

KM ZERO FOOD INNOVATION HUB ¹

En el año 2025 KM ZERO Food Innovation Hub se definía como una comunidad global de líderes del cambio en el sistema alimentario. KM ZERO era una fundación que reunía en torno a su ecosistema a *startups*, industria y otras empresas establecidas; universidades; centros tecnológicos; investigadores; fondos de inversión; y reguladores, con el objetivo de generar oportunidades de negocio, inversión e innovación para acelerar la transición hacia un mejor sistema alimentario: más saludable, justo y eficiente.

Originada en Valencia, España, su misión era impulsar colaboraciones, proyectos y soluciones innovadoras y disruptivas que ayudaran a la transformación del sector de la alimentación. A través de una estrecha colaboración, el “*Hub*”² desarrollaba y conectaba personas y proyectos que implicaban a toda la cadena de valor del sector. Este modelo de innovación abierta, cimentado en un firme compromiso con la mejora y la universalización de la alimentación, intentaba redefinir los estándares para un mejor futuro alimentario.

Pese a sus pocos años de vida, KM ZERO había evolucionado notablemente en su propósito, modelo de negocio y configuración jurídica. Comenzó en el año 2016 como una iniciativa —en primera instancia, interna— de la empresa Familia Martínez cuyo propósito era estar atentos y participar en los importantes cambios que se estaban dando en el sector de la alimentación a nivel mundial. Paco Martínez, segunda generación de una gran familia empresaria, pensaba que había que tener un ojo en el futuro para ser capaz de adelantarse, entender qué es lo que viene y —por qué no— devolver a la sociedad una parte de lo obtenido gracias a la buena evolución empresarial de la compañía.

Poco después, en 2018, la empresa decidió sacar a KM ZERO de la propia corporación para que fuese un modelo más abierto y global en el que pudieran participar otras

¹Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Manuel González Toruño, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2026, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Un *Hub* es una plataforma colaborativa que reúne a diversos actores del ecosistema empresarial y económico para fomentar la innovación, el intercambio de ideas y la creación de sinergias. Término inglés, se refiere al centro de una rueda: la parte central por donde se conectan los radios. Con el tiempo, su uso se ha extendido de manera metafórica para designar un punto de convergencia o centro de actividad de diversos ecosistemas, incluyendo el ámbito empresarial y económico.

empresas y agentes interesados en este campo. Experimentó un importante desarrollo. En 2024 transformó su forma jurídica en Fundación; no tenía fines lucrativos, pero sí la intención de ser sostenible por sí misma como modelo de negocio y alcanzar relieve internacional. La misión explícita de KM ZERO en 2025 era acelerar la transición del sistema alimentario hacia uno más justo, regenerativo y saludable.

En febrero de 2025 Raúl Martín Calvo era el CEO de KM ZERO y del conjunto de empresas bajo la enseña Familia Martínez. En unos días pasaría el testigo de la máxima dirección de KM ZERO a Beatriz Jacoste, que llevaba seis años trabajando en KM ZERO —los cuatro últimos como directora del mismo compartiendo liderazgo con Raúl— y había trabajado antes en otras instituciones con fines similares. Ambos veían con satisfacción los importantes avances de los últimos años, pero también miraban al futuro conscientes de la necesidad de acertar en los siguientes pasos para conseguir el ambicioso fin que se habían propuesto: convertir KM ZERO en el *Think Tank*³ más influyente del mundo sobre innovación en el campo de la alimentación.

Para ello tenían que acertar en una serie de decisiones sobre las que actualmente se encontraban debatiendo, como: ¿de qué forma podían seguir creciendo en influencia pero con un modelo sostenible económica y financieramente?; ¿qué cambios serían necesarios en la estructura directiva y en la estrategia?; ¿cuáles eran los *KPIs*⁴ adecuados en una institución de este tipo? ¿debían crear y gestionar un vehículo de inversión en *startups* como le estaban demandando algunos miembros cercanos al ecosistema creado, o corrían el riesgo de generar conflicto de intereses o incluso pervertir con ello el modelo?

EL ORIGEN: FAMILIA MARTÍNEZ

Familia Martínez en 2025

Familia Martínez era un grupo empresarial familiar en segunda generación, con sede en Valencia, que estaba conformado por cuatro empresas: Embutidos Martínez, líder nacional en carne picada y embutido; Platos Tradicionales, líder nacional en quinta gama, con productos exitosos como los gratinados (lasañas) y asados (pollo asado); y Cinco Tenedores, centrada en albóndigas y asados tradicionales. Todas ellas trabajaban para la empresa de distribución Mercadona. Además, en 2020 incorporó otra nueva

³ Un *think tank* es un centro interdisciplinario de pensamiento que, a través de estudios y debates, genera recomendaciones y busca transformar la información y el conocimiento en propuestas prácticas para el sector público y privado.

⁴ KPI (Key Performance Indicator, por sus siglas en inglés) es un indicador clave de rendimiento que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de un objetivo estratégico o táctico. Permite a las organizaciones evaluar su desempeño en áreas específicas y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

empresa, La Pila Food, para entrar en una tipología de cliente más industrial y en el canal *foodservice* con sus semielaborados y “flautas”⁵.

Esta diversificación posibilitaba atender a más de 2,2 millones de consumidores diarios y emplear a más de mil ochocientas personas en cinco plantas industriales repartidas entre Valencia y Madrid. En 2024 la facturación fue de 480 millones de euros, un 8% más que el año anterior, y obtuvo un beneficio neto de casi 31 millones. El 85% de dicha facturación pertenecía a la empresa líder del *retail* alimentario español, Mercadona, cuyo crecimiento había favorecido también el de la propia empresa Familia Martínez, pese a que en algunas categorías operaban en un mercado maduro —como por ejemplo los productos frescos. (Ver en Anexo 1, datos económicos y más detalles de Familia Martínez).

Familia Martínez era una empresa muy innovadora desde su origen. Buscaba especialmente la innovación de alto valor añadido, a la que internamente llamaban “innovalor”, un término acuñado por Paco Martínez. Dentro de la industria alimentaria en España eran habituales las críticas a las grandes cadenas de distribución, como Mercadona, por frenar la innovación del industrial. Sin embargo, Raúl Martín, comentaba al respecto en una entrevista publicada en prensa:

*“Con Mercadona es posible coinnovar. Estar con ellos nos permite crecer e innovar. Hemos lanzado productos totalmente revolucionarios y diferenciales, creando nuevas referencias y categorías, como los productos gratinados, totalmente disruptivos. En la industria de la alimentación, una de cada tres innovaciones llega al mercado, pero al cabo de un año el 80% se cae. A nosotros el feedback del cliente nos llega en muy poco tiempo y nos permite analizarlo y trabajar en lo que el consumidor quiere. Es un modelo de mejora continua. El producto que está allí es porque funciona y el consumidor lo quiere. Tenemos una relación de confianza desde hace muchos años y esta exigencia y foco en el consumidor nos hace mejores.”*⁶

Un poco de historia

Familia Martínez era una empresa familiar que inició su trayectoria en 1967 con la apertura de una pequeña carnicería en Torrent, Valencia, fundada por Francisco Martínez. Era una pequeña empresa innovadora por su modo diferente de hacer las cosas, con obsesión por el trabajo bien hecho, y que aportaba valor. En 1986 construyeron la primera fábrica de Embutidos Martínez en Torrent, con la que consolidaron su presencia en el mercado de embutidos y productos cárnicos. Esta empresa se convirtió en 1988 en interproveedor de Mercadona. Este vínculo le ayudó a fortalecer su posición en el mercado pero también supuso un desafío significativo al destinar la mayor parte de su producción a un sólo cliente. En 2001 lanzó Cinco

⁵ Producto preparado orientado a ser un *snack* o bocado rápido y elaborado a base de masa final tipo tortilla, enrollado, alargado y relleno normamente de pollo, bacón, queso, etc...

⁶<https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13022742/10/24/martin-familia-martinez-mercadona-supone-el-85-de-nuestro-negocio-nos-permite-crecer-e-introducir-innovaciones.html>