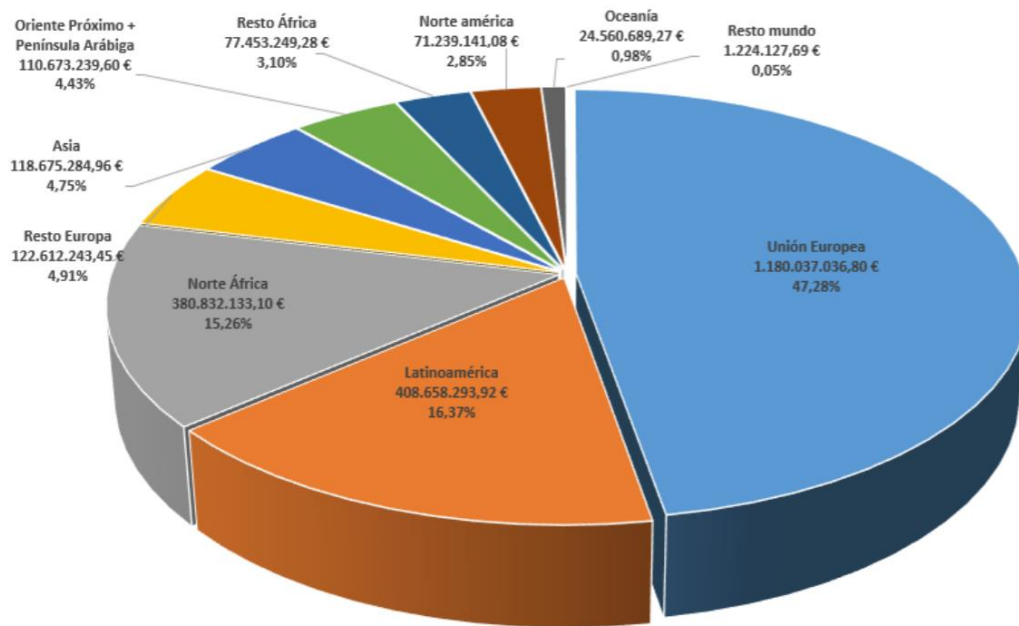


Figura 2: Distribución del peso de las exportaciones del sector agroalimentario español por zonas geográficas en 2019 (Agragex, 2019).

- Una gran adaptación al cambio y a nuevas situaciones sociales y económicas. Esta capacidad de adaptación ha permitido al sector superar situaciones de crisis e incertidumbre.

2.1.2 Gran aportación a la economía

Durante más de un siglo, el sector agroalimentario ha sido una pieza clave dentro del engranaje de la economía española. A día de hoy, podemos afirmar que, a pesar de los grandes avances tecnológicos y la proliferación de nuevos sectores económicos, la agroalimentación aún sigue siendo determinante.

En el año 2020 este sector suponía el 6,3% del VAB (Valor Añadido Bruto) (CaixaBank Research, 2020). Además, si incluimos la toda la distribución alimentaria, esta aportación al VAB sería de un 9,1%. Esto es una muestra del crecimiento del sector durante la última década, ya que en el año 2007 el sector tan solo aportaba un 5,3% al VAB (Cajamar, 2019).

Podríamos decir que el sector agroalimentario se divide en dos partes:

- Por un lado tenemos las explotaciones agrarias, que en España son más de 900.000 y representan un 3% del VAB.
- Por otra parte encontramos a todas aquellas empresas españolas destinadas a la transformación de alimentos. Hablamos de más de 30.000 empresas que aportan un 2,9% de la totalidad del VAB.

La incidencia que el sector agroalimentario tiene sobre el conjunto de la economía española es notablemente superior a la media de los países de la Unión Europea, estancada en un 3,8%. En este sentido, España es el tercer país europeo cuyo sector agroalimentario aporta más a su economía. Tan solo se encuentra por detrás de Alemania (13,9% del VAB) y Francia (15,6%) (Revista Alimentaria, 2020).

El sector agroalimentario español es uno de los que más crece a nivel europeo. Y es que, como ya se ha comentado, este sector ha conseguido aumentar el Valor Añadido Bruto (VAB) un 2,3% interanual, ha incrementado la generación de empleo por quinto año consecutivo, llegando a suponer el 12% del empleo y su productividad es de un 27,8% mayor que el del resto de países de la Unión Europea (Cajamar, 2019).

En un marco más amplio y alejándonos de la mera actividad económica, el sector agroalimentario, como se analizará posteriormente, va más allá y tiene en cuenta las distintas implicaciones que puede tener en otros aspectos como el cambio climático, el desarrollo rural y el equilibrio territorial. Estos dos últimos, tienen una enorme relevancia en nuestro país ya que el entorno rural supone casi el 85% del mapa español. Para afrontar y superar con éxito estos retos, es de vital importancia que el sector agroalimentario cuente con una fuerte competitividad y con una gran capacidad de adaptación y resiliencia al cambio (Corchuelo, López-Salazar, & Sama-Berrocal, 2020).

2.1.3 Un sector basado en la exportación

La exportación y el comercio exterior han sido fundamentales para la evolución que el sector agroalimentario ha sufrido en los últimos 20 años. El sector agroalimentario español tiene cada año una mayor presencia en los mercados internacionales. Prueba de ello es que las exportaciones españolas relativas a este sector llevan 10 años creciendo de manera consecutiva. A nivel internacional, cuando hablamos de exportaciones, el sector agroalimentario español destaca notablemente ya que España se postula como el octavo país del mundo y el cuarto a nivel europeo (Agronegocios, 2020).

Estos buenos datos acerca del sector agroalimentario español se deben a la enorme capacidad que el sector ha desarrollado para profesionalizarse y crecer, haciendo de la agroalimentación un sector cada vez más competitivo y productivo. A esto, habría que sumar la inmejorable geolocalización con la que cuenta España, por no mencionar el hecho de que contamos con una climatología privilegiada, algo fundamental para conseguir productos de alta calidad.

El sector agroalimentario se posicionó durante el pasado año en la cumbre de las exportaciones en cuanto a sectores económicos. Prueba de ello es que este sector supuso cerca del 20% de las exportaciones totales. Esto pone en valor la importancia que cobra el sector agroalimentario español en el escenario del comercio exterior (Food Retail & Shoppers, 2020).

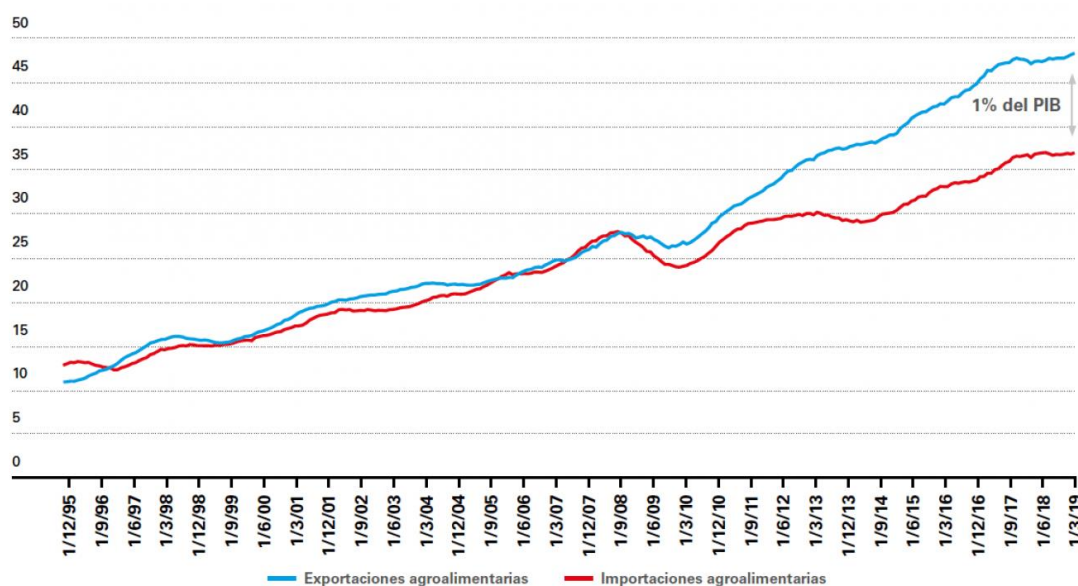


Figura 3: Evolución de las importaciones y exportaciones del sector agroalimentario en España (medido en miles de millones de euros) (CaixaBank Research, 2019).

Este superávit comercial del que hablábamos es el más importante de toda la Unión Europea (11.200 millones de euros), incluso superando a Holanda, un país que destaca en este sector a nivel mundial.

La región en la que España tiene una mayor incidencia como exportador es Europa, subrayando aquí países como Francia, Portugal, Reino Unido, Alemania e Italia. Fuera de las fronteras comunitarias, los principales países a los que las empresas españolas exportan sus productos alimentarios serían Estados Unidos (5,6% del total de las

exportaciones), China (4%), Japón (2,5%), Suiza (1,2%) y México (1,1%). Estos datos ponen de manifiesto como en poco más de 15 años, la exportación de productos agroalimentarios se ha expandido y ha tratado de ir más allá del espacio europeo. Actualmente, el 35% de los productos de este sector, tienen como destino países situados fuera del área europea mientras que hace 15 años esta cifra era tan solo del 5% (CESCE, 2019).

2.1.4 Conclusiones parciales

Se puede definir al sector agroalimentario como un sector clave para la economía del país, con una gran aportación al PIB y al VAB, que además es creciente conforme pasan los años. Además, es uno de los principales sectores exportadores de España. Los principales países a los que España exporta sus productos agroalimentarios son, dentro de Europa, Francia, Portugal, Reino Unido, Alemania e Italia, y fuera de Europa tendríamos a Estados Unidos y China.

2.2 UNA SOCIEDAD CAMBIANTE

La sociedad ha avanzado a un ritmo de vértigo en los últimos años, algo inevitable y a lo que se han tenido que acostumbrar los distintos sectores económicos. El resultado de este avance social ha sido un consumidor cada vez más exigente en cuanto a la demanda de productos. Llegados a este punto podríamos decir que las nuevas tendencias del consumidor se convierten en exigencias para el mercado (Castillo Ramos & Jimenez Hernandez, 2020).

Una tendencia nace gracias al progreso natural de las motivaciones, preferencias y especialmente, necesidades del consumidor. Todos los mercados y sectores deberán adaptarse a estas necesidades y cumplir con unas estrictas exigencias si quieren sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado y en el que la competitividad es cada vez más extrema.

Esto es exactamente lo que lleva pasando desde hace más de dos décadas en el sector agroalimentario. Digamos que desde el punto de vista de las empresas, ya no vale con elaborar un producto de calidad que sea atractivo para el consumidor, sino que entran en la ecuación una serie de factores nunca imaginados. Dentro de este sector, hablamos de

unas tendencias orientadas y centradas en el producto, su procedencia, el tratamiento del mismo y su cadena de distribución (Alcoba Roces, 2020).

Ante esta nueva sociedad tan evolucionada desde el punto de vista del consumo, se refuerza la idea de que las empresas, en la toma de decisiones, tienen que tener muy presente el hecho de adelantarse a la manera de pensar del consumidor. El director general de la Industria Alimentaria del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Fernando Burgaz destaca la relevancia de “anticiparse a la evolución de las tendencias y las motivaciones del consumo alimentario, para ofrecer nuevos productos y servicios adaptados a la demanda de los consumidores” (El Hammad Lembarki, 2016).

2.3 REALIDADES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

2.3.1 Globalización

Actualmente nos encontramos sumergidos en un mundo cada vez más y más globalizado en el que prácticamente han desaparecido las fronteras entre países en cuanto al comercio (Candau, Pla-Barber, Solaz Alamá, & Villar García, 2020). Tanto es así que podríamos hablar que a día de hoy, vivimos en un gran espacio comercial en donde las empresas pueden llevar a cabo sus actividades y operaciones económicas libremente. Como consecuencia, nos encontramos ante un escenario en el cual las empresas que han expandido su negocio más allá de sus fronteras nacionales, cobran un gran protagonismo (Coppelli Ortiz, 2020).

El informe realizado por el Instituto Internacional de Investigación sobre Política Alimentaria destaca que nos encontramos en un sistema globalizado cuando concurren los siguientes escenarios (Instituto Internacional de Investigación sobre Política Alimentaria, 2009):

- El porcentaje de alimentos que se comercializan de forma internacional aumenta en relación a la producción de los mismos.
- Aumento de las inversiones internacionales relativas al sector agroalimentario y de los insumos agrícolas que se comercializan.

- Los conocimientos científicos o cualquier tipo de información sobre el sector agroalimentario se encuentran a disposición de cualquier persona o empresa del mundo.
- La estandarización y las instituciones que la regulan atraviesan fronteras.
- Hay una mayor similitud en cuanto a los gustos y hábitos de los consumidores de todo el mundo.
- Las decisiones en cuanto a la salud y el medio ambiente en conexión con la agroalimentación, tienen una serie de repercusiones mundiales.
- Varios países trabajan en conjunto con el fin de implementar nuevas medidas sociales, económicas y humanitarias relacionadas con la reducción del hambre y la pobreza.

En definitiva, cuando hablamos de globalización nos referimos a un mundo interconectado en el que el consumidor final cuenta con una gran cantidad de información que va a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones de compra. El sector agroalimentario ha estado muy condicionado en los últimos años por la globalización. Prueba de ello es que podemos encontrar en cualquier supermercado productos que provienen de todos los rincones del mundo (de Castro Pericacho, Gadea Montesinos, & Sánchez, 2021).

2.3.2 Un consumidor cada vez más fuerte

Como se comentaba en el apartado anterior, el consumidor cada vez tiene más poder en el mercado gracias, entre otros factores, a la globalización y a nuevas tecnologías que no estaban tan presentes hace 20 años como por ejemplo Internet (Lupi Oreste, y otros, 2019). Estos avances han provocado que el consumidor cuente con más recursos relacionados con la información a la hora de tomar una decisión. En los últimos tiempos ha surgido un nuevo concepto conocido como el “consumidor consciente” o “consumidor responsable”¹. Nace así un consumidor informado, que se interesa sobre el origen de los productos, así como sobre su procesamiento, e involucrado con el impacto de este producto en la salud. También se tiene una mayor consciencia acerca de la ecología y

¹ **El concepto de consumidor consciente o consumidor responsable** hace referencia a que las personas están cambiando sus hábitos y estos no solo se adaptan a sus necesidades sino que también se adaptan a las necesidades del planeta. Es decir, a la hora de consumir, selecciona aquellas opciones que vayan a favorecer al medio ambiente y a la igualdad social (Fundación Vivo Sano, 2020).

sobre cómo afecta la cadena de producción del producto al medio ambiente (Jiménez-Marín & Pérez, 2020).

Según diversos estudios, en España más del 20% de la población entraría dentro de la asignación de “consumidor responsable”. Esto son más de 10 millones de personas, conformadas mayoritariamente por una clase social medio-alta. Estas cifras hacen que surja la necesidad por parte de las empresas del sector de invertir en sostenibilidad (Millán-Astray, 2020).

Un consumidor con mucho poder hace que la demanda sea cada vez mayor. De esta manera crece la exigencia y la competitividad en el sector. Las empresas de la industria agroalimentaria se han visto obligados a cambiar las características de la oferta. Anteriormente, los principales atributos de la oferta eran principalmente la calidad y las cualidades del producto. A día de hoy juegan un papel muy importante otros rasgos como informar al consumidor de la manera en la que los productos son extraídos y transformados y del impacto que tendrán en términos de sostenibilidad. Todo lo mencionado anteriormente hace vital para las empresas el hecho de que existan unos altos estándares de transparencia en cuanto a la cadena productiva (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2020).

2.3.3 Competitividad e innovación tecnológica

Unos márgenes cada vez más estrechos para los productores y un alto nivel de exigencia por parte del consumidor hacen que la competitividad del sector aumente de manera exponencial (Múñiz Espada, 2020). Esta alta competitividad hace que las empresas necesiten de una diferenciación con respecto a las demás empresas del sector. Para marcar la diferencia es fundamental invertir en innovación. La innovación abre el camino a una mayor calidad en el producto. Ambos elementos cobran una especial relevancia para las empresas a la hora de seguir siendo competitivos en un sector tan exigente como el agroalimentario (Fajardo-Rivero, Ginarte-Fernández, Arias-González, Margot, & Álvarez-Baldoquín, 2020).

Los retos de la industria agroalimentaria se centran en la inversión en I+D+i. El sector tiene que hacer un esfuerzo por ser cada día más rentable y esto solo se consigue valorizando sus productos a través de la diferenciación. Dicha diferenciación se adquiere gracias a una fuerte inversión en I+D+i (Europa Press, 2020), la cual va a ayudar al sector

a que mejore sus procesos, sus productos y que en definitiva, los haga diferentes de tal forma que el mercado tenga capacidad para reconocer esa diferencia y estar dispuesto a pagar por ella.

Otro de los elementos fundamentales en el que la industria agroalimentaria va a tener que utilizar su inversión en I+D+i es en el hecho de aportar una mayor sostenibilidad al sector. Una sostenibilidad entendida tanto desde un punto de vista económico como desde un punto de vista medioambiental y social (European Comission, 2020).

En España, en el año 2019 se invirtió en el sector agroalimentario cerca de 350 millones de euros en I+D+i, un 14% más que el año anterior. Estos 350 millones suponen más de un 4% de la inversión total en I+D+i y un 0,47% del VAB. A pesar de que las empresas españolas cada año aportan más capital a los departamentos de I+D+i, es cierto que en este sentido estamos bastante alejados de las cifras que manejan los líderes europeos como podrían ser Bélgica u Holanda (este último invierte en I+D+i cinco veces más que lo que invierte la economía española).

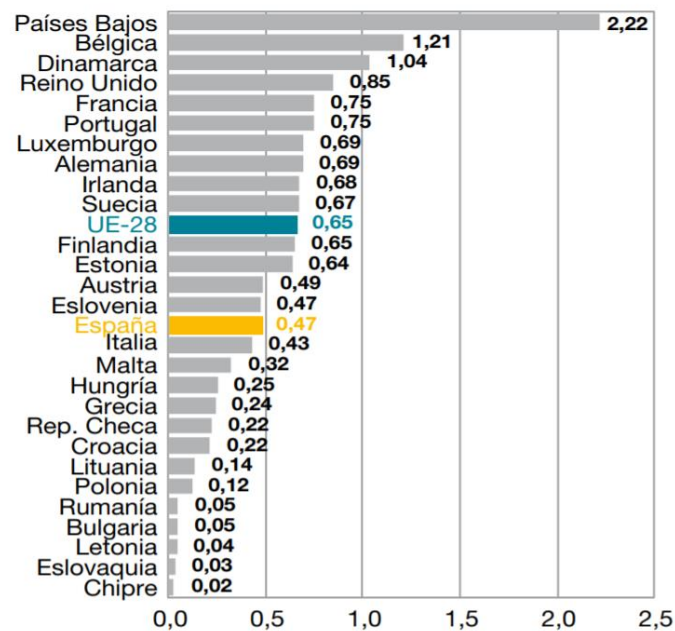


Figura 4: Comparativa de la inversión en I+D+i del sector agroalimentario en los países de la UE en 2018 (medido en % del VAB) (Eurostat, 2018).

Vivimos en un mundo en el que el cambio tecnológico está al orden del día. La alta tecnología está transformando uno de los sectores más antiguos como es el agroalimentario. No se trata de un factor evolutivo, sino de adaptarse a las necesidades concretas que demandan los mercados actuales. El sector agroalimentario se enfrenta a un contexto histórico; en los próximos 30 años la demanda de alimentos aumentará en un 70%, por lo que será necesario no solo aumentar y mejorar la producción, sino también limitar su impacto en el medio ambiente (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020).

En este marco tecnológico, debemos detenernos en la agricultura 4.0., una nueva forma de desempeñar labores agrícolas basándose en el análisis y recopilación de datos con el fin de desarrollar nuevos sistemas productivos que mejoren la calidad del producto. Este novedoso concepto también hace referencia a la teledetección y a la digitalización de la producción, transformación y venta del producto. La agricultura del futuro utilizará tecnologías avanzadas como la impresión 3D, sistemas hidropónicos, robots, drones, big data o imágenes vía satélite (PwC, 2019).

La crisis generada por la pandemia Covid-19 ha puesto de manifiesto la necesidad por parte de la industria agroalimentaria de automatizar sus procesos e implantar nuevas tecnologías. El director comercial de una de las empresas punteras en lo referido a las soluciones informáticas del sector agrícola, Jairo Hernández (2020), señala lo siguiente: “aunque el sector agro ha respondido de una manera espléndida en esta situación, se ha notado una tendencia a la aceleración del uso de la digitalización para suplir, no solo el trabajo de producción de la nueva realidad con el debido distanciamiento social, sino para mejorar las comunicaciones entre empleador y empleado, generar las nóminas, etc” .

2.3.4 Cambio climático y sostenibilidad

El cambio climático es una realidad, y el sector agroalimentario no puede desvincularse de ella (Ordiales, 2020). Muchos expertos afirman que este sector va a desempeñar un rol fundamental en la lucha contra el cambio climático. Cada vez son más los países que desean ser autosuficientes y que son más sensibles a los problemas relacionados con la sostenibilidad como los vertidos derivados de la agricultura, el efecto sumidero o la huella de carbono (PwC, 2019).

Como ante cualquier amenaza, las empresas del sector agroalimentario tienen que reaccionar. Ante este cambio, surge la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y de buscar soluciones que puedan mitigar el problema.

Como ya se ha mencionado anteriormente una de las claves para el sector agroalimentario a día de hoy es la inversión en sostenibilidad, ya que este sector genera un impacto enorme en la economía y en la sociedad, pero también en el medio ambiente. Debido a esto, las empresas del sector llevan trabajando varios años en una sostenibilidad relacionada con sus procesos de producción y de transformación (Nagua, Nathaly, Pacheco-Molina, & Juan, 2020).

Gracias a esta realidad, las empresas han podido comprobar como de un gran problema como es el cambio climático, surge una oportunidad, la de ser una empresa sostenible y así crear un factor diferenciador. El simple hecho de ser considerada como una empresa *eco-friendly* aporta un valor añadido a la empresa desde el punto de vista del consumidor y del mercado (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2020).

El consumidor enfoca esta sostenibilidad al proceso de producción y elaboración del producto. A la hora de realizar la cesta de la compra, el consumidor se fija por supuesto en el precio y la calidad del producto, pero también tienen mucho que decir en la toma de decisión factores relacionados con la sostenibilidad como podría ser el origen de las materias primas. Por lo tanto, el consumidor quiere productos que durante su proceso de elaboración hayan provocado el menor impacto social y medioambiental posible (Dos Reis, Sélia, Echeverry, & Zuñiga Pardo, 2020).

2.3.5 Conclusiones parciales

El sector agroalimentario español es un sector esencial para el desarrollo de la economía. Un mercado cada vez más globalizado ha hecho que las empresas del sector optaran por la internacionalización, estando de esta manera presentes en diversas regiones de todo el mundo. Además, el hecho de que el consumidor tenga una posición más dominante en el mercado hace que la competitividad aumente. Nuevos retos como el cambio climático o la sostenibilidad hacen que las empresas del sector tengan que reinventarse, utilizando la innovación y la digitalización como base para esa reinención.

2.4 NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

2.4.1 Punto de vista general

El gran reto del sector agroalimentario en los próximos años será conseguir dar respuestas a un consumidor cada vez más exigente e informado, que cada vez demandará más datos, calidad, transparencia y seguridad en los alimentos que consumen (Pera, 2020).

Para el sector agroalimentario, innovar ya no es una opción, sino que es la única alternativa para competir en un mercado global. Los retos a los que se enfrenta el sector muestran un mundo complejo y en constante cambio. La población envejece y en paralelo, el consumidor está cada vez más preocupado por la relación entre nutrición y salud. La creciente demanda de alimentos saludables es una tendencia imparable (Food Retail, 2020).

A nivel global, el gran desafío es cubrir las necesidades alimentarias en el planeta y hacerlo de manera sostenible. El respeto al medioambiente y la eficiencia en la producción son atributos cada vez más importantes en la decisión de compra. Una economía circular² emerge para responder a este desafío (Acuña, 2021).

Un consumidor más responsable y exigente que nunca demanda además transparencia. La seguridad alimentaria es la base de la confianza en el sector. El control riguroso de la trazabilidad del producto y la certificación de su autenticidad son fundamentales en un entorno globalizado (Ontier, 2020).

La producción también deberá ser más flexible, con capacidad para adaptarse a demandas personalizadas en tiempos cada vez más cortos. Un consumidor y una sociedad digitalizada demandan una producción también digitalizada e interconectada propia de la industria 4.0. De esta manera, surge un nuevo modelo en el que la innovación colaborativa y orientada al conjunto de la cadena de valor permite obtener un valor añadido diferencial (Hincapié Pineda, 2020).

La conservación y envasado de los alimentos será uno de los principales focos de la industria alimentaria en los próximos años. Se buscarán técnicas de tratamiento y

² **Economía circular:** en este caso, hablamos de una economía basada en la producción, el consumo, la gestión de residuos y el cómo aprovechar esos residuos para convertirlos en recursos (Ecoembes, 2020).

conservación cada vez menos violentas para los alimentos y que tengan un menor gasto energético (Jacxsens, Jaime Moreno, Linton, & López Pedemonte, 2010)

El sector tiende en la actualidad hacia la elaboración de alimentos funcionales. Estos son los que están elaborados para cumplir una función específica, además de por sus características nutricionales, como podrían ser mejorar la salud o reducir el riesgo de contraer enfermedades. Es el propio consumidor el que debido a los cambios en su estilo de vida está demandando este tipo de alimentos. Un estilo de vida caracterizado por la disposición de un menor tiempo para comer, un mayor interés por cuidar la salud, etc (Villanueva Galdo, 2020).

El uso de la biotecnología en la industria alimentaria es uno de los modos más efectivos de cara a conseguir las características más precisas que se desean para un producto. Algunas aplicaciones de la biotecnología ya están ampliamente extendidas en la industria alimentaria y se emplean cada vez más para conseguir diversos fines como por ejemplo: mejora de las materias primas, mejora de procesos, obtención de sustancias de interés alimentario, control de calidad y seguridad alimentaria (Lara Ramírez, 2020).

2.4.2 Tendencias más vanguardistas

Según Breyer (2020) estas son las tendencias más novedosas que tiene el consumidor a la hora de elaborar su cesta de la compra:

- *Food telling*: este término hace referencia a que los alimentos pueden transmitir un mensaje al consumidor. Se entiende así al alimento como una forma de expresión capaz de contar historias. Esto aporta un valor añadido al alimento y lo conecta con el consumidor.
- *SlowCal*: tendencia compuesta por los términos *slow* y *local*. Esta tendencia va en contra de lo que conocemos como *fastfood*. Mediante ella, se intenta vincular al alimento con valores relativos a la concienciación en materia social, económica y medioambiental.
- *SuperSense*: el consumidor busca un producto que le provoque un placer extremo mediante sensaciones novedosas y explosivas que afecten a los 5 sentidos.
- *Here&Now*: esta tendencia se encuentra enmarcada en un contexto urbano. Se trata de conseguir de alguna manera facilitar el estilo de vida de las personas que viven en las ciudades, caracterizado por la flexibilidad, gestión del tiempo,

movilidad, etc. En definitiva, *Here&Now* se centra en la posibilidad de consumir alimentos en cualquier momento y lugar.

- *Entertainment*: se trata de conectar a través de los alimentos con la parte más emocional y personal del individuo. En numerosas ocasiones, cuando los consumidores hacen un parón para comer, lo que quieren realmente es evadirse de la rutina, del día a día y estar lo más relajado posible.
- *MadeSimple*: tendencia íntimamente ligada a agilizar y optimizar el proceso de compra mediante el uso de nuevas tecnologías fáciles de utilizar para cualquier perfil de usuario.
- *MyHealth*: el consumidor demanda comida saludable para, de esta manera, mantenerse en forma, además de conseguir una buena salud mental.
- *Egofood*: generar un producto con el que el consumidor se sienta identificado.

Todas estas tendencias responden a la evolución natural de las necesidades de los consumidores. Además, todas ellas tienen principalmente dos puntos en común, la innovación y la adaptación a los nuevos tiempos, algo que tendrán que tener presente las empresas si quieren seguir siendo competitivas.

2.4.3 Conclusiones parciales

Las nuevas tendencias están estrechamente relacionadas con los numerosos cambios en el día a día del consumidor. Un consumidor que hace cada vez más hincapié en la demanda de alimentos locales y frescos, poniendo énfasis en alimentos saludables, en la facilidad y rapidez a la hora de conseguir los alimentos y en conseguir que el alimento pueda transmitir una historia y un mensaje.

2.5 ADAPTACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ANTE NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO

Cuando hablamos de nuevas situaciones en un mercado, o de cambios de hábito en el consumidor, siempre lo relacionamos con algo malo para las empresas debido a la incertidumbre que esas nuevas situaciones pueden provocar. Esto no es así, ya que en este momento cuando las empresas tienen la oportunidad de demostrar al propio mercado su capacidad de transformación y resiliencia. Además, es una gran ocasión para, como

consecuencia de un cambio en la manera de actuar de la empresa, ser más ágil, productiva y eficiente (Gobierno de España, 2020).

La gran complejidad del sector agroalimentario en España, sumada a la situación sanitaria y económica extrema que atraviesa nuestro país, está impactando de forma severa a la cadena de valor. El hecho de que determinadas ramas de la industria agroalimentaria se encuentren paralizadas, como podrían ser restaurantes o supermercados hace que se produzca una sobreoferta de los productos, es decir que hay más productos puestos a disposición del público de los que demanda el consumidor. Además, habría que añadir que esta situación ha provocado una subida de precios, en especial en lo relativo a productos básicos o materias primas, como es el caso del metal. La incertidumbre del devenir de la pandemia, la caída en las exportaciones y la falta de medidas y políticas que ayuden a reavivar el sector agroalimentario, hacen que dicho sector esté pasando por unos momentos especialmente complicados (Blanco Moro, 2020).

Por otra parte, surge también el desafío de adaptarse a los nuevos hábitos del consumidor, relacionados especialmente con la demanda de productos frescos (Moledo Ucha, 2020) y con etiqueta España, es decir, locales (Fellow Funders, 2020). El consumidor cada vez tiene una mayor consciencia de elementos como del origen de los alimentos, su impacto medioambiental o la forma en la que son tratados y procesados. Todos estos nuevos hábitos y formas de pensar hacen que aquellos involucrados en la cadena de valor del sector agroalimentario tengan que redirigir sus estrategias, métodos y recursos para conseguir adaptarse a lo que de verdad quiere el consumidor a día de hoy (CaixaBank Research, 2020).

2.5.1 Cambios del sector agroalimentario que las empresas pueden anticipar

La crisis de la Covid-19 ha ayudado a que se aceleren los cambios de preferencia del consumidor en cuanto a los productos del sector agroalimentario. La pandemia va a generar unos cambios que perdurarán a lo largo de muchos años relacionados con qué se consume, cuando y como (Lozano Meade, Olivares, Flores, & Moreno, 2020).

Tras un recorrido por la literatura se puede resumir que los principales cambios que se destacan son los siguientes:

i. Cambios en los hábitos de compra

Es cierto que cada vez son más las personas que compran comida preparada en el propio supermercado. También ha aumentado el número de personas que se preocupan más que antes por la fecha en la que caducan los alimentos, comprando así productos enlatados y conservas. Esto tiene todo el sentido del mundo si intentamos entender el contexto en el que nos encontramos provocado por la crisis sanitaria y económica (Mora Zimbrón, 2020). El hecho de que se trabaje desde casa, hace que el más del 60% de los españoles hayan cambiado sus hábitos de consumo con respecto a los alimentos (Restauración News, 2020). Prueba de ello es el ingente aumento la demanda de productos congelados, preparados y semi-preparados. Este es otro nuevo hábito que perdurará a pesar de que se haya superado la pandemia (ASEFAPRE, 2020).

Todos estos cambios de mentalidad del consumidor hacen que las empresas tengan que redefinir su plan a seguir, especialmente aquellas que tengan un contacto más directo con el consumidor final como por ejemplo los supermercados. Las demás empresas de la cadena alimenticia no tan enfocadas al consumidor final también tendrán que evaluar sus estrategias, metodología en incluso es probable que se vean forzadas a cambiar su modelo de negocio, algo totalmente impensable para algunas de ellas antes de la pandemia (Fernández Humada, 2020).

ii. Mercado internacional

Es sabido que España es uno de los principales países de Europa en cuanto a exportación de productos alimentarios. La crisis de la Covid-19 ha afectado enormemente a este sector de forma negativa. El cierre de fronteras sumado a los de centros relacionados con la alimentación como restaurantes o supermercados que solicitan productos frescos tuvieron un gran impacto en lo que a la demanda de alimentos se refiere (Humaní Hurranca, 2020).

Los productores fueron los que se llevaron la peor parte y se vieron más afectados por la crisis. Muchos de ellos tuvieron que deshacerse de los alimentos debido a la extremada dificultad de venderlos fuera de España. Esto dio lugar a ingentes pérdidas de cosechas, lo que se traduce en pérdidas económicas (FIAB, 2020).

iii. Consolidación del *e-commerce*

Los expertos aseguran que en los próximos años multitud de consumidores alrededor del mundo cambiarán el modo en el que compran sus productos. En concreto aquí nos centraremos en los cambios relacionados con los canales de

compra. Cada vez es más frecuente la idea no ir al supermercado y comprar tus productos desde el salón de tu casa con un solo click (Cristobal-Fransi, Eduard, Montegut-Salla, Ferrer-Rosell, & Daries, 2020).

Con la pandemia, esta idea se ha fortalecido. En primer lugar es importante recalcar el hecho de que durante los meses de confinamiento total no se podía salir de casa salvo para comprar productos esenciales. Esto hizo que la compra de productos mediante un canal digital aumentara. Por otro lado, tras la pandemia, muchas personas se han dado cuenta de que el simple hecho de ir al supermercado ya supone un riesgo, ya sea de contagio, de sufrir un accidente de camino al supermercado, etc. Es por esto por lo que en estos últimos meses cada vez se compran más productos vía online (Oubiña Barbolla, 2020).

Un ejemplo de esto es Amazon, una de las empresas que dispone de un modelo conocido como *long tail*³. Gracias a plataformas como Amazon⁴, los usuarios podrán hacer su compra de forma segura y sin salir de casa.

Las empresas del sector agroalimentario deben identificar esta necesidad cada vez más evidente en los consumidores. Los supermercados, que como hemos mencionado antes son las empresas que tienen un contacto más directo con el consumidor final, deben adaptar su estrategia y desarrollar modelos en los que entre en juego la venta de productos de alimentación online (Marketing Schools, 2020).

Como hemos mencionado, durante los meses de la pandemia hemos podido presenciar como subía el número de pedidos de alimentos por Internet. Durante los meses de la pandemia se han quebrado ciertos mitos en lo relacionado a la compra de alimentos por vía digital. El rechazo del consumidor a comprar estos productos por cuestiones de seguridad o salud se ha disuelto. Los clientes han podido comprobar como los productos llegan a sus casas en excelentes condiciones de higiene y salud. Tanto es así, que estos consumidores, han repetido la experiencia de comprar productos alimentarios vía online.

iv. Cambios en la regulación del sector agroalimentario

En los últimos años se ha puesto de manifiesto el hecho de que a las empresas ya no les basta con elaborar un producto y hacer que esté listo para la venta. Nuevas

³ **Modelo *long tail***: modelo de negocio basado en conseguir un gran número de suscripciones, ofreciéndolas a un precio muy bajo (Fabrizio, Piller, & Aggarwal, 2020).

⁴ Véase: <https://www.amazon.es> (Fecha de consulta: 25/03/2021)

tendencias del consumidor han revolucionado la forma de pensar de las empresas. La industria agroalimentaria se deberá centrar en aspectos muy presentes en el consumidor a la hora de tomar decisiones como podrían ser el origen de los alimentos, el proceso de producción de los mismos o su impacto en el planeta. Estos planteamientos ya presentes en las mentes de los consumidores en los últimos años se han aligerado como consecuencia de la CoviD-19.

La fuerte preocupación por los alimentos ha hecho que las autoridades sanitarias tanto nacionales como internacionales pongan en marcha una nueva normativa que se adapte a las circunstancias de hoy en día. Un buen ejemplo acerca de nuevos cambios en la regulación internacional sería la *New Era for Smarter Food Safety Blueprint*, una propuesta elaborada por la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (Lozano Meade, Olivares, Flores, & Moreno, 2020) . En dicha propuesta viene plasmada la estrategia a seguir durante los próximos 10 años. Como es evidente, estos planes serán extensibles y podrían ser aplicables al resto de países industrializados del mundo. El plan se centra en cuatro ideas clave (Jaklevic, 2020) :

- Uso de instrumentos digitales destinados a la prevención de alimentos en mal estado.
- Utilización de herramientas inteligentes con el fin de mejorar la percepción que tiene el consumidor final acerca del origen de los alimentos y de su proceso de producción.
- Promover y mostrar una concienciación de la seguridad alimenticia por parte de la industria.
- Actualizar las políticas y medidas que impiden el progreso hacia una cadena productiva mucho más eficiente y sostenible.

Otro ejemplo de nueva normativa que afecta al sector agroalimentario es la revolución legal presente en el 2021 en todo el territorio europeo. Esto se hará desde la Unión Europea a través de su estrategia *de la Granja a la Mesa*. Se trata de un plan que pretende adaptar el sector agroalimentario a las realidades de hoy en día. De esta manera se podrá progresar hacia un sector agroalimentario cuyo modelo a la hora de funcionar sea más sostenible (Contreras López & Montes Franceschini, 2020).

Los puntos clave de esta estrategia implementada por la Unión Europea son:

- Sostenibilidad de la producción alimentaria.
- Proporcionar unos alimentos más accesibles y nutritivos.
- Disminuir el desperdicio de los alimentos mediante la aplicación de nuevos sistemas en la cadena alimentaria.
- Promocionar aquellos alimentos que ayuden al consumidor a llevar una vida más saludable.

2.5.2 Adaptación y transformación de las empresas del sector agroalimentario ante los nuevos hábitos y tendencias

Las nuevas tendencias relacionadas con la demanda de alimentos, un mercado internacional cada vez más complejo y una nueva regulación, van a poner a prueba a las empresas del sector. Muchas de ellas tendrán incluso que modificar su modelo de negocio para permanecer en el gran estadio (Tintoré, 2021).

La primera base para adaptarse a estos cambios es crear más puntos de conexión por parte de las empresas hacia consumidor final. Todas las empresas que se encuentran en una posición entre el productor y el consumidor final tendrán que transformarse. Estas empresas deberán de conocer si de verdad aportan valor a la cadena alimentaria o si de lo contrario, tan solo se centran en hacer su trabajo sin importarle el resto del sistema. En el caso de que sea así, puede ser que estas empresas perduren a corto plazo, pero si lo miramos desde el punto de vista del largo plazo, tendrán que cerrar y poner fin a su actividad económica en no más de 5 años. Como ya se ha mencionado en varias ocasiones en este trabajo, el consumidor ya no se limita a buscar un producto de calidad, sino que ahora también tiene gran relevancia todo el proceso de ese producto hasta que está disponible para su venta. En ese proceso participan todas las empresas del sector, desde productores hasta supermercados, pasando por empresas de embalajes de alimentos o transporte que tendrán que adaptarse al nuevo contexto económico y social. (Fernández Prieto & Manso Nerín, 2017)

En segundo lugar, las empresas del sector deberán implementar nuevos métodos y maniobras relacionadas con la planificación. Comprender los nuevos hábitos y preferencias del consumidor conlleva un replanteamiento de toda la cadena de valor a partir de la demanda. Gracias a estas nuevas estrategias, las empresas podrán descubrir aquellos huecos que existen en el mercado agroalimentario, así como las partes del

proceso de producción que presentan un peligro para el devenir del sector. La industria agroalimentaria siempre se ha planteado con un mismo punto de partida, la variación estacional y los periodos de cultivo. Esto ha cambiado en los últimos años debido a que las nuevas demandas del consumidor no se ajustan a estas bases. Por lo tanto, las empresas del sector deberán presentar distintas soluciones a la estacionalidad⁵, como podrían ser las siguientes (Ávila González, 2020):

- Uso de invernaderos para determinados cultivos. Lo que hace el invernadero es crear un microclima adaptado a las necesidades de un alimento en particular. De esta manera, el invernadero reúne y mantiene unas condiciones de temperatura y humedad beneficiosas para el alimento. La principal consecuencia es que el ciclo de vida del cultivo se podrá alargar de una forma sencilla y eficaz.
- Búsqueda de zonas que se adaptan climatológicamente el cultivo. Un claro ejemplo sería el caso de los supermercados que demandan a sus proveedores un producto disponible para la venta durante los 365 días del año, algo muy difícil de conseguir debido a la estacionalidad. En este caso, la solución que proponen las empresas es producir ese alimento en una zona geográfica que cuente con unas condiciones climatológicas óptimas. Cuando esa zona geográfica se agote, es decir, ya no ofrezca una climatología perfecta para el alimento, se procederá a cultivar en otra zona que si la ofrezca, y así sucesivamente. Esto es lo que viene pasando durante los últimos años con la producción de melones en nuestro país. Hay empresas que comienzan la producción de melones en la Región de Murcia y cuando las condiciones ya no son favorables, pasan a producir en Castilla la Mancha. También existen empresas españolas productoras de melones que incluso salen de nuestras fronteras y producen en Senegal o Costa Rica. Esto se debe a que hay una época del año en la que en España sería imposible cultivar el producto, pero a su vez, en esa misma época en otros países las condiciones son inmejorables. Así, los supermercados podrán ofrecer a sus clientes un determinado producto durante los doce meses del año, a pesar de la estacionalidad.
- Utilización de contenedores refrigerados. Esta es una nueva tendencia (ThijsDefraeye, 2016) que surge principalmente del hecho de que el consumidor demanda con más frecuencia alimentos saludables en los grandes núcleos

⁵ **Estacionalidad:** en nuestro contexto, la estacionalidad hace referencia a que hay determinados tipos de alimentos que solo pueden ser cultivados en determinadas épocas del año.

urbanos. Se presenta como una de las soluciones más novedosas para el cultivo de productos perecederos. Gracias a estos contenedores se podrá cultivar el producto de una forma fácil y segura, además de conservar la calidad y frescura del mismo.

Otra forma que tienen las empresas de adaptarse a los nuevos escenarios es haciendo que la cadena de valor esté más focalizada en el consumidor. Además, será vital que las empresas tracen sistemas flexibles para que el producto llegue al consumidor final lo más rápido posible. En este caso la flexibilidad tiene mucho que ver con la modernización y las nuevas tecnologías. Es aquí cuando entra en juego el concepto de agricultura 4.0, además de otras tecnologías que van a tener un fuerte impacto en la cadena de valor (Rodríguez Ruiz, 2020). Gracias a la transformación digital, habrá un cambio tanto en la cultura de las organizaciones como en su manera de trabajar, agregando a los distintos procesos aquellas oportunidades que proporcionan las TIC⁶. La revolución tecnológica ya es una realidad, y va a afectar a todos los sectores económicos, en especial al sector agroalimentario. La digitalización va a cambiar para siempre todo lo relativo a la producción de alimentos así como su puesta a disposición del consumidor y toda la estructura de la cadena de valor (Orellana Daube, 2020).

Las empresas deben estar preparadas para ser capaces de recoger y analizar volúmenes de datos inmensos (Maudos & Salamanca, 2018). Una vez asimilados estos datos, será posible desarrollar aplicaciones que respondan a nuestras demandas, y lo mejor de todo es que estarán capacitadas para hacerlo en tiempo real. Lo que hacen estas aplicaciones es aportar un alto grado de conocimiento tanto al agricultor como a los demás profesionales de la industria acerca de sus cultivos y procesos. Nuevos instrumentos tecnológicos como el big data, inteligencia artificial, robótica, sonorización, teledetección, impresión 3D o internet de las cosas van a redelinear la industria agroalimentaria. Estos son varios de los beneficios que conlleva la digitalización del sector (Ramón Fernández, 2020):

- Mayor rentabilidad. No solo hablamos en términos de rentabilidad económica, sino también en términos de una mayor calidad y cantidad de productos.

⁶ **TIC:** Tecnologías de la Información y Comunicación

- Rejuvenecimiento del sector. La digitalización va a ofrecer a los jóvenes una oportunidad única para trabajar en la industria, ya que las nuevas generaciones están caracterizadas por el uso y dominio de las nuevas tecnologías.
- Menor daño al medioambiente. Los nuevos modelos de producción se caracterizarán por su sostenibilidad, reduciendo de esta manera las emisiones de cO2 y frenando el cambio climático.
- Menor desperdicio alimentario. Gracias a la digitalización del sector agroalimentario se conseguirá desaprovechar el menor número de alimentos posible. Esto se llevará a cabo con nuevas ideas como podrían ser el uso de envases inteligentes.

La industria agroalimentaria no puede permitirse que el modelo social y familiar de agricultura se quede al margen de esta revolución. Está en juego un modelo de alimentación diverso, sostenible, saludable y que sea capaz de conservar el medio ambiente.

2.5.3 Conclusiones parciales

La idea principal de este subapartado es que las empresas van a tener que ser capaces de adaptarse a nuevas tendencias y hábitos del consumidor. La consolidación del *e-commerce*, la internacionalización del mercado y los cambios legislativos son los principales retos que tiene la industria agroalimentaria en los próximos años.

Replantearse el modelo de negocio de las empresas, sus estrategias y su planificación será fundamental a la hora de adaptarse al mercado.

2.6 COVID-19

2.6.1 El sector agroalimentario y su comportamiento ante la Covid-19

El 2020 fue uno de los primeros años de nuestra historia reciente en el que como sociedad, nos hemos tenido que enfrentar a una crisis sanitaria que todavía a día de hoy nos sigue dejando una intensa huella tanto en pérdidas de vidas humanas como en términos socioeconómicos. Absolutamente todos los sectores de nuestro país han sufrido en mayor o menor medida las consecuencias no solo del estricto confinamiento y de sus

implicaciones en el consumo sino también de la incertidumbre que sigue generando la pandemia. En este sentido el sector agroalimentario ha mostrado resistencia ante la caída generalizada de la actividad económica haciendo que tanto el peso del sector primario como de la industria agroalimentaria hayan aumentado su importancia en nuestra economía.

De manera similar, en el ámbito laboral el sector ha registrado una menor destrucción de empleo y una menor proporción de trabajadores afectados por ERTes⁷. Es por todo ello por lo que el sector agroalimentario deberá afrontar con determinación los retos a los que se enfrenta, que van desde el fuerte crecimiento de la demanda de alimentos como consecuencia del incremento de la población hasta el cambio de hábitos de consumo de la población pasando por la necesidad de optimizar el uso de los recursos naturales.

En líneas generales el sector agroalimentario es un sector que ha demostrado estar a la altura de las necesidades de nuestro país (Estrada, 2020). Es más, se podría decir que en estos momentos, goza de un amplio reconocimiento social e institucional por haber puesto de manifiesto su capacidad de respuesta ante la gravísima situación tanto sanitaria como económica que hemos vivido en España. A día de hoy ya nadie duda de que el sector agroalimentario es un sector estratégico debido a su peso en la economía, con cerca de un 3% sobre el total del PIB. La industria agroalimentaria en su conjunto es uno de los sectores industriales españoles más potentes ya que genera casi el 20% del empleo industrial en nuestro país y es el segundo sector a nivel de exportación nuestra economía (FIAB, 2020).

El sector agroalimentario es uno de los que ante una situación como la de la Covid 19 no puede detenerse ni teletrabajar. Es la base de toda la cadena alimentaria que abastece de productos de primera necesidad a la población. Durante la pandemia Covid-19, y en especial durante los meses de confinamiento, el sector agroalimentario fue considerado como actividad económica fundamental. En el Decreto de Alarma del 14 de marzo se definió a todo el sector agroalimentario, agricultores, ganaderos, industria agroalimentaria, cooperativas, logística y toda la industria relacionada con el apoyo de los insumos como esencial (Sánchez González, 2020).

Más allá de esta mera definición jurídica, la realidad es que se ha conseguido que no se rompa la cadena de suministro gracias a empresas, trabajadores y administraciones.

⁷ **ERTE:** Expediente de Regulación de Empleo Temporal

Además, fue una de las bases del buen funcionamiento en cuanto al abastecimiento en nuestro país de los supermercados provocando de esta manera, que los ciudadanos tuvieran siempre a su disposición los alimentos para cubrir sus necesidades más básicas, a pesar de la situación extrema por la que pasaba el país (Estrada, 2020).

En líneas generales, se ha reforzado la imagen del sector durante la pandemia, actuando con rapidez, aplicando las medidas de seguridad adecuadas para los trabajadores, ejecutando los controles de seguridad alimentaria y garantizando el suministro. Hemos podido observar un sector comprometido, ágil y con una gran capacidad de organización para garantizar el suministro de alimentos (Sandín, Valiente, García-Escalera, & Chorot, 2020).

Tras la Covid 19, el consumidor va a valorar la seguridad alimentaria y la trazabilidad más si cabe. Países o regiones en las que no se respete esta realidad serán fuertemente penalizados a la hora de exportar. En los próximos años, vendrán tiempos muy complicados, pero a su vez surgirán nuevas oportunidades en un sector que todavía sigue siendo atractivo a la hora de invertir (Fuentes Pérez, 2020).

2.6.2 Nuevos retos del Sector Agroalimentario tras la Covid 19

Los efectos de la crisis cambian las reglas y organizan el mercado y mientras unos se paralizan y actúan de manera reactiva, otros se adaptan a cambios y tendencias, surgiendo así los nuevos líderes. Así, las crisis generan oportunidades, pero tan solo para aquellos que las ven. Prueba de ello es que hay numerosos casos de empresas archiconocidas que surgieron en momentos de crisis, como por ejemplo Airbnb⁸, Uber⁹, Instagram¹⁰ o Pinterest¹¹ (todas ellas surgieron tras la crisis del 2008). Todas estas son empresas que han tenido la capacidad de entender los acontecimientos, de identificar de manera anticipada el cambio de tendencia y de aprovechar esas oportunidades generando un modelo de negocio que se adaptara a esa situación, es decir, se han reinventado (Priestley, 2020).

Una vez dejado atrás el concepto de estabilidad en el sector agroalimentario, ya que es algo ficticio y que no va a volver, hay que empezar a trabajar en un concepto clave para

⁸ Véase: <https://www.airbnb.es> (Fecha de consulta: 11/04/2021)

⁹ Véase: <https://www.uber.com> (Fecha de consulta: 11/04/2021)

¹⁰ Véase: <https://www.instagram.com> (Fecha de consulta: 11/04/2021)

¹¹ Véase: <https://www.pinterest.es> (Fecha de consulta: 11/04/2021)

la industria agroalimentaria, la resiliencia. Tener organizaciones resilientes va a permitir afrontar mejor las crisis y aprovechar las oportunidades que estas nos brindan.

Estos son los principales retos que han aparecido como consecuencia de la Covid 19 y que generarán un modelo de negocio de futuro (Bankia, 2021):

- Una mejora en la gestión. El modelo de negocio del sector ya estaba dando síntomas de agotamiento antes de que la crisis empezara. Cuando la velocidad de cambio del entorno es superior a la velocidad de cambio del sector agroalimentario surge el gran problema, ya que el hecho de no adaptarse impide al sector ver las cosas de una manera diferente, cambiar e innovar. En este contexto, las empresas deberán considerar los siguientes aspectos:
 - Optimizar operaciones.
 - Reconsiderar canales de venta.
 - Reevaluar los productos y procesos.
 - Reconsiderar precios.
 - Redefinir la estrategia de comunicación a seguir.
 - Reutilizar los recursos existentes.
- Introducir el concepto de visión periférica en las empresas. La visión periférica es aquella que permite a las empresas ver más allá de su sector y de su propio negocio. Esto quiere decir que las empresas van a ser capaces de entender el contexto en el cual se está desarrollando su actividad. Un claro ejemplo de visión periférica es cuando interconectamos nuestro sector con otro, como podría ser el turismo. Un sector que evolucionará hacia potenciales experiencias singulares conectadas con el entorno y que lo hará apoyándose en otros sectores e industrias como la agroalimentación.
- Situar en el epicentro del modelo de negocio al verdadero protagonista, el consumidor. Vivimos en un momento histórico en el que estamos confluyendo cinco generaciones diferentes de consumidores: Baby Boomers, Generación X, Millenials, Generación Z y Generación Alpha. La clave aquí es entender que unas generaciones son analógicas y otras son digitales. Esta diferencia entre lo analógico y lo digital tiene una gran importancia e implicación en el consumo, en sus hábitos de compra y en sus estilos de vida. Cuando se coloca al consumidor en el centro del modelo de negocio, automáticamente el consumidor actúa como

un gran conector de productos y se podrán apreciar sinergias que antes las empresas no eran capaces de ver.

- Otros retos y oportunidades a los que se enfrenta el sector y de los que ya se ha hablado en este trabajo son los siguientes:
 - Innovar en la fase de producción digitalizando procesos.
 - Utilizar las ganancias de productividad para producir de manera sostenible.
 - Adaptar los productos agrarios a los estilos de vida del consumidor.
 - Generar transparencia en la comunicación, es decir, comunicar de una forma adecuada teniendo en cuenta que tenemos empresas de cristal ¹².
 - Encontrar la manera de innovar para llegar al consumidor de una manera más directa.

Cada empresa tendrá que hacer sus deberes y ver en qué áreas está actuando y cuales le faltan por actuar. Actuar en estas cinco líneas conducirá a las empresas a poder anticiparse estratégicamente a lo que viene en el futuro, un futuro cada vez más incierto.

De todos los retos expuestos anteriormente, si tuviéramos que escoger un punto de partida, hay un reto considerado como tractor y que permitirá acelerar la transformación del sector agroalimentario. Hablamos del desafío de tratar de acortar los canales de distribución acercando los productos al consumidor final. Las empresas deberán de trabajar para que cuando lleven su producto a la puerta del consumidor, este entienda que está producido de manera sostenible, es saludable y se adapta a sus necesidades (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021).

2.6.3 Conclusiones parciales

El sector agroalimentario ha sido uno de los menos afectados por la pandemia Covid 19. Gran culpa de ello la tiene la enorme capacidad que ha demostrado a la hora de ser resiliente y de conseguir adaptarse a la nueva situación. Esta crisis tanto sanitaria como alimentaria y económica ha puesto en valor al sector agroalimentario, haciendo saber a la sociedad lo fundamental que es para la simple supervivencia de las personas.

¹² **Empresas de cristal:** este término hace referencia a aquellas empresas totalmente transparentes en cuanto a su gestión (Zamarriego, 2018)

3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: EL CASO DE J.HUETE

3.1 JUSTIFICACIÓN Y USO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La entrevista en profundidad es un método de recopilación de datos cualitativos (Gallego-Galán, 2020) que nos va a proporcionar una gran cantidad de información de calidad acerca de los sentimientos, creencias, actitudes y comportamientos del entrevistado. Es por lo tanto una entrevista abierta y espontánea, realizada por un técnico y apoyándose en un guion general (García, 2008).

Se recomienda el uso de esta técnica cuando:

- Cuando hay sesgo de deseabilidad social.
- Cuando la información que es compleja.
- Cuando se trata de obtener información de profesionales.
- Cuando existe gran dificultad para convocar una reunión en grupo.

La entrevista en profundidad, según su diseño y metodología empleada, puede ser semiestructurada o no estructurada, pero nunca estructurada, ya que esta última es en realidad una encuesta. Normalmente encaja mejor en estudios cualitativos las entrevistas con un menor grado de estructuración. En nuestro caso, vamos a llevar a cabo una entrevista semiestructurada. Además, a pesar de que en nuestro caso la entrevista va a ser personal, esta también podría ser online o por teléfono (Carmona, Siavil Varguillas, & Ribot de Flores, 2007).

La entrevista en profundidad como método de investigación cualitativa nos permite obtener una amplia y detallada información ya que se está entrevistando a una persona que es experta en un determinado tema (Tylor & Bogdan, 2007). Con esta técnica se permite crear un ambiente en el que el entrevistado se sienta cómodo y confiado. Esto va a ayudar en gran medida a que exprese libremente sus ideas y opiniones (Vallés, 2007).

A diferencia de técnicas grupales, en este caso al ser una entrevista personal se elimina la presión del grupo y el hecho de que el entrevistado se pueda sentir incómodo o incluso condicionado por las ideas de otras personas. Además en la entrevista en profundidad se le da una mayor importancia al entrevistado, ya que es el que recibe todo el foco de atención.

A la hora de realizar la entrevista en profundidad, una línea de puntos servirá de apoyo, algo parecido a un guion pero que más que una lista cerrada de preguntas es una lista de puntos a tratar durante la entrevista. Esta lista deberá estar orientada hacia los objetivos que queremos conseguir. El hecho de llevar una lista de puntos y de hacer una entrevista semiestructurada nos va a permitir ser flexibles a lo largo de la entrevista e ir adaptando tanto las preguntas como el hilo de la conversación al entrevistado y a las opiniones e ideas que nos transmita (Folgueiras Bertomeu, 2016).

El guión o línea de puntos¹³ se divide en tres grandes partes. A continuación tendrá lugar la despedida y por último el cierre de la entrevista. Estas tres grandes partes son (Folgueiras Bertomeu, 2016):

- a) Aproximación o tema de partida. Va a suponer un 20% del tiempo total de la entrevista. En esta fase se presenta el entrevistador y posteriormente el entrevistado. A continuación, el entrevistador expone el objetivo del estudio que se está realizando y procede a realizar una serie de preguntas introductorias. El objetivo de estas preguntas es que el entrevistado se sienta cómodo durante la entrevista.
- b) Tema de centraje. Representa el 40% del tiempo total de la entrevista. El entrevistador realizará una serie de preguntas orientadas hacia la aproximación del tema objeto de estudio.
- c) Tema de recentraje. Supone un 40% del tiempo total de la entrevista. Aquí tienen lugar aquellas preguntas estrechamente conectadas con el tema, es decir, de profundiza en el mismo.

A diferencia de lo que ocurre algunas de las técnicas cuantitativas, se puede improvisar e ir cambiando el guion sobre la marcha e incluso repetir preguntas. Con esto último nos referimos a preguntar lo mismo de distinta manera, para así asegurarnos de que hemos conseguido toda la información posible. Por lo tanto, nuestra entrevista tendrá un carácter más exploratorio, con un guion desestructurado y un enfoque conversacional, en la que no habrá demasiadas preguntas al entrevistado.

¹³ El guion de la entrevista se encuentra en el anexo de este trabajo

3.2 OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN CONSEGUIR CON LA ENTREVISTA

El objetivo principal de esta entrevista es saber cómo ha conseguido adaptarse J.Huete a un mercado tan complejo y cambiante como el agroalimentario a la vez que conocer el secreto que les ha llevado no solo sobrevivir en tiempos de crisis sino a ser una de las empresas referentes del sector. Además, se intentará que el entrevistado nos proporcione su visión de lo que le deparará al sector en un futuro, nuevas tendencias, nuevos hábitos, nuevos contextos y sobre todo, nuevas soluciones que aporten un valor añadido a la empresa.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, DESCRIPCIÓN DEL INFORMANTE Y JUSTIFICACIÓN

3.3.1 La empresa

Con el fin de entender la situación actual de la empresa y su contexto tanto nacional como internacional, es conveniente empezar analizando sus 26 años de historia, comentando sus hitos más destacables.

- En 1995 se constituye la sociedad J.Huete S.L. Una empresa de ingeniería enmarcada en el sector agroalimentario y cuya actividad principal en un primer momento fue la distribución de invernaderos y la comercialización de pantallas térmicas a lo largo de todo el territorio nacional. Su sede central se encuentra en Murcia, un lugar estratégico geográficamente desde el punto de vista agroalimentario. Esta excelente geolocalización se debe a que sus oficinas están apenas a 200 kilómetros de Almería, donde se encuentra la mayor concentración de invernaderos del mundo con más de 35.000 hectáreas destinadas a este tipo de cultivo (Valera Martínez, Belmonte Ureña, Molina Aiz, & López Martínez, 2014).
- En 1998 se amplía la superficie industrial de la compañía a 12.000 m². Además, se introduce sofisticada maquinaria de última generación destinada a la fabricación de invernaderos como perfiladoras automáticas, plegadoras de control numérico y prensas con alimentadores automáticos.
- En el año 2001 se crea el departamento de exportación. Este va a ser un departamento clave dentro de la empresa durante los próximos años, ya que

J.Huete va a pasar de comercializar sus productos exclusivamente dentro de nuestras fronteras antes del nuevo milenio a que su cifra de negocio en el extranjero represente más de un 80% del total a partir del año 2010.

- El año 2003 es un año fundamental para el devenir de la empresa ya que se expande hacia el continente africano y empieza a realizar proyectos en Etiopía, Túnez, Marruecos y Kenia.
- En 2004 se pone el foco en nuevos mercados. México, Centroamérica y el Caribe son las zonas en las que se centra J.Huete como consecuencia de su enorme potencial, en especial cuando se habla de México, un país cuyo principal exportador es Estados Unidos. Este potencial se debe principalmente a las óptimas condiciones climatológicas de las que dispone la zona para el cultivo de determinados productos tropicales. Además, en este mismo año se le concede a la empresa la Certificación del Sistema de Calidad, norma UNE-EN ISO 9001:2000. En 2005 nace el departamento I+D+i, que junto con el departamento de exportación, son los dos grandes pilares de la empresa. Gracias a este departamento, J.Huete es capaz de desarrollar una enorme gama de modelos de invernaderos. Además la empresa es capaz de conseguir financiación por parte de CEDETI¹⁴ para desarrollar proyectos relacionados con I+D+i. En este tipo de proyectos también juegan un papel fundamental instituciones como CSIC¹⁵ y universidades.

Este mismo año se funda la sociedad Montajes Agrícolas Mijav S.L. orientada a la instalación y el montaje de proyectos de invernadero llave en mano.¹⁶ Hasta este momento, J.Huete tan solo se encargaba del diseño, desarrollo y fabricación de invernaderos, pero gracias a la creación de esta nueva empresa, J.Huete va a ser capaz de proporcionar al cliente un proyecto completo.

- En el año 2006 J.Huete empieza a establecer relaciones con instituciones de enorme reconocimiento internacional como ONU o FAO. A través de estos organismos consigue realizar proyectos y colaboraciones de manera conjunta y multilateral en México, Marruecos y Egipto.

¹⁴ **CEDETI**: Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial

¹⁵ **CSIC**: Consejo Superior de Investigaciones Científicas

¹⁶ Los **proyectos llave en mano** son aquellos que se desarrollan de principio a fin, es decir desde el proceso de consultoría y análisis de mercado hasta la instalación del invernadero pasando por la fabricación y montaje del mismo.

- En 2008 la empresa empieza a interesarse por Europa Central y Oriente Medio. Esta última región tiene un gran atractivo económico debido a su gran poder de inversión derivado de los recursos naturales de los que cuenta, especialmente el petróleo. Además, la empresa da muestras de su enorme concienciación con la sostenibilidad y el cambio climático, colaborando junto a Naciones Unidas en programas destinados a eliminar de una forma progresiva el Bromuro de Metilo en la agricultura.
- En 2011 se constituye J.Huete México S.A. de C.V. Una sociedad filial destinada a atender directamente en el asesoramiento, desarrollo y ventas de proyectos llevados a cabo en México y Centroamérica.
- Se crea en 2014 JH Hydroponics Systems S.L. Una empresa dependiente del grupo J.Huete que proporciona soluciones avanzadas de drenaje para cultivos hidropónicos.
- En 2018 se pone en marcha un departamento especializado en consultoría. Esto supone un gran paso hacia adelante para la empresa. Un departamento innovador, vanguardista y rompedor, ya que hasta ese momento, todos los servicios de consultoría dentro del sector agroalimentario estaban monopolizados por las grandes consultoras. Esta es la primera vez que una empresa de pequeñas dimensiones consigue prestar este tipo de servicios en un sector tan amplio y competitivo como es el agroalimentario.
- En 2020 nace la cuarta compañía del grupo J.Huete, SFF¹⁷. Esta va a ser una empresa encaminada a facilitar al cliente soluciones inteligentes e integrales para la producción de forraje hidropónico para alimentación animal de forma controlada, automatizada y sostenible, respetando así el medio ambiente.

J.Huete se define a sí misma como una empresa experta en diseño, fabricación e instalación de invernaderos que realiza proyectos integrales de forma personalizada y eficiente. En la actualidad, J.Huete está presente en 4 continentes, llegando a tener proyectos en más de 40 países por todo el mundo. Estos son los países en los que J.Huete tiene presencia:

Sudán, Senegal, Etiopía, Marruecos, Egipto, Kenia, Sudáfrica, Angola, Argelia, Somalia, Uganda, Jordania, Arabia saudí, Malasia, Turquía, Kazajistán, Rusia, España, Nueva

¹⁷ **SFF:** Smart Fodder Farms

Zelanda, México, Estados Unidos, Trinidad y Tobago, República Dominicana, Puerto Rico, Panamá y Canadá.

El sello de identidad de J.Huete es la constante adaptación a las necesidades tanto del mercado como de cada cliente, comenzando por la conceptualización del proyecto, pasando por el business plan, diseño, desarrollo, puesta en marcha, post venta y crecimiento del proyecto.

Dentro del conjunto de la cadena de valor del mercado agroalimentario, J.Huete se situaría en la primera fase de la misma. En esta primera fase, el valor añadido que aporta J.Huete al sector es la instalación de sistemas con ingeniería de diseño. Tras esa primera fase iría la producción de semilla, producción de cultivo, acondicionamiento del producto (packing, embalaje, etc) y por último la comercialización y distribución del mismo, poniendo el producto a disposición del consumidor final.

Para finalizar, cabe añadir que la empresa tiene como principal objetivo seguir creciendo a través de nuevos mercados internacionales. Para ello la empresa tiene en mente distintos modos de entrada como podrían ser fusiones, adquisiciones, nuevas filiales extranjeras o *joint ventures*.

3.3.2 El informante

El entrevistado va a ser Javier Huete, CEO y fundador de la J.Huete. Se licenció en Ingeniería Agrónoma por la Universidad de Orihuela y antes de decidir crear su propia empresa estuvo trabajando durante varios años en varias compañías del sector, entre las que destaca Richel. Esta última es la empresa líder y de referencia a nivel mundial en lo que a construcción, fabricación y diseño de invernaderos se refiere.

Durante su periodo en la compañía francesa Richel obtuvo una gran experiencia en el sector, lo que le condujo en 1995 a crear J. Huete, que posteriormente se convertiría en uno de los competidores de Richel.

3.3.3 Justificación

El hecho de poder entrevistar a un trabajador de una empresa del sector y saber sus opiniones, creencias y proyecciones nos va a dar una visión muy amplia de lo que es el sector agroalimentario, de los nuevos hábitos y cambios de tendencias en el consumidor y de la adaptación de las empresas a los mismos. Además, una vez analizada toda la teoría

en el punto 2, nos introduciremos en la parte práctica del trabajo con esta entrevista en profundidad.

Gracias a esta entrevista podremos comprobar si todo lo estudiado en el marco teórico se corresponde con la realidad de las empresas o si por el contrario, la relación entre teoría y práctica es una mera ficción.

3.4 RESULTADOS OBTENIDOS

De la entrevista en profundidad realizada al fundador y CEO de J.Huete se han conseguido una serie de conclusiones, que en líneas generales, coinciden con la investigación realizada previamente en el marco teórico de este trabajo, es decir, corroboran lo expuesto en ese segundo capítulo. Los principales resultados y conclusiones de la entrevista son los siguientes:

Primera conclusión: en los últimos 15 años el sector agroalimentario ha evolucionado y crecido a una gran velocidad. Este crecimiento no habría sido posible sin una serie de exigencias y cambios de tendencia que ha demandado el mercado. Para Javier Huete, las principales tendencias en los últimos años han sido:

- “Orientación de las demandas del consumidor hacia un producto natural, nacional y ecológico”. El consumidor ahora se fija en el origen y en el tratamiento de los alimentos, preocupándose por ejemplo de que estos estén exentos del uso de pesticidas durante su fase de producción. Además, esto está ligado al cambio de mentalidad en la sociedad y el interés por cuidar su salud física, consumiendo cada vez más alimentos saludables.
- “Cambio radical en la presentación y en la fase de acondicionamiento de los alimentos”. Con esto no solo nos referimos al diseño en la presentación del producto y en hacerlo atractivo para el consumidor. También juega aquí un papel esencial la sostenibilidad. Hoy en día, en la decisión de compra del consumidor, cobra mucha importancia el hecho de que el producto sea presentado con materiales reciclables y desechables. En definitiva, hacer un embalaje atractivo, pero usando materiales biodegradables y eliminando plástico. Como apunta el entrevistado, un buen ejemplo de estos materiales son el cartón o la madera (cajas de madera para presentar las fresas).

- Hasta hace pocos años todas las inversiones dentro del sector las realizaban los agricultores. Como señala el entrevistado, “a día de hoy también entran en la ecuación fondos de inversión y empresas de capital riesgo que se han dado cuenta de que el sector es rentable”. El modo que tienen estas grandes corporaciones de entrar en el sector es bien incorporándose al proceso de producción o bien comprando directamente las empresas en su totalidad o en un determinado porcentaje.
- “Tenemos una agricultura cada vez menos rudimentaria y más digitalizada”, apunta el entrevistado. El sector se ha automatizado y mientras que hace años gran parte del trabajo era manual, hoy en día la mayoría de procesos están automatizados. Es aquí donde se enmarca la digitalización del sector, la gestión de datos, el uso de *big data* y demás instrumentos tecnológicos para aumentar la rentabilidad de un negocio.

Segunda conclusión: El futuro del sector en todos sus aspectos, desde la fase de producción hasta la puesta a punto del producto pasando por la distribución y logística, pasa por la innovación. En este contexto, Javier Huete menciona que “una mayor inversión en I+D+i por parte de las empresas del sector hará que dispongan de unos sistemas de producción más rentables. Gracias a estos innovadores sistemas se podrá conseguir, por ejemplo, un ahorro importante en el consumo de agua, un mayor uso de fertilizantes o la eliminación de plaguicidas”.

Por lo tanto, el propósito de esa apuesta por la innovación se debe a la creación de sistemas de producción mucho más eficientes y que sean capaces de producir más por unidad de superficie. Esto hará que aumente la cantidad de producción, la calidad del producto, y que además, se disminuyan los costes. En este sentido, J.Huete decidió apostar por la creación de una nueva empresa, Hydroponic Systems, centrada en el cultivo hidropónico para el ahorro de agua, un bien cada vez más costoso y escaso en el planeta.

En la entrevista, comenta Javier Huete que “la innovación para mi empresa es un pilar fundamental”. Un ejemplo de su importancia es que en el 2021 la empresa ha firmado dos proyectos que van a contar con financiación de CEDETI, un organismo del estado que financia proyectos de cualquier índole pero con un punto en común, la innovación. No es fácil conseguir que este organismo financie un proyecto. Esto se

debe a la enorme competitividad del sector y al auge de la inversión en I+D+i por parte de la mayoría de las empresas del sector.

Tercera conclusión: El CEO de J.Huete repite en numerosas ocasiones a lo largo de la entrevista que “el sector agroalimentario es un sector fuerte y dinámico, que se adapta con gran facilidad a cualquier cambio o situación, como es el caso de la pandemia Covid-19”. La principal fortaleza con la que cuenta el sector es que al igual que otros sectores económicos pueden desaparecer o derrumbarse estrepitosamente, el sector agroalimentario nunca desaparecerá. Esto se debe al simple hecho de que la gente al fin y al cabo tiene que comer, gastará y comprará más o menos, pero tienen que alimentarse para seguir viviendo.

Otra gran fortaleza de la que dispone el sector agroalimentario es que dentro de él existe un subsector extremadamente importante, el relativo a la producción de semillas. En este subsector se enmarcan empresas multinacionales como Bayer¹⁸ o Monsanto¹⁹, que cuentan con unos recursos económicos casi ilimitados y que proporcionan estabilidad al sector.

Además de estas fortalezas, cabe señalar el hecho de que el sector agroalimentario español cuenta con una gran ventaja, el clima de nuestro país. El principal ejemplo que pone el entrevistado son las “condiciones climatológicas favorables y adecuadas para cultivos como los hortícolas en Murcia y Almería, la fresa en Huelva o los cítricos en Valencia”.

Cuarta conclusión: Haciendo un balance general, Javier Huete afirma “que la pandemia no ha tenido un impacto demasiado negativo en el sector agroalimentario o por lo menos no tan negativo como en otros sectores económicos”. Javier Huete también apunta que “prueba de ello es el hecho de que ha sido la primera vez en muchos años en la que los agricultores han tenido una posición dominante en el mercado, elevando su poder de negociación”. Un buen ejemplo es que al ser la demanda mayor que la oferta, los agricultores podían subir los precios a los grandes supermercados, algo muy difícil de ver en años anteriores ya que las grandes cadenas de supermercados tenían una posición dominante y ellos imponían sus precios.

¹⁸ Véase: <https://www.bayer.com> (Fecha de consulta: 13/04/2021)

¹⁹ Véase: <https://en.wikipedia.org/wiki/Monsanto> (Fecha de consulta: 13/04/2021)

Otra consecuencia de la pandemia es que se han disparado los precios de determinadas materias primas y que ha habido problemas de abastecimiento de las mismas, como es el caso del hierro. Esto ha hecho que las empresas tengan que ajustar sus márgenes, aumentar su productividad y su superficie de producción.

La consecuencia positiva de la pandemia para el sector es la entrada de grandes grupos inversores que al ver lo bien que se ha comportado el sector y lo rentable que es a largo plazo han decidido interesarse por él. Esto hace que el sector sea mucho más exigente, competitivo y profesional.

Por otro lado, la crisis que está atravesando el país como consecuencia de la pandemia es totalmente diferente a la crisis de 2008. Esta última era una crisis totalmente financiera de raíz y además de que había pocos recursos económicos el principal problema era la desconfianza por parte de los bancos que conllevaba a un tremendo miedo a invertir. A día de hoy empresas y bancos siguen invirtiendo, aunque es cierto que en menor medida que en los años anteriores a la Pandemia

Quinta conclusión: Además de una fuerte inversión en innovación, lo que ha hecho J.Huete para adaptarse a los continuos cambios del sector es una diversificación geográfica. Esto te permite abordar varios mercados a la vez, es decir, internacionalizar tu empresa. El entrevistado menciona el hecho de que “la internacionalización de una empresa es algo costoso pero útil a largo plazo ya que puede ser que un país o una región del mundo no vaya bien y en esa zona en concreto tu empresa tiene pérdidas pero esas pérdidas se compensan con los beneficios obtenidos en otras regiones cuya situación es más favorable”.

En definitiva, esta entrevista ha servido para clarificar todas las dudas sobre la realidad del sector agroalimentario actual y sobre su contexto. Gracias a la entrevista se llega a la conclusión de que el sector agroalimentario es un sector dinámico, innovador, que se adapta a cualquier circunstancia por la naturaleza del mismo y extremadamente concienciado con el cambio climático, el medio ambiente y la sostenibilidad.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En un trabajo de estas características es fundamental tratar de organizar todas las ideas clave que se han conseguido a partir del estudio realizado. En este último capítulo se van a exponer esa serie de ideas o conclusiones. Son las siguientes:

1. El sector agroalimentario está cambiando. Este no es un cambio repentino, ya que empezó a cambiar hace muchos años, pero es cierto que en los últimos tiempos este cambio se ha acelerado y avanza a un ritmo de vértigo. Nuevos hábitos del consumidor, nuevas tendencias y nuevas tecnologías hacen que surja un consumidor cada vez más informado y con un altísimo nivel de exigencia. Como consecuencia, el consumidor va a ganar cada vez más importancia en el mercado y todas las decisiones girarán en torno a sus necesidades. Este aumento del poder de negociación del consumidor va a provocar que la competitividad entre las empresas del sector crezca de manera exponencial.

Además de la figura de un consumidor tremendamente informado, también aparece la de un consumidor concienciado con la sostenibilidad, el medio ambiente y el origen de los alimentos.

2. Una de las principales conclusiones que saltan a la vista en este trabajo es la importancia socioeconómica del sector agroalimentario en España. Gracias a situaciones extremas como por ejemplo el confinamiento estricto provocado por la pandemia Covid-19, la sociedad se ha dado cuenta de la importancia estratégica del sector. El sector agroalimentario es un sector clave para la economía española y todavía lo es más en esta coyuntura tan adversa que estamos atravesando.

Durante unos meses la principal preocupación del ciudadano era el miedo por no encontrar aquellos productos esenciales para poder alimentarse. La respuesta del sector en su conjunto, incluyendo todos y cada uno de los eslabones de la cadena productiva (sector primario, industrias auxiliares o de inputs, sector secundario, transporte, logística, distribución) fue un enorme compromiso con la sociedad actuando de la manera más profesional posible. De hecho, el sector agroalimentario no solo fue capaz de abastecer a todo nuestro país, si no que pudo también proveer alimentos a media Europa.

La prueba definitiva de la importancia estratégica del sector para la economía española es que a día de hoy, el sector agroalimentario incluyendo la distribución alimentaria representa el 9,1% de nuestro VAB y el 12% del empleo.

3. El hecho de que dispongamos de un sector agroalimentario tan eficiente permite a los consumidores tener unos precios por la alimentación más bajos que la media comunitaria, en especial la industria de las bebidas. Este hecho pone de manifiesto que tenemos un sector eficiente, eficaz y que está contribuyendo de forma decisiva al abastecimiento a unos precios muy razonables para el consumidor final.
4. Tenemos un sector agroalimentario muy potente y que ha sabido responder muy bien en los últimos años al desafío de la internacionalización. Esto se debe a un esfuerzo en exportación muy notable en los últimos años, gracias al cual España ha podido acercarse a las cifras de las grandes potencias europeas en lo que a exportación agroalimentaria se refiere, como Francia, Alemania o Países Bajos. En este sentido, España cuenta con una gran fortaleza, que es que tenemos las exportaciones diversificadas en muchas producciones. Esto quiere decir que España cuenta con grandes sectores exportadores y no lo confían todo a un sector o dos. Aquí destacan sectores como el de la fruta y hortalizas, el aceite, el vino o el de la carne.

Esta idea de una exportación diversificada se puede trasladar a los destinos de exportación. Aunque nuestro principal mercado sigue siendo la Unión Europea, cada vez estamos llegando a más mercados, algo que le da una mayor fortaleza al sector.

5. La industria agroalimentaria va a jugar un papel fundamental en la reconstrucción económica de nuestro país. Esto se debe a que es una industria que no se deslocaliza, es decir, una industria que se localiza en el territorio, que permanece allí y que además deja riqueza en ese territorio. Por lo tanto cuando hablamos en clave de reconstrucción y de recuperación económica tenemos que hablar de la industria agroalimentaria porque todavía tiene recorrido de crecimiento en nuestro país. En definitiva, el sector agroalimentario va a tener un rol muy destacado en la economía española, algo que las empresas tienen que ser capaces de aprovechar.
6. Tras la pandemia surgirán nuevos nichos de mercado preocupados por la salud, problemas medioambientales y seguridad. Estos nuevos nichos crean oportunidades y para aprovecharlas, las empresas del sector agroalimentario han de hacer un esfuerzo de inversión en I+D+i.

7. A pesar de ser un sector que se caracteriza por una gran competitividad, para ser aún más competitivo, además de invertir en I+D+i, habrá que poner énfasis en tres variables:
 - a. Aumentar la dimensión de las empresas del sector ya que en España, el 80% de las empresas del sector agroalimentario son o sin asalariados (autónomos) o microempresas (empresas con menos de diez trabajadores).
 - b. Modernizar las estructuras productivas internas de las empresas.
 - c. Aprovechar las ventajas que proporciona la digitalización, las nuevas tecnologías y la agricultura 4.0.
8. La digitalización tanto de las empresas como de sus propios procesos ya ha llegado a todos los sectores económicos. La forma de concebir el trabajo ha cambiado como lo ha hecho la vida de las personas y el sector agroalimentario no se ha quedado atrás. En España hay numerosos ejemplos de pequeños dispositivos que recopilan una enorme cantidad de información que posteriormente se procesa y permite tomar decisiones que mejoran el desempeño de las labores agroalimentarias.

El futuro de las empresas que componen el sector agroalimentario dependerá de su capacidad para innovar. Las empresas del sector siempre han buscado maneras de crecer y de impulsar sus negocios hacia nuevos horizontes creando tecnologías que les han llevado cada vez más lejos. En definitiva, las empresas del sector nunca han dejado de innovar. A día de hoy, la innovación está más presente que nunca y son quienes invierten en ellos mismos y apuestan por la digitalización los que están convirtiendo sus empresas en las líderes del mercado agroalimentario internacional. El resultado de esta gran apuesta son procesos y sistemas cada vez más eficientes y adaptados a las necesidades de los consumidores.

9. Por último, el gran reto del sector agroalimentario va a ser intentar dar respuesta a las nuevas necesidades y hábitos del consumidor. Para ello las empresas deberán mejorar su estrategia, sus procesos, ser más resilientes y sobre todo, aprovechar aquellas nuevas oportunidades que le brinda el mercado.

4.2 RECOMENDACIONES

A continuación se exponen una serie de recomendaciones que podrían ser de gran utilidad para las empresas del sector agroalimentario español:

1. La principal recomendación tiene que ver con la innovación. Invertir en innovación ya no es una ventaja competitiva, sino que hoy en día es algo esencial para poder sobrevivir en el sector. Por esto, las nuevas estrategias de las empresas tienen que tener como punto de partida y de referencia la innovación.
2. En este trabajo, cuando se habla de innovación, no solo se está refiriendo al producto en sí, también hay que hacer referencia a la digitalización de todo el proceso productivo y de la propia empresa, desde la maquinaria de la que disponen hasta la formación de los empleados de la misma.
3. Las empresas del sector deberán implementar nuevos métodos y maniobras relacionadas con la planificación. Comprender los nuevos hábitos y preferencias del consumidor conlleva un replanteamiento de toda la cadena de valor a partir de la demanda. Gracias a estas nuevas estrategias, las empresas podrán descubrir aquellos huecos que existen en el mercado agroalimentario, así como las partes del proceso de producción que presentan un peligro para el devenir del sector.
4. En sus modelos de negocio, las empresas tendrán que proponer una cadena de valor más focalizada en el consumidor. Además, será vital que las empresas tracen sistemas flexibles para que el producto llegue al consumidor final lo más rápido posible. En este caso la flexibilidad tiene mucho que ver con la modernización y las nuevas tecnologías. Es aquí cuando entra en juego el concepto de agricultura 4.0, además de otras tecnologías que van a tener un fuerte impacto en la cadena de valor. Gracias a la transformación digital, habrá un cambio tanto en la cultura de las organizaciones como en su manera de trabajar, agregando a los distintos procesos aquellas oportunidades que proporcionan las TIC.
5. Por último, la evolución de la sociedad deriva en una serie de problemas o retos a los que el sector agroalimentario tendrá que adaptarse. Hablamos aquí de retos como los que propone el cambio climático, el medio ambiente o la sostenibilidad. Las empresas del sector tienen que ser capaces para combatir a todos estos factores ya que así lo demanda el propio consumidor.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, D. (2021). *Economía Circular: Un camino para la sustentabilidad agrícola*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Agragex. (2019). *Estudio estadístico sectorial y empresas asociadas 2019*. Madrid: Agragex.
- Agronegocios. (18 de Diciembre de 2020). *La exportación agroalimentaria aportó más de 14.000 M€ a la economía hasta octubre*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de <https://www.agronegocios.es/la-exportacion-agroalimentaria-aporto-mas-de-14-000-me-a-la-economia-espanola-hasta-octubre/>
- Alcoba Roces, L. (Julio de 2020). *Estrategias de inbound marketing en el sector agroalimentario*. León, Castilla y León, España: Universidad de León.
- ASEFAPRE. (2020). *Preparados para Telecomer*. Madrid: Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados.
- Ávila González, A. (2020). *Análisis estratégico del sector hortícola español: identificación y valoración de oportunidades y amenazas*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Ayala Benito, M. (2020). *Tendencias de la industria alimentaria*. Madrid: CCOO.
- Bankia. (4 de Febrero de 2021). *Jornada Bankia Forward Agro 2021 - Explorando oportunidades en tiempos de crisis'*. Recuperado el 23 de Marzo de 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=AktoZi-LiyY&ab_channel=Bankia
- Blanco Moro, V. (10 de Septiembre de 2020). Los metales pesados suben un 30% desde mínimos y apoyan el inicio de recuperación. *elEconomista*.
- Breyer, M. (29 de Mayo de 2020). *Top 8 Food Trends for 2020*. Recuperado el 22 de Enero de 2021, de <https://www.treehugger.com/food-trends-4858593>
- CaixaBank Research. (2019). *Un sector clave para la economía y para la sociedad*. Madrid: CaixaBank.
- CaixaBank Research. (2020). *Resiliencia y crecimiento del sector agroalimentario durante la pandemia*. Madrid: Fundación Caixa Bank.

- Cajamar. (2019). *Observatorio sobre el Sector Agroalimentario Español en el contexto europeo*. Madrid: Fundación Cajamar.
- Candau, E., Pla-Barber, J., Solaz Alamá, M., & Villar García, C. (2020). *La competitividad española en las cadenas de valor globales*. Madrid: Fundación BBVA.
- Carmona, Siavil Varguillas, C., & Ribot de Flores, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. *Laurus 13, n° 23*, 249-262.
- Castillo Ramos, R., & Jimenez Hernandez, J. (Abril de 2020). *Importancia del desarrollo de un sistema de trazabilidad para un producto agroalimentario: Caso de estudio Mangro*. Ciudad de México: Fiesgro.
- CESCE. (2019). *Informe Sectorial Agroalimentario*. Madrid: Informes CESCE.
- Contreras López, C. A., & Montes Franceschini, M. (2020). DE LA GRANJA A LA MESA: LA ESTRATEGIA DE LA UNIÓN EUROPEA CONTRA LAS PANDEMIAS. *Revista Brasileira de Direito Animal*.
- Coppelli Ortiz, G. (2020). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Regionales (Santiago)*, 50, 57-80.
- Corchuelo, B., López-Salazar, P., & Sama-Berrocal, C. (2020). INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS EXTREMEÑAS: APROXIMACIÓN METODOLÓGICA DE DIAGNÓSTICO. *25th APDR Congress*, 121.
- Cristobal-Fransi, Eduard, Montegut-Salla, Y., Ferrer-Rosell, B., & Daries, N. (2020). Rural cooperatives in the digital age: An analysis of the Internet presence and degree of maturity of agri-food cooperatives'e-commerce. *Journal of Rural Studies*, 55-66.
- de Castro Pericacho, C., Gadea Montesinos, M. E., & Sánchez, G. M. (2021). Estandarizadores. La nueva burocracia privada que controla la calidad y la seguridad alimentaria en las cadenas globales agrícolas. *RES. Revista Española de Sociología*.

- Dos Reis, C., Sélia, J., Echeverry, A., & Zuñiga Pardo, R. (2020). VI Simposio Internacional Agroalimentario" Innovación para el emprendimiento y Desarrollo Alimentario Sostenible. *SIAL19-Memorias*.
- Ecoembes. (2020). *La economía circular en España*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/envases-y-proceso-reciclaje/la-economia-circular-en-espana>
- Economía3*. (30 de Abril de 2020). Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://economia3.com/2020/04/30/261940-la-agroalimentacion-representa-el-202-del-total-de-las-exportaciones-de-la-comunitat/>
- El Hammad Lembarki, I. (2016). *Estudio de las tendencias innovadoras alimentarias en España*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Estrada, E. M. (2020). El sector agroalimentario después de la COVID-19. *CSIC*.
- Europa Press. (3 de Noviembre de 2020). *europapress*. Recuperado el 10 de Enero de 2021, de <https://www.europapress.es/epagro/noticia-comienza-ciclo-digital-cinco-jornadas-innovacion-marcas-calidad-agroalimentaria-20201103182021.html>
- European Comission. (30 de Abril de 2020). *Impulso digital para la industria agroalimentaria del sur de España*. Recuperado el 2 de Enero de 2021, de https://ec.europa.eu/regional_policy/es/projects/Spain/digital-boost-for-southern-spains-food-farming-industry
- Eurostat. (2018). *Gasto total de los países de la UE en I+D+i para el sector agrialimentario*. Bruselas: Informes Eurostat.
- Fabrizio, S., Piller, F., & Aggarwal, S. (2020). Surviving on the long tail: An empirical investigation of business model elements for mass customization. *Long Range Planning*.
- Fajardo-Rivero, H., Ginarte-Fernández, Z. L., Arias-González, Margot, M., & Álvarez-Baldoquín, D. (2020). Gestión de la innovación en empresas del sector agroalimentario. Provincia Granma. *Ciencias Holguín*, 52-61.
- Fellow Funders. (2020). *Alimentación post-Covid, o cómo hacer de la comida la mejor medicina*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de

<https://www.fellowfunders.es/blog/2020/12/28/alimentacion-post-covid-o-como-hacer-de-la-comida-la-mejor-medicina/>

Fernández Humada, R. (2020). *Covid-19 en los Mercados de Consumo*. Madrid: PwC.

Fernández Prieto, L., & Manso Nerín, E. (2017). *Claves para la transformación del sector agroalimentario andaluz*. Madrid: PwC.

Fernández, I. (Octubre de 2020). *Más agilidad en circunstancias disruptivas*. Madrid: Mercados.

FIAB. (2020). *Impacto de la crisis del Covid-19 en la industria de alimentación y bebidas española*. Madrid: Federación Española de Alimentación y Bebidas.

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*.

Food Retail & Shoppers. (18 de Diciembre de 2020). *foodretail*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2020, de https://www.foodretail.es/food/sector-agroalimentario-exportaciones-pandemia-union-de-uniones_0_1505849413.html

Food Retail. (24 de Enero de 2020). *El consumidor saludable obliga a cambiar los modelos de negocio*. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de https://www.foodretail.es/shoppers/consumidor-alimentacion-saludable-barometro-food-edenred_0_1404159580.html

Fuentes Pérez, E. (2020). La industria alimentaria frente a la nueva normalidad post COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica* 9, no. 2, 45-50.

Fundación Vivo Sano. (1 de Octubre de 2020). *¿Qué es el consumo responsable?* Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://www.vivosano.org>

Gallego-Galán, I. (2020). *La investigación cualitativa*. Málaga: Universidad de Málaga.

García. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista. *Nure investigación*, 33.

Gobierno de España. (2020). *Plan de recuperación, transformación y resiliencia*. Madrid: Informes Gobierno de España.

- Hincapié Pineda, S. (2020). *Alimentación humana, porcicultura, industria 4.0, analítica, internet de las cosas, big data, sensores*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Humaní Hurranca, N. O. (2020). *El sector agroalimentario español en la UE: 30 años, un balance comparativo*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Instituto Internacional de Investigación sobre Política Alimentaria. (2009). *Los pobres y la globalización de los alimentos y la agricultura*. Washington: International Food Policy Research Institute.
- Jacxsens, L., Jaime Moreno, I., Linton, M., & López Pedemonte, T. (2010). *Nuevas tecnologías en la conservación y transformación de los alimentos*. Madrid: Universidad de Burgos.
- Jaklevic, M. (2020). A Plan to Use Modern Data Tools to Fight Foodborne Illness. *Jama*, 622-622.
- Jiménez-Marín, G., & Pérez, C. (2020). *Reflexiones en torno a la comunicación organizacional, la publicidad y el audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar*. Madrid: Fragua.
- Lara Ramírez, J. V. (2020). Biotecnología: un bien para la agricultura y el mundo. *Revista Neuronum*, 180-183.
- Lozano Meade, G., Olivares, F., Flores, A., & Moreno, P. (2020). *¿Cómo debe anticiparse el sector agroalimentario ante la adopción de nuevos hábitos de consumo?* Ciudad de México: EY.
- Lupi Oreste, D., Canziani, M., Rodrigo Gómez, J. M., Nassapian, V., Slawiski, J., & Turconi, D. (2019). *Aplicación de "Internet de la Cosas" al ahorro energético en establecimientos agrícolas*. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.
- Marketing Schools. (22 de Noviembre de 2020). *Long Tail Marketing*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/long-tail-marketing/#section-0>
- Maudos, J., & Salamanca, J. (2018). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo*. Madrid: Cajamar Caja Rural.

- Millán-Astray, J. (2020). Una agenda compartida para la sostenibilidad. *Distribución y consumo*, 32.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020). *Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y forestal y del medio rural*. Madrid: Publicaciones del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (27 de Abril de 2021). *Canales Cortos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/Canales.aspx>
- Moledo Ucha, A. (29 de Septiembre de 2020). El covid-19 dispara el consumo de productos frescos más de un 20%. *Diario de Potevedra*.
- Mora Zimbrón, D. A. (2020). CAMBIOS EN LOS HABITOS DE CONSUMO DE LA GENERACION Z, CAUSADA POR LA COVID-19. *CPMark-Caderno Profissionnal de Marketing*, 118-142.
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*.
- Muñiz Espada, M. (2020). *Derecho agroalimentario y ciberseguridad*. Madrid: Editorial Reus.
- Nagua, N., Nathaly, K., Pacheco-Molina, A., & Juan, P.-F. (2020). Global GAP y su complemento GRASP: Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial del Sector Agroalimentario. *Digital Publisher*.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2020). *Estrategia de sustentabilidad agroalimentaria 2020-2030*. Madrid: Agrimundo.
- Ontier. (2020). *Informe sobre los retos del sector agroalimentario en España desde la perspectiva legal 2020*. Madrid: Informes Ontier.
- Ordiales, I. (2020). *DIGITALIZACIÓN Y CAMBIO CLIMÁTICO*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Orellana Daube, D. F. (2020). El efecto global de la actual revolución tecnológica 4ª revolución industrial y la industria 4.0 en acción. *Revista GEON*.

- Oubiña Barbolla, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19. Economistas*, 140-155.
- Pera, X. (Febrero de 2020). *4 retos marcan el futuro de la cadena alimentaria*. Recuperado el 6 de Febrero de 2021, de 4 retos marcan el futuro de la cadena alimentaria
- Priestley, D. (13 de Marzo de 2020). *Why Recession Can Lead to Reinvention*. Recuperado el 3 de Abril de 2021, de <https://www.entrepreneur.com/article/347502>
- PwC. (2019). *El futuro del sector agrícola español*. Madrid: Informes PwC.
- Ramón Fernández, F. (2020). *Inteligencia Artificial y Agricultura: nuevos retos en el sector agrario*. 123-139: Campo Jurídico.
- Restauración News. (11 de Noviembre de 2020). *El teletrabajo cambia los hábitos de comida del 63% de los españoles*. Recuperado el 13 de Febrero de 2021, de <https://restauracionnews.com/el-teletrabajo-cambia-los-habitos-de-comida-del-63-de-los-espanoles/>
- Revista Alimentaria. (22 de Julio de 2020). *Revista Alimentaria*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2020, de <https://www.revistaalimentaria.es/vernoticia.php?volver=¬icia=presentacion-del-observatorio-sobre-el-sector-agroalimentario-espanol>
- Rodríguez Ruiz, P. (2020). *Definiciones estratégicas para la digitalización de una mediana agroindustria*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Sánchez González, J. (2020). *Alteraciones en el comportamiento del consumidor durante la crisis de la enfermedad Covid-19 en el sector agroalimentario*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Sandín, B., Valiente, R. M., García-Escalera, J., & Chorot, P. (2020). Impacto psicológico de la pandemia de COVID-19: Efectos negativos y positivos en población española asociados al periodo de confinamiento nacional. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 2-22.

- ThijsDefraeye, P. V. (2016). *Feasibility of ambient loading of citrus fruit into refrigerated containers for cooling during marine transport*. 20-30: Biosystems Engineering.
- Tintoré, E. (8 de Febrero de 2021). El sector agro debe afrontar cambios estratégicos en su modelo de negocio. *La Vanguardia*.
- Tylor, & Bogdan. (2007). *La entrevista en profundidad*. Chihuahua: Métodos cuantitativos aplicados.
- Valera Martínez, D. L., Belmonte Ureña, L. J., Molina Aiz, F. D., & López Martínez, A. (2014). *Los invernaderos de Almería: Análisis de su teconología y rentabilidad*. Madrid: Cajamar.
- Vallés, M. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS.
- Villanueva Galdo, M. E. (2020). *Revisión de Literatura: Alimentos funcionales en la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles y propuesta de elaboración de chocolate funcional en la EAP*. Tegucigalpa : Zamorano: Escuela Agrícola Panamericana.
- Zamarriego, L. (8 de Julio de 2018). *Marcas de Cristal: la transparencia ya no es una opción*. Recuperado el 27 de Marzo de 2021, de <https://ethic.es/2018/07/marcas-de-cristal-transparencia/>

6 ANEXO

Guion de la entrevista en profundidad a Javier Huete:

- Tema de partida
 - ¿Qué tipo de actividad desarrolla J.Huete?
 - ¿En qué fase todo el proceso de producción de la industria agroalimentaria situaría a J.Huete?
 - ¿Cuál es su función dentro J.Huete?
- Tema de centraje
 - ¿Cuáles han sido los principales cambios del sector agroalimentario en los últimos 15 años?
 - ¿Cómo cree que evolucionará el sector agroalimentario en los próximos años?
 - ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el sector para conseguir adaptarse a nuevos hábitos del consumidor?
 - ¿Cómo ha afectado la pandemia Covid 19 a la cadena productiva del sector agroalimentario?
 - ¿Qué crisis ha tenido un impacto más negativo, la del 2008 o la provocada como consecuencia de la Covid-19?
 -
- Tema de recentraje
 - ¿Cómo consigue J.Huete adaptarse a los continuos cambios del sector?
 - ¿Ante un periodo de crisis, cual es la principal estrategia a seguir por parte de J.Huete?
 - ¿Cómo ha afectado la Covid-19 J.Huete?
 - ¿Cuáles son los principales departamentos de J.Huete a la hora de afrontar un periodo de crisis como este?
 - ¿Qué papel juega la innovación en su empresa?