

plan de impulso de un
**clúster del sector
agroalimentario**
en la comarca del Berguedà



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Director de Conocimiento

Área de Investigación OPTI
Escuela de Organización Industrial

AUTOR

Rovira Consultors, SL

Rovira Consultors

© Fundación EOI, 2013

www.eoi.es

Madrid, 2013

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



ÍNDICE

Capítulo 1	
INTRODUCCIÓN	5
1. Objetivos y metodología generales	6
Capítulo 2	
INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	9
1. Amenazas y oportunidades	10
1.1. Mercado	10
1.1.1. Análisis del entorno	10
1.1.2. Análisis del sector	13
1.1.3. El Berguedá	24
1.2. Análisis interno	29
1.2.1. Grupos estratégicos	29
1.2.2. Estructura y ADN empresarial	33
1.2.3. Underpinnings	33
1.3. Amenazas y oportunidades relevantes	33
1.3.1. Resultados	35
2. Benchmarking	43
2.1. Clústeres	43
2.2. Conclusiones	60
3. Estudio de base y posicionamiento	62
3.1. Escalas de valor	64
3.1.1. Uso genérico	65
3.1.2. Atributos	67
3.1.3. Objetivación	69
3.2. Valoración cuantitativa	85
3.2.1. Ejes y mapas de posicionamiento	85
3.2.2. Atributos	90
3.3. Percepción	97
3.3.1. Competidores	97
3.3.2. Territorios	103
3.4. Ventaja competitiva y propuestas	110
3.4.1. Competidores	110
3.4.2. Territorios	115



Capítulo 3
DIAGNÓSTICO Y PLAN IMPULSOR..... | 121 |

1. Diagnóstico..... | 124 |

Capítulo 4
PLAN ESTRATÉGICO | 137 |

1. Estrategia genérica..... | 138 |

 1.1. Misión y objetivos generales | 138 |

 1.2. Mercados de referencia | 138 |

 1.3. Estrategias competitivas | 139 |

2. Estrategia básica | 140 |

 2.1. Objetivos básicos..... | 140 |

 2.2. Segmentación estratégica | 141 |

 2.3. Posicionamiento competitivo | 141 |

Capítulo 5
PLAN OPERATIVO | 143 |

1. Conceptualización | 144 |

2. Mapa de agentes | 144 |

3. Plan de actuación | 145 |

 3.1. Eje principal o esencial | 145 |

 3.1.1. Diferenciación..... | 145 |

 3.2. Ejes auxiliares..... | 145 |

 3.2.1. Adaptación empresarial a las necesidades del mercado..... | 145 |

 3.2.2. Tecnologías..... | 146 |

 3.2.3. Marketing | 146 |

 3.2.4. Legislación y seguridad alimentaria | 147 |

 3.2.5. Estructura de colaboración..... | 147 |

 3.2.6. Formación | 147 |

 3.2.7. Apertura de nuevos mercados, nuevos consumidores y exportación | 148 |

4. Plan de acciones y responsables..... | 148 |

5. Timing..... | 156 |

6. Presupuestos..... | 157 |





INTRODUCCIÓN





1. Objetivos y metodología generales

Objetivo esencial

Con el fin de impulsar el sector agroalimentario del Berguedá, el objetivo esencial consiste en definir el *modelo de clúster más efectivo* para fortalecer la *competitividad* de sus empresas.

Objetivos instrumentales

A partir del diagnóstico competitivo se derivarán *objetivos generales prioritarios de clúster*, destinados a la eliminación o superación de obstáculos, reforzamiento de la estructura socioeconómica y potenciación de la competitividad propios del clúster general que sin embargo, tendrán distinto grado de interés y adecuación en función de *cada grupo estratégico y empresa en particular*, ya que según las características objetivas de cada grupo estratégico y empresa, su diagnóstico competitivo determina opciones estratégicas y prioridades distintas.

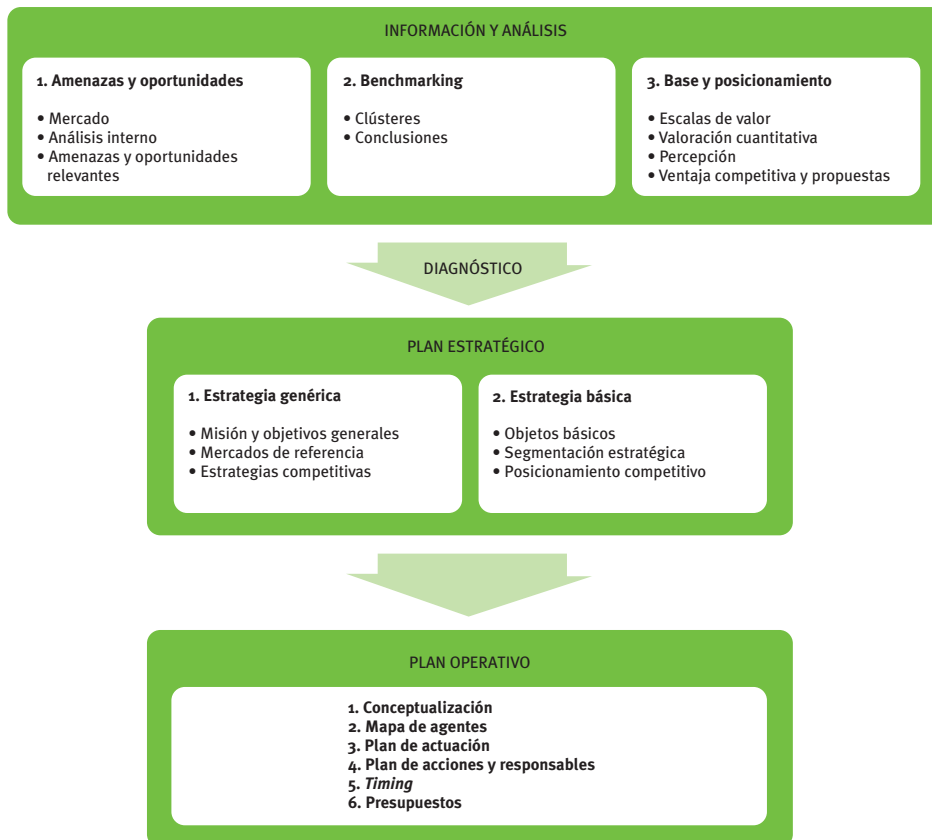
Para asegurar la eficacia en la consecución de estos objetivos es necesario mantener la línea de coherencia y cohesión entre los objetivos de empresas, grupos y clúster, teniendo en cuenta el interés general de clúster y a la vez complementando los objetivos individuales de los grupos y empresas que lo conforman. Especialmente, los considerados *clave*.



Metodología

El proceso metodológico está constituido por las siguientes fases:

IMAGEN 1
Proceso metodológico general



Fuente. *Elaboración propia*

2

INFORMACIÓN Y ANÁLISIS





I. Amenazas y oportunidades

I.I. Mercado

Para la consecución de los objetivos propuestos, inicialmente se realiza un *análisis de la situación actual* del mercado agroalimentario.

Tipo de estudio

Con la finalidad de ubicar, se aprovecha el tipo de *estudio de gabinete*, utilizando información secundaria o ya existente, procedente de recopilación y análisis documental de estudios, informes, publicaciones y estadísticas de interés. Dicha información se confirma con entidades oficiales, personas y empresas expertas seleccionadas, conocedoras del territorio y bien informadas.

En los apartados siguientes detallamos y analizamos la información secundaria que hemos considerado más relevante para servirnos de *marco de referencia*.

1.1.1. Análisis del entorno

Aunque el mercado del sector agroalimentario está empezando a valorar el producto de proximidad, no se trata de un tipo de negocio local. Es un negocio que recibe muchísima influencia global, desde la producción hasta el consumidor, pasando por la gran distribución. Por tal razón, *no podemos contemplar el Berguedá de manera aislada, ni tan sólo a Cataluña como referencia central*.

Este sector sufre cambios y transformaciones procedentes del consumidor y del canal de ventas, sin embargo el ritmo de globalización se está acelerando y en el mundo se están produciendo grandes cambios en el entorno, que afectarán cada vez más, a todos los sectores de actividad del planeta. Dichos cambios sucederán a gran velocidad, producirán impactos enormes y crearán una gran *necesidad de planificar anticipadamente, con alto grado de incertidumbre*, porque nos hallaremos cada vez más, frente a entornos menos estables y más turbulentos, menos estáticos y más dinámicos, menos simples y más complejos.

Cada vez se podrá planificar menos en función del pasado y al haber muchos cambios, será esencial *conocer muy bien el ADN* empresarial y sus posibilidades de *posicionarse* adecuadamente frente a *amenazas y oportunidades inminentes*. Tomar las *posiciones* más adecuadas e interesantes en cada situación. Será más importante identificar y gestionar las variables relevantes, prioritarias y estructurales, y relativizar las menos relevantes y más coyunturales. La supervivencia y el éxito dependerán más de la capacidad de adaptación anticipada al cambio.

1.1.1.1. Tecnología

En los próximos años será vital entender bien la *aplicación de las nuevas tecnologías* en todos los sectores de actividad y de todo tipo (digital, comunicación, biomedicina, biotecnología, nanotecnología, etc.).



Internet, las TIC, las redes sociales, la sociedad de la información y comunicación, y la llamada nueva *conciencia global* nos van a afectar mucho más profundamente en todos los ámbitos.

A título de ejemplo, en los 5 años de existencia de la App Store, se han descargado 50.000 millones de aplicaciones y solo en 2012, se produjeron 25.000 millones de descargas de canciones en iTunes. Otro dato significativo es que para el 2013, la consultora International Data Corporation (IDC) prevé que las ventas de teléfonos inteligentes en todo el mundo llegarán a los 958,8 millones de unidades, 32,7% más que el total del año pasado, para conformar el 52,2% del mercado de la telefonía móvil.

1.1.1.2. *Gobernanza mundial*

En poco tiempo hemos pasado del muro de Berlín y del G7 al G20. En estos últimos 6 o 7 años, se está produciendo un gran proceso de cambio y está emergiendo una nueva gobernanza mundial, distinta a la que hemos estado acostumbrados.

En esta nueva gobernanza, va perdiendo hegemonía el mundo occidental y aparecen *nuevos players* que *van a marcar la pauta* de cuáles son las *necesidades que tiene el mundo* para continuar creciendo, a *rítmos distintos* de los nuestros.

Por ejemplo, como consecuencia de la enorme transferencia de rentas de los países desarrollados, que consumimos recursos naturales, hacia los países que tienen la titularidad de dichos recursos, aparecen estos últimos como nuevos grandes *players* a nivel mundial.

1.1.1.3. *Clase media*

Según las previsiones de la U.S. Census Bureau y de International Data Base, en el planeta vivimos 7.000 millones de personas y dentro de 20 años, seremos más de 8.500 millones.

Asimismo, la Agencia Internacional de la Energía y otros institutos prevén que continuará existiendo la pobreza, pero pasaremos de 2.000 millones de *consumidores de clase media*, que actualmente viven una situación muy acomodada y *consumen de forma intensiva*, a 5.000 millones en el 2035.

Si es verdad que habrá la *irrupción* de esta *gran masa de población nueva* clasificada como *clase media*, imaginemos la *cantidad de necesidades* latentes que se manifestarán en este nuevo mundo. Desde hoy hasta el 2035 la *sociedad mundial va a cambiar de una forma muy acelerada y sus demandas, también*.

1.1.1.4. *Geopolítica*

El efecto de las nuevas tecnologías, el cambio en la gobernanza mundial y la irrupción de la nueva clase media provocará más cambios en la geopolítica.

Por ejemplo, con la aplicación de nuevas tecnologías, apareció el famoso *fraking* que ha permitido que EEUU deje de ser importador de gas natural para ser autosuficiente y pasar a ser exportador en el año 2020, con lo cual dejará de necesitar la importación de crudo en el año 2030.



Si EEUU no tiene interés en garantizar su suministro procedente del exterior, la geopolítica del mundo cambia. Es por ello que la sostenibilidad actual del sistema en Oriente Medio ya les preocupa más a los chinos y menos a los americanos.

Quizás por esta razón, en 2012 China con una inversión directa en el exterior, del orden de 77.000 millones, se está convirtiendo en el primer financiador de la región latinoamericana, comprando recursos naturales a lo largo del mundo y tomando posiciones, porque necesita asegurarse un aprovisionamiento a largo plazo de materias primas para garantizar su seguridad de suministro en el futuro.

1.1.1.5. Variables del entorno global y el Berguedá

Las fuerzas combinadas de globalización, tecnología, gobernanza mundial y geopolítica se retroalimentan, generando un cambio continuo en la economía y las demás variables del entorno que, a su vez, influyen en la sociedad y viceversa. Por lo tanto, si queremos interpretar el futuro, debemos tener en cuenta la evolución de este tipo de factores, íntimamente vinculados entre sí, que están cambiando el mundo y nos van a cambiar a todos.

En este sentido, *la naturaleza de la demanda cambiará* al cambiar las prioridades, preferencias y hábitos de la sociedad, donde ya está aumentando:

- El número de familias monoparentales, por lo que los fabricantes innovan en formatos individuales.
- El número de personas que pasa más tiempo fuera del hogar y por tanto, aunque en 2012, por el efecto de la crisis haya reducido, se seguirá consumiendo más en el canal *foodservice* (fuera del hogar).
- El interés por la rapidez, comodidad, placer y salud provoca más innovaciones en productos de conveniencia, de cuarta y quinta gama (fáciles de preparar, precocinados, etc.), productos gourmet, naturales, ecológicos, etc.
- El intercambio cultural y por ello, los países nórdicos beberán más vino y nosotros, más cerveza.
- ...

En el nuevo orden mundial ocurrirá que determinadas regiones quedarán fuera de juego, frente a otras que *ganarán competitividad* y, por ello, si queremos subsistir y progresar, habrá que reflexionar sobre cómo afrontar este futuro, cómo adaptarnos.

Los grandes cambios que hoy mueven el mundo podrían parecer demasiado remotos para una pequeña comarca como el Berguedá. Sin embargo, desaparecerán muchos de los *paradigmas* que hoy tenemos como referencias absolutas y aparecerán otros nuevos. Ninguna empresa se podrá permitir vivir a espaldas ni sentirse ajena a las demandas y exigencias de una nueva sociedad que está evolucionando a un ritmo exponencial. *Ya no podemos pensar en empresa local o regional* sin contemplar los *grandes movimientos de fondo* que nos pueden llevar al éxito o al fracaso.



1.1.1.6. Modelo de gestión del clúster

Teniendo en cuenta los apartados anteriores, un estudio, un plan o incluso la propia constitución de un clúster del sector agroalimentario en la comarca del Berguedà con socios participativos e implicados no tendría ningún sentido si no contemplara un *modelo de gestión bajo el principio de la incertidumbre y el cambio continuo*.

De lo único que sirve mirar hacia el pasado, es para *aprender lo que no hay que hacer*, de empresas conocidas e importantes y otras muchas pequeñas y medianas que nunca conoceremos, que viendo lo que estaba pasando, no entendieron y no fueron capaces de incorporar en su ADN y su organización todo lo que representaban los cambios de tecnologías u otros factores del entorno y no se reconvirtieron.

Mirar hacia el pasado sí sirve para aprender de empresarios y *modelos de negocio* que parecía que estaban en un sector maduro pero supieron leer el cambio y reposicionarse, como Amancio Ortega e Inditex, Ingvar Kamrad e Ikea, Steeve Jobs y Apple o a nivel nacional y en el sector alimentario, Joan Roig y Mercadona.

Se trata de abordar el futuro mediante un sistema de planificación disruptiva, habituándose a gestionar con incertidumbre, porque *la incertidumbre ya es el día a día*. Lo más arriesgado consiste en hacer las cosas como siempre y no cambiar. El riesgo ya no estará en el cambio sino en quedarse estático. Porque el ritmo y la profundidad son tan fuertes que *conviene identificar a tiempo los movimientos de cambio y los movimientos de fondo relevantes para anticiparse a lo que vendrá, transformarse y reposicionar las empresas socias y el propio clúster en el camino adecuado*, en el nuevo rumbo con que se estará moviendo la nueva sociedad, para afrontar con éxito los retos del futuro.

1.1.2. Análisis del sector

Entendemos por industria agroalimentaria la que se centra en la elaboración, transformación, preparación, envasado y acondicionamiento de productos alimentarios destinados especialmente al consumo humano, pero también, alimentación animal.

Sus inputs de materia prima proceden del sector primario (animales-ganadería y pesca, vegetales-agrícola y fúngicas-hongos), con el cual está completamente vinculado e incluye una gama amplísima de productos.

Por lo tanto, este sector reúne un conjunto amplio, heterogéneo y diferenciado de empresas, productos, procesos y mercados con sus respectivas posiciones, problemáticas y estrategias.

Quizás por este motivo, la información sobre esta industria tiene grandes diferencias, debido a que parten de distintas definiciones, metodologías y características. Además, a nivel comarcal existe muy poca información específica del sector agroalimentario. Sin embargo, a pesar de las posibles disparidades y deficiencias, sus datos nos permiten construir un *marco de referencia para situar y contextualizar el sector en el Berguedà*.

Aunque la planificación del clúster se refiere al Berguedà, el sector agroalimentario está muy *globalizado* y, por lo tanto, contemplaremos las *macromagnitudes y tendencias* más relevantes.



1.1.2.1. Importancia del sector

La industria agroalimentaria se caracteriza por ser *la más importante* de sus respectivos sectores industriales en *Europa, en España y en Cataluña*.

TABLA 1
Ventas netas de productos 2011

MERCADO	MEUR*	TOTAL INDUSTRIA	
		% s/ Total	Posición
UE 27	1.017.000	14,9	1 ^a
ESPAÑA	88.673	19,7	1 ^a
CATALUÑA**	20.023	20,3	1 ^a

* MEUR: Millones de euros

** Incluye tabaco. Los datos de la Encuesta Industrial de Empresas no permiten distinguir entre los sectores de alimentación y bebidas (CCAIE-2009, 10 y 11) y tabaco (CCAIE-2009, 12), sin embargo el sector de tabaco tiene un peso muy poco relevante

Fuente. Elaboración propia a partir de:

- FoodDrinkEurope. Informe Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2012, p. 4
- INE y FIAB. Informe económico 2012, p. 62, a partir de datos del INE (Encuesta industrial de empresas)
- MAGRAMA. Informe Industria Alimentaria 2011-2012, pp. 1 y 2, a partir de Encuesta Industrial Anual de Empresas 2011 del INE
- IDESCAT y MAGRAMA. Informe Industria Alimentaria 2011-2012, p. 7, a partir de Encuesta Industrial anual de empresas del INE

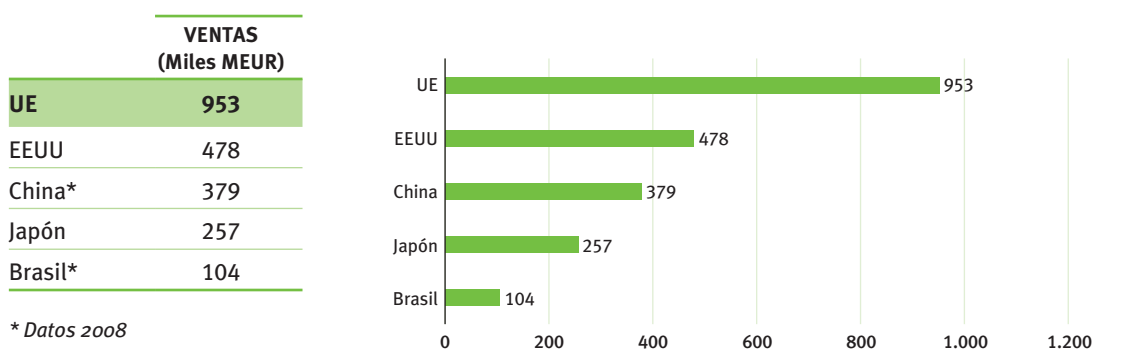
Notas:

- Según FIAB, a partir de datos del INE, en 2012, la Industria Española de Alimentación y Bebidas obtuvo unas ventas netas de 86.298 millones de euros. Esta cifra la coloca en la primera posición dentro del sector industrial de la economía española
- Según los cálculos de FoodDrinkEurope, Estados Unidos que es la segunda potencia en el sector de alimentación y bebidas, a nivel mundial (detrás de Europa con 953.000 MEUR en 2010), en 2010 facturó 478.000 MEUR, que representan un 15% del total de la industria en su país

1.1.2.2. Importancia de Europa, España y Cataluña

En cuanto al propio sector agroalimentario, *UE en el mundo (1^a)*, *España en Europa (4^a)* y *Cataluña en España (1^a)*, ocupan *primeras posiciones* dentro de sus mercados de pertenencia.

TABLA 2
Top five mundial (2010)



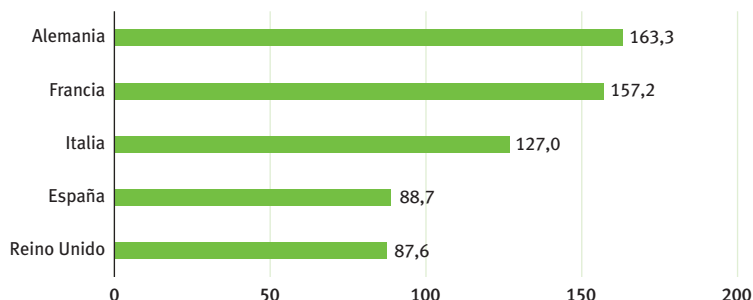
* Datos 2008

Fuente. Elaboración propia a partir de Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2012, p. 19



TABLA 3
Top five europeo (2011)

	VENTAS (miles MEUR)
Alemania	163,3
Francia	157,2
Italia	127,0
España	88,7
Reino Unido	87,6

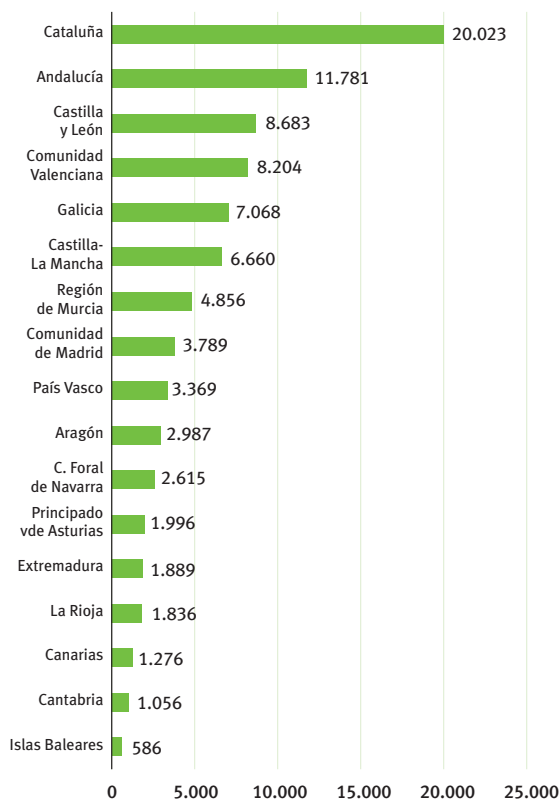


Fuente. Elaboración propia a partir de datos del informe *Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2012*, p. 9

Notas. Según el informe *Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2012*, la facturación española sería de 83,8 miles de MEUR, lo que colocaría España en 5ª posición detrás del Reino Unido. Sin embargo, según los datos elaborados por la SG de Fomento Industrial e Innovación del MAGRAMA (DG de la Industria Alimentaria), a partir de los datos de la Encuesta Industrial Anual de Empresas del INE, la cifra de facturación correcta es de 88,7, lo que situaría España en 4ª posición por detrás de Italia y delante del Reino Unido

TABLA 4
Ventas netas de productos por comunidades autónomas (2011)

	MEUR	% s/ IA*
Cataluña	20.023	22,6
Andalucía	11.781	13,3
Castilla y León	8.683	9,8
Comunidad Valenciana	8.204	9,3
Galicia	7.068	8,0
Castilla-La Mancha	6.660	7,5
Región de Murcia	4.856	5,5
Comunidad de Madrid	3.789	4,3
País Vasco	3.369	3,8
Aragón	2.987	3,4
C. Foral de Navarra	2.615	3,0
Principado de Asturias	1.996	2,3
Extremadura	1.889	2,1
La Rioja	1.836	2,1
Canarias	1.276	1,4
Cantabria	1.056	1,2
Islas Baleares	586	0,7
TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	88.673	100,00
TOTAL INDUSTRIA	450.843	



* IA: Industria alimentaria

Fuente. Elaboración propia a partir de datos elaborados por la SG de Fomento Industrial e Innovación del MAGRAMA (DG de la Industria Alimentaria), a partir de los datos de la Encuesta Industrial Anual de Empresas del INE. Documento: INDUSTRIA ALIMENTARIA EN 2011-2012, p. 7

Nota: No se recogen datos para Ceuta y Melilla



1.1.2.3. Evolución del sector

La tabla número 5 confirma que la industria de alimentación y bebidas es un sector que *evoluciona muy favorablemente*, puesto que *ha soportado mejor* que los demás sectores industriales el duro golpe de la *crisis* económica.

Sin embargo, en 2012, el consumidor ha ido reduciendo su gasto en todas las partidas, hasta llegar a la alimentación y ha resultado un año difícil para este sector, que ha acabado resintiéndose y no ha conseguido mantener el ritmo de resultados de los años anteriores.

 TABLA 5
Ventas netas de productos

AÑO	EU-27		ESPAÑA		CATALUÑA	
	Miles de MEUR	% a.a.	Miles de MEUR	% a.a.	Miles de MEUR	% a.a.
2009	929,2	-3,7	80.177	-8,5	18.527	-
2010	953	2,6	82.315	2,7	18.843	1,7
2011	1.017	6,7	88.673	7,7	20.023	6,3
2012	-	-	86.298	-2,7	-	-

Fuentes. Elaboración propia a partir de:

- EU-27. FoodDrinkEurope. Informe Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2009 p. 10, 2010 p. 3, 2011 p. 4. y 2012 p. 4
- España. INE y FIAB
- Cataluña. INE, Idescat, DIRCE y MAGRAMA

Notas:

- Según el Informe anual sobre la industria a Catalunya 2012, del Departament d' Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya después de dos años de crecimiento, la producción industrial del sector en Europa, en 2012, volvió a mostrar variaciones negativas en la UE 27 (-0,9% real)
- Según el Informe anual sobre la industria a Catalunya 2012, del Departament d' Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, la producción industrial del sector en Cataluña, en 2012, volvió a crecer un 2%
- En España, si descontamos el saldo positivo de la balanza comercial 2012, el consumo interno habría caído un 5,4%

Como se aprecia en la tabla número 6, en el caso de España y especialmente en Cataluña, el *peso específico* y el *aumento de las exportaciones* (España 9,4% según FIAB o 9,8% según el Departament d' Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya y 15,6% en Cataluña) con un crecimiento muy superior al del conjunto de la economía, *amortiguó* el *golpe* de la caída del consumo interno y evitó un descenso mayor de la producción.



TABLA 6
Comercio exterior. Industrias de productos alimentarios y bebidas (CAAE 10 y 11) (MEUR)

INDICADORES	CATALUÑA		ESPAÑA		UE-27	VARIAC. CAT	% TOTAL INDUS. CAT	CAT/ ESP	CAT/ UE
	2011	2012	2011	2012	2011	2011-12	2012	2012	2011
IMPORTACIONES	5.147,5	5.049,9	17.980,8	17.700,0	62.974	-1,9	8,8	28,5	8,2
EXPORTACIONES	5.832,3	6.740,7	20.650,6	22.670,9	76.150	15,6	12,5	29,7	7,7
SALDO	684,8	1.690,8	2.669,8	4.970,9	13.176	-	-	-	-
TASA DE COBERTURA %	113,3	133,5	114,8	128,1	120,9	-	-	-	-

Fuente. Elaboración propia a partir del Informe anual sobre la industria a Catalunya 2012, del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, p. 29 y de FoodDrinkEurope. Informe Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2012, p. 14

1.1.2.4. Estructura empresarial

En 2010, la UE-27 cuenta con unas 287.000 empresas, siendo la mayoría de ellas pymes con menos de 250 trabajadores (un 99,1% del total), que dan empleo a 4,1 millones de personas y representan el 48,7% del total de la producción y el 63% del conjunto de puestos de trabajo que genera el sector agroalimentario en la UE.

TABLA 7
Número empresas y % pymes en UE 27

	NÚMERO EMPRESAS	% PYMES
2009	274.000	99,1
2010	287.000	99,1

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de CIAA, FoodDrinkEurope y MAGRAMA

Según el informe económico 2012 de la FIAB, el sector de alimentación y bebidas español está formado por casi 30.000 empresas, de las cuales, en España un 96,2% y en Cataluña un 93% son pymes (en su informe, la FIAB considera pymes a las empresas de menos de 50 asalariados) que ofrecen empleo a 439.675 personas, lo que supone un 20% del empleo industrial.

Así pues, en la industria alimentaria, únicamente el 3,8% de las empresas españolas y el 7% de las catalanas tienen más de 50 trabajadores, mientras que el 79,9% de las españolas y el 72% de las catalanas, o no tienen asalariados o cuentan con menos de 10 en su plantilla.

Si se compara con el total de la industria, se aprecia que la estructura empresarial empieza a diferenciarse (83,6% tienen de 0 a 9 trabajadores, mientras que el 2,9% cuentan con 50 o más trabajadores), comenzando a registrarse una cierta reducción relativa en la atomización y dualidad de las empresas.



TABLA 8
Número empresas por estrato de asalariados en España y Cataluña (2012)

		0	1 - 9	10 - 49	50 - 199	200 - 499	+ 500	TOTAL
TOTAL ECONOMÍA	Nº	1.764.947	1.288.390	122.183	19.134	3.214	1.709	3.199.617
	%	55,16	40,27	3,82	0,6	0,1	0,05	100
TOTAL INDUSTRIA	Nº	57.666	84.656	22.987	3.996	740	273	170.318
	%	33,86	49,7	13,5	2,35	0,43	0,16	100
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (ESPAÑA)	Nº	8.044	15.272	4.776	866	179	59	29.196
	%	27,55	52,31	16,36	2,97	0,61	0,2	100
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (CATALUÑA)	Nº	858	1.617	722	167	51	21	3.436
	%	24,97	47,06	21,01	4,86	1,48	0,61	100

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de FIAB, p. 61, y del DIRCE (datos de empresas y locales)

Por lo tanto, la estructura de la demografía empresarial de la industria de la alimentación y bebidas aún *está muy atomizada*. Sin embargo, la industria alimentaria catalana está algo mejor en cuanto a su *dimensión* y en el conjunto español, se observa un progreso, lo que *permite beneficiarse* de economías de escala en la producción, mejor acceso a la financiación, mayor diversidad de actividades, más amplia facilidad para contar con personal cualificado y más capacidad para generar innovación.

Además, según el informe de MAGRAMA 2011 – 2012, como ocurre en otros sectores industriales, las *grandes empresas* tienden a operar a *escala global*, mientras que las pequeñas-medianas suelen operar en escalas geográficamente más reducidas.

Además, se produce una *polaridad* entre este reducido número de *grandes empresas* que *controlan una participación de mercado importante* en determinados subsectores y el gran número de *pymes*, que *no pueden aprovechar las economías de escala* y tienen sus *unidades de producción* geográficamente dispersas, pero donde la diversidad de productos y *proximidad a los recursos* que utilizan (agrícolas, ganaderos, etc.) les permite mantenerse.

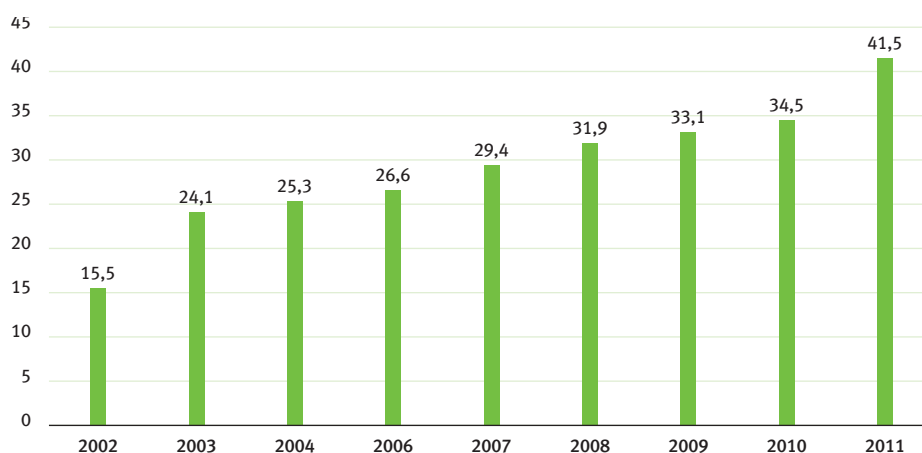
1.1.2.5. Marca del distribuidor

Con un 41,5%, en 2012, la marca del distribuidor se encuentra *por encima de la media en Europa (35,6%)*.

Según el SymphonyIRI Group, en España, *más de la mitad del crecimiento está impulsado* por el crecimiento de la marca del distribuidor, contribuyendo al crecimiento, más que la marca del fabricante.



FIGURA 1
Evolución de la cuota de la marca del distribuidor en España



Fuente. FIAB. Informe económico 2012, p. 99

En relación a la *fidelidad de marca*, según el barómetro del clima de confianza del sector agroalimentario, elaborado por el MARM, en 2012:

- Un 91,3% de los consumidores españoles *las adquiere* y sólo un 8,7% manifiesta no comprarlas nunca (de forma muy similar en 2011)
- Cuando los consumidores no encuentran la marca del fabricante, de un producto, acaban comprando:
 - 30,1%, la del distribuidor
 - 17,5%, la marca de otro fabricante
 - 40,7%, busca la marca en otro establecimiento
 - 11,7%, no compra el producto
- Cuando algún establecimiento ha eliminado determinadas marcas de fabricante en productos de alimentación y bebidas un 19,5% de los consumidores afirma que han *dejado de comprar* en este establecimiento (entre mayores de 55 años, disminuye el porcentaje)

Es importante destacar y tener en cuenta el fenómeno de la marca del distribuidor, no sólo por el peso que tiene y su *evolución al alza constante*, sino porque, en economías avanzadas y puesto que según los estándares de vida occidental, los productos de alimentación tradicional se consideran bienes de primera necesidad, la *propensión marginal al consumo* (renta/consumo) tiene *baja elasticidad* y por tanto, al disminuir la renta, el consumo disminuye menos que proporcionalmente y antes de dejar de consumir, a menudo, los consumidores actuales, *optan por los productos de marca del distribuidor, a precios más bajos*. De ahí que la *presión y la imagen de continua presión*, sobre los precios que ejerce la gran distribución con sus marcas, en momentos de crisis les den tan buenos resultados.

Frente a esta situación, los fabricantes se verán forzados a *revisar el valor y la importancia de la marca, enfocando a segmentos y categorías*, sin olvidar los cambios en la sensibilidad de precio si quieren



alcanzar cierta dimensión. Además, según FIAB, existe una *relación inversa entre cuota de marca del distribuidor* en los distintos países y el *número de innovaciones* que salen al mercado, siendo España uno de los países que menos productos nuevos presenta cada año.

1.1.2.6. Sector en Cataluña

En las tablas 9 y 10, figuran los *principales indicadores del sector*, según el informe anual de 2012 sobre la industria en Cataluña elaborado por el Departament de Empresa i Ocupació de la “Generalitat de Catalunya”, donde *destaca* la siguiente información relativa al sector de alimentación y bebidas:

Cuenta con 2.578 empresas (no contempla autónomos) y es el *mayor sector de la industria catalana* en cuanto a ocupación (74.690 personas), cifra de negocio (23.880 millones) y *valor añadido bruto* (VAB) a precios básicos (4.160 millones), seguido de la industria química y la fabricación de productos metálicos).

El 81% de las ventas en este sector se producen en Cataluña o en el resto del estado y el 19% *en el extranjero*, de las que fueron destinadas, en un 67,2%, a *países comunitarios* y 29,8% extracomunitarios.

Obtiene una *rentabilidad* (calculando resultado del ejercicio sobre volumen de negocio) del 2,1%. Lo que significa un 30% menos que en el conjunto de la industria (2,8%).

En 2011, se realizó una inversión en I+D interna de 53,9 millones (5,2%) del total de la industria.



TABLA 9
Industria de productos alimentarios y bebidas (CCAEE 10 y 11)

INDICADORES ESTRUCTURALES	CATALUÑA		ESPAÑA		VARIACIÓN CATALUÑA	% TOTAL INDUSTRIA	CATALUÑA/ ESPAÑA
	2010	2011	2010	2011	2010-11	2011	2011
Personas ocupadas	75.593	74.688	397.944	392.513	-1,2%	16,9%	19,0%
Cifra de negocio (MEUR)	22.227,6	23.877,5	103.831,6	111.435,1	7,4%	18,5%	21,4%
VAB (a precios básicos) (MEUR)	4.614,0	4.163,7	19.453,5	19.979,1	-9,8%	14,1%	23,1%
Ventas realizadas en el extranjero	18,6%	18,8%	N.D.	N.D.	-	0,7	-
Resultado del ejercicio (MEUR)	778,1	494,4	3.536,6	4.080,6	-36,5%	13,3%	12,1%
Resultado del ejercicio/Volumen de negocio	3,5%	2,1%	3,4%	3,7%	-	0,7	0,6
Gasto interno en I+D (MEUR)	58,0	53,9	208,2	198,5	-7,0%	5,2%	27,2%
Gasto interno en I+D / VAB	1,3%	1,3%	1,1%	1,0%	-	-	-
Personal en I+D (miles de personas)	0,8	0,6	5,4	5,3	-25,0%	5,5%	11,3%
Personal en i+d/ ocupados	1,1%	0,8%	1,4%	1,4%	-	-	-
Patentes solicitadas a la EPO (por millón habitantes)	1,7	1,4	0,5	0,4	-18,3%	4,2%	3,5%
Gastos de personal (MEUR)	2.519,7	2.489,0	12.363,2	12.341,7	-1,2%	14,1%	20,2%
Inversiones en activos materiales e intangibles (MEUR)	785,5	720,5	4.358,3	4.199,4	-8,3%	14,6%	17,2%
Consumos intermedios (MEUR)	16.085,7	17.790,2	75.346,6	82.491,0	10,6%	20,1%	21,6%
Productividad aparente trabajo (VAB en € / hora)	34,5	31,6	27,9	29,0	-8,4%	0,8	1,1

Fuente. Informe anual sobre la industria a Catalunya 2012, p. 29

En relación con el índice de producción industrial (IPI) de 2012, a diferencia de la UE-27, que cayó de nuevo (-0,9% real) y de la media española, que volvió a caer (-3,3%), por segundo año consecutivo, Cataluña volvió a aumentar un 2%.



El informe que estamos analizando añade que el índice de precios industriales (*IPRI*), subió un 4% en 2012, por encima del español (3,5%), pero este incremento no se trasladó totalmente al consumidor, puesto que el *IPC* en alimentos y bebidas no alcohólicas aumentó un 2,5%.

En cuanto a la *dimensión de las empresas*, El número de empresas con asalariados disminuyó (-0,7%), como en el resto del Estado. Sin embargo, las empresas *medianas y grandes aumentaron un 1,7%*, manifestando mayor supervivencia y fortaleza.

Según el informe, su grado de concentración es parecido a la media de sectores (excepto bebidas), donde los 5 establecimientos *mayores concentran el 32% de la ocupación y el 47% del volumen de negocio*.

En la misma línea que comentábamos en el apartado 1.1.2.5., relativo a la marca del distribuidor a nivel nacional, en Cataluña, la *concentración de la distribución* también es muy elevada y las grandes cadenas de distribución con su *poder de negociación* favorecen a los productos de su propia *marca* y a las *marcas blancas*, dificultando el *acceso y aumentando la presión en precios a los pequeños productores*.

Además, el sector se encuentra sometido a una elevada presión sobre los *costes* a consecuencia del encarecimiento de la energía y de las materias primas, y al tratarse de un sector muy atomizado, especialmente en la primera transformación, con empresas de *pequeñas dimensiones*, éstas no pueden aprovechar las *economías de escala*.

La afiliación a la *Seguridad Social disminuyó un 1,8%*, como en el resto del estado.

El segmento de *productos cárnicos es el más importante* y obtuvo el mayor incremento de la producción (4,4%). Si a este segmento (32%) se le añaden los fabricantes de piensos (12%) y lácteos (4,2%), en total suponen casi el 50% de la transformación alimentaria.

En cuanto a clústeres, Cataluña es el clúster agroalimentario de referencia en Europa y dentro de Cataluña destacan los clústeres de:

- Vino, aceite, frutos secos..., del Campo de Tarragona
- Vitivinícola, de las comarcas del Alt Penedés, Baix Penedés, y el Garraf
- Porcino, de Osona, la Garrotxa y otras comarcas de Girona
- *Packaging* e industria auxiliar de la alimentación, del Vallés Occidental y Oriental
- Gourmet, incluye algunos segmentos cárnicos, aceites, chocolates, ahumados y lácteos

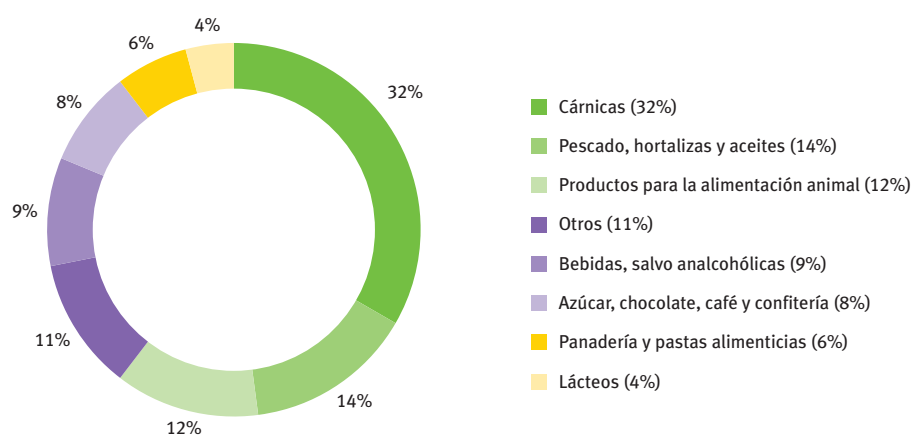


TABLA 10
Industria de productos alimentarios y bebidas (CCAEE 10 y 11)

INDICADORES A CORTO PLAZO	CATALUÑA		% TOTAL INDUSTRIA		VARIACIÓN CATALUÑA	% TOTAL INDUSTRIA	CATALUÑA/ ESPAÑA
	2010	2011	2010	2011	2010-11	2011	2011
Índice de producción industrial (var. anual)	2,5%	2,0%	-0,6%	-3,3%	-	-	-
Índice de precios industriales (var. anual)	6,6%	4,4%	5,2%	3,5%	-	-	-
Número de empresas con asalariados	2.597	2.578	21.358	21.152	-0,7%	10,7%	12,2%
Empresas con \geq 50 asalariados	235	239	1.088	1.104	1,7%	18,4%	21,6%
Afiliados a la Seguridad Social	67.492,9	66.309,6	384.028,0	377.113,0	-1,8%	14,0%	17,6%

Fuente. Informe anual sobre la industria a Catalunya 2012, p. 29

FIGURA 2
Estructura sectorial en Cataluña (cifra de negocio 2011)



Fuente. Informe anual sobre la industria a Catalunya 2012, p. 26



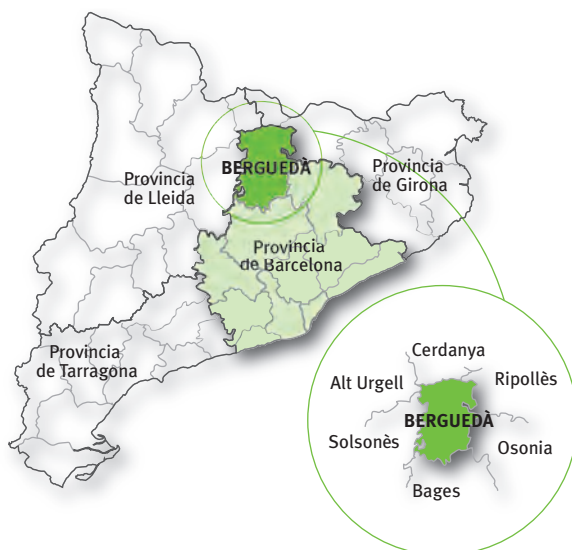
1.1.3. El Berguedá

1.1.3.1. Características geográficas

El Berguedá es la comarca más al norte de la provincia de Barcelona, está formado por 31 municipios¹ y tiene una extensión de 1.185,2 km², 1.129 si se excluye el municipio de Gósol, correspondiente a la provincia de Lérida, sin el cual representa el 14,6% de la superficie de la provincia de Barcelona.

El Berguedá es una comarca situada en la parte septentrional – interior de Cataluña, considerada de montaña² y forma parte de tres espacios orográficos diferentes, que son el Alto Pirineo, el Prepirineo y la depresión del Ebro, participando de las montañas del Pirineo y a la vez, de relieves más típicos de la depresión central.

IMAGEN 2 Ubicación del Berguedá



Fuente. Elaboración propia

Berga es la capital de comarca y está situada justo en el centro de la comarca.

Por su medio natural y sociocultural, presenta dos mitades claramente diferenciadas, que son, en el límite norte, el Alt Berguedá, una parte constituida por la alta cuenca del río Llobregat y las sierras del Pirineo, que son una verdadera *barrera de montañas* que separan el Berguedá de La Cerdaña y el Baix Berguedá que tiene unas características que recuerdan a la Toscana italiana.

¹ Análisis basado en los 30 municipios pertenecientes a la provincia de Barcelona. En este informe no se tiene en cuenta el municipio de Gósol, porque pertenece a la provincia de Lérida.

² El texto de la nueva normativa europea sobre etiquetado de productos de calidad, contempla la denominación de “productos de montaña”, aspecto de especial importancia para el Berguedá.



El 31,95% de su territorio, en su mayor parte del Alt Berguedà, dispone de *protección en base al PEIN* (Plan de Espacios de Interés Natural), con espacios singulares protegidos, como la Sierra del Cadí-Moixeró, el Macizo del Pedraforca, Sierra del Montgrony, etc.

En Castellar de N'Hug, al norte de la comarca, nace el río Llobregat, uno de los principales ríos de Cataluña, que cruza el Berguedà y recorre la provincia de Barcelona de norte a sur, desembocando en el mar mediterráneo cerca de Barcelona. El curso de este río ha sido aprovechado históricamente por la industria, la agricultura y el consumo.

En relación a las demás comarcas de Cataluña, el Berguedà se caracteriza porque, aunque en los últimos años han mejorado sustancialmente sus comunicaciones por carretera, históricamente ha sufrido numerosas *dificultades para el desarrollo de la actividad humana*, debido al *aislamiento, condiciones geográficas y climáticas*. Sin embargo, dispone de recursos, escasos en el conjunto de Cataluña, como nieve, agua, bosques, pastos y espacios naturales.

1.1.3.2. Principales rasgos socioeconómicos

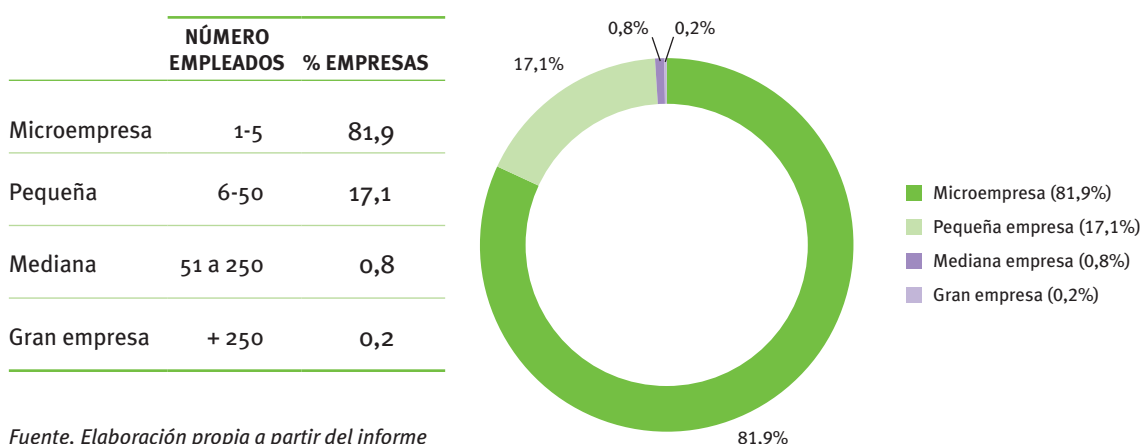
Estructura empresarial

Al final de 2012, se contabilizaron un total de 1.288 empresas (0,8% de las empresas de la provincia), un 3,9% menos que en 2011 (-4,9% del 2011 al 2010).

Su *estructura* empresarial sigue la característica de *pequeña* empresa y especialmente *microempresa* (99% con menos de 50 empleados).

La *dimensión* media es de 5,2 empleados, la *más baja* de las comarcas barcelonesas y muy inferior al 10,2% del conjunto provincial.

TABLA 11
Presencia de empresas por estrato de asalariados



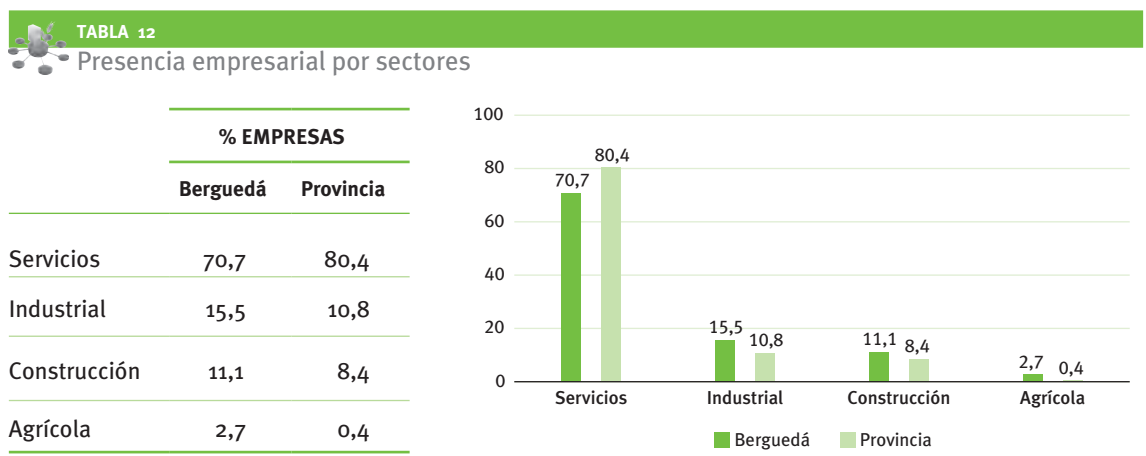
Fuente. Elaboración propia a partir del informe territorial de la provincia de la Diputación de Barcelona



El porcentaje de empresas de los subsectores industrial, agrícola y construcción se encuentran por encima de los de la provincia y el de los servicios por debajo. En cuanto a evolución, en 2012, caen construcción (-19,2%), industria (-2,9%) y servicios (-1,5%) mientras la empresas agrícolas aumentan (6,1%).

Según el Sistema Anual de Balances Ibéricos, en 2011, tan sólo las 7 mayores empresas de la comarca facturaron *más de 10 millones de euros*, entre ellas una del sector agroalimentario, Catalana de Pinsos, empresa que además de fabricar piensos tiene granjas en régimen de integración, comercializa y exporta carne.

De las 200 primeras empresas, tan sólo exportan el 17%.



Fuente. Elaboración propia a partir del informe territorial de la provincia de la Diputación de Barcelona

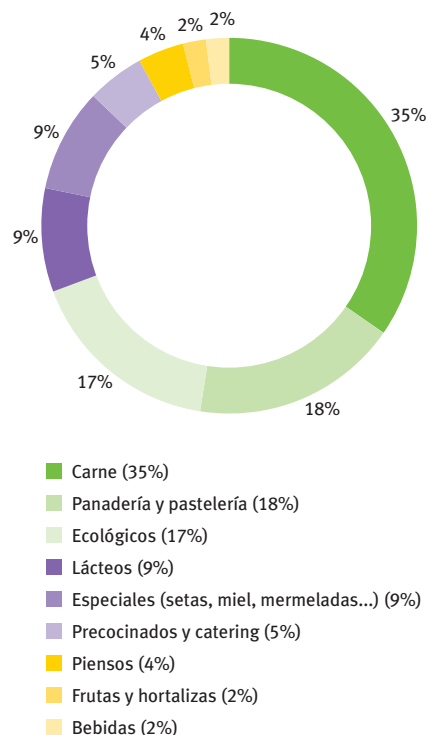
Empresas agroalimentarias

El informe territorial de la provincia de Barcelona 2013 realizado por la Diputación de Barcelona y la Cámara de Comercio de Barcelona registra 49 industrias de productos alimentarios. Sin embargo, detectando y cruzando el máximo número de fuentes estadísticas a nuestro alcance, y a través de las conversaciones con las empresas entrevistadas en la fase de identificación y selección, nos emerge la siguiente información actualizada de un total de 163 empresas.



TABLA 13
Estructura sectorial

	EMPRESAS	%
Carne	57	35
Panadería y pastelería	29	18
Ecológicos	27	17
Lácteos	14	9
Especiales (setas, miel, mermeladas...)	14	9
Precocinados y catering	8	5
Piensos	6	4
Frutas y hortalizas	4	2
Bebidas	4	2
	163	100



Fuente. Elaboración propia

Población

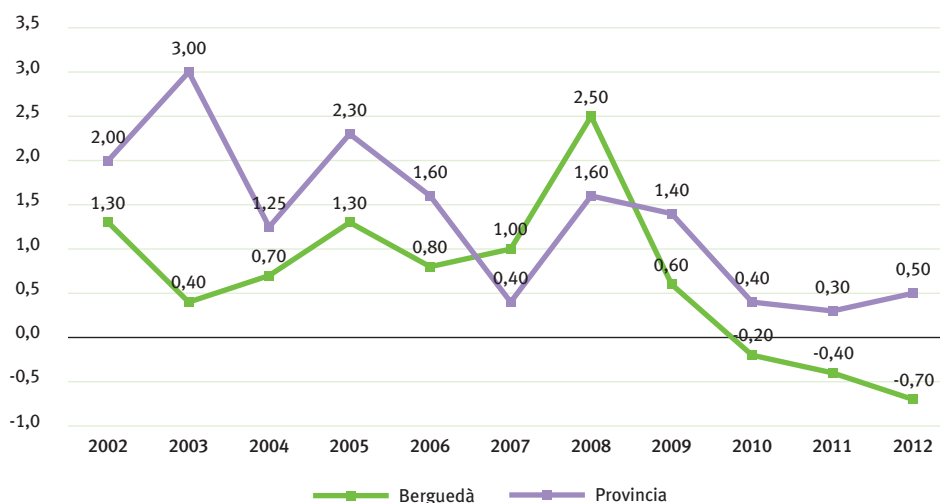
El Berguedá es la comarca *menos poblada de la provincia* (0,7% del total de la provincia) con 40.981 habitantes y también con menor densidad de población (36 hab/m²). Se trata de un territorio extenso con escasez de población. Por tercer año consecutivo, sufre una disminución de población (-0,2, -0,4, -0,8 en 2010, 2011 y 2012 respectivamente) y es la única comarca de la provincia que pierde población en 2012.

El índice de *envejecimiento* (población mayor de edad/la más joven) está en 165,9 y es la *más elevada de la provincia*, siendo 104,9 la media provincial.

El Berguedá es la segunda comarca de menor aumento de la población entre 2002 y 2012 (6,8% frente a 13,2% de la media provincial) y lidera la pérdida porcentual de población extranjera.



FIGURA 3
Tasas de variación de la población total 2002-2012



Fuente. Informe territorial de la provincia de Barcelona 2013, p. 97

Ocupación

El número de ocupados de finales de 2012 es de 10.127 (-4,7% año anterior, provincial -3,7). El 2012 es el quinto año consecutivo de pérdida de ocupación.

Como se puede observar en el tabla 14 el 80% de la población asalariada trabaja en la *micro y pequeña empresa*, siendo la comarca de la provincia de con mayor proporción de población asalariada en la micro y pequeña empresa y la que menos, en mediana y gran empresa.

En cuanto a evolución, ocurre lo mismo que en Cataluña que, mientras la *pyme* sigue perdiendo ocupación (pequeña, -5,2% y mediana -34,1%) y la *grande* aumenta un 107,3%, demostrando así su mayor capacidad frente a la crisis.

TABLA 14
Presencia de asalariados por estrato de empresas

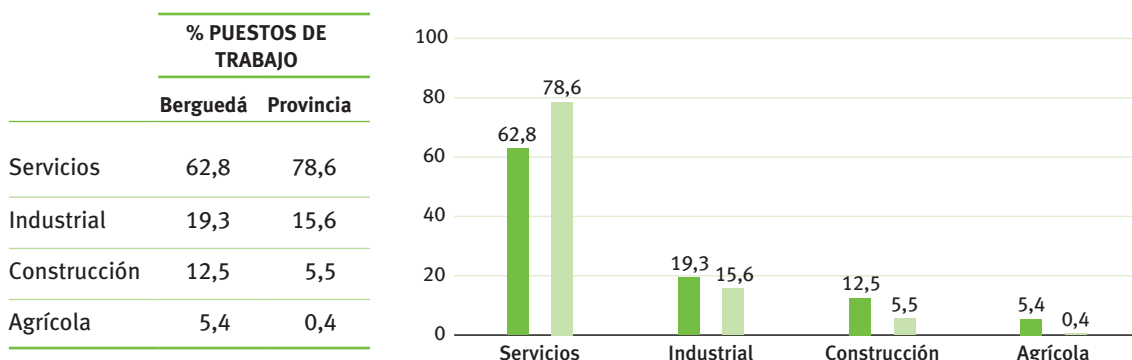
	% EMPLEADOS	% EMPRESAS
Microempresa	30,8	81,9
Pequeña	49,4	17,1
Mediana	11,3	0,8
Gran empresa	8,5	0,2

Fuente. Elaboración propia a partir del informe territorial de la Diputación de Barcelona



En comparación con la provincia, cabe destacar el elevado porcentaje del sector de la construcción (el más elevado de la provincia) sobre todo teniendo en cuenta lo que está sufriendo dicho sector y que en la comarca, ha caído un -16,4% en 2012, seguido por la industria (-7,9%), servicios (-1,1%) y agricultura (-1,8%).

TABLA 15
Empleo por sectores



Fuente. Elaboración propia a partir del informe territorial de la provincia de la Diputación de Barcelona

Empleo en actividades de alto contenido tecnológico

En un aspecto tan importante como la tecnología, aunque en el 2012 aumentó en un 18,3%, los tres grupos de actividades de alto contenido tecnológico (industria de tecnología alta, media alta y servicios de tecnología alta-punta) tienen un peso sobre la ocupación comarcal (1,9%) muy inferior al provincial (10%).

El conjunto de actividades que configuran la economía del conocimiento en sentido amplio (alto contenido tecnológico y servicios basados en el conocimiento) ofrecen el 27,4% de la ocupación asalariada, también muy inferior al provincial (40,5%).

A finales de 2012, el Berguedà con 3.475 personas en el desempleo (17,2% frente a 16,6% provincial), detrás de la comarca de Anoia, es la que ha sufrido el mayor aumento del paro (10,5%) en el último año.

1.2. Análisis interno

1.2.1. Grupos estratégicos

Cada empresa es un mundo y toma sus decisiones particulares en cuanto a elegir el mercado o mercados donde desea competir y la forma de hacerlo.

Por lo tanto, nos interesa clasificar el conjunto de empresas que conforman el proyecto clúster en diferentes subgrupos, que denominamos segmentos o grupos estratégicos.

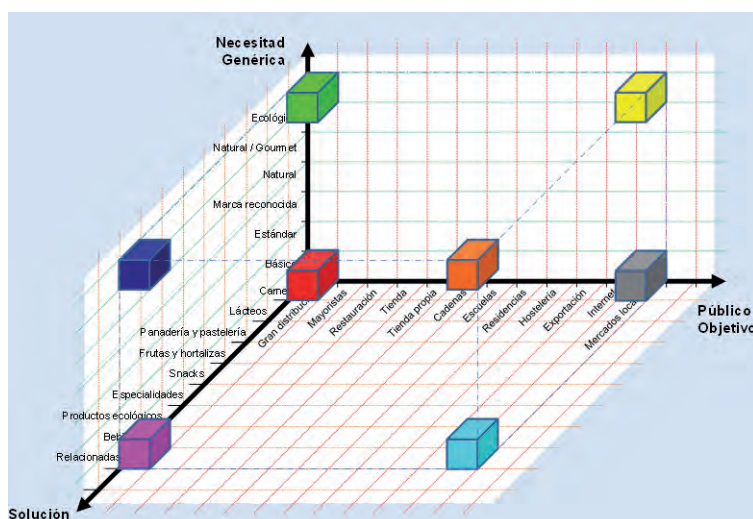


Metodología

Para ello utilizamos una adaptación del modelo de *Abell* que facilita la identificación del mercado o mercados donde se desea competir (mercado de referencia) desde la perspectiva del comprador y en términos de solución aportada a una necesidad genérica del mismo, para definir posteriormente la estrategia más adecuada.

Este modelo define el mercado de referencia de los segmentos estratégicos en base a tres dimensiones: públicos objetivo a los que se dirige o puede dirigirse la empresa, necesidades genéricas a satisfacer de estos públicos y tecnologías que permiten producir los bienes o servicios ofrecidos, lo que genera múltiples posibilidades tal como se observa en el gráfico siguiente:

IMAGEN 3
Mercados de referencia



Fuente. Elaboración propia

Para obtener los grupos estratégicos seleccionados desde la perspectiva del comprador, hemos realizado las siguientes etapas:

- Elaboración de un *censo* actualizado de empresas del sector
- Definición de los ejes o *dimensiones* del mercado de referencia
- Identificación de *grupos estratégicos* competitivos de empresas (GEC)
- Clasificación* de empresas dentro de cada grupo
- Selección* de grupos estratégicos y agentes clave prioritarios

Con este objetivo hemos procedido a clasificar y seleccionar las *empresas clave* para actuar de *tractores* o *locomotoras* del clúster, abandonando la perspectiva convencional de producto (cárnicas, lácteos...) y utilizando la *perspectiva estratégica*. Es decir, aunque comercialicen productos diferentes, hemos segmentado en función de que:



- a) Sigan una *estrategia empresarial* o enfoque *similar*
- b) Se dirijan esencialmente a un mismo canal prioritario
- c) Sus características empresariales sean parecidas (estructura, volumen, orientación, marca reconocida o no, grado de especialización, etc.). Por ejemplo, pueden estar vendiendo a la gran distribución, pero si no tienen las características para ello y se encuentran en una situación de gran vulnerabilidad les clasificamos en su canal natural

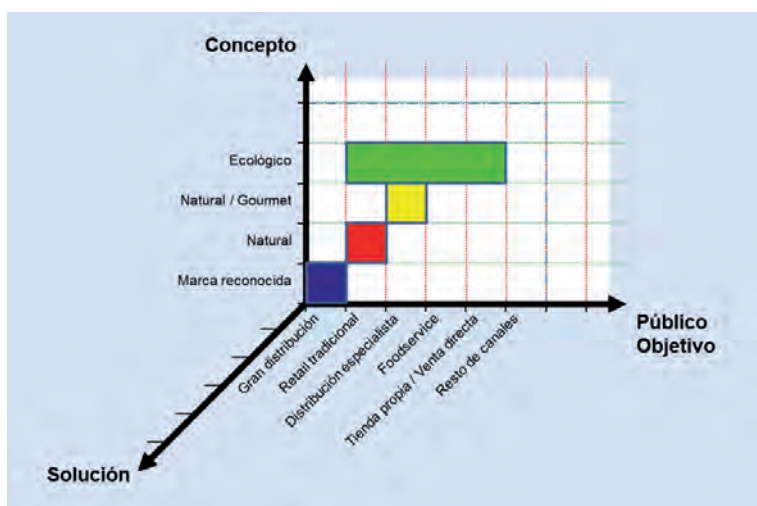
También hemos identificado y seleccionado los *segmentos de mercado* que parecían más adecuados y convenientes en función de los *conceptos y soluciones* que ofrecían o podían ofrecer para satisfacer las futuras necesidades manifiestas de dichos mercados.

En esta fase, hemos elegido mercados pequeños como el de productos ecológicos o el gourmet por las características de las empresas y por el potencial de crecimiento.

Hemos integrado el concepto artesanal-gourmet, puesto que en muchos casos, la línea divisoria entre artesanal y gourmet no está tan clara. Existen productos artesanales de gran calidad que ni sus propios productores los consideran gourmet, no todos sus productos van a un canal gourmet ni a restauración de nivel y en cambio, algunos obtienen gran reconocimiento y *premium Price*. Por otra parte, existen otros de alta gama y *premium price* que se diferencian poco.

Los grandes segmentos o grupos estratégicos resultantes se detallan en el cuadro siguiente:

FIGURA 4
Segmentos estratégicos



Fuente. Elaboración propia

Aunque, el canal *foodservice* resulte interesante por la fuerte presencia de empresas catalanas y su potencial de crecimiento, tan solo hemos identificado una única empresa estructurada y dirigida hacia este canal, por lo cual no lo contemplamos en la presente fase de análisis y sí, en la de alternativas.



En la tabla 16 de la página siguiente figuran las empresas seleccionadas clasificadas por segmentos.

TABLA 16
Empresas por segmentos estratégicos

CANAL DE DISTRIBUCIÓN						
	Gran Distribución	Retail tradicional	Distribución especialista	Foodservice	Tienda propia/ Venta directa	Resto canales
CONCEPTO	Ecológico		C- El Soler de Preixana O- Mas El Pujol P- Cal Royo X- Cal Pauet V- Salt del Colom H- Horta de Capolat H- Cal Puxica			
	Natural / Gourmet		C- L'Ànec 5 Aglans (G) E- Casabella Natura (G) L- Formatges Cuirols (G) C- Rovira Sagàs L- Racallber, Blancafort L- Formatge Bauma			
	Natural		C- Ramaders Muntanya C- Emb. Germans Caus. C- Carn i Bestiar Prat C- Embotits Casa Figols L- Portal Berguedà E- Especialitats Vïnas E- Monbolet			
	Marca Reconocida	S- Liven C- C. Vallidan C- Palau i fills C- Especialitats Pirineus P- Ballarà				

Fuente. Elaboración propia



1.2.2. Estructura y ADN empresarial

Cada empresa tiene su estructura y ADN empresarial (características específicas) o posibilidades concretas de adquirirlas, que la definen como *más o menos adecuada para adoptar una determinada opción estratégica* de negocio y competir con mejores posibilidades de éxito.

Actualmente ya no podemos planificar pensando en puntos fuertes y débiles que hoy lo son y mañana ya no, que han permitido mantenerse en el mercado, supervivencia y crecimiento en un pasado que ya no existe, haciendo las cosas como siempre, con pequeñas o grandes mejoras.

Cada empresa recibe un tipo de influencias externas de su entorno general, sector, competencia y mercado de clientes que le afectan de manera diferente según su estructura y ADN empresarial en particular.

1.2.3. Underpinnings

Para adaptarse correctamente al entorno y sus cambios es imprescindible conocer bien los *soportes básicos y competencias clave*, conjunto que denominamos *underpinnings*, donde se asientan las empresas del clúster y tomar las grandes decisiones de acuerdo con ellos. Es decir, *tener en cuenta quien eres y actuar en consecuencia*.

1.3. Amenazas y oportunidades relevantes

El análisis de amenazas y oportunidades del clúster debe hacerse desde la perspectiva realista de las *empresas que lo conforman* y de las *condiciones de los factores que influyen en la creación de un entorno* que puede ofrecer ventajas y desventajas competitivas, entorno donde estas empresas deben estar bien posicionadas para alcanzar su excelencia y competitividad

Por lo tanto, es *teniendo en cuenta los underpinnings* que identificamos con mayor precisión el *tipo de amenazas y oportunidades relevantes* que se podrían desprender de cada situación del entorno.

Metodología

Hemos mantenido entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo con cada uno de estos segmentos clave, utilizando el modelo que denominamos análisis de *underpinnings* y que analiza cada grupo estratégico, su estructura y ADN, para identificar sus soportes básicos y competencias clave. Ello permite seleccionar mejor y de manera efectiva sus amenazas y oportunidades más relevantes así como las alternativas y opciones estratégicas más adecuadas. Es decir, lo hacemos siempre *desde la perspectiva* de los *underpinnings* identificados.

En el análisis externo se emplea el modelo de impactos cruzados de *Gordon y Hayward* para contemplar la interdependencia de acontecimientos y su probabilidad de ocurrencia, combinado con un análisis de relevancia a nivel de vulnerabilidad y oportunidad.



El proceso es el siguiente:

- a) Identificación de *underpinnings*
- b) Para cada *underpinning*, identificación y delimitación de sus correspondientes amenazas que potencialmente podrían destruirlo o poner a las empresas del clúster en una situación de peligro grave
- c) Realización del mismo proceso con las oportunidades
- d) Valoración de la gravedad del impacto que tendría sobre las empresas y la probabilidad de ocurrencia de cada amenaza y oportunidad, en el caso de cumplirse
- e) Selección de las amenazas y oportunidades relevantes. Esta selección se materializa valorando y ubicando todas las amenazas y oportunidades dentro del cuadro siguiente que se halla dividido en cuatro zonas o cuadrantes

En las tablas 17 y 18 se detalla el proceso de selección de amenazas y oportunidades relevantes y en ellas se puede observar el sistema de clasificación y selección de amenazas y oportunidades. Las amenazas y oportunidades del cuadrante superior derecho (1) serán las que consideraremos relevantes debido a su gran impacto y alta probabilidad. Las del superior izquierdo (2) solo las contemplaremos como una contingencia y las tendremos presentes, porque los directivos nos podemos equivocar en la probabilidad de ocurrencia pero no lo solemos hacer en la importancia del impacto. Por último, las localizadas en los cuadrantes de bajo impacto (3 y 4) las despreciaremos directamente a efectos de planificación.

 **TABLA 17**
Amenazas

		% PROBABILIDAD DE OCURENCIA				
		0	25	50	75	100
IMPACTO	CATASTRÓFICO	2		1		
	IMPORTANTE	2		1		
	MODERADO	4		3		
	DÉBIL/NULO	4		3		

Fuente. Elaboración propia

 **TABLA 18**
Oportunidades

		% PROBABILIDAD DE OCURENCIA				
		0	25	50	75	100
IMPACTO	MAGNÍFICO	2		1		
	IMPORTANTE	2		1		
	MODERADO	4		3		
	DÉBIL/NULO	4		3		

Fuente. Elaboración propia



1.3.1. Resultados

De la tabla 19 a la 34 se relacionan todas las amenazas y oportunidades relevantes con las abreviaciones correspondientes de impacto previsto: Catastrófico (C), Importante (I), Moderado (M) o Débil (D), etc. así como el % de probabilidad (%PR) estimado para cada una de ellas.

MARCA RECONOCIDA

 **TABLA 19**
Pilares básicos

PILARES BÁSICOS

- Concentración de clientes (diversificación de clientes)
- Gama de productos (variedad de productos)
- Autofinanciación (recursos propios suficientes)
- Marcas de calidad (ISO, BRC, IFS, FACE, HALAL...)
- Productos diferenciados (productos sanos, productos naturales, etiquetajes)

Fuente. Elaboración propia

 **TABLA 20**
Competencias clave

COMPETENCIAS CLAVE

- Flexibilidad de producto, servicio y de urgencias
- Empresas adaptadas a necesidades del cliente
- Producto diferenciado

Fuente. Elaboración propia

 **TABLA 21**
Amenazas

PILARES BÁSICOS	AMENAZAS	IMP.	% PR.
Concentración de clientes	Más fusiones entre los grandes distribuidores	I	50
Autofinanciación	Menos bancos quiere decir más riesgo de financiación	I	50
Marcas de calidad	Cambio de marcas de calidad con unas exigencias que no podamos cumplir (dimensión...)	I	50
	Problemas sanitarios (vacas locas...)	I	50

Fuente. Elaboración propia



TABLA 22
Oportunidades

COMPETENCIAS CLAVE	OPORTUNIDADES	IMP.	% PR.
Flexibilidad producto, servicio y urgencias	Los clientes valoren más proveedor local “proximidad”	I	50

Fuente. Elaboración propia

NATURAL

TABLA 23
Pilares básicos

PILARES BÁSICOS

- Distribución
- Tienda tradicional
- Calidad, marca, artesanía (forma de producción, producción sostenible...)
- Asociación del producto a la zona (imagen comarca)
- Proximidad cliente (contacto directo)

Fuente. Elaboración propia

TABLA 24
Competencias clave

COMPETENCIAS CLAVE

- Entorno comarca
- Producto diferenciado y de calidad
- Clientes
 - Fidelidad
 - Proximidad
- Elaboración
- Venta de nuestra imagen
- Relación con los clientes

Fuente. Elaboración propia



TABLA 25
Amenazas

PILARES BÁSICOS	AMENAZAS	IMP.	% PR.
Distribución	Costes de transporte. Aumento de los precios del combustible	I	100
Tienda tradicional	Desaparición de este tipo de comercio. Aparición de las grandes superficies del mercado	C	50

Fuente. Elaboración propia

TABLA 26
Oportunidades

COMPETENCIAS CLAVE	OPORTUNIDADES	IMP.	% PR.
Clientes (fidelidad, proximidad)	Recuperación económica	MG	75
Venta de nuestra imagen	Nuevas tecnologías	MG	75
Relación con los clientes	Canales de comunicación	MG	75
Entorno comarca	Nuestros clientes valorarán más la procedencia	I-MG	50
Producto diferenciado y de calidad	Mejora de procesos de fabricación, comercialización	I	75-100
Elaboración	Mejora de procesos de fabricación	I	75
Clientes (fidelidad, proximidad)	Vías de comunicación (carreteras...)	MG	50
	Publicidad sobre las setas de la comarca	MG	50
Producto diferenciado y de calidad	Cambio en la cultura de consumo	I-MG	30
	Promoción del producto de proximidad	MG	25
Entorno comarca	Legislación (protección territorio)	MG	5
Clientes (fidelidad, proximidad)	Políticas de ajuste al pequeño comercio	I	25
	Campañas de sensibilización	I	25

Fuente. Elaboración propia



NATURAL GOURMET



TABLA 27

Pilares básicos

PILARES BÁSICOS

- Imagen y producto de alta calidad (gourmet-natural y bondad del alimento)
 - Saludable (ingredientes-materia prima, sin conservantes ni colorantes)
 - Sabor y textura (ligado a la gastronomía)
 - Proceso artesano (poco a poco)
- Producto diferenciado (calidad, rebaño propio, leche cruda...)
- Imagen del Berguedá de sano y natural
- Autofinanciación (la estructura de empresas pequeñas necesita tener recursos propios o nivel de endeudamiento muy bajo para actuar con libertad para tener capacidad de maniobra)
- Distribución (capacidad de distribuir) (el pequeño necesita trabajar con pocas rutas. No puede transportar 3 quesos fuera de la ruta habitual. Es más fácil vender a Alemania que a Lérida)
- Gestión de la dimensión (se considera un pilar básico sensible a la dirección interna de la empresa y no a cambios del entorno)
- Marketing (crear el deseo)
- Margen amplio (valor económico del producto)
- Trato próximo con el cliente
- Cartera de clientes fieles (antigüedad)

Fuente. Elaboración propia



TABLA 28

Competencias clave

COMPETENCIAS CLAVE

- Materia prima excelente
- Un buen proceso productivo
- Ser innovadores/empreendedores
- Productos excelentes
- Diferenciar el producto
- Servicio muy personalizado

Fuente. Elaboración propia



TABLA 29
Amenazas

PILARES BÁSICOS	AMENAZAS	IMP.	% PR.
Autofinanciación	Aumento de los impuestos	I	100
	Precio carburante: Aumento precio del transporte	I	90
	Retrasos en los cobros	I	80
	Empeoramiento situación económica	I	75
	Duración de la crisis	I	75
	Disminución del margen	I	70
	Empobrecimiento del mercado actual	M-I	80
	Evolución negativa del turismo con puntas y valles (efecto moderado, porqué acostumbran a tener clientes diversificados)	M-I	55
Marketing-crear el deseo	Que el producto devenga poco diferenciado	I	80
Trato próximo con el cliente	Competencia	I	80
Imagen y producto de alta calidad	Cambios legislativos sanitarios. Ej. restricciones en sal (buen conservante), grasa, salmonella...	I	75
	Economía. Cambios familiares de economía, estructura y consumo	I	75
	Grandes competidores que intentan entrar	M-I	75
Distribución	Incremento de los costes de distribución energéticos. Debido a la estructura de empresa tan pequeña el aumento de costes energéticos tiene más impacto porque no hay masa crítica suficiente	I	75
Producto diferenciado	La rentabilidad elevada puede atraer competidores	I	70
Imagen del Berguedá de sano y natural	Turismo masivo y públicos incívicos	I-C	50
Producto diferenciado	Subida de los precios del cereal (queseros) que puede afectar al precio	I	50
Gestión de la dimensión	Inestabilidad en los volúmenes de la venta (por exceso / por defecto)	I	50
Trato próximo con el cliente	Concentración de los clientes	I	50
Cartera de clientes fieles (antigüedad)	Producto similar a precios más competitivos	I	50
Imagen del Berguedá de sano y natural	Catástrofes naturales (incendios...)	C	40
	Política industrial contaminante. Implantación megaindustrias, grandes vertederos...	C	10
Imagen y producto de alta calidad	Restricciones en los precios de venta (que nos los hagan bajar)	I	40
	Epidemias, alarma alimentaria o catástrofe ambiental (problemas sanitarios con el ganado, materias primas, vacas locas, peste porcina, pepino...)	I	20
	Cambios culturales. Cambio de moda o tendencia en las costumbres de consumo de calidad	I	15
Marketing-crear el deseo	Cambios en las modas de consumo	I	30

Fuente. Elaboración propia



TABLA 30
Oportunidades

COMPETENCIAS CLAVE	OPORTUNIDADES	IMP.	% PR.
Servicio muy personalizado	Tecnología. Comunicación, transporte, sistema de envasado que permita mejorar y diferenciar más el servicio	I	75
	Competencia. Cuidar y mimar aún más a los clientes	I	70
	Aumento del nivel de exigencia de los clientes	I	65
Diferenciar el producto	Redes sociales que aumenten el reconocimiento de la diferenciación	I	60
Materia prima excelente	Mejoras tecnológicas	I	60
	Incremento de los recursos económicos	I	50
Productos excelentes	Aumento de la consciencia por parte del cliente de las propiedades del producto	MG	50
Diferenciar el producto	Nivel adquisitivo alto o recuperación económica	I	50
	Aumento de la cultura	I	50
Productos excelentes	Cambio cultural (Que culturalmente se valore) y de hábitos del consumidor. Aumento del nombre de clientes de gama de alta calidad. Mejora de la consciencia de la importancia de la alimentación	MG	30
	Competencia. Que hagan cosas mal o con menos calidad	I	40
	Tecnología. Máquinas y sistemas de mecanización, elaboración, envasado y control de la calidad, tal como apareció en su momento el vacío y el termosellado, que mejoran la calidad, la caducidad, la presentación...	I	30
Diferenciar el producto	Sellos/marcas de calidad, etiquetajes y certificaciones para todos o para nadie (homogéneo)	I	30
	Competidores opten por otras líneas	I	30
Ser innovadores / emprendedores	Mejoras tecnológicas	I	20
	Políticas destinadas a innovación, emprendimiento...	I	10
Materia prima excelente	Legislación más flexible	I-M	10

Fuente. Elaboración propia



ECOLÓGICO

 TABLA 31
Pilares básicos

PILARES BÁSICOS

- Imagen de los productores (transparencia y honestidad)
- Imagen del ámbito territorial (imagen que nos proporciona un territorio relativamente “virgen”)
- Certificación (aval ecológico)
 - Certificadora oficial
 - Criterios
- Relación directa con los clientes
- Autosuficiencia
- Sensibilidad social (afán de transformar, de trabajar de manera respetuosa con el entorno social y ambiental)

Fuente. Elaboración propia

 TABLA 32
Competencias clave

COMPETENCIAS CLAVE

- Conciencia y compromiso social
- Estructura pequeña y familiar
- El producto
- Trabajo en red
- Comunicarnos, expresarnos

Fuente. Elaboración propia



TABLA 33
Amenazas

PILARES BÁSICOS	AMENAZAS	IMP.	% PR.
Imagen de los productores	Descredito / confusión: “natural”, “casi ecológico”	C	100
	Competencia desleal. Uso de fitosanitarios, abono... de manera no regulada	C	100
Certificación	Disparidad de criterios de certificación por comunidades autónomas	C	100
	Relajación de los criterios	C	100
	Desconfianza generada con los criterios / certificadora	C	100
Autosuficiencia	Bajada de poder adquisitivo de la gente	C	100
Asociación del producto a la zona	Desastre natural	C	5
	Industria contaminante	C	5
	Pérdida imagen comarca	C	5
Distribución	Costes de transporte. Desaparición agencias de transporte	I	25
Tienda tradicional	Desaparición de este tipo de comercio. Cambios en la legislación (horario...)	I	40
Proximidad cliente	Pérdida de capacidad de relacionar-se	I	25

Fuente. Elaboración propia

TABLA 34
Oportunidades

COMPETENCIAS CLAVE	OPORTUNIDADES	IMP.	% PR.
Comunicarnos, expresarnos	Evolución tecnologías comunicación	MG	100
Conciencia y compromiso social	Aumento de la conciencia por la crisis	MG	60
	Estudios / información sobre beneficios de la P.A.E.	MG	60
El producto	Mayor investigación en cereales autóctonos y variedades, razas,...	I	70
Conciencia y compromiso social	Mayor difusión. Voluntad política de difundirlo	MG	40
	Problemas sanitarios derivados de la alimentación	MG	20
El producto	Declarar Cataluña libre de transgénicos	MG	10
Trabajo en red	Riesgos con grandes clientes que supongan competencia, la crisis y el aumento de costos, necesidad de mayor comunicación y difusión...		70

Fuente. Elaboración propia



2. Benchmarking


2.1. Clústeres

Según la propia definición de Michael Porter en Un clúster es una concentración de empresas relacionadas entre sí en una zona geográficamente relativamente definida, que comparten retos estratégicos, proveedores especializados, empresas de servicios e instituciones asociadas (The competitive Advantage of Nations. 1990).

Cataluña es la primera región agroalimentaria de Europa con 129.500 industrias, seguida de Lombardia (Milán) con 123.009.

En Cataluña existe una gran red de industrias, servicios y tecnologías que tradicionalmente han venido actuado de forma integrada dentro de clústeres potentes que se apoyan mutuamente. Los principales clústeres del sector agroalimentario de Cataluña son los que se analizan en las páginas siguientes

TABLA 35
Catalonia gourmet

 cataloniagourmet www.cataloniagourmet.cat	Facturación: 59 millones € Empresas asociadas: 23 miembros Trabajadores: 381 empleados	Año de inicio de la iniciativa: 2008
	Responsable ACCIÓ: Encarnació Avilés	Clúster Manager: Marta Amorós

Descripción integrantes iniciativa clúster: empresas y otros agentes dedicados a la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas premium.

DESCRIPCIÓN Y ÁMBITO DEL CLÚSTER

El Clúster Gourmet tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas de alimentación de alta gama. Este objetivo se consigue creando una imagen conjunta de calidad de los productos gourmet, incrementando el grado de internacionalización, innovando en valor para el cliente gourmet y creando nuevos canales directos con los clientes existentes así como captando nuevos consumidores.

PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS DEL CLÚSTER

- Posicionamiento y marketing de producto (notoriedad de marca, retail propio)
- Internacionalización
- Apertura de nuevos mercados y consumidores
- Conocimiento del consumidor
- Desarrollo de nuevos productos
- Industrialización del producto

Datos del sector:

El sector gourmet en Cataluña está formado por más de 500 empresas, un 60% dedicadas a la alimentación y un 40% en el sector de vinos y cavas. Tiene una facturación aproximada de 811 M€ (datos de 2012) y representa un 3,7% del total de la industria de alimentación catalana.



DATOS DE EXPORTACIÓN

- %exportación & facturación: inferior al 10%
- Principales países destino: UK, Francia, Alemania
- Nuevos países de interés: EEUU, China, Rusia, Japón, Canadá, Oriente Medio, Sudáfrica, América Latina

MIEMBROS DEL CLÚSTER

- EMBOTITS SALGOT
- CIÓ GASTRONOMIA SELECTA
- FELIUBADALÓ
- MOLÍ DE POMERÍ
- MOLÍ DURAN
- CERVEZA ALMOGÀVER
- ARTESANIES CARLIT
- ERRE DE VIC 1952
- ALEMANY
- BOMBONES CUDIÉ
- CASA GRAUPERA
- PETITE SEDUCTION
- GALETES TRIAS
- MONTSERRAT
- BETARA
- BENFUMAT
- CASTELL SANT ANTONI
- CLOS FIGUERAS
- CASA RIERA ORDEIX
- CAL TOMÀS/LLANIA (son una única empresa)
- TRADISSIMO
- ELIXIRE
- OLI D'ARBECA
- IRTA

PROYECTOS EN CURSO

- Corner de comercialización conjunta CATALONIA GOURMET

Apertura a nuevos clientes y canales de venta:

- Orientado al turismo (áreas de servicio autopistas, aeropuertos, puntos de ocio, etc.)
- Tiendas de vinos&cavas, fruterías selectas, tiendas de los museos, hoteles, etc.
- Promociones de producto catalán en cadenas alimentación gourmet internacionales
- CATALONIA GOURMET en las redes sociales
 - Diálogo directo con el consumidor final aportándole experiencia gourmet y dando visibilidad a cada empresa del Clúster y el Clúster mismo:
 - Se establece una primera fase de definición de la estrategia (perfil de FACEBOOK mínimo)
 - Servicio integral de Comunity Manager compartido entre los asociados
- Objetivos:
 - Alcanzar la suficiente masa crítica de consumidores finales
 - Convertirse en un referente de la comunicación 2.0 en nuestro sector
- Internacionalización
 - Acompañamiento a las empresas en iniciación a la exportación
 - Asistencia a ferias internacionales
 - Participación en misiones comerciales
 - Corner internacional con exposición conjunta de productos
 - Alianzas internacionales con otros clústeres
- Retail propio
 - Proyecto de tienda de CATALONIA GOURMET:
 - Gestionada por un independiente
 - Inicialmente en Cataluña, franquiciable a medio-largo plazo
 - Acceso directo al cliente final saltándose la distribución
- Proyecto de comercialización conjunta
 - Con un Plan comercial (clientes y plazas en España objetivos) conjunto
 - Compartiendo gastos de personal y de promoción
 - Cartera de productos conjunta (retail/HORECA) y complementaria
 - Aprovechamiento de sinergias
 - Fuerza en la negociación más importante



- Sesiones de trabajo - Identificación de oportunidades
 - En marketing y posicionamiento de producto. Con el Packaging Clúster => contacto directo con proveedores y un aprovechamiento de las sinergias
 - En innovación en producto: workshop de “Open Innovation” con IRTA (socio tecnológico del Clúster) para adaptarse a los cambios del consumidor actual
 - Workshop con el Clúster de los niños KID’S CLUSTER - Producto y niños
- Formación, networking y generación de sinergias
 - Jornada de Tendencias del Consumo en el Gourmet: profesor Nuevo, marzo 2013
 - Inmersión Estratégica del Clúster, octubre 2013
 - Jornadas técnicas: Requisitos normativa celíacos, sostenibilidad (aspectos “ green “ del producto)
- Benchmarking: 13 y 14 de noviembre de 2013: viaje de benchmarking a EATALY (Torino)

MAPA DE AGENTES DEL CLÚSTER



TABLA 36
INNOVACCwww.innovacc.cat

Facturación: 2.235 millones €
Empresas asociadas: 45 miembros
Trabajadores: 6.652 empleados

Año de inicio de la iniciativa:
2007

Responsable ACC1Ó
Encarnació Avilés

Clúster Manager:
Eudald Casas

Forma jurídica:
Asociación
AEI: Sí

Descripción integrantes iniciativa clúster: empresas y otros agentes dedicados a la transformación y/o comercialización de carne de cerdo y productos cárnicos.

DESCRIPCIÓN Y ÁMBITO DEL CLÚSTER

INNOVACC representa el clúster del sector cárnico porcino catalán y tiene por misión promover la competitividad de las empresas mediante la innovación y la cooperación. Se trata del clúster del sector cárnico más importante de Europa.

Sus objetivos son:

- planificar estrategias de futuro
- definir actuaciones de interés común
- potenciar la transferencia tecnológica
- potenciar la formación
- asesorar
- establecer relaciones estratégicas externas
- impulsar la calidad distintiva de INNOVACC

INNOVACC agrupa unas 45 empresas del sector cárnico porcino y servicios auxiliares (ganadería, mataderos, salas de despiece, transformadores de carne, alimentación animal, fabricantes de maquinaria, servicios logísticos, fabricantes de aditivos, tratamiento y valorización de subproductos, ingenierías...) y más de 15 instituciones (universidades, ayuntamientos, cámaras de comercio, consejos comarcales, centros de investigación, asociaciones profesionales...).

El ámbito territorial del clúster comprende toda Cataluña, con una mayor concentración en la comarca de Osona y la Garrotxa.

Datos del sector:

- España es el 4º productor mundial de carne de cerdo con 3,5 M de toneladas, después de China (50 M), EEUU (10 M), Alemania (5,5 M). Y por delante de Brasil (3,2 M), Rusia (2 M), Vietnam (2 M), Francia (2 M), etc. (valores año 2011)
- Casi el 50% de la transformación de carne de cerdo del Estado español se realiza en Cataluña
- Cataluña tiene una producción de carne de cerdo (1,4 M) similar a la de países como Polonia (1,8 M), Dinamarca (1,7 M) e Italia (1,6 M) y está por encima de países como Holanda (1,3 M) y Bélgica (1,1 M)
- Cataluña exporta 1.857 M €/año, un 60% de lo que exporta todo el Estado español (tendencia creciente)



EMPRESAS que pertenecen a INNOVACC

Ganadería

- SERVICIOS GENÉTICOS PORCIONES, SA (GE-PORK)

Mataderos:

- ESCORXADOR D'AVINYÓ, SA
- ESCORXADOR DE LA GARROTXA, SA
- ESCORXADOR FRIGORIFIC D'OSONA, SA (ESFOSA)
- FRIGORIFICOS DEL NORDESTE, SA (NORFRISA)
- FRISSELVA, SA

Transformadores de carne

- BOADAS 1880, SA
- CASADEMONT, SA
- EMBOTITS CALET, SA
- EMBOTITS ESPINA, SAU
- EMBUTIDOS MONTER, SLU
- ESTEBAN ESPUÑA, SA (ESPUÑA)
- FAR JAMÓN SERRANO, SA
- GRUPO ALIMENTARIO ARGAL, SA (ARGAL)
- JOAQUIM ALBERTI, SA (LA SELVA)
- LUÍS OLIVERAS, SA (ROLFHO)
- NOEL ALIMENTARIA, SAU (NOEL)
- RAMON VENTULÀ, SA
- SERRA I MOTA, SA

Logística especializada

- TRANSPORTES ROSENDO QUINTANA, SA
- TRANSPORTS TRSSERRAS, SA
- CRONOFRIOSA (MASTERFRIO)

Aditivos

- GRAMA ALIMENTS, SL

Fabricantes de maquinaria

- AD TEC AMI, SL
- BIGAS ALSINA, SA
- ENVASOS METÀL·LICS JOSEP M^oCANUT, SL
- MECÀNIQUES PUJOLÀS, SL
- METALQUIMIA, SA
- MILLA MASANAS, SL (MIMASA)
- OLTINOX, SA
- ROSER CONSTRUCCIONES METÁLICAS, SA
- TANÉ HERMÈTIC, SL
- XUCLÀ MECÀNIQUES FLUVIÀ, SA

Ingeniería y Consultorías

- ANIMALESWEB, SL
- BERENQUER ENGINYERS, SL
- COLL ENGINYERS, SL
- ENGINYERIA INFORMÀTICA OLOT, SL
- ENGINYERIA MEDIAMBIENT
- GESTIÓ DE PROJECTES VALLBONA, SL
- GEI-2^a, SL
- INFOROLOT, SA
- MICROBIAL SISTEMES I APLICACIONS ANALÍTIQUES, SL
- SEQUÀLIA
- IMPOLOT
- WATTIA INNOVA, SL

Salas de despiece

- CÀRNICA BATALLÉS, SA
- CÀRNIQUES JUIÀ, SA

ENTIDADES que pertenecen a INNOVACC

Administraciones públicas

- CONSELL COMARCL DE LA GARROTXA
- CONSELL COMARCAL D'OSONA
- IMPC – AJUNTAMENT D'OLOT
- IMPEVIC – AJUNTAMENT DE VIC
- SIGMA – CONSORCI MEDI AMBIENTAL I SALUT PÚBLICA

Asociaciones profesionales

- ASSAPORC (Asociación Tecnosanitaria del Cerdo)
- GRUP DE SANEJAMENT PORCIÓ DE GIRONA
- CAMBRA DE COMERÇ DE GIRONA
- FECIC – Federación Catalana de Industrias de la Carne
- CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA, delegación de Osona

Entidades bancarias

- UNNIM

Centros de investigación y Universidades:

- CENTA (Centro de Nuevas Tecnologías y Nuevos Procesos Alimentarios)
 - CETAQUA- Centro Tecnológico del Agua
 - IRTA (Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentario)
 - PARC CIENTÍFIC UNIVERSITAT DE GIRONA
 - PARC DE RECERCA UAB
 - UNIVERSITAT DE GIRONA
 - UNIVERSITAT DE VIC
-



EJES ESTRATÉGICOS DEL CLÚSTER

Plan estratégico 2012-2015

- Eje estratégico 1: Innovación en seguridad alimentaria
- Eje estratégico 2: Innovación en trazabilidad completa del sector
- Eje estratégico 3: Innovación en comunicación
- Eje estratégico 4: Innovación en productos-segmentación
- Eje estratégico 5: Benchmarking
- Eje estratégico 6: Internacionalización
- Eje estratégico 7: Innovación medioambiental
- Eje estratégico 8: Formación
- Eje estratégico 9: Innovación en envases y embalajes

MAPA DE AGENTES DEL CLÚSTER

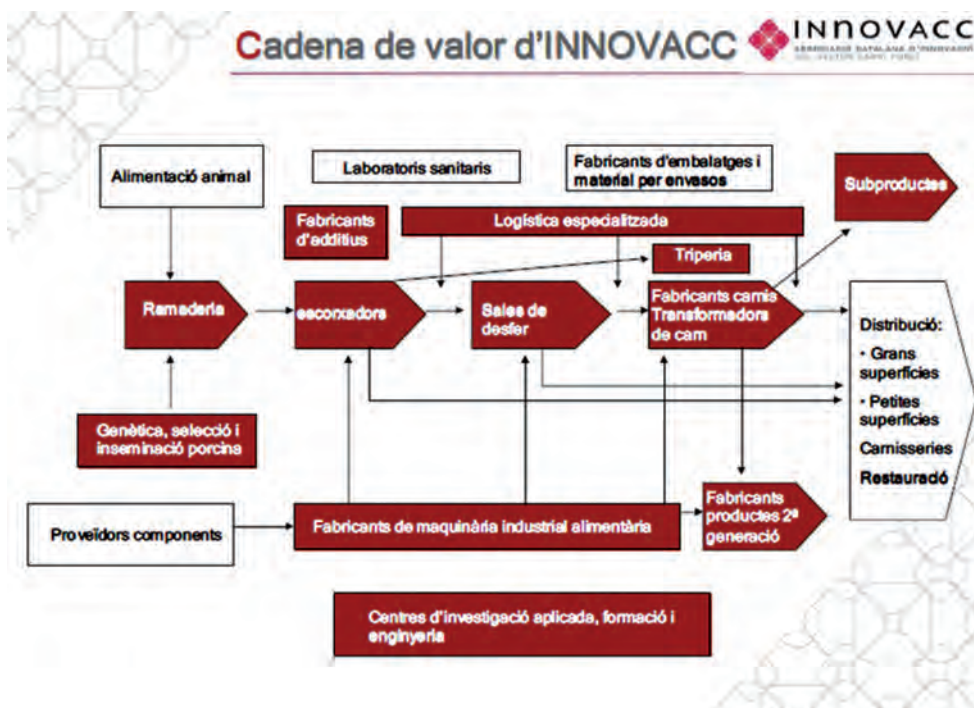




TABLA 37
Clúster AqüiCAT

	Facturación: 400 millones € Empresas asociadas: 40 miembros interesados Trabajadores: 1.000 empleados	Año de inicio de la iniciativa: 2010
	Responsable ACCiÓ Pau Virtudes	Clúster Manager: Cristóbal Aguilera
www.aquicat.cat		

Descripción integrantes iniciativa clúster: empresas, instituciones de investigación y otros agentes que trabajan en la industria de la acuicultura.

DESCRIPCIÓN Y ÁMBITO DEL CLÚSTER

El Clúster Acuícola de Cataluña (Clúster AqüiCAT) está formado por una cincuentena de empresas de la cadena de valor del sector con una facturación agregada de unos 400 millones de euros. Impulsado en colaboración con el IRTA, se inició en 2010 un proceso de dinamización de este clúster, cuyo objetivo es impulsar estrategias de éxito para generar ventajas competitivas.

La zona de las Terres de l'Ebre representa el centro neurálgico del sector de la acuicultura en Cataluña, gracias a que agrupa una importante masa crítica empresarial y de conocimiento.

Estrategias

- Crear una estructura de ámbito transversal que permita abrirse a otras empresas y entidades de todo el territorio catalán, nacional e incluso internacional
- Capacitar a las empresas del clúster para hacer frente a los retos tecnológicos y biotecnológicos con que se enfrenta la industria para los próximos 15 años, todo apoyando el crecimiento de la acuicultura siendo capaces de aumentar la capacidad productiva de pescado y bivalvos, para ofrecer puestos de trabajo y para generar nuevas oportunidades de negocio

PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS DEL CLÚSTER:

- Innovación en producto para adaptarse a los nuevos hábitats de consumo alimentarios
- Trazabilidad de toda la cadena de valor alimentaria
- Creación o búsqueda de Sinergias en la comercialización
- Apertura de nuevos mercados internacionales

El sector de la acuicultura en Cataluña:

La acuicultura en Cataluña, en cuanto a producción (en toneladas) ocupa la quinta posición dentro las comunidades autónomas, por detrás de Galicia, Murcia, Valencia y Andalucía. Cataluña representa el 3'1 % (8.652t.) De la producción total del Estado Español.

En 2012, la producción de dorada, lubina, atún, mejillón y ostra rizada representan el 99,5% de las toneladas producidas y 99,7% del valor (incluye alevines) con un valor de primera venta de 28- 30M €.



DATOS DE EXPORTACIÓN

La acuicultura en la Unión Europea Tiene un papel relevante, de un lado es un gran consumidor de productos acuícolas y de otro lado es una fuente importante de productos acuícolas de calidad.

China es el principal país productor del mundo con 45'3 millones de toneladas de producción en 2009 (con un valor aproximación de 45,6 M€). El resto del ranking de principal país productoras mayoritariamente son Países emergentes o en vías de Desarrollo (salvo el caso de Noruega), los cuales están teniendo un Creciente poder económico como por Ejemplo la India o Brasil.

La Unión Europea es el Segundo Mercado con mayor consumo de productos pesqueros en el mundo, siendo superada únicamente por China.

En 2030 se espera una demanda de 10,8 millones de toneladas, 24 kg por persona al año

- Principal país exportador: los cinco mayores país exportador son China, Noruega, Tailandia, Dinamarca y Vietnam
- Principales país importador: los cinco mayores país importador son Japón, Estados Unidos, España, Francia e Italia

MIEMBROS DEL CLÚSTER

- | | |
|---|--|
| • ACCIÓ LOCAL LITORAL COSTA DE L'EBRE | • LITORAL GESTION DE PRODUCCIONES |
| • ACRA NATURA | • ACUICOLAS,SL |
| • ALMARIN, EQUIPOS Y SERVICIOS PORTUARIOS, SL | • MONTSIÀ ACTIU |
| • CENAVISA, SL | • MONZON BIOTECH, SL |
| • CENTA (Centre de Noves Tecnologies i Nous Processos Alimentaris) | • MUSSELSFORALL, SL |
| • CTNS – Centre Tecnològic de Nutrició i Salut Processos Alimentaris) | • PECTIMAR, SL |
| • DIRECCIÓ GENERAL DE PESCA I AFERS MARÍTIMS | • SACOPA, SAU (Grupo FLUIDRA) |
| • Gei 2A Barcelona, SL | • TECNOVIT - TECNOLOGIA & VITAMINAS |
| • GREENALTECH, SL | • UNIVERSITY OF ALGARVE |
| • INGESOM. ZENAQUA | • UPV – Universidad Politécnica de Valencia |
| • INTERMAS GROUP, SA | • UAB - Universidad Autónoma de Barcelona |
| • IPEASA - INDUSTRIAS PISCÍCOLAS ESPAÑOLAS AGRUPADAS, SA | • WEMAR |
| • Laboratorios Maymo | • XRAq (Xarxa de Referència de Recerca i Desenvolupament en Aqüicultura) |
| • Andres Pintaluba | • Laboratorios Hipra |
| • IRTA (Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentària) | • Cenavisa |
| • ITPSA – Industrial Técnica Pecuaria, SA | • Fepromodel |
| | • ... |

PROYECTOS EN CURSO

Algunos de los proyectos surgidos del proceso de dinamización y que se está trabajando actualmente:

- Generación de un motor de producción de microalgas. Proyecto Interclúster SECPHo (clúster de óptica y fotónica) y AqüiCAT (en curso)
 - Potencialidad de una marca común catalana de productos de acuicultura (en curso)
 - Análisis estratégico de las oportunidades tecnológicas y de internacionalización para de ofrecer una oferta agregada de capacidades cara al exterior (en curso)
 - Aero Feeder: tecnología para distribuir alimento y oxigenar los cultivos acuícolas. Proyecto desarrollado con el clúster de maquinaria agrícola de Cataluña (FEMAC)
-



MAPA DE AGENTES DEL CLÚSTER

Cataluña cuenta con una completa y compleja cadena de valor acuícola, rasgo diferencial respecto de otros clústeres competidores que quizás cuentan con una mayor producción primaria pero no con una presencia de empresas de alto valor añadido, en clave conocimiento y tecnología acuícola (proveedores de genética, vitaminas, aditivos, etc.

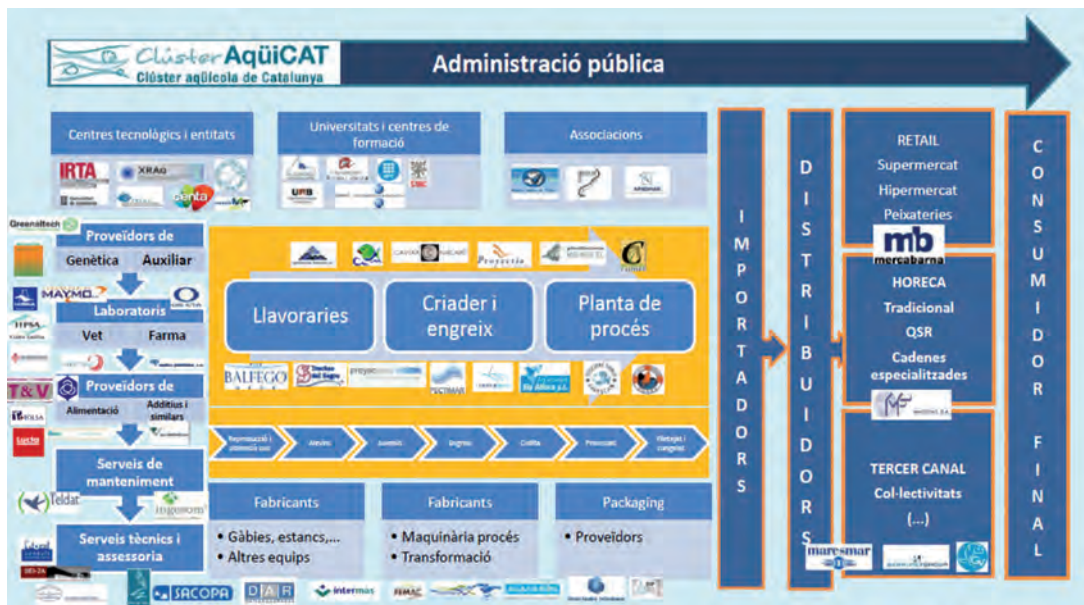




TABLA 38
AINS

AINS

Associació Empresarial Innovadora
Nutrició i Salut

<http://ains.ctns.cat/>

Facturación: 800 millones €
Empresas asociadas: 15 empresas (9 PIME)
Trabajadores: 2.000 empleados

Año de inicio de la iniciativa: 2010

Responsable
ACC1Ó
Encarnació Avilés

Clúster Manager:
Ignasi Papell

Forma jurídica:
Asociación
AEI: Sí

Descripción integrantes iniciativa clúster: empresas y otros agentes del sector agroalimentario que trabajan en el ámbito de los alimentos funcionales.

DESCRIPCIÓN Y ÁMBITO DEL CLÚSTER

El Clúster de Nutrición y Salud, AINS ; fue creado en marzo de 2010 por iniciativa de un grupo de empresas innovadoras junto con el Centro Tecnológico de Nutrición y Salud (CTNS), la Universidad Rovira i Virgili y el Tecnoparc de Reus.

La misión de la AINS es promover y contribuir a la competitividad y a la innovación del sector agroalimentario español en el ámbito de los alimentos funcionales, e incrementar la competitividad de sus empresas a través de estrategias compartidas.

Los objetivos del Clúster de Nutrición y Salud son:

- Mejorar la competitividad de las empresas que forman parte
- Generar estrategias compartidas
- Promover proyectos de innovación, individuales o en colaboración
- Facilitar el acceso a recursos científicos y tecnológicos

Y lo hace en 6 líneas estratégicas de actuación:

- Innovación en metodologías y biomarcadores para la sustanciación científica de declaraciones nutricionales de salud
- Innovación en información y seguridad alimentaria
- Innovación en procesos y tecnologías industriales
- Innovación en ingredientes, aditivos y alimentos saludables
- Análisis de mercados, y vigilancia legal y tecnológica
- Formación especializada

La AINS es una asociación sin ánimo de lucro reconocida por el Ministerio en el registro especial de excelencia de AEIs (RE- AEI - 00141) y es miembro del Campus de Excelencia Internacional Cataluña Sur (CEICS).

Desde el inicio, el Clúster nació con vocación temática, para centrarse en la oportunidad que representan los alimentos funcionales, alimentos saludables que más allá de la aportación de nutrientes que necesitamos, nos aportan un efecto beneficioso sobre la salud de nuestro organismo. Identificada como una oportunidad de negocio, y en el marco de una regulación europea dictada en 2006 y entrada en vigor en 2012, la actividad de desarrollo de alimentos saludables y funcionales debe permitir a las empresas del clúster diferenciarse en un mercado tan competitivo como el alimentario.

PRINCIPALES RETOS ESTRATEGICOS DEL CLUSTER

- Innovación:
 - en metodologías y biomarcadores para la sustanciación científica de declaraciones nutricionales/de salud
 - en información y seguridad alimentaria
 - en procesos y tecnologías industriales
 - en nuevos ingredientes, aditivos y alimentos saludables
- Vigilancia legal, comercial y tecnológica internacional
- Formación especializada en el ámbito de la nutrición y la salud (alimentos saludables y funcionales)



MIEMBROS DEL CLÚSTER

- AGROLAB IBÉRICA S.L.U.
 - Andrés Pinaluba, SA
 - Biocentury, SLU
 - Big Drum, SA
 - Biolbérica, SA
 - Borges, SAU
 - Brudy Technology, SL
 - Camara Arrossera del Montsià, SCCL
 - Comercial Agroalimentaria, SL
 - Costa Concentrados Levantinos, SA
 - Industrial Técnica Pecuaria, SA
 - Industrias Rodríguez, SA
 - Laboratorios Ordesa, SL
 - MOLEVA, SA
 - Tecnoparc Reus, SA
 - Unió Corporació Alimentària, SCCL
 - CTNS – Centre Tecnològic de Nutrició i Salut
 - IRTA – Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries
 - URV - Universidad Rovira i Virgili
-

PROYECTOS EN CURSO

- CIA – Comunidad de Innovación en Alimentación
- ALIMENTASE – Alimentación, Salud, Empresa y Consumidor

El objetivo del proyecto ALIMENTASE es actualizar y estructurar la información disponible sobre legislación, etiquetado, declaraciones nutricionales y de propiedades saludables (health claims) y visión del consumidor sobre todos estos aspectos, para dar apoyo a la empresa alimentaria en la adaptación de sus estrategias de diseño de producto, comunicación y marketing en la legislación europea sobre health claims que entró en vigor el 14 de diciembre de 2012.

Para dar respuesta y asesorar a las empresas en este reto, el Clúster Alimentario de Galicia, el Clúster AINS de Nutrición y Salud de Reus y el Clúster Food + I de La Rioja diseñaron conjuntamente el proyecto ALIMENTASE.

- Desarrollo de productos cárnicos enriquecidos con hierro

El proyecto inter-clúster INOVACC-AINS estudia las ventajas del hierro para la mejora de la salud en determinados sectores de la población con deficiencia de hierro, cómo se pueden enriquecer productos del cerdo con componentes férricos a nivel nutricional y asegurar su biodisponibilidad, y cuál es el efecto tecnológico de la adición de hierro en este tipo de productos.

El proyecto debe permitir a las empresas del clúster mejorar su competitividad en el mercado alimentario, aportando evidencia tecnológica y científica sobre el efecto beneficioso de adicionar hierro en los productos de carne porcina, y diferenciarse así de la competencia de otros productos destinados al mismo público objetivo.

- Participación activa en las actividades del Grupo Connect-EU Agroalimentario

El Grupo canaliza la información sobre políticas europeas de I+D+i hacia los agentes agroalimentarios catalanes, incide en los programas de trabajo de la Comisión Europea conjuntamente con los representantes estatales y nacionales de los Comités de Trabajo europeos y las Plataformas Tecnológicas, para impulsar la participación catalana en programas de financiación europea, producción agraria y alimentaria y la revalorización de sus subproductos, el bienestar animal, la seguridad alimentaria y la relación entre nutrición y salud.

El Grupo Connect- EU Agroalimentario recoge las aportaciones del máximo de empresas, clústeres, universidades, centros de investigación y centros tecnológicos catalanes (CERCA y TECNIO), y las traslada a la Comisión Europea en forma de agenda estratégica temática para incidir en las próximas políticas y programas europeos.

Asimismo, fomenta la participación de agentes catalanes en convocatorias europeas a través de jornadas de difusión, asesoramiento experto y detección / creación de oportunidades. En el marco del Grupo Connect - EU Agroalimentario, diversas empresas y entidades de la AINS, y el Clúster como propia entidad, han participado en diversas propuestas de proyectos europeos, finalmente no financiadas.



OTROS PROYECTOS

- La gestión del Clúster fue evaluada de acuerdo con un enfoque de evaluación comparativa desarrollada y realizada por el “Secretariado Europeo para el Análisis de Clústeres”. Al participar en este grupo de evaluación comparativa, la organización ha expresado su interés en la búsqueda de la excelencia de los clústeres y está galardonada con la etiqueta Europea de Excelencia en la Gestión de Clústeres en la modalidad bronce.
- PIROPO - Estudio de ingredientes y extractos de fuentes naturales para el desarrollo de productos con propiedades saludables dirigidos al mercado de la nutricosmética
- OMICSME - SME_INNOMICS - Innovación en la PYME a través de la aplicación de las ciencias ómicas
- Nuevos productos para la nutrición deportiva
- En colaboración con el Clúster del Deporte INDESCAT ha desarrollado el proyecto previsto para identificar nuevas oportunidades de desarrollo de productos de nutrición deportiva
- Análisis de mercado: nuevos productos y tendencias en alimentación
- Se han elaborado diversos informes y análisis de mercado para diferentes segmentos y tipologías de productos de interés para las empresas del clúster, y se han identificado tendencias de futuro y lanzamientos al mercado de productos prometedores
- Cursos de formación y sesiones de capacitación técnica
- Se han organizado varios cursos de formación y sesiones tecnológicas y científicas durante 2012
- El Clúster AINS sigue además desarrollando actividades en los proyectos realizados en 2011, como BYFUNC - Estudio de viabilidad para la obtención de ingredientes bioactivos a partir de subproductos de la industria alimentaria y ClaimsFinder - Creación de una base de datos de compuestos bioactivos de interés para la industria alimentaria, enlazándolos con datos sobre patentes, opiniones de la EFSA...

MAPA DE AGENTES DEL CLÚSTER





TABLA 39
Packaging Cluster



**PACKAGING
CLÚSTER**

www.clusterfoodpack.cat

Facturación: 2.100 millones €
Empresas Asociadas: 34 miembros
Trabajadores: 8.739 empleados

**Año de inicio de la
iniciativa:** 2008

Responsable
ACC1Ó
Encarnació Avilés

Clúster Manager:
Elena Repollès

Forma jurídica:
Asociación
AEI: No (pendiente
de aprobación)

Descripción integrantes iniciativa clúster: empresas y agentes de la cadena de valor del packaging, como son los fabricantes de materia prima y producto intermedio, fabricantes de maquinaria de procesado, envasadoras, equipos periféricos y final de línea y usuarios finales como, por ejemplo, la industria alimentaria que es el mayor consumidor.

DESCRIPCIÓN Y ÁMBITO DEL CLÚSTER

Tradicionalmente se ha entendido como sector del packaging, el conjunto de actividades que da lugar a un envase, Entendiendo como tal a los fabricantes de envases, embalajes y fabricantes de maquinaria

Desde este punto de vista, España mueve 17.500 millones de euros al año, representado por 1.500 empresas y ocupando a 73.000 trabajadores (*). En Cataluña se concentra el 46% de esta facturación, representado por 900 empresas y dando empleo a más de 18.000 trabajadores.

Las actividades relacionadas con el sector del packaging, como las entendemos desde el PACKAGING CLÚSTER, abarcan una variada tipología de empresas, que van desde proveedores de materias primas y productos semi-elaborados, pasando por fabricantes de maquinaria para envases y componentes, fabricantes de maquinaria de envasado, fabricantes de envases y componentes, hasta subcontratistas de maquinaria y envasadoras para el sector de gran consumo y los usuarios finales (propietarios de marca propia o de distribuidor) (siendo el mayor consumidor de packaging la industria de la alimentación, un 80% de sus empresas consumen packaging. Le seguiría el sector industrial-73, 1%, farmacéutico-63,8%, bebidas-60, 8%, cosmética-57, 7%, etc.**).

También se encuentran dentro de la cadena de valor, transversalmente, los centros tecnológicos que dan soporte tecnológico a toda la cadena de valor.

(*) Cadena de valor, Packaging Clúster. (*) Fuente: estudio sectorial realizado per HISPAC 2012

(**) Fuente: Libro blanco del envase y embalaje

PRINCIPALES DATOS DEL SECTOR DEL PACKAGING EN CATALUNYA

El sector del packaging en Cataluña genera un volumen de negocio de 7.800 millones de euros, un 4% del PIB de Cataluña (sin tener en cuenta el usuario final).

Cuantificación según tipología de empresa.

- Fabricantes de envases y embalajes:
 - Facturación: 6450 M €, - Número de empresas: 710, - Trabajadores: 15.000
- Fabricantes de maquinaria de packaging:
 - Facturación: 1320M €, - Número de empresas: 190, - Trabajadores: 3100
- TOTAL de 7.770 M €, 900 empresas y 18.100 trabajadores



PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS DEL CLÚSTER

- Packaging Sostenible
- Envases activos e inteligentes
- Mejora de la seguridad alimentaria
- Disminución del desperdicio alimentario
- Fechas de caducidad más largas
- Conveniencia - facilidad de uso
- Fomentar la interacción entre los miembros de la cadena de valor y otros clústeres a nivel mundial, especialmente de bienes envasados, para articular proyectos de innovación
- Apertura de nuevos mercados: internacionalización
- Posicionar el clúster a nivel local como a nivel internacional
- Producción flexible

CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, TENDENCIAS DE PACKAGING

La progresión de la demanda de envases se ve influida por una amplia gama de factores, tanto a medio como a largo plazo, mientras que la economía juega un papel central para influir en el tamaño y el crecimiento del mercado. Existen una serie de factores que pueden ser vistos como una influencia más indirecta que afecta el crecimiento y tipo de demanda de envases independientemente del curso de la economía.

Factores indirectos que afectan:

- El envejecimiento de la población mundial
- La tendencia hacia familias más pequeñas
- La creciente necesidad de conveniencia entre los consumidores
- El aumento de la concienciación sobre la salud de los consumidores
- La tendencia “on the go” ; consumidores con menos tiempo libre
- Requisitos de mejora y diferenciación de las marcas para su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo
- Mejora de las prestaciones mediante el desarrollo de nuevos materiales para envases
- Aumento de la conciencia de los problemas ambientales y la adopción de nuevos requisitos regulatorios sobre el reciclaje de envases

Los envases del futuro, además de contener y proteger el alimento, deberán incorporar nuevas funcionalidades que aporten un plus de innovación al producto: “hablar” o interactuar con el consumidor, avisar del deterioro del alimento, alargar la vida útil del producto, evitar desperdicios de alimentación, ser comestibles, resistentes a temperaturas de horno, adaptado a las manos pequeñas de los niños, aportar una experiencia sensorial agradable, etc.

Como por ejemplo:

- Envases con nuevas funcionalidades: latas de bebidas que incorporan el acto de enfriar, envases con el acto de calentar
- Envases activos que contribuyen a ampliar el tiempo de conservación o a mantener o mejorar el estado de los alimentos envasados
- Envases activos con nanopartículas que contribuyen a ampliar el tiempo de conservación de los productos mediante la introducción de partículas muy pequeñas (tamaño nano) de arcilla u otros compuestos naturales que agregadas al plástico, pueden aumentar sus propiedades o conferir su nuevas.
- Envases inteligentes que informan al consumidor sobre las condiciones de conservación de los productos. Los envases inteligentes más comunes tienen dispositivos indicadores de temperatura, de crecimiento microbiano y de gases
- Recubrimientos comestibles que se utilizan en diversidad de productos alimenticios tales como frutas y hortalizas, carnes, pescados, etc. con el fin de preservar sus características y alargar la vida
- Envases comestibles. El ingeniero David Edwards de la Universidad de Harvard ha desarrollado una nueva tecnología que permite a los consumidores comer y transportar los alimentos sin la necesidad de plásticos.



La preocupación de los consumidores por la salud es una influencia creciente en muchos mercados de uso final para el embalaje.

Además, continúan creciendo dos fenómenos relacionados con la sostenibilidad aplicada al sector de bienes de consumo. El primero es la inclusión de técnicas de producción más sostenibles con el medio ambiente, tratando de influir en el posicionamiento de la marca. Y, por otro lado, está la iniciativa de las empresas a utilizar envases más sostenibles con el medio ambiente. Ambas iniciativas denotan esfuerzos por parte de las empresas para empezar a asociar sus marcas y productos con políticas de sostenibilidad, que a futuro ayudarán a mejorar la percepción sobre sus marcas en la mente del consumidor.

DATOS de EXPORTACIÓN

%exportación: más del 45%

MIEMBROS DEL CLÚSTER

- ABB
- ARANOW
- ASIP
- ATEVALLES
- BARCELONA INTITUTE OF PACKAGING
- BOSSAR
- CARINSA
- GRUPO COMEXI - CENTRO TECNOLOGICO MANEL XIFRA BOADA
- CHIMIGRAF
- COMISSIÓ DE PACKAGING DEL COL·LEGI DE ENGINYERS INDUSTRIALS DE CATALUNYA
- DELSYS
- DOSIMAQ
- DOW CHEMICAL IBERICA
- E2M
- EDV PACKAGING
- ENPLATER
- FRUSELVA
- GALLOPLAST
- GLOBAL HUB SERVICES
- GRUPO MONDI (NORDENIA)
- INEDIT INNOVA
- INTECMA
- IPTRIANA
- KLÖCKNER PENTAPLAST
- LA SEDA DE BARCELONA
- LANTERO EMBALAJES
- LEITAT
- MAIN PLV
- MAROBERA
- MENSHEN
- NESTLE
- PACKINTUBE
- RUSAN
- TEB – TALLER ESCOLA BARCELONA
- WIPHALA COATS

PROYECTOS EN CURSO

- Implementación de líneas de packaging en mercados internacionales
- Desarrollo de nuevos composites reciclados
- Innovation Workshop amb GOURMET clúster: estandarización de formatos
- Innovation Workshop amb SECPHO:
 - GT1: “Desarrollo de un sistema que permita detectar concentraciones de oxígeno y otros compuestos de interés en el interior del packaging (contenido)”
 - GT2: “Desarrollo de un sistema que permita detectar defectos en el packaging (continente)”
 - GT3: “Doblar la durabilidad de los productos frescos (alto contenido en agua) envasados”
- Proyectos europeos: Towards European Strategic Cluster Partnerships (ESCP). Objetivo: desarrollar nuevas tecnologías innovadoras en el envasado de alimentos que permitan aumentar su tiempo de vida. Consorcio formado por los siguientes clústeres:
 - SECPHO y OPTITEC (clústeres de óptica y fotónica de España y Francia)
 - FOODREGIO Y FOOD PROCESSING INITIATIVE (clústeres alemanes de foodprocessing)
 - PACKAGING CLÚSTER



OTROS PROYECTOS

- Reconocimiento europeo: Bronce Label de la European Cluster Excellence Initiative (ECEI) otorgado por The European Secretariat for Cluster Analy (ESCA)
- Jornadas tecnológicas: Packaging y medioambiente; Fabricación aditiva para proyectos de packaging; Criterios de diseño de líneas de envasado en un entorno global; Envase de productos alimenticios
- Participación en ferias: Pack Expo Chicago, Emballage París

MAPA DE AGENTES DEL CLÚSTER





TABLA 40
INNOVI



clúster vitivinícola catalán
<http://ains.ctns.cat/>

CENTRE ÀGORA

Pl. Àgora, 1
08720 Vilafranca del Penedès, Barcelona
Tel. 93 118 59 51
info@innovi.cat

Descripción integrantes iniciativa clúster: La Junta está constituida por

PRESIDENCIA: Caves Gramona
VICEPRESIDENCIA: Albet i Noya
SECRETARÍA: Universitat Rovira i Virgili
TESORERÍA: Rius i Rius Assessors
VOCALÍAS: Juvé y Camps, Codorníu, Celler Josep Piñol y Torres

DESCRIPCIÓN Y ÁMBITO DEL CLÚSTER

INNOVI representa el clúster del sector vitivinícola catalán y es una asociación sin ánimo de lucro registrada como AEI (Asociación de Empresas Innovadoras) del Ministerio de Industria.

La misión de INNOVI es promover la competitividad de las empresas del sector vitivinícola catalán y sector auxiliar, para poder afrontar favorablemente la globalización mediante la innovación.

La visión de INNOVI es la consolidación de la región vinícola de Catalunya como referente en materia de innovación y calidad global.

Los objetivos que INNOVI pretende alcanzar mediante la realización de los proyectos de innovación dentro del sector vitivinícola son los siguientes:

1. **IMPULSAR** la cooperación y los encuentros interempresariales para favorecer la generación de ideas y las sinergias entre las empresas y entidades adheridas.
2. **POTENCIAR** los intercambios de conocimiento científico y técnico entre los investigadores de las universidades y los centros de desarrollo tecnológico y las empresas.
3. **DEFINIR** políticas y actuaciones de interés común para las empresas y las entidades adheridas.
4. **POTENCIAR** la formación en todos los ámbitos (universitario, formación profesional, formación continua, jornadas técnicas...)
5. **PLANIFICAR** estratégicamente vías de desarrollo para el futuro del sector.
6. **IMPULSAR** la innovación de las empresas adheridas, la calidad distintiva y el prestigio de INNOVI, y la participación de las empresas adheridas en proyectos y eventos internacionales.
7. **ESTABLECER** relaciones estratégicas con otras regiones líderes en el sector, otras AEI complementarias e instituciones internacionales, europeas y estatales para favorecer intercambios de cooperación.
8. **ASESORAR** a las empresas sobre oportunidades de innovación, proyectos cooperativos, subvenciones...

Los proyectos I+D: desde su creación Innovi apuesta por la realización de proyectos colaborativos con las empresas del sector, estos proyectos tienen como finalidad, mejorar la competitividad de sus socios dentro del sector. Apostamos por proyectos concretos, de alta aplicabilidad y a corto plazo, con resultados que son transformados en mejoras de eficiencia técnica y por tanto económica, que repercuten directamente en los socios. Cabe destacar la importancia y el seguimiento del líder y de su aportación en los proyectos de innovación, elemento clave en el correcto desarrollo del proyecto, ya que esta figura determina los timings y la estrategia del proyecto.

1. **CREATIVIDAD**, esencial para conseguir cambios significativos en la capacidad de innovación; hacer las cosas como siempre se han hecho sólo nos aporta los mismos resultados.
2. **FOCALIZACIÓN**, ya que los recursos son siempre limitados, de ahí la importancia de tratar los elementos claves como tal y centrarse en lo que realmente es importante.
3. **EFICIENCIA**, que se consigue optimizando el tiempo, costos y recursos humanos; el líder y la figura del gerente de la asociación deben cumplir con estas premisas.



PRINCIPALES RETOS ESTRATEGICOS DEL CLUSTER

Las líneas estratégicas seguidas son:

1. EFICIENCIA ENERGÉTICA Y AGRICULTURA ECOLÓGICA:

- Estudios de uso eficiente y sostenible del consumo energético y del consumo de agua
- Reducción de las emisiones de CO₂
- Ahorro de gastos, incrementando así la competitividad de los elaboradores del clúster
- Desarrollar la elaboración de vinos ecológicos como muestra de la responsabilidad y como respuesta a la tendencia por el incremento de la demanda de esta tipología de vinos

2. EFICIENCIA PRODUCTIVA Y LOGÍSTICA:

- Optimizar los procesos productivos de la pequeña y mediana empresa elaboradora
- Existe recorrido para optimizar la eficiencia y la productividad
- Aumentar la productividad
- Existe potencial para acciones conjuntas que permiten optimizar las operaciones logísticas

3. REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA “PENEDÈS”:

- Reto exclusivo de las empresas de la región del Penedès
- Posicionar la marca Penedès como referente de calidad a nivel global
- Abierta en el futuro a todas las DO catalanas

4. MARKETING:

- Posibles cambios de los sistemas productivos, ya que hasta ahora la industria del vino y el cava han estado orientadas a la producción, dentro de un sistema productivo “push”
- Se manifiesta la falta de conocimiento del mercado y de los consumidores
- Debe complementarse la orientación del producto con la orientación del mercado (conocimiento del consumidor, preferencias, proceso de compra)
- Estudios de nuevos productos, nuevos envases, nuevos formatos i fomentar la explotación como elemento clave del crecimiento del mercado

5. DESARROLLO DEL ENOTURISMO:

- Actualmente el enoturismo representa un volumen muy bajo de negocio; se tratará de revertir esta situación con el objetivo de consolidarlo como un elemento clave del sector
- Desarrollar una nueva línea de negocio: nuevos ingresos y un potente elemento de comunicación

Los sponsors: INNOVI recibe diferentes ayudas, tanto económicas como no económicas, por parte de diferentes entidades, organizaciones y administraciones que apoyan la innovación mediante el clúster sectorial. Estas ayudas se pueden realizar por proyectos concretos de interés general o particular y por la estructura del clúster que gestiona toda la infraestructura asociativa.

2.2. Conclusiones

Las principales características de los clústeres analizados cumplen con las siguientes características:

- **Proyectos.** Están orientados a proyectos para mejorar la competitividad de sus empresas y no a hacer de *lobby*, lo que sería más propio de las asociaciones.
- **Focalización.** Tienen una focalización concreta hacia el canal, el producto o la estrategia. Por ejemplo, en el clúster gourmet comparten la estrategia de llegar al mismo público objetivo que es un consumidor sofisticado que desea productos de gama alta.



- **Masa crítica.** A excepción del clúster gourmet que factura unos 59 MEUR, los demás tienen una facturación agregada de AqüiCAT 400 MEUR, AINS 800 MEUR, packaging 2100 MEUR y INNOVACC 2235 MEUR.
- **Ámbito territorial.** Todos ellos coinciden en un ámbito que abarca Cataluña entera.
- **Clúster constituido.** Cuentan con una junta directiva, mayoritariamente empresarial, un director del clúster o *clúster manager* que dinamiza la iniciativa y un sistema de cuotas que suelen aportar en función de su facturación.

Tan solo con observar los volúmenes, el número de miembros, de empleados y la dimensión en general, es evidente que la propuesta de clúster que estamos haciendo se corresponde más bien a un mini clúster que no a un clúster propiamente dicho. Aquí las *dimensiones*, la *masa crítica*, las *características estructurales* y los *presupuestos* son variables clave.

Son clústeres formados a partir de iniciativas, la más antigua en 2.007, buscando masa crítica, innovación, externalización, reposicionamiento y los retos típicos para mejorar la competitividad.

El objetivo principal para la realización de un *benchmarking* consiste en *identificar y analizar las best practices de los mejores actores*. En este sentido, dadas las *diferencias estructurales* entre el clúster agroalimentario del Berguedá y la realidad de los clústeres existentes, consideramos que *algunas mejores prácticas de los grandes podrían aprovecharse y otras no corresponderse con la situación y el contexto del clúster del Berguedá*.

Una vez constituido el clúster, conociendo los miembros integrantes, desde la realidad contextual sí que convendrá contactar, establecer alianzas y cooperaciones, complementariedad y comunicación... con esta red tan potente que ya existe en Cataluña y a través de ellos conseguir *masa crítica suficiente* para acceder mejor a la innovación y a las mejoras de competitividad, compartir objetivos y sinergias, integrar esfuerzos, voluntades e incluso financiación; utilizar factores de producción o tecnologías comunes, conectar compradores y vendedores, etc.

Consideramos que el interés del clúster del Berguedá está en fortalecerse teniendo en cuenta sus características y las necesidades específicas del sector en la comarca y es por ello que incluimos a continuación un *estudio de base y posicionamiento* donde podamos *situarnos* más *ajustadamente* a nuestra *situación real* e identificar cuáles son las mejores prácticas para los futuros miembros del futuro clúster agroalimentario del Berguedá, los factores y variables clave de futuro para el sector, la comarca y los productores, *siempre desde la perspectiva del mercado que conforman sus clientes*.



3. Estudio de base y posicionamiento

Objetivo del estudio

Con la finalidad de *identificar* y orientar la *estrategia más adecuada* del futuro clúster hacia la consecución de la *posición competitiva más ventajosa* para él, con mayores garantías de éxito, hemos considerado necesario realizar un *diagnóstico de situación* de las empresas productoras del Berguedá y de sus competidores más directos **desde la perspectiva de sus clientes** (mercado).

Asimismo, puesto que los cambios del entorno son cada vez más imprevisibles y la utilización de escenarios de futuro tiene menos sentido, también hemos pretendido *determinar* los **factores y variables clave** que **incidirán en el negocio del mercado** en que operarán estas empresas y las principales **vías de actuación** para conseguir que dichos factores y variables actúen a su favor.

Para ello, hemos realizado un *estudio de base y posicionamiento*, entrevistando a una muestra de 22 clientes, actuales o potenciales, seleccionada con la ayuda de dichos productores también elegidos como miembros interesantes del proyecto de clúster.

En sus entrevistas, las empresas miembro del futuro clúster aportan conocimiento y experiencia, óptica de oferta y rigor práctico, claridad, soporte, enriquecimiento, etc. Sin embargo, quien a fin de cuentas, tiene la capacidad de decidir qué productos compra, a quién y en qué condiciones es el público de clientes que conforman el mercado del sector agroalimentario de productores del Berguedá. Y esto lo hacen a partir de sus necesidades, *escalas de valores y percepciones*, que es lo que pretendemos identificar y valorar.

Además, consideramos que por experiencia y propio interés, los clientes de este sector disponen de una perspectiva privilegiada para analizar el futuro del mercado en que operan.

Metodología

Las características de la metodología utilizada son las siguientes:

- **Tipo de estudio:** cualitativo, con elevada representatividad a nivel cuantitativo
- **Técnica de entrevista:** entrevista personal directa, en profundidad, de larga duración
- **Público objetivo:** clientes activos o potenciales de miembros interesantes para el futuro clúster
- **Sistema de muestreo:** dirigido³
- **Características especiales:** entrevistas realizadas en la sede de los propios entrevistados o en los lugares y formas señalados por ellos mismos.

En general, las concertaciones y el inicio de las entrevistas tuvieron un nivel de dificultad algo superior al habitual. Sin embargo, después de los primeros momentos en general, las personas entrevistadas resul-

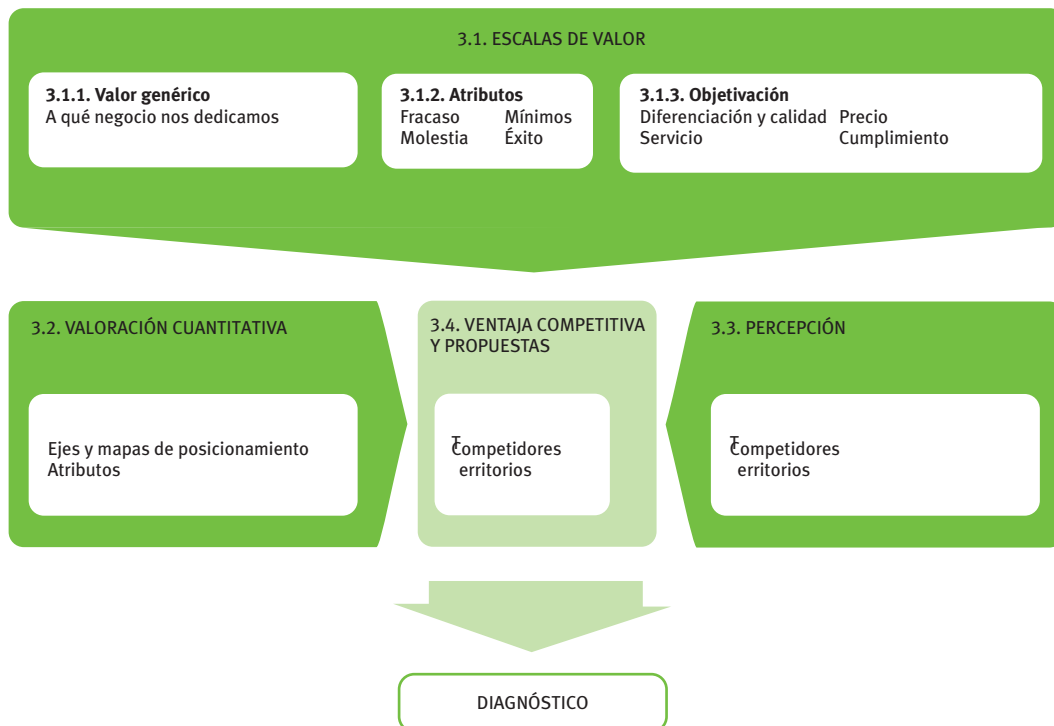
³ La muestra ha sido seleccionada conjuntamente con los propios miembros del futuro clúster



taron interesantes e interesadas en la entrevista y en el proyecto, ofreciendo un nivel de colaboración muy superior a lo normal, con una duración promedio de **dos horas y media**. Desde estas líneas manifestamos nuestro agradecimiento por el tiempo y la dedicación que nos brindaron.

El esquema del proceso metodológico del estudio es el siguiente:

IMAGEN 4
Proceso metodológico del estudio de base y posicionamiento



Fuente. *Elaboración propia*



Muestra

El jurado de clientes seleccionados consta de 22 entrevistados, relacionados en el cuadro siguiente:

 **TABLA 41**
Muestra

GRUPO ESTRATÉGICO	EMPRESA CLIENTE	PERSONA ENTREVISTADA
MARCA RECONOCIDA	CARREFOUR	Sr. Lluís Marimón
	BON PREU	Sr. Antoni Amblàs
	CONDIS	Sr. Antonio Plazas
NATURAL	FRIMAN	Sra. Anna Torra
	SUPER BUSQUETS	Sr. Josep Busquets
	ERLAN	Sr. Antonio Laín
	PETIT PREU	Sr. Joan Roca
	A GRANEL	Sr. Iván Alvaro
NATURAL GOURMET	EL CORTE INGLÉS - GOURMET	Sra. Pepi Guillén Sr. Xavier Sistach
	FONDA CARLES GAIG	Sr. Carles Gaig
	SUPER PEDRET	Sr. Josep Torras
	LA GRANJA	Sr. Jordi Millán
	MERCACARN	Sr. Ricard Julià
	MERCÈ SOLDEVILA	Sra. Mercè Soldevila
	FORMATGERIA SIMÓ	Sra. Anna M ^a Simó
	VILA VINITECA	Sra. Eva Vila
ECOLÓGICO	LA LLAVOR	Sra. M ^a Jimena Curi
	ECOMENJA	Sr. Joan Ribes
	FILETE RUSO	Sr. Claudio Hoyos
	HORTEC	Sra. Núria Cantí
	BIOSPACE	Sr. Toni Martínez
	SINMÁS	Sr. Pau Barbat

3.1. Escalas de valor

“El cliente es quién determina lo que es un negocio. Porque el cliente y solo el, cuando está dispuesto a pagar por un bien o un servicio, convierte las cosas en bienes. Lo que una empresa cree que produce no tiene importancia capital, especialmente para su futuro y su éxito.

Aquello que el cliente cree que está comprando, lo que considera “valor” es decisivo, determina lo que es un negocio, qué produce y si prosperará”

Peter Drucker



En este apartado nos interesa identificar cuáles son las *escalas de valor* o los *criterios* que utilizan los clientes a la hora de decidir y juzgar a sus proveedores.

Para definir lo **que significa valor para el cliente** es esencial descubrir el conjunto de características relevantes de la oferta empresarial de los proveedores que para ellos, suponen *cualidades (atributos positivos)* o *defectos (atributos negativos)*.

3.1.1. Uso genérico

Aunque el objetivo básico de toda empresa con ánimo de lucro acostumbra a ser el beneficio, el beneficio es tan sólo la resultante del éxito. Por eso, toda empresa que desee subsistir y progresar debe tener conceptualmente muy clara la idea de a qué negocio se dedica, en el sentido del *valor genérico o esencial que su mercado está demandando*.

Con la finalidad de identificar y definir este valor esencial, a lo largo de toda la entrevista, preguntamos por él a nuestros interlocutores, directa e indirectamente.

La pregunta era: “Desde su perspectiva, las empresas productoras o comercializadoras del sector agroalimentario ¿a qué necesidad esencial de sus clientes (ustedes) están atendiendo? es decir *¿Esencialmente, a qué negocio se dedican?*”

Con algunas variaciones en la expresión, pero no en el contenido, la definición esencial fue la siguiente:

USO GENÉRICO

¿Esencialmente a qué negocio nos dedicamos?

Diferenciación de la gama básica con productos de calidad, típicos del territorio

Confianza en el cumplimiento de una calidad determinada* de *producto local* y unos acuerdos pactados**

* Para cada segmento

** Especialmente de calidad y servicio

O sea, que el proveedor que quiera afrontar su futuro con garantías de éxito debe tener en cuenta que, el cliente compra esencialmente *diferenciación y confianza* en el cumplimiento de su compromiso.



TABLA 42
Uso genérico por segmentos

SEGMENTO	USO GENÉRICO
MARCA RECONOCIDA	<p>Producto del territorio, sano y de calidad, diferenciado de los demás competidores de la gran distribución.</p> <p>Confianza en el cumplimiento de la calidad acordada y la regularidad</p>
NATURAL	<p>Producto del territorio, de calidad auténtica, diferenciado de las grandes superficies (artesanal frente a industrial):</p> <ul style="list-style-type: none"> • “natural auténtico, diferencia y sorpresa (salud, natural, sabor, aroma)” “artesanal, verdadero y saludable contra industrial” <p>Confianza y garantía de cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “proximidad-vecindario, puesto que los conoces, confianza en las casas y en la calidad de producto sano y natural”
NATURAL - GOURMET	<p>Producto del territorio, de calidad excelente y exclusiva, diferenciado de todo el mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “calidad de proximidad” “vanguardia, producto típico de cocina catalana, actualizado (puesto al día)” “comarca” <p>Confianza y garantía de cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “tranquilidad y confianza en todo lo pactado” “servicio”
ECOLÓGICO	<p>Producto del territorio, realmente auténtico, de una calidad excelente, diferenciado de todo el mercado convencional.</p> <p>Confianza y garantía de cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “filosofía de vida consciente y responsable (las cosas bien hechas)” • “alimentos que alimentan de verdad y aportan vida saludable a los consumidores” “más salud y calidad de vida debido a menos tóxicos y más nutrientes” “salud y paladar” “alimentos que proporcionan salud, evitan y curan enfermedades” “satisfacción y autoestima, porque me gusta que les guste a mis clientes”

3.1.2. Atributos

Atributos negativos

Clasificamos a los atributos negativos en atributos de fracaso y de molestia:

- **Atributos de fracaso.** Son los que conducen a la ruptura de relaciones con el cliente. Metafóricamente los representamos con una tarjeta roja. Empezamos por detallar los atributos que los clientes entrevistados consideran de fracaso, puesto que la empresa que incurra en ellos ya ha perdido al cliente y éste *no suele perdonarlos*. Por tal razón, todos los atributos considerados de fracaso son esenciales.
- **Atributos de molestia.** Son los que producen sensación de desagrado al cliente. Por acumulación o bajo determinadas circunstancias, *pueden convertirse inmediatamente en atributos de fracaso*. Los atributos de molestia sitúan a la empresa proveedora en una posición de desventaja competitiva y metafóricamente las representamos como el aviso de una tarjeta amarilla o como el incordio de un mosquito.



Atributos positivos

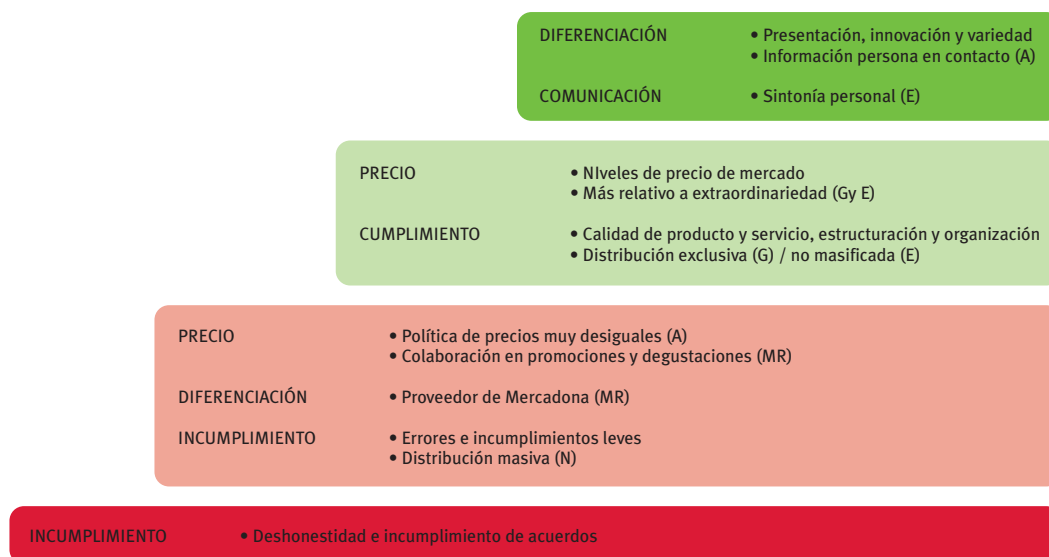
Dividimos a los atributos positivos en dos grupos, los de mínimos o de “no fracaso” y los de éxito:

- **Atributos mínimos o de no fracaso.** Son aquellos que el cliente considera necesarios de *mínimo cumplimiento* para atraer su interés y le valga la pena empezar a escuchar al proveedor. Los representamos como un Ferrari por el símil de que, en una carrera de coches, promete mucho; sin embargo, por sí solo no garantiza el éxito.
- **Atributos de éxito.** Si no se falla en los demás atributos, son la clave para diferenciarse de los demás competidores, provocar la compra y conseguir la fidelización del cliente. Este tipo de atributos son la verdadera fuente de ventaja competitiva que pueden aportar solidez y rentabilidad a la empresa. Los representamos como una copa rodeada de los laureles del éxito.

Para que un cliente *acabe comprando y se mantenga fiel* al proveedor, los atributos se ordenan como los *peldaños de una escalera* donde, si no existen problemas graves con los atributos negativos (primeros peldaños), el cliente puede tener en cuenta y valorar los atributos positivos. En caso contrario, el cliente ya no tiene interés en el proveedor y no sube más peldaños (donde están ubicados los atributos positivos).

En el cuadro siguiente se detallan los atributos emergentes de las entrevistas:

IMAGEN 7
Escala de valores



(MR) marca reconocida, (A) artesanal (natural + gourmet y ecológico), (N) natural, (G) gourmet, (E) ecológico

Fuente. Elaboración propia



3.1.3. Objetivación

Por objetivación entendemos la explicación del entrevistado cuando se le pregunta “qué quiere decir cuando dice que...”. Por ejemplo, cuando un cliente menciona la palabra “calidad”, se le pregunta qué entiende él por calidad. Son aclaraciones del significado que tienen para él los términos clave utilizados por el entrevistado.

A continuación, detallamos las objetivaciones de atributos realizadas en el presente estudio.

3.1.3.1. Objetivación de la diferenciación

Todos los clientes de todos los grupos compran lo mismo, **producto del territorio**.

“diferente del estándar, autóctono, regional, local, de aquí.”

“producto catalán, el sabor que demanda la gente de aquí. No tiene nada que ver una butifarra (en el Berguedà la llaman “tastet”) de Toledo con una de aquí.”

Todos dicen que valoran sobretodo la **calidad** y que quieren utilizarla *para diferenciarse*, pero vale la pena observar cómo quieren hacerlo cada uno de ellos.

TABLA 43
Diferenciación a través de la calidad

		NIVEL DE CALIDAD	SEGMENTOS DE MERCADO			
			MARCA RECONOCIDA	NATURAL	GOURMET	ECOLÓGICO (CALIDAD CERTIFICADA)
GRUPO ESTRATÉGICO	ECOLÓGICO	EXCELENTE CERTIFICADA ECOLÓGICA				<ul style="list-style-type: none"> Resto del mercado
	GOURMET	EXCELENTE			<ul style="list-style-type: none"> Resto del mercado 	
	NATURAL	AUTÉNTICA		<ul style="list-style-type: none"> Producto convencional básico Gran distribución 		<ul style="list-style-type: none"> Mercado convencional Ecológico básico
	MARCA RECONOCIDA	SANA Y SALUDABLE	<ul style="list-style-type: none"> Surtido básico propio Competidores directos gran distribución 			<ul style="list-style-type: none"> Mercado convencional

Fuente. Elaboración propia



Marca reconocida

Para los clientes del grupo de marca reconocida, lo importante consiste en conseguir diferenciarse *complementando su surtido de producto base*, su gama estándar habitual, a través de un tipo de *producto natural, típico local*, diferente al máximo posible de sus *competidores directos de la gran distribución*, a través de unos parámetros de **calidad acordada** con sus proveedores locales.

Mención especial merece la reacción que está generando **Mercadona**, que no está en la estrategia de diferenciación sino en la centralización del surtido, donde los entrevistados confiesan que ellos mismos y muchos otros distribuidores se plantean no comprar y algunos ya no compran, a proveedores que vendan a Mercadona, para no ser comparados en precio. Y también, por no ayudar a engordar a su tan agresivo competidor en precio.

1. Innovación y variedad. Tal como expresan los entrevistados la innovación es absolutamente necesaria para conseguir diferenciarse “*La innovación es fundamental para diferenciarse.*”

Natural

Tal como hemos mencionado anteriormente, los clientes típicos de los grupos *natural* y *natural – gourmet* son los mismos, compran los dos tipos de producto a la vez y consideran a los proveedores de ambos grupos como *productores artesanales*. Sin embargo, los distinguen entre natural o *gourmet*, en función de si el producto es **bueno o entre muy bueno y extraordinario**.

En ambos casos, natural y natural – *gourmet*, buscan un producto *sano y natural*. Como hemos visto, en estos segmentos los clientes hablan de **calidad auténtica con valor añadido auténtico** para *diferenciarse* del *producto convencional básico* pero especialmente, para luchar contra la *gran distribución* y sus productos que algunos llegan a denominar “*alimentos de plástico*”. Para ello, cuentan con las siguientes estrategias:

1. Presentación. “*Es importante que todo el packaging y la presentación comuniquen la imagen de que es un producto mejor que el industrial.*”

2. Innovación y variedad. “*Que atiendan a las nuevas necesidades, como las galletas sin azúcar para diabéticos o las hamburguesas de mijo para celíacos.*”

“*La innovación también permite ofrecer nuevos formatos y variedades más interesantes.*”

3. Distribución selectiva. “*que no lo tenga todo el mundo*”

4. Información persona en contacto. La comunicación también sirve para ganar confianza en el producto y venderlo mejor. Consideran necesario que el comercial o la *persona en contacto conozca y domine el proceso de producción y sepa informar adecuadamente* del origen y las características de la materia prima y producto acabado, del proceso, etc. “*Es muy importante que los comerciales dominen y expliquen bien los productos.*” “*Que las personas en contacto dominen el tema y lo comuniquen bien.*”



Gourmet

Además de los atributos particulares mencionados en el grupo natural, cuando este segmento desea producto gourmet busca **calidad excelente** y busca su diferenciación a través de:

1. Excelencia y excepcionalidad. A los productos *gourmet* se les busca a través de la *originalidad, sorpresa y novedad* basadas en la excelencia y excepcionalidad. Conceden distinción especial a un tipo de producto que denominan *top gourmet* si lo consideran *excepcional*. A este es al único que le perdonan ciertos fallos, como en el caso del “fuet” poco curado de un conocido productor del Berguedà o problemas de servicio, en el caso del queso de Ossera de la Seo de Urgel. Algunos clientes también compran producto ecológico pero no es su producto central.

2. Innovación. “...La actualización y la innovación son muy bienvenidas” “si producen productos novedosos mejor que productos ya vistos...”

3. Presentación. El producto debe *adaptarse más a las necesidades del cliente*, “...tener la máxima frescura e imagen, estar bien presentado y finalizado en el sentido de que esté a punto de consumir, limpio y ordenado.”

4. Distribución exclusiva. Principalmente las tiendas especializadas y charcuterías necesitan un *área mínima de exclusividad*, para sentir que su producto es diferente, defenderlo, trabajarlo en condiciones y no entrar en guerra de precios. Para diferenciarse de los hiper, súper, grandes almacenes y gran distribución en general, pero también de las demás tiendas del barrio, les interesa que la distribución sea entre *selectiva y exclusiva*. “que no dispongan del mismo producto media docena de tiendas del mismo barrio y revienten los precios...” “nos tenemos que ayudar porque es parte de mi equipo... Me siento su distribuidor exclusivo.”

El único competidor que no les importa que disponga de producto, si no revienta precios, es El Corte Inglés, en la sección gourmet. “si lo hacen bien, un producto en la sección gourmet de El Corte Inglés ayuda a reconocer el producto...”

Por supuesto, los *restaurantes* de un cierto nivel, también buscan su propia *diferenciación y además exclusividad*. Estos restaurantes son los únicos que compran casi exclusivamente a proveedores *gourmet*.

Ecológico

Los clientes entrevistados de este segmento pretenden diferenciarse de todo el mercado e incluso del producto ecológico certificado de la **banda inferior de calidad, que solo cumple mínimos**. Quieren lo máximo, **excelencia en ecológico** y por sí mismo, esto ya les diferencia de todo el resto de mercado. Sin embargo, les ayuda a diferenciarse:

1. Innovación y variedad. Necesitan cubrir necesidades de los consumidores “Cubrir vacíos en la gama y encaje del producto a las necesidades del mercado.” “Adaptación a la innovación y cambios” “...la conexión con clientes y prescriptores (médicos, nutricionistas...) ayuda en su definición.”



2. **Presentación.** “La imagen del producto ayuda a vender.” Al igual que en el caso *gourmet*, la presentación ayudar a comunicar calidad y a vender mejor el producto.

“Por lo menos podrían avisar comunicando que no te podrán servir a tiempo porque los animales aún son demasiado pequeños.”

3. **Información persona en contacto.** “Necesitamos que nos expliquen muy bien los ingredientes, procedencias, propiedades... para **enterarnos bien y poderlo explicar** a nuestros clientes.”

4. **Política de distribución y precio.** Les disgusta la distribución a establecimientos convencionales y especialmente a la gran distribución, con condiciones especiales de precio.

3.1.3.2. *Objetivación de la calidad de producto*

La calidad del producto es un atributo fundamental que en los niveles altos se convierte en factor de **éxito** y en los bajos puede llevar al **fracaso rotundo**.

Todos los clientes entrevistados de los cuatro segmentos valoran lo mismo: calidad de producto y diferenciación a través de dicha calidad. Sin embargo, cada uno de ellos valora la calidad de formas diferentes.

Marca reconocida

Calidad acordada. Los entrevistados del grupo de marca reconocida, que pertenecen esencialmente a la gran distribución, entienden por calidad “*la calidad acordada*”, en relación con materias primas, ingredientes, calidad del envase, información, unidades que deba contener el envase, coherencia de producto, sabor, etc.

Cuando profundizamos un poco más y vemos qué entienden por “*calidad acordada*” puntualizan que les exigen exactamente las mismas condiciones de seguridad alimentaria a todos sus proveedores, sean grandes o pequeños, locales o multinacionales y definen las siguientes condiciones:

1. **Seguridad alimentaria (ISO...).** Los clientes de la distribución son conscientes de que si llegaran a tener fallos en seguridad alimentaria arriesgarían demasiado y por ello son muy severos con sus proveedores. De hecho, a menudo realizan controles de calidad encargados a empresas externas y si el producto no cumple con las condiciones pactadas, devuelven partidas enteras.

2. **Homologación del proveedor,** visitando las instalaciones, el proceso, el túnel de frío, sala blanca, limpieza de las instalaciones, etc.

3. **Producto sano y saludable.** Exigen que los proveedores y su oferta se hallen dentro de los parámetros que ellos marcan de producto sano y especialmente:

- **Sabor.** Aunque cada consumidor tiene sus preferencias, es fundamental que sea un sabor que guste a los consumidores en general y que se mantenga con regularidad.



- **Vista.** Que el producto tenga buen color. Cada producto tiene su color natural. Por ejemplo, el conejo debe tener una carne más bien blanca, el pollo, amarillo. La ternera, rosado tirando a rojizo y el cerdo, un poco más claro que la ternera.
- **Olor.** Al abrir el envase, el producto fresco nunca debe desprender ningún tipo de olor.
- **Temperatura.** Al descargar el producto, se suelen hacer controles de temperatura.

4. **Producto comercial.** “que sea bueno en el sentido comercial o sea, que tenga buena aceptación porque guste a sus clientes consumidores”

5. **Presentación del producto.** En este grupo consideran que la imagen del producto ayuda a vender:

“La presentación es muy importante.”

“detalles como que, cuando confeccionan la bandeja, la etiqueta tape la cabeza del conejo...”

“Packaging, unidades de servicio, calidad de la información y envase. Por ejemplo, que la tapa del yogur no resulte difícil de abrir.”

6. **Fechas de durabilidad / caducidad** interesantes.

7. **Proximidad y logística.** Contribuyen a la conservación de la calidad por el tema de lo que alguno denomina el “*ultrafresco*”, con las ventajas de **menor sufrimiento de producto**, tiempo mínimo y transporte.

Natural

Calidad auténtica. En la realidad, la línea de producto natural y la de *gourmet* conviven en diferentes proporciones en el surtido de la mayoría de clientes entrevistados de productores considerados natural o natural – *gourmet*.

Cuando hablamos de producto natural, más allá de las condiciones de seguridad alimentaria, los clientes entrevistados entienden que la calidad debe ser *calidad auténtica*. Consideran que el producto de marca reconocida no lo es, debido a la *industrialización* y a la presión constante sobre los *precios*, que ha hecho reducir los costes a base de ir convirtiendo los alimentos en algo que solo cumple con la ley y sus normativas, pero que ha ido perdiendo su naturalidad. En este segmento los clientes quieren un producto sin engaños, tratamientos medicamentosos innecesarios ni cosas desconocidas. Para ello utilizan los siguientes parámetros:

1. **Artesanal.** Para que la calidad sea auténtica, con valor añadido auténtico, para que el producto sea realmente **sano y saludable de verdad** debe ser **artesanal** y no de producción masiva.

2. **Producción responsable y control.** En cuanto a producto natural, el producto puede ser ecológico o no, pero lo que realmente valoran es la *producción responsable* y comentan que algunos productores que producen bien aún no han podido obtener el certificado del CCPAE y otros muchos dudan de dicho certificado, no quieren pagar porque les parece un impuesto y lo único que importa es que la producción sea responsable.



3. **Proximidad.** Dicen que el *producto local* tiene ventajas de frescura, caducidad, servicio y adaptación, pero al ser de origen conocido, los proveedores están ofreciendo su *producto de proximidad propio*, lo que transmite **compromiso y confianza** al distribuidor y al consumidor. También consideran que el producto *km. 0, de producción responsable, ofrece más garantías de calidad*. Prefieren el km. 0 o productores perimetrales más próximos porque el producto sufre menos en transporte. *“valoramos mucho la proximidad, tanto desde la perspectiva de confianza en la empresa, las personas, sus productos y por la sensación de conocidos como desde la perspectiva de servicio.” “los conoces, de la comarca...”*

4. **Control.** A menudo visitan al productor, hacen sus comprobaciones y por tanto, **controlan y confían** mucho más en la materia prima utilizada, en su trato y en todo el proceso de sus proveedores, utilizando expresiones como que así *“nunca les dan gato por liebre.”* Cuanto *más control* tenga el productor sobre todo el proceso, *más confianza* genera. *“si no tiene rebaño propio, ya no me puede demostrar una parte importante de la calidad.”*

5. **Calidad acordada.** Les molesta y les preocupa mucho **que el producto no salga bien**. Ejemplos demasiado comunes que molestan muchísimo son la entrega del producto antes del período de maduración adecuado o acordado. *“Irregularidad / inestabilidad del producto” “porque cambian las propiedades del producto. Que el producto que empiece vendiendo al principio, mantenga las mismas características a lo largo del tiempo.” “Si al principio te sirven queso curado de 24 meses, que al cabo de un año de servicio, el queso continúe siendo de 24 meses y no de menos.”*

6. **Objetivación básica de la calidad.** Especialmente los propietarios de charcuterías y restaurantes acostumbra a ser consumidores de este tipo de productos, se muestran muy exigentes con el tema de calidad real y son *grandes conocedores del producto* puesto que, aparte de comentar el *sabor*, la *textura* y el *aroma naturales*, objetivan la autenticidad y diferencia con todo lujo de detalles como:

QUESO:

“el acabado final tiene una piel enmohecida. El tamaño es más pequeño. El de El Corte Inglés viene envasado al vacío...”

POLLO:

“tiene de 7 a 9 meses de crianza y ha crecido normal. Es un pollo totalmente estirado y se nota que ha caminado...”

“tiene buena textura un poco más dura y se nota un músculo más trabajado...”

“color más oscuro. Suelta mucha menos agua...”

CORDERO:

“El cordero nunca tiene sabor a lana. A la vista ya se observa como cuando cuelgas el producto en la cámara frigorífica y lo dejas ahí 2 o 3 días: Suelta menos agua que la carne industrial y lo puedes vender igualmente. No es carne infiltrada...”

CERDO:

“el cocido lleva muy poco conservante porque trabajan con fórmulas de composición antiguas, de sal y pimienta...”



TERNERA:

“el productor hace las cosas con la idea de hacerlas bien, lo transmite durante todo el proceso y las hace bien durante todo el proceso. Y al final, el producto es bueno porque está bien hecho. Utiliza buena raza, trabaja con hembras, mata pocas terneras, salen hechuras grandes y redondas...La carne es tersa, rosada. No es dura, negra, oscura y sin su grasa natural...”

Gourmet

Calidad excelente. Para que un producto pueda ser considerado *gourmet* debe como mínimo, estar homologado, cumplir las normativas y especificaciones sanitarias y todas las condiciones que exige el segmento natural: productos *artesanales de calidad, naturales y saludables, tradicionales y típicos del territorio*. Pero además de estos requisitos, debe diferenciarse claramente por:

1. **Calidad demostrable.** En este segmento los clientes necesitan *comprobar* y confirmar que pueden confiar en la calidad y en su *diferenciación real* y son los más exigentes en cuanto a que la calidad debe ser demostrable a través de la **vista, aroma, textura**...*calidad indiscutible.* “...por supuesto, sin inyectar” y especialmente el **sabor**. “...paladar, sobretodo más sabrosos.”

2. **Imagen y packaging.** Otros indicadores de calidad son la presencia, el envasado, el packaging en general.

3. **Su producción y distribución** deben estar mucho **más cuidadas** que las del resto del mercado. “...Un buen proceso de producción, producciones más cortas y más cuidadas.”

4. **Utilizar materias primas** de primera categoría, si procede de **animales**, que estén bien **alimentados**.

5. **Máxima proximidad.** La buscan porque disminuye el **riesgo de sufrimiento del producto y roturas de la cadena de frío**, a la vez que permite mayor **frescura y fechas de caducidad** más largas en producto fresco. La proximidad también **transmite más garantía y confianza** debido al *mayor conocimiento en la zona*.

“yo no quiero productos de origen desconocido para mí o la cadena demasiado larga que ni te pueden dar razón. (Informarte)” “a veces no puedes ni saber el día que lo han sacrificado.”

“...el consumidor lo valora con un cierto patriotismo local.” “que sepas de dónde procede la leche y que sea de la zona...”

6. **Club Gourmet.** Vender a clientes del *Club gourmet* **da garantía**. “...También, donde están vendiendo indica su nivel y es muy bueno si ya venden en alguna tienda del club gourmet.”

7. **Trato directo y control dan confianza.** Los proveedores les suelen ofrecer trato directo, les abren las puertas y en muchos casos acaban entablando **amistad**, con lo que les pueden visitar muy a menudo y comprobar lo que deseen cuando lo deseen. Eso les da mucha confianza:

“conocer al productor, que puedas hablar con el empresario, una persona con nombres y apellidos, que te abra las puertas...da tranquilidad. Que puedas explicar historias más que productos. Hablar de la persona, premios, procesos, etc.”



8. **Desconfían de las cooperativas.** “siempre hay unos cuantos socios que no trabajan bien y ves que tiene mal aspecto, el peso es reducido...notas que les ha faltado algo.”

Ecológico

Ecológico auténtico y excelente. La **certificación** del consejo regulador de producción agraria ecológica se considera un **factor de mínimos**. A partir de este factor de mínimos o atributo de no fracaso, aparecen varios niveles de calidad que en su banda inferior solo cubriría mínimos para obtener el certificado de producto ecológico y en la parte superior habría la excelencia con la máxima calidad posible certificada. Los clientes entrevistados de este segmento, manifiestan una necesidad y preferencia claras por la **autenticidad** (naturalidad) y en algunos casos **excelencia en ecológico**. Dentro del segmento de mercado ecológico sería el equivalente a natural y a *gourmet*. Además, sienten cierto desprecio por el equivalente a la marca reconocida en producto convencional, lo que denominan **industrialización prostituida**. “...hoy en día puedes encontrar guarradas con el sello del aval ecológico...”

Para determinar lo que significa calidad para ellos utilizan los siguientes filtros de calidad:

1. **Filosofía de vida y conciencia.** Para este grupo de clientes, un principio de garantía y coherencia es la filosofía de vida y conciencia del productor y su empresa, que contempla aspectos como el respeto al medioambiente y a los animales, la sostenibilidad y el sistema de trabajo. En muchos casos se nota un cierto sentimiento de vinculación y pertenencia, que incluso les lleva a **consentir y aceptar con mayor paciencia ciertas irregularidades**. En este sentido, se valora mucho la trayectoria, compromiso, espíritu y voluntad del productor.

Dentro de esta filosofía cabe destacar la corriente “Slow Food” que interpretan como “bueno, limpio y justo”.

2. **Fidelidad a la filosofía eco.** Muchos consideran que el *peligro* para el sector eco está en *no ser fieles a esta máxima calidad*. “los que quieran competir con el mercado convencional tienen el peligro de obsesionarse en querer entrar por precio. Por ejemplo, la empresa Pirinat de Ripoll.”

“las familias y los consumidores depositan su confianza en nosotros...”

Algunos quieren demostrar que este sistema de consumo es el más lógico y racional valorando la aplicación de ahorros de coste innecesarios (por ejemplo, utilizar granel en lugar de producto envasado) y la naturalidad (por ejemplo, en el caso de la carne, utilizar razas autóctonas porque se consideran más propias y adaptadas al territorio y medio en cuestión).

3. **Procedencia y proximidad.** “...Cuanto más próximo y conocido mejor. Permite más fresca y fechas de caducidad más largas.”

4. **Ingredientes y aval ecológico.** De entrada, el aval ecológico da confianza porque garantiza la ausencia de transgénicos, pesticidas, abonos químicos, hormonas, antibióticos, etc. Y en positivo, da más garantía de trazabilidad.



Dicen que los ingredientes deben ser nutricionalmente correctos y cuando se les pregunta cómo lo reconocen, resulta que han realizado *cursos de formación* con autoridades de referencia en el mundo ecológico como Montse Bradford, Olga Cuevas o centros de formación como el Instituto IGEM.

5. Proceso de producción de la máxima calidad. Además, valoran factores que aseguran la excelencia como los **pastos y la alimentación, tiempo de cría, manejo de animales y bienestar animal**. Si es posible, el **círculo cerrado** como garantía de la trazabilidad. En agricultura se valora **el sistema y las técnicas** de cultivo, etc.

Los clientes de este segmento valoran especialmente lo que denominan **energía, vocación, dedicación... o como sienten y viven su actividad los productores**. *“Todo ello proporciona una calidad indiscutible.”*

6. Desconfianza de las grandes producciones y confianza en Slow food. Aunque dispongan de la certificación ecológica, *desconfían de las grandes producciones* como Andalucía, donde dicen que se produce en invernaderos, con abonos y sulfatos, al límite de las exigencias de certificación. Al contrario, valoran el sistema de *slow food* porque dicen que se hacen las cosas como se hacían hace unos 40 o 50 años.

7. Presentación. La *presentación* es muy importante en dos aspectos. Uno que sea **agradable y atractivo** y otro que el **material utilizado sea ecológico/reciclable**. Por ejemplo que sea de cristal, papel o cartón es positivo y es negativo que sea de plástico, lata o papel con cola difícil de despegar. En *frutas* y verduras la utilización de envases nuevos sin reutilizar mejora la presentación. También dentro de la presentación se exige que las **fechas de caducidad reales y bien marcadas**

8. Capacidad mínima de distribución y transporte propios. Valoran que se disponga de capacidad de distribución y transporte propio. *“los transportes externos tienen sus propias rutas y días de transporte que no se adaptan bien a los días y horarios de los clientes, sino a sus propias necesidades. Cuando el transporte es propio hay más implicación, complicidades y el circuito es más corto, lo que permite máxima frescura y mínima oxidación de nutrientes, hasta el punto de que casi no necesitaría nevera. Éste es un argumento potente frente al producto convencional industrial.”*

9. Especialización y seriedad. *“que crean en lo que hacen, que sean serios en relación con la calidad, que dominen lo que hacen, que sean profesionales y especialistas en lo ecológico...”*

10. Indicadores básicos de calidad del producto final. Su objetivación básica se basa en aspectos como:

- *Ingredientes* que definan al producto como puro y nutricionalmente completo.
- *Vista*
- *Tacto*
- *Tamaño lógico.* *“no tiene porqué ser más pequeño ni más grande. Tiene que tener un tamaño lógico.”*
- *Sabor* (más sabroso, paladar, gustativamente u organolépticamente) auténtico, placentero y potente, como corresponde a lo natural de verdad. Como en todos los segmentos, se acepta que el tipo de sabor puede ser más agradable o no es subjetivo.
- *Frescura.* *“en frutas y hortalizas sirven el mismo día de recolección o de un día para otro.”*



- *Carne.* “no suelta agua; en el caso del pollo tiene la textura más firme y si presionas con los dedos sobre su carne no se hunde”
- En *frutas y verduras* los márgenes de aceptación de calibres son más amplios que en el convencional

3.1.3.3. Objetivación del servicio

Marca reconocida

En cuanto a servicio ya se presupone de antemano que el aspecto relacional sea bueno porque si no, dado el poder del distribuidor, ya no hay relación comercial con el proveedor.

1. Adaptación. Los clientes mencionan problemas de **mentalidad y actitud** y se refieren a que sus proveedores no comprendan y se adapten mal a esquemas de la distribución moderna. “*como código de barras, sistema edi, factura electrónica... ...También molesta que tengan poca actitud colaboradora en dichos esquemas y en promociones de aniversarios, precios, etc. En realidad, creemos que podríamos hablar de **adaptación.***”

2. Puntualidad y capacidad de reacción. En relación con el servicio este segmento tiene mucha sensibilidad con la *puntualidad* horaria de entrega a la **plataforma** y a la **capacidad de reacción** si tienen algún faltante en alguna tienda, situación que parece que ocurre a menudo. En este sentido la proximidad del proveedor se valora presuponiendo mayor capacidad de reacción.

3. Logística. “Los problemas más típicos se refieren especialmente a la logística”

4. Proximidad. Como comentábamos en el apartado de calidad, valoran especialmente la proximidad por el **menor sufrimiento de producto, tiempo mínimo y transporte.**

Natural

1. Adaptación. Aparecen referencias constantes a la **personalización, actitud y capacidad de reacción.**

“el servicio ideal sería repartir tres veces por semana. Día sí, día no. Sin embargo, siempre puedes disponer de ellos. Si me falta un cordero y cae en sábado, me lo llevan y si me falta medio, también. Si pides dos filetes, te llevan dos filetes.”

“los pequeños te solucionan los problemas de servicio y los grandes no. Cuando han acabado el reparto ya se acabó.”

“te dan un servicio semanal. Sin embargo si tienes un día extra, un apuro, con un golpe de teléfono y te lo solucionan.”

2. Actitud de servicio. Ante todo, les fastidia cuando detectan *poca de actitud de servicio* de sus proveedores: “*especialmente cuando hablamos de ciertos productos como el fresco en que la distancia es un problema, deben tener una actitud más pendientes del cliente y no al revés...*”

“algunos creen que producen la octava maravilla del mundo y que tienes que correr detrás de ellos...”



En este grupo, la proximidad personal en el sentido de la **relación personal con el propietario** es muy importante. Algunos se sienten como casi socios con quien les interesa *entenderse bien y tener buen feeling*, ayudarse y colaborar:

“con tu proveedor debes tener buena conexión mental y buen feeling... Para hacer negocios con tu proveedor tienes que entenderte bien con él. Tienes que hablar el mismo idioma...”

3. Retrasos en la entrega. Les molesta mucho este tipo de problemas de servicio, especialmente si son continuados, como, por problemas de transporte y otras *disfunciones* de servicio, debido principalmente a que cuando transportan vía servicios externos, sus volúmenes son pequeños y son tratados con poca importancia por parte del transportista y cuando lo realizan vía transporte propio, son **empresas demasiado pequeñas que no disponen de estructura ni especialización suficiente** para producir, comercializar y realizar con eficacia su propia logística. Preguntando cuantas veces pueden disculpar fallos de servicio, responden que alrededor de 5 o 6 veces si el producto se vende bien.

“su producto es un buen producto, tienen buena venta... pero falla el servicio y al final, los dejas.”

“me molesta que me digan que no cuando hago pedido por la mañana para entregar por la tarde o al día siguiente.”

Gourmet

1. Adaptación. Es muy importante que se adapten a las necesidades y dinámica del cliente.

“horarios de entrega...” “si es un cliente que tiene varias tiendas, entrega directa a los diferentes centros o tiendas...” “si el producto es perecedero, entregas más frecuentes en pequeñas cantidades para que tenga mucha rotación. Se producen más ventas con el degoteo.” “Lo deseable sería una entrega por semana.” “que dispongan de servicio de autoventa de martes y jueves y que se adapten a las necesidades del cliente...” “que sepas que puedes contar con ellos...” “se trata de que nos lo hagan sencillo...”

2. Regularidad de servicio. *“que cumpla la regularidad de suministro pactada...”*

3. Reacción. Agilidad y eficacia en solución de problemas o incidencias.

“si hay un problema o irregularidad, que sean rápidos y eficaces en solucionarlo...”

4. Eficacia, atención personalizada y mentalidad de socios. En relación con el servicio valoran la eficacia, el servicio personalizado y la conexión con su negocio: *“somos como socios...”*

“Molesta que tarden en dar soluciones o que no respondan...”

“los clientes a los que están vendiendo ya indica su nivel y capacidad de servicio y del volumen que pueden producir...”

El perfil de los propietarios y la percepción que tienen de ellos son muy importantes para este segmento de clientes.



“también genera mucha confianza que los dueños sean conocidos y honestos, tengan tradición, estén implicados y crean en la empresa; que sean gente innovadora y emprendedora, pulcros, ordenados, eficientes y previsores...”

“el trato mejora si puedes hablar directamente con el proveedor o productor para conocer directamente el producto, proceso, etc. en caso de problemas...”

5. Trato directo. Como se ha dicho anteriormente en la mayoría de casos se les ofrece un trato directo con el productor, sin intermediarios, lo que les permite realizar consultas de primera mano, de cómo cuidan a los animales, como elaboran, de dónde procede, de qué día es, etc.:

“eso te da confianza e información del producto para conocerla y para comunicar. Sabes que la información es veraz, auténtica.”

“esos productores cuidan mucho el trato del producto y de la relación con el cliente...”

6. Comunicación

“por ejemplo, en el caso de producto de temporada — como los quesos artesanos de cabra —, que mientras dure la temporada yo sepa que puedo contar con continuidad de producto y servicio regular...”

“si próximamente se les va a agotar el producto hasta un nuevo lote de producción, no avisan a su cliente por si necesita estocar...”

7. Problemas de servicio *“nos molesta mucho que la entrega del producto se retrase más de 24 horas...”*

“les falta organización, planificación, control y atención al cliente...”

“en algunos casos el productor no distribuye el producto — que sólo reparte una vez por semana, que no va a diario —, llegando al extremo de que «si el crio está enfermo, hoy no vendré»...”

“con este tipo de proveedor todo es más complicado y complejo, desde los pedidos, pasando por la facturación y el cobro. En caso de restaurantes, los cocineros se molestan y enojan mucho hasta que se queman.”

Ecológico

Aunque este segmento es más tolerante si se trata de comprender los problemas del ecológico de verdad no significa que no valore y no sea importante el servicio para él. Para este segmento, también aparecen **factores funcionales**.

1. Adaptación. *“Cumplir normas” “Atención personalizada, que el proveedor esté pendiente de nosotros. Que sea él quien llame por si falta algo porque a veces hemos dejado de comprar por olvido.”*

“Servicio en función de las necesidades: mensual, semanal o diario.”

“Que entreguen el género dentro de los horarios que necesita el cliente: antes de las diez de la mañana.”

“Que sean importantes para ti.”

“Es importante utilizar los formatos adecuados al cliente y no al productor.”

2. Regularidad de servicio. *“A mejor precio más volumen, mejor previsión y suministro más regular.”*



3. Eficacia, atención personalizada y mentalidad de socios. *“Que el servicio de entrega no rompa la cadena de frío.” “comprender, valorar y responder, porque son una parte del proceso: somos coproductores; este concepto proviene del slow food” “atención al cliente en general” “hacer las cosas con criterio y con respeto” “implicación y complicidad” “colaboración para introducir productos nuevos y para degustaciones” “Trato directo. ...relación próxima / directa con el productor” “que venga la persona, ver la cara de la persona es importante...”*

4. Comunicación. *“buena comunicación personal” “trato” “que conozcan y sepan explicarte bien el producto y todo lo relacionado con él...” “que haya buena comunicación y relación en el tema de incidencias y devoluciones...”*

5. Proximidad. *“área máxima Cataluña”*

6. Problemas de suministro. *“ya hacemos una adaptación a días y horas de reparto de cada productor y, aun así, a menudo aparecen problemas de suministro...”*

Cumplimiento de entregas. *“no entregar en el día, hora y condiciones pactadas acumula tarjetas...”*

3.1.3.4. Objetivación del precio

El precio **es un claro factor de mínimos**, por cuanto en todos los segmentos debe estar dentro del marco de referencia de los precios de la competencia del segmento en cuestión. Si no es así, no hay cliente ni posibilidad de argumentar.

Marca reconocida

1. Niveles de precio de mercado. En el caso de marca reconocida se controlan muchísimo entre ellos y tienen unas **referencias muy claras**. *“Mercadona y Cooperativa de Guissona sirven de referencia general de precios mínimos, mientras que Caprabo y Bon preu representan en general, a los niveles de precio máximos.”*

“En cuanto a la carne, las lonjas semanales como la de Bellpuig, también marcan y ayudan a definir las bandas de precio.”

2. Promociones y degustaciones. En relación con el precio, valoran la colaboración de los proveedores en las **promociones** y en las *degustaciones*.

Natural

1. Niveles de precio. El segmento **natural** tiene su **propio sistema de valoración** de las bandas de precios aceptables a partir de la reacción de su mercado de consumidores:

“Muchos productores se enrocan en producto hiperbueno para ellos (desde su perspectiva) y olvidan el porqué hacen el producto: Para venderlo...”



2. Política de precios muy desiguales. En ciertos casos, la política de precios puede convertirse en atributo de fracaso “a los clientes ubicados en el Berguedá nos disgusta comprobar cómo nuestro proveedor dice no poder mejorar el precio y comprobar posteriormente que lo venden a precios mucho mejores, a otros clientes o en otras zonas, especialmente en Barcelona.”

Gourmet

1. Niveles y sensibilidad al precio. En el caso *gourmet* consideran que el precio no puede estar fuera de mercado, pero que ellos no compran por precio sino por confianza en la calidad y que por tanto, el precio es **relativo al grado de extraordinariedad** del producto:

“es importante que esté dentro de los límites, sin embargo el precio es relativo.”

Si intentamos objetivar su nivel de precios aceptable responden que el precio de un producto *gourmet* normal puede ser un 10% - 15% superior al producto no artesanal. Algunos puntualizan que el precio del *top gourmet* puede ser algo superior porque es excepcional. También señalan que los precios de este tipo de productos oscilan en función de la zona, población y barrio.

2. Política de precios muy desiguales. *“si encuentra el mismo producto en “El Corte Inglés” en la sección gourmet a precios parecidos no nos perjudica, sino todo lo contrario, en cambio si lo encuentra en otro establecimiento a precios más baratos nos perjudica.”*

Ecológico

1. Niveles y sensibilidad al precio. En cuanto al **producto ecológico** tienen su propia lógica de precios. Sin embargo, son conscientes de que **se alejan mucho del mercado convencional** y que los consumidores son *menos sensibles al precio* debido la *vinculación a una filosofía de vida, preferencia y confianza en la bondad y exclusividad del producto*:

“dentro de una lógica. Que no se vaya de precio.”

“compramos directamente a slow food y el precio nos sale el doble. Por ejemplo, el precio del pollo es elevadísimo. Pero me gusta, porque las cosas buenas cuestan más.”

Sus razones para objetivar dichos niveles de precios son de diferente índole: costes, escasez, falta de volumen, influencia de la exportación, filosofía — como en el caso de *slow food*— ... y también *reconocen algún precio abusivo fuera de toda lógica*:

“el coste de producción agrícola ecológica es, de media, un 15-20% más cara que la convencional.”

“Cada vez hay más demanda y aún hay poca producción, lo que hace aumentar los precios de compra.”

“y los precios suben o bajan en función de lo que pide Suiza.”

2. Política de distribución y de precios. Una distribución inadecuada o política de precios inadecuada también pueden convertirse en atributos de fracaso “a veces distribuyen a grandes superficies, tiendas convencionales y también en tiendas especializadas reventando precios, por ejemplo llegan a hacer promociones del 60% y encima te das cuenta que pueden reducir mucho más el margen...”



3.1.3.5. Objetivación del cumplimiento

Cumplimiento de los acuerdos pactados, especialmente en los **niveles de calidad y servicio**, son claros atributos de *mínimos* que en positivo, permiten escuchar las propuestas del proveedor y si parecen interesantes, empezar a apostar por él.

Si una vez se está trabajando con un proveedor, el cliente valora estos atributos en signo positivo se empieza a *reforzar la confianza y generar vinculación* con él y su producto. En cambio, si están en signo negativo, se convierten en atributos de *molestia o fracaso* que pueden acabar dinamitando el pilar fundamental de la confianza y llevar a la ruptura de relaciones comerciales con el proveedor.

Para **todos los grupos** en general una buena **estructuración y organización** de las empresas productoras es fundamental para poder cumplir medianamente bien con este tipo de atributos. Sin embargo hay más quejas en los segmentos de producción artesanal.

También es interesante observar como en muchas ocasiones, resolver con excelencia los problemas que provocan molestia a nuestros clientes, los convierte en *atributos de éxito*. A continuación, detallamos como se manifiestan los diferentes grupos de clientes en relación con estos atributos.

Marca reconocida

1. Deshonestidad. Cuando mencionan la deshonestidad como causa de despido directo, se refieren al engaño: *“si no te dicen que sea exclusivo no pasa nada, pero si te dicen que es exclusivo, que lo sea.”*

2. Errores. A diferencia de los incumplimientos, al error se le supone buena fe. Que se ha producido un fallo involuntario. *“Por ejemplo, un error en la fecha de caducidad. En este caso concreto se hace muy evidente el peligro de acumulación...”*

3. Incumplimiento de acuerdos. *“incumplimientos de lo pactado, desde las características del producto hasta un detalle del servicio.”* *“Se trata de cumplir los acuerdos en producto, servicio... y en todo.”*

4. Irregularidad de producto. *“el cumplimiento en la calidad acordada y la regularidad es lo que genera confianza.”* *“el cumplimiento también incluye la regularidad, en el sentido de que muchos de ellos hacen las cosas bien en cuanto al producto, pero de manera discontinua.”*

5. Incumplimientos leves. *“Si los incumplimientos son leves e infrecuentes molestan pero no es tan grave.”*

6. Estructuración y organización. *“Dependencia y vulnerabilidad. Dependen demasiado de nosotros.”*

Natural

1. Deshonestidad. También como causa de despido directo, se refieren al engaño:

“molesta especialmente el engaño relacionado con la calidad o el proceso.” *“en facturaciones incorrectas, en kg, en unidades...”* *“si la no conformidad se soluciona y no se va repitiendo se continúa trabajando. Si no responden, se deja de comprar.”*



2. **Errores.** “equivocaciones producidas in ánimo ni mala voluntad.”

3. **Estructuración y organización.** “son demasiado valientes, te hacen perder el tiempo, tienen **inconciencia comercial** y de la **estructura y organización que tienen detrás.**” “Poca capacidad de producción” “Falta de **continuidad** de producto. ““a veces te dejan colgado porque no pueden servirte por falta de producto” “Les cuesta estructurarse y organizarse.” “**Demasiados frentes abiertos**” “Problemas de organización debido a empresa demasiado **pequeña**” “...Incluso en organización administrativa. Alguno tiene facturas pendientes de realizar y ni se acuerda.” “Tienen poca capacidad organizativa y **pocas ganas de obtenerla**” “Tienen problemas de gestión” “Desorganización y caos general, especialmente en la gestión, facturación y cobros”

4. **Calidad acordada.** Entienden por incumplimiento que el producto les llegue con *características o cantidades diferentes de lo pactado.*

5. **Incumplimientos de servicio.** “Cumplimiento y regularidad de servicio”

Gourmet

En producto *gourmet* se dan las mismas condiciones de cumplimiento que en el natural, solo que los productores son más artistas y menos empresa. Al mismo tiempo, el cliente tiene el nivel de expectativas y compromiso más elevado por lo que todo tiene mayor importancia y consecuencias.

Ecológico

1. **Honestidad.** “que sean honestos y generen confianza...” “honestidad, honradez, sinceridad...” “Que no hagan trampas. Se suelen hacer analíticas propias al margen del CCPAE y si descubrimos que hacen trampas, roja directa: cambiamos el proveedor inmediatamente.”

2. **Bajar la calidad.** “que bajen la calidad de golpe sin dar explicaciones...” “Cambios raros de producto sin avisar. Este tipo de cambios hacen perder la confianza...”

3. **Falta de seriedad.** “por ejemplo, poca seriedad en la **distribución...**”

4. **Buena sintonía personal.** “que exista buen feeling y entendimiento personal...” “confianza”

5. **Estructuración y organización** “La organización es muy importante para que no aparezcan problemas de pedidos, entregas, contabilidad y facturación.”

“Los productores acostumbran a tener problemas de desorganización porque tienen que realizar **diez tareas al mismo tiempo.**”

“Son **artesanos y artistas** que no están preparados para el crecimiento rápido. Cuando no lo digieren bien, acostumbran a aparecer irregularidades y roturas de stock con lo que incluso pueden llegar a morir de éxito.” “**Dependencia y vulnerabilidad.** Si desaparece algún proveedor importante para nosotros, nos puede afectar...”



3.2. Valoración cuantitativa

3.2.1. Ejes y mapas de posicionamiento

Entre todos los atributos que el cliente valora, hemos seleccionado los que el jurado de clientes entrevistados ha considerado más relevantes y significativos, puesto que es en base a ellos que se mide la **ubicación mental** (posicionamiento) *que ocupan los proveedores en la mente de sus clientes*.

Dichos atributos son claves para la toma de decisiones de los clientes y constituyen **las escalas o ejes** que sirven de **parámetros o varas de medir** en qué niveles y posiciones se encuentran los proveedores y cuáles serían las ubicaciones ideales para los clientes.

El posicionamiento de una empresa o producto implica su ubicación en un espacio gráfico medible, donde los puntos equivalen a la representación de la posición actual de las empresas en función de los atributos más relevantes para los clientes.

Aunque como hemos visto, cada segmento de clientes tiene su propio concepto de calidad y servicio, estos son los atributos clave para medir lo que realmente valorarán los clientes en el momento de tomar sus decisiones.

Un punto básico de partida para la planificación consiste en determinar claramente “cuál es nuestro negocio” desde la perspectiva del cliente y sus necesidades. Es decir, *de que va* nuestro negocio. Sin embargo, también es preciso definir **en qué posición estamos** y la diferencia con la que “**deberíamos estar**” según nuestros clientes (posicionamiento ideal), teniendo también en cuenta nuestra estructura, recursos y objetivos.

A continuación se relacionan las áreas de posicionamiento ideal para el cliente, valorando de cero a diez para la calidad, el servicio y también el precio pero no para el incumplimiento puesto que el ideal para el cliente es cero problemas.

 **TABLA 44**
Ubicación ideal

TIPO PRODUCTO	CALIDAD	SERVICIO	PRECIO
M. RECONOCIDA	8-9	9-10	7-8
NATURAL	7-9	8-10	5-7
GOURMET	8-10	9-10	7-9
ECOLÓGICO	9-10	9-10	4-6

Fuente. Elaboración propia



Calidad

Cuando hablamos de posicionamiento, conviene precisar que nos referimos al posicionamiento del producto y no al del cliente. Por ejemplo, es necesario tener en cuenta que muchos entrevistados de los segmentos natural y natural - gourmet son clientes de los dos tipos de producto natural y gourmet, simultáneamente. Por tal razón, las áreas ideales de posicionamiento se superponen y aparecen proveedores en posiciones más dispersas de lo normal porque se entremezclan proveedores de producto gourmet y de natural.

Como se aprecia en el cuadro resumen de posicionamiento ideal para el cliente, cada segmento de clientes dentro de su propia escala de medición, desea las bandas *altas de calidad* y aún dentro de su propia forma de medir, se observa como los clientes *más exigentes son el ecológico y el gourmet*.

Servicio

En cuanto al *servicio*, todos los segmentos piden niveles altísimos. El segmento de marca reconocida exige y consigue muy buen servicio debido a su *poder de negociación*; el natural y el gourmet que como hemos mencionado, coinciden en el mismo cliente, precisan el mejor servicio posible debido a su dimensión, rotación y necesidad de diferenciación máxima en calidad y frescura; servicio que acostumbran a conseguir gracias a su *relación próxima con el proveedor*, en general relación de *amistad* y contacto directo.

Curiosamente, en el sector *ecológico*, cuanto más cercana es la proximidad y la relación con el pequeño proveedor, el cliente de este tipo de producto tiene mayor tolerancia a los retrasos, variaciones y demás porque *“comprende”* que *“todo es más difícil para el pequeño productor de filosofía auténticamente ecológica.”* Sin embargo, necesita y valora más que nadie un nivel elevado de servicio.

Hay algunas empresas proveedoras grandes en situación bastante monopolística que ofrecen un nivel de servicio entre bajo y abusivo. Cuando los clientes del segmento ecológico reciben este tipo de trato de este tipo de proveedor del que necesitan su producto, acostumbran a sentirse *“atrapados, cautivos y molestos”* por lo que manifiestan inmediatamente sus quejas de empresas, con nombres y apellidos.

Precio




En relación con el precio, siempre debe estar dentro de cada lógica de segmento de mercado pero se nota una mejor disposición a precio alto en el segmento de producto gourmet si el producto se lo merece, sobre todo cuando lo consideran *top gourmet* como en el caso del queso de Ossera, que están dispuestos al 10 de precio e incluso a tolerar algún problema de servicio, por lo extraordinario del producto.

En el segmento *ecológico* se observa como en general *necesitan precios más bajos* a los actuales. En muchos casos se percibe un cierto *complejo de precios ilógicos y demasiado elevados*, por una comparación inevitable con el mercado convencional, la estructura elevada de costes de los productores pequeños, muy artesanales y ecológicos y también, porque en ciertos productos consideran que se aplican márgenes exagerados.



Mapas de posicionamiento. Representación gráfica

Dentro de cada punto del mapa figura el número de productores que ha obtenido aquella posición. Los puntos correspondientes a los productores del Berguedà son de color verde y los correspondientes a sus competidores de color negro. Si en el mismo punto coinciden productores del Berguedà con competidores, el punto se parte por la mitad y dentro de cada color se refleja el número de competidores que han obtenido aquella misma puntuación.

-  1 Un productor del Berguedà
-  1 Un competidor
-  21 Dos productores del Berguedà y un competidor

Con la finalidad de reflejar la dispersión de resultados correspondientes al área de preferencia ideal de los clientes con la máxima fidelidad posible, hemos señalado la zona donde se concentran sus puntuaciones con un sombreado de color amarillo.



FIGURA 5
PRODUCTORES. Marca reconocida

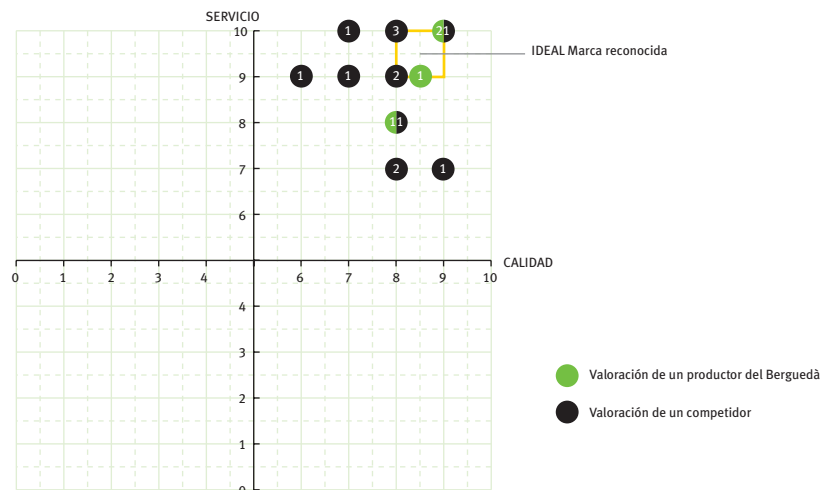




FIGURA 6
PRODUCTORES. Natural y Gourmet

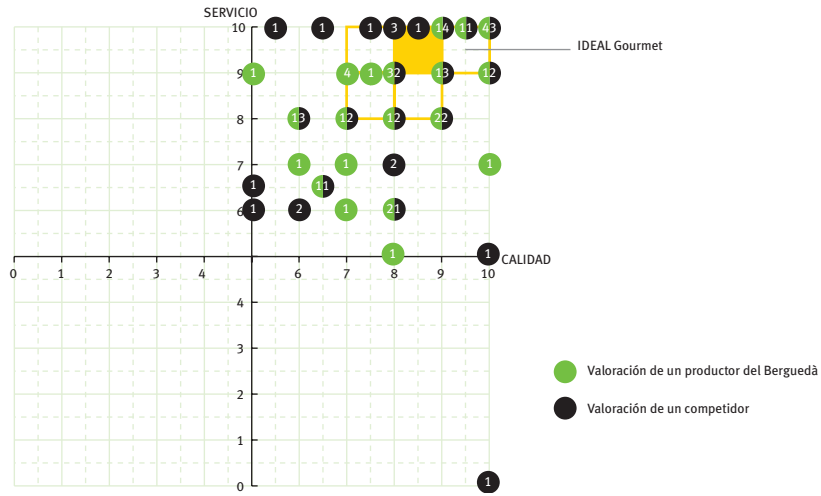


FIGURA 7
PRODUCTORES. Ecológico

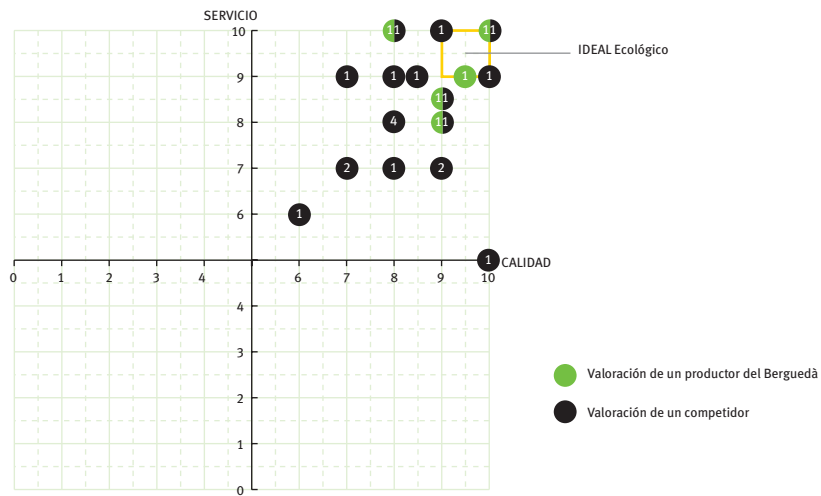




FIGURA 8
TERRITORIOS. Marca reconocida

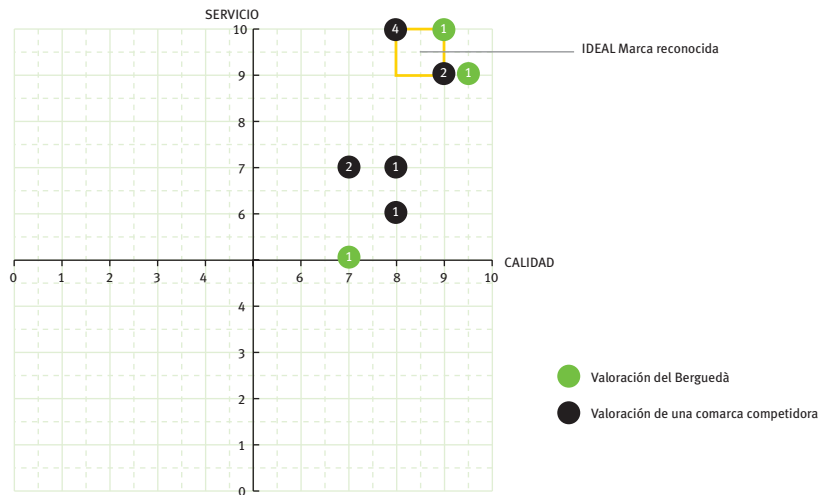


FIGURA 9
TERRITORIOS. Natural y Gourmet

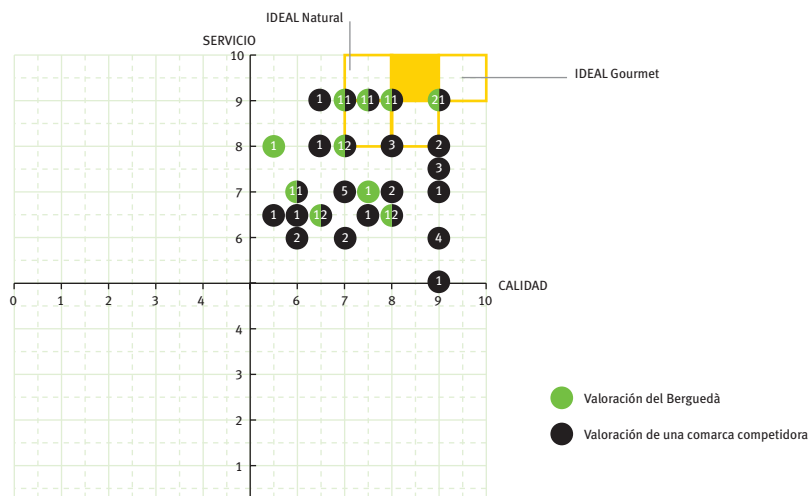
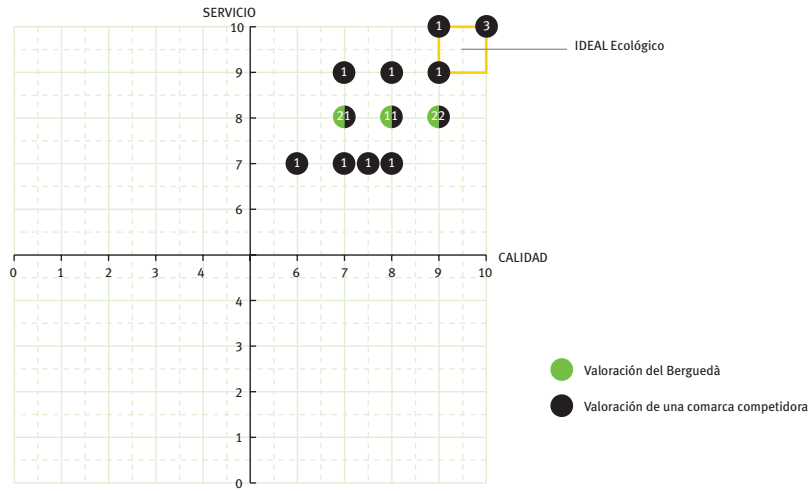




FIGURA 10
TERRITORIOS. Ecológico



3.2.2. Atributos

- Valoración de un competidor
- Valoración de un productor del Berguedà hecha por un cliente de fuera del Berguedà
- Valoración de un productor del Berguedà hecha por un cliente del Berguedà
- Zona ideal
- Zona de dispersión de un competidor
- Zona de dispersión de los productores del Berguedà valorados por un cliente de fuera del Berguedà
- Zona de dispersión de los productores del Berguedà

AL	ALMUÑECAR	LL	LLEIDA
AU	ALT URGELL	MR	MARESME
AN	ANOIA	MO	MOIANÈS
BG	BAGES	MT	MONTSIÀ
BC	BAIX CAMP	MA	MÚRCIA Y ALMERIA
BL	BAIX LLOBREGAT	OS	OSONA
BD	BERGUEDÀ	PA	PALLARS
CE	CERDANYA	PE	PENEDÈS
EM	EMPORDÀ	PR	PRIORAT
GA	GARRIGUES	RI	RIPOLLÈS
GX	GARROTXA	SO	SOLSONÈS
GI	GIRONA	TA	TARRAGONA
LA	LA SELVA	VO	VALLÈS ORIENTAL



FIGURA 11

CALIDAD - TERRITORIOS. Marca reconocida

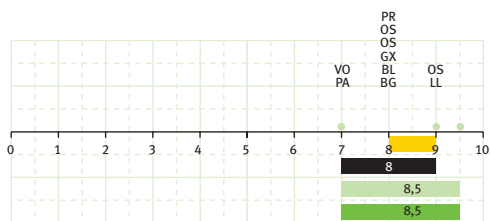


FIGURA 12

CALIDAD - TERRITORIOS. Natural

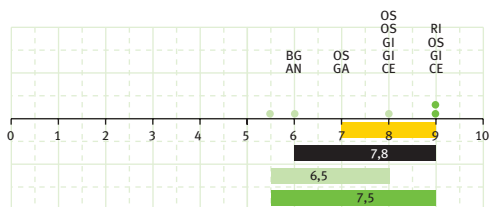


FIGURA 13

CALIDAD - TERRITORIOS. Gourmet

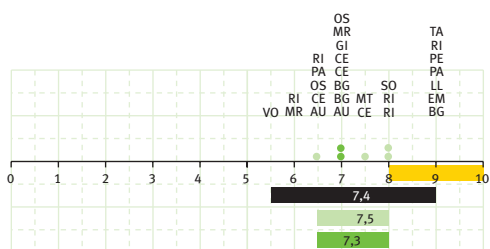


FIGURA 14

CALIDAD - TERRITORIOS. Ecológico

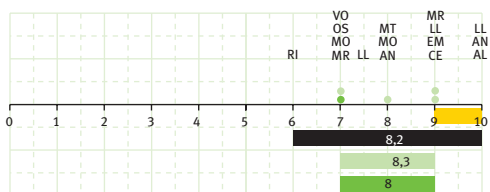




FIGURA 15
SERVICIO – TERRITORIOS. Marca reconocida

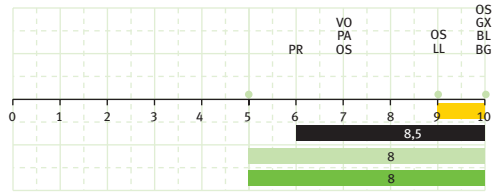


FIGURA 16
SERVICIO – TERRITORIOS. Natural

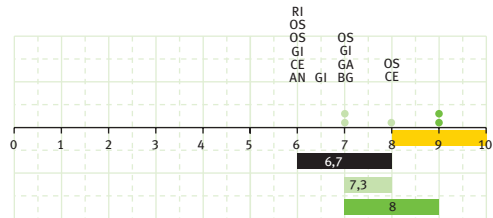


FIGURA 17
SERVICIO – TERRITORIOS. Gourmet

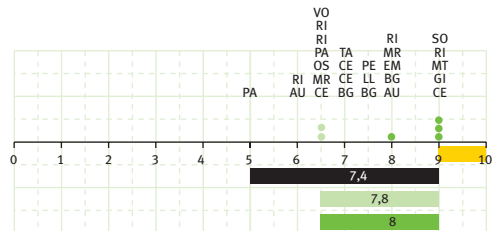
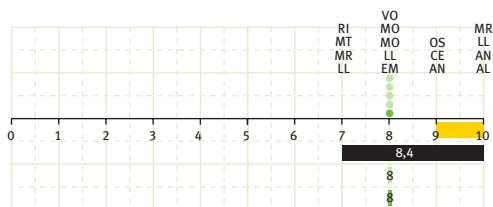


FIGURA 18
SERVICIO – TERRITORIOS. Ecológico



La medición de atributos negativos funciona en sentido inverso. Es decir, puntuación cero es que no molesta y puntuación diez significa molestia máxima.



FIGURA 19
INCUMPLIMIENTO - PRODUCTORES. Marca reconocida

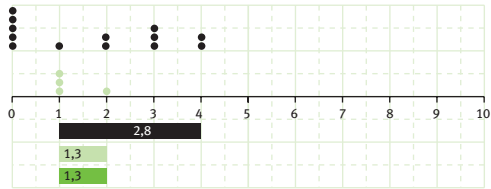


FIGURA 20
INCUMPLIMIENTO - PRODUCTORES. Natural

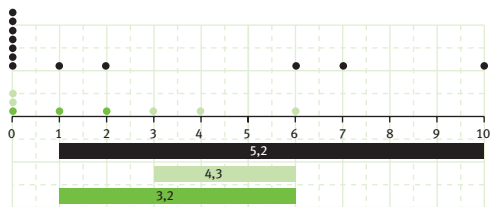


FIGURA 21
INCUMPLIMIENTO - PRODUCTORES. Gourmet

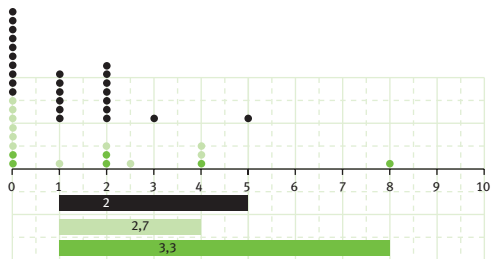


FIGURA 22
INCUMPLIMIENTO - PRODUCTORES. Ecológico

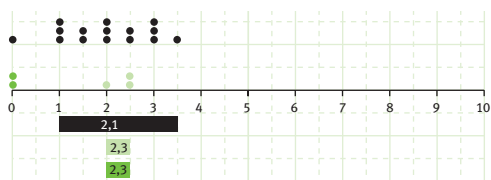




FIGURA 23
INCUMPLIMIENTO - TERRITORIOS. Marca reconocida

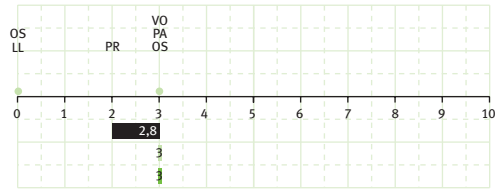


FIGURA 24
INCUMPLIMIENTO - TERRITORIOS. Natural

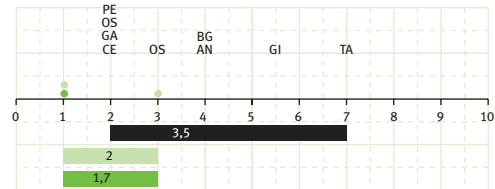


FIGURA 25
INCUMPLIMIENTO - TERRITORIOS. Gourmet

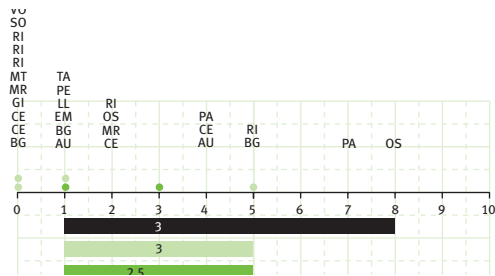


FIGURA 26
INCUMPLIMIENTO - TERRITORIOS. Ecológico

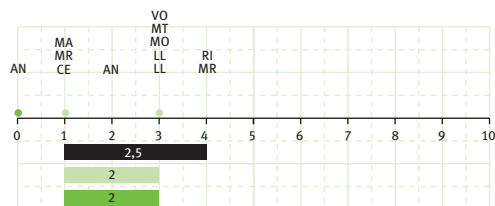




FIGURA 27
PRECIO - PRODUCTORES. Marca reconocida

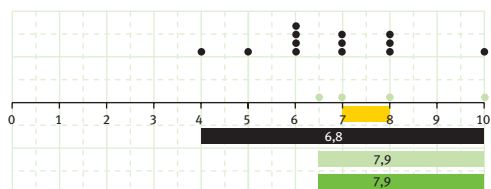


FIGURA 28
PRECIO - PRODUCTORES. Natural

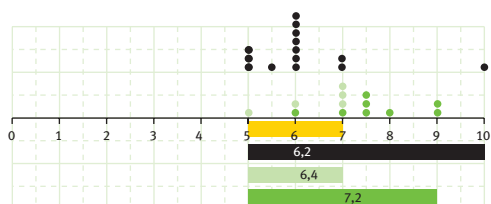


FIGURA 29
PRECIO - PRODUCTORES. Gourmet

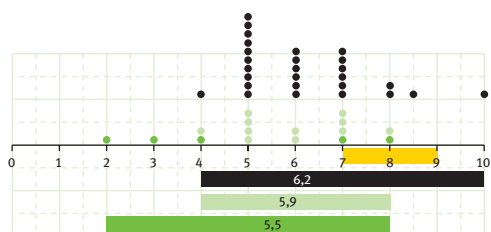


FIGURA 30
PRECIO - PRODUCTORES. Ecológico

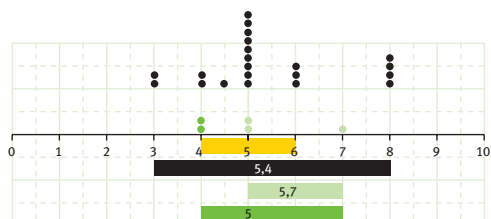




FIGURA 31
PRECIO - TERRITORIOS. Marca reconocida

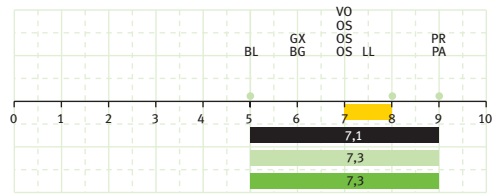


FIGURA 32
PRECIO - TERRITORIOS. Natural

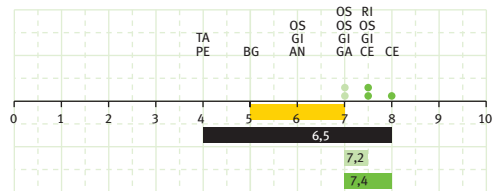


FIGURA 33
PRECIO - TERRITORIOS. Gourmet

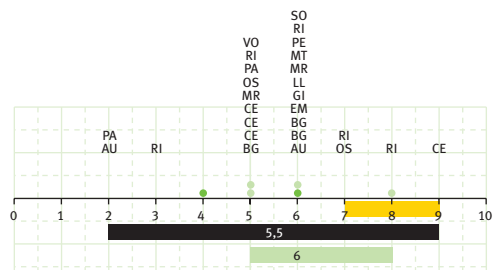
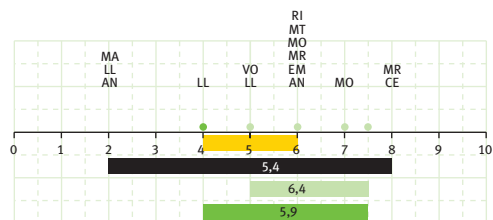


FIGURA 34
PRECIO - TERRITORIOS. Ecológico





3.3. Percepción

En este apartado se relaciona el concepto con que los clientes posicionan a los proveedores (reales y potenciales) y a las zonas geográficas competidoras actuales, de la comarca del Berguedà, a partir de lo que piensan que tienen de mejor, de peor y cuál es el concepto sintético global que tienen de cada uno.

Esta visión de las empresas del Berguedà y sus competidores que tienen los clientes entrevistados permite complementar de forma cualitativa el análisis interno.

Las tablas siguientes también permiten confirmar las escalas de valores definidas anteriormente y concretar el tipo de calificaciones que utilizan.

3.3.1. Competidores

TABLA 45 Marca reconocida			
MARCA RECONOCIDA			
	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
BERGUEDÀ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Granja · Capacidad de producción <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Producto tradicional de la carnicería o charcutería 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Colaboración <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dependencia de nosotros = vulnerabilidad <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Caro <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Promociones 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · La gerente <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Buen producto (calidad estándar alta) · Su producto estrella, el "tastet" <p>Ternera</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ternera <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proveedor importante para nosotros



RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Instalaciones · Matadero propio · Control de la producción · Volumen muy alto de producción <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Calidad / precio · Innovación · Diferenciación <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Adaptación <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Promociones · Demostraciones 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Medida empresarial pequeña = volumen limitado Instalaciones · Tendencia a la dispersión · Alguna “pirula” (trampa) · Poca colaboración · Poco ambiciosos de crecimiento comercial <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Falta de regularidad del producto · Falta de innovación · Falta de regularidad en presentación del producto · Packaging y especialmente envases <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dependencia de nosotros = vulnerabilidad <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Caro <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Promociones 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ganadero · Antigüedad en el sector · Vic <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Productos pensados en el consumidor final · Regularidad (calidad constante) · Sabe encontrar el producto que necesitas en cada momento · Cerdo · Pollo amarillo catalán <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vende a toda España
---------------------------	---	--	--

TABLA 46
Natural

NATURAL			
	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
BERGUEDÁ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Antigüedad – experiencia · Orden y organización <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad del producto · Calidad medio - alta · Innovación <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Actitud de adaptación <p>Precio</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Exclusividad · Regularidad 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Han crecido demasiado, se han industrializado y la calidad de producto se ha resentido · Irregularidad / inestabilidad del producto · Producto poco curado. (de un solo proveedor, pero se quejan todos los entrevistados) <p>Servicio</p> <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Precio muy caro · Diferencias de precio según clientes y zonas 	<p>Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aprovechan la moda gastronómica · Aprovechan que el fin de semana los “pixapins” (personas de Barcelona y área metropolitana) pasan por delante de su zona geográfica de producción <p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Solera, tradición · Emprendedores · Producto del Berguedá · Artesanal · El más importante de mi tienda (60%). Me baso en él <p>Producto</p> <p>Producto de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> · “Me suena a pollo” · Buen pollo · Buen “fuet” · Buen paladar · Lo mejor (en producto)



RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proximidad · Cumplimiento de palabra <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad del producto · Calidad medio - alta · Variedad <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Trato, ayuda, adaptación <p>Precio</p>	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desorganización y caos general, especialmente en la gestión, facturación y cobros <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Incumplimientos de servicio · Distribución. No entregan al día, porque están al límite · No hacen distribución. Si quieres producto se lo tienes que ir a buscar <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Diferencias de precio a grandes superficies <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Demasiado masivo · Venden por todas partes y eso a mí no me interesa 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Apañado · Seriedad · Imagen de supermercado · Familiar <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Auténtico · Conocimiento de producto · Diferenciación
---------------------------	---	--	--



TABLA 47
Gourmet

		NATURAL		
		MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
BERGUEDÁ		<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Instalaciones perfectas · El productor <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Bueno · Muy bueno <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Trato de proximidad · Personalización. (Adaptación a las necesidades del cliente) · Atención personalizada · Facilidad · Regularidad de servicio 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Gestión empresarial · Poca capacidad de producción · Tienen que aprender a ser empresa · Un poco grande. Ha crecido mucho. A veces pierden la imagen de calidad artesanal <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poca gama · Diferencias de calidad según el socio productor de la cooperativa · A veces te venden producido por otros con su marca · A menudo, problemas de conservación y cambios de color del producto <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Irregularidad · Toda la semana esperando · Lo adecuado son dos días de servicio semanal · Rotura de stocks <p>Precio</p>	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · El arte de hacer queso · Círculo cerrado · Saben de dónde vienen y hacia dónde quieren ir · Actitud · Compromiso · Voluntad férrea · Perseverancia · Yogur y trabajo social · Familiaridad · Pioneros <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Productos selectos · Buen producto · Embutido natural · Botes de crema · Ternera · Huevos · Yogur y trabajo social · Elaboración de cerdo y restauración



Gourmet (continuación)

NATURAL			
MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO	
RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Es vanguardista · Proximidad. Muy conocido en la zona · Gente muy seria · Muchos años realizando la misma producción · Gente joven que se ha movido mucho · Muy trabajadores · Cooperativa de niños deficientes · Proyecto nuevo de un Sr. multimillonario que ha invertido <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad (Ossera es el queso estrella) · Calidad increíble (Ossera) · El tipo de producto · La primicia. Tiene los primeros productos de la temporada · Variedad · Bueno · Excelente · Buena carne con CCPAE (ecológica) · Producto regular · Potro que vive en la montaña <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · En general · Trato · Trato de proximidad · Si me hace falta algo, los llamo el domingo por la noche y ya los tengo aquí · Buen servicio de distribución · Regularidad <p>Precio</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Facilidad de establecer contacto · Claros · Cercano · Te informan 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Distancia geográfica (Seo de Urgel) · Debido a que son pequeños y tienen poco volumen también tienen dificultad para llegar al matadero · Despistado con la facturación <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Poca variedad · Cuatro referencias y no siempre tienen existencia <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Atención al cliente · No se acaban de enterar (la niña de turno) · Pocos días de servicio · Solo un día de servicio semanal · Inexperiencia. No llega a dar el servicio · Servicio solo un día a la semana · Si aquel día no baja a la Seu d'Urgell no tienes queso durante 15 días (Ossera) <p>Precio</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Masificación (Salgot) · El distribuidor es un desastre <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poco contacto personal. Sólo de vez en cuando y por mail · Problemas con el distribuidor (no son cercanos) 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Infancia · Tienen que espabilar · Todo terreno · Son y pueden ser más · Trabajo bien hecho y pasión (quesos Ossera) · Industria bien hecha (Salgot) · Nómada. Siempre se mueve por las ferias · Tecnología · Intemporal · Imagen rústica · Excelencia · Contemporáneos · Empresa humana y encantadora. Es un referente · Modernidad <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Una seta (empezó con las setas) · Ternera, carne. La ternera es catalana. Es típica de nuestras raíces. · Fruta fresca del día · Variedad de fruta · Tus complementos en la cocina · Extraordinario. Galáctico · "gourmetíssimo", excelencia (quesos Ossera) · Buen producto del país · Potros y yeguas · Conejos y payés · Corral · Rebaño <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · La imagen de su etiqueta con la abejita porque tiene su gracia · El propietario debajo de un árbol. Así es su logo y así lo entrevistaron en la tele



TABLA 48
Ecológico

NATURAL			
	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
BERGUEDÁ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> La productora es una currante Simpatía personal de la productora La productora lleva el producto ella misma La productora realiza la distribución y entrega del producto personalmente <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad del producto Sabor Textura 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Son pequeños Falta de reacción <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Sus gallinas no están en libertad al 100%. Las tiene en naves <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de producto <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Se enrolla como una persiana 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Proximidad Territorio Constancia <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Natural Filosofía y calidad
RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Jefes: filosofía, trato de tu a tu, curran de primera Hacen la mayoría de las cosas con cooperativas Planificación Gran producción igual a disminución de costes Adaptabilidad Persona seria Entrega personal del productor Experiencia Profesionalización Posición en el mercado. Bien colocado Productor de proximidad Productor que vende directamente de su cosecha propia <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad Sabor Masa madre Encuentra todo lo que necesitas Encuentra lo especial <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Trato con las chicas comerciales Funcional: solucionan los problemas rápido y bien Relacional: simpáticas, abiertas y serviciales Atención Trato 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Demasiados frentes abiertos Interesados. Ej. Empezaron todo un tema de huerto y lo cerraron cuando les dejó de ser interesante para ellos Jefes prostituidos. Vendieron la empresa a una empresa farmacéutica Si estropea algún producto cuesta mucho que te lo abonen Se hace mayor de edad. Se ha acomodado Falta de recursos y están tardando demasiado en invertir para ganar competitividad y adaptarse <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Producto mal acabado Caídas de calidad Acaba de llegar de la agricultura convencional Producto con menos sabor. Puede mejorar la producción <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunas empleadas son pesadas, te ponen barreras horarias... eso da la sensación de poca disponibilidad Rigidez Debido a su posición dominante, presta un mal servicio en trato, precio y producto. <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Miran “mucho la pela” si no tienes volumen cuesta mucho que te entreguen género en la tienda y no encuentra cosas básicas porque es intermediario Transporte propio No nos tiene como primer cliente porque hace venta directa 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Territorio De cuento de hadas. De lo bien montado que lo tiene Planificación Inteligencia Honradez Juventud Experiencia Perseverancia Voluntarioso Rústico Innovador Chapuceros Lobby Payés <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad Sabroso Natural Masa madre <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Se busca la vida Servicial



3.3.2. Territorios

TABLA 49
Berguedà. Todos los segmentos

BERGUEDÀ			
SEGMENTO	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
MARCA RECONOCIDA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad indudablemente <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Poco conocidos Venden con la coetilla Berguedà, de la comarca 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Poca capacidad de adaptarse a las directrices de los distribuidores <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Poco conocidos No comunican que tienen un buen producto Nadie nos viene a ofrecer nada 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Buena gente Tranquilo, sano y frío Verde y montaña <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Setas Tenera
NATURAL	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Montaña y Pirineo <i>representan lo natural auténtico</i> <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima al alcance (setas, patatas, frutas del bosque...) Calidad medio - muy alta Calidad / servicio <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad / servicio Ayudan mucho. Te dan soporte 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovación. Copian demasiado, en lugar de utilizar su mirada propia <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> No tiene perfil ni imagen de ningún producto en concreto <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque dicen que los consumos sean muy altos, diferencias de precio fuera del Berguedà <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Carretera 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Acomplejados “Nada”. Sólo montaña, pirineo, la gente y setas Verde Tranquilidad <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Producto de proximidad Setas Longanizas Carne
GOURMET	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Comarca bella debido a la montaña Muchos productores buenos <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Cerdo, aves Calidad Potencial medio – alto Buen producto en general <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Proximidad Regularidad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Pequeños Inexperiencia Poca capacidad organizativa y pocas ganas de obtenerla Mucha copia Poca capacidad de ir a una (dos televisiones, tres consorcios...) Colas de coches durante los fines de semana <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Poco conocido <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Poca variedad Irregularidad del producto (hoy 2 kg, mañana 4,5 kg) <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> No conocen el mundo de la distribución comercial 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Proximidad Tiene que reinventarse Paisajes impresionantes No saben bien lo que tienen <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Desconocidos, dormidos Por descubrir Feria Formatjazz <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos naturales Caballos, pastos y quesos Producto bueno, bien hecho Setas Verde, pastos y montaña. (bajo Berguedà verde y pastos, alto Berguedà verde y montaña)



Berguedá. Todos los segmentos (continuación)

BERGUEDÁ			
SEGMENTO	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
ECOLÓGICO	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Corazón de Cataluña · Está por definir, pero es una <i>tierra muy rica para apostar por eco</i> · Manera de trabajar respetuosa con el medio y con los animales 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · <i>Son demasiado rupestres. Te hablan desde el tractor</i> · No saben y no acaban de apostar por eco · Distancia kilométrica y hay poco movimiento · <i>Falta organización</i> 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · <i>Proximidad</i> · <i>Verde</i> · <i>Montaña</i> · <i>Aprecio</i> · <i>Esfuerzo</i> · <i>Imponente</i> · <i>Lugar fantástico</i> · Tiene mucha fuerza-energía. · Verde, montaña y agua, especialmente desde Berga hacia arriba. · Junto al pirineo
	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Cultivos de verano (judía verde, col, brócoli, patata...) · Carne y embutidos 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> · Falta comunicación · <i>No conocido</i> 	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Cabras, quesos y “Patum” Comunicación <ul style="list-style-type: none"> · Desconocidos

TABLA 50
Marca reconocida

MARCA RECONOCIDA			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
PALLARS	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Concepto de calidad diferenciada 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Medida pequeña de las proveedores 	Estructura / Producto <ul style="list-style-type: none"> · Natural
PRIORAT	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Producto de calidad 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Se lo tienen creído 	Estructura / Producto <ul style="list-style-type: none"> · Calidad de vida y producto
LÉRIDA	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Calidad 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Distancia 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Zona muy ganadera
OSONA	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Es un proveedor local de proximidad Producto <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Productos con IGP 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Les falta empuje y valentía Precio <ul style="list-style-type: none"> · Promocionan poco sus marcas 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Poco definidos Producto <ul style="list-style-type: none"> · Cerdo
VALLÉS ORIENTAL	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de supervivencia 		Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Supervivientes como los vietnamitas
BAGES	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Productos con IGP 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> · Promocionan poco sus marcas 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · Manresa
BARCELONÉS	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Diversidad de producto porque hay muchos productores diferentes 	Producto <ul style="list-style-type: none"> · Irregularidad de producto 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> · El Prat



TABLA 51
Natural

NATURAL			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
PENEDÉS	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Muy unidos. Hacen mucha masa social entre ellos 		<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Vino
ANOIA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Percepción de artesanal 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Les falta posicionarse claramente si quieren ser artesanales o industriales 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Dicotomía industrial / rural
GARRIGUES	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima al alcance (aceites, frutos secos, fruta de hueso) 	<p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Han perdido el norte con los precios porque van demasiado al segmento alto 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Tradición y vocación agrícola clara
GIRONA	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Imagen <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad de la carne Imagen de carne buena de ternera 	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Trato 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Imagen o apariencia de cosmopolita <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad Los reyes de la ternera
TARRAGONA	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Trato 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Son desconfiados 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Territorio: gente muy suya
BAGES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Proximidad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> No tiene tradición alimentaria seria <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Poca variedad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Comarca renegada que negó sus raíces de campo y ahora intenta recuperar corriendo
OSONA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Mucha competencia alimentaria. Puedes escoger muy bien el nivel de calidad que deseas Imagen de longaniza Calidad medio- alta <p>Producto / servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad / servicio 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Son prepotentes <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> El precio 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> A partir del cerdo me voy a comer el mundo. Cerdo Buen embutido Los reyes de la longaniza
RIPOLLÉS	<p>Producto / servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad / servicio 		
CERDAÑA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad medio – alta <p>Producto / servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad / servicio 		<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Leche



TABLA 52
Gourmet

GOURMET			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
SOLSONÉS	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Belleza debido a la montaña 		<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Excursión
PALLARS	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aún virgen. Lugares con encanto, producto y turismo como antes. Más auténtico. · Ganas de trabajar 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Demasiado centrados en la producción 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Para disfrutarlo con tranquilidad · Naturaleza
GIRONA	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Clima <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · El requesón es extraordinario 	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Están de vacaciones de julio a setiembre <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Precios 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Auténticos. Siempre buen talante · Vacaciones
SELVA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bastante calidad 	<p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Demasiada distribución 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Jamón cocido
ALTO URGEL	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Producto bueno · Variedad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mentalidad cerrada <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Irregular 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Montañas, valles e invierno <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ternera
EMPORDÁ	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Foie gras extraordinario 	<ul style="list-style-type: none"> · Servicio · Frecuencia de servicio 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cuna de la cocina catalana
BAGES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proximidad <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Variedad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poca montaña <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poco conocido 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Productos de la tierra (Cataluña) · Zona de ocio y bienestar <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Buenos vinos · Campos de secano
OSONA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cerdo · Calidad · Empeño en comercializar buen queso 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pies de cerdo demasiado pequeños · Falta de continuidad y regularidad de características <p>Precio</p>	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sobreconcentración de cerdos · Buen embutido · Cerdos · Vic. Tradición de comida, embutido y cerdo
RIPOLLÉS	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proximidad geográfica · Comarca bella debido a la montaña · Trabajan bien <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Potencial de producto en carne, queso y embutido · Muy artesanales 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inexperiencia <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Discontinuidad <p>Precio</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · No conocen el mundo de la distribución comercial <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poco conocido 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Paseo · Verde <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Buenas galletas · Caballos, pastos y quesos · Embutidos de montaña · Hacen cosas raras. En extinción <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Por descubrir · Gran desconocida



Gourmet (continuación)

GOURMET			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
CERDAÑA	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Buena visión de futuro para el negocio <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Frescura <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Se han sabido vender (Pirineo, rural, calidad) 	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Distribución debido a la distancia · Distancia y transporte. Tienes que hacer mucha previsión <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Masificación (más prostituido) 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Decadencia · Naturaleza y deporte · Pueblecitos <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · La carne más salvaje
BAJO LLOBREGAT	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Hortalizas de invierno: habas y alcachofas 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Suplantación de producto. Te dan alcachofa de Benicarló por alcachofa de El Prat 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Adormecidos
MARESME	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Guisantes (muy buena imagen o credibilidad de producto) · Verduras frescas 	<p>Precio</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poca información 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Engreídos · Vacaciones <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Buena verdura
VALLÉS ORIENTAL	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Regularidad 		<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Industrialización



TABLA 53
Ecológico

ECOLÓGICO			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
BAJO CAMP	Estructura / Producto · Clima y variedad		Estructura · Muy rústico
LÉRIDA	Estructura · Del campo Producto · Capacidad de cultivo intensivo	Estructura · Son rupestres. Te hablan desde el tractor · Poca gente de cereal ecológico	Estructura · Lejos, campo y sol · Productividad
ANOIA	Producto · Legumbres · Cultivo de secano. Sabor mucho mejor. Buena fruta		Estructura · Salud Comunicación · Desconocido
ALTO URGEL	Producto · Fruta		Estructura · Manzana, opacos y justitos de confianza Producto · Buenísimo
EMPORDÁ	Estructura · Pulmón de Cataluña	Estructura · Rupestres	Estructura · Josep Pla: el libro El que hem menjat
MOIANÉS	Estructura · La capacidad de producción · Agricultura	Estructura · Curvas y viajes	Estructura · Hippies. El valle del tofu · Naturaleza agradable
MONTSIÁ	Producto · Cítricos. Su producto estrella	Producto · Noción relativa de calidad (medidas y fruta, fruta refregada...)	Estructura · Exótico
OSONA			Estructura · Bonito · Naturaleza
RIPOLLÉS	Estructura · Productores pequeños de carne de calidad	Estructura · Falta de convencimiento de los pequeños	Comunicación · Ambivalencia convencional y eco. No está muy definido entre ambos
CERDAÑA	Estructura · Buena climatología para la patata		Estructura · Auténtico
BAJO LLOBREGAT	Estructura · Proximidad	Estructura · Estacionalidad	Servicio · Adaptable
MARESME	Estructura · Huerta y clima · Clima exquisito muy adecuado para producir	Precio	Estructura · Sol y clima · Marina Producto · Hortalizas y vegetales
VALLÉS ORIENTAL	Estructura · Mucha gente se incorpora a la agricultura ecológica		Producto · Legumbre y semillas



Ecológico (continuación)

ECOLÓGICO			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
MURCIA Y ALMERÍA	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Murcia y Andalucía son los productores de producto ecológico más grandes de España (85% se exporta) · Debido al clima producción todo el año Variedad todo el año 	<p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Posición dominante 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Muy gitanos
ALMUÑECAR	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fruta tropical 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Industrialización <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tipos de fruta y verdura no tropicales 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Alucinante en fruta



3.4. Ventaja competitiva y propuestas

En los cuadros siguientes se detallan los comentarios del público entrevistado sobre aquello que les confiere ventaja o desventaja competitiva a los diferentes proveedores y comarcas y a la vez sus sugerencias para mejorar.

3.4.1. Competidores

TABLA 54 Marca reconocida			
MARCA RECONOCIDA			
	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
BERGUEDÁ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de hallar soluciones · Son ganaderos · Matadero propio · Producto <p>Buen producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Surtido amplio 	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poca comunicación entre ellos 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ampliar matadero · Ampliar en otro lugar y nave nueva <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Estar en todos los grandes distribuidores (menos Mercadona) <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · En el etiquetado, poner Berguedá como coetilla de mi marca · Más agresivos en promociones · Degustaciones para fomentar el consumo de la ternera
RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proximidad · Matadero propio · Volumen muy alto igual a capacidad de producción <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad de producto · Packaging y presentación · Surtido amplio · Elabora nuestra marca de distribuidor, lo que le da volumen · Servicio · Servicio directo 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · No se la juega <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · No hacen despiece ni azafatas. Solo venden canales <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Precios caros 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Liderar más · Aumentar la capacidad de producción · Ampliar matadero <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Innovación · Más surtido <p>Precio</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Diversificar clientela para evitar vulnerabilidad · Distribuir a más clientes para evitar vulnerabilidad · Mayor comercialización y presencia en el mercado



TABLA 55
Natural

NATURAL			
	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
BERGUEDÀ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proximidad · Organización sólida · Es de montaña <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Calidad medio - alta · Innovación sobre producto local · Autenticidad <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Trato personal <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Exclusividad (y es amigo) 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Producto poco diferenciado · Gama demasiado corta · Falta de innovación · Inestabilidad de producto <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Precio muy caro, astronómico 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Más variedad porque tienen una capacidad impresionante de hacer cosas nuevas · Apostar más por un aumento de la calidad · Ofrecer más cantidad (a veces dicen que solo te pueden ofrecer dos lomos) · No servir "fuet" que no esté en condiciones (demasiado tierno) · Más regularidad de producto · Mejorar los productos más artesanos · Curación <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Más días de transporte · Más atención al cliente · Atención más personalizada · Trato con los clientes <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Hacer más ofertas · Diferencias de precio según clientes <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Abrir una parada en la Boquería de Barcelona porque su producto es adecuado para Barcelona
RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Confianza · Amistad · Responsables y coherentes con el trabajo · Lo que aprendemos de ellos <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Calidad medio - alta · Imagen sólida de producto artesano · Top del embutido catalán <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Empresa familiar igual a servicio · Auténtico vendible = comodidad · Soporte <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mucha imagen que le hace atractivo al mostrador 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pesado (demasiado insistente) · Problemas de organización debido a empresa demasiado pequeña · Gran empresa <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Le falta variedad · Falta curación <p>Servicio</p> <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Precios a grandes superficies <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Masificación · No entregan al día · No distribuyen · Comunicación 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Administración · Más innovadores y arriesgar más · Más proximidad geográfica <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Variedad · Aumentar la producción con la misma calidad <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Personalización del servicio. Mimar al cliente · Mejorar la distribución <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Políticas de precio a grandes superficies y por zonas <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mayor implantación a través de tiendas propias <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Que sean más comerciales



TABLA 56
Gourmet

GOURMET			
VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA	
BERGUEDÁ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cerrar el círculo, transmite control y confianza · Marketing, publicidad, artículos, restaurante y restaurante del hermano en Barcelona siempre son noticia. <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Producto / Precio · Producto diferenciado · Equilibrio entre calidad, precio y servicio · Producto mejor con diferencia · Muy buena presentación <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Garantía de suministro y regularidad gracias asociarse en cooperativa · Regularidad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Localización de la producción · Han crecido · Poco control y rigurosidad con algunos socios de la cooperativa que no trabajan bien <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poca confianza en que todo el producto sea propio <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · No ofrece disponibilidad diaria <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Precio un poco caro 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Gestión administrativa · Es un súper. Esta palabra es un pequeño trauma. · Distribución y más organización · Eliminar socios de la cooperativa que trabajen mal <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer más tipos de animal, como por ejemplo, paloma. · Trabajar diferentes maneras de sacrificar animales · Procurar no tener roturas de stock · Gama de producto · Elaborar más a menudo y no solo una vez a la semana. Con ello ganaríamos frescura · Que vuelva a tener su rebaño propio · Elaborar queso azul <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Transporte. Cambiar el vehículo porque tiene problemas de temperatura <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intentar precios de mercado más razonables (-10%) (El comentario es de un súper) <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intentar volver a vender a comercios · Vender solo producto propio y no utilizar producto de los demás. <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Darse a conocer · Promociones · Regalo de producto y muestras · Hacer marketing



Gourmet (continuación)

GOURMET			
	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Está cerca La persona que elabora lo sabe hacer muy bien <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad del producto Primicia Equilibrio producto / precio Regularidad de producto Frescura Producto excelente con diferencia. Es una estrella. Es un referente. (Quesos OSSERA. Es al único que se le perdona mal servicio) Gran producto Buen producto <p>Precio</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Muy conocidos en la zona <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> En cuatro días te sirven el pedido, incluso si lo pides por internet. Es ligero 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Distancia geográfica, muy conformistas y sin ambición empresarial (Ossera) Está muy lejos geográficamente y esto complica la logística Son pequeños La señora que hace el queso es muy mayor y podría ocurrirle algo <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de volumen y rotura de stock Irregularidad de stock Calidad Los consumidores tienen poca cultura de consumo de carne de caballo y les da cierto reparo <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Regularidad de servicio Inexperiencia. No llega a dar el servicio Servicio un solo día semanal Distancia personal <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Un poco caro <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Canal de distribución Masificación (Salgot) 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Más ética Profesionalización. Son demasiado rudimentarios Hacer escuela Que hagan un curso de contabilidad <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Packaging de producto Variedad Mejorar calidad Sacrificar más de un día semanal Ampliar referencias Mejorar envases. Ahora son incómodos Que funcione el código de barras Más envases de diferentes formatos <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Como mínimo que vaya dos veces a la semana a la Seu d'Urgell <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Tanto si compra en la masía de producción como en cualquier tienda, unificar precios de venta al consumidor final <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Canales de distribución Internacionalización. Podría estar en los mejores restaurantes del mundo (Ossera) No tantos distribuidores. Con uno de bueno es suficiente



TABLA 57
Ecológico

ECOLÓGICO			
	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
BERGUEDÁ	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Proximidad Confianza Climatología de verano <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad 	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuando lo necesitas tienen poca capacidad de reacción porque tienen muchas cosas por hacer Artesanía igual a falta de estructura empresarial y poca agilidad, falta de reacción Transporte 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización. Toca demasiadas teclas Debería concentrarse en la producción Organización <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Reciclar los envases de huevos Presentaciones <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Agilidad en el servicio Agilidad y reacción de acción, comunicación y servicio
RESTO COMPETIDORES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa grande ubicada en Cataluña (proximidad) Muy joven Experiencia Muy buen clima (buena climatología de invierno) Abierto de miras, innovación Infraestructura Visión de futuro compartida Poder de negociación <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Toca graneles diferenciados (Hortec) Producto muy local (especies autóctonas) Especializado en tomate, cebolla y melón <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Cercanía de trato <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación que permite pactar precios Precios 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Incomunicado Falta de organización Poco terreno Muy poco terreno Falta de inversión Un poco lejos (Tarragona) Falta de rodaje Rigidez <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> No forzar tanto los cultivos <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Están en el quinto pino (Vilanova de Bellpuig) y tengo que ir cada lunes a por producto No facilitan nada el transporte <p>Distribución</p>	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad personal y de entrega de producto Planificación de la producción Flexibilidad Honestidad y transparencia <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Estabilidad de la calidad Mejorar la calidad Mejorar el sabor <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Mozos del almacén más motivados Comunicación y distribución <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Expandirse, porque a él le es más fácil <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar precios



3.4.2. Territorios

TABLA 58
Berguedà. Todos los segmentos

BERGUEDÀ			
SEGMENTO	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
MARCA RECONOCIDA	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad 	<p>Precio</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · (No se comunican) 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Más ambición en vender más <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Apostar por un valor y darse a conocer · Publicidad · Más comercialización. Llegar más al cliente · Erigirse en un referente alimentario de productos típicos · Crearse imagen
NATURAL	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Imagen de artesanal · Proximidad · Empresas, personas y productos conocidos, “de aquí” <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Imagen de producto fresco 		<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Más autoestima · Más unión <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tratar a los clientes de la comarca igual o mejor que los de fuera <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Definirse claramente en relación con lo que quieren comunicar · Propaganda conjunta



GOURMET	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aire libre, pastos y carne · Medio ambiente sano y natural · Proximidad · Paisaje y territorio · Cultura · Gastronomía · Productores <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Productos lácteos · Diferenciación con producto específico · Setas · Larga trayectoria 	<p>Precio</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poco conocidos · Poco conocimiento del producto · Falta de promoción · Pocas ganas de colaboración y promoción · Poca difusión de sus productos · Poco vendedores (dan poca información de sus productos nuevos) · Carreteras comarcales 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mejorar la mentalidad · Quieren ser turísticos y no abren domingos y festivos · Organizarse · Disponibilidad de productos en el momento de repartirlos <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tener en cuenta que los restaurantes son los escaparates más importantes. Presentar “del Berguedá” en las cartas <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Promocionar la comarca · Darse a conocer. Promocionarse en el mercado · Diferenciarse · Presentación del producto: Tratarlo bien y hacerlo llegar bien · Ayudar a las empresas para que marquen diferencia en ferias y publicidad · Van acomplejados. Si quieren salir tienen que conocer el mercado y aprender a vender mejor · Reorganizar todas las entidades de promoción turística · Decidir el concepto que quiere vender. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> · Priorato = Vino + ... · Cerdaña = esquí + ... · Lonja micológica de Berga hacia arriba · Promocionar, porque son desconocidos · En general, formar para aprender a vender las características del producto
---------	---	--	--



Berguedà. Todos los segmentos (continuación)

BERGUEDÀ			
SEGMENTO	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
ECOLÓGICO	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Están al lado (Proximidad) Comarca privilegiada Poco turismo (virgen) Suelo rico Cultivos de verano 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> No hay variedad Clima (ciclo corto) Distancias 	Producto <ul style="list-style-type: none"> Definir una oferta concreta Servicio <ul style="list-style-type: none"> Organizar sinergias de transporte conjunto Organizar distribución y transporte para los productores ecológicos Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Darse a conocer

TABLA 59
Marca reconocida

MARCA RECONOCIDA			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
OSONA	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Proximidad Producto <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de producto 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Falta de innovación Precio	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Más empuje Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Más publicidad Promocionar más la comarca
VALLÉS ORIENTAL	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Proximidad 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Falta de atrevimiento (hay pocos KH-7) 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Autoconvencerse del valor que tienen
PALLARS		Estructura <ul style="list-style-type: none"> Le falta modernidad 	
PRIORAT	Producto <ul style="list-style-type: none"> Innovación en envase 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Falta de continuidad 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Originalidad
LLEIDA		Estructura <ul style="list-style-type: none"> Distancia 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Que sean más comerciales. Que lleguen más al cliente
BAGES			Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Promocionar más la comarca
BARCELONÉS	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones 		



TABLA 6o
Natural

NATURAL			
COMARCA	MEJOR	PEOR	CONCEPTO SINTÉTICO
BAGES	Estructura · Proximidad	Producto · Variedad	Estructura · Que bajen los humos
OSONA	Producto · Renombre de los secos (embutidos y demás)	Servicio	
RIPOLLÉS	Producto · Imagen del embutido		
CERDAÑA	Producto · Imagen de embutido		
GERONA	Producto · Renombre de la carne de Gerona	Precio	Estructura · Menos soberbia
TARRAGONA			Estructura · Modernizarse
ANOIA	Estructura · Proximidad	Estructura · Indefinición	Estructura · Descubrir y conectar entre artesanal e industrial
GARRIGUES	Producto	Precio	Comunicación · Transmitir la imagen de que no son tan primitivos



TABLA 61
Gourmet

GOURMET			
COMARCA	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
BAGES	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Proximidad <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Variedad 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> No tiene montaña. Le falta Prepirineo y Pirineo <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Muchos productos poco diferenciados 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> En el caso de vino, exceso de producción y demasiadas referencias que confunden al mercado <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar marca de vinos con denominación de origen
OSONA	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Puede sorprender por innovación <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Fama de su embutido 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Demasiado novatos produciendo queso <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Masificación de producto. Se mueven por todas partes. Masificación 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar ferrocarriles. Trenes malos, lentos y poca frecuencia Restringir la masificación de empresas de embutido
RIPOLLÉS	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Tejido de productores Buena zona Proximidad <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Fama de su embutido Calidad Diferenciación con producto específico 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Comarca cerrada, mal comunicada, perdida, demasiado apartada <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Poco conocimiento del producto <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Masificación de producto. <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de promoción Falta difusión Desconocidos 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Red de comunicación entre Berguedá y Ripollés Conservar como están <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la comarca Comercialización de sus productos Van acomplejados. Si quieren salir tienen que conocer el mercado y aprender a vender mejor Promocionar para dar a conocer
MARESME	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuidad Producto <p>Producto</p> <p>sensacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Frescura de verduras 	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Un solo productor <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación e imagen del producto poco cuidados <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Precios caros 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> El packaging <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Transmitir imagen de calidad sin masificación
CERDAÑA	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Aire libre, pastos y carne Medio ambiente sano y natural <p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> La publicidad ya está hecha 	<p>Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> Situación económica actual (a la gente le costará más de ir) <p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> No próximo <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Logística <p>Precio</p>	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> Barcelona ha fallado y les convendría reorientar la estrategia hacia personas de comarcas próximas Alguien que consiga abrir las segundas residencias que se han cerrado <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar la ganadería al máximo La Cerdaña no es tan solo esquí.

3

DIAGNÓSTICO Y PLAN IMPULSOR





Gourmet (continuación)

GOURMET			
COMARCA	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
ALTO URGEL	Producto <ul style="list-style-type: none"> La mejor manteca y nata del Cadí Camino más largo pero producto mejor 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> No próximo Servicio <ul style="list-style-type: none"> No distribuyen nata en Barcelona 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Mentalidad y que se modernicen. Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Parecido al Berguedá. Que se den a conocer. Promocionar la comarca
GERONA	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Proximidad Producto	Servicio	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Promover el turismo de invierno porque en invierno es está muy triste
LA SELVA		Estructura <ul style="list-style-type: none"> Industrias grandes Distribución <ul style="list-style-type: none"> Productos masificados 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Acabar la carretera
EMPORDÁ	Producto <ul style="list-style-type: none"> Diferenciación con productos excepcionales 	Servicio <ul style="list-style-type: none"> Distribución y servicio 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Imagen exterior. Presentar mejor sus productos
PALLARS	Estructura <ul style="list-style-type: none"> La belleza del territorio Los productores Muchos años de experiencia 	Servicio <ul style="list-style-type: none"> Logística. Llegan cuando llegan Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Mala comunicación 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Red de comunicaciones Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Publicidad
BAJO LLOBREGAT	Producto <ul style="list-style-type: none"> Calidad 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Son pequeños y tienen mentalidad de payeses. No se han puesto las pilas 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Mentalidad profesional
VALLÉS ORIENTAL	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Está cerca 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Pocos productores 	Estructura <ul style="list-style-type: none"> Mejorar las vías de transporte



TABLA 62
Ecológico

ECOLÓGICO			
COMARCA	VENTAJA	DESVENTAJA	SUGERENCIAS DE MEJORA
RIPOLLÉS	Estructura · Espacio natural para producción de animales	Producto · Poca diferenciación del convencional	Estructura · Definirse
MARESME	Estructura · Climatología da producción estable · Potencial de producción	Precio · Precios	Precio · Mejorar precios
CERDAÑA	Producto · La patata	Estructura · Distancia	
ALTO URGEL	Estructura · Proximidad Producto · Producto de la tierra	Producto · Poco producto y muy estacional	
BAIX LLOBREGAT	Estructura · Proximidad	Estructura · Producción estacional	Servicio · Flexibilidad y adaptación
BAIX CAMP			Servicio · Flexibilidad y adaptación
ANOIA	Producto · Permite variedad · Mucha variedad de fruta de hueso y temprana		
VALLÉS ORIENTAL	Producto · Recuperando productos olvidados como aceituna y semillas		Estructura · Organización. Porque son muchos y pequeños Comunicación
LLEIDA	Estructura · Gran capacidad de cultivo intensivo		Servicio · Organizar distribución y transporte para los productores ecológicos
MONTSIÀ	Producto · Cítrico. Posibilidades		Servicio · Que se adapten. Poder hablar el mismo idioma · Mejorar la comunicación. No se entiende porque no te entienden
MOIANÉS	Estructura · Capacidad de producción		Producto · Mejorar calidad
ALMUÑECAR	Servicio · Me llevan el producto a la tienda	Estructura · Muy lejos en cuanto a transporte	
MURCIA Y ALMERÍA	Estructura · El clima		



I. Diagnóstico

Entorno

Naturaleza de la demanda. *La naturaleza de la demanda cambiará* al cambiar las prioridades, preferencias y hábitos de la sociedad, donde ya está aumentando:

- a) El número de familias más pequeñas y monoparentales, por lo que los fabricantes tendrán que innovar en formatos individuales.
- b) El número de personas que pasa más tiempo fuera del hogar y por tanto, aunque en 2012, por el efecto de la crisis haya reducido, se seguirá consumiendo más en el canal *foodservice* (fuera del hogar).
- c) El interés por la rapidez, comodidad, placer y salud provocará más *innovaciones* en productos de conveniencia, de cuarta y quinta gama (fáciles de preparar, precocinados, etc.), productos gourmet, naturales, ecológicos, etc.
- d) El intercambio cultural y por ello, los países nórdicos beberán más vino y nosotros, más cerveza.
- e) ...

No podemos olvidar la realidad local pero *ya no podemos pensar en empresa local o regional* sin contemplar los *grandes movimientos de fondo* que nos pueden llevar al éxito o al fracaso. Es decir, se trata de aplicar el principio “*Think global, act local*”.

Estructura. La estructura empresarial del sector agroalimentario, a nivel europeo, español, catalán y de Berguedá está polarizada entre muchas pymes y pocas empresas grandes, pero muy poderosas.

En cuanto a estructura empresarial lo más relevante para el Berguedá es que el **82% de su parque de empresas son microempresas de entre 1 y 5 empleados.**

Al tener una estructura basada en pymes y especialmente microempresas, el Berguedá se halla aún más *atomizado* que sus competidores en general, lo cual le perjudica a nivel de:

- Costes, por *economías de escala* en la producción
- Precios, por falta de *poder de negociación* con la distribución
- *Recursos* y acceso a la *financiación*
- Capacidad para generar *innovación*
- Diversidad de *actividades*
- Contar con *personal* cualificado

Las pymes, se aprovechan mejor de la *diferenciación* y el *acceso* a los *recursos* que utilizan (cereales, pastos, frutos del bosque...) así como de la *diversidad* de productos. El número de grandes empresas en



la comarca es muy reducido y tienden a operar a escala *global*. Son más *productoras* que *marquistas*. Las pequeñas-medianas son *marquistas* y suelen operar en escalas geográficamente más reducidas.

Marca del distribuidor. Es importante destacar y tener en cuenta el fenómeno de la marca del distribuidor por el peso que tiene (en España el 41,5% en 2012), su evolución al alza constante y porque antes de dejar de consumir, los consumidores actuales, optan por los productos de marca del distribuidor, a precios más bajos.

En la misma línea, a nivel nacional y en Cataluña, la concentración de la distribución también es muy elevada y las grandes cadenas de distribución con su *poder de negociación*, favorecen a sus productos, dificultando el acceso y ejerciendo **presión en precios a los productores** de todo tipo, puesto que marcan el punto de referencia de precios mínimos.

Costes. Además, el sector también se encuentra sometido a una elevada *presión sobre los costes* a consecuencia del encarecimiento de la *energía* y de las *materias primas*, y al tratarse de un sector muy *atomizado*, especialmente en la primera transformación, con empresas de pequeñas dimensiones, éstas no pueden aprovechar las *economías de escala*.

Comarca de interior. Cabe destacar que en 2012, en el Berguedà, solo *exportan el 17%* de sus 200 primeras empresas y es la comarca más retrasada de la provincia en relación a empleo en actividades de alto contenido *tecnológico*.

Underpinnings

Desde la perspectiva de los Underpinnings y según los productores de la muestra, *todos los segmentos* estratégicos (marca reconocida, natural, natural-gourmet y ecológico) se *diferencian por la calidad*, se *adaptan en servicio* a sus clientes, disponen *autofinanciación*, se benefician de la *imagen del Berguedà* como proximidad, local, sano y natural, etc., pero conviene distinguir a las empresas de *marca reconocida* que son más industriales y se dirigen a la *gran distribución*. Según la opinión de los miembros de este segmento de productores, sus empresas se **sustentan en**:

- Concentración de clientes (Diversificación de clientes)
- Gama de productos (Variedad de productos)
- Marcas de calidad (ISO, BRC, IFS, FACE, HALAL...)
- Empresas adaptadas a necesidades del cliente

El resto de segmentos (Natural, gourmet y ecológico) son *artesanales* y cuentan con productos *más diferenciados*, se dirigen a *clientes pequeños* como tiendas tradicionales, especializadas, restaurantes y foodservice y cuentan las mismas características que los de marca reconocida, pero básicamente se diferencian en:

Volumen y sistema de producción. Son más pequeños, artesanos (alguno ya no tanto) y funcionan con una estructura más familiar.



Producto de calidad más natural y mayor asociación del producto a la zona y a la imagen de sano y natural y mayor innovación, servicio más personalizado, relación más estrecha y de fidelidad de sus clientes

El gourmet ofrece mayor calidad que el natural, utiliza materia prima excelente, dispone de márgenes más amplios

El ecológico ofrece calidad entre natural y excelente en ecológico, con sello de garantía, actúa con valores (mayor transparencia y honestidad, conciencia, sensibilidad y compromiso social), autosuficiencia, trabajo en red y buena comunicación.

Amenazas

General

Económico-financiero. En cuanto al *tipo de amenazas relevantes*, todos los segmentos se refieren a amenazas relacionadas con temas *económico-financieros*. En marca reconocida señalan “*menos bancos, mayor riesgo de financiación*” y los otros tres grupos se refieren a aumento de **costes** de distribución debido a *aumento del precio del carburante*.

Al segmento *gourmet* también le preocupa la subida del *precio del cereal* (queseros) y todo lo **relacionado con la crisis**: *empobrecimiento* del mercado, problemas de *cobro*, cambios de *estructura y consumo familiares, turismo*, etc. Incluso el aumento de *impuestos*. También relacionado con la crisis, el sector *ecológico* considera con efectos desastrosos y probabilidad total, la *bajada de poder adquisitivo* de la gente.

Sanidad y legislación sanitaria. Excepto el grupo de natural, todos los demás manifiestan preocupación con impacto y probabilidades importantes por los temas *sanitarios* y sobre todo, por *cambios legislativos sanitarios*. El segmento ecológico también está preocupado por este tema pero en signo contrario: por competencia desleal que use fitosanitarios, abonos, etc. de manera no regulada y por la *relajación*, la *disparidad de criterios de certificación* de comunidades autónomas y la *desconfianza* que todo esto genera.

Marca reconocida. Adicionalmente, los productores de *marca reconocida* detectan una amenaza importante con probabilidad media, la *concentración de sus clientes*.

Natural. Los productores del segmento *natural* también aluden a la amenaza de *desaparición de la tienda tradicional*.

Gourmet. Los productores *gourmet* saben que venden un producto muy diferenciado, saben que tienen buenos márgenes y temen la *entrada de competidores* y disminución de *diferenciación, rentabilidad, proximidad con el cliente*

Con probabilidades medias y muy bajas pero este grupo y el *ecológico* valoran con un impacto entre importante y catastrófico, amenazas contra la *imagen de sano y natural del Berguedá* a través de turismo masivo y públicos incívicos, industria contaminante, etc.



Ecológico. Este segmento valora con *relevancia total* el descrédito por *confusión* de los *conceptos “natural”* y *“casi ecológico”* y con un 40% de probabilidad también mencionan como importante la *desaparición de la tienda tradicional*.

Oportunidades

General

Avances tecnológicos. En cuanto al tipo de oportunidades relevantes, todos los segmentos artesanales se refieren a oportunidades relacionadas con avances tecnológicos para *innovar* y *mejorar procesos de fabricación*, sistemas de mecanización, elaboración, envasado, control de calidad, caducidad... obtención de *materia prima* excelente, cereales autóctonos, variedades, razas... *presentación* y *transporte de producto* y también *procesos de comercialización*...

Tecnologías de información y comunicación. (Especialmente redes sociales) Para *comunicar* y vender mejor la *imagen* y el *reconocimiento* de la *diferenciación*, mejorar el *servicio* y expresarse.

Cambio cultural de consumo. Contemplan el cambio en la *cultura de consumo*, conciencia y hábitos como una gran oportunidad para sus productos de calidad superior.

Marca reconocida. Este sector solo reconoció una oportunidad relevante con probabilidad del 50% que consiste en que sus clientes valoren más al proveedor local de *proximidad*.

Natural. Parecido al grupo de marca reconocida, considera que sus clientes valorarán más la *procedencia* de sus productos y el entorno comarca Berguedà tiene gran valor. Además, este segmento valora la *recuperación económica*, la mejora de *vías de comunicación* (*carreteras*...) y la *publicidad* sobre las *setas* de la comarca como *oportunidades relevantes* para aprovechar la *fidelidad* y *proximidad* que posee con sus clientes.

Gourmet. Este segmento siente que presta un servicio muy personalizado considera una oportunidad relevante que los *clientes aumenten su nivel de exigencia en servicios*. También señalan como relevante con probabilidad media que sus *competidores hagan cosas mal* o con *menos calidad* en producto. Llama la atención el hecho de que este segmento haya valorado con impacto de importancia el hecho de que aparezcan *políticas destinadas a la innovación* y le hayan dado una probabilidad de ocurrencia de tan solo un 10%.

Ecológico. A diferencia de los demás conceden gran relevancia al hecho de que aparezcan *estudios sobre los beneficios de la política agraria ecológica* (P.A.E.). Con probabilidades bajas pero el máximo impacto, citan la *voluntad política de difundir el producto eco* y el que pudieran *aparecer problemas sanitarios derivados de la alimentación*.

Benchmarking

Tan solo con observar los volúmenes, el número de miembros, de empleados y la dimensión en general, es evidente que la propuesta de clúster que estamos haciendo se corresponde más bien a un mini clúster



que no a un clúster propiamente dicho. Las *dimensiones*, la *masa crítica*, las *características estructurales* y los *presupuestos* son variables clave.

Dadas las **diferencias estructurales** entre el clúster agroalimentario del Berguedá y la realidad de los clústeres existentes, consideramos que *algunas mejores prácticas de los grandes podrían aprovecharse y otras no corresponderse con la situación y el contexto del clúster del Berguedá*.

Una vez constituido el clúster, conociendo los miembros integrantes, desde la realidad contextual sí que convendrá contactar, establecer alianzas y cooperaciones, complementariedad y comunicación... con esta red tan potente que ya existe en Cataluña y a través de ellos conseguir *masa crítica suficiente* para acceder mejor a la innovación y a las mejoras de competitividad, compartir objetivos y sinergias, integrar esfuerzos, voluntades e incluso financiación; utilizar factores de producción o tecnologías comunes, conectar compradores y vendedores, etc.

Sin embargo, consideramos que el interés del clúster del Berguedá está en *fortalecerse teniendo en cuenta sus características y las necesidades específicas del sector en la comarca*

Uso genérico

Es fundamental recordar que el uso genérico consiste en:

- **Diferenciación** del surtido básico, con productos de calidad **típicos del territorio**
- **Confianza** en el cumplimiento de una calidad determinada de producto local y unos **acuerdos pactados**

Y que los factores clave de éxito que sirven al uso genérico son:

- **Eficacia: diferenciación en calidad y adaptación en servicio**
- **Garantía: estructura y actitud** empresariales que demuestren capacidad y **cumplimiento** de los acuerdos pactados que proporcionen seguridad.

Escala de valores

La escala de valores, que aparece en el apartado 3.1.2 (imagen 7), indica el camino del éxito o la ruta del fracaso a través de los atributos siguientes:

Mínimos. En esta escala se puede observar como para poder tener mínimamente en cuenta a cualquier proveedor, los clientes de todos los segmentos necesitan tener ciertas *garantías de que podrán cumplir sus compromisos*, a partir de disponer de:

- Una **estructura y organización** adecuadas
- Una **calidad de producto y servicio** *adecuados* para cada segmento en cuestión
- Para el segmento de clientes *gourmet*, el compromiso de un tipo de **distribución exclusiva** y para el segmento *ecológico* una **distribución no masificada**



Además, en relación al **precio**, deberán estar **dentro de los niveles de precio de mercado** de cada segmento, excepto en el caso de **productos extraordinarios** donde el canal gourmet y el ecológico pueden tener un **límite superior menos sensible al precio** y aceptar precios más relativos al *grado de excepcionalidad* del producto.

Fracaso y molestia. Sus proveedores deben tener siempre presente que cualquier **deshonestidad o incumplimiento** significan el fin de la relación comercial y seguramente mala fama en el sector. Los **errores e incumplimientos considerados leves** por el cliente molestan, acumulan y también pueden acabar en fracaso.

Para los clientes de marca reconocida también molesta la **falta de mentalidad y actitud de colaboración en promociones y degustaciones** y que sus proveedores también lo sean de **Mercadona**.

Al resto de segmentos de producto *artesanal* les molesta que sus proveedores apliquen **políticas de precios muy desiguales** según clientes o zonas y al segmento *natural* que la **distribución sea masiva**.

Éxito. Finalmente, si se cumple y se superan los peldaños anteriores se podrá alcanzar el éxito empresarial con los clientes si adicionalmente, se aportan los siguientes valores:

Diferenciación: Presentación, Innovación y variedad y para el conjunto de clientes de producto **artesanal**, recibir **buena información por parte de la persona en contacto con el cliente**.

Comunicación, como conseguir una **buena sintonía personal** en el caso de los clientes de producto **ecológico**.

Posicionamientos

En todas las valoraciones de posicionamiento se puede observar como hay empresas del Berguedà muy bien posicionadas en cuanto a calidad y otras que deberían mejorar, pero en general y en relación al ideal de sus clientes es necesario que mejoren mucho más en servicio y en cumplimiento que en precio y en calidad.

Aunque también hay muchos competidores que están fallando en cumplimiento, dado que es un atributo de fracaso, convendrá prestarle mucha atención.

Berguedà en general

El comentario general **en positivo**, sobre todos los segmentos analizados del Berguedà es que:

1. El territorio comunica comarca privilegiada, virgen, paisaje, sano y natural, aire libre, verde, setas, pastos y montañas
2. Sus productores tienen muy buena capacidad para producir calidad y sus marcas y productos ofrecen una calidad entre alta y muy alta



3. Los productores disponen de acceso directo a materias primas de gran utilidad (cereales, patatas, cultivos de verano, setas, frutas del bosque, etc.)
4. Tienen la ventaja de la proximidad

En negativo, comentan:

1. Falta de estructura
2. Gestión y organización en general
3. Que son poco conocidos, que no se promocionan ni se venden bien, que comunican poco sus productos y en especial los nuevos

En general, destaca que tienen *grandes posibilidades* a nivel de *producto, tradición, proximidad, imagen ideal para este tipo de productos de comarca sana y natural y que deberían hacer esfuerzos de comunicación publicitaria, de promoción y degustaciones.*

En particular y por segmentos, proponen que frente al futuro realicen los siguientes cambios esenciales:

Marca reconocida

Producto

Sus clientes son básicamente de la gran distribución que perciben al tipo de proveedores del segmento marca reconocida del Berguedá como pequeñas empresas locales, que les proporcionan un producto **complementario al suyo de base**, enriqueciendo su surtido con un *producto diferenciado* como **producto típico local y tradicional, de proximidad y de calidad superior a su estándar de base.**

Paralelamente, en este segmento no se dan muchas fuentes de ventaja competitiva pero las que se dan son importantes. En este sentido, la única oportunidad que identificaron los productores de que sus clientes valoren más el tipo de *proveedor local de proximidad*, resulta relevante e incluso nos atreveríamos a estimar un tipo de impacto y una probabilidad muy superiores a su evaluación porque en este caso la **proximidad incluye** un concepto de **posicionamiento comarcal del Berguedá de sano y saludable**, además de un tipo de **producto típico local** que por definición, ya se diferencia y coincide con el tipo de **valor** que sus clientes están buscando.

Este tipo de clientes impone sus reglas y su escala de valores marca un camino clarísimo.

Atributos de mínimos que si no cumples, son de fracaso directo:

- Precios dentro de los márgenes establecidos
- Servicio adaptado al máximo
- Producto interesante. (Diferenciado, complementario al suyo de base, típico local y tradicional, calidad superior a su línea básica)



A partir de ahí, *no* se permiten *incumplimientos* graves o repetidos, ni mucho menos deshonestidades ni nada que pueda poner en peligro la confianza

Atributos de éxito: Diferenciación, básicamente vía calidad e innovación.

Precio

Es de sobra conocido su *gran poder de negociación* y la *batalla férrea* que mantienen entre ellos por defender y ganar posiciones, presionando sobre los **precios**, así como la existencia de su **marca de distribuidor**, con un porcentaje altísimo de participación, en crecimiento y alentado por efecto de la crisis económica en la cesta de la compra de los consumidores.

Propuestas de futuro

Estructura. Más *ambición* en vender más

Por tales razones, la diferencia de proporciones entre proveedor y cliente, el desequilibrio de fuerzas, el soporte básico de la *concentración de clientes* que identificaron los productores de este grupo y la amenaza de que los grandes distribuidores se fusionen más entre ellos coincide con la sugerencia / recomendación de sus clientes para que **crezcan y diversifiquen**, lo que llevaría a la necesidad simultánea de **organización**.

Cuando los clientes de este segmento mencionan explícitamente la necesidad de que *los proveedores* de este segmento alcancen *más volumen*, que adquieran *masa crítica*, comentan que es necesario y fundamental para *ahorrar costes vía economías de escala*, disponer de *más capacidad de producción y mejor servicio*.

Por supuesto, además de tener en cuenta la amenaza de “*menos bancos significa más riesgo de financiación*”, esta *política de crecimiento puede ser más o menos adecuada* en función de la estructura y recursos disponibles, capacidad y voluntad de endeudamiento, etc. de cada proveedor.

Comunicación. *Apostar por un valor y darse a conocer*, publicidad, más comercialización, *Llegar más al cliente*, *Erigirse en un referente alimentario de productos típicos, crearse imagen*.

Además les proponen que **utilicen más el Berguedá como coetilla de su marca**, que sean **más agresivos en promociones y degustaciones**.

Grupo de producción artesanal (natural, gourmet y ecológico)

Salvando distancias, porque alguno ya recibe críticas de que ha dejado de ser artesanal, porque ha crecido y se ha industrializado demasiado, en general hay bastante coincidencia en los tres segmentos de producto en que conviene mejorar los apartados de:

Estructura y organización, producción y producto, servicio, distribución y transporte, comunicación y promoción.



A continuación, se puede observar el detalle por segmentos de producto.

Natural

A los productores de este tipo de producto les proponen:

Estructura. Más autoestima y más unión

Comunicación y promoción. *Definirse claramente* en relación con lo que quieren comunicar, realizar *propaganda conjunta*. Hacer más ofertas.

Producto. Ofrecer *más cantidad, más variedad* (dicen que tienen una capacidad impresionante de hacer cosas nuevas), apostar más por un *aumento de la calidad, más regularidad de producto, mejorar los productos más artesanos*

Servicio y distribución. Mejorar los dos, especialmente en *más días de transporte, más atención al cliente, atención más personalizada y mejorar el trato*.

Precio. Que *no hagan diferencias de precio* según clientes y zonas. Tratar a los clientes de *la comarca igual o mejor que los de fuera*. Esto se lo piden especialmente los clientes del Berguedá en relación a clientes importantes de Barcelona.

Gourmet

A los productores de este tipo de producto les piden básicamente de cuatro áreas:

Estructura. *Mejorar la organización, la gestión administrativa, la distribución, el transporte, el servicio y la mentalidad. Abrir domingos y festivos.*

Comunicación y promoción. *Hacer marketing, decidir el concepto que quiere vender, darse a conocer, promocionarse en el mercado, hacer promociones, regalar de producto y muestras, promocionar la comarca sus empresas, marcas y productos, porque son desconocidos, diferenciarse, ayudar a las empresas para que marquen diferencia en ferias y publicidad, desacomplejarse. Si quieren salir tienen que conocer el mercado y aprender a vender mejor, reorganizar todas las entidades de promoción turística, en general, formar para aprender a vender las características del producto.*

Producto. *No tener roturas de stock, más gama de producto, elaborar más a menudo y no solo una vez a la semana, cerrar círculos, disponibilidad de productos en el momento de repartirlos, presentación del producto: Tratarlo bien y hacerlo llegar bien y que algunos no utilicen producto de los demás.*

Distribución. Tener en cuenta que los restaurantes son los escaparates más importantes. Presentar “del Berguedá” en las cartas



Ecológico

A los productores de ecológico les proponen esencialmente:

Estructura. Organización (todos dicen que se dispersan demasiado y tocan demasiadas teclas, que deberían concentrarse en la producción).

Comunicación. Darse mucho más a conocer, mejorar mucho la comunicación y especialmente de las personas en contacto con el cliente, que dominen e informen mejor.

Producto. Definir una oferta concreta, mejorar las presentaciones.

Servicio. Mejorar el servicio en general, mayor agilidad y reacción de acción. Organizar distribución y transporte para los productores ecológicos. Buscar sinergias de transporte conjunto.

Lo más relevante que nos ofrece la información del *mercado*, los *underpinnings* que sustentan a las empresas del proyecto de clúster, el *tipo de amenazas y oportunidades relevantes* y por último, los *factores y variables clave* que inciden en cada segmento desde la perspectiva de sus clientes nos indica que el Berguedà en general, tiene un gran potencial como proveedor, pero si quiere afrontar el futuro con garantías de éxito deberá realizar ciertas apuestas estratégicas especialmente en producto, servicio, estructuración, gestión y comunicación.

1.1. El Berguedà tiene potencial

Uso genérico. Según el uso genérico, todos los clientes de todos los grupos compran esencialmente:

“Diferenciación de sus surtido básico y respecto a sus competidores, con productos de calidad típicos del territorio”

Y para ello, el Berguedà está muy bien considerado:

- **Imagen de la comarca.** Por producto de calidad entienden lo siguiente: Sano y saludable, auténtico, excelente y auténtico o excelente en ecológico y *el Berguedà y la imagen que ellos y los consumidores tienen de él les encaja perfectamente con estos conceptos, les aporta mucho valor e incluso la califican de “comarca privilegiada” en este sentido.*
- **Productos típicos del territorio.** El Berguedà tiene productos típicos considerados *muy interesantes comercialmente*, sus productores los saben conseguir extraordinariamente bien y encima tienen *tradición*.
- **Imagen de los productores y productos.** Perciben a sus productores con *muy buena capacidad, nivel y eficacia* en cuanto a *calidad*. Además ofrecen *producto propio*, algo que les transmite mucha confianza.



- **Diferenciación.** Diferenciación es diferencia aportando valor y consideran que tienen productos muy bien diferenciados.
- **Innovación.** Creen que tienen mucha capacidad para diferenciarse más en valor, número de productos y variedad.

Proximidad. Los clientes valoran muchísimo la proximidad, tanto desde la perspectiva de la confianza, la sensación de conocidos, el llamado “ultrafresco” por menor sufrimiento de producto, transporte, servicio, tiempo mínimo, etc. Este es otro atributo *importante en la escala de valor* de los clientes donde el Berguedá está *muy bien posicionado*.

Especialización. Especialmente en los sectores *gourmet* y ecológico se valora mucho que los productores sean muy buenos especialistas en su producto, que lo dominen y sepan transmitir bien su conocimiento. En cuanto a lo de comunicarlo sus productores sacan menos puntuación, pero en cuanto a especialización, les reconocen como *muy buenos especialistas* que dominan su *producto*.

Precio. Si analizamos la valoración que hacen de su nivel de precio, vemos que salvo excepciones, tienen una imagen comarcal de caro y en cambio a sus proveedores de todos los segmentos les sitúan *muy bien en relación a su posicionamiento ideal*. Incluso es interesante observar como en algún caso podrían subir precios. Especialmente en el segmento ecológico, que tienen complejo de caro y son más exigentes con el ideal de precio y en el gourmet *admitirían precios más elevados*. En este último, a cambio de más diferenciación, calidad y servicio.

1.2. Cambio en producto

Uso genérico. Sin embargo, si el Berguedá quiere ganar y mantener posiciones de ventaja competitiva el uso genérico de los clientes señala que el cliente compra esencialmente,

“confianza en el *cumplimiento* relativo a *producto, servicio y acuerdos*”

Calidad. En relación a calidad, la mayoría de los productores del Berguedá están ubicados dentro del área de posicionamiento ideal para los clientes entrevistados.

En el segmento de marca reconocida están bastante bien ubicados, excepto uno que está en el límite inferior. Y en cuanto a la comarca se la percibe posicionada por encima del ideal, lo que indica las grandes **posibilidades de mejorar y afianzarse** en este atributo esencial de la calidad.

En los tres segmentos artesanales, los productores del Berguedá no están tan bien ubicados como en el caso de marca reconocida. Pocos productores están en el máximo del área preferida y hay bastantes rozando el límite inferior. Además, en los segmentos natural y gourmet la mayoría caen en un terreno poco definido entre los ideales de natural y gourmet. A nivel comarcal, se confirma como, en los tres segmentos, **necesitan más nivel de calidad de producto**.



En relación con la calidad los mandatos del cliente son muy claros. No perdona *deshonestidades, incumplimiento de acuerdos* en las características de los productos, *continuidad y regularidad en la calidad y el suministro*. Y como decía un entrevistado “*esto es sagrado*”. Aquí no se puede caer.

En positivo, además de cumplir garantías como normas de seguridad, controles, homologaciones y certificaciones, el cliente tiene sus requisitos de mínimos:

- Que se cumplan los parámetros que el establece según el segmento de producto y a más nivel más demostrable tiene que ser
- Materia prima, cuidados animales, sistema y técnicas de producción adecuados
- Estabilidad y continuidad

Después de cumplir los requisitos de mínimo cumplimiento, la presentación, la innovación y variedad aportan diferenciación y ventaja competitiva.

La especialización, la proximidad y la logística pueden ayudar a ofrecer mejores condiciones de calidad.

Posicionamiento. Respecto a calidad y servicio, que son los ejes fundamentales de posicionamiento, **muy pocos están bien posicionados** pero donde **caen es especialmente, en servicio**.

Cumplimiento. *En relación con el cumplimiento* se aprecia un cumplimiento ejemplar en ciertos casos pero también muchos casos de incumplimiento y algunos a un nivel peligroso de molestia para el cliente.

Lo cierto es que con ciertas diferencias según los segmentos, pero sus competidores de otras comarcas también se comportan de manera parecida, lo que significa que hay una clara **oportunidad de cambio estratégico**, con doble beneficio. Anticiparse a que lo hagan los demás, evitar problemas y ganar la posición estratégica, porque calidad y servicio son claves y *lo serán más porque el cliente lo exigirá cada vez más*.

1.3. Cambio en servicio

El servicio también es clave y estratégico y las valoraciones en general quedan bastante lejos del máximo ideal.

También y especialmente en servicio hay que cambiar, porque es donde se saca peor nota y el **uso genérico** reza que:

“es básico prestar un servicio muy adaptado a las necesidades del cliente”

- **Calidad relacional.** En servicio el cliente tampoco perdona deshonestidades ni incumplimiento de acuerdos en las características del servicio. En este caso, además de los componentes que se detallan a continuación, también cuenta la **calidad relacional**, es decir, la *sintonía*, el *feeling*, el trato y la confianza personal.

4

PLAN ESTRATÉGICO





1. Estrategia genérica

El objetivo de las propuestas genéricas consiste en tener en cuenta el diagnóstico de situación y el ADN empresarial de los futuros miembros del clúster, para elegir las mejores opciones y proponer los ejes estratégicos de cambio que serán claves para transformarse, reposicionarse y acometer los retos del futuro con el máximo de posibilidades, organizando un modelo de gestión que persiga potenciar y mantener la competitividad de las empresas del clúster bajo el principio del cambio continuo.

1.1. Misión y objetivos generales

La misión o razón de ser del futuro clúster agroalimentario de la comarca del Berguedá consiste en:

Promover, fomentar y contribuir a la **competitividad** de sus empresas miembro

Objetivos generales:

- Crear *economías de concentración* que proporcionen ventajas competitivas
- Facilitar el *acceso a recursos* científicos, tecnológicos, empresariales y financieros
- Promover la *cooperación* para generar y compartir *sinergias* y *estrategias*
- Creación de un *entorno favorable* para el aumento de la *productividad*
- Promover proyectos de *innovación* y *comercialización*, individuales y colectivos

1.2. Mercados de referencia

Teniendo en cuenta los soportes básicos, competencias clave y cualidades competitivas distintivas de las empresas que conformarían el clúster, en el gráfico siguiente se definen los segmentos objetivo del mercado de referencia elegidos como más oportunos.

Esta selección indica una concentración en estos canales y el abandono de los demás. Inicialmente, en el caso de no poder renunciar a facturación ya establecida en otros canales, se trata de tener claras las prioridades e ir haciéndose fuerte en el canal seleccionado para evitar el riesgo de la dispersión y la desorganización.



TABLA 63
Segmentos objetivo según mercado de referencia

			CANAL DE DISTRIBUCIÓN					
			Gran distribución	Retail tradicional	Distribución especialista	Foodservice natural y gourmet	Tienda propia/venta directa	Resto Canales
PRODUCTO TÍPICO DEL TERRITORIO	NATURAL	ECOLÓGICO			Certificación Ecológica auténtico y excelente			
		GOURMET			Excelente			
	INDUSTRIAL	NATURAL		Auténtico				
		MARCA RECONOCIDA	Sano y saludable					

1.3. Estrategias competitivas

Según sus *capacidades distintivas* y *el origen de la ventaja competitiva*, la superioridad relativa de los productores del Berguedà encaja con la estrategia genérica básica de **concentración en un segmento**.

La **naturaleza y fuerza de ventaja competitiva** que el Berguedà ostenta y puede defender con superioridad frente a sus competidores inmediatos, se basa en que su territorio y cadena de valor pueden **imponerse diferenciándose en el segmento de productos típicos del territorio**. Y además, están a tiempo porque la batalla por liderar el mercado de productos de proximidad aún está en sus inicios.

TABLA 64
Ventajas competitivas según objetivos estratégicos

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Valor exclusivo percibido por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mercado de alimentación	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Productos naturales típicos del territorio	Diferenciación en el segmento	Líder en costes del segmento

Dentro de este segmento las empresas de producción artesanal, por dimensiones y capacidades de innovación encajan en la opción estratégica del **especialista de segmento, apoyado en la estrategia de diferenciación**, dado que su fuente de ventaja “**es externa**” porque se apoya en **calidades distintivas**



del producto que representan **valor diferencial exclusivo** para sus clientes, quienes a cambio estarán dispuestos a aceptar un precio de venta más alto que los demás productos del mercado.

Esta estrategia supone capacidades de marketing para *detectar y posteriormente satisfacer expectativas* y *valores* interesantes para el cliente, a un nivel que los demás competidores no puedan igualar.

Dentro del mismo segmento de productos típicos de territorio, la fuente de ventaja competitiva de los **productores industriales** debe ser **“interna”**, persiguiendo su superioridad en relación a costes de producción, administración, gestión, comercialización etc. y consiguiendo un **coste unitario inferior** al de sus competidores.

Lo que no pueden hacer estos últimos es quedarse a medio camino, con un producto poco diferenciado y de coste medio, donde si no quieren perder *margen*, *pueden perder clientes* de gran volumen que exigen precios bajos y a la vez quedan sin opción de negocio de margen elevado (*premium price*) frente a empresas enfocadas a diferenciación y margen alto.

Por lo cual, los industriales deben, dimensionarse no tan solo para diversificar riesgo y satisfacer mejor la demanda de sus clientes, sino para alcanzar volumen en forma eficiente, economías de escala y ventajas de productividad, reinvertir en equipo moderno, adoptar innovaciones tecnológicas, estandarizar al máximo, reducir costes basados en experiencia, organizar y controlar el coste, gastos indirectos, etc. a la vez que la calidad y el servicio son irrenunciables porque también en este segmento son atributos clave y estratégicos que tienen que ser potenciados. Es importante resaltar que *low cost* no significa *low price*. Se trata de invertir en todo lo que aporte valor al mercado y ahorrar en lo superfluo para tener ventaja competitiva en costes y tener más margen de maniobra para decidir los precios competitivos más adecuados, no para reventarlos. En resumen:

Artesanales	❖	Diferenciación	❖	Volúmenes bajos, costes altos, precios de venta altos y márgenes altos
Industriales	❖	Coste	❖	Volúmenes altos, costes bajos, precios competitivos (bajos), márgenes bajos

2. Estrategia básica

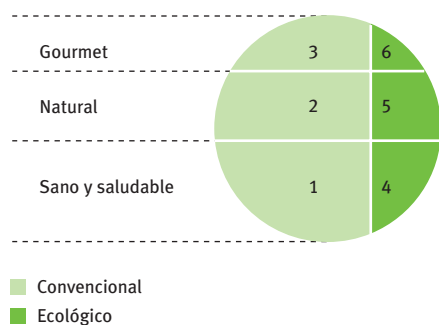
2.1. Objetivos básicos

- Erigir y consolidar el Berguedá como referente alimentario de productos típicos del territorio.
- Conseguir y mantener la posición de clúster líder en coste y en diferenciación, en el segmento de productos típicos territoriales.
- Mejorar la rentabilidad, principalmente por rotación en el grupo de producción industrial y por margen los artesanales.



2.2. Segmentación estratégica

El mercado de alimentación de productos típicos territoriales es heterogéneo porque sus consumidores tienen necesidades y preferencias muy diferentes. Por ello, en función de sus valores, sensibilidades y momentos de consumo, este mercado se vuelve a segmentar en los cuatro subsegmentos de la imagen siguiente.



Estrategia diferenciada por segmentos. Si se quiere conseguir el liderazgo en costes y en diferenciación, lo lógico es aplicar una estrategia diferenciada por segmentos. Es decir, una estrategia de mix *adaptada al máximo para cada segmento*.

Sin embargo, los productores artesanales natural y gourmet, en general, se dirigen al mismo canal de comercialización que es muy mixto por cuanto atiende simultáneamente a los dos tipos de producto con calidades diferentes. Además, el grupo natural, si crece mucho se industrializa y si se diferencia mucho, entra en el segmento gourmet. Es decir, mientras sea artesanal por vocación o porque tiene limitada su capacidad de producción su crecimiento lógico viene por el margen, que se consigue mejorando la diferenciación y la calidad, entrando en el segmento gourmet. Por tal razón aplicaremos la misma estrategia a los dos grupos, con algunas diferencias concretas.

Por vocación y características diferenciales de los productores ecológicos del Berguedà y el perfil de sus clientes objetivo, renuncian al segmento número 4 de producción ecológica industrializada y aplicamos el mismo principio de unificación que en los segmentos natural y gourmet, en los segmentos 5 y 6.

2.3. Posicionamiento competitivo

La propuesta de posicionamiento para todos los grupos estratégicos coincide en *mejorar algo en la calidad*, pero especialmente en posiciones de *servicio y cumplimiento general de calidad y precio*.

En cuanto a *precio*, el grupo industrial de *marca reconocida* y el *natural* deberían posicionarse *reduciendo alrededor de un 8%* en precios y por lo tanto en costes.

S

PLAN OPERATIVO





1. Conceptualización

El concepto empresarial define los valores diferenciales o especiales debe aportar el clúster del Berguedá, por lo que si es posible, se trata de **apropiarse de algún elemento clave antes que ningún otro competidor**.

Nuestra propuesta es que el clúster del Berguedá sea:

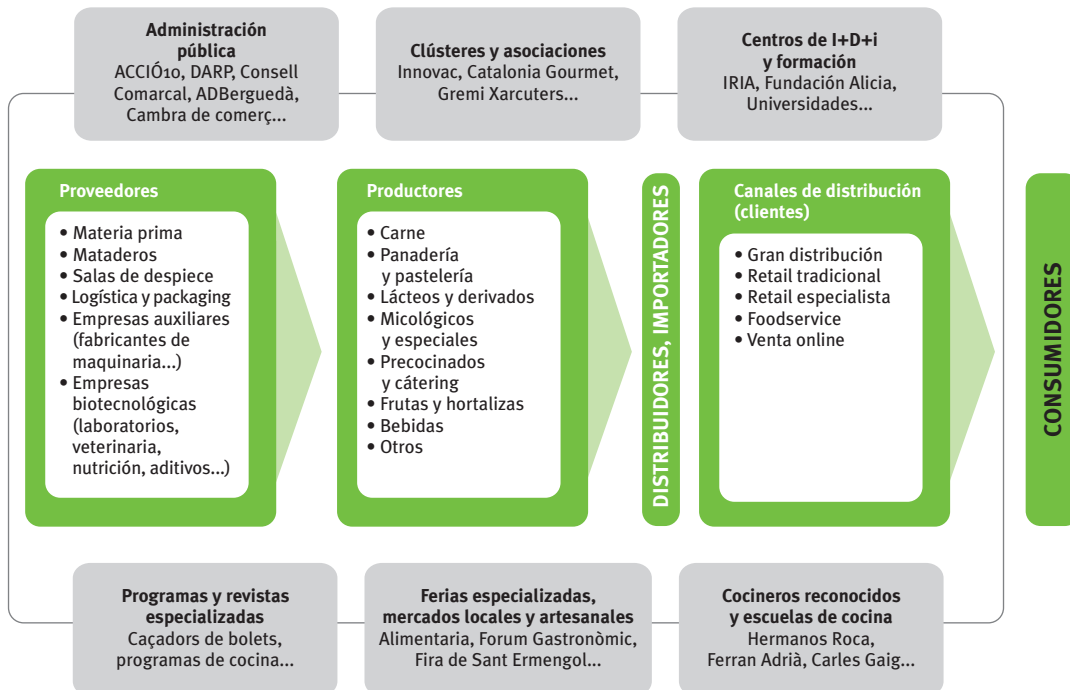
“El clúster de los **productos naturales, típicos de montaña, de Cataluña**”

A partir de este concepto, las marcas de los productores pueden continuar añadiendo la coletilla final de “del Berguedá”, porqué el Berguedá pertenece a Cataluña y sin embargo, **el clúster del Berguedá representa a todos los productos naturales, típicos de montaña, de Cataluña**.

Este concepto general incluye los conceptos específicos de segmento, de “sano y saludable”, “auténtico”, “excelente” y “ecológico”.

Además, una buena definición del concepto empresarial, permite delimitar mejor lo que el clúster tiene que ofrecer, lo que no y como debe hacerlo.

2. Mapa de agentes





3. Plan de actuación

Los principales objetivos o ejes estratégicos de reposicionamiento para las empresas del clúster del Berguedà son los siguientes:

- Diferenciación
- Adaptación empresarial a las necesidades del mercado
- Tecnologías
- Marketing
- Legislación y seguridad alimentaria
- Estructura de colaboración
- Formación
- Apertura de nuevos mercados, nuevos consumidores y exportación

3.1. Eje principal o esencial

3.1.1. Diferenciación

Que implicará **investigación, desarrollo e innovación**, trabajo en red y colaboración con los principales actores del proceso de innovación, institutos, universidades, fundaciones, centros tecnológicos, empresas e instituciones, promoción de proyectos de innovación, facilitar acceso a recursos científicos y tecnológicos...

3.2. Ejes auxiliares

3.2.1. Adaptación empresarial a las necesidades del mercado

Este eje es fundamental para cumplir con los atributos clave y ejes de posicionamiento que interesa que actúen a favor de las empresas del clúster para conseguir el éxito empresarial a través de la verdadera competitividad sostenible.

Dimensión. Este objetivo incluye ayudar a **dimensionar las empresas de cada grupo estratégico** adecuadamente, en primer lugar por la **necesidad fundamental de generar confianza y cumplir** los compromisos con sus clientes, y en segundo lugar, conseguir *ser importantes* para ellos, poder *diversificar* en el número de clientes suficientes disminuyendo así su *riesgo* y *vulnerabilidad*, sin dispersarse ni desorganizarse.

Tal como se ha comentado en el apartado de diagnóstico, la dimensión conlleva especialmente ventajas de ahorro en costes, vía economías de escala, pero además como:

- Mayor capacidad para generar innovación
- Mayor especialización y mejora en la curva de experiencia
- Mejor acceso a la financiación
- Diversificación del riesgo y menos pérdida de poder de negociación con la distribución
- ...y al final, mayor fidelización de clientes



Por supuesto **no se trata de crecer por crecer, sino de optimizar** los procesos productivos de la empresa, sea microempresa, pyme o grande. *Internamente por productividad y externamente* para adecuar la producción a las necesidades del mercado y así poder *afianzar la empresa* a través de la fidelidad de sus clientes.

Estructuración. Organizar los **sistemas de producción de producto y servucción de servicio** para conseguir estabilizarlos en los niveles adecuados de calidad en ambos ejes clave.

Gestión. Formación y soporte a las empresas para que consigan niveles altos de gestión y organización desde la producción hasta la administración y comercialización.

3.2.2. Tecnologías

Conseguir *avances tecnológicos* para innovar y mejorar procesos de fabricación, envasado, caducidad, presentación y transporte, comercialización, etc. potenciación y actualización de los miembros del clúster para aprovechar y generar nuevas oportunidades de negocio a partir del dominio de nuevas tecnologías y biotecnologías sanitarias.

Aprovechar oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos.

3.2.3. Marketing

Diferenciación

Para diferenciar marcas y productos es tan importante el objeto como la imagen que se le asocia y por tanto, el marketing también sirve para identificar la diferencia que aporta valor, gestionar su estructura y comunicarlo.

Marketing de producto, marca y *retail*, innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados, estudios de mercado, adaptación a cambios de hábitos de consumo, conocimiento del cliente y el consumidor, generación de sinergias de comercialización, comunicación, fidelización de clientes, etc.

Comunicación

- **Imagen de marca.** Crear y mantener una marca comarcal que aproveche sus valores territoriales para que puedan asociarse a la imagen de **salud y naturaleza privilegiadas** aplicable a sus productos típicos tradicionales extraordinarios
- **Difusión.** Dar a conocer y posicionar con notoriedad la marca comarcal, sus productores y productos
- **Orientación y promoción de acciones conjuntas en canales, medios y soportes de comunicación**
- **Comunicación comercial.** Formación de las personas en contacto en el cliente para que dominen, informen, presenten y vendan adecuadamente



Reposicionamiento

Partiendo de la idea de que el producto *gourmet* sale premiado en precio y fidelidad, la innovación, la calidad y la diferenciación pueden ayudar a desplazar muchas empresas con producto natural hacia este segmento más rentable con los mismos clientes actuales y algunos nuevos. Además, seguramente que con un poco de ayuda, otros tantos productos pueden pasar de calificación *gourmet* a *top gourmet* con una solidez, fidelidad e insensibilidad a precios y condiciones muy apreciables.

Las empresas del Berguedà están muy poco enfocadas al canal *foodservice* que emerge como una gran oportunidad y con toda seguridad, algunas de ellas y sus productos pueden ocupar primeras posiciones muy sólidas y rentables.

Posicionamiento

Posicionar el clúster y sus miembros a nivel local y general.

3.2.4. Legislación y seguridad alimentaria

Mantener y mejorar niveles y marcas de calidad (ISO, BRC, IFS, FACE, CCPAE, proximidad, etc.). Mejora en seguridad alimentaria, reducción del desperdicio, prolongación de fechas de caducidad, envases y embalajes, información, formación y soporte en la aplicación.

Información, formación y soporte en cambios legislativos sanitarios.

3.2.5. Estructura de colaboración

Sinergias

Generación y aprovechamiento de sinergias entre empresas del propio clúster y a la vez con empresas, clústeres y entidades de Cataluña, España e internacionales, para conseguir economías de escala, información, alianzas, colaboración, networking, desarrollo de proyectos individuales, grupales cuando afecten grupos de empresas y transversales cuando afecten a todas las empresas, etc.

Especialización

Crear una red de conocimiento que sitúe a los productores frente a sus públicos objetivo como líderes especialistas en su segmento de mercado.

3.2.6. Formación

Que todos los actores de la cadena adquieran un buen nivel de conocimiento y expertise desde el apartado sanitario hasta el comercial.

Nota: Un clúster no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para aumentar la competitividad



3.2.7. Apertura de nuevos mercados, nuevos consumidores y exportación

Teniendo en cuenta los problemas de dimensión, estructuración y gestión, de cumplimiento general en producto y servicio y por último, la estrategia de concentración en un segmento etc., lo recomendable consiste en no dispersarse hasta haber *afianzado la posición en el mercado elegido*.

Sin embargo, a nivel de acciones, el clúster puede irse preparando para el momento oportuno en información, contactos, etc.

4. Plan de acciones y responsables

EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
	Constitución del clúster	1	Acuerdo de asociación de primeros miembros productores y administración	ADBerguedà
		2	Nombramiento de junta directiva	ADBerguedà y primeros miembros asociados
		3	Acuerdo de asociación de primeros agentes implicados	ADBerguedà
		4	Definir perfil, funciones, objetivos y sistema de dirección del director del clúster o Clúster Manager, recursos necesarios (humanos, materiales y financieros)	ADBerguedà
		5	Acto de constitución del clúster de productos naturales típicos de montaña	Junta directiva
		6	Selección y contratación del director del clúster	ADBerguedà
		7	Presentación y aprobación del plan definitivo de acciones, presupuestos, timing y responsables. Establecimiento del sistema de rapport, control de desviaciones y de implementación de acciones	ADBerguedà y director del clúster



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
1. Adaptación empresarial a las necesidades del mercado	Dimensión	8	Definición del nivel de masa crítica y dimensión óptima de los cuatro tipos de productores de la comarca. Trabajo conjunto con clientes y productores de perfil más representativo	director del clúster
		9	Captación del número máximo de productores para conseguir economías de escala y poder de negociación. Contacto y visitas a productores	director del clúster
		10	Inversión óptima y planificada en crecimiento, tecnología e innovación. Definición, negociación y acuerdo conjunto entre productores, fabricantes de maquinaria, proveedores industriales, constructores, técnicos, auxiliares... y financieros	agentes y director del clúster
		11	<i>Outsourcing</i> . Definición conjunta entre productores de las posibilidades de externalización de costes	líder de productores y director del clúster
		12	<i>Outsourcing</i> . Plan de inversiones en <i>outsourcing</i> y financiación	líder de productores y soporte director del clúster
		13	<i>Outsourcing</i> . Acuerdo de colaboración en soporte técnico de agentes involucrados (institutos, proveedores...) para la definición de las necesidades de crecimiento	líder de productores y soporte director del clúster
		14	<i>Outsourcing</i> . Captación de subvenciones y ayudas de la administración e instituciones para la inversión en proyectos de <i>outsourcing</i>	director del clúster y soporte líder de productores
	Gestión	15	Formación y si es necesario selección y formación de personal adecuado para el nuevo sistema de producción. Sistema de colaboración con empresas de selección y formación	líder de productores y soporte director del clúster
	Dimensión	16	Dimensión. Negociación y acuerdo con proveedores de recursos necesarios para la fabricación, materia prima, aditivos...	líder de productores y soporte director del clúster
	Estructuración	17	Estructuración de sistemas de servucción para la optimización del servicio. Subcontratación y negociación conjunta de servicios de consultoría externa	líder de productores y soporte director del clúster
		18	Estructuración de sistemas de servucción para la optimización del servicio. Consulta a clientes representativos de las necesidades para un servicio óptimo	líder de productores y soporte director del clúster
		19	Estructuración de sistemas de servucción para la optimización del servicio. Definición de output de servicio, recursos necesarios, disponibles y definición del briefing	líder de productores y soporte director del clúster
		20	Estructuración de sistemas de servucción para la optimización del servicio. Obtención de subvenciones y ayudas de la administración e instituciones para la inversión para el proyecto	director del clúster, soporte líder de productores
	Gestión	21	Actualización, formación y soporte en sistemas de gestión, organización, administración y comercialización. Negociación y acuerdo de colaboración con institutos, centros de formación y profesionales especialistas	empresas y director del clúster colaborador



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
2. Tecnologías	Actualización	22	Acuerdo de colaboración y <i>networking</i> con los agentes tecnológicos idóneos para cada tipo de tecnología	líder de productores y soporte director del clúster
		23	Establecimiento de una mesa de trabajo permanente con representación de productores, agentes implicados, empresas y personajes invitados de referencia. Potenciación de intercambios de conocimiento científico y técnico	director del clúster y soporte líder de productores
		24	Para fomentar la cooperación dentro de la agrupación y generación de proyectos con los agentes, crear sistema de Información y difusión entre asociados de necesidades y avances tecnológicos	director del clúster y soporte líder de productores
		25	Formación en tecnologías y nuevas tecnologías. Negociación y acuerdo de colaboración con institutos, centros de formación y profesionales especialistas	director del clúster y soporte líder de productores
		26	Formación en tecnologías y nuevas tecnologías. Creación de una mesa de seguimiento y difusión de innovaciones, diferenciación y avances tecnológicos. Además de levantamiento de proyectos	director del clúster y soporte líder de productores



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
3. Marketing	Difereciación	27	Creación de una mesa de captación, información secundaria, análisis de mercados y detección de necesidades de clientes y oportunidades de mercado, especialmente plantear toda la acción empresarial desde la óptica de orientación mercado	director del clúster y soporte líder de productores
		28	Buzón de recogida de necesidades, proyectos y quejas de clientes	director del clúster y soporte líder de productores
	Comunicación	29	Difusión y notoriedad del cambio. Comunicación y visitas de clientes, instituciones y medios de comunicación a los centros de producción una vez estén dimensionados y actualizados los productores	director del clúster y soporte líder de productores
		30	Imagen de marca. Selección de un concepto de marca paraguas comarcal y de recomendaciones para marcas específicas para de productores y productos y perseverar en ellas	director del clúster y soporte líder de productores
		31	Imagen de marca. Contratar agencia y dar seguimiento creación nueva marca que asocie la imagen salud y naturaleza de una comarca privilegiada en esta línea (naturaleza, paisajes, animales, verde, calidad, montaña, pastos, aire libre sano y buenos alimentos...)	director del clúster y soporte líder de productores
		32	Imagen de marca. Aplicación nueva marca en etiquetado y demás soportes. Por ejemplo añadir coetilla de la marca paraguas del Berguedà en el etiquetado	líder de productores y soporte director del clúster
		33	Difusión. Realizar propuestas de comunicación conjunta con participación de fondos públicos y privados	director del clúster y soporte líder de productores
		34	Difusión. Publicidad conjunta, acuerdos de colaboración y bartering con los medios, de bajo o nulo coste. Especialmente con TV3 y medios locales	director del clúster y soporte líder de productores
		35	Difusión. Propuesta, contratación y supervisión de publicidad, información y participación en programas de televisión, prensa, gratuitos, revistas especializadas, Cámara de Comercio, AECOC, gremios como el de charcutería, medios locales, etc. en programas de alimentación, salud, cocina, consejos... y también en programas informativos como "Catalunya informació" y programas de televisión propicios como "caçadors de bolets"	director del clúster y soporte líder de productores
		36	Difusión. Aprovechamiento de internet en portales como "canaldis.com" y "gastroteca"..., además de redes sociales y bloggers...	director del clúster y soporte líder de productores
		37	Difusión. Específico para el segmento ecológico, difusión en web y directorio del CCPAE y certificadoras de cada comunidad.	director del clúster y soporte líder de productores
		38	Difusión. De valor estratégico. Coordinación de exposiciones, promociones y degustaciones conjuntas en puntos de venta.	director del clúster y soporte líder de productores



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
3. Marketing (continuación)	Comunicación	39	Difusión. Posicionamiento en la web, buscadores como google y portales como “canaldis.com” y “gastroteca”...	director del clúster y soporte líder de productores
		40	Difusión. Organización con líderes de opinión. Congresos y ruedas de prensa para restauradores, prescriptores, periodistas y líderes de opinión	director del clúster y soporte líder de productores
		41	Difusión. Ferias. Pack de la comarca con stands individuales, en Alimentaria (zona premium), Anuga, Congreso AECOC, Feria Gourmet de Madrid y ferias locales interesantes como Sant Ermengol, Borrada, FiraGirona, Lactalis de Vic...	director del clúster y soporte líder de productores
		42	Difusión. Creación de la feria de productos naturales típicos de montaña de Cataluña	director del clúster y soporte líder de productores
		43	Difusión. Específico ecológico. Contratación y coordinación ferias clave: Biocultura, Biofach (Alemania). Ferias locales: Fira de la Terra, Josa del Cadí, Mercat Rafael Casanovas	director del clúster y soporte líder de productores
		44	Difusión. Actividades de publicidad, relaciones públicas e imagen nacionales e internacionales para reforzar la marca comarcal	director del clúster y soporte líder de productores
		45	Difusión. Turismo gastronómico y vincular turismo rural y actividades en la naturaleza con visitas a productores	director del clúster y soporte líder de productores
		46	Difusión. Presentación a grandes clientes	director del clúster y soporte líder de productores
		47	Difusión. Elaboración y comunicación de un registro de todos los agentes del clúster	director del clúster y soporte líder de productores
		48	Difusión. Visitas guiadas a empresas, misiones comerciales y viajes de benchmarking.	director del clúster y soporte líder de productores
		49	Comunicación comercial. Formación específica en habilidades de comunicación y ventas para que dominen, informen, presenten y vendan persuasivamente.	director del clúster y soporte líder de productores
		50	Comunicación. Test de producto a clientes y consumidores.	Líder de productores soporte director del clúster
		51	Comunicación. Acuerdos con agencias de publicidad para que ayuden en la asociación de valor para el reposicionamiento de marcas.	director del clúster y soporte líder de productores
		52	Comunicación. Concursos y clasificaciones de producto en ferias.	director del clúster y soporte líder de productores



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
4. Legislación y seguridad alimentaria	Actualización	53	Contratar asesoramiento especializado en seguridad alimentaria y estándares de certificación nacional e internacional (BRC, IFS, FSSC22000, GLOBAL GAP...)	director del clúster y soporte líder de productores
		54	Coordinar con los profesionales de asesoramiento para obtener información, formación, documentación especializada y soporte	director del clúster y soporte líder de productores
		55	Actualizar, estructurar y difundir a los diferentes miembros del clúster, la información disponible en legislación, etiquetado, declaraciones nutricionales y propiedades saludables (health claims) y visión del consumidor sobre todos estos aspectos	director del clúster y soporte líder de productores
		56	Captar necesidades de gestión del autocontrol y aplicación de APPCC (análisis de peligros y puntos de control crítico)	director del clúster y soporte líder de productores



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
5. Estructura de colaboración	Colaboración	57	Creación de una mesa permanente para detectar necesidades, promover y aprovechar sinergias entre empresas y agentes. Generación de nuevas ideas, vías de desarrollo y propuestas conjuntas	director del clúster y soporte líder de productores
		58	Organización de encuentros empresariales	director del clúster y soporte líder de productores
		59	Definir calendario de políticas y actuaciones de interés común para todos los agentes y miembros	director del clúster y soporte líder de productores
		60	Captación de recursos para la realización de todo tipo de acciones conjuntas o particulares de interés general	director del clúster y soporte líder de productores
		61	Establecer relaciones estratégicas con otras regiones y clústeres líderes en el sector, empresas e instituciones nacionales e internacionales para favorecer intercambios de cooperación	director del clúster y soporte líder de productores
		62	Planificar conjunto de acciones coordinadas, destinadas a potenciar el clúster y sus miembros. Promociones conjuntas de marca, formación...	director del clúster y soporte líder de productores
	Especialización	63	Crear una red de conocimiento que sitúe a todos los productores frente a sus públicos objetivo como líderes especialistas en su segmento de mercado	director del clúster y soporte líder de productores

EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
6. Formación	Adecuación y actualización	64	Captación de las necesidades de formación de productores y agentes del clúster.	director del clúster y soporte líder de productores
		65	Selección de los centros, instituciones y profesionales más cualificados para una formación permanente de calidad.	director del clúster y soporte líder de productores
		66	Coordinación con todos los entes de formación para planificación y seguimiento.	director del clúster y soporte líder de productores



EJES	PROYECTOS		ACCIONES	RESPONSABLES
7. Apertura de nuevos mercados, nuevos consumidores y exportación	Desarrollo de mercados internacionales	67	Coordinación con ACCIÓ de la Generalitat para incorporarse a su programa de ayudas y asesoramiento a la exportación	director del clúster y soporte líder de productores
		68	Captación de información secundaria y primaria previa a las acciones de exportación	director del clúster y soporte líder de productores
		69	Identificación y selección de mercados objetivo	director del clúster y soporte líder de productores
		70	Creación de un programa de soporte para empresas que se inicien en exportación	director del clúster y soporte líder de productores
		71	Creación de programa de soporte para asistencia a ferias internacionales	director del clúster y soporte líder de productores
		72	Organización de participación en misiones comerciales	director del clúster y soporte líder de productores
		73	Programación de exposición conjunta de productos	director del clúster y soporte líder de productores
		74	Identificación y soporte para contratación de canales, medios y soportes (showrooms permanentes en mercados objetivo, ferias agrupadas, relaciones con grupos o cadenas de compra, redes propias, etc.)	director del clúster y soporte líder de productores
		75	Definir estructura, recursos y procedimiento necesarios para acceder a los mercados exteriores objetivo	director del clúster y soporte líder de productores
		76	Retroalimentación a todo el clúster de la información procedente de los mercados exteriores	director del clúster y soporte líder de productores
		77	Obtención de ayudas públicas de soporte a la exportación	director del clúster y soporte líder de productores
		78	Conexión con embajadas y centros de soporte a la cooperación internacional	director del clúster y soporte líder de productores
		79	Programación de entrevistas internacionales al clúster y empresas miembro	director del clúster y soporte líder de productores
		80	Detección de oportunidades y tendencias de negocio en el exterior	director del clúster y soporte líder de productores
81	Creación de una estructura de redes con clústeres y asociaciones internacionales	director del clúster y soporte líder de productores		



EJES	PROYECTOS	ACCIONES	2014		2015		2016		2017	
			1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.
4. Legislación y seguridad alimentaria	Actualización	53								
		54								
		55								
		56								
5. Estructura de colaboración	Colaboración	57								
		58								
		59								
		60								
		61								
		62								
6. Formación	Especialización	53								
		64								
6. Formación	Adecuación y actualización	65								
		66								
		67								
7. Apertura de nuevos mercados, nuevos consumidores y exportación	Desarrollo de mercados internacionales	68								
		69								
		70								
		71								
		72								
		73								
		74								
		75								
		76								
		77								
		78								
		79								
		80								
		81								

6. Presupuestos

Los únicos costes fijos de arranque del clúster proceden únicamente de lo relacionado con el director del clúster y su estructura necesaria de funcionamiento. La información procedente del *benckmarking* dice que este coste es el de un directivo de un cierto nivel, que depende del perfil deseado.

Sin embargo, donde está la partida importante es en la inversión relativa al coste de las acciones y depende de la voluntad política y la capacidad de masa crítica de las empresas que conformen el clúster.

Según aparece en el *benckmarking*, la inversión se financia normalmente mediante un sistema de cuotas donde la aportación económica de las empresas está en función de su facturación.

plan de impulso de un
**clúster del sector
agroalimentario**
en la comarca del Berguedà



www.eoi.es



EOI MADRID

Avda. Gregorio del Amo, 6
Ciudad Universitaria
28040 Madrid
informacion@eoi.es

EOI ANDALUCÍA

Leonardo da Vinci, 12
Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
infoandalucia@eoi.es

EOI MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río,
esquina C/Cauce
Polígono Carrus
03206 Elche (Alicante)
Tel: (+34) 96 665 81 55

con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"

