

vías alternativas de comercialización sostenible

de productos agroalimentarios del Valle de Almanzora



vías alternativas de comercialización sostenible

de productos agroalimentarios del Valle de Almanzora



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde

Vicedecano EOI

Enrique Ferro

Técnico de Investigación EOI

AUTOR



Ingeniería, Mantenimiento y Productividad, S.L.

© **Fundación EOI, 2015**

www.eoi.es

Madrid, 2015

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”

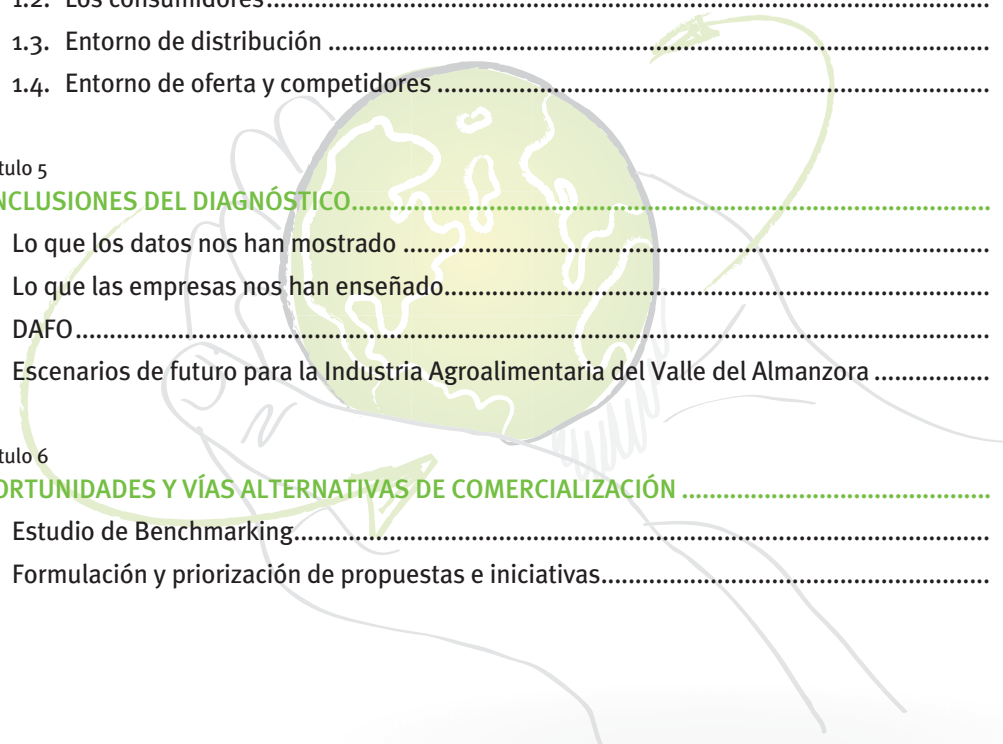
Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

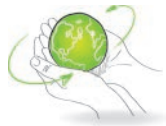


Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

ÍNDICE

Capítulo 1		
MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA DEL INFORME		5
1. Antecedentes.....		6
2. Objetivos del estudio.....		10
3. Metodología		10
4. Estructura del informe		11
Capítulo 2		
MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO		13
1. Situación general de la Industria agroalimentaria: algunos datos clave		15
2. Industria agroalimentaria en el Valle del Almanzora		20
2.1. Principales ámbitos de actividad		23
Capítulo 3		
DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL VALLE. LA OPINIÓN DE LAS EMPRESAS ..		27
1. Informe de resultados de las encuestas.....		29
Capítulo 4		
EL ENTORNO. ANÁLISIS PESTEL		37
1. Factores del entorno.....		38
1.1. Análisis PESTEL.....		38
1.2. Los consumidores.....		41
1.3. Entorno de distribución		42
1.4. Entorno de oferta y competidores		43
Capítulo 5		
CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO		45
1. Lo que los datos nos han mostrado		46
2. Lo que las empresas nos han enseñado.....		47
3. DAFO.....		50
4. Escenarios de futuro para la Industria Agroalimentaria del Valle del Almanzora		51
Capítulo 6		
OPORTUNIDADES Y VÍAS ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN		53
1. Estudio de Benchmarking.....		56
2. Formulación y priorización de propuestas e iniciativas.....		63





Capítulo 7
**ESTRATEGIA DE DESARROLLO MARCA DE CALIDAD AGROALIMENTARIA.
SEÑA DE IDENTIDAD VALLE DEL ALMANZORA**..... | 67 |

1. Objetivos generales y específicos | 68 |

Capítulo 8
PLANES DE ACCIÓN | 71 |

1. Estructura de gestión | 76 |

Capítulo 9
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO..... | 79 |

1. Recomendaciones | 82 |

Capítulo 10
BIBLIOGRAFÍA | 85 |

Capítulo 11
ANEXOS..... | 87 |





MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA DEL INFORME





I. Antecedentes

Este estudio, sobre vías alternativas de comercialización sostenible de productos agroalimentarios del Valle del Almanzora, recoge los principales aspectos de una apuesta que hace, EOI y la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora y que tiene como objeto contribuir particularmente a acciones para la sensibilización empresarial, difusión, asesoramiento y apoyo sobre las nuevas formas de gestión empresarial y organización del trabajo, introduciendo nuevas metodologías, materias y servicios que respondan a las necesidades de modernización de la empresa.

El desarrollo de alternativas de comercialización sostenibles, quiere dar respuesta a las necesidades de desarrollo del Valle de Almanzora en forma de procesos de producción, gestión y comercialización más innovadoras, sostenibles e interdependientes.

El resultado esperado es ofrecer distintas líneas de comercialización para pymes agroalimentarias del Valle de Almanzora que contribuyan al desarrollo económico y a la cohesión territorial de la comarca. Sin embargo, el éxito del proyecto dependerá del esfuerzo y contribución de los ciudadanos del Valle, su gobierno, sus organizaciones y, especialmente, sus empresarios.

¿Por qué el Valle del Almanzora?

La comarca del Almanzora está situada en la zona interior de Almería, ocupa una superficie de 1.590,30 km². Esto corresponde al 18% del total de la superficie provincial. Se sitúa a ambos lados del río Almanzora que discurre por todo el territorio convirtiéndose en elemento vertebrador de la misma.

Está constituida por 26 municipios: Albánchez, Albox, Alcóntar, Arboleas, Armuña de Almanzora, Bacares, Bayarque, Cantoria, Chercos, Cóbdar, Fines, Laroya, Líjar, Lúcar, Macael, Olula del Río, Oria, Partalóa, Purchena, Serón, Sierro, Somontín, Sufí, Tíjola, Urrácal y Zurgena, que, en su conjunto cuentan con más de 50.000 habitantes.

La idea comarcal se gesta como ámbito territorial bajo la constitución de la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora. Esta surge con el convencimiento de la necesidad de unirse para prestar servicios que cada pueblo independientemente no puede acometer, bien por falta de capacidad financiera o por volumen de población.

Si bien en el presente informe hace referencia a la comarca del Valle del Almanzora, el objeto de estudio lo constituyen aquellos municipios que forman parte de la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora. (Quedan, por tanto, fuera del análisis, Albox, Arboleas, Purchena y Partalóa).



TABLA 1
Municipios involucrados en el estudio



Fuente: Elaboración propia

El Valle del Almanzora se configuró como una de las zonas más dinámicas de Andalucía, principalmente debido a la presencia del distrito del mármol y de la industria de transformación a ella asociada. En la actualidad y relacionado con la crisis económica, se observa una tendencia a la reducción progresiva de la producción extractiva, y una apuesta más decidida por la diversificación económica basada en las actividades de transformación y en otros recursos del paisaje y el territorio.

La situación de crisis en la industria de extracción y elaboración de piedra natural ha arrastrado consigo al sector servicios, evidenciando la necesidad de mejorar los actuales sistemas productivos y de acometer una mayor diversificación de las actividades económicas. **El fortalecimiento de los sectores agroalimentario y turístico debieran amortiguar el efecto negativo que el desempleo produce en la zona: emigración y caída de las rentas familiares.**

*Sector piedra natural**Sector agroalimentario**Sector turístico*

En este sentido, **el Valle cuenta con numerosos productos agroalimentarios con características culturales, de elaboración o productivas, tradicionales, agrícolas y organolépticas propias de la comarca.** Destacan los productos cárnicos (jamones y embutidos) y oleícolas que son de alta calidad y se están comercializando a nivel nacional e internacional. Además existe una importante tradición de transformación de otros productos agrícolas que tienen un gran potencial para ser aprovechados por un mayor número de iniciativas empresariales: La elaboración de conservas artesanales, transformando los productos hortícolas cultivados en la vega del Río Almanzora, la producción de frutos secos aprovechando los cultivos de almendros, la transformación de las plantas medicinales - aromáticas para usos gastronómicos, cosméticos, y farmacéuticos, etc.

La industria agroalimentaria asociada a la transformación de los productos locales presenta buenas perspectivas de futuro; su presencia es cada día más importante, si bien el sector tiene algunos problemas estructurales, ligados a la desvinculación de la actividad del sector primario de la propia comarca.

La comercialización de las producciones es una asignatura pendiente de mejora en algunos sectores. Sin embargo, es importante destacar el papel que realizan las empresas como: la comercialización de cítricos (fundamentalmente en ecológico) con importantes exportaciones a países de Centroeuropa, las descascadoras de almendra, también realizan una importante labor de comercialización, con ventas importantes en el levante español de producción convencional y en Alemania e Italia de producción ecológica. En cuanto a las almazaras de la comarca, es importante destacar que molturan aproximadamente la mitad del aceite que se produce en Almería y cuentan con los más modernos sistemas de extracción, lo cual les permite obtener aceite virgen extra de primera calidad.

En industria cárnica, la comarca cuenta con la representación más importante de la provincia en este sector, y uno de los más importantes en el ámbito andaluz. Esta actividad es responsable de un tejido industrial muy representativo en algunos de los municipios de la comarca, generando un número importante de puestos de trabajo directos e indirectos, así como una vía para dar a conocer el Valle del Almanzora.

El vino elaborado en el Almanzora está reconocido desde 2008 por la Indicación Geográfica Protegida de Sierra de las Estancias y los Filabres, que designa los vinos con derecho a la mención tradicional Vino de la Tierra y que abarca 27 términos municipales (todos los de la comarca, salvo Líjar). Algunos municipios como Lúcar, Serón y Oria cuentan con bodegas en las que se elaboran caldos que están cobrando renombre en la comarca.



La estrategia de diferenciación en el Valle se ha orientado fundamentalmente hacia la potenciación de determinados productos de cierto arraigo en la comarca y fuertemente valorados por los consumidores. En este contexto, han ido surgiendo distintivos de calidad que gozan de un elevado reconocimiento como la producción ecológica de cítricos, también la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG) con la que comercializan sus jamones algunos secaderos de Serón e Hijate y la denominación Calidad Certificada que ostentan diversas industrias cárnicas, bodegas y almazaras de la comarca.

En el Valle del Almanzora se han mejorado sensiblemente los niveles de calidad de la oferta agroalimentaria, de forma que cada vez son más numerosas las empresas que destacan por la calidad diferencial de sus productos y sus métodos de elaboración. Pero más allá de la producción, en la colocación de la oferta en el mercado, queda todavía un esfuerzo importante por hacer. Mejorar en las labores de comercialización y de la oferta, son asignaturas pendientes de las empresas agroalimentarias en del Valle.

A partir de aquí, el reto será orientar esa producción de calidad a lo que el mercado demande en cada momento, tratando de conocer las tendencias y anticiparse a las necesidades y gustos de los consumidores finales y de los distribuidores, sus comportamientos de compra y el potencial de los mercados que se definan como objetivo, dando así respuesta a este reto que constituye la finalidad de este proyecto.

La justificación del estudio se encuentra en la importancia del sector agroalimentario en el Valle. Este juega un papel primordial en el desarrollo del territorio por su contribución al empleo, a la diversificación agropecuaria y al aprovechamiento innovador y sostenible medioambientalmente de los recursos.

TABLA 2
Ámbitos de actividad de la Agroindustria en la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora

	Industria Cárnica		Vinos
Aceites		Frutas y Hortalizas	
	Conservas de frutas y hortalizas		Pan, Bollería
Frutos Secos		Licores	



Fuente: Elaboración propia

2. Objetivos del estudio

Objetivo general

Análisis de vías alternativas de comercialización de los productos del Valle de Almanzora en el sector agroalimentario que ayuden al desarrollo económico y territorial de la comarca.

Objetivos específicos

- Elaboración de un diagnóstico de situación de la estructura empresarial del sector agroalimentario del Valle de Almanzora para conocer la naturaleza de la producción, elaboración y comercialización de sus productos.
- Evaluación de la competitividad de los productos agroalimentarios del Valle de Almanzora para determinar los valores diferenciales y target.
- Identificar y caracterizar las debilidades y fortalezas de los productos del sector agroalimentario, así como las oportunidades y amenazas que les afectan.
- Detección y caracterización de nuevas vías de comercialización que no se estén explorando y que sean sostenibles económica y medioambientalmente.
- Establecimiento de objetivos y acciones necesarias para alcanzar estas vías alternativas de comercialización (productos, marca, cadena de valor, etc.) para que las empresas aprovechen las oportunidades detectadas e incrementen su nivel competitivo.

3. Metodología

La metodología de trabajo se ha basado en la utilización de las técnicas de investigación de carácter cuantitativo y cualitativo. Se ha desarrollado partiendo, en primer lugar, de la elaboración de un diagnóstico del sector basado en la recopilación de la información secundaria, los datos económicos y productivos del sector, junto a la elaboración del análisis del entorno, a través de los estudios de prospectiva, y tendencias sociales y de mercado que permitan definir nuevas vías de comercialización alternativas y sostenibles, redacción del plan de acción y ordenación de las acciones en función de su prioridad.

Por otra parte, la investigación cualitativa se ha llevado a cabo mediante entrevistas con agentes claves en el desarrollo territorial y encuestas a empresarios de la industria agroalimentaria del Valle. La muestra



objeto de estudio en esta encuesta es la que se vincula al sector agroindustrial de los municipios pertenecientes a la Mancomunidad.

Con la reunión de inicio del proyecto con presidencia y técnicos de la Mancomunidad del Valle del Almanzora, el 20.Abril.2015, se marcan las fechas de los distintos hitos del proyecto en el que se enmarca la elaboración de este estudio.

4. Estructura del informe

Se ha elaborado un documento que se articula en base a tres grandes apartados:

1. El primero, aborda el diagnóstico del sector agroindustrial en el Valle, describiendo la estructura y tipología de empresas, con un capítulo clave del diagnóstico, el de la opinión de los empresarios, donde se recoge las opiniones de las empresas del sector sobre sus características: las características organizativas y productivas, las características del producto y del mercado y por último, los factores que propician o dificultan la comercialización.
2. El segundo bloque recoge la identificación y definición de estrategias alternativas de comercialización.
3. El último apartado del trabajo trata de establecer los objetivos y acciones necesarias para desarrollar vías alternativas de comercialización (canales cortos, marca, cadena de valor, etc.) para que las empresas aprovechen las oportunidades detectadas e incrementen su nivel competitivo.

2

MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO





Con el fin de poder contextualizar mejor el análisis de la situación del sector agroalimentario en el Valle, conviene precisar qué entendemos por **“Vías alternativas de comercialización sostenible de productos agroalimentarios”**.

El “sector agroalimentario” a grandes rasgos, está compuesto por dos elementos: por una parte, el conjunto de actividades formado por la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca; lo que conocemos como sector primario; por otro lado, la llamada agroindustria o industria agroalimentaria, en la que se incluyen aquellas empresas o actividades en las que se produce una transformación de las materias primas agrícolas o ganaderas, más allá de la mera distribución, incorporando en el proceso un valor añadido y dando lugar a productos elaborados o semielaborados.

Dadas las características del presente trabajo, centraremos el análisis básicamente, en el estudio de las manufacturas agroindustriales del Valle, sin dejar de considerar que la relevancia de la industria agroalimentaria se ve aumentada por su directa vinculación con el sector agrícola y ganadero.

Junto al sistema agroalimentario dominante, caracterizado por el dominio de la gran distribución basada en la figura de los supermercados y las grandes superficies, conviven otras prácticas agroalimentarias. Se trata de fórmulas que, a nivel productivo, de comercialización y/o consumo se distinguen de la cadena de valor convencional y tejen lo que se ha caracterizado como “redes alimentarias alternativas”. Estas vías emergentes tendrían en común el señalar un alejamiento del sistema agroalimentario convencional (globalizado) hacia un sistema agroalimentario localizado. Esta localización conllevaría una conexión entre producción y consumo y una redistribución del valor añadido, bajo las nociones de calidad, localidad y la reconstrucción de economías locales de forma sostenible.

Por consiguiente, pueden definirse **“las vías alternativas de comercialización sostenible”** como los mecanismos, sistemas, circuitos o canales de producción, distribución y consumo de alimentos que se fundamentan en la re-conexión o comunicación cercana entre productor, producto y consumidor, que articulan nuevas formas de relación y gobierno de la red de actores y que estimulan una distribución del valor más favorable a los productores originarios (Winter 2003a, 2004; Watts et al. 2005).

En el marco del debate sobre la construcción de «alternativas alimentarias sostenibles» encontramos los canales cortos de comercialización alimentaria. Éstos son definidos como «las interrelaciones entre actores que están directamente implicados en la producción, transformación, distribución y consumo de nuevos alimentos» (Renting et al., 2003). Esta definición deja abierta la puerta a una amplia gama de formas de articulación de la producción y consumo, siendo las palabras claves «interrelaciones entre agentes» y «directamente». Apuntan los autores que «no es el número de veces que un producto cambia de manos o la distancia en que es en última instancia transportado que es necesariamente crítica, si no el hecho de que el producto llegue al consumidor «arraigado» con información, es esto lo que permite al consumidor hacer conexiones y asociaciones con el lugar/espacio de producción» (Marsden et al., 2000: 425).

Se rompe así con la definición convencional y clásica de «canal corto» y se deja en segundo plano la cuestión de la distancia física para formular cuatro características definitorias de los «canales cortos alimentarios»



1. La capacidad de resocializar y reterritorializar el producto alimentario generando un vínculo con lo local incluso con la finca.
2. La redefinición de la relación productor-consumidor dando señales del origen del alimento.
3. El desarrollo de nuevas relaciones para nuevos tipos de oferta y demanda con nuevos criterios que relacionen precio y calidad.
4. Énfasis en la relación entre productor y consumidor para construir valor y significado más allá del producto y todas estas se resumen en «la habilidad de permitir alguna forma de conexión entre el consumidor y el productor alimentario»

Bajo este marco conceptual se desarrolla el presente estudio, se abre pues el abanico para recoger bajo el concepto “Vías alternativas de comercialización sostenible” una muy amplia gama de formas de articular producción y consumo que no necesariamente implica una relación directa entre producción y consumo ya que ésta puede estar mediada tanto por distribuidores como por marcas o indicaciones geográficas de distinto tipo.

En la definición del marco teórico y análisis de la situación del sector agroalimentario en el Valle, resulta de interés aportar algunos datos claves que definan cuál es la situación actual del sector en el ámbito nacional, autonómico y el Valle del Almanzora.

1. Situación general de la Industria agroalimentaria: algunos datos clave

- La Industria de Alimentación y Bebidas (IAB) en España es el primer sector industrial en facturación y un importante generador de empleo:
 - 90.168 millones de euros*: 20,5% de las ventas netas del conjunto de la industria española, 4^º en facturación en Europa, y 8^º a nivel mundial
 - 16,8% del valor añadido bruto de la industria (es una de las ramas más numerosas en términos de empleo y aportación al VAB de la industria)
 - 2,7% del PIB de España (en V.A.B.)
 - 439.675 empleos: 20,2% del empleo industrial, con una tasa de paro inferior a la media del total de la economía. Sector con un total de 29.196 empresas.
- **En España se está produciendo una intensa reducción del número de empresas de la industria alimentaria y un aumento de la dimensión media de las mismas**, aunque aún siguen siendo muchas. De hecho, España es el país de la Unión con mayor número de empresas en este sector: en torno a 30.000, pero sólo somos el cuarto en cuanto a generación de valor añadido.

La clave es la productividad que en nuestro caso, apenas es superior a la media de la Unión y está muy por debajo de países como Bélgica, Irlanda, Países Bajos o Reino Unido.



- **La IAB presenta una estructura muy atomizada, donde el 96,22% son empresas de menos de 50 empleados.** (Tabla 3), solo 59 empresas (0,2%) realizan el 50,26% del total de la facturación de la IAB, y el resto de empresas (99,8%), realizan el 49,74% de la facturación total.

 **TABLA 3**
Estructura de la IAB

Número empleados	Nº empresas %	Facturación (mil €)
Sin asalariados	8.044 (27,6%)	
De 1 a 9 asalariados	15.272 (52,3%)	
De 10 a 49 asalariados	4.776 (16,4%)	44.849 (49,74%)
De 50 a 199 asalariados	866 (3,0%)	
De 200 a 499 asalariados	179 (0,6%)	
De 500 a 4999 asalariados	59 (0,2%)	45.318 (50,26%)
De 5000 o más asalariados	0 (0%)	

Fuente: FIAB y DIRCE. Datos 2012. *Datos estimados por FIAB

- **La forman subsectores diversos en términos de facturación y empleo,** liderados por la industria cárnica, (peso superior al 21%) en España.
- Supone un **verdadero refugio de competitividad exterior** para la economía española. Ésto último se pone de manifiesto al comprobar la evolución de las exportaciones, importaciones y saldo comercial de la IAB.
- A nivel territorial, **Cataluña, Andalucía y Castilla y León** son las comunidades autónomas donde la **industria agroalimentaria tiene una mayor presencia.**(Tabla 4).

 **TABLA 4**
Distribución territorial (3 primeras CC.AA.)

Ventas netas (% sobre TOTAL sector)	Ocupados por C.A. (% sobre TOTAL sector)	Valor añadido (% sobre TOTAL sector)
CATALUÑA (23 %)	CATALUÑA (21 %)	CATALUÑA (22 %)
ANDALUCÍA (14 %)	ANDALUCÍA (13 %)	ANDALUCÍA (12 %)
CASTILLA Y LEÓN (10 %)	CASTILLA Y LEÓN (10 %)	CASTILLA Y LEÓN (12 %)

Fuente: Encuesta Industrial Anual de Empresas 2012 (31.12.2012). INE



- Respecto a la importancia económica en **Andalucía** de los diversos subsectores **aceites y grasas, es la que tiene un mayor peso (superior al 50%)**.
- **Obtener una mayor dimensión se ha vuelto prioritario** para abordar procesos de transformación de los productos agrarios, alcanzar economías de escala, mejorar el poder de negociación en la cadena de suministros e iniciar procesos de internacionalización o de I+D+i. La forma de hacerlo es muy variada: fusiones, adquisiciones, integraciones en estructuras de superior grado, o simplemente con alianzas comerciales.
- En Europa, **las cooperativas juegan un papel fundamental en el sector agroalimentario**, con una notable participación en el mercado para la mayoría de los sectores y países de la Unión. Ahora bien, si se compara la situación del cooperativismo agrario español con el resto de países del continente, se observa que en nuestro país las ratios económicas (facturación media por cooperativa y socio) son sensiblemente inferiores a la media europea, aunque el número de socios por cooperativa sea mayor en España. (Tabla 5).

TABLA 5
Datos de la estructura económica de la industria alimentaria en Andalucía

	2007	2011	Var. 07/11	TOP Sectores por volumen de Facturación
Nº cooperativas	3.996	3.861	-3%	1. Frutas y hortalizas 2. Aceite de Oliva 3. Suministros 4. Alimentación animal 5. C. Herbáceos 6. Vino
Nº socios	1.160.337	1.144.070	-1%	
Facturación (M€)	17.654	19.172	9%	
Empleo directo	91.454	97.615	6.7%	

Fuente: Informe Macromagnitudes del Cooperativismo agroalimentario español, MAGRAMA y Directorio de cooperativas (OSCAE2012)

En el sector de frutas y hortalizas existe un numeroso grupo de cooperativas que superan los 100 millones de euros de facturación, y que están mostrando un comportamiento muy dinámico en los últimos años, ya sea porque han abordado procesos de fusiones e integraciones entre cooperativas o porque están recibiendo un importante número de adhesiones de productores. La gran mayoría de cooperativas incluidas en este grupo se localizan en Andalucía y concretamente en Almería hay 5 de las 10 grandes cooperativas nacionales incluidas en el TOP 10 a nivel de facturación: CASI, SAT Agroiiris, Única Group, Vicasol y Murgiverde.

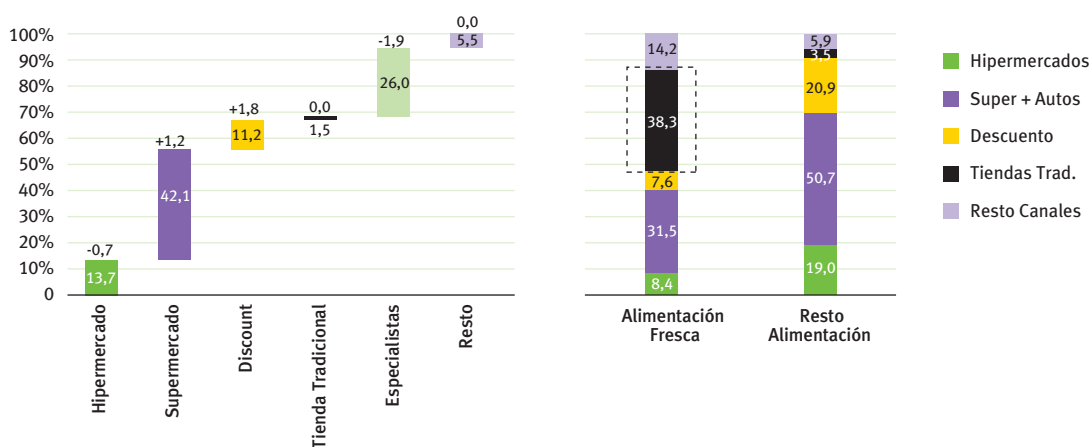
- **La gran distribución, la gran protagonista del sector.** Una de las características definitorias de la cadena de valor agroalimentaria es el papel protagonista que ha adquirido la distribución minorista y, más concretamente, lo que se ha dado en llamar “gran distribución”. Estos agentes se caracterizan por aprovechar las diversas ventajas que le proporcionan su profundo conocimiento del comportamiento y los gustos de los consumidores, su volumen de compras en los mercados de suministro, la utilización intensiva de tecnologías de la información y los mecanismos que la globalización ha puesto a su



alcance. Este tipo de agentes están desplazando de forma continua a las tiendas tradicionales hacia un papel cada vez más marginal, aunque en los países del sur de Europa la presencia de estas tiendas aún sea relevante.

- En España, el formato comercial que más éxito ha cosechado es el de los supermercados, que en 2013 tenían una cuota de mercado superior al 42 %, casi 11 puntos porcentuales más que 10 años antes. (Gráfico 1).

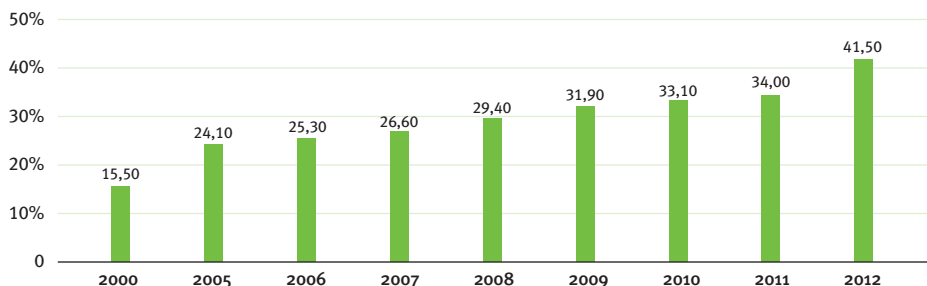
GRÁFICO 1
Facturación por formatos comerciales



Fuente: Alimarket2013/ Evolución respecto a 2011

La **distribución organizada** emplea a 340.142 personas y copa el **72,2% de la cuota de mercado** por facturación. Las marcas de distribuidor (MDD) ya suponen el 41,5% de sus ventas, siendo el 3º país europeo en penetración de la MDD (Gráfico 2). Cinco grupos concentran el 56,9% de las ventas y ocupan el 50% de la superficie comercial (Gráfico 3 y 4).

GRÁFICO 2
Evolución cuota de la marca de distribuidor en España

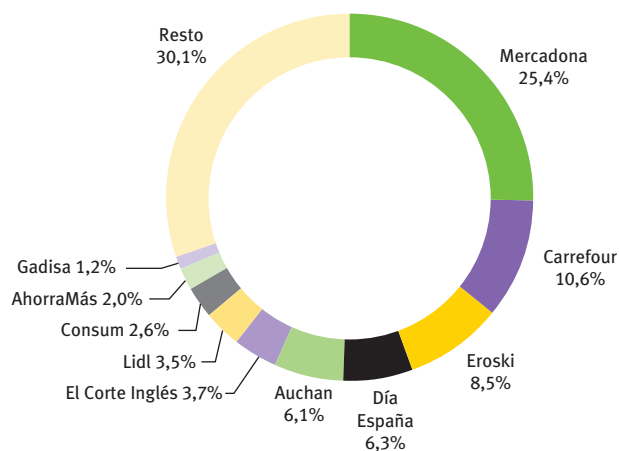


Fuente: MAGRAMA y Alimarket



GRÁFICO 3

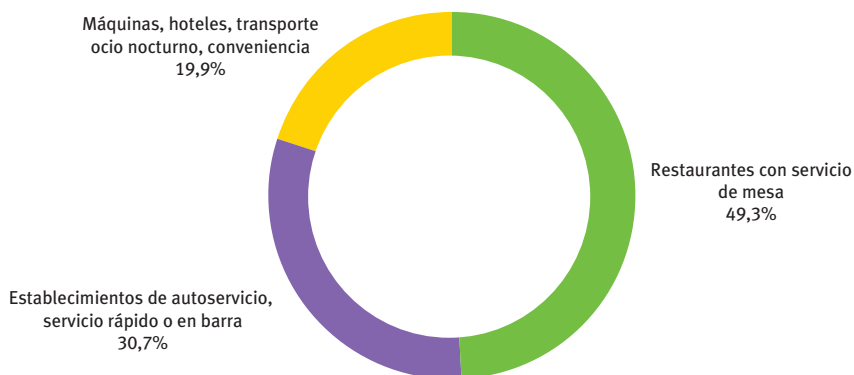
Evolución cuota de la marca de distribuidor en España



Fuente: MAGRAMA y Alimarket

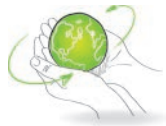
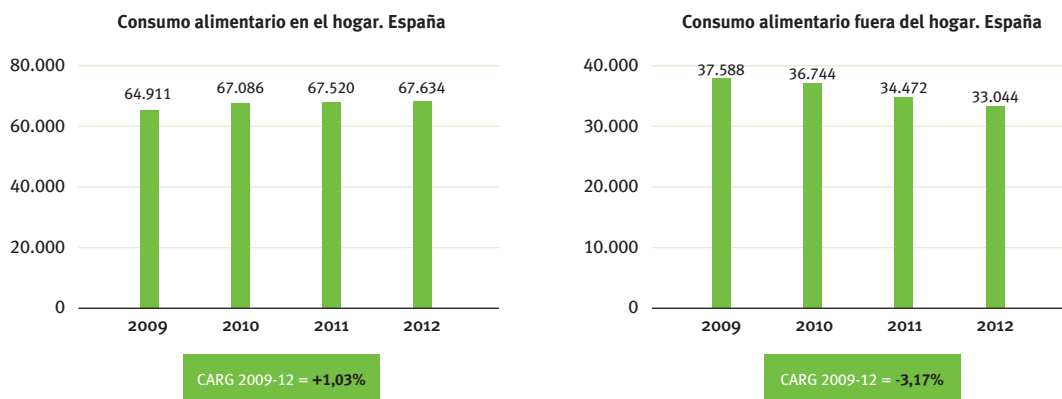
GRÁFICO 4

Reparto cuotas de mercado por formato de distribuidor Horeca en valor



Fuente: MAGRAMA y Alimarket

El consumo de alimentación y bebidas se mantiene estable aunque se percibe un trasvase de consumo de fuera del hogar al hogar. En 2012 (últimos datos publicados) el gasto total en alimentación en España ascendió a 100.678 Mill. de €, del cual 67.634 mill. € (67,2%) corresponde a consumo en hogar y el consumo fuera del hogar a 33.044 mill. € (32,8%). (Gráfico 5).

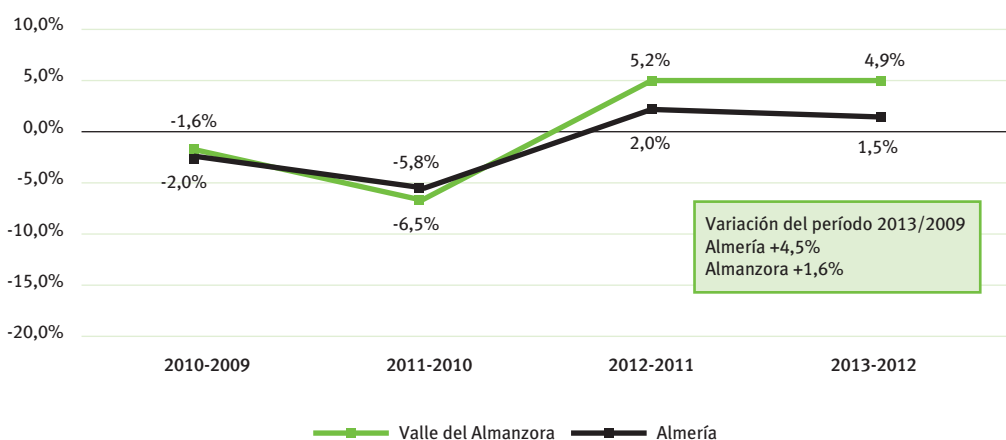
**GRÁFICO 5**
Consumo alimentario en hogar y Fuera del hogar (horeca) en España (mil. €)

Fuente: MAGRAMA y Alimarket

2. Industria agroalimentaria en el Valle del Almanzora

Considerando los municipios que conforman la Mancomunidad del Valle del Almanzora, el tejido empresarial de la industria agroalimentaria está formado por **64 empresas**¹, y supone 13,6% de la agroindustria de la provincia de Almería. Es un sector que no debe ser valorado únicamente en clave económica, no podemos olvidar su papel en la identidad territorial y en el desarrollo socioeconómico.

La evolución de las empresas del sector permite constatar que, en el periodo 2009/2013, se ha producido un **aumento en relación al número de empresas del 1,6% en el Valle del Almanzora** en el periodo analizado (Gráfico 6), en contra de la tendencia contractiva dominante durante los últimos 15 años a nivel nacional; en Almería para el mismo periodo se ha producido una reducción del (-4,5%). Lo más significativo del incrementado del número de empresas en el Valle, es que haya aumentado precisamente el peso de las empresas más pequeñas, lo que ofrece una muestra del impacto que ha supuesto la crisis económica para el tejido industrial de la piedra natural en la comarca, y la apuesta por la diversificación económica y búsqueda de refugio en la industria agroalimentaria.

GRÁFICO 6
Evolución de las empresas del sector agroalimentario. (En porcentaje)

Fuente: Elaboración propia. INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012).

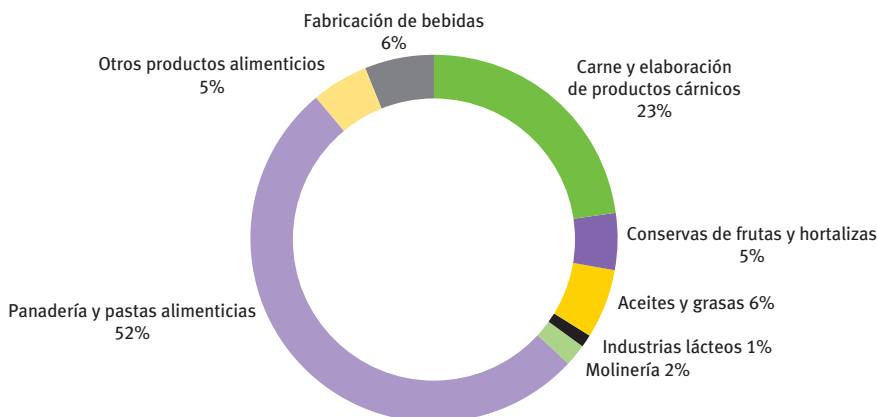
¹ Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Directorio de empresas. Año 2013. Últimos datos disponibles.



La industria agroalimentaria del Valle la forman subsectores diversos en términos de facturación y empleo, liderados a nivel de número de establecimientos por la industria de panadería y pastas alimenticias con un 52% de las empresas, estructura similar para la provincia de Almería, seguido de la industria cárnica con un 23%. (Gráfico 7 y 8). **En términos de facturación y empleo el mayor peso recae sobre industria cárnica.**

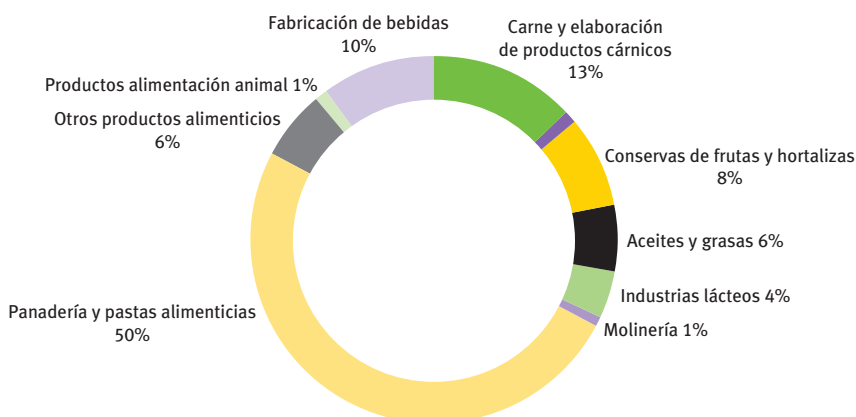
De esta situación se deduce que un gran porcentaje de estos establecimientos de panadería y pastas alimenticias, dados de alta como industriales, son en realidad pequeños hornos, panaderías y pastelerías domésticas, identificables como comercios productores y artesanos, por lo que podríamos decir que, en realidad, el número de industrias agroalimentarias en el Valle estaría en torno a las 30, mientras las restantes 34 (hasta los 64, establecimientos industriales), se corresponden con ese grupo de detallistas que desarrollan una pequeña actividad “industrial”, con ningún o pocos trabajadores a su cargo y con un menor volumen de negocio, sin obligatoriedad de inscripción en el registro como tales industrias.

GRÁFICO 7
Estructura subsectorial de la Agroindustria del Valle del Almanzora



Fuente: Elaboración propia. INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012).

GRÁFICO 8
Estructura subsectorial de la Agroindustria de Almería.

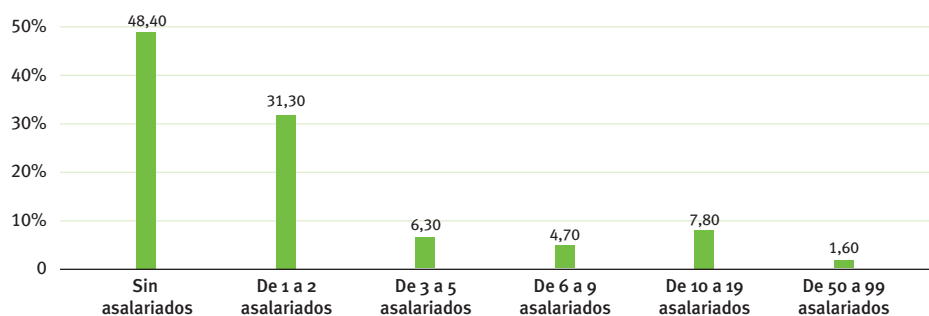


Fuente: Elaboración propia. INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012).



En lo relativo al **tamaño del tejido productivo**, existe una alta representatividad de las microempresas, la estructura tradicional del sector se ha caracterizado por empresas de pequeño tamaño de carácter familiar, rasgo que se percibe al observar la distribución por tamaños de las empresas agroindustriales en el Valle en función del número de empleados. Únicamente el 1,60% de las empresas mantienen más de 50 trabajadores. (Gráfico 9). Por subsectores, las empresas de mayor tamaño se encuentran en la industria cárnica, así como el de fabricación de aceites y grasas.

GRÁFICO 9
Estructura de la Agroindustria del Valle del Almanzora. Tramo de empleados.



Fuente: Elaboración propia INE, Encuesta Industrial de empresas. Últimos datos actualizados por INE (2012)

La atomización del sector propicia que las empresas del Valle no sean especialmente innovadoras en el sentido de cambios sustanciales en tecnologías, sino que sus actividades innovadoras van más bien dirigidas a los aspectos más relacionados con el consumidor: marca, diferenciación de producto, etc.

En cualquier caso, las empresas dedicadas a actividades agroindustriales presentan cada vez un mayor dinamismo en materia de innovación, que aunque no consiste en grandes desarrollos o innovaciones, sí que suponen pequeñas y continuadas mejoras en calidad, marketing o merchandising.

Vinculación de la Agroindustria con el sector primario

En el caso del Valle, aunque tradicionalmente se ha realizado una agricultura muy diversificada, con un aprendizaje y un saber hacer de indudable importancia adquiridos durante generaciones de agricultores, cabe decir que no ha existido una actividad agraria concreta que pudiera catalogarse como “estrella” y que haya generado grandes ingresos procedentes de los mercados nacionales y extranjeros. La generación de materias primas agrarias en el Valle no se ha correspondido, en general, con su transformación más o menos elaborada en la propia comarca.

En el Valle del Almanzora, más de la mitad (55%) de las explotaciones con superficie agraria útil son minifundios de un tamaño de S.A.U. entre 0,1 y 5 hectáreas. En los últimos años, se han ido implantando algunas explotaciones de olivos, almendros, cítricos y cereal de mayor tamaño, altamente tecnificadas y rentables, vinculadas, en algunos casos a la transformación del producto. Algunas de ellas cuentan con



un grado de innovación alto, como es el caso del sector oleícola, si bien representan todavía una fracción minoritaria en la superficie agraria útil de la comarca.

En la Comarca del Almanzora, el 2,6 % del total de las **explotaciones agrarias son de cultivo ecológico**. Por tanto, la proporción de estas explotaciones está por encima de la media autonómica. También en el Valle se produce el 15% de los productos ecológicos agrícolas de la provincia y el 3 % de Andalucía.

El sector del almendro, el más extendido con cerca de 21.000 ha, está atravesando algunas dificultades. Las características climáticas y orográficas determinan, en gran parte de la comarca, unas explotaciones de secano y en pendiente difícilmente mecanizables y por tanto, de poca rentabilidad. Sin embargo, estas mismas características las hacen idóneas para la producción ecológica de almendra autóctona, de cualidades organolépticas inigualables. Por otro lado, existen importantes extensiones de este cultivo, principalmente en Oria y Taberno, que explotados en óptimas condiciones dan lugar a cultivos rentables (variedades tardías, mecanización y regadío).

La **actividad ganadera** ha sufrido en las últimas décadas una importante recesión en el contexto regional y comarcal, sobre todo en régimen extensivo, para las producciones de caprino y bovino, si bien persisten todavía algunas en la comarca catalogadas como profesionales. Son destacables explotaciones importantes en régimen intensivo y semiintensivo, punteras en cuanto a sistemas de manejo, cabaña, estructura, etc., destacando la producción de caprino en Taberno y Lubrín, que aglutinan una cabaña muy importante a nivel regional y andaluz.

En el sector ganadero, en particular el caprino, se hace patente una ausencia de tejido industrial comarcal capaz de hacer frente a la transformación de la importante producción de leche de cabra de municipios como Taberno y Lubrín, y a la elaboración de productos artesanales.

2.1. Principales ámbitos de actividad

Si bien la importancia del sector agroalimentario en la economía de la comarca es patente, más allá de su mera aportación en términos económicos o de generación de empleo, el sector agroalimentario del Valle debe ser considerado como un sector estratégico, en virtud de su aportación a nuestra sociedad de una serie de intangibles, como son la identificación social del Valle con la gastronomía, tradiciones, paisaje o la contribución al desarrollo de medio rural.

En este sentido, el sector de productos alimenticios, bebidas y tabaco es el segundo entre los industriales, sólo por debajo la industria asociada a la piedra natural.

Entre los principales ámbitos de actividad, destacamos:

Industria cárnica

En la provincia hay 47 secaderos de jamones y 23 fábricas de embutidos, que con una producción de más de 5 millones de kilos y una facturación de más de 50 millones de euros -que en un 85% se comercializan en el mercado nacional-, dan empleo a unas 500 personas. La producción de jamón, debido a la



situación económica y financiera, se ha resentido en los últimos años, con una reducción en torno al 18%. No obstante, con esfuerzos, el sector mantiene una importante actividad, sobre todo en zonas como la comarca del Almanzora.

La industria jamonera desempeña un papel crucial en la economía del Valle del Almanzora y en especial en las localidades de Serón y Alcóntar, abarcando empresas con gran arraigo histórico, siendo de tipo familiar el 95% de las mismas. La mitad de las empresas jamoneras producen una variedad de producto, siendo su producto estrella el jamón serrano, representando más del 55% del jamón elaborado en la zona de Andalucía Oriental.

A fecha de hoy existen dos asociaciones con un gran posicionamiento comarcal, la “Asociación de Empresas de Industrias de Jamones y Embutidos de Serón” y la “Asociación de Empresarios de Jamones de Hijate”, que aglutinan más de la mitad de las 15 industrias cárnicas existentes en el Valle del Almanzora, ubicándose el 70 % de esta industria en los municipios de Alcóntar y Serón.

Los niveles de facturación son muy variados, pero en cualquier caso, son las únicas agroindustrias del Valle que están por encima de los dos millones de euros que la Unión Europea establece para la consideración de una empresa como pyme, la empresas del resto de subsectores presentes en el Valle se clasifican como micropyme.

Producción Vitivinícola

El vino, junto al aceite, es uno de los productos con mayor arraigo histórico en el Valle del Almanzora y en los últimos años el sector ha experimentado un fuerte crecimiento, tanto del número de bodegas como de la calidad de sus vinos.

Sus viñedos se han transformado incorporando variedades que permiten elaborar vinos de gran calidad. Además, se han puesto en marcha bodegas con la más moderna tecnología y con el asesoramiento de profesionales cualificados. Todos estos elementos están haciendo posible que, desde las 4 bodegas del Valle del Almanzora, salgan notables vinos al mercado, amparadas asimismo por la denominación de calidad diferenciada “Vino de la Tierra de Las Sierras de las Estancias y Los Filabres”.

Industria Oleícola

Igualmente, el olivar ha vivido su particular transformación. Con el cierre de pequeñas almazaras que no han sido capaces de adaptarse a las exigencias actuales, han quedado 4 en los municipios de Urracal, Tíjola y Serón. Es en estas instalaciones donde se procesa la mayoría del aceite de la cada vez mayor cantidad de aceituna producida en la zona a tal efecto.

La industria oleica ha ido ampliando y adaptando sucesivamente la maquinaria, y su capacidad de molituración al aumento de producción de aceituna en el Valle del Almanzora, debido al incremento de las plantaciones de nuevas superficies de olivar y a la mejora tecnológica del mismo.



Industria láctea

Actualmente, algunas producciones de quesos que se consideraban artesanales y que vendían sus productos en el municipio, ahora están empezando a dotarse de una cierta infraestructura de pequeña empresa, y comercializan sus productos por toda la zona. Es el caso de una iniciativa empresarial en Olula del Río.

Sin duda puede ser un sector a explotar.

Conservas vegetales

En la zona hay dos industrias conserveras. Una de ellas tiene un carácter netamente industrial; trabajan principalmente con tomate, pimiento, alcachofa y melocotón, y está localizada en Armuña. La otra ubicada en Sufli, tiene carácter artesanal, y han introducido en el mercado productos muy valorados como es la “fritada de Sufli”, elaborada con tomate y pimiento.

3

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL VALLE. LA OPINIÓN DE LAS EMPRESAS





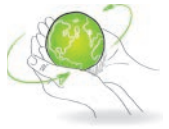
El conocimiento y, a partir de él, el diagnóstico de la situación de un sector económico, resulta impreciso si sólo se disponen de las estadísticas económicas agregadas del sector. Para salvar esta carencia se ha diseñado una encuesta que recaba la opinión de los agentes del sector, profundizando en distintos aspectos de la estructura empresarial, de las características del negocio y del producto, así como de la percepción que se tiene en relación con los procesos de comercialización y posibles proyectos futuros.

La muestra objeto de estudio en esta encuesta es la que se vincula al sector agroindustrial de los Municipios pertenecientes a la Mancomunidad. En concreto, componen esta muestra la totalidad de la agroindustria del Valle del Almanzora formado por **64 empresas**, como comentamos en epígrafes anteriores un gran porcentaje de estas empresas vinculadas al subsector de panadería y pastas alimenticias, dados de alta como industriales, son en realidad pequeños hornos, panaderías y pastelerías domésticas, identificables como comercios productores y artesanos, por lo que podríamos decir que, en realidad, el número de industrias agroalimentarias objeto de estudio en el Valle estaría en torno a las 30 empresas.

Para realizar los cuestionarios, se ha intentado en primer lugar, encuestar a los propietarios de las industrias, mediante visita a sus instalaciones. En numerosas ocasiones, y debido a la dificultad de contactar con los propietarios, se le ha pasado el cuestionario por vía electrónica a través de la Mancomunidad del Valle del Almanzora. A fecha de cierre del periodo de recogida de los cuestionarios se han obtenido 20 respuestas, el 66,6% del total de la muestra objeto de estudio.

Se ha diseñado un cuestionario para responder en no más de 5-10 minutos que consta de 21 preguntas, combinando preguntas abiertas y cerradas en 3 bloques.

- Bloque I. Identificación y caracterización de las empresas
- Bloque II. Mercado y estrategia empresarial
- Bloque III. Canales de comercialización



I. Informe de resultados de las encuestas

Presentación de resultados mediante gráficos.

Bloque I. Identificación y caracterización de las empresas

GRÁFICO 10
Distribución de la muestra de la agroindustria del Valle del Almanzora



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora



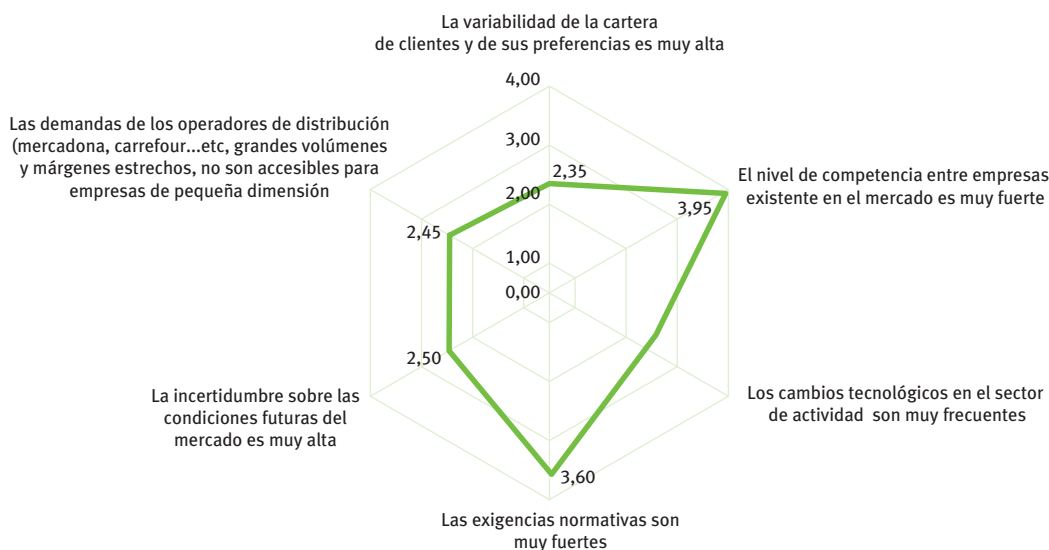
El perfil mayoritario entre la agroindustria del Valle es la de microempresas de entre uno y tres trabajadores. Ya se han comentado los problemas estructurales del sector, en cuanto a diversificación, dimensión y volumen de negocio pero este gráfico nos alerta sobre la antigüedad de las empresas, donde hay una parte importante (20%) que aún no están suficientemente consolidadas, cuando el entorno no hace más que dar muestra alarmantes de las dificultades de supervivencia.

Se pretendía en este bloque de preguntas disponer de una primera aproximación con respecto a los ingresos de explotación de las empresas, los datos obtenidos no son concluyentes ya que el 45% de las empresas no aportan datos.

Cuando nos referimos a competitividad empresarial, en cierta manera estamos hablando de la capacidad de una empresa para mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo. Si bien es cierto que esa subsistencia depende de multitud de factores, también lo es que, a largo plazo, una de las principales variables explicativas de la misma es la productividad, como elemento primordial de la función de producción de cualquier empresa. En este sentido, de las empresas que han respondido a la encuesta, es en la industria cárnica donde encontramos las empresas de mayor antigüedad.

Bloque II. Mercado y Estrategia Empresarial

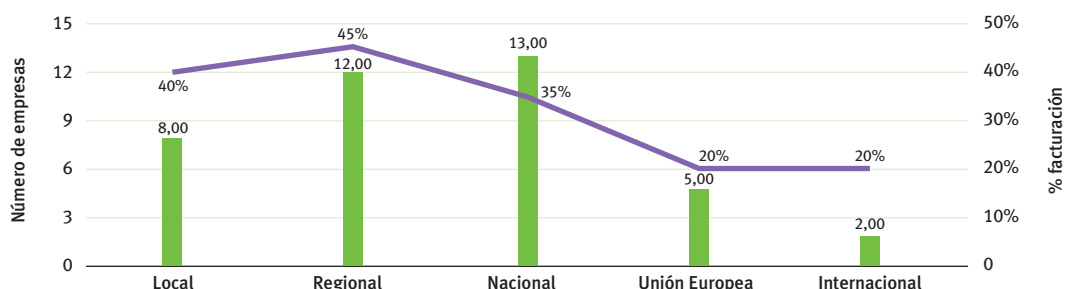
GRÁFICO 11
Principales preocupaciones respecto al mercado



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Alanzora



GRÁFICO 12
Ambito de mercado de actuación y distribución porcentual de ventas

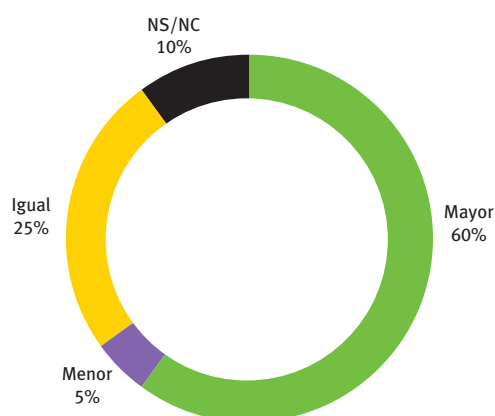


Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora

Es muy razonable que la filosofía de empresas estudiadas se orienta a un nicho de mercado cercano, por que ahí es donde pueden hacer valer mejor sus atributos (Gráfico 12). Gran parte de las industrias que han dado el paso a la internacionalización son empresas jamoneras.

El gráfico 11 representa un más que débil posicionamiento y una señas de identidad que no han evolucionado conforme a los avances del mercado. Es el peor escenario para la competitividad. El entorno competitivo de la industria de la alimentación se ha transformado profundamente en las últimas décadas. Las etapa del producto en las que se incorpora mayor valor en las industria ha pasado a ser la del diseño y la venta minorista, habiéndose convertido la producción y la distribución logística en apenas unas commodities. Las respuestas obtenidas reflejan una mayor preocupación de los empresarios del Valle por las variables más asociadas a producción.

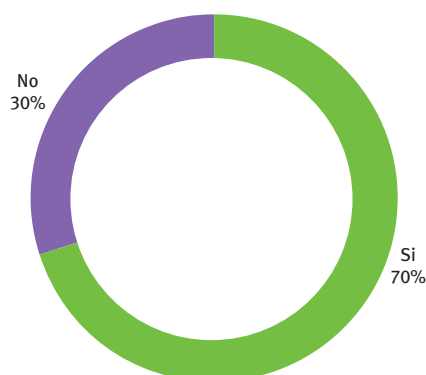
GRÁFICO 13
Expectativas de crecimiento/aumento de facturación próximo año



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora



GRÁFICO 14
Intención de incorporarse a nuevos mercados



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora

Las expectativas de crecimiento para el 60% de las empresas del Valle son positivas, ligadas a la situación económica general. Merecería la pena que, en los siguientes pasos a acometer por la Mancomunidad, se explorara si estas percepciones son consecuencia de acciones emprendidas o sólo son reflejo de las tendencias generales (Gráfico 13). La intención de búsqueda de nuevos mercados para la empresa promueve el cambio de visión de los directivos y trabajadores, planteando nuevo retos y posibilitando una mayor propensión al cambio (Gráfico 14).

Bloque III. Canales de Comercialización actuales y potenciales

TABLA 6
Canales de comercialización actuales. Empresas en porcentaje

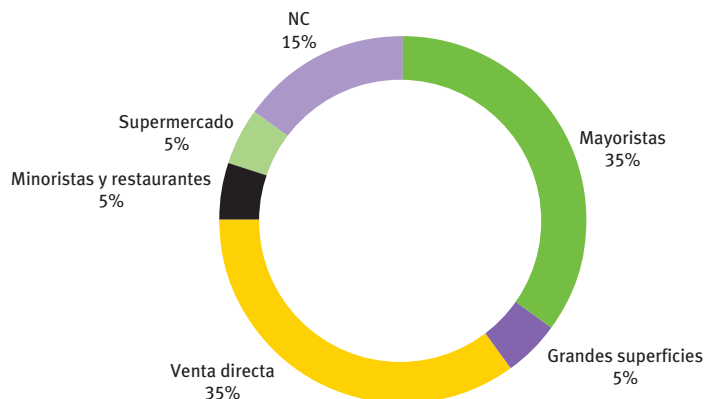
	Empresas
Venta directa	23%
Venta a minoristas (pequeñas fruterías, pequeñas tiendas...)	15%
Venta a hoteles, casas rurales, campings	3%
Venta a mayoristas	18%
Exportación / venta fuera de España	7%
Venta en mercadillos	7%
Venta a supermercados e hipermercados	7%
Venta a restaurantes y bares	10%
Grupos de consumo o asociaciones	2%
Comercio electrónico	8%
Otros	0%

Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora



GRÁFICO 15

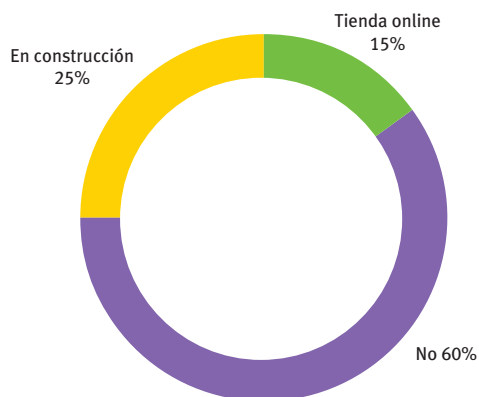
Proporción de ventas por canal de distribución



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora

GRÁFICO 16

Uso de plataformas de venta on line



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Almanzora

TABLA 7

Ventajas Venta internet

	% Respuestas
Cantidad de clientes	10%
Comodidad de venta	10%
Menor coste de gestión	3%
Todo son ventajas	14%
Dar salida a mi producción	3%
Comodidad de horarios	10%
Darse a conocer	10%
Ninguna ventaja	14%
Otro	10%

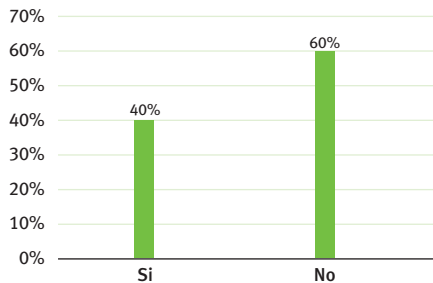


TABLA 8
Desventajas Venta internet

	% Respuestas
Desconfianza	5%
Falta de rentabilidad	0%
Ninguna desventaja	60%
Transporte	0%
Riesgo de estafa	0%
Otro	5%
NS/NC	30%

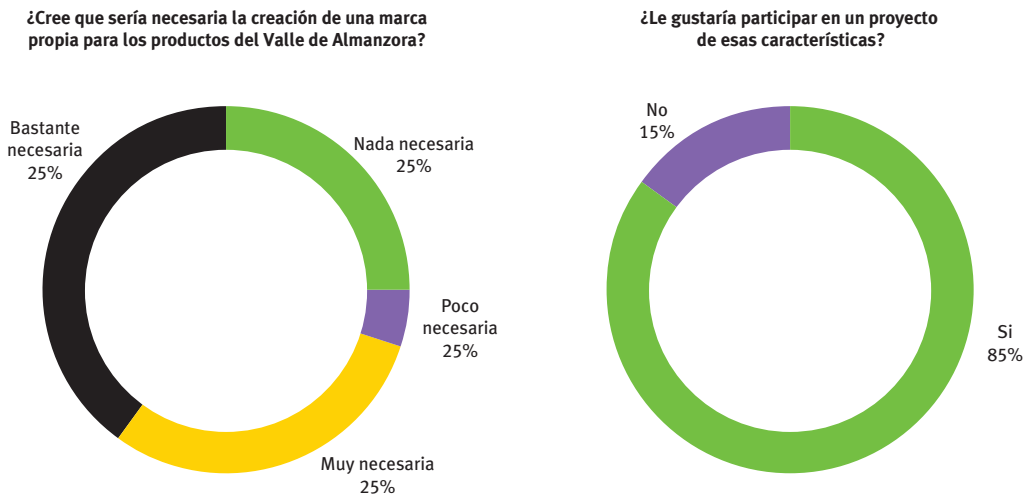
Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Alanzora

GRÁFICO 17
Marca Registrada



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Alanzora.

GRÁFICO 18
Actitud ante la creación de una marca propia para los productos del Valle



Fuente: Elaboración propia Encuesta Agroindustria del Valle del Alanzora



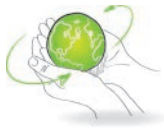
Parece que hay más deseos de una identidad colectiva (70%) que de una marca individual, como se ha visto en el gráfico 18. Es una buena actitud para poner en marcha acciones colectivas con el liderazgo de la Mancomunidad.

La propuesta de la creación de una marca colectiva ligada al territorio ha suscitado bastante interés, ya que como se ha indicado la inmensa mayoría de las empresas del Valle no trabaja con marca propia, y por otro lado, el paraguas de marca conjunta se ven como una posibilidad de ampliar el mercado e introducirse en nuevos canales de comercialización. Esta es también una opinión bastante generalizada entre los representantes de los canales de comercialización, canal HORECA, con los que se ha contactado. Para el pequeño comercio, y los grupos de consumo, la relación de confianza entre el vendedor y el consumidor, hace necesaria la garantía de una marca. En el caso de la hostelería, les sirve para distinguirse de alguna manera. Señalan igualmente las dificultades asociadas a la creación de nuevas marcas, ya que se necesita hacerlas conocidas y deseadas por los consumidores, y en general, para ello se necesita una gran inversión, tiempo, y un gran esfuerzo, que a la vista de la marcas en funcionamiento en el mercado, no garantiza su éxito.

4

EL ENTORNO. ANÁLISIS PESTEL





Son actualmente muchas los factores que rodean a la industria agroalimentaria del Valle que obligan a llevar a cabo una reflexión profunda para definir estrategias que sean determinantes de cara al futuro.

TABLA 9
Mapa de factores del entorno

FACTORES DEL ENTORNO						
Político	Legal	Normativo	Económico	Socio-demográfico	Tecnológico	Medioambiental
DISTRIBUCIÓN		CONSUMO		OFERTA Y COMPETIDORES		
Tendencias Comportamiento Actores		Perfil Consumidores Comportamiento compra: ¿Qué, Cómo, Dónde? Datos Consumo/ Gasto Alimentario: ¿Cuánto? Demanda Exterior: Mercados Potenciales		Atomización: mayoría micropymes Causas Consecuencias Razones para superarlo		

I. Factores del entorno

I.I. Análisis PESTEL

Entorno Político, Legal, Normativo

Globalización de la economía mundial, estimulada por la apertura progresiva y liberalización de los mercados y por los avances y cambios tecnológicos en los medios y sistemas de comunicación.

Este escenario internacional, abierto al comercio, en continuo proceso de integración y reducción de trabas y barreras a los intercambios, al que se han incorporado países emergentes que antes estaban aislados de la economía mundial, presenta oportunidades de crecimiento muy atractivas, pero a su vez **ha provocado la aparición de nuevos competidores en el contexto internacional** como Brasil, Argentina, Chile o Nueva Zelanda. En este sentido, se espera una mayor competitividad en los mercados mundiales del sector agroalimentario.

La apertura a nuevos mercados hace que cada vez las empresas se vean sometidas a **más normativas y convenios** e incidirá directamente en el potencial competitivo de las empresas.

El PAC 2014-2020 supone el fin de las ayudas y de las cuotas de producción y será el gran reto para las empresas del sector.

Inseguridad jurídica. La dispersión de competencias que provoca la estructura regional española conlleva un volumen normativo que puede afectar a la competitividad. Los cambios de rumbo legislativos también crecen exponencialmente por la dispersión competencial, generando mayor inseguridad jurídica para nuestras empresas.



Sobrerregulación. En España se tiende a ir más allá de la normativa europea en materia de legislación alimentaria, lo que tiene una repercusión negativa sobre la competitividad.

Este efecto se multiplica en España por la delegación territorial de competencias donde hay: “17 versiones de una misma normativa, que no están coordinadas ni armonizadas dentro del territorio nacional.

TABLA 10
Número de normas sobre alimentación

ÁMBITO	NÚMERO
Internacional	318
Unión Europea	3.518
Estatad	8.842
Regional(CCAA)	13.188
Provincial	189
Municipal	290
Total	26.365

Fuente. Elaboración propia. FIAB

La UE dispone de los mayores estándares de producción a nivel mundial (en términos de calidad, higiene, bienestar animal, etc.). Estos altos estándares de producción exigidos a los productos que se elaboran en la UE, no son exigidos a los productos procedentes de terceros países y que también se comercializan en la UE, lo que conlleva a una discriminación y pérdida de competitividad de nuestra industria en el propio mercado europeo.

Los escándalos alimentarios tienen un impacto perverso en el conjunto de la industria por su efecto acumulativo en la confianza de los clientes. Hay un creciente y cada vez mayor control por parte de las autoridades La Seguridad Alimentaria adquiere, con los avances científicos, mayor complejidad, por lo que su control requiere cada vez más especialización.

Entorno económico

La coyuntura económica ha modificado los hábitos de consumo de los españoles. Los consumidores han adoptado medidas de ahorro, tales como reducir el ocio fuera de casa (-3,17%) o comprar productos de alimentación más baratos.

En los próximos cinco años se prevé una **recuperación lenta del PIB y la tasa de desempleo**, que seguirá afectando a los hábitos de consumo.



Entorno socio-demográfico

A nivel mundial destacan la explosión demográfica y el aumento de la clase media. Se calcula que en 2050 la población mundial llegará a los 9.000 millones y que la población sénior (más de 65 años) se habrá duplicado. Esto vendrá acompañado por un considerable incremento de la clase media, que se concentrará mayoritariamente en Asia-Pacífico y América del Sur.

En Europa, y concretamente en España, es preciso subrayar el progresivo envejecimiento de la población. Se estima que en 2050 los mayores de 65 años serán el 30% de la población española. Estas tendencias poblacionales internacionales y nacionales implicarán serios ajustes tanto en lo relativo a las necesidades y demanda de los consumidores, como a la oferta de la Industria.

También es preciso señalar la mayor importancia que está adquiriendo el aseguramiento del abastecimiento de materias primas. Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), **será necesario que la producción mundial de materias primas aumente en un 70% en los próximos 40 años si queremos cubrir las necesidades alimentarias del planeta.** Son muy pocos sectores los que pueden esperar semejante crecimiento, por lo que se abren enormes posibilidades que desafían las capacidades actuales de la Industria.

La clase media mundial crecerá, de 2,1 miles de millones de personas a día de hoy, a 4,8 miles de millones en 2030.

Entorno medioambiental

El equilibrio entre industria eficiente y medio ambiente es otro de los temas más candentes del debate alimentario. El medio ambiente se ha convertido en algo más que una moda. Aquellas empresas que quieran ganar el favor de los consumidores y de la Administración tendrán que tener muy en cuenta la sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre la eficiencia, las exigencias de la sociedad y la naturaleza. El 54% de los consumidores señalan la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente como uno de los atributos que más valora a la hora de tomar una decisión de compra, por lo que cualquier error a este aspecto puede afectar seriamente la reputación, no sólo de las empresas, sino de todo el sector.

La demanda de productos verdes es, de momento, más una declaración de intenciones que un acto de compra. El nuevo consumidor solicita más información y el eco etiquetado puede además ser diferenciador entre marcas.

Entorno tecnológico

Estos últimos años han visto un desarrollo sin precedentes en el ámbito de las ciencias de la vida y la tecnología, que han tenido una positiva repercusión tanto en los métodos de conservación de los alimentos como en su trazabilidad y en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, la utilización de Internet como instrumento básico de negocios es todavía escasa respecto a otros países, por lo que su potencial de crecimiento es grande. La distribución alimentaria online también es un mercado por explotar en el que la Industria debe compartir los beneficios.



1.2. Los consumidores

Los hábitos de consumo de los españoles se han modificado debido a la coyuntura económica, reduciendo el ocio fuera del hogar o adquiriendo productos de alimentación más económicos.

La reducción de la renta disponible ha originado cambios en los hábitos de consumo **priorizando el precio como factor de decisión de compra.**

TABLA 11
Factores decisores elección punto de venta de alimentación

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var-04-12
Buenos precios, además de ofertas	39,4	36,7	36,3	34,1	55,5	58,3	59,3	62,7	5,9%
Calidad de productos	57,3	54,2	54	56	62,1	67,2	66,7	51,9	-1,2%
Proximidad y cercanía	60,7	57,5	54,8	52,4	44,3	45,1	40,4	50,9	-2,2%
Atención al cliente	23,7	23,9	24,7	22,1	19,4	24,5	25,3	34,9	5,0%
Variedad de productos	28,7	32,1	28,4	24,2	23,1	28,7	28	21,9	-3,3%
Buenas ofertas	23,2	25,5	23	20,4	20,4	20,2	14,6	17,5	-3,5%

Fuente: Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas 2014

Movimientos y tendencias internacionales han influido en el modo de apreciar los alimentos por parte de los consumidores, que muestran **una preocupación en aumento sobre todo en lo relacionado con temas de salud, medio ambiente, bienestar animal, conveniencia**, etc. La **proximidad de los puntos de producción** es otro aspecto que está adquiriendo mayor relevancia, así como las nuevas formas de consumo.

La aparición y crecimiento de nuevos segmentos (inmigrantes, extranjeros, tercera edad...), con necesidades y gustos específicos (preparados según ritos religiosos específicos, productos para residentes extranjeros, etc.).

La repercusión de campañas de instituciones públicas y privadas, así como de la misma industria, han logrado que aumente la sensibilización del consumidor español sobre los temas de salud y nutrición. Estos serán un factor determinante para los alimentos del futuro. Un claro ejemplo es la lucha contra la obesidad. La tendencia de futuro es hacia productos seguros, trazables, adaptados a las necesidades personales de los consumidores y en los que la salud es un plus.

Los datos analizados reflejan que el mercado en un corto período de tiempo ha experimentado una evolución en aspectos como la concentración del poder de compra, incremento del coste de las materias primas, estancamiento del consumo alimentario, existencia de legislación más exigente y mayor control, cambios demográficos y culturales y un cambio en los hábitos de compra y consumo entre otros aspectos.



La industria alimentaria deberá entender este contexto y los escenarios a futuro para identificar las oportunidades y diseñar las estrategias que le permitan poder aprovechar las oportunidades que se le abren y mantenerse en el tiempo.

1.3. Entorno de distribución

Por distribución puede entenderse el proceso seguido por un producto desde que se elabora hasta llegar al consumidor final. En términos generales, puede considerarse como un instrumento de marketing que une la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad, en el momento y en el lugar adecuado.

Si bien los aspectos relacionados con la distribución resultan de interés en todos los sectores, en el sector agroalimentario dichos factores resultan de importancia capital. Uno de los factores del entorno que junto con el proceso de globalización ha acompañado al mercado agroalimentario y que merece una atención especial es: **el surgimiento de la Gran Distribución**. Con unas bazas asentadas en torno al conocimiento profundo de las preferencias de los consumidores, y en una logística que le permite coordinar ingentes cantidades de productos a lo largo y ancho de los continentes, la Gran Distribución ha transformado el entorno competitivo de manera radical. El evidente éxito de su apuesta, avalado por el crecimiento y la tendencia creciente a la concentración de las ventas minoristas de alimentación en todo el mundo, junto con el poder de negociación de estas empresas en los mercados está convirtiéndolas en las verdaderas dominadoras de la cadena de valor.

Si tenemos en cuenta que en los estratos inferiores de la cadena aún existe una gran atomización, sobre todo en producción primaria, este poder termina actuando como una doble pinza en la que los productores primarios se ven atrapados entre la presión de contención sobre los precios de venta, por un lado, y la presión alcista sobre los precios de los insumos, en manos también de grandes grupos internacionales.

La Gran Distribución ha ideado una herramienta que limita sus opciones competitivas y les permite jugar un papel de juez y parte en este mercado: las marcas de distribuidor. El peso de esta estrategia se ha ido refinando y ampliando con el paso de los años, evolucionando desde una marca indiferenciada, de calidad estándar y bajo precio hasta el momento actual en el que las MDD establecen sus propias estrategias de segmentación y posicionamiento, logrando incluso aumentar sus precios de venta.

Este fenómeno ha calado en toda Europa, aunque en el caso concreto de España ha sufrido una fuerte aceleración en los últimos años, impulsado por el proceso de concentración de las ventas minoristas y por la irrupción de la crisis en los últimos ejercicios. La Gran Distribución, por su parte, también se está internacionalizando, lo que obliga en muchos casos a una estrategia de crecimiento y seguimiento por parte de sus proveedores principales. Sus necesidades de aprovisionamiento se van haciendo más complejas y exigentes, exigencias que trasladan a sus suministradores, que se ven impedidos a reorganizar sus operaciones logísticas para satisfacer estas demandas, lo cual sucede, la mayor parte de las veces, sin que se logre obtener un mayor precio por los productos.

La evolución de la distribución comercial afecta y seguirá afectando de forma muy directa a las pymes agroalimentarias del Valle, cuyo entorno se muestra en el siguiente cuadro:



TABLA 12
Problemas de las PYMES en el entorno de distribución

- Reducción en el poder de negociación
- Reducción de los márgenes comerciales
- Excesiva dependencia de la oferta ante la distribución
- Los mercados están plenamente abastecidos con productos propios (Marca de Distribuidor) y de otras procedencias.



AUMENTO DE COMPETENCIA

Fuente: *Elaboración propia*

De forma más concreta, los problemas de las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias con el sector de la distribución se centran en la escasa fuerza y poder negociador de éstas, debido a su pequeño tamaño. Este hecho origina asimetría en la relación entre ambos sectores, lo que unido a la reducida capacidad de exportación, supone un escollo en el desarrollo de la agroindustria.

Por otra parte, la falta de orientación del sector agroalimentario hacia el consumidor, salvo en productos específicos, como el vino, supone una dificultad añadida en la distribución en el mercado. Además, también es necesario significar el creciente interés, tanto de las autoridades como del sector de la distribución, por garantizar, la seguridad alimentaria y la trazabilidad del producto, lo que exige a los industriales un mayor esfuerzo en inversión en sus sistemas de producción.

1.4. Entorno de oferta y competidores

Las empresas agroalimentarias del Valle del Almanzora, presentan una serie de debilidades estructurales que dificultan su competitividad y su capacidad de reaccionar de forma adecuada.

- **Su reducida dimensión.** La reducida dimensión presenta serias amenazas para la competitividad: dificultad de acceso al mercado ante las estrategias de racionalización de surtidos y frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, poder de negociación decreciente, insuficientes economías de escala y baja productividad, dificultad de abordar proyectos de innovación. No es de extrañar, así, que la cuota de mercado de las empresas más grandes esté aumentando, lo cual hace evidentes las ventajas de una mayor dimensión.

En este sentido, el plan de acción más recomendable para la industria es una serie de procesos de concentración horizontal y de integración vertical. Sin embargo, es una solución difícil de aplicar por dos motivos: la reducida dimensión de gran parte de las empresas que están arraigadas en el territorio, a las que estos procesos de concentración horizontal y de integración vertical les supondría una pérdida de identidad.



Por todo ello, parece difícil que una empresa de pequeña dimensión pueda mantener un margen de operaciones suficiente. Sin embargo, es posible que los productores de determinados bienes que sean difíciles de imitar, y que cuenten con una gran demanda y conocimiento por parte de los consumidores en el mercado, alcancen una posición competitiva. Desgraciadamente, esa circunstancia, obliga al productor a controlar las variables de comercialización, promoción y marketing (áreas donde se observan la mayoría de las debilidades del sector), en un mundo en el que los consumidores están conectados e informados y son mucho más pragmáticos a la hora de decidir sus compras.

De nuevo aparece aquí el factor de la comercialización. La escasez de recursos, la mentalidad conservadora y con cierta resistencia al cambio, que se asocian a las pequeñas empresas impiden que, en general, éstas dediquen suficientes esfuerzos a las actividades de marketing y comercialización. Esto hace más difícil crear marcas reconocidas y valoradas, formar y fidelizar equipos directivos y comerciales de mayor cualificación, invertir en actividades de investigación del mercado, innovar y desarrollar productos alternativos y, en suma, trabajar con un enfoque al mercado tratando de ofrecer no sólo lo que éste demanda, sino lo que realmente necesita. **En la fase de COMERCIALIZACIÓN** las carencias se aprecian sobre todo en la debilidad de las marcas propias, que no tienen suficiente notoriedad, fruto de la escasa capacidad para desarrollar campañas de comunicación y relaciones públicas intensas y continuadas, e incluso, de aprovechar los efectos positivos de las campañas genéricas institucionales.

5

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO





1. Lo que los datos nos han mostrado

La relación entre las empresas agroalimentarias y los procesos de comercialización es fundamental para comprender las posibilidades de desarrollo de esta industria. En la siguiente tabla se presenta, a modo de resumen, los principales problemas en la comercialización.

TABLA 13
Problemas de las Pymes en la comercialización de sus productos

Problemas	Consecuencias
Poca capacidad de la pyme para crear marcas propias y nuevos productos.	Se ha introducido diferenciación en el producto, pero no se utiliza como herramienta de diferenciación ante el consumidor.
Escasa orientación del productor hacia el consumidor.	Mayores dificultades para introducir la producción en el mercado.
Atomización del sector.	<ul style="list-style-type: none">• Estructura insuficiente para invertir en innovación y para exportar.• Baja capacidad de crecimiento por poca disponibilidad de capital.• Menor poder negociador con la gran distribución.
Insuficientes recursos de TIC (Tecnologías de la información y la comunicación).	Mayores dificultades en el proceso de control de trazabilidad, escaso uso de las TIC como herramienta para mejorar la competitividad, incorporando conceptos de “e-business”.
Mayor cuota de mercado de las marcas de distribuidor.	Mayores dificultades de entrada de las pymes en el lineal de la gran distribución.

Fuente: elaboración propia

La carencia de marcas propias aunque se ha señalado como un problema, creemos que poner en valor el potencial del sector agroalimentario del Valle, no pasa por la creación de marcas comerciales de forma individualizada, recientes estudios sobre el comportamiento del consumidor demuestran los escasos cambios sobre los que se asientan las marcas comerciales frente a la marca del distribuidor.

Desde hace pocos años, se ha iniciado una corriente en el sector de la industria agroalimentaria que apuesta por desarrollar modelos de negocio de venta directa (del productor al consumidor). Se trata de una tendencia que tiene una buena aceptación entre la ciudadanía, ya que cada vez se valoran más los beneficios de los productos locales (asociados a la generación de riqueza y de puestos de trabajo en el entorno más próximo) y de calidad (productos de temporada y directos del productor al consumidor).

El circuito corto de comercialización se refiere al producto agroalimentario local que se destina al consumo humano, que ha sido transformado, elaborado y comercializado en circuito corto (sin intermediarios) , y en un ámbito geográfico de proximidad con relación a su punto de venta / consumo.

Se trata de un modelo de negocio que permite aumentar el margen de beneficio de los productores y que éstos se convierten en minoristas (vendedores), y hace posible que los consumidores puedan obtener

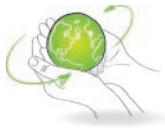


productos de alta calidad a un precio ajustado, al no incorporar los costes derivados de la distribución mayorista (costes de logística).

En epígrafes posteriores del estudio, se analizarán algunos casos de éxito e iniciativas de canales cortos.

2. Lo que las empresas nos han enseñado.

- El perfil mayoritario entre la agroindustria del Valle es la de microempresas de entre uno y tres trabajadores.
- Las empresas agroindustriales del Valle, se encuentran en proyectos con distintos estados de madurez, empresas que han conseguido un hueco a nivel internacional, como es el caso de la industria cárnica a pequeños artesanos que centran su comercialización en el consumidor local, independientemente del grado de madurez, se manifiesta el interés de aumentar o potenciar los canales de venta siempre que la apertura de nuevos canales no suponga grandes inversiones.
- En cuanto al valor añadido de la producción, según la opinión de los empresarios, la calidad de sus productos es lo que más valora el cliente a la hora de adquirir sus productos.
 - *Si bien es cierto que un producto de calidad, es más fácil de vender, y que un producto que no tiene calidad, no se vende, no hay que olvidar otros factores, debemos aprender a poner en valor esta calidad. Pertenecer a una marca de calidad, ayuda a poner en valor la calidad del producto, en este punto se identifica que hace falta reforzar los argumentos de venta con la puesta en valor de otros aspectos que también engloban la calidad de un producto, además de su origen, y que lo diferencian de la competencia: materia prima, métodos de elaboración artesanales, compromiso con el territorio y las personas, producción ecológica...etc.*
 - *En este sentido se comienza a trabajar también, en otros ámbitos, con el movimiento SlowFood. El 'slowfood' o comida lenta es un movimiento internacional nacido en Italia que promueve la difusión de una nueva filosofía que combina placer y conocimiento. La Mancomunidad y Diputación podría poner en marcha un nuevo valor a través de la incorporación de productos de la comarca que podrían degustarse en los restaurantes de la provincia.*
- La mayoría de las industrias agroalimentarias del Valle comercializan su producción en circuitos cortos, en un gran porcentaje sin marca propia. Algunas empresas de la industria cárnica tienen sus propios circuitos de comercialización (por ejemplo a través de las grandes superficies).
 - *En general, no se ha dado el paso de asociarse con otros agentes o productores, con el objetivo de tener más fuerza en la venta. En este sentido existen numerosas oportunidades de crear nuevas iniciativas en que se aprovechen las sinergias, dentro de la comarca entre los distintos agentes, en colaboración con las casas rurales, la hostelería, la industria del mármol, las grandes empresas (Cosentino). Uno de los canales de comercialización que las empresas del Valle (especialmente en el sector de los productos cárnicos), ven como oportunidad, es la exportación. En este sentido, se indica como necesidad, además de la formación, el apoyo de la administración.*



- Ocupa un puesto importante también entre los retos de las empresas del Valle, la venta on-line, como canal corto de comercialización para potenciar los productos más fáciles de vender por esta vía. Son aquellos que se conservan fácilmente, sin cadena de frío, y cuyo precio por kilo sea elevado, de forma que justifique el coste de transporte. La comercialización de productos frescos, requiere una logística muy profesional y los ejemplos de éxito son raros.
 - *La mejora de las competencias comerciales de empresas agroalimentarias en marketing on-line, es un proyecto actualmente en marcha fruto de una iniciativa conjunta de la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora y EOI, si bien, las empresas han manifestado la oportunidad de crear una plataforma de venta on-line conjunta gestionada por la Mancomunidad, esto facilitaría el acceso y sobre todo su mantenimiento en el tiempo, ya que este trabajo sería realizado por los técnicos de la Mancomunidad. Además, provoca la generación de espacios comunes para las empresas del Valle con objetivos comerciales similares favoreciendo la generación de sinergias.*
 - *En cualquiera de las opciones, venta a través de plataforma propia o conjunta; la logística sigue siendo un punto importante para lograr el éxito en la venta a través de este canal.*
- La mayoría de las empresa ha señalado que uno de los inconvenientes para comercializar en circuitos cortos son las exigencias desde el punto de vista legislativo, las trabas administrativas, la burocracia que se exige,... y que los requisitos a cumplir son los mismos para los pequeños productores que para grandes industrias.
 - *El asesoramiento en estos temas, a través de un servicio técnico por parte de la Mancomunidad puede simplificar el cumplimiento legislativo y facilitar la gestión de la documentación necesaria para cumplir los trámites necesarios. Así, la Mancomunidad, con la búsqueda de servicios comunes, en base por ejemplo a un servicio de asesoramiento común, hace que las peticiones de aplicación de criterios de flexibilidad a la administración, tenga más posibilidades de éxito, que si cada empresa, lo solicita de manera individual*
- La mayor parte de las empresas tienen entre sus clientes objetivo, el consumidor más cercano, el que se encuentra en su entorno rural, donde puede ser más conocido, y al que hacer llegar el producto, puede resultar más fácil. Otro de los clientes objetivo, para muchos de los empresarios son los turistas que pasan por la zona, a los que además de la venta en la propia explotación (en algunos casos completado con visitas a las instalaciones gracias a nuevas iniciativas de turismo industrial puesta en marcha por la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora), también se puede llegar a través del comercio y la hostelería situada en el entorno rural. Aquellas empresas que han dado el paso a los principales núcleos de población local y regional lo han hecho a través del comercio mayorista y venta directa y en algunos casos puntuales a través de grupos de consumo.
 - *Pero el mercado local tiene sus inconvenientes, en particular, por su potencial cuantitativo, generalmente limitado, a causa de la baja densidad de población en la mayoría de las zonas rurales y del carácter disperso de los clientes.*
 - *Tanto en hostelería, como en el pequeño comercio minorista, es muy difícil cambiar los hábitos de compra de los responsables. Actualmente, compran, en su mayoría a mayoristas o distribuidores, que les ofrecen una amplia gama de productos, en muchos casos adaptados específicamente a*



sus necesidades. La unión de los productores con un único interlocutor o comercial, para varios productos, facilitaría la compra, desde estos establecimientos.

- *El sector turístico es un sector a tener en cuenta, ya que muchas de las personas que nos visitan lo hacen con intención gastronómica, vienen a conocer nuestro sector productor y elaborador alimentario. Esto dice mucho de la alta calidad en la que se mueve dicho sector, y en la imagen exterior que se tiene del mismo, muy positiva.*
- Llama la atención el escaso uso de medios de promoción para llegar a los clientes, aproximadamente un 50% de ellos tienen presencia en internet, a través de una página web propia y/o apareciendo en otras páginas web, si bien la utilización de las redes sociales, es todavía limitada.
 - *Uno de los posibles proyectos a acometer, es el de participar en un proyecto de promoción y marketing on-line para todos los productos del Valle en consonancia, con una de las debilidades más identificadas entre ellos: la falta de promoción, comunicación- diferenciación.*
- La distribución moderna gana cuota de mercado año tras año, acaparando gran parte del gasto en productos de gran consumo destinados al hogar, tendencia reforzada por su capacidad de compra y poder de negociación frente a proveedores.
 - *Algunas iniciativas de las cadenas de distribución en la promoción de productos locales podría ser una oportunidad para los productos del Valle. Conseguir acuerdos promocionales con algunos supermercados, tanto multiproducto como enfocados a una sola categoría, y diferenciando las producciones artesanales. Esto requiere gamas de productos completas, y por consiguiente, una forma de acción colectiva.*



3. DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Atomización del sector con un altísimo porcentaje de empresas de reducidas dimensiones, que supone un obstáculo para la competitividad (baja capacidad de comercialización y negociación).• Estructura insuficiente para invertir en innovación y exportar.• Baja capacidad de crecimiento por poca disponibilidad de capital.• Escaso poder de negociación con la gran distribución.• Dificultades económicas para adaptarse al endurecimiento del entorno normativo.• Poca capacidad de la Pyme para crear marcas propias y nuevos productos.• Carencia de estrategias de comercialización.• Producción centrada en la calidad del producto pero no en el valor de la oferta conjunta y en su diferenciación.	<ul style="list-style-type: none">• Una parte importante de la Industria Alimentaria del Valle está ligada a producciones cuya base es el binomio “origen y calidad” (Denominaciones de Origen, producción ecológica...).• Aumento de las exportaciones principalmente en el sector Cárnico.• Fuerte esfuerzo inversor realizado en los últimos años, entre otros motivos por la necesidad de cumplir normativas en materia de calidad, medio ambiente, etc., así como por la necesaria modernización tecnológica de los procesos productivos.• Existencia de un “saber-hacer” industrial y cultura empresarial arraigada. Reconocimiento y valoración positiva de los productos del Valle a nivel provincial.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• El precio es un elemento esencial a la hora de escoger en una gran cantidad de hogares con renta baja.• Concentración de la Distribución. Mayor cuota de mercado de las marcas de distribuidor.• Desigualdades en el reparto de márgenes a lo largo de la cadena de comercialización.• Volatilidad en el precio de la energía, las materias primas y auxiliares, incrementando los costes de producción.• Mayores exigencias en cuanto a seguridad alimentaria y trazabilidad.• Alta competencia en costes y la entrada de productos de terceros países. Competencia desleal de productos importados, por la desigual aplicación y exigencia legislativa.	<ul style="list-style-type: none">• Aparición de nuevos mercados emergentes es una gran oportunidad de desarrollo y crecimiento.• Generación de sinergias con otros sectores económicos: gastronomía, turismo, cultura.• Cambios en los hábitos de compra y consumo, debido, entre otros aspectos a la aparición y crecimiento de nuevos segmentos (inmigrantes, extranjeros, tercera edad...), con necesidades y gustos específicos.• Sensibilidad creciente en el consumidor y en la administración por la salud: salud, medio ambiente, bienestar animal, conveniencia, la proximidad de los puntos de producción es otro aspecto que está adquiriendo mayor relevancia.• Impulso del uso de las TIC como forma de favorecer la competitividad de las empresas y facilitar la información al consumidor.



4. Escenarios de futuro para la Industria Agroalimentaria del Valle del Almanzora

Ante esta visión general, y como resumen de este capítulo, indicamos los posibles escenarios de futuro para la industria agroalimentaria del Valle.

OPORTUNIDAD		AMENAZA
DEBILIDAD	REORIENTACIÓN (Debilidad x Oportunidad) <ul style="list-style-type: none"> • Agruparse para crear marca: iniciativa por parte de la Mancomunidad del Valle del Almanzora para asociar el producto a la zona geográfica. • Utilización de las TICs como herramienta para mejorar la competitividad, incorporando conceptos de “e-business”. • Potenciar desde la Mancomunidad la promoción de productos específicos realizando campañas en países concretos con misiones comerciales a través de Cámara o EXTENDA. • Impulsar redes de comercialización a los nuevos canales en alza: hostelería, colectividades, vending, food-service, etc. 	EMERGENCIA (Debilidad x Amenaza) <ul style="list-style-type: none"> • La creación de marcas vinculadas a la procedencia geográfica o a unos métodos de elaboración concretos permite diferenciar el producto además de obtener un cierto poder negociador. • Creación de la figura del gestor (en seguridad alimentaria, medioambiente, etc.) desde la Mancomunidad y compartiendo económicamente entre las Pymes. • Fomentar y apoyar acuerdos, redes y alianzas comerciales entre micropymes y pymes alimentarias para acceso a nuevos canales, mercados y acceso a la internacionalización y otras oportunidades que por sí solas no son capaces de abordar.
FORTALEZA	OFENSIVAS (Fortaleza x Oportunidad) <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la calidad de la materia prima y la sostenibilidad en la producción como elemento de ventaja competitiva (diferenciación). • Circuitos cortos de comercialización. Apuesta por unos mercados municipales competitivos con equipamientos comerciales capaces de ofrecer productos frescos, de calidad, especializados y personalizados. • Desarrollar el concepto “El Valle, la calidad de lo natural” basado en la garantía de calidad y el saber hacer de los procesos productivos tradicionales a través de una marca. • Programas de promoción de consumo de los productos de Valle en los mercados locales y asociado a iniciativas de turismo rural/local (turismo gastronómico y turismo industrial). 	DEFENSIVAS (Fortaleza x Amenaza) <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer redes de comercialización y crear nuevos canales. • Enfoque al cliente. Posicionar los productos del Valle en el segmento de productos saludables. Realización de campañas de promoción de las propiedades saludables de los productos cárnicos (jamón). • Mejorar la información al consumidor sobre los productos y sus bondades. Utilizar prescriptores (autoridades sanitarias, cocineros, etc.). • Desarrollo de estrategias de colaboración entre empresas del sector y de otros sectores para aprovechar sinergias en la comercialización y promoción (ej.: jamón + vino).



OPORTUNIDADES Y VÍAS
ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN





Como punto de partida para la identificación de oportunidades se toman los resultados del diagnóstico de situación de la agroindustria del Valle, análisis de la oferta existente en el conjunto de la Mancomunidad y a la identificación de las necesidades en el ámbito de comercialización y promoción expresados por los propios empresarios. Asimismo, se han considerado buenas prácticas desarrolladas por otras empresas y regiones de referencia a través del análisis benchmarking realizado y que pueden servir de orientación para la futura estrategia a seguir.

La identificación de nuevas oportunidades que permitan afrontar con éxito un escenario comercial caracterizado por un gran dinamismo, tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta, y hacer frente al cambio de ciclo económico y sus efectos en la actividad de la industria agroalimentaria, nace con los siguientes principios rectores:

- Enfoque global estratégico desde la Mancomunidad, con la involucración de todos los Municipios.
- Amplia participación, cooperación y compromiso público-privado.
- Desarrollo sostenible como prioridad en un marco de equilibrio territorial, ambiental, económico y sociocultural.
- Posicionamiento innovador, competitivo y rentable.

Estos principios suponen AUNAR ESFUERZOS ENTRE LOS DIFERENTES AGENTES IMPLICADOS CON EL OBJETIVO DE SEGUIR AVANZANDO EN LA BÚSQUEDA DE UN MARCO PARA LA AGROINDUSTRIA DEL VALLE MÁS SOSTENIBLE.



CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO Y DEL ENTORNO PRODUCTIVO



El sector agroalimentario y la industria de alimentación y bebidas en particular, se ven caracterizados por una super abundancia de oferta que se traduce en una gran competitividad empresarial, agudizada por la aparición de la gran distribución, haciéndose indispensable para alcanzar el éxito de las pymes alcanzar un posicionamiento marcado por la diferenciación y la adecuación a las demandas del consumidor.

El consumidor actual, cada vez más formado e informado, ha evolucionado hacia posturas de mayor exigencia. Así considera innegociables conceptos tales como CALIDAD, respeto al MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD ALIMENTARIA y PRECIO.

CLIENTES Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN ACTUALES

Población Local

- Venta en industria
- Ferias* – Mercados de productores
- Eventos
- Comercio minorista
- Hostelería

Consumidor urbano particular

- Comercio minorista – Tienda de barrio
- Comercio Mayorista
- Ferias – Mercados de productores
- Eventos
- Hostelería

Turista en la zona

- Venta en explotación con/sin visitas turísticas
- Comercio minorista – Tienda de productores
- Ferias – Mercados de productores
- Eventos
- Hostelería

Internacional

- Gran distribución
- Comercio Mayorista
- Venta directa



NUEVOS CLIENTES Y NUEVOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Población Local

- Venta en industria con/sin reparto en “unidades móviles”
- Ferias* – Mercados de productores- Eventos
- Comercio minorista
- Hostelería

Consumidor urbano particular o grupos de consumo

- Comercio minorista – Tienda de barrio
- Comercio Mayorista
- Ferias – Mercados de productores- Eventos
- Venta a distancia – Venta on-line – Reparto a domicilio
- Hostelería

Turista en la zona

- Venta en explotación con/sin visitas turísticas
- Comercio minorista – Tienda de productores
- Ferias – Mercados de productores- Eventos
- Hostelería
- Venta a distancia – venta on-line
- Rutas de turismo industrial y gastronómico

Emigrantes

- Venta directa – venta on-line

Canal HORECA

- Acuerdos con Canal HORECA, catas, ferias gastronómicas.
- Restauración colectiva, en áreas como educación, sanidad, tercera, edad.

Instituciones

- Acuerdo con Diputación fenómeno. ‘slowfood’
- Ferias internacionales con Cámara de Comercio y EXTENDA

Industria del Mármol

- Grandes empresas (Cosentino...y otras) Cestas de Navidad, regalos, eventos gastronómicos.

Internacional

Gran distribución

Comercio Mayorista



AUNAR ESFUERZOS ENTRE LOS DIFERENTES AGENTES IMPLICADOS CON EL OBJETIVO DE SEGUIR AVANZANDO EN LA BÚSQUEDA DE UN MARCO PARA LA AGROINDUSTRIA DEL VALLE MÁS SOSTENIBLE



1. Estudio de Benchmarking

Son numerosas las organizaciones, que desde distintos ámbitos, trabajan de alguna manera en relación con los productores y la comercialización en circuito corto de sus productos. Destacamos en este punto algunos trabajos que se han llevado a cabo y cuyas iniciativas han sido tomadas en cuenta a la hora de proponer proyectos y acciones concretas con las empresas del Valle. Anexo al presente informe se han recogido algunas iniciativas innovadoras en el ámbito de la comercialización en empresas del sector agroalimentario y otros sectores.

PLATAFORMA ONLINE	
Nombre de la Iniciativa	Arco o COAG
Tipo de iniciativa	Privada
Productos comercializados	Productos frescos y transformados
Canales de venta	-
Web/información	www.arcocoag.org
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Arco, Agricultura de Responsabilidad Compartida es una iniciativa impulsada por la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG) y cofinanciada por el FSE y el MAGRAMA.</p> <p>La iniciativa crea un espacio de encuentro entre productores y consumidores, donde los primeros pueden ofrecer sus productos de manera que sean visibles para los consumidores.</p> <p>La web permite darse de alta en el sistema y obtener visibilidad y segmentación por comunidades autónomas, así como su geo-localización a través de Google Maps.</p> <p>En caso de ser consumidor, en la web se puede acceder a un conjunto de productores localizados geográficamente y consultar en muchos casos qué tipo de productos comercializan.</p> <p>Se proporciona información adicional como una agenda de eventos, un calendario de productos de temporada, un recetario, diferentes experiencias internacionales, etc.</p>	



PLATAFORMA ONLINE	
Nombre de la Iniciativa	Aragón en tucesta
Tipo de iniciativa	Pública
Productos comercializados	Productos frescos y transformados
Canales de venta	-
Web/información	www.aragonentucesta.es
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Desde el Gobierno de Aragón se ha puesto en marcha la plataforma “Aragón en tu cesta, que pretende poner en contacto a productores y consumidores finales a través de la red para fomentar los canales de venta directa de productos agroalimentarios de Aragón.</p> <p>Además de información por productores y productos, presentan noticias relacionadas con el sector agroalimentario aragonés y un calendario con los principales eventos como ferias y mercados.</p>	



PLATAFORMA ONLINE	
Nombre de la Iniciativa	DAME VIDA
Tipo de iniciativa	Privada
Productos comercializados	Frutas y hortalizas frescas
Canales de venta	Tiendas de venta directa; comercio electrónico
Web/información	www.damevida.com
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Esta iniciativa se corresponde con la venta on-line de las franquicias Superverd y Frescuore. Estas franquicias disponen de 150 tiendas de venta directa en Cataluña, y mediante el portal de venta on-line “Dame Vida” distribuyen sus productos al resto de España</p> <p>Además de frutas y hortalizas venden otros productos elaborados.</p>	





PLATAFORMA ONLINE	
Nombre de la Iniciativa	SOLORAF
Tipo de iniciativa	Privada
Productos comercializados	Tomate Raf fresco y elaborado
Canales de venta	Comercio electrónico
Web/información	www.soloraf.es
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Se trata de una empresa, ubicada en la zona de Almería, que se dedica a la venta on- line de tomate Raf almeriense, así como de otros productos, algunos de ellos derivados como el tomate seco y la mermelada, y otros como aceite de oliva virgen extra ecológico “Oro del Desierto” y flor de sal “Cabo de Gata”.</p> <p>El tomate que venden lo adquieren en la alhóndiga. La venta se realiza a través de una subasta privada. Los precios se establecen diariamente y todo el producto que entra sale el mismo día.</p> <p>El mismo día que el tomate se compra, es envasado y enviado al consumidor por mensajería a cualquier punto de la península, no sobrepasando 36 horas desde que el tomate sale de la plantación y llega al consumidor.</p> <p>El tomate raf comercializado por la empresa, y previamente comprado en la alhóndiga, es cultivado en invernaderos almerienses.</p>	

PLATAFORMA ONLINE	
Nombre de la Iniciativa	Socialibericus
Tipo de iniciativa	Privada
Productos comercializados	Productos elaborados de cerdo ibérico
Canales de venta	Comercio electrónico
Web/información	www.socialibericus.com
RRSS	  
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Socialibericus es una plataforma web que ofrece a los productores de la Sierra de Huelva un lugar en el que poder vender sus productos ibéricos directamente al consumidor.</p> <p>La web ofrece al usuario consejos para distinguir las características de un jamón ibérico, su modo de corte, así como una colección de recetas que tienen como protagonistas los productos elaborados del cerdo ibérico.</p> <p>También se informa de la crianza y alimentación del cerdo ibérico y de la manera de consumir sus productos.</p>	



PROYECTO DE COLABORACIÓN	
Nombre de la Iniciativa	ECOMART
Tipo de iniciativa	Pública
Productos comercializados	Productos ecológicos
Canales de venta	-
Web/información	www.caae.es
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Esta iniciativa está patrocinada por el Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente y su ámbito se limita a productores andaluces y de Castilla la Mancha.</p> <p>En Andalucía, la CAAE es la organización encargada de llevar a cabo el proyecto Ecomart, que se inició en el año 2009 para mejorar la comercialización de los productos ecológicos y artesanales y que tiene como fin la consecución de cuatro objetivos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejora en el conocimiento de las claves del éxito en la gestión comercial de productores de pequeña dimensión. • El desarrollo de herramientas para la comercialización de sus productos. • El fomento de las estructuras de vertebración sectorial. • La creación de un estándar de certificación medioambiental y otro de certificación social como herramientas de revalorización y fomento del consumo de los productos ecológicos y artesanales locales. <p>A través de esta iniciativa se pretenden inducir procesos de innovación orientados a la mejora de la comercialización de los productos ecológicos y de elaboración artesanal, favoreciendo el crecimiento del sector de la producción ecológica.</p>	




PROYECTO DE COLABORACIÓN	
Nombre de la Iniciativa	Cocina km 0
Tipo de iniciativa	Privada
Productos comercializados	Servicio ofrecido por restaurantes
Canales de venta	-
Web/información	www.cocineros.slowfood.es/programa-km-0
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Iniciativa que premia a aquellos restaurantes que cumplen con determinadas premisas como son el comprar los alimentos directamente a los productores en un radio inferior a 100 kilómetros, que los productos sean principalmente ecológicos y cuenten con la correspondiente certificación que lo acredite, etc.</p> <p>Para que un restaurante reciba la categoría de Cocina Kilómetro o por el movimiento SlowFood, debe contar en su carta con un mínimo de cinco platos con ingredientes que cumplan los requisitos mencionados.</p> <p>Para que un plato sea considerado “kilómetro 0” exigen que se cumplan los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que un 40 % de los ingredientes sean locales, incluyendo el ingrediente principal. Esto implica que el restaurante los compre directamente al productor, y éste los haya producido a menos de 100 kilómetros.• Que pertenezcan a la iniciativa Arca del Gusto (iniciativa de la Internacional SlowFood que intenta proteger 750 alimentos que están en peligro de extinción) o bien sean Baluartes (productos favorecidos por un proyecto especial de protección y difusión) o un 60 % de los ingredientes sean lo más cercanos posible y que los que no lo sean, tengan certificación ecológica.• En el caso de pescados habrá que priorizar siempre lo obtenido de forma sostenible y por barcos de bajura y lo vendido en las lonjas más cercanas a los restaurantes. <p>Trabajar para evitar en los restaurantes alimentos obtenidos a partir de cultivos transgénicos.</p>	



CREACIÓN DE MARCA ASOCIADA AL TERRITORIO	
Nombre de la Iniciativa	Tierra de Sabor
Tipo de iniciativa	Público
Productos comercializados	Productos Agrolimentarios
Canales de venta	-
Web/información	http://www.tierradesabor.es/profesional
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Marca de garantía cuya finalidad es distinguir en el mercado determinados productos agroalimentarios producidos, elaborados y/o transformados en Castilla y León.</p> <p>Desde su creación en marzo de 2009, la Marca de Garantía Tierra de Sabor ha recibido solicitudes por parte de 944 empresas, de las que 781 son industrias agroalimentarias de Castilla y León y 163 operadores comerciales.</p> <p>Hasta la fecha han sido autorizados 3.928 productos, formando la cartera agroalimentaria de calidad más grande de nuestro país, es decir el 65% de los productos solicitados por industrias u operadores. También conviene poner en relieve que han sido rechazados más de 2.039 productos, bien por no cumplimiento de las condiciones de calidad o por la falta de vinculación de las materias con Castilla y León.</p> <p>En tan solo dos años de vida la marca ha adquirido un grado de conocimiento muy elevado en todo el territorio nacional, Tierra De Sabores reconocida por el 60% de los consumidores en España y el 98% en la propia Comunidad.</p>	



ASOCIACIÓN PRODUCTORES Y CONSUMIDORES	
Nombre de la Iniciativa	RETAMA
Tipo de iniciativa	Privada
Productos comercializados	Producto Ecológico
Canales de venta	Comercio electrónico
Web/información	https://grupodeconsumoretama.wordpress.com
RRSS	
Logo / Enseña	
Descripción	
<p>Grupo de productores y consumidores ecológicos y artesanales</p> <p>Objetivos del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Proveernos de alimentos sanos, cultivados y elaborados con productos naturales (sin pesticidas ni abonos de síntesis, hormonas o antibióticos) y de nuestro entorno cercano. Trabajamos directamente con los productores, que también son socios de Retama.• Poder adquirirlos a un precio justo y que no varíe en función del mercado• Permitir que nuestros productores obtengan un salario digno por su trabajo• Apoyar la recuperación de variedades y saberes tradicionales asociados a la agricultura y ganadería <p>Pueden consumir en el grupo los socios de Retama, las veces que quieran y el importe que quieran. La cuota de los socios-consumidores es de 20€ anuales.</p> <p>Se realizan repartos semanales, Si se elige como punto de reparto el local, NO HAY PEDIDO MÍNIMO ni recargo alguno.</p> <p>Para todos los demás puntos de recogida, el PEDIDO MÍNIMO son 10€ sin coste adicional.</p> <p>Para el reparto a domicilio hay un coste de 3€. A partir de 40€ el reparto a domicilio es GRATIS.</p>	



2. Formulación y priorización de propuestas e iniciativas

A partir del análisis realizado de la comercialización de las empresas del sector agroalimentario del Valle, una vez conocido el perfil de las empresas y la opinión de los canales de comercialización, se proponen una serie de posibles proyectos a implementar con el apoyo de la Mancomunidad del Valle del Almanzora.

A continuación, se listan los proyectos propuestos:

- **P1.** Creación de una marca de calidad agroalimentaria, ligada al territorio.
- **P2.** Comercializar de forma conjunta los productos mediante la creación de punto de venta permanente (tienda productos de la tierra).
- **P3.** Comercializar de forma conjunta los productos mediante la creación de una plataforma de venta on-line.
- **P4.** Asesoramiento en el cumplimiento de los requisitos legislativos a través de la creación de la figura del gestor (en seguridad alimentaria, medioambiente, etc.) desde la Mancomunidad y compartiendo económicamente entre las Pymes.
- **P5.** Cooperación con Diputación para el desarrollo del movimiento slow-food
- **P6.** Creación de una plataforma logística.
- **P7.** Promoción conjunta y marketing on line.
- **P8.** Promocionar el consumo interno: suscribir acuerdos estables para desarrollar acciones con el canal HORECA.
- **P9.** Promocionar consumo externo. Dar a conocer y promociona el consumo de alimentos del Valle. Acciones promocionales en canal HORECA a nivel provincial, catas y menús gastronómicos.
- **P10.** Dar continuidad y apoyo a las rutas de turismo industrial y turismo gastronómico
- **P11.** Generar acuerdos con restauración colectiva, en áreas como educación, sanidad, tercera edad.
- **P12.** Participar en acciones de promoción para las empresas organizadas por la Cámara de Comercio y EXTENDA: las empresas: ferias, misiones comerciales, presentaciones...
- **P13.** Planes de comercialización concretos: Vino+ jamón + queso, etc

Con objeto de priorizar las acciones, se ha elaborado una matriz de priorización en base a tres criterios.

- **Accesibilidad:** potencial de ejecución de las propuestas y proyectos identificados, con las empresas del Valle.
- **Impacto de la propuesta en el desarrollo del sector y aumento de competitividad.**
- **Interés de las empresas en su ejecución (Tamaño de la bola).**

En este punto ha sido necesaria la reunión con los agentes que trabajan en este sector en la Comarca, para una vez identificadas las propuestas, se prioricen acciones a llevar a cabo, buscar espacios en los que poder colaborar, de forma que se optimicen la utilización de los recursos, y se consiga el mayor grado de consenso.

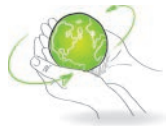
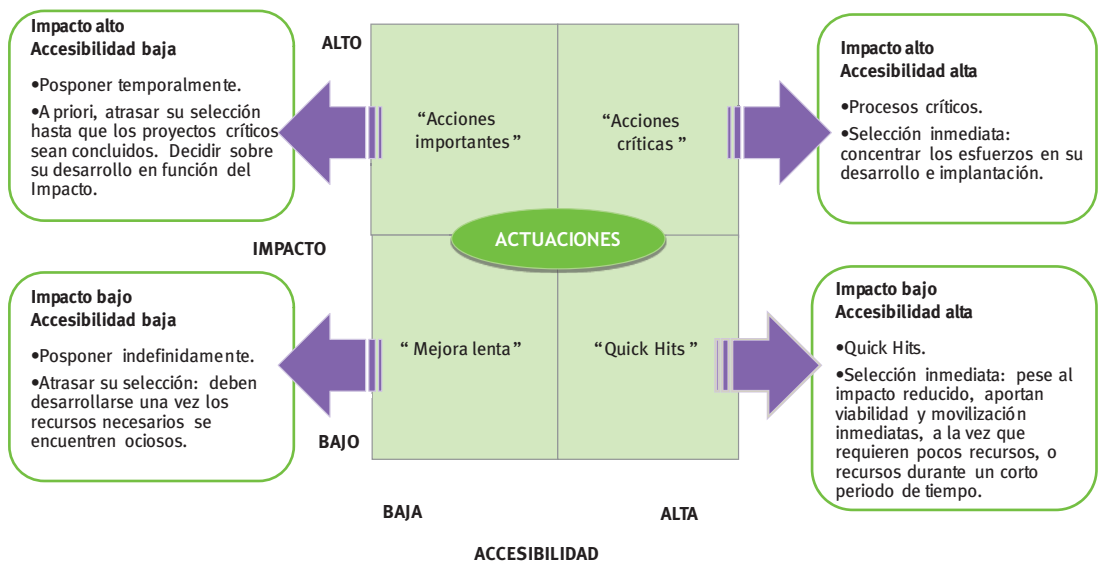
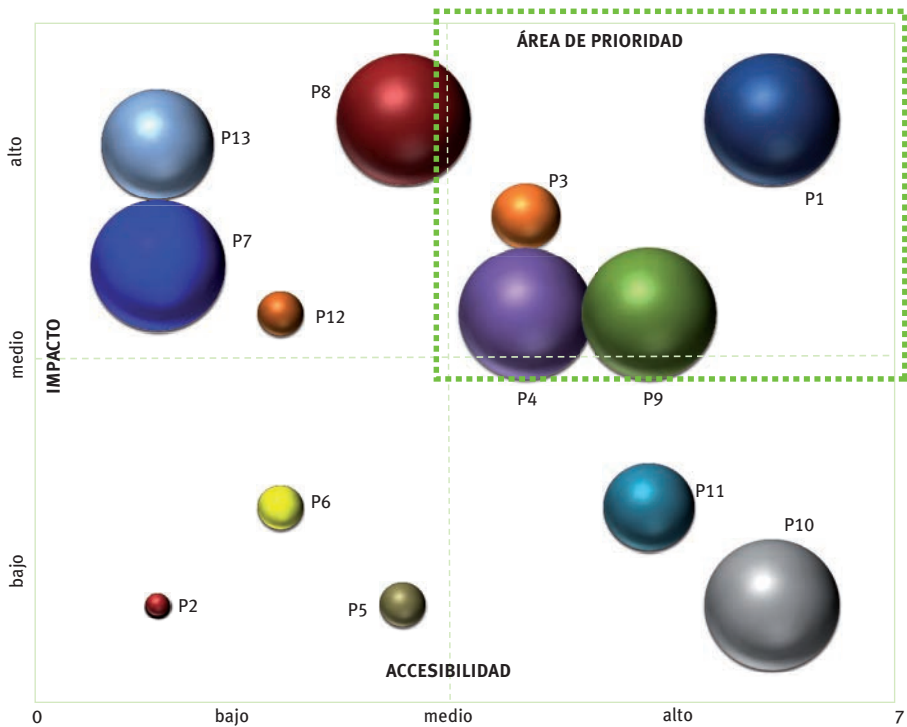


ILUSTRACIÓN 1
Matriz Impacto Accesibilidad



Fuente. Elaboración propia

TABLA 14
Matriz de Impacto y Accesibilidad





QUICK- HITS

- P10. Dar continuidad y apoyo a las rutas de turismo industrial y turismo gastronómico.
- P11. Generar acuerdos con restauración colectiva, en áreas como educación, sanidad, tercera edad.

ÁREA DE PRIORIDAD

- P1. Creación de una marca de calidad agroalimentaria, ligada al territorio.
- P9. Promocionar consumo externo. Dar a conocer y promocionar el consumo de alimentos del Valle. Acciones promocionales en canal HORECA a nivel provincial, catas y menús gastronómicos.
- P4. Asesoramiento en el cumplimiento de los requisitos legislativos a través de la creación de la figura del gestor (en seguridad alimentaria, medioambiente, etc.) desde la Mancomunidad y compartiendo económicamente entre las Pymes.
- P3. Comercializar de forma conjunta los productos mediante la creación de una plataforma de venta on-line.

La propuesta de la creación de una marca colectiva ligada al territorio ha sido el proyecto que ha suscitado mayor interés. El valor añadido en la creación de marca se encuentra, en primer lugar, en la innovación que representan las acciones conjuntas y se traduce en una visión integrada de la empresa y el territorio. Se trata de vincular ideas de tradición, territorio y cultura, todas ellas positivamente valoradas por los consumidores, con los productos agroalimentarios del Valle del Almanzora.

El planteamiento es complejo, la creación de una marca y que ésta perdure en el tiempo, no se logra con el diseño de un logo, incluye varias etapas, debiéndose ajustar los intereses y objetivos individuales a una dimensión colectiva.

Sin embargo algunos factores pueden ayudar, es posible, una estrategia “paso a paso”, que movilice las formas de venta, comenzando por los mercados más fáciles de abordar con una investigación limitada, permite afrontar los obstáculos progresivamente. Los productos se adaptan a los clientes, la producción se pone en rodaje, y los productores prueban la envergadura real de su capacidad de venta.

7

ESTRATEGIA DE DESARROLLO MARCA
DE CALIDAD AGROALIMENTARIA. SEÑA
DE IDENTIDAD VALLE DEL ALMANZORA





1. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Mejora de la competitividad y complementariedad empresarial a todas las escalas y, especialmente, de la comercialización de los productos.

Objetivos específicos

Facilitar a las empresas del Valle la creación de instrumentos conjuntos y el uso de herramientas que las ayuden a posicionarse en el mercado.

Abrir nuevos canales de comercialización y mejorar la capacidad de producción de la industria agroalimentaria a través del aumento de la competitividad, y el incremento de las ventas por medio de la articulación de sistemas de promoción conjunta.

- Recuperar y mantener las formas de producción/transformación tradicionales.
- Fomentar una actividad agroalimentaria que asuma prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.
- Fomentar estructuras asociativas de carácter local y supralocal capaces de favorecer la comercialización y venta de los productos agroalimentarios.
- Ofrecer a los municipios que forman parte del proyecto de cooperación, un plan de comunicación que permita dar a conocer las producciones locales.
- Conseguir crear, a través de los productos agroalimentarios, una imagen identificativa de calidad del territorio para darle un valor añadido.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto de creación de marca ofrece el siguiente **valor añadido a los municipios de la Mancomunidad del Valle del Almanzora.**

- La oportunidad de obtener una mayor difusión de sus recursos y potencialidades utilizando como reclamo los productos agroalimentarios de calidad.
- La consolidación de las empresas y de los productos de calidad existentes en la comarca, y la introducción de nuevos productos.
- El fomento de la diversificación de las industrias y de los productos agroalimentarios de la comarca.
- La complementariedad, apoyo y ayuda a otros sectores, como el turismo, la artesanía, comercio...
- La promoción y difusión de territorio, la creación de nuevas actividades y consolidación de las existentes, así como su incidencia en el empleo local.

En términos generales, y para el conjunto de las empresas agroalimentarias y el territorio, el valor añadido se traduce en los siguientes aspectos:



Rentabilidad

- Al aprovechar mejor actuaciones como: auditorías, programas de seguridad alimentaria, planificación, etc.
- Al compartir gastos de promoción y difusión de productos agroalimentarios de calidad.
- Al compartir acciones encaminadas a la promoción conjunta de los productos agroalimentarios por medio de la aplicación de las nuevas tecnologías y la asistencia a eventos promocionales.

Difusión

- Al tomar parte en procesos de promoción y divulgación conjuntos.
- Al reforzar la imagen de calidad de los productos agroalimentarios del territorio, a través de la marca conjunta creada.

Dimensión/Complementariedad

- Al favorecer la presentación de una oferta diversa de productos agroalimentarios de calidad.

Mejora de la competitividad/Control de calidad

- Al participar en procesos de control de calidad y en acciones de seguimiento y registro de esta calidad (auditorías).
- Al promocionar la introducción de las nuevas tecnologías en los procesos productivos y en los canales de comercialización.
- Al promocionar la cooperación y la creación de redes de pymes y micropymes para la creación de sinergias en la comercialización de sus productos

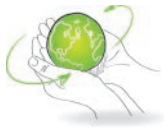
Formalización de acuerdos

- Al contar con una estructura de trabajo conjunta que permitirá establecer acuerdos profesionales con otras redes, centros de venta, mayoristas, etc.



PLANES DE ACCIÓN

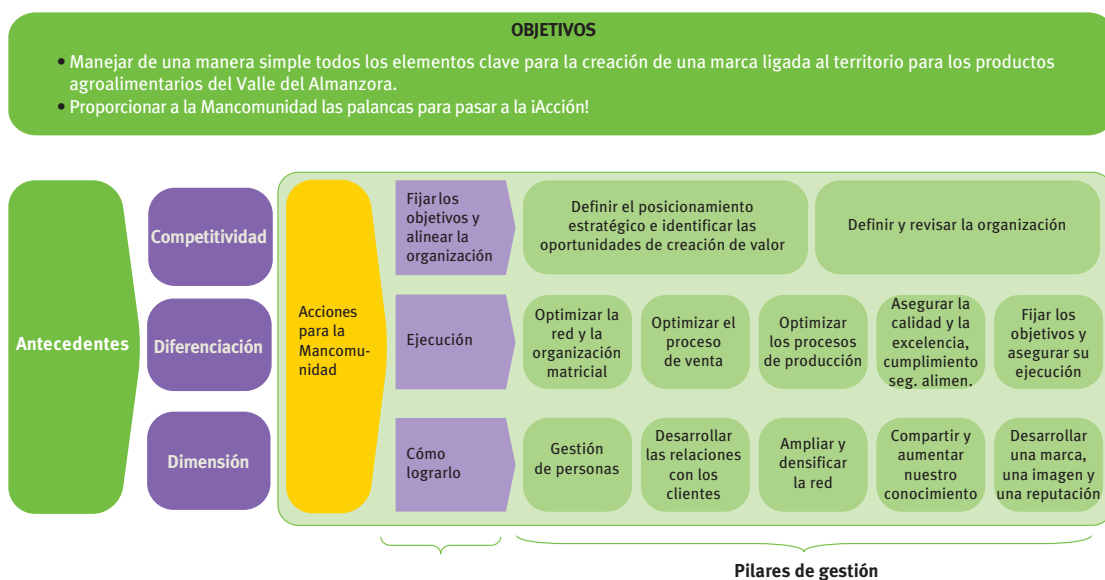




A continuación se plantea una propuesta de formulación de acciones asociadas al proyecto de creación de marca que contempla los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** manejar de una manera simple todos los elementos clave para la creación de marca y proporcionar a la Mancomunidad un lista de propuestas para pasar a la iAcción!
- **Formulación estratégica** en base a la identificación de 2 grandes ejes (personas y empresas) 3 niveles de actuación prioritarios (Competitividad-Diferenciación-Dimensión) y el planteamiento de un conjunto de palancas que den respuesta a las necesidades identificadas para cada nivel.
- **Determinación del papel** que la Mancomunidad va a adoptar en el marco de la estrategia definida.

ILUSTRACIÓN 2
Modelo de estrategia de desarrollo de Marca en el Valle del Almanzora



Fuente. Elaboración propia



Ámbito Estratégico		COMPETITIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN-		
Eje Estratégico		FIJAR OBJETIVOS Y ALINEAR LA ORGANIZACIÓN		
Palancas del Proyecto		<p>P.1. Definir el posicionamiento estratégico e identificar las oportunidades de creación de valor.</p> <p>P.2. Definir y Revisar la Organización.</p>		
Actividades Previstas				Duración (días)
<p>A.1. Determinar las necesidades de las empresas, revisar el posicionamiento estratégico (salud/natural....) e identificar las oportunidades de creación de valor/Diseño de Logo (posibilidad de contar con el museo Casa Ibáñez y Antonio López).</p> <p>A.2. Campaña de sensibilización y presentación de un modelo de planificación y organización del sistema de trabajo y comunicación entre los grupos participantes.</p> <p>A.3. Diseño de la campaña de difusión del proyecto de cooperación, así como de las necesarias actualizaciones que permitan difundir los objetivos y realizaciones a lo largo de todo el periodo de ejecución de los trabajos.</p> <p>A.4. El estudio y propuesta de trabajos del proyecto de cooperación para la toma de decisiones.</p> <p>A.5. La elaboración de la documentación asociada a la contratación de las actividades del proyecto de cooperación: pliego de condiciones, garantías, los procedimientos y criterios de adjudicación de los contratos y/o convenios del conjunto de las acciones comunes del proyecto de cooperación.</p> <p>A.6. El control y seguimiento de las acciones contratadas a lo largo del proyecto, para acreditar su materialización con arreglo al proyecto presentado y aprobado: cumplimiento de los requisitos y exigencias requeridas a las empresas contratadas y los agentes intervinientes para la legitimización final de las mismas y su materialización con los niveles de exigencia contratados.</p> <p>A.7. Definición de la gestión económica-financiera del proyecto, que comprende, entre otras, balances periódicos del proyecto con especial referencia al cumplimiento de compromisos de inversión por acciones y estado de situación de los distintos grupos</p>				60
Fecha Prevista Inicio (mm/aa)		Fecha Prevista Fin (mm/aa)		
TOTAL (meses)		2 meses		
Origen de la Financiación		Pública (%)	50%	Privada (%)
				50%
Fuentes de Financiación				
F.1. EOI				
F.2. MAGRAMA. Consejería de Agricultura, Desarrollo Rural (Agroturismo), Ministerio de Industria, Agencia Andaluza de Innovación (IDEA) Proyectos de Cooperación.				
F.3. Empresas Solicitantes				
Entidad Responsable		MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ALMANZORA		
Recursos		2 Técnicos de la Mancomunidad		Consultores Externos



Ámbito Estratégico		DIMENSIÓN		
Eje Estratégico		EJECUCIÓN		
Palancas del Proyecto		P.1. Operativizar la red y la eficiencia. P.2. Optimizar el proceso de ventas. P.3. Optimizar los procesos de producción. P.4. Fijar objetivos y asegurar su ejecución.		
Actividades Previstas				Duración (días)
A.1. Dirección y coordinación, redacción del proyecto definitivo, así como elaboración de la propuesta de acuerdos de cooperación y, en su caso, creación formal de la estructura jurídica común. A.2. Coordinación financiera del proyecto. A.3. Dirección y coordinación del proyecto. A.4. Control y seguimiento del proyecto de cooperación, en todos sus aspectos (técnicos, financieros, de participación, etc.). A.5. Promoción del proyecto, captación de socios y divulgación a la población. A.6. Realización de auditorías y planes de mejora para las pymes agroalimentarias. A.7. Verificación de los compromisos asumidos. <ul style="list-style-type: none"> · Acuerdos de colaboración. Horeca · Realizar ofertas eficientemente, asegurar criterios de calidad · Optimizar el proceso de ventas en el back-office · Revisar periódicamente el proceso de ventas · Integrar herramientas tecnológicas para las ventas 				Continuada Durante 2 años
Fecha Prevista Inicio (mm/aa)			Fecha Prevista Fin (mm/aa)	
TOTAL (meses)		Continuada		
Origen de la Financiación		Pública (%)	50%	Privada (%)
Fuentes de Financiación				
F.1. EOI				
F.2. MAGRAMA. Consejería de Agricultura, Desarrollo Rural (Agroturismo), Ministerio de Industria, Agencia Andaluza de Innovación (IDEA) Proyectos de Cooperación				
F.3. Empresas Solicitantes				
Entidad Responsable		MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ALMANZORA		
Recursos		2 Técnicos de la Mancomunidad		1 Asesor Externo- Entidad de Certificación



Ámbito Estratégico		PROFESIONALIZACIÓN			
Eje Estratégico		COMO LOGRARLO			
Palancas del Proyecto		<p>P.1. Gestión de Personas P.2. Desarrollar relaciones con los clientes P.3. Ampliar la red P.4. Desarrollar una marca, una imagen y una reputación</p> <p>La gestión de personas supone ejecutar acciones de: Sensibilización. Formación. Asesoría individual. Asesoría colectiva</p>			
Actividades Previstas					Duración (días)
<p>A.1. Informar y sensibilizar A.2. Identificar las necesidades formativas A.3. Asesorar de manera individual A.4. El asesoramiento colectivo A.5. Definir los parámetros de calidad que deben reunir los productos y las empresas agroalimentarias A.6. Elaborar el protocolo de calidad A.7. Definir los procedimientos de control A.8. Definir los sistemas de validación A.9. Definir los parámetros que deben cumplir las empresas para poder participar en las auditorías individuales. A.10. Edición de material Gráfico y promocional A.11. Diseño y desarrollo de un escaparate virtual de los productos agroalimentarios. A.12. Participación conjunta en eventos promocionales, ferias. etc A.13. Desarrollar y fortalecer la imagen y la reputación de la Marca; desarrollar relaciones con nuestro entorno.</p>					Continuada Durante 2 años
Fecha Prevista Inicio (mm/aa)				Fecha Prevista Fin (mm/aa)	
TOTAL (meses)		Continuada			
Presupuesto Estimado (€)					
Origen de la Financiación		Pública (%)	50%	Privada (%)	50%
Fuentes de Financiación					
F.1. EOI					
F.2. MAGRAMA. Consejería de Agricultura, Desarrollo Rural (Agroturismo), Ministerio de Industria, Agencia Andaluza de Innovación (IDEA) Proyectos de Cooperación					
F.3. Empresas Solicitantes					
Entidad Responsable		MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ALMANZORA			
Recursos		2 Técnicos de la Mancomunidad		Consultores Externos	



El desarrollo de las acciones, pasa necesariamente por la integración y trabajo conjunto de todas las partes interesadas en el Valle del Almanzora, y supone un reto importante, no olvidar que las empresas, están en distintos puntos en la evolución o madurez de sus negocios, y que son distintas sus inquietudes, intereses y objetivos, en función de su situación.

La creación de grupos de asesoramiento, y la implementación de pequeñas actuaciones comunes de promoción y sensibilización, es interesante, para por un lado, mejorar las competencias de las empresas en temas como apoyo en compras, apoyo jurídico, diseño de packaging, etc, y por otro, apoyar a corregir la debilidad detectada en cuanto a promoción y comercialización.

En el proyecto de creación de marca se busca una amplia participación de todas las asociaciones empresariales, empresas, y actores relevantes en la agroindustria del Valle del Almanzora. Por ello para su implantación, seguimiento y evaluación se articulará una organización que requerirá la cooperación entre los agentes implicados, que, de esta manera, compartirán el liderazgo y colaborarán en las tareas que requiere su desarrollo.

1. Estructura de gestión

Inicialmente se ha planteado un esquema organizativo basado en la creación de una **oficina de gestión** que estará activa durante un periodo máximo de 2 años. La Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora asumiría las labores de secretaria general, se ha diseñado en virtud de la creación de mesas de trabajo para el desarrollo de las diferentes actuaciones definidas para mejora de la competitividad de la Agroindustria del Valle. A medida que se desarrollan iniciativas más específicas y la marca se consolide, se podrá buscar una especialización mayor de estas áreas, cada una de las cuales estará liderada por un responsable.

Resulta imprescindible la involucración de las empresas-miembro tanto en la definición de las iniciativas como en su desarrollo. El enfoque práctico de proyecto de colaboración es uno de sus principios clave.

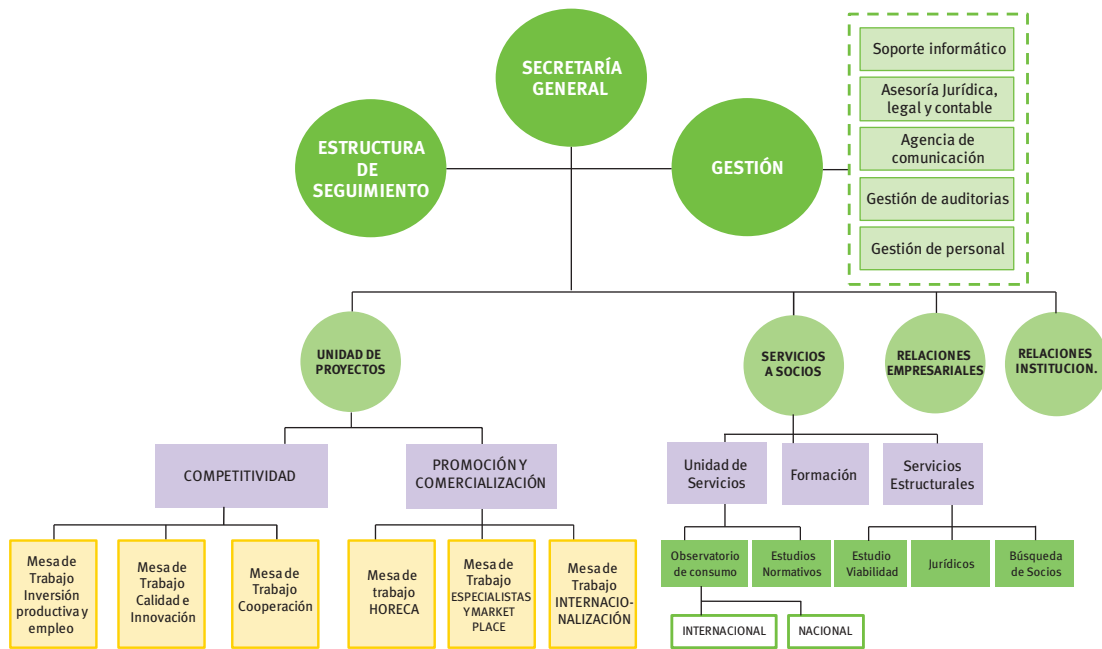
Estas áreas operativas serán las responsables de poner en marcha todas aquellas iniciativas orientadas a impulsar la competitividad, la promoción y comercialización. Estos proyectos serán generadores de negocio y valor añadido muy importantes para las empresas participantes.

Las competencias específicas, a corto plazo, de los responsables de la secretaria técnica serán:

- Identificar posibles proyectos a impulsar desde la Marca.
- Organizar, convocar y liderar mesas de trabajo para la toma de decisiones sobre proyectos específicos.
- Colaborar en la búsqueda de nuevos socios necesarios para el desarrollo de iniciativas concretas.



ILUSTRACIÓN 3
Oficina de gestión Mancomunidad de municipios del Valle del Almanzora



Las acciones del proyecto de creación de marca se llevarán a cabo solamente en empresas agroalimentarias ubicadas en el ámbito geográfico de la Mancomunidad de municipios del Valle del Almanzora.

A lo largo del proyecto, se pretende fomentar, también, la creación de nuevas oportunidades laborales vinculadas a otras actividades distintas a las del sector agroalimentario y enfocadas el sector turístico buscando la complementariedad con otros proyectos puestos en marcha por la Mancomunidad como el de turismo industrial o empresas relacionadas con el transporte y distribución de los productos agroalimentarios de calidad. Estas nuevas o renovadas microempresas y pequeñas empresas conformarán una alternativa viable de desarrollo e innovación en el Valle del Almanzora.

9

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO





En la última década el Valle del Almanzora ha experimentado una intensa transformación económica y social muy significativa. Ha pasado de ser una de las zonas más dinámicas de Andalucía, principalmente debido a la presencia del distrito del mármol y de la industria de transformación a ella asociada, a ser una de las zonas que reflejan una mayor destrucción de empleo, desde que se iniciara la crisis, la caída de empleo en la comarcas es bastante más acusada que la registrada en el conjunto provincial o regional. En la actualidad, se observa una tendencia a la reducción progresiva de la producción extractiva, y una apuesta más decidida por la diversificación económica basada en las actividades de transformación y en otros recursos del paisaje y el territorio.

El fortalecimiento de los sectores agroalimentario y turístico debieran amortiguar el efecto negativo que el desempleo produce en la zona: emigración y caída de las rentas familiares.

En este sentido, el Valle cuenta con numerosos productos agroalimentarios con características culturales, de elaboración o productivas, tradicionales, agrícolas y organolépticas propias de la comarca. La actividad agroalimentaria, desde el punto de vista cuantitativo, supone la segunda actividad económica de la comarca, y sin duda una actividad capaz del sostenimiento del empleo y de su generación como objetivo.

De manera sintética, los principales rasgos que caracterizan al sector agroindustrial del Valle son:

- La industria agroalimentaria está formada por 64 empresas en la Mancomunidad de municipios del Valle del Almanzora, de las que el 52% son establecimientos de panadería y pastas alimenticias, dados de alta como industriales, en realidad son pequeños hornos, panaderías y pastelerías domésticas, identificables como comercios productores y artesanos, por lo que podríamos decir que, en realidad, el número de industrias agroalimentarias en el Valle estaría en torno a las 30, el subsector con mayor representación con un 23% corresponde a la industria cárnica.
- Entre 2009 y 2013 el parque empresarial del sector se ha incrementado en un 1,6%. Lo más significativo del incremento del número de empresas en el Valle, es que haya aumentado precisamente el peso de las empresas más pequeñas, lo que ofrece una muestra del impacto que ha supuesto la crisis económica para el tejido industrial de la piedra natural en la comarca, y la apuesta por la diversificación económica y búsqueda de refugio en la industria agroalimentaria.
- El sector se caracteriza por la pequeña dimensión de las empresas, a tenor del número de trabajadores, ya que la mayoría (superior al 90%) cuenta con menos de 10 empleados.
- La forma jurídica predominante es la sociedad limitada, con un 50% del total, con un peso también relevante de las personas físicas, el 40%, en línea con la dimensión de las empresas del sector agroindustrial.
- Actualmente en la industria agroalimentaria del Valle se da una clara segmentación entre un grupo reducido de empresas, pertenecientes al sector cárnico que cuentan con un volumen importante de facturación y que están capacitadas para competir en los mercados exteriores y responder a las exigencias de las grandes cadenas de distribución; mientras que en el extremo opuesto aparece un numeroso grupo de empresas carentes de la dimensión requerida para ser competitivas. El sector ha sido consciente de esta debilidad pero apenas si ha reaccionado. No obstante, en los últimos años se



han producido algunos procesos de asociacionismo entre empresas del sector que parecen marcar el inicio de un movimiento hacia una mayor cooperación empresarial.

- El sector agroindustrial de la comarca está siguiendo la senda correcta, se han mejorado sensiblemente los niveles de calidad de la oferta agroalimentaria, de forma que cada vez son más numerosas las empresas que destacan por la calidad diferencial de sus productos y sus métodos de elaboración pero es necesario seguir trabajando en la colocación de la oferta en el mercado. La ausencia de una respuesta adecuada en este ámbito tiene un coste cada vez más elevado en un entorno en el que se ha ido produciendo un rápido proceso de concentración de la demanda en todos los mercados europeos.
- Debe hacerse algo nuevo y mejor, la agroindustria del Valle debe innovar en la forma de acceder a los mercados. Por ello uno de los objetivos principales de este proceso de reflexión y el principal objetivo del presente estudio ha sido identificar fórmulas que, a nivel productivo, de comercialización y/o consumo se distinguen de la cadena de valor convencional, dominada por la gran distribución, lo que se ha caracterizado como **“vías alternativas de comercialización sostenible”**.

Centrándonos en la encuesta a las empresas del sector agroalimentario, se pone de manifiesto que:

- Este colectivo, a grandes rasgos, tiene un perfil de empresa familiar de tamaño pequeño. El reducido tamaño medio del sector se concreta en organizaciones con estructuras poco complejas donde las decisiones de la mayor parte de las áreas se concentran en la figura del gerente.
- Por otro lado, resulta relevante la elevada percepción de valor añadido a la producción que tienen las empresas del sector, respecto de la actividad que realizan, especialmente en lo que se refiere al producto y a la calidad del mismo. Este aspecto es importante a la hora de valorar una posible estrategia de cooperación entre empresas del sector para poner en valor esta calidad.
- Respecto a comercialización la mayoría de las industrias agroalimentarias del Valle comercializan su producción en circuitos cortos, en un gran porcentaje sin marca propia. Algunas empresas de la industria cárnica tienen sus propios circuitos de comercialización (por ejemplo a través de las grandes superficies). En general, no se ha dado el paso de asociarse con otros agentes o productores, con el objetivo de tener más fuerza en la venta.
- En cuanto a los elementos que restringen la posición competitiva de las empresas, se apuntan como claves tanto las dificultades de acceso a la financiación, las exigencias desde el punto de vista legislativo, como la escasa capacidad comercial.
- El sector, con carácter general, percibe que la cooperación es positiva, especialmente por el impacto que puede tener para acceder a nuevos mercados, reducir costes y, en consecuencia, mejorar la posición competitiva de la empresa. Esto no es óbice para que, por el contrario, se perciban riesgos ante una posible estrategia de cooperación, siendo, fundamentalmente, la dependencia de otras empresas y la incompatibilidad entre distintas alianzas, los efectos adversos que más preocupan.
- En este sentido, el sector reconoce como elementos relevantes para el éxito de una estrategia de posicionamiento competitivo, la creación de una marca de calidad agroalimentaria ligada al territorio,



seguido en un segundo plano por la promoción del consumo de alimentos del Valle con la suscripción de acuerdos estables con canal HORECA y restauración colectiva, el asesoramiento en el cumplimiento de los requisitos legislativos a través de la creación de la figura del gestor desde la Mancomunidad y la comercialización de forma conjunta de los productos mediante la creación de MarketPlace.

- Desde la óptica externa, los elementos que se vislumbran como determinantes del éxito pasan indudablemente por “la creación de una marca de calidad agroalimentaria ligada al territorio”, desarrollar e impulsar la marca propia es un tema estratégico en el proceso de posicionamiento en el mercado, contar con la reputación global del sector puede simplificar los procesos y disminuir los recursos necesarios para desarrollar vías alternativas de comercialización sostenible a medio y largo plazo.
- Por otra parte, los elementos destacados puestos de manifiesto en la encuesta realizada a los empresarios, son matizados y/o reforzados por las opiniones obtenidas de las entrevistas efectuadas entre los representantes de los canales de comercialización, canal HORECA, con los que se ha contactado. Para el pequeño comercio, y los grupos de consumo, la relación de confianza entre el vendedor y el consumidor, hace necesaria la garantía de una marca. En el caso de la hostelería, les sirve para distinguirse de alguna manera. Señalan igualmente las dificultades asociadas a la creación de nuevas marcas de forma individual, ya que se necesita hacerlas conocidas y deseadas por los consumidores, y en general, para ello se necesita una gran inversión, tiempo, y un gran esfuerzo, que a la vista de la marcas en funcionamiento en el mercado, no garantiza su éxito.

El valor añadido en la creación de marca se encuentra, en primer lugar, en la innovación que representan las acciones conjuntas y se traduce en una visión integrada de la empresa y el territorio. Se trata de vincular ideas de tradición, territorio y cultura, todas ellas positivamente valoradas por los consumidores, con los productos agroalimentarios del Valle del Almanzora.

1. Recomendaciones

La competitividad de la agroindustria del Valle pasa, ineludiblemente, por incrementar la presencia en los mercados. La cooperación a través de la creación de una marca conjunta puede jugar un papel relevante. El claro predominio de empresas pequeñas en la comarca hace que la cooperación sea un factor determinante para que muchas de ellas puedan desarrollar actuaciones dirigidas a incrementar sus ventas (nuevas vías de comercialización, acciones comerciales, formación, promoción, etc.).

El desarrollo de las acciones para creación de marca, requiere la integración y trabajo conjunto de todas las partes interesadas en el Valle del Almanzora, y supone un reto importante, no olvidar que las empresas, están en distintos puntos en la evolución o madurez de sus negocios, y que son distintas sus inquietudes, intereses y objetivos, en función de su situación.

Para salvar las posibles reticencias, es esencial articular la cooperación en torno a un ente gestor, buscar la complementariedad entre los integrantes de la alianza, definir con claridad los objetivos, y evaluar correctamente las expectativas de beneficios para los participantes.



Es primordial definir una estructura de gestión. Inicialmente se ha planteado un esquema organizativo basado en la creación de una oficina de gestión que estará activa durante un periodo máximo de 2 años, la Mancomunidad de Municipios del Valle del Almanzora asumirá las labores de secretaria general, se ha diseñado en virtud de la creación de mesas de trabajo para el desarrollo de las diferentes actuaciones definidas para mejora de la competitividad de la Agroindustria del Valle. A medida que se desarrollan iniciativas más específicas y la marca se consolida, se podrá buscar una especialización mayor de estas áreas, cada una de las cuales estará liderada por un responsable.

Adicionalmente a la creación de la marca, es preciso realizar acciones que permitan mejorar las competencias de las empresas en temas como innovación en productos, normativa y legislación, compras, observatorio de consumo y por otro, apoyar a corregir la debilidad detectada en cuanto a promoción y comercialización. La mejora de la formación (gerencia-empleados) y la información sobre mercados, vías alternativas de comercialización, nuevos hábitos de consumo, normativa, financiación, ayudas, etc., debería constituir una de las palancas de la oficina de gestión de marca.

Un aspecto a considerar para el plan específico de creación de marca reside en recoger de manera diferenciada la propia singularidad del sector, en el sentido de plantear, además de las propuestas que puedan tener carácter general, acciones diferenciadas para los distintos subsectores presentes en la comarca. En concreto, cárnicos, vinos, aceites, conservas de frutas y hortalizas, etc. Esta diferenciación es relevante, ya que, los instrumentos de promoción, los mercados objetivos y los de oportunidad y, en definitiva, las estrategias, no tienen por qué coincidir.

Desde la Mancomunidad de municipios del Valle del Almanzora no dudamos que el trabajo colaborativo nos llevará a la consecución del objetivo: la revitalización y diversificación económica de los territorios rurales, a través de la agroindustrias, manteniendo los puestos de trabajo ya existentes y creando otros nuevos.

10

BIBLIOGRAFÍA





- Centro de Vigilancia Industria Pyme
<http://www.marm.es>
- Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)
www.fiab.es
- Agencia española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN)
<http://www.aesa.msc.es>
- European Food Safety Agency (EFSA)
<http://www.efsa.europa.eu/en.html>
- ETP - European Technology Platform “Food for Life”
<http://etp.ciaa.be>
- The European Functional Foodnet (FFNet)
<http://www.functionalfoodnet.eu/asp/>
- Alimentaria
<http://www.alimentaria-bcn.com->
- Alimarket Publicaciones
<http://www.alimarket.es/alimarket-portal/publicaciones>
- Revista Mercacei
www.feval.com

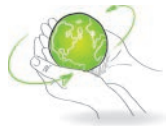
Informes

- Aspectos generales de la Industria de Alimentación y Bebidas 2014. *Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo.*
- Canales cortos de comercialización en Andalucía. *Instituto de sociología y Estudios campesinos. Universidad de Córdoba.*
- Competitividad y tamaño de la Industria de Alimentación y Bebidas. 2013 *Cátedra de Estudios Cajamar.*
- Estrategia de actuación del GDR Alanzora. 2010 *Grupo de Desarrollo Rural del Valle del Alanzora.*
- Canales de comercialización en el sector agroalimentario. *Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo.*
- Informe marco estratégico para la IAB. Horizonte 2020. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo.
- La incorporación del valor añadido en la cadena agroalimentaria. *Cátedra de Estudios Cajamar.*
- Plan Estratégico para la Agroindustria Andaluza. Horizonte. 2013. Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca.



ANEXOS





Encuesta nuevas vías de comercialización



"El FSE invierte en tu futuro"

La Mancomunidad del Valle del Almazora, en colaboración con EOI está llevando a cabo un estudio que tiene como objetivo detectar nuevas vías de comercialización para los productos agroalimentarios del Valle del Almazora.

Con este fin le pedimos que cumplimente este cuestionario, con el que pretendemos conocer su opinión sobre la situación actual del sector y perspectivas de futuro, los principales problemas que se encuentra en relación al desarrollo de su actividad empresarial, así como los canales de comercialización que utiliza actualmente. Las respuestas son confidenciales, por lo que los datos serán usados exclusivamente para este proyecto.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Bloque I: datos generales de la empresa

1. Denominación de la empresa:

2. Tipo de empresa o forma jurídica

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima | <input type="checkbox"/> Sociedad Limitada |
| <input type="checkbox"/> Comunidad de Bienes | <input type="checkbox"/> Empresario individual |
| <input type="checkbox"/> Cooperativa | <input type="checkbox"/> Sociedad Laboral |
| <input type="checkbox"/> Centro especial de empleo | <input type="checkbox"/> Otro: |

3. Página web de la empresa:

4. Domicilio social (municipio):

5. Antigüedad de la empresa

6. Sector de actividad (Selecciona todos los que correspondan):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Carne y elaboración de productos cárnicos | <input type="checkbox"/> Conserva de frutas y verduras |
| <input type="checkbox"/> Aceites y grasas | <input type="checkbox"/> Panadería y pastas alimentarias |
| <input type="checkbox"/> Elaboración de vino y bebidas | <input type="checkbox"/> Molinería |
| <input type="checkbox"/> Otros productos alimenticios | |

7. Actividad económica principal:

8. Principales productos de la empresa:

9. Volumen de facturación de la empresa en el último año:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 30.000 € | <input type="checkbox"/> Entre 30.000 y 60.000 € |
| <input type="checkbox"/> Entre 60.000 y 150.000 € | <input type="checkbox"/> Entre 150.000 y 300.000 € |
| <input type="checkbox"/> Entre 300.000 y 600.000 € | <input type="checkbox"/> Entre 600.000 y 3.000.000 € |
| <input type="checkbox"/> Entre 3.000.000 y 6.000.000 € | <input type="checkbox"/> No sabe / No contesta |



Bloque II: mercado y estrategia empresarial

10. La facturación de la empresa el próximo año será:

- Mayor Menor
 Igual NS/NC

11. Ámbito de mercado de la empresa y la distribución porcentual de las ventas (varias respuestas posibles).

	10- 20 %	20-30%	30-50%	Superior al 50%
Local				
Regional				
Nacional				
Unión Europea				
Internacional				

12. ¿Tiene intención de incorporarse a nuevos mercados a corto plazo?

- Si No

13. Indique su nivel de acuerdo con una de las siguientes afirmaciones sobre las condiciones actuales del mercado en el que opera la empresa (en una escala del 1 al 5 siendo 1 = total desacuerdo, 2 =desacuerdo, 3=Indiferente, 4 =de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5
La variabilidad de la cartera de clientes y de sus preferencias es muy alta					
El nivel de competencia entre empresas existente en el mercado es muy fuerte					
Los cambios tecnológicos en el sector de actividad son muy frecuentes					
Las exigencias normativas son muy fuertes					
La incertidumbre sobre las condiciones futuras del mercado es muy alta					
Los demandas de los operadores de distribución (mercadona, carrefour...etc., grandes volúmenes y márgenes estrechos, no son accesibles para empresas de pequeña dimensión					



Bloque III: canales de comercialización

14. ¿De qué manera comercializa? *Selecciona todos los que correspondan.*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Venta directa | <input type="checkbox"/> Venta en mercadillos |
| <input type="checkbox"/> Venta a minoristas (pequeñas fruterías, pequeñas tiendas...) | <input type="checkbox"/> Venta a supermercados e hipermercados |
| <input type="checkbox"/> Venta a hoteles, casas rurales, campings | <input type="checkbox"/> Venta a restaurantes y bares |
| <input type="checkbox"/> Venta a mayoristas | <input type="checkbox"/> Grupos de consumo o asociaciones |
| <input type="checkbox"/> Exportación / venta fuera de España | <input type="checkbox"/> Comercio electrónico |
| <input type="checkbox"/> Plataformas de venta-en line | <input type="checkbox"/> Todos los anteriores |
| <input type="checkbox"/> NS/NC | Otro: |

15. Indique, por favor, de los canales de comercialización indicados en la pregunta anterior, el que utiliza en mayor proporción:

16. ¿Dispone de marca registrada u otro tipo de registro comercial para comercializar sus productos?

- Si No

17. Si utiliza alguna plataforma de venta on-line por favor indique cual:

18. ¿Qué ventajas vería en la posibilidad de vender los productos de su explotación a través de Internet?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Cantidad de clientes | <input type="checkbox"/> Dar salida a mi producción |
| <input type="checkbox"/> Comodidad de venta | <input type="checkbox"/> Comodidad de horarios |
| <input type="checkbox"/> Menor coste de gestión | <input type="checkbox"/> Darse a conocer |
| <input type="checkbox"/> Todo son ventajas | <input type="checkbox"/> Ninguna ventaja |
| <input type="checkbox"/> NS/NC | Otro |

19. Y qué desventajas vería en la posibilidad de vender los productos de su explotación a través de Internet?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Desconfianza | <input type="checkbox"/> Riesgo de estafa |
| <input type="checkbox"/> Falta de rentabilidad | <input type="checkbox"/> Transporte |
| <input type="checkbox"/> Ninguna desventaja | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| <input type="checkbox"/> Otro | |

20. ¿Cree que sería necesaria la creación de una marca de calidad para los productos del Valle del Almanzora?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muy necesaria | <input type="checkbox"/> Bastante necesaria |
| <input type="checkbox"/> Poco necesaria | <input type="checkbox"/> Nada necesaria |

21. Si la Mancomunidad del Valle del Almanzora llevará a cabo un proyecto de estas características ¿Le gustaría participar/recibir información de este proyecto?

- Si No



Benchmarking iniciativas empresariales de éxito

Crear nuevos espacios de mercado

EN UN SECTOR ESTANCADO COMO EL DE LA ALIMENTACIÓN, EL MERCADO DE LOS INGREDIENTES FUNCIONALES OFRECE BUENAS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO.



En 1994, Danone lanzó **Actimel**, un yogur líquido probiótico que afirmaba reportar beneficios para la salud y que se convirtió en un éxito increíble de ventas, con unos ratios de crecimiento anuales de más del 40% y una penetración del 30% en los hogares españoles.

Hoy Danone vende más de 4,5 millones de botellas de **Actimel** al día. Con este nuevo posicionamiento, Danone creó valor añadido no sólo en el segmento del yogur tradicional, sino que al mismo tiempo entró en el segmento de los productos para el desayuno y los tentempiés, combinando una creciente concienciación de los beneficios para la salud de los productos lácteos probióticos con un oportuno diseño del envase y fuertes campañas publicitarias. Así, Danone construyó una ventaja competitiva en el negocio de los productos lácteos probióticos.

Con la introducción de **Danacol**, un yogur que bloquea la absorción del colesterol «malo» en el intestino, Danone espera sostener y extender su ventaja competitiva en el sector de la alimentación funcional. Aunque no fue la primera empresa en entrar en el segmento de productos lácteos funcionales, **Danone creó una ventaja competitiva sostenible combinando innovación del producto y del envase con su destreza en marketing.**

Danone se orienta al cliente con su campaña un Programa Exclusivo de Salud (Aprender a Comer Bien).

Abrir las fronteras de un sector

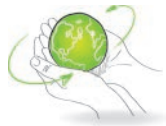
CLAROS EJEMPLOS DE CÓMO UNA EMPRESA OBSERVA CON ACIERTO COMO COMBINAR EN UN NUEVO PRODUCTO Y SERVICIO PROPUESTAS APARENTEMENTE NO COMBINABLES.



El genial hallazgo del **Cirque du Soleil**. Es el germen de lo que hoy se ha convertido en un fenómeno global sin precedentes en el mundo del espectáculo. Combina lo mejor del ciclo tradicional y el teatro.

Elementos diferenciadores:

- Actuaciones únicas.
- Cada espectáculo cuenta una historia.
- Ambiente escénico refinado.
- Producciones múltiples.
- Música y danza.



Las grandes marcas de alta costura y Pret-a-Porter han comprendido que observar más allá de su tradicional segmento de clientela podría ofrecerles claras ventajas.

La cadena sueca **H&M** ha logrado que diseñadores de la talla de Kart Lagerfeld, Victor&Rolf, Stella McCartney y Madonna realicen colecciones especiales para los miles de clientes que la compañía posee en todo el mundo.



La marca de champán VeuveClicquot se ha unido a la legendaria marca de yates italiana, Riva, para la creación y elaboración de “La Grande Dame de Riva Collection”.

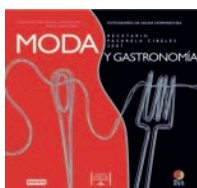
Lo que se desprende de esta nueva colaboración entre VeuveClicquot y Riva (icono de la dulce vida de los años setenta con su barco Aquarama), es un refinamiento y atención al detalle, nunca antes visto por la casa de champán francesa.



La empresa Brasileña de cosmética y perfumes O Boticario, hizo la presentación de su nueva línea de perfumes en Chile, la cual reúne dos grandes artes, la perfumería y la elaboración artesanal del vino, para realizar sus más nuevos productos: desodorantes y fragancias con aroma a vino, uno blanco para mujeres y para el hombre uno tinto.



El Consejo de Diseñadores de Moda de América (CFDA) ha sacado al mercado el libro “American Fashion Cookbook 100 Designers Best Recipes”, con las recetas de cocina favoritas de 100 prestigiosos diseñadores estadounidenses y con un prólogo de la famosa Martha Stewart. “American Fashion Cookbook”, en inglés, nos muestra las recetas de 100 diseñadores de moda...



Gastronomía y moda, unidas en un libro titulado “Recetario Pasarela Cibeles 2007: Moda y Gastronomía”.



Cerveza Mahou Clásica ha inaugurado en Internet su nueva web en la que, aparte de ver catas y maridajes de cerveza, podemos encontrar una promoción exclusiva y muy “golosa” para l@s usuarios de la **Thermomix**: libros de cocina para la Thermomix.

Mahou apuesta fuertemente por unir su cerveza clásica al mundo de la gastronomía, en especial y, por los libros de cocina en Thermomix, en particular.



Si eres de los que vas dejando post-it escritos con todo lo que tienes que hacer o comprar por toda la casa, pegados en la puerta de la nevera, con un imán puesto en el microondas, notas encima de la mesa... ahora tienes la posibilidad de obtener otra manera de apuntar todas esas cosas “olvidadizas”.

Orientarse al cliente final

NO SE TRATA DE REORIENTAR UN MERCADO QUE POR NATURALEZA TIENE SUS SEGMENTOS DE CLIENTES DELIMITADOS. SE TRATA MÁS BIEN, NO DE PENSAR EN EL RESPONSABLE DE COMPRA SINO EN EL DESTINATARIO FINAL DE LA MISMA.

PequeOliva. Aceite de oliva virgen extra para niños.



Numerosos estudios pediátricos han subrayado la importancia que tiene el aceite de oliva en la dieta diaria de nuestros hijos, por ello nace el primer aceite virgen extra especialmente elaborado para la alimentación infantil, PequeOliva. De todos es conocido la importancia que tiene el aceite de oliva virgen extra (AOVE) en la dieta mediterránea, considerada la más sana...

Bebidas de Coca-Cola®



La Coca Cola Zero presume de no tener calorías y no lleva en el nombre la palabra ‘Diet’ porque no sólo va dirigida a las mujeres que quieren perder peso, sino también al sexo masculino.

La Diet Plus tendrá vitaminas B6 y B12, minerales como magnesio y zinc, además de una dosis de niacin, una vitamina B3 soluble que agiliza el metabolismo



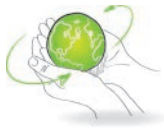
Campofrío en su campaña “Estas Bien” recomienda productos de su variada gama en virtud de las respuestas del cliente al test de nutrición.



Nestlé alimentos para cada etapa de la vida.



Orienta su Campaña Publicitaria al público masculino, con el programa: El Ojeador, dedicado al mundo del Football.

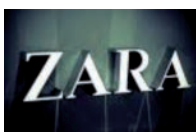


Añadir valor al producto

NUEVAS PROPUESTAS DE VALOR AL CLIENTE.



Starbucks, quienes encontraron su océano azul con la venta de una taza de café a un precio de dos a cuatro veces mayor que el de la competencia, pero vendiéndola en un ambiente confortable, relajado y atractivo: sus establecimientos poseen muebles y sofás en donde tomar el café, con acceso libre a Internet wireless y en donde cada cliente puede permanecer todo el tiempo que desee.



Zara, empresa textil española, que ha conseguido convertirse en uno de los líderes del sector con la confección de prendas de moda en forma personalizada, sin masificar su producción para darle al cliente el sentido de exclusividad. Todo esto mientras la industria textil española sigue perdiendo mercado.



Apple, que con el lanzamiento del iPod, el iPhone y en Junio de 2010 el Ipad, encontraron claros océanos azules. Con Iphone, Apple logro vender un equipo celular a un precio mucho superior del estándar de la industria, ofreciendo el valor agregado de la integración de dispositivos y la facilidad de uso, con lo que logró transformar la industria al quitarle poder a los carriers y darle un poder a los fabricantes de equipos móviles que antes no tenía.



El Centro Tecnológico Agroalimentario de Extremadura (Ctaex), cambia el envase y formato de presentación del aceite de oliva virgen extra para su comercialización y lo transforma de líquido a sólido en forma de lonchas y perlas, con el fin de diversificar el uso y consumo de este producto y hacerlo más llamativo si cabe para el consumidor.

Alfonso Montaña, uno de los técnicos de este centro de investigación, ha explicado que trabajan para ayudar a las empresas aceiteras en la comercialización de su producto presentándolo en “nuevos formatos”, que posibiliten a su vez “nuevos usos” en la cocina y acaparar nuevos consumidores finales.



Están comercializadas por la empresa leridana Castellldans.net, la única de toda España que se dedica al tatuaje de fruta.



El carrito en cuestión lleva incorporada una pantalla interactiva en la cual podemos pasar los códigos de barras que llevan casi todos los productos, que una vez escaneados, activarán una luz roja de aviso, si es que fuera un producto “non grato” para llevarnos a casa.



En el futuro, la pantalla podrá también informar al cliente de los componentes nutritivos del producto, así como del país de origen del mismo y de la posibilidad de reciclaje del envase utilizado. Por ahora sólo nos dice eso, si es bueno o malo.

También cuando el cliente introduzca su “tarjeta de fidelidad” al supermercado en el que hace normalmente sus compras, el carrito “conocerá” inmediatamente si aquél es soltero o compra una vez por semana para toda la familia.



SMS, scontra el garrafón en Rusia.

La empresa ha puesto en marcha vía SMS, la posibilidad por parte del comprador de verificar que la botella de vodka Kristall es auténtica.

La fábrica moscovita pega en cada botella y su tapa un sello especial con el código personal de cada envase que, al ser enviado por SMS al número telefónico de Kristall, permite obtener una respuesta inmediata sobre el origen de la mercancía.

Si la bebida es auténtica, el fabricante en su respuesta repite el código marcado y lo firma con su nombre, Kristall, y si en su base de datos no figuran las cifras marcadas advierte que se trata de un “producto falsificado” que se hace pasar por la marca original.

En este caso, Kristall se compromete a realizar de forma gratuita un peritaje del producto adulterado y expedir un certificado oficial con los resultados que servirá para argumentar una demanda judicial contra el establecimiento que vendió la bebida y su fabricante.



Subasta de las 5 botellas únicas de colección “Haute Couture Evian by Jean Paul Gaultier”.



Me ha sorprendido ver el trabajo que realiza esta Coffe-shop, una churrería ultra moderna con suelos de hormigón pulido y paredes de plástico modeladas, situada en la ciudad de Santa Mónica, Los Ángeles (EEUU). Todo en Xooro (suuu-ro) gira en torno a uno de los alimentos más característicos y castizos de Madrid, los churros.

El desarrollo de nuevos productos

EL LANZAMIENTO AL MERCADO DE UN PRODUCTO NUEVO QUE RESPONDA A UNAS NECESIDADES NO SATISFECHAS DE LOS CLIENTES PUEDE BENEFICIAR A LA EMPRESA INNOVADORA, SIEMPRE Y CUANDO RESULTE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE.



Tetra brick que va cambiando de color según se va a proximiando la fecha de caducidad del producto que contiene en su interior. Una vez sale el tetra brick de la fábrica, con leche en su interior-por ejemplo, se ve de un color blanco impoluto, que



según va pasando los días de almacenamiento en la tienda o nuestra despensa, el envase va cambiando poco a poco a un color anaranjado.



CRUNCHY FRUITS AND VEGETABLE SNACKS-USUAL La nueva forma de tomar comer vegetales y frutas.

Marketing

SABER COMUNICAR PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO.

VINCULAR LOS VALORES DE LA MARCA AL LOS VALORES DEL CONSUMIDOR.



Producto Español. Aceite y Cine



Los Simpson protagonizan un anuncio de Coca-Cola. Durante el intermedio de la final de fútbol americano “SuperBowl”, cerca de 100 millones de estadounidenses han podido ver el anuncio de Coca-Cola en el que aparecen como protagonistas los personajes de “Los Simpson”.



Con la llegada de San Valentín muchas compañías lanzan al mercado series limitadas de productos especialmente elaborados para la ocasión. En este caso os mostramos una promoción para San Valentín de las más curiosas que hemos visto últimamente. El grupo cervecero Heineken nos da la posibilidad de regalar a nuestra pareja un beergloss



Como si se tratara de los Sims, esos personajes virtuales que suplantando identidades para relacionarse en la red, o un simulador virtual donde intercambiar tarjetas de visitas, presentar vídeos y folletos de los expositores, mostrar folletos descriptivos de vinos y fincas, etc. WineFair, el primer salón virtual en 3D del vino se celebrará del 21 al 27 de junio de 2010, en internet.



Acaban de salir en los Estados Unidos unas cajas de cereales dedicadas a Barack Obama y John McCain, cada uno con su caricatura, mensaje, y su correspondiente color. Azul para el demócrata (Obama) y rojo para el republicano McCain.



Lo bueno (o lo malo), es que estos cereales están producidos en una edición limitada de 500 unidades a 40\$ cada una. Lo que seguramente convierta a estas cajas de cereales en “carne” de coleccionista.



El anuncio que nos muestra a Rihanna con el bigote manchado de blanco característico de esta campaña, Gotmilk? (¿Tienes leche?), ha sido nombrada hace una semana la cantante más sexy según la lista anual que ofrece la firma de lencería Victoria's Secret

Nuevos segmentos de clientes

ACCESO A NUEVOS SEGMENTOS DE CLIENTES: UNA FORMA DE PENETRAR EN EL MERCADO ACTUAL Y AUMENTAR LA PRESENCIA EN EL MISMO, ES AMPLIAR EL ESPECTRO DE CLIENTES A LOS QUE SE DIRIGE LA EMPRESA O DIRIGIRSE A OTROS SEGMENTOS APORTANDO UN MAYOR VALOR AÑADIDO.



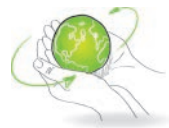
Burger King parece que quiere dejar atrás lo de “comida basura” y se lanza ha conquistar el mercado “de lujo” en Londres con una hamburguesa de 170 dólares. El carrito en cuestión lleva incorporada una pantalla interactiva en la cual podemos pasar los códigos de barras que llevan casi todos los productos, que, una vez escaneados, activarán una luz roja de aviso, si es que fuera un producto “non grato” para llevarnos a casa.

En el futuro, la pantalla podrá también informar al cliente de los componentes nutritivos del producto, así como del país de origen del mismo y de la posibilidad de reciclaje del envase utilizado. Por ahora sólo nos dice eso, si es bueno o malo.

También cuando el cliente introduzca su “tarjeta de fidelidad” al supermercado en el que hace normalmente sus compras, el carrito “conocerá” inmediatamente si aquél es soltero o compra una vez por semana para toda la familia.



Nintendo, que con su nueva consola de videojuegos Wii encontró un nuevo océano azul. Hace unos años Nintendo encontró en los videojuegos un océano azul, en el cual fue el líder. Pero finalmente dicho océano se tiñó de rojo con la llegada de Sony (con su consola PS) y Microsoft (con su consola Xbox). Nintendo volvió a encontrar un nuevo océano azul en sus no clientes: les pregunto a los abuelos, amas de casa (sus no-clientes) porqué no compraban sus productos y Nintendo descubrió que estos consideraban la consola difícil de entender y manejar. De allí fue que nació la nueva consola Wii de Nintendo, con la que la compañía piensa llegar a clientes nunca antes pensados.



Alianzas empresariales

LAS ALIANZAS COMO FACTOR CLAVE GANAR DIMENSIÓN COMPETITIVA.



El **Grupo Hojiblanca** estableció un acuerdo de colaboración con Bainet, productora principalmente conocida por ser la responsable del programa televisivo de cocina de Karlos Arguiñano. Durante tres años el popular cocinero vasco utilizó en su cocina este aceite de oliva virgen extra, resaltando sus propiedades.



El mercado de cuarta gama está en expansión en Europa, pero exige fuertes inversiones a las cooperativas. Por ello, La Asociación Murciana de Organizaciones de Productores Agrarios (AMOPA), tras observar en la feria berlinesa Fruit Logística la importancia del envasado para la venta en este mercado, ha iniciado contactos con una conocida marca francesa de frutas y hortalizas de cuarta gama (cortadas, lavadas y listas para consumir en bolsas y cajas de plástico) para instalar una fábrica de ensaladas envasadas en la región. Esta inversión se financiaría al 50% por las organizaciones de Amopa que estén interesadas en este proyecto, las cuales aportarían la materia prima mientras que la marca francesa se encargaría de la distribución de las ensaladas en el mercado nacional.



El Grupo **UTECO** (constituido en 2002 por la Unión Provincial de Cooperativas Agrarias del Campo de Valencia y la cooperativa de segundo grado UTECAMP) constituyó una sociedad bajo la marca comercial Sercoop que ofrece servicios integrales de Outsourcing. Por su parte, la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (**FEVECTA**) habilitó una central de compras vía Internet, llamada PortalVía, para sus socios. UtecoyFevectahan constituido la alianza Sercoop–Portalvía para aprovechar las ventajas derivadas de las economías de escala (principalmente por volumen) y suministra material de oficina, impresos, material escolar y didáctico, productos de limpieza, etc. a sus clientes.



La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (Covap), ha firmado un acuerdo de intenciones con una cooperativa de Marruecos que contempla la posible incorporación de esta última al proyecto del futuro centro tecnológico de Covap. La cooperativa marroquíes dedica también a la producción de leche y fabricación de piensos, además de a actividades relacionadas con los cítricos. Ambas cooperativas se conocieron durante unas jornadas organizadas por los marroquíes que, tras visitar las instalaciones de Covap, se han interesado por iniciar estudios que analicen la posibilidad de realizar trabajos conjuntos en campos diversos como la producción animal o los procesos industriales.



16 cooperativas y 14 empresas mercantiles procedentes de sectores emergentes como las energías renovables, las telecomunicaciones, el sector agroalimentario, el socio sanitario o el medioambiental se han aliado formando la cooperativa de integración **Corporación Empresarial Séneca** la que han aportado, en conjunto, un capital de más de dos millones de euros para proyectos innovadores y de alta tecnología que permiten a las empresas integrantes crecer y diversificarse en el mercado nacional e internacional.

vías alternativas de comercialización sostenible

de productos agroalimentarios
del Valle de Almanzora



CAMPUS MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
tel: (+34) 91 349 56 00
informacion@eoi.es

CAMPUS ANDALUCÍA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 sevilla
tel: (+34) 95 446 33 77
infoandalucia@eoi.es

CAMPUS MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río
Esquina C/ Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
tel: (+34) 96 665 81 55
eomediterraneo@eoi.es

con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



www.eoi.es