

Plan Estratégico para el período 2009-2012 del Cluster de la Industria Agroalimentaria del Principado de Asturias

28 de Marzo 2009

*Capgemini Consulting is the strategy
and transformation consulting brand
of Capgemini Group*



La industria agroalimentaria tiene una gran importancia en el Principado de Asturias, tanto en la generación de riqueza como en su contribución al empleo

- **La importancia de la industria agroalimentaria es destacada en la región del Principado de Asturias.** En gran parte debido a su orografía accidentada y a su clima húmedo ha desarrollado más la ganadería extensiva que la agricultura.
- Esta dedicación ancestral a la ganadería ha configurado una sociedad con una esencial cultura ganadera, que ha compatibilizado en las zonas de montaña, incluso durante los periodos de mayor implantación de la minería y que explica que los **dos grandes subsectores destacados dentro de la industria agroalimentaria** sean **el lácteo y el cárnico**, seguido del subsector de bebidas y por último el subsector de otros productos alimenticios.
- En la actualidad, la diversidad y complejidad del sector agroalimentario permite conjugar la tradición con importantes posibilidades de futuro, de lo que se puede obtener importantes beneficios económicos y sociales para Asturias.



La industria agroalimentaria del Principado de Asturias demuestra un potencial de crecimiento importante, que deberá materializarse en una clara apuesta por la modernización e innovación

La constitución del Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias nace con el compromiso de mejorar la competitividad de las empresas del sector

- Es un sector muy dinámico e integrado por diferentes actividades que aporta el 10,9% del VAB , el 14,3% del empleo y el 12,46% del volumen de negocio en el 2006*, **constituyendo un gran soporte y pilar de creación de riqueza presente y futura.**
- Sin embargo, **en los últimos años se encuentra sometido a una permanente presión inducida**, entre otros factores por la exigente demanda de los consumidores de alimentos cada vez más seguros y respetuosos con el medio ambiente, con mayor valor añadido y bajo coste, lo que obliga a mejorar sus sistemas de gestión, producción y procesos.
- Por esto resulta de vital importancia **la innovación** permanente de las **empresas asturianas** de este sector **con el fin de mejorar su competitividad.**
- Por otro lado, **la fuerte atomización que caracteriza este sector, constituye una de sus principales debilidades**, ya que está compuesto por empresas que en su mayoría son de pequeño tamaño y de carácter familiar, lo cual implica una fragmentación de esfuerzos en materia de investigación e innovación.
- **Esta escasa de dimensión y recursos de las empresas conlleva otras limitaciones importantes de las empresas agroalimentarias asturianas:**
 - Escaso desarrollo de programas adecuados de formación continua y de cualificación personal.
 - Escaso nivel de participación en organizaciones representativas, siendo necesaria para abordar acciones que no pueden emprenderse de forma aislada.
 - Limitación de la expansión del comercio exterior de algunos productos más competitivos de la Región (productos lácteos, cárnicos, bebidas como la sidra etc...)

* Fuente: INE. Encuesta Industrial de Empresas. Elaborado por SADEI.

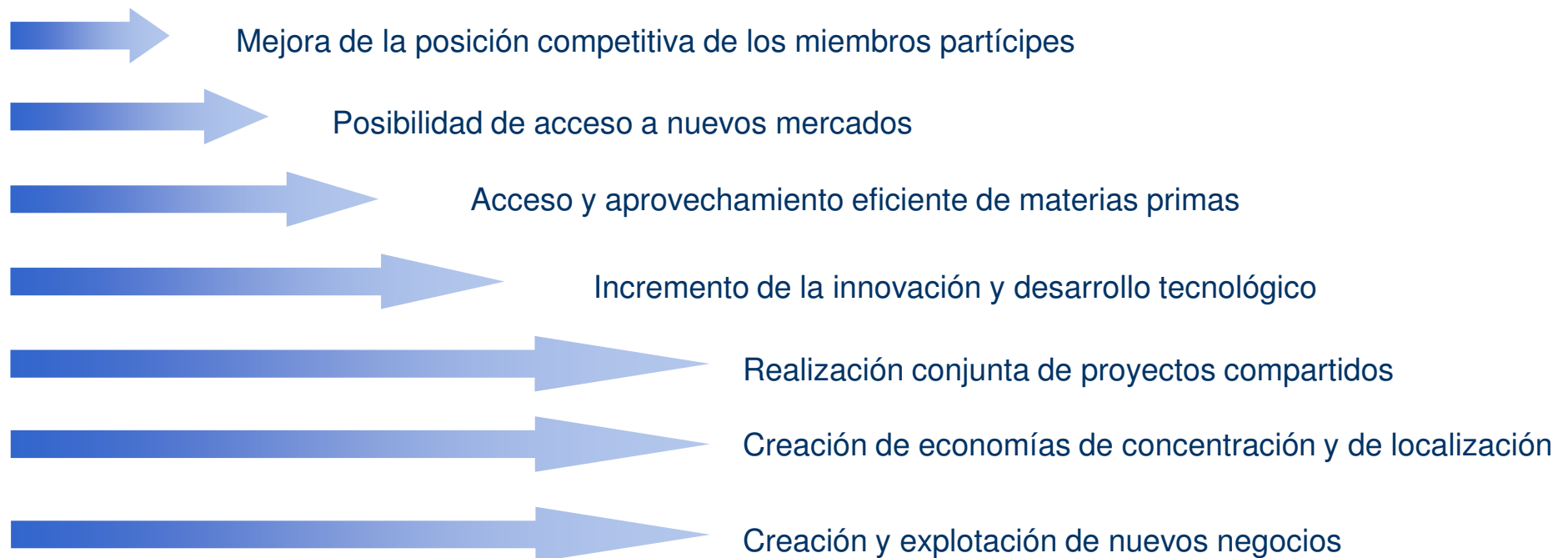
El Cluster permitirá establecer las bases de futuras acciones conjuntas y defensa de todos sus intereses

Su puesta en marcha posibilitará la obtención de los siguientes objetivos estratégicos...

- Mejorar los **procesos industriales**, a través de la implantación de medidas innovadoras que mejoren el rendimiento productivo.
- Contribuir a la aplicación de las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones** en las empresas.
- Incrementar la utilización del **diseño industrial y desarrollo de nuevos productos**.
- Favorecer el acceso a **nuevos mercados**.
- Posibilitar la realización de **proyectos de I+D+i** mediante la cooperación entre las empresas y entre estas y los centros de investigación.
- Incrementar la **capacitación tecnológica** y el nivel de **calidad productiva**.
- Desarrollar actividades de **investigación conjunta** a partir del estudio de las necesidades de los consumidores, incluidos proyectos para la optimización del uso de residuos y subproductos.
- Mejorar la **gestión empresarial**.
- Constituir un **foro de debate y encuentro** para mejorar la eficiencia del sector, en particular de los eslabones menos desarrollados de la cadena de valor.
- Mejorar la percepción de la sociedad respecto a las actividades de la **cadena de valor de la Industria Agroalimentaria**.
- Mejorar la **cualificación y formación** de los recursos humanos.
- Contribuir a la mejora de la **competitividad de las empresas** del sector, optimizando su estructura de costes.
- Recopilar y difundir **información de interés** para el sector.
- Mejorar el nivel de **seguridad y de prevención de riesgos** en el trabajo, y el respecto al **medioambiente**.

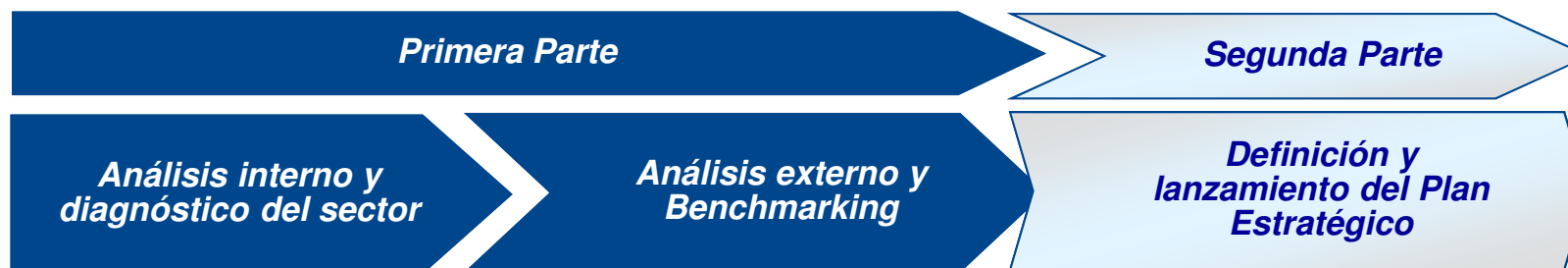
... y pretende generar un efecto tractor sobre el resto de la industria agroalimentaria

... aportando entre otras las siguientes **ventajas**:



El presente documento presenta el diagnóstico interno y externo del sector agroalimentario y el Plan Estratégico para el período 2009-2012 del Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias

El documento se estructura en dos partes:



- Análisis de la situación actual competitiva de la industria agroalimentaria y subsectores que lo integran en el Principado de Asturias.

- Profundización en las posibilidades existentes para adaptar el tejido empresarial agroalimentario a la situación futura de creación de un Cluster desde el punto de vista de capacidad de la innovación, producción, tecnológica y de recursos (humanos y financieros).

- Identificación de las principales tendencias del sector agroalimentario a nivel nacional e internacional.

- Análisis los principales clusters agroalimentarios nacionales e internacionales con el fin de contrastar las líneas estratégicas y acciones que finalmente se vayan a poner en marcha en el cluster agroalimentario.

- Definición del marco estratégico del Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias con detalle de: visión-misión, objetivos estratégicos, ejes de actuación e iniciativas, estructura organizativa y modelo de gestión y modelo de financiación.

- Previsión de la inversión y estimación del impacto económico en la Región.

- Establecimiento de la Hoja de Ruta para el desarrollo del Cluster.

Contenido

Primera Parte: Análisis interno y externo del sector agroalimentario en Asturias

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

2

Principales tendencias del sector agroalimentario en España

3

Valoración de la iniciativa cluster: Estudio de campo

4

Benchmarking de iniciativas cluster similares

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

1

Estructura del Plan

2

Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

3

Ejes de Actuación e Iniciativas

4

Estructura Organizativa y Modelo de Gestión

5

Modelo de Financiación

6

Inversión prevista y estimación del impacto económico

7

Hoja de Ruta

Primera Parte: Análisis interno y externo del sector agroalimentario en Asturias

Índice

1	Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias
2	Principales tendencias del sector agroalimentario en España
3	Valoración de la iniciativa cluster: Estudio de campo
4	Benchmarking de iniciativas cluster similares

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

1.2.1. Visión general del sector

1.2.2. El subsector lácteo

1.2.3. El subsector cárnico

1.2.4. El subsector bebidas

1.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

La industria agroalimentaria tiene una gran importancia en el Principado de Asturias, tanto en la generación de riqueza como en su contribución al empleo

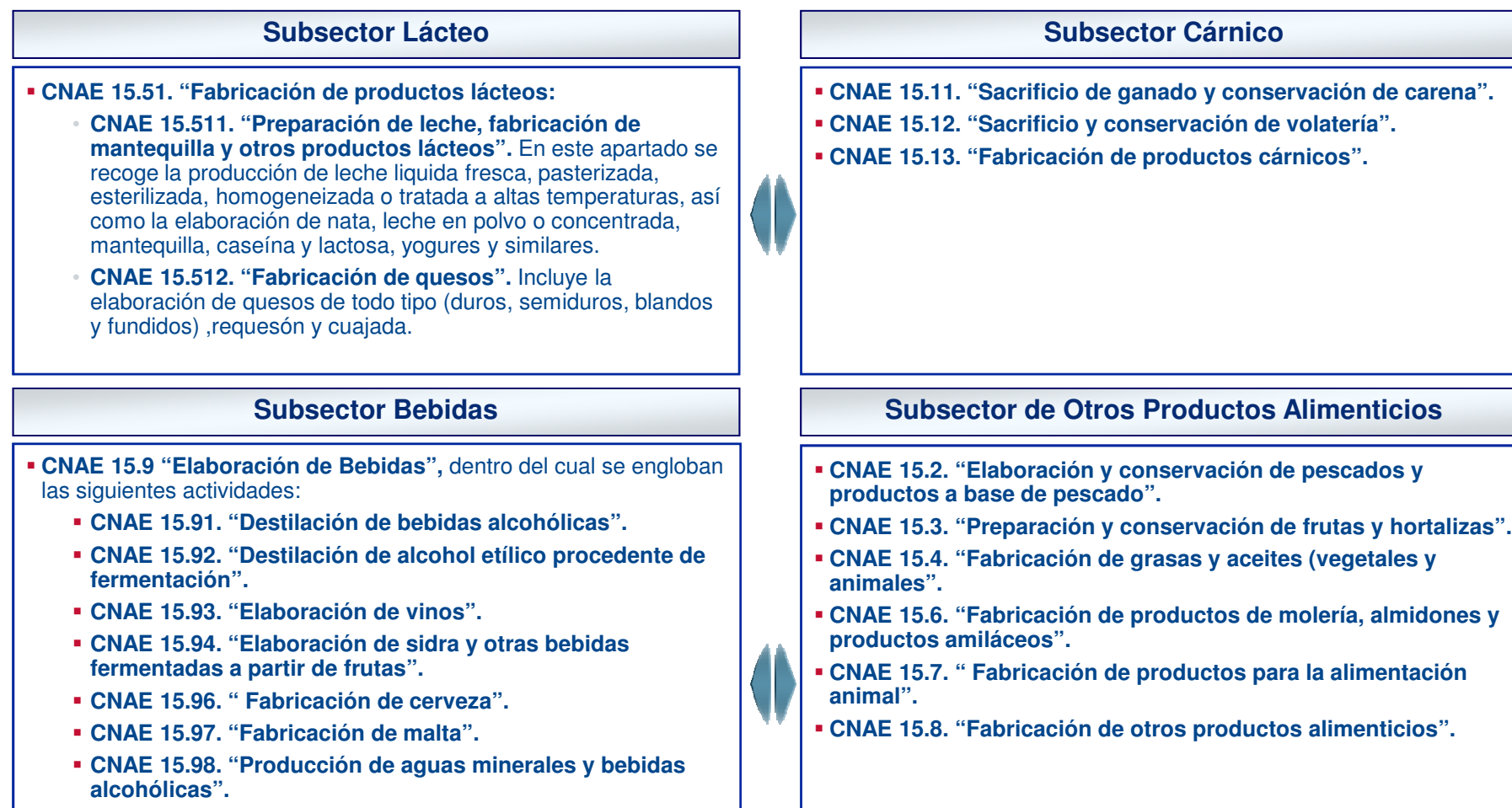
- El **Principado de Asturias** es reconocido internacionalmente como tierra de origen de una gran multitud de **productos agroalimentarios de muy alta calidad** y larga tradición como **los quesos, la carne y la sidra**, entre otros.
- Debido a las características de la **accidentada orografía del terreno** y a la **alta cantidad de lluvias**, la actividad que tradicionalmente se ha desarrollado con más intensidad ha sido la **ganadería**, factor que explica las razones por la cuales los dos **principales subsectores** de la industria agroalimentaria asturiana son el **lácteo y el cárnico, seguidos por el subsector bebidas**.
- Más allá de los estereotipos, en la industria agroalimentaria asturiana conviven **pequeñas empresas que desarrollan una actividad semiartesanal o artesanal** con **sociedades de gran dimensión** que, usando **tecnologías industriales** modernas, desarrollan productos de **exportación** nacional e internacional, generan **ocupación** y dan un fuerte impulso a la **investigación, el desarrollo y la innovación**.
- Actualmente, existe una **alto nivel de diversidad y complejidad** en el sector debido a la **heterogeneidad de sus dimensiones empresariales, el origen de sus materias primas y las características de los mercados cubiertos**, entre otros.
- El reto actual para muchas empresas consiste en cómo **continuar siendo competitivas** sin perder las características de **calidad y excelencia en el producto** que han sido la base de su diferenciación en el pasado.

En el análisis interno se hace un repaso por los principales indicadores y datos del sector agroalimentario asturiano y sus subsectores



Para facilitar el análisis del sector agroalimentario en Asturias se ha seguido la clasificación de los códigos CNAE93, que divide el sector en 4 categorías básicas, ...

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)



...y se han consultado las siguientes fuentes de información



- **INE, Instituto Nacional de Estadística**

- Directorio Central de Empresas (2000-2008)
- Contabilidad Regional de España (2000-2008)
- Encuesta Industrial de Empresas (2000-2006)

- **MARM, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (antiguo MAPA, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación)**

- Encuesta Sobre Superficies y Rendimientos de Cultivos (2009)
- Estadísticas Pesqueras (2009)
- Anuario de Estadística Agroalimentaria (2007)
- Encuesta Anual de Empresas (2006)
- Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español (2007)

- **ICEX, Instituto de Comercio Exterior**

- Estadísticas de Comercio Exterior; Balanza Comercial de España (2000-2007)
- Estadísticas de Comercio Exterior; Ranking de los Países de Destino de la Exportación Española (2000-2007)

- **Cámara de Comercio de Oviedo**

- Análisis de las Potencialidades y Oportunidades del Sector Agroalimentario en el Principado de Asturias.

...y se han consultado las siguientes fuentes de información

Fuentes de información



• SADEI, Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales

- Coyuntura Económica; Indicadores de Producción; Productos alimenticios, bebidas y tabaco; Industrias Lácteas (2000-2007)
- Coyuntura Económica; Indicadores de Producción; Productos alimenticios, bebidas y tabaco; Industrias Cárnicas (2000-2007)
- Otras Estadísticas Económicas; Datos Básicos; Evolución del VAB a Precios Básicos Según Sectores Económicos (2000-2004)
- Estadísticas Laborales; Datos Estructurales; Empleo; Empleo Según Rama de Actividad Económica (2002-2007)
- Sectores Económicos; Agricultura, Ganadería y Sector Forestal; Agricultura (2006)
- Sectores Económicos; Agricultura, Ganadería y Sector Forestal; Ganadería; Explotaciones Ganaderas (2006)
- Sectores Económicos; Industria; Datos Básicos; Gastos e Inversiones (2000-2008)
- Sectores Económicos; Industria; Resultados Detallados Según Rama de Actividad y Estrato de Ocupación (2000-2008)
- Encuesta Industrial de Empresas (2000-2006) (del INE, elaborada por el SADEI)

• IDEPA, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias

- Flash Sectorial Sector Lácteo
- Flash Sectorial Sector Cárnico
- Flash Sectorial Sector Bebidas
- Directorio de Empresas

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

1.2.1. Visión general del sector

1.2.2. El subsector lácteo

1.2.3. El subsector cárnico

1.2.4. El subsector bebidas

1.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

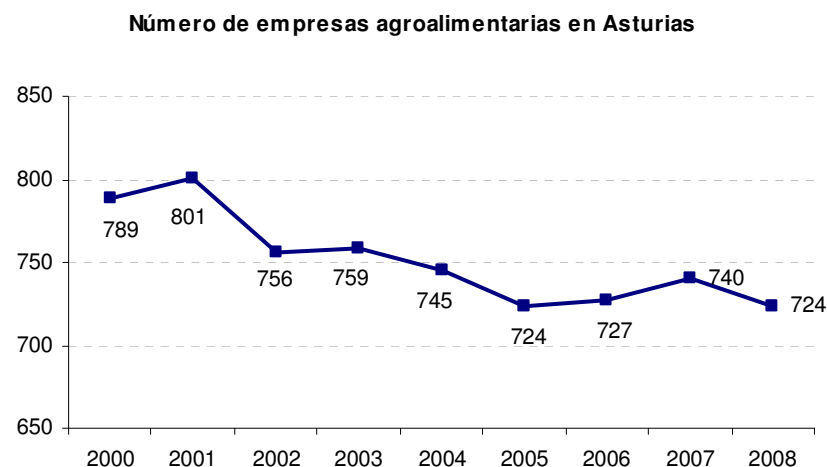
1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

En los últimos años, la industria agroalimentaria asturiana está viviendo un proceso de concentración gracias a la disminución del número de empresas, ...

Entorno empresarial del sector agroalimentario

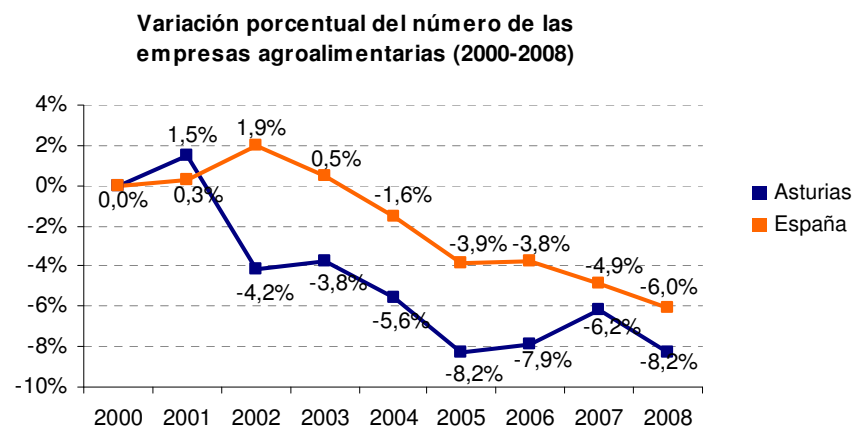
Evolución del número de empresas agroalimentarias en Asturias



Fuente: INE/ DIRCE (2000-2008)

El sector agroalimentario asturiano está disminuyendo su número de empresas: **entre 2000 y 2008 se ha reducido en más de un 8%**. Esta tendencia convive, como veremos más adelante, con un incremento de la ocupación y de las ventas.

Evolución comparada del número de empresas agroalimentarias a nivel asturiano y nacional



Fuente: INE/ DIRCE (2000-2008)

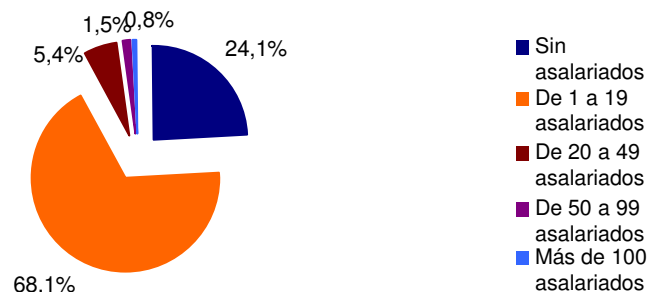
La disminución en el número de empresas agroalimentarias es una tendencia general en la industria tanto en Asturias como a nivel nacional. Esta disminución es, sin embargo, **más marcada en Asturias**.

... y al incremento de la dimensión de las mismas, aunque el panorama general continua dominado por la microempresa

Entorno empresarial del sector agroalimentario (2)

Distribución de las empresas por estrato de asalariados

Número de empresas por estrato de asalariados (porcentaje respecto al total de empresas)

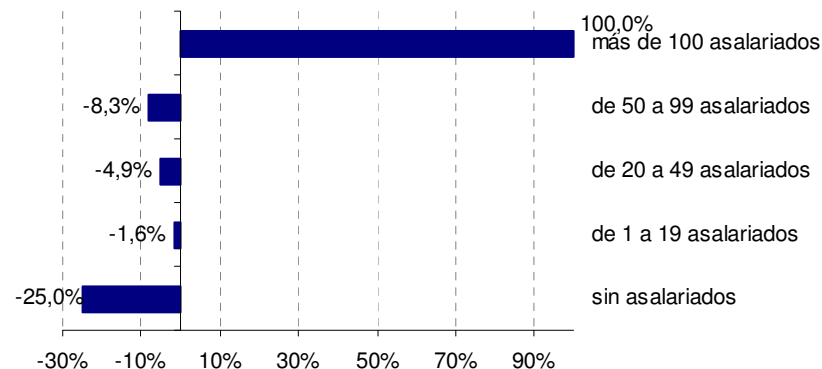


Fuente: INE/ DIRCE (2008)

La estructura empresarial del sector está dominado por la **pequeña empresa industrial**. El 92% de las empresas cuentan con menos de 20 trabajadores. Esta **atomización del sector** debe tenerse en consideración a la hora de abordar temas relacionados con su competitividad.

Evolución de las estratificaciones de los asalariados de las empresas agroalimentarias asturianas (2000-08)

Variación del número de empresas agroalimentarias asturianas por estrato de asalariados (2000-2008)



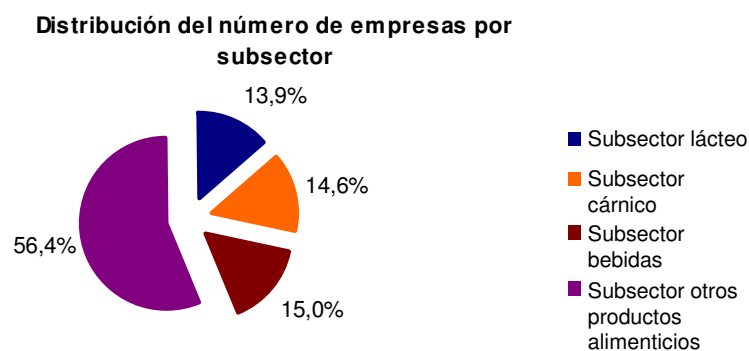
Fuente: INE/ DIRCE (2000-2008)

En los últimos años, el número total de empresas agroalimentarias en Asturias ha disminuido. Esta disminución se ha dado especialmente en las empresas sin asalariados. Por otro lado, el número de empresas con más de 100 trabajadores se ha duplicado, lo que confirma la tendencia a la **concentración** en el sector.

Aproximadamente la mitad de las empresas agroalimentarias asturianas pertenecen a uno de los tres subsectores líderes: lácteo, cárnico y bebidas

Entorno empresarial del sector agroalimentario (3)

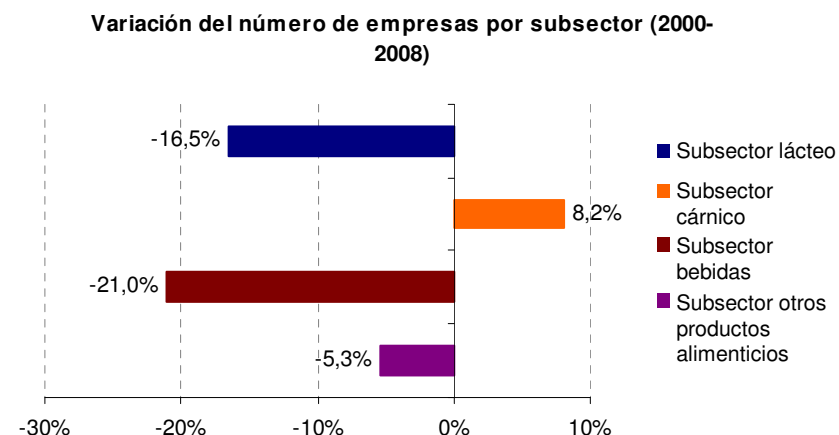
Distribución de las empresas en los diferentes subsectores en la industria agroalimentaria asturiana



Fuente: INE Contabilidad Regional de España (2008)

Prácticamente la **mitad** de las empresas agroalimentarias asturianas se distribuyen de **forma uniforme en uno de los tres subsectores** considerados líderes. El subsector de otros productos alimenticios, que representa al resto de las empresas **agrupa a más del 50%**, por lo que será necesario un análisis más detallado de su composición.

Evolución del número de empresas del sector agroalimentario asturiano por subsectores



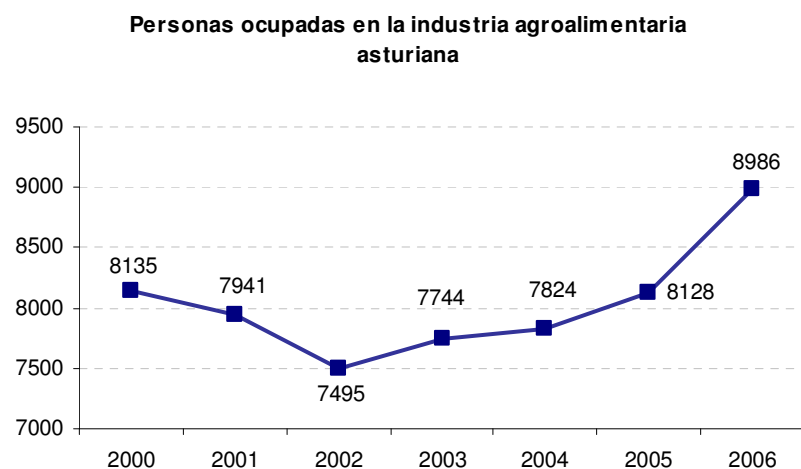
Fuente: INE Contabilidad Regional de España (2000-2008)

El número de empresas ha disminuido considerablemente en todos los subsectores salvo en **el cárnico** donde el número de empresas respecto el año 2000 **ha crecido en más de un 8%**

Desde un punto de vista de empleo, el sector agroalimentario asturiano es el segundo sector en ocupación y tradicionalmente generador de empleo

Entorno social y laboral del sector agroalimentario

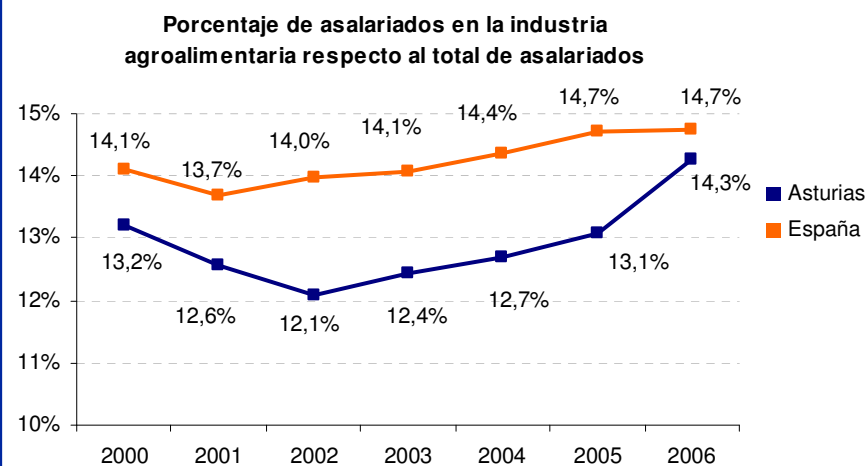
Evolución del número de personas ocupadas en la industria agroalimentaria en Asturias



Fuente: INE/ Encuesta Industrial de Empresas (2000-06)

La industria agroalimentaria en Asturias mantenía en el año 2006 (último dato disponible) en torno a **8.986 puestos de trabajo**, que representaban el **14,26% del conjunto de la industria asturiana**. Entre los años 2000 y 2006 se observa un crecimiento de **casi un 20%** en el número de trabajadores.

Evolución del peso de la industria agroalimentaria en el empleo en Asturias y España



Fuente: INE/ Encuesta Industrial de Empresas (2000-06)

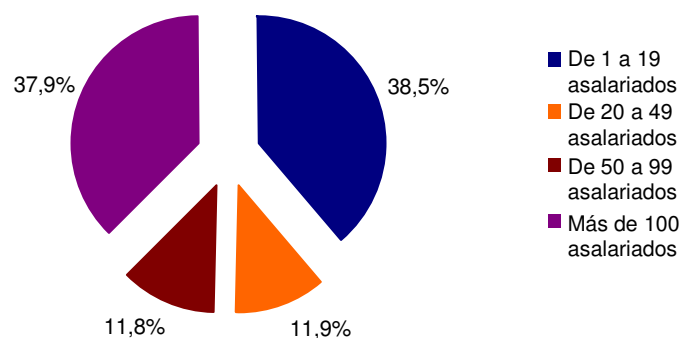
El incremento en el número de trabajadores en la industria agroalimentaria asturiana ha supuesto además, un crecimiento en el peso del sector en el empleo asturiano.

La ocupación en el sector agroalimentario asturiano se concentra fundamentalmente en las grandes empresas y en las más pequeñas

Entorno social y laboral del sector agroalimentario (2)

Distribución de los ocupados por estratificación de asalariados de la empresa

Distribución de los ocupados de la industria agroalimentaria asturiana por estrato de asalariados de la empresa

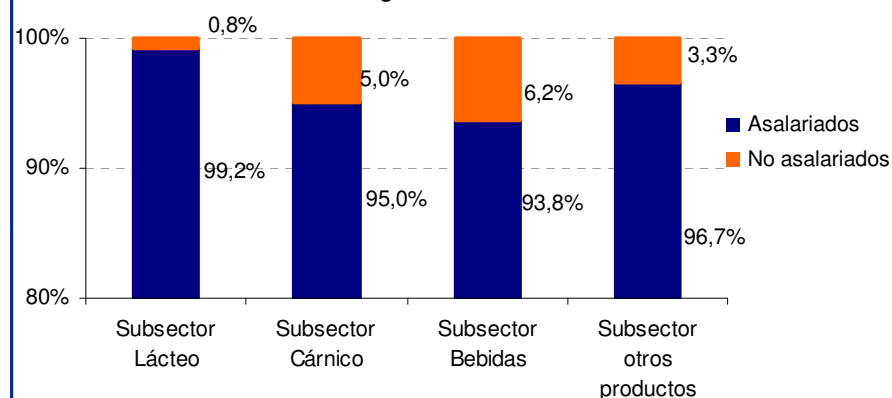


Fuente: SADEI (2008)

La distribución de los asalariados en la industria agroalimentaria asturiana nos muestra una **bipolarización entre las empresas con menor cantidad de asalariados y las más grandes**. Más del **75% de los ocupados** lo están en empresas pertenecientes a esos dos grupos.

Repartición de los trabajadores del sector agroalimentario entre asalariados y no asalariados

Proporción de asalariados y no asalariados en el sector agroalimentario asturiano



Fuente: SADEI (2008)

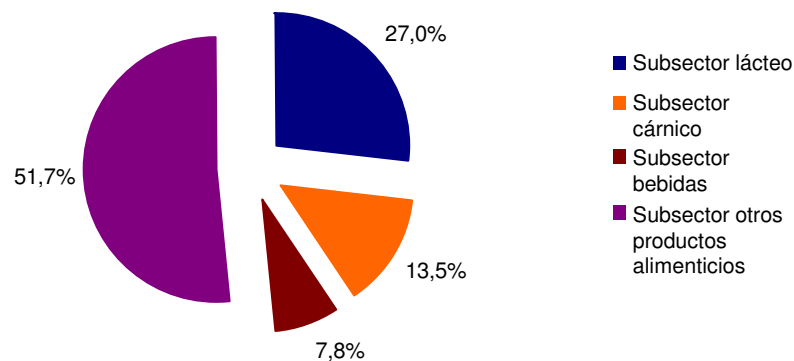
Las proporciones de asalariados y no asalariados en el sector agroalimentario asturiano varían **dependiendo de los subsectores**. Si en el subsector de **bebidas y cárnico** existe una **proporción considerable de no asalariados**, en el subsector lácteo ésta es muy reducida,

El subsector lácteo es el que más número de trabajadores que ocupa

Entorno social y laboral del sector agroalimentario (3)

Peso del empleo en los distintos subsectores de la industria agroalimentaria asturiana

Distribución de los ocupados en los distintos subsectores

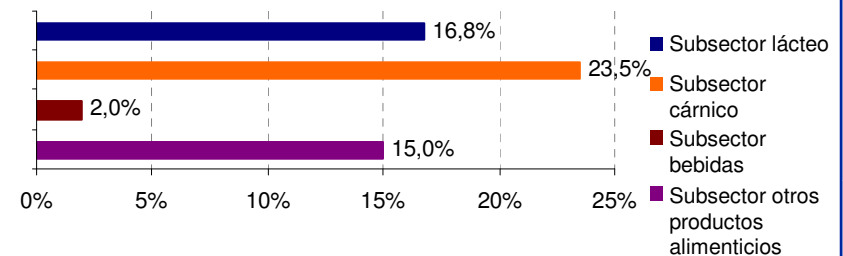


Fuente: MAPA (2006)

El subsector lácteo **concentra más de los 25% del empleo** en el sector agroalimentario en Asturias

Evolución del empleo en los distintos subsectores de la industria agroalimentaria asturiana

Variación del número de ocupados en los subsectores (2000-2006)



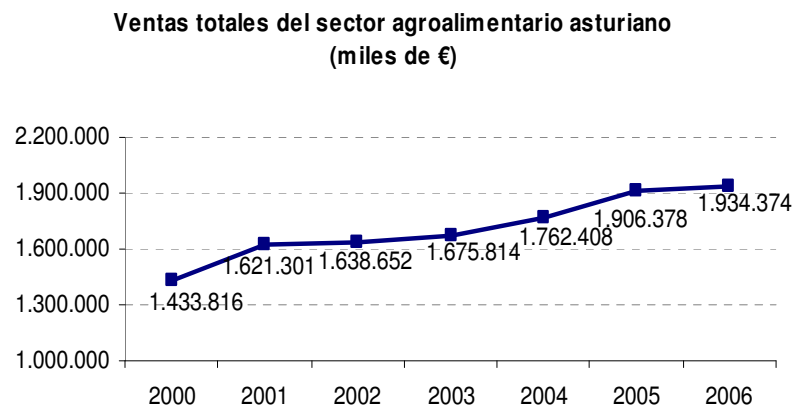
Fuente: SADEI (2000-2006)

El **cárnico** es el subsector que **más ha crecido** en cuanto a número de trabajadores, más de un 23% entre el año 2000 y 2006, seguido del sector lácteo donde el número de trabajadores se incrementó entorno al 17% en el mismo periodo

Las ventas netas de la industria agroalimentaria en Asturias han aumentado en un 35% entre los años 2000 y 2006, crecimiento que ha venido acompañado de un incremento en la productividad

Entorno económico, de inversión y de innovación del sector agroalimentario

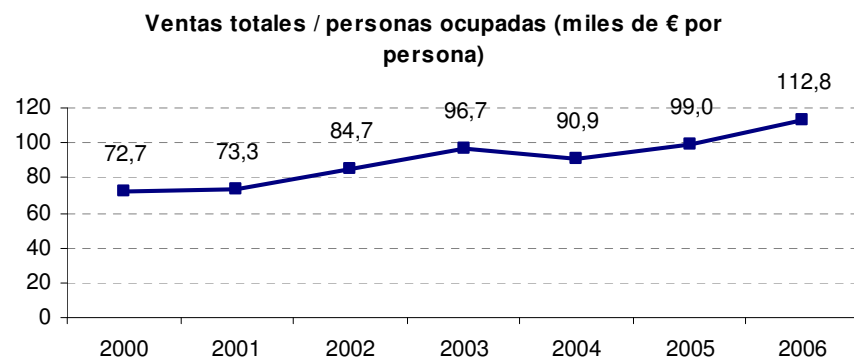
Evolución de las ventas netas en el sector agroalimentario asturiano



Fuente: INE Contabilidad Regional de España (2000-2006)

El sector agroalimentario asturiano ha ido **incrementando sus ventas de forma continua** en los últimos años. En 2006 la cifra total se situaba a las puertas de los **2.000 millones de euros**.

Productividad del sector agroalimentario asturiano (ventas totales / personas ocupadas)



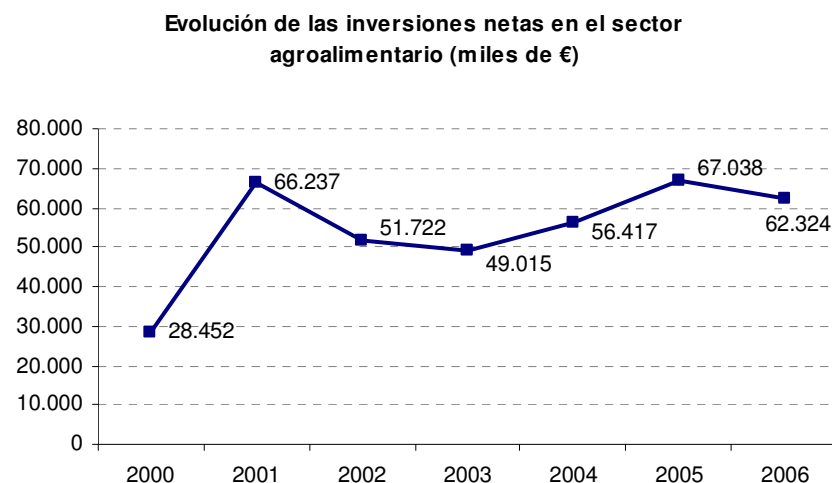
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SADEI (2000-2006)

La **productividad del sector** agroalimentario, entendida como las ventas totales entre las persona ocupadas, ha subido siguiendo una **tendencia claramente alcista**, con un **incremento de más del 50%** en el periodo 2000-2006.

La inversión neta en las empresas del sector en Asturias ha aumentado considerablemente desde el año 2000, por encima de la media nacional

Entorno económico, de inversión y de innovación del sector agroalimentario (2)

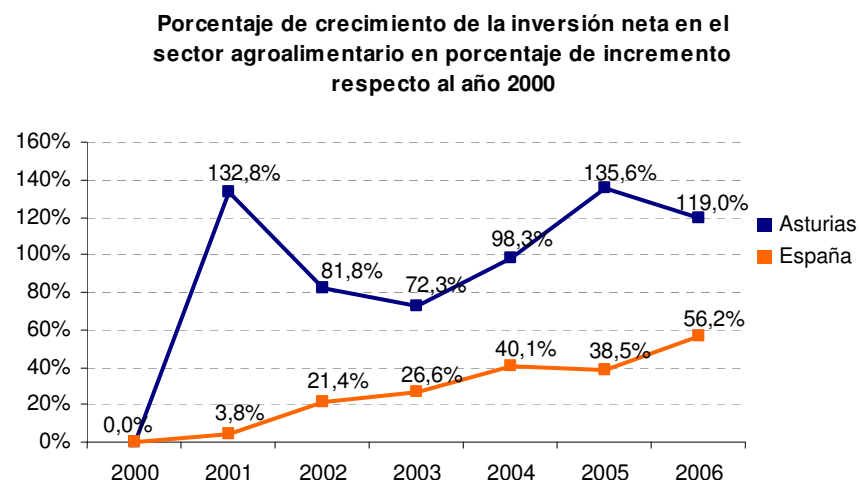
Inversiones netas de las empresas agroalimentarias en Asturias



Fuente: SADEI (2000-2006)

En los últimos años las inversiones netas en el sector agroalimentario en Asturias han seguido una línea de **consolidación** después del **gran impulso del año 2001**.

Crecimiento de la inversión neta de las empresas agroalimentarias en Asturias y España



Fuente: SADEI (2000-2006)

Comparado la evolución de la inversión neta en el sector agroalimentario en Asturias con la evolución a nivel nacional, en Asturias la inversión neta ha crecido más, pero de forma menos estable.

Analizando los diferentes subsectores, el lácteo es el subsector con mayor peso económico reportando más de la mitad de las ventas totales de la industria agroalimentaria en Asturias

Entorno económico, de inversión y de innovación del sector agroalimentario (3)

Peso de cada subsector en las ventas totales del sector agroalimentario asturiano

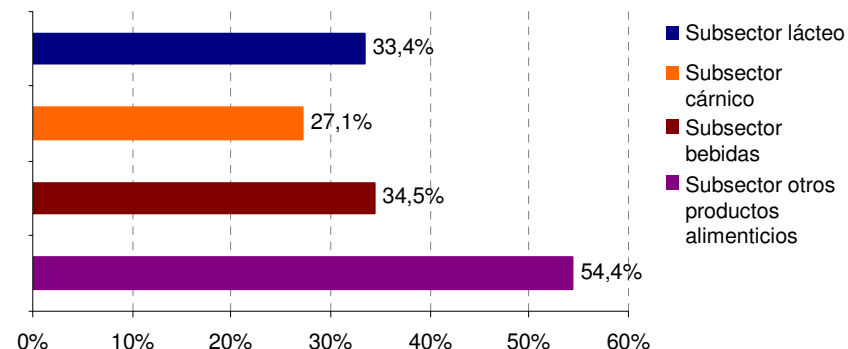


Fuente: SADEI (2006)

El subsector lácteo asturiano aporta más del 50% de las ventas netas de la industria agroalimentaria, seguido a gran distancia de los demás subsectores.

Evolución de las ventas en los distintos subsectores de la industria agroalimentaria asturiana

Variación de la ventas de los distintos subsectores de la industria agroalimentaria asturiana (2000-2006)



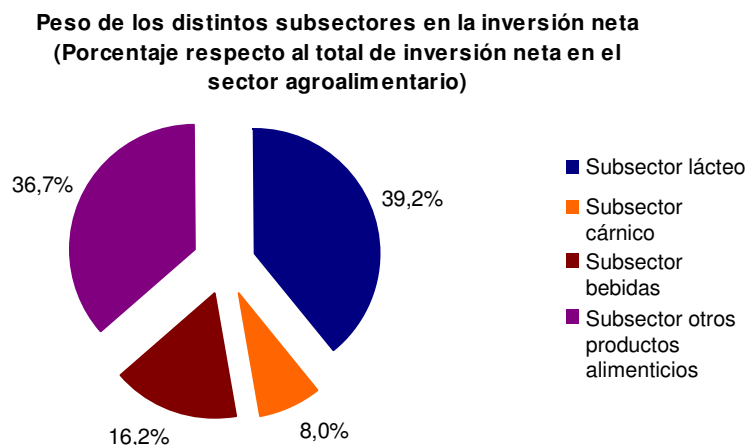
Fuente: SADEI (2000-2006)

Entre los años 2000 y 2006 las ventas en los tres subsectores líderes han crecido en torno a un 30%. El mayor crecimiento se ha dado en el subsector que agrupa el resto de productos alimenticios, donde las ventas se ha incrementado en casi un 55% en el mismo periodo.

El subsector lácteo supone casi el 40% de la inversión que se realiza en el sector agroalimentario en Asturias, si bien está perdiendo peso respecto al subsector de bebidas o el cárnico donde la inversión está creciendo más rápidamente

Entorno económico, de inversión y de innovación del sector agroalimentario (4)

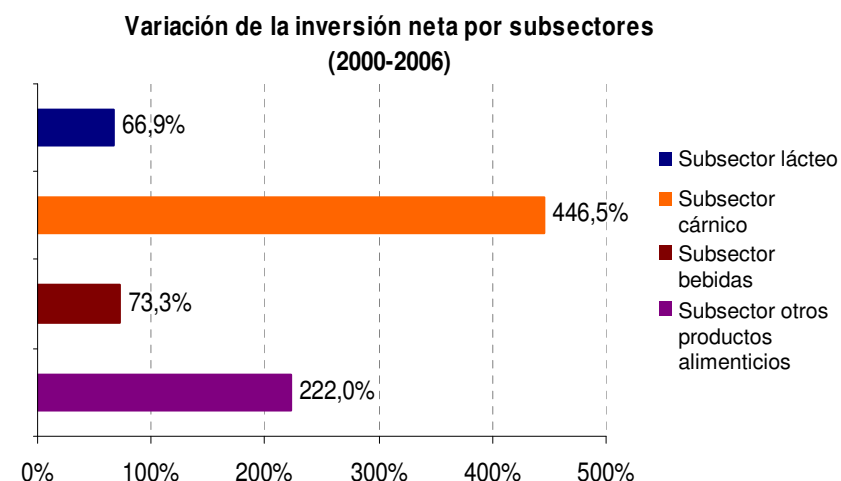
Peso de la inversión neta en los distintos subsectores de la industria agroalimentaria asturiana



Fuente: SADEI (2006)

El **subsector lácteo concentra el 40%** de la inversión neta realizada en el sector agroalimentario asturiano. Sin embargo, si se tiene en cuenta el peso económico de los subsectores, el de **bebidas** es el que ha realizado un **mayor esfuerzo inversor** en los últimos años.

Evolución de la inversión neta por subsectores de la industria agroalimentaria en Asturias



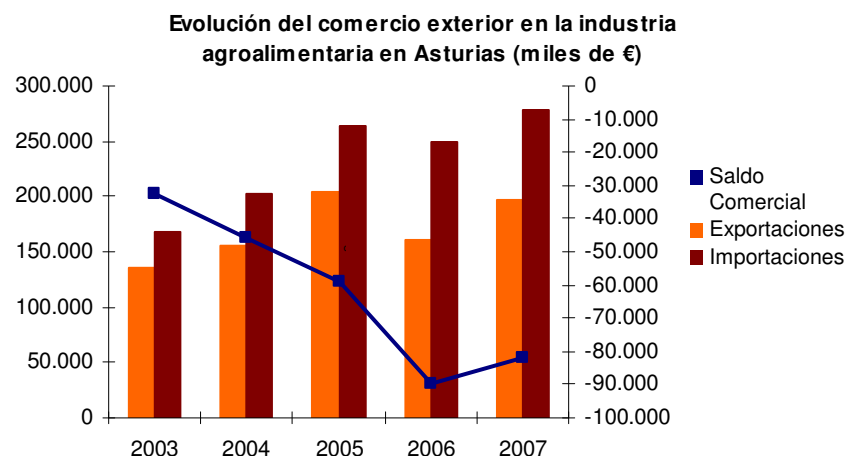
Fuente: SADEI (2000-2006)

El cárnico es el subsector donde más ha crecido la inversión neta, **multiplicándose casi por cinco desde el año 2000.**

La balanza comercial de la industria agroalimentaria asturiana es deficitaria, con un mayor peso de las importaciones respecto a las exportaciones

Internacionalización del sector agroalimentario

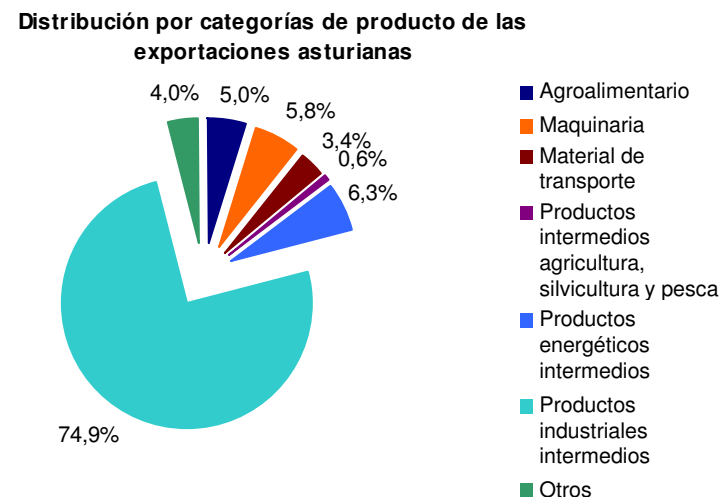
Evolución del comercio exterior en la industria agroalimentaria en Asturias



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

La evolución a la baja del saldo de la balanza comercial agroalimentaria asturiana viene causada por un estancamiento global de las exportaciones combinado con un incremento de las importaciones.

Peso de las diversas categorías de producto en las exportaciones asturianas



Fuente: SADEI (2007)

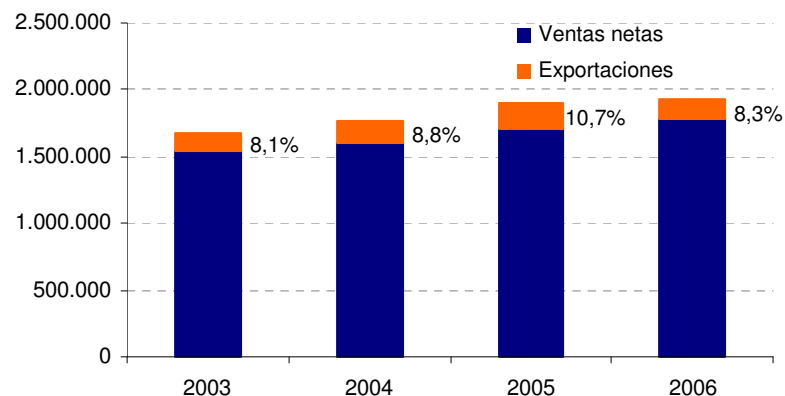
Las exportaciones asturianas están claramente dominadas por los productos industriales intermedios, representando los productos agroalimentarios tan solo el 5% de las exportaciones.

Las exportaciones de productos agroalimentarios en Asturias representa menos de un 10% de las ventas del sector y tiene un peso muy reducido en el global de las exportaciones de la Región

Internacionalización del sector agroalimentario (2)

Peso de las exportaciones de productos agroalimentarios en las ventas totales

Peso de las exportaciones en las ventas netas del sector agroalimentario

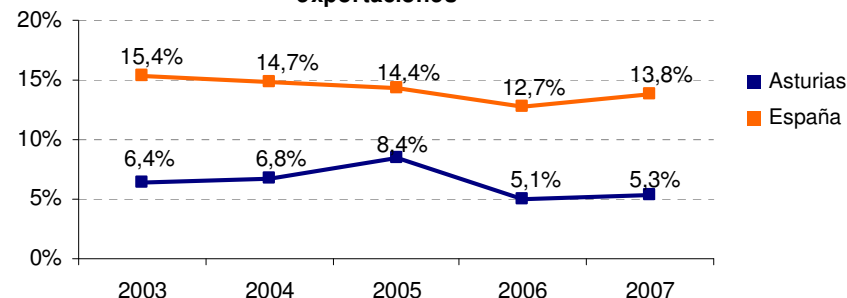


Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

Las exportaciones en el sector representan menos de un **10% de las ventas netas**, porcentaje que apenas ha variado en los últimos años.

Peso de las exportaciones de productos agroalimentarios en Asturias y en España

Peso de las exportaciones de productos agroalimentarios sobre el total de las exportaciones



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

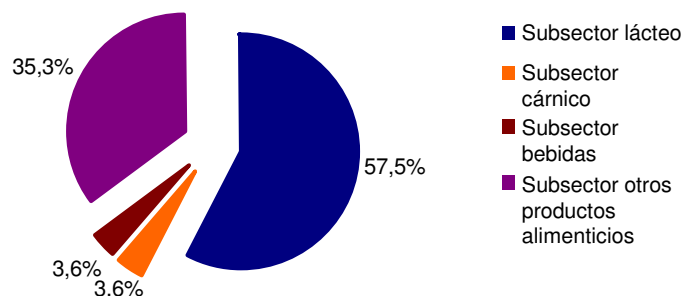
El sector agroalimentario **tiene un peso discreto** en el conjunto de las exportaciones asturianas, muy por debajo del peso que tiene el sector a nivel nacional.

El comercio internacional en la industria agroalimentaria asturiana está dominado por el subsector lácteo, con escasa participación del cárnico y el de bebidas

Internacionalización del sector agroalimentario (3)

Peso de los distintos subsectores en las exportaciones

Peso porcentual de las exportaciones agroalimentarias por subsectores

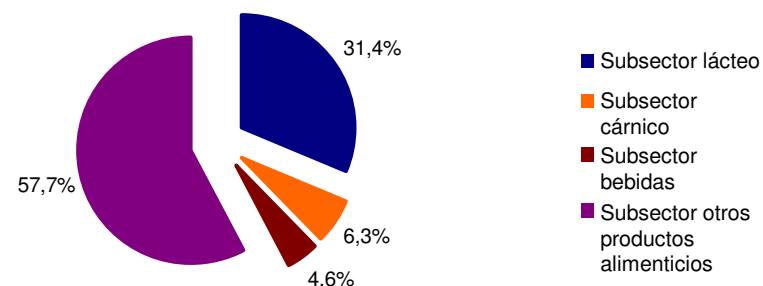


Fuente: ICEX (2007)

El **subsector lácteo** es el gran protagonista de las exportaciones, representa **más del 57%** de las mismas. Las exportaciones en los subsectores cárnico y de bebidas tienen un peso muy pequeño, menos de un 4% respectivamente.

Peso de los distintos subsectores en las importaciones

Peso porcentual de las importaciones agroalimentarias por subsectores



Fuente: ICEX (2007)

Al igual que en las exportaciones, el lácteo es el subsector con más peso en las **importaciones**. Este es el único subsector donde **la balanza comercial no es deficitaria**.

Primera Parte: Análisis interno y externo del sector agroalimentario en Asturias

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

2.2.1. Visión general del sector

2.2.2. El subsector lácteo

2.2.3. El subsector cárnico

2.2.4. El subsector bebidas

2.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

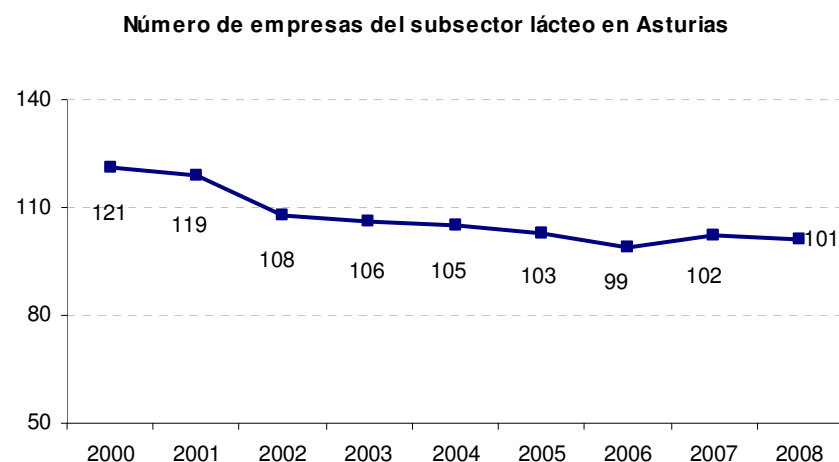
1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

El número de empresas del subsector lácteo ha disminuido en un 17% desde el año 2000, tendencia que no ha ocurrido a nivel nacional donde el número de empresas del subsector se ha mantenido prácticamente constante

Entorno empresarial del subsector lácteo

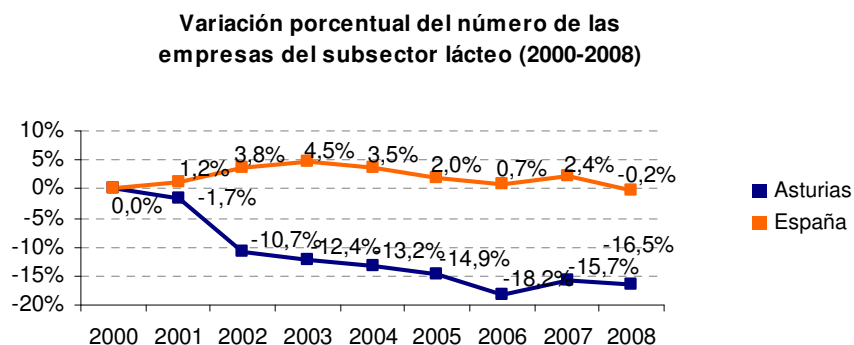
Evolución del número de empresas del subsector lácteo en Asturias



Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

Actualmente, el número de empresas pertenecientes al subsector lácteo en Asturias se sitúa entorno a las 100 empresas.

Evolución comparada del número de empresas del subsector lácteo



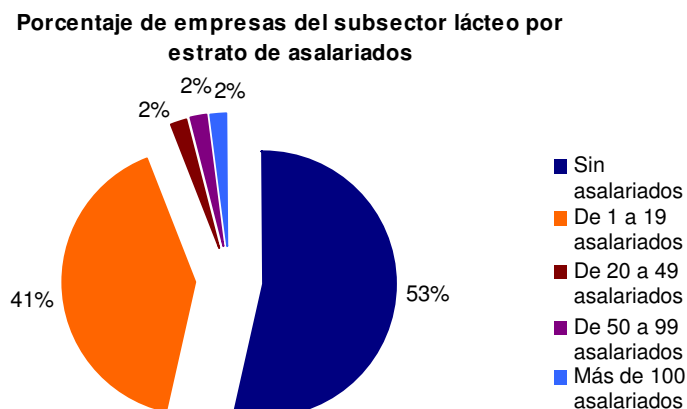
Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

Desde el año 2000, el número de empresas del subsector lácteo se ha visto reducido en un 17% (20 empresas), tendencia que no se ha dado a nivel nacional.

Si bien el subsector lácteo en Asturias está formado en un 90% por pequeñas empresas y microempresas, el 85% del empleo en el subsector se concentra en las grandes empresas que numéricamente representan apenas el 2% de las mismas

Entorno empresarial del subsector lácteo (2)

Distribución de las empresas del subsector lácteo por estrato de asalariados

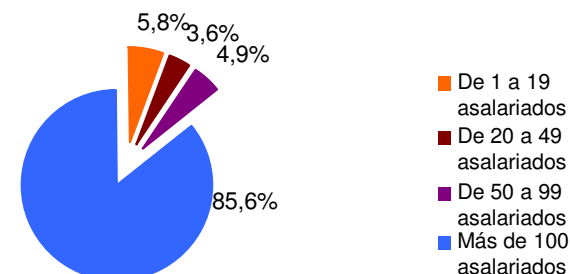


Fuente: INE/ DIRCE (2008)

Aunque numéricamente **la industria láctea** asturiana se caracteriza por un predominio de la pequeña empresa y **microempresa de carácter familiar**, la Región cuenta con la presencia de dos empresas de capital local con más de **500 empleados** y grandes empresas **multinacionales del sector**.

Distribución de los ocupados en la industria láctea asturiana

Distribución de los ocupados en el subsector lácteo asturiano por estrato de asalariados de la empresa



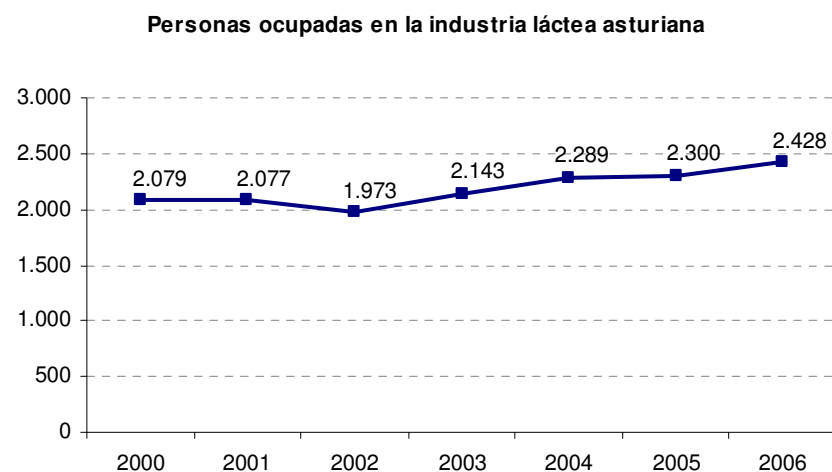
Fuente: SADEI (2006)

Las empresas con más de 100 trabajadores concentran **más del 85%** de los asalariados en el subsector. Las empresas con menos de 20 asalariados, que constituyen el 41% de las empresas del subsector, ocupan a menos del 6% de los asalariados

La industria láctea ocupa alrededor de un 30% de los asalariados del sector agroalimentario en Asturias, peso que ha ido aumentando de forma moderada en los últimos años

Entorno social y laboral del subsector lácteo

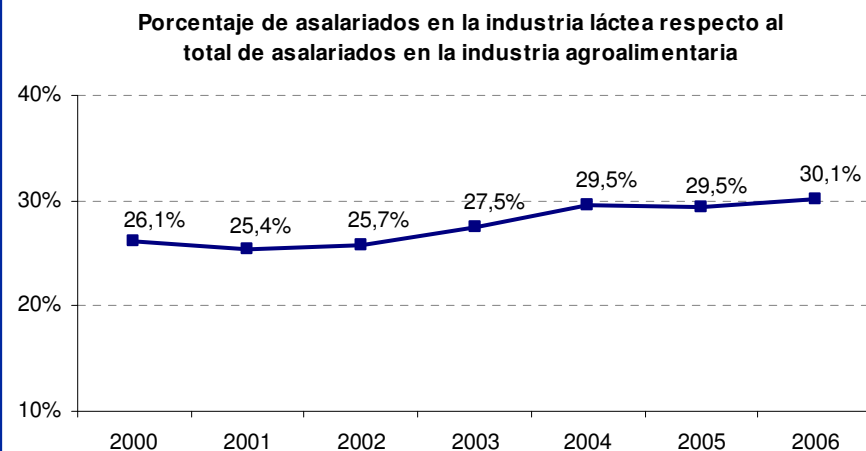
Evolución del número de personas ocupadas en el subsector lácteo en Asturias



Fuente: SADEI (2000-06)

El sector lácteo ocupaba en el año 2006 aproximadamente a 2500 personas, un **20% más que en el año 2000**.

Peso del subsector lácteo asturiano en la industria agroalimentaria



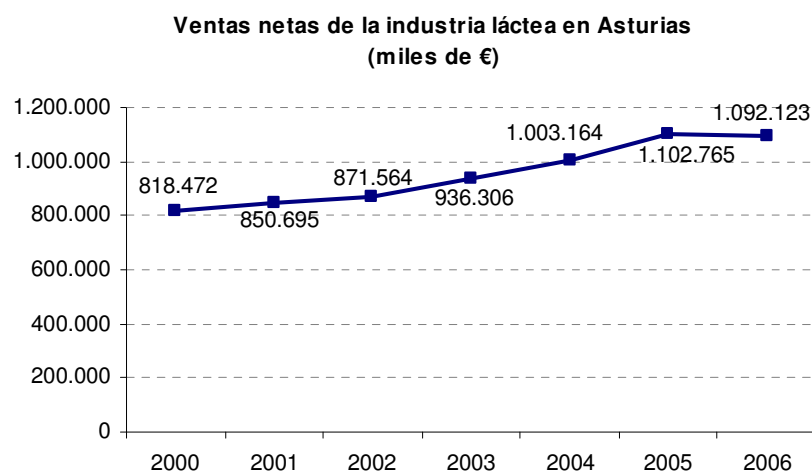
Fuente: SADEI (2000-06)

El peso del subsector lácteo en la ocupación del sector agroalimentario asturiano se situó por encima del 30% en 2006 (último año disponible). Este peso es un indicativo más de la gran **importancia** que tiene la **industria láctea en el sector agroalimentario asturiano**.

Aunque las ventas de la industria láctea asturiana han crecido de forma sostenida en los últimos años, la productividad se ha estancado

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector lácteo

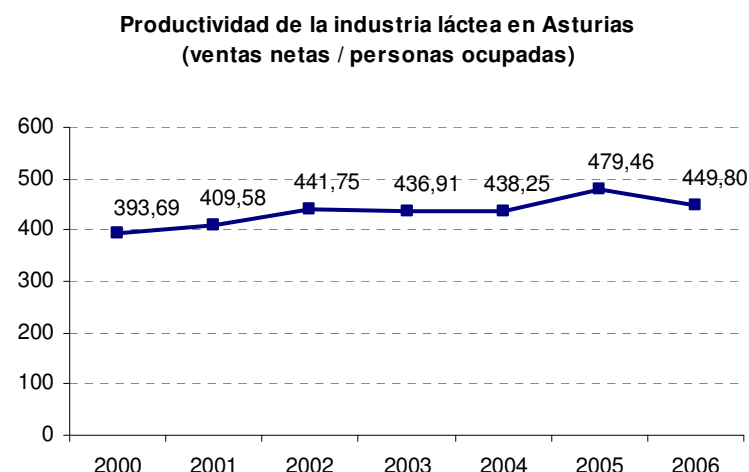
Evolución de las ventas neta del subsector lácteo asturiano



Fuente: SADEI (2000-2006)

Las ventas netas del subsector lácteo en Asturias se incrementaron **en más de un 30%** entre 2000 y 2006. Este ritmo de **crecimiento** supera **ligeramente** el del global de sector agroalimentario en la Región.

Evolución de la productividad (ventas sobre personas ocupadas)



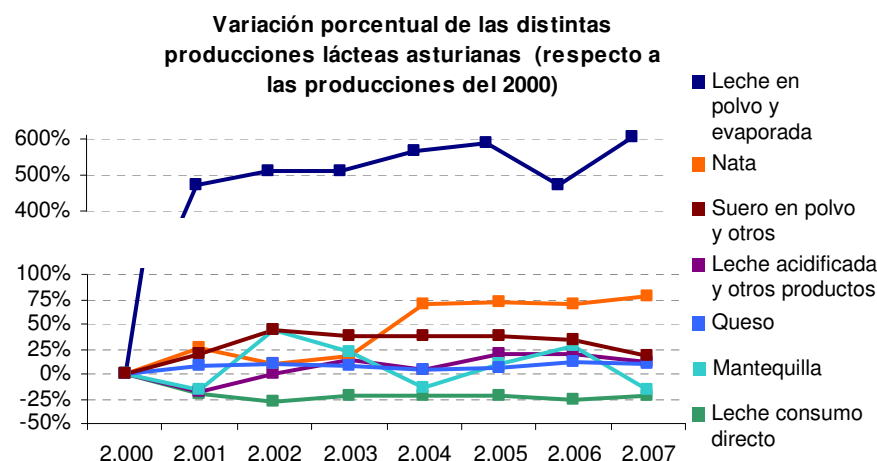
Fuente: SADEI (2000-2006)

El **crecimiento de las ventas netas** en el subsector ha ido acompañado de un **incremento equivalente** del **número de ocupados**, con lo que la **productividad no ha variado significativamente** en el periodo 2000-2006.

Desde el punto de vista de la producción el mayor incremento se ha dado en los productos más elaborados, debido posiblemente al incremento de la inversión en el subsector

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector lácteo (2)

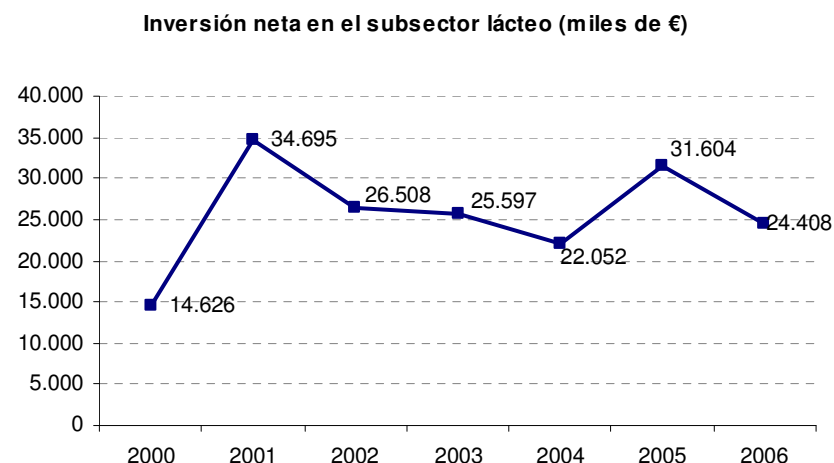
Evolución de los distintos subproductos lácteos en Asturias



Fuente: SADEI ;Indicadores de producción; Industrias lácteas (2000-2007)

El gráfico pone de relieve la **evolución muy diferenciada de la leche en polvo y evaporada**, cuya producción se ha **multiplicado por seis** entre el año 2000 y 2006. Otro producto que ha visto incrementado su producción de forma destacada es la nata. Por otro lado, algunas producciones como la **de leche para el consumo directo** han **disminuido hasta un 25%**.

Evolución de las inversiones netas realizadas en el subsector lácteo en Asturias



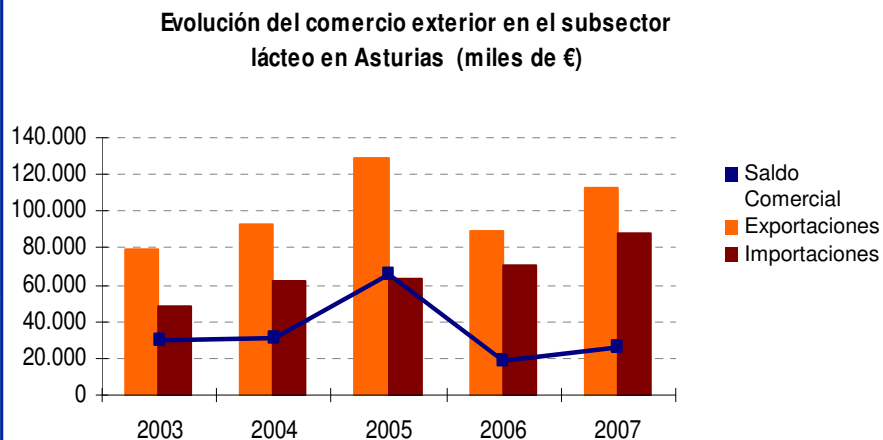
Fuente: SADEI (2006)

El ritmo de **inversión neta del subsector lácteo** se sitúa oscilante alrededor de los **25 millones de euros** después de su **gran incremento en el año 2000**.

El saldo comercial del subsector lácteo es positivo

Internacionalización del subsector lácteo

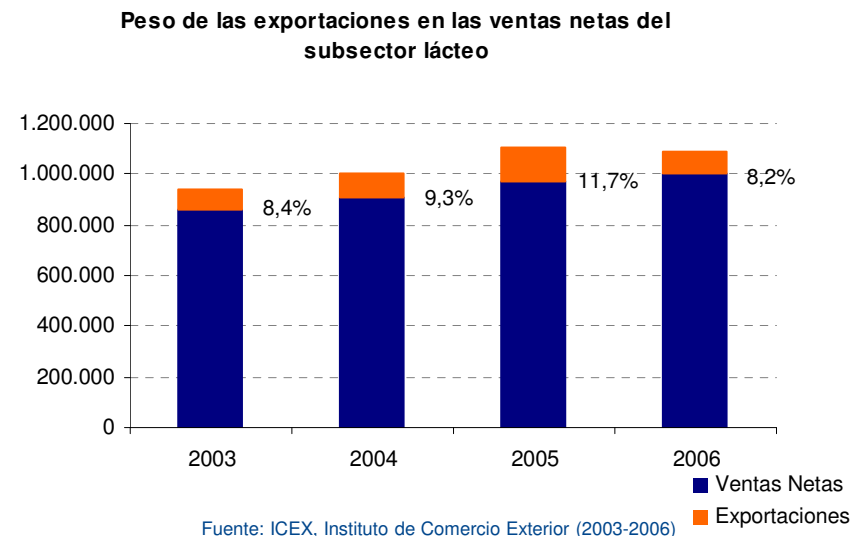
Evolución del comercio exterior en el subsector lácteo en Asturias



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

En los últimos años las exportaciones se han comportado de forma oscilante, aunque con tendencia a aumentar. Las importaciones, por otro lado, han **crecido de forma sostenida**.

Peso de las exportaciones respecto de las ventas totales del subsector lácteo en Asturias



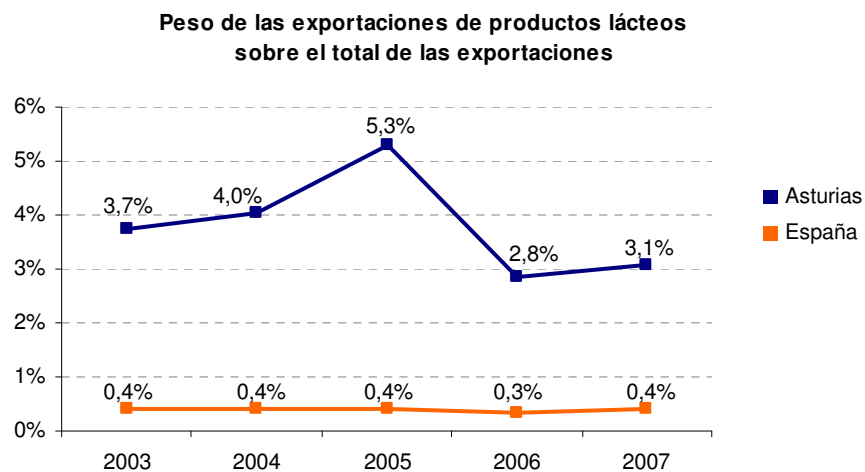
Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2006)

Aunque las ventas netas del subsector lácteo han **aumentado de forma sostenida**, las exportaciones apenas han aumentado su peso respecto en el total de las ventas.

Francia es el principal destino de las exportaciones de los productos lácteos asturianos

Internacionalización del subsector lácteo (2)

Peso de los productos lácteos sobre el total de las exportaciones

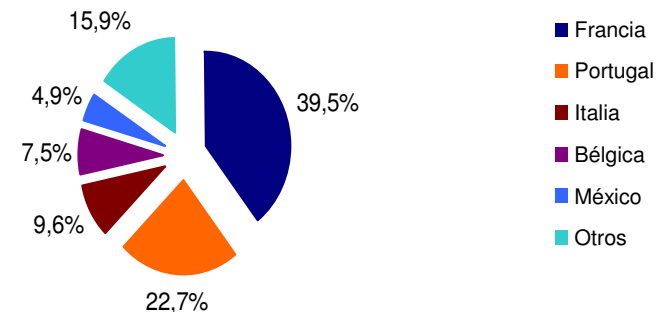


Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

El peso de las exportaciones de productos lácteos en el conjunto de las exportaciones en Asturias es muy superior al que tienen estos productos en las exportaciones a nivel nacional. Durante los últimos años sin embargo, este peso **tiende a disminuir**.

Principales destinos de las exportaciones asturianas de productos lácteos

Destinos de las exportaciones de productos lácteos en Asturias (porcentaje sobre el total de exportaciones del subsector)



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2007)

Francia es el primer destino de las exportaciones asturianas del subsector lácteo, recibe casi un **40% de las exportaciones** de productos lácteos asturianos. En segundo lugar se encuentra **Portugal receptor de un 16% de las exportaciones**.

Desde el punto de vista de distribución geográfica, la producción de leche se concentra en la zona Noroeste del Principado

Entorno operativo y territorial del subsector lácteo

Densidad de explotaciones bovinas orientadas a la producción de leche

Densidades de explotaciones bovinas orientadas total o parcialmente a la producción de leche

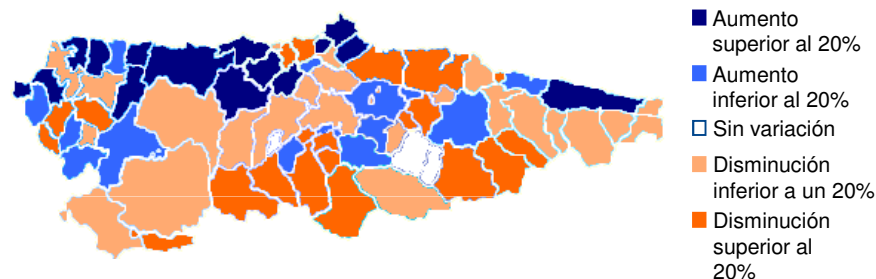


Fuente: SADEI (2008)

En términos generales, **poco más del 20%** de las explotaciones bovinas del Principado están **orientadas total o parcialmente a la producción de leche** y las que lo están se concentran en los **Concejos del Noroeste**. En general, predominan las explotaciones orientadas al **subsector cárnico**.

Evolución de densidades de explotaciones bovinas orientadas a la producción de leche

Evolución 2003-2007 de las densidades de explotaciones bovinas dedicadas total o parcialmente a la producción de leche



Fuente: SADEI (2008)

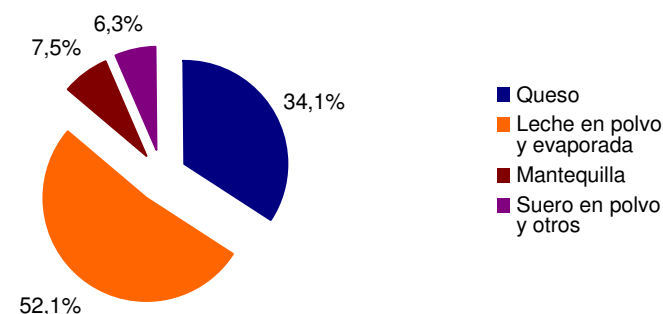
Entre los años **2003 y 2007**, se observa un **aumento de más del 20%** de las explotaciones orientadas a la producción de leche hacia los Concejos del norte y occidente mientras que los del sur y oriente, históricamente dedicados a estas producciones, son los que presentan las mayores disminuciones.

La fabricación de queso ocupa una posición privilegiada, configurando un excelente plantel de productos con marca de calidad

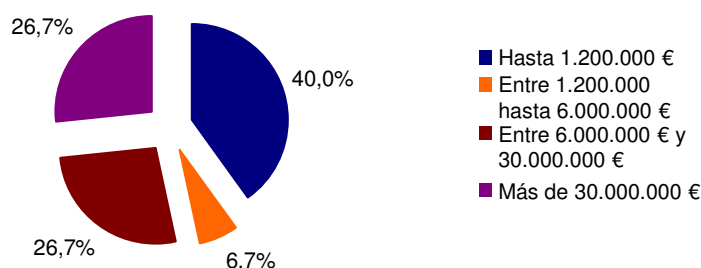
Los productos de la industria láctea se clasifican en frescos (leche de consumo directo, natas, leche acidificada y otros productos como los yogures) y fabricados (leche en polvo, mantequilla y quesos). La partida de mayor peso de la industria es la producción de leche fresca para el consumo directo, aunque dentro de los productos fabricados sean la leche en polvo y evaporada y los quesos los que más contribuyan a la producción total.

En realidad, Asturias posee en su territorio una de las mayores manchas queseras de Europa, íntimamente ligada a la historia de la Región.

Peso de las distintas producciones de lácteos fabricados en el total (en toneladas)



Peso porcentual de las empresas queseras por rango de facturación



Fuente: IDEPA (2008)

La industria quesera asturiana es una de las industrias agroalimentarias más emblemáticas del Principado, basada en una potente imagen de marca relacionada con la calidad y la tradición de sus productos.

El tejido empresarial de la industria quesera en Asturias está formado por dos grandes bloques. Por un lado, un grupo reducido de grandes empresas con altos niveles de facturación y un gran número de asalariados a su cargo y por el otro, un gran número de empresas de reducidas dimensiones, la mayoría de ellas dedicadas a la producción artesanal.

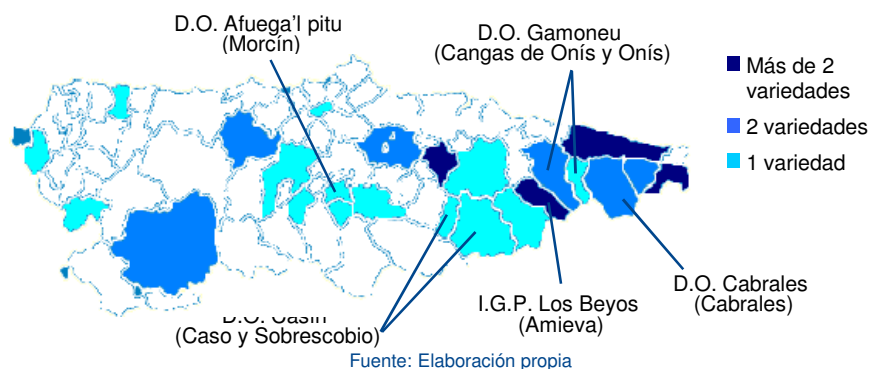
El queso Cabrales es posiblemente el máximo exponente de la industria quesera asturiana, contando con Denominación de Origen Protegida (DOP) desde 1981

Desde hace años, el Gobierno del Principado de Asturias viene apostando por revalorizar los recursos agroalimentarios asturianos, buscando para ellos figuras de protección europea – Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas –, que ayuden al consumidor a identificarlos como productos de calidad diferenciada.

Las variedades oficializadas alcanzan la veintena, aunque el número de quesos identificados con nombre sobrepasa los cuarenta. Cinco de ellos (Cabrales, Gamonéu, Afuega'l pitu, Casín y Los Beyos) cuentan con Denominación de Origen Protegida.



Número de variedades de quesos artesanos por Concejo



Los Concejos origen de los quesos con variedad reconocida se encuentran repartidos por todo el territorio asturiano.

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

2.2.1. Visión general del sector

2.2.2. El subsector lácteo

2.2.3. El subsector cárnico

2.2.4. El subsector bebidas

2.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

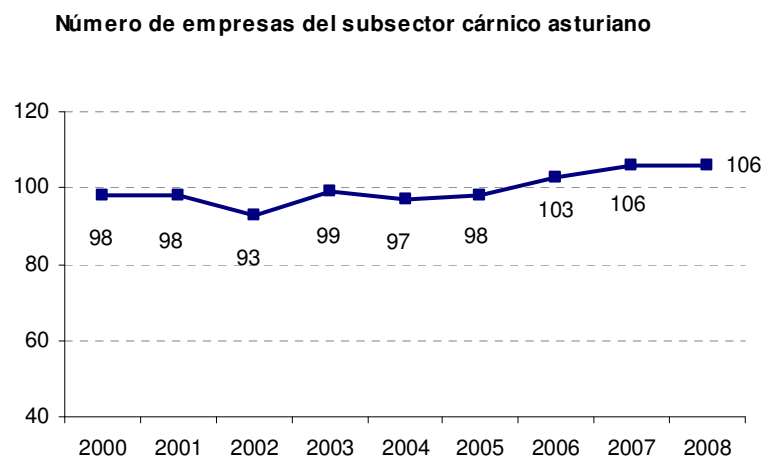
1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

El número de empresas pertenecientes al subsector cárnico se ha incrementado ligeramente en los últimos años, tendencia contraria a la del resto de subsectores agroalimentarios

Entorno empresarial del subsector cárnico

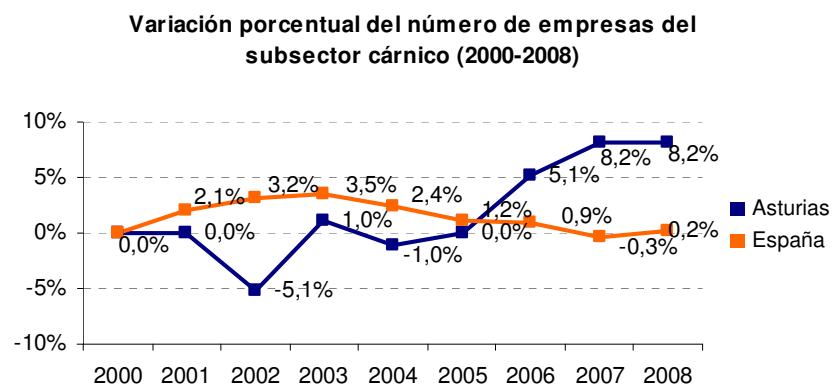
Evolución del número de empresas del subsector cárnico en Asturias



Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

El número de empresas del **subsector cárnico asturiano** ha registrado un **incremento del 13%** desde el año **2002**. Aunque el incremento no ha sido muy significativo, ha sido el **único subsector agroalimentario donde ha aumentado el número de empresas**.

Evolución comparada del número de empresas del subsector cárnico



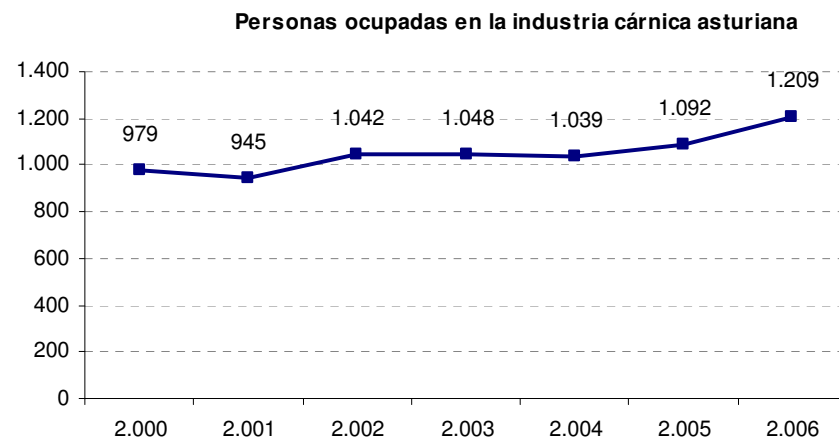
Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

El ritmo de creación de nuevas empresas cárnicas en Asturias está por encima del **conjunto nacional** donde la tendencia es **decreciente**.

El incremento de empresas cárnicas ha ido acompañado de la creación empleo

Entorno social y laboral del subsector cárnico

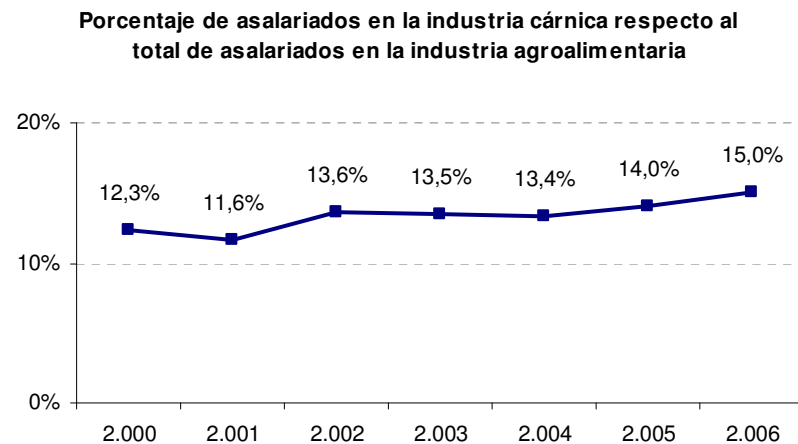
Evolución del número de personas ocupadas en el subsector cárnico en Asturias



Fuente: SADEI (2000-06)

El subsector cárnico ha **creado empleo de forma sostenida** en los últimos años. Desde niveles mínimos de 2001, el número de personas ocupadas en este subsector se **ha incrementado en torno al 30%**.

Peso del subsector cárnico asturiano en la industria agroalimentaria



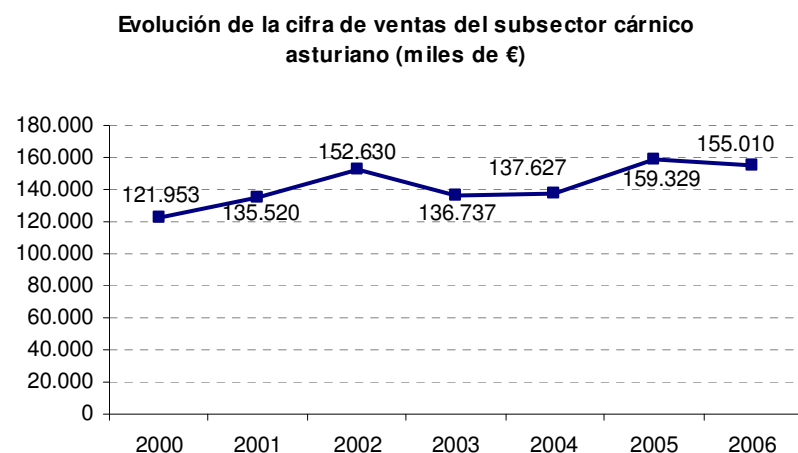
Fuente: SADEI (2000-06)

En **2006**, los asalariados del subsector cárnico supusieron un **15% de los asalariados del global del sector agroalimentario en Asturias**, 3 puntos porcentuales más que en el año 2000.

Tanto las ventas como la inversión neta en el subsector cárnico han experimentado un incremento notable en los últimos años

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector cárnico

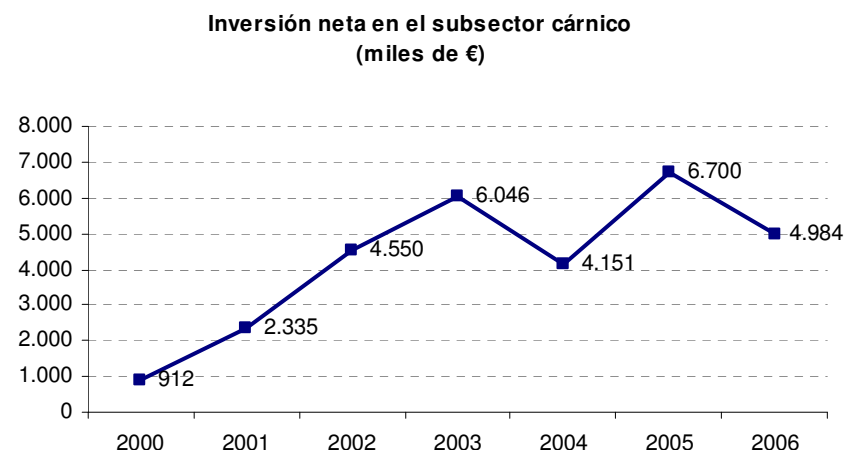
Evolución de las ventas neta del subsector cárnico asturiano



Fuente: SADEI (2000-2006)

Si bien las **ventas netas** del subsector cárnico **han crecido en más de un 25%** entre 2000 y 2006, las **continuas oscilaciones** durante el periodo hace difícil hablar de una tendencia clara de crecimiento.

Evolución de las inversiones netas realizadas en el subsector cárnico en Asturias



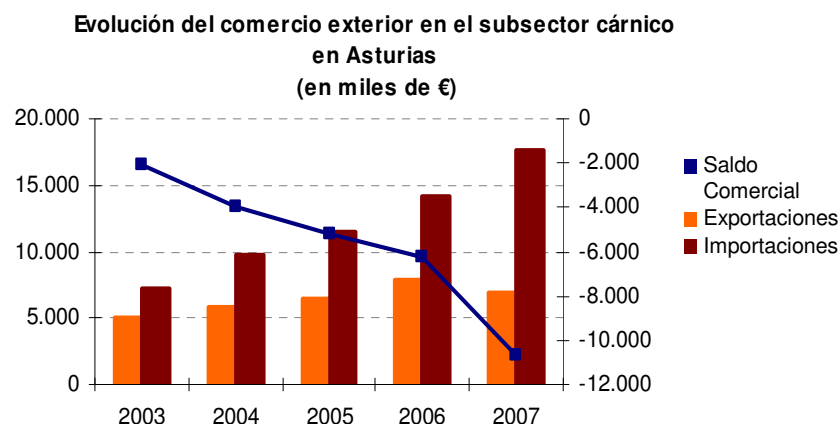
Fuente: SADEI (2006)

Las inversiones netas en el subsector cárnico han registrado un **incremento notable** en el periodo 2000 - 2006. Este crecimiento en la inversión no ha sido sostenido, con importantes caídas en los años 2004 y 2006.

El saldo comercial del subsector cárnico es deficitario y con tendencia a la baja, debido principalmente al aumento en las importaciones y a un estancamiento en las exportaciones

Internacionalización del subsector cárnico

Evolución del comercio exterior en el subsector cárnico en Asturias

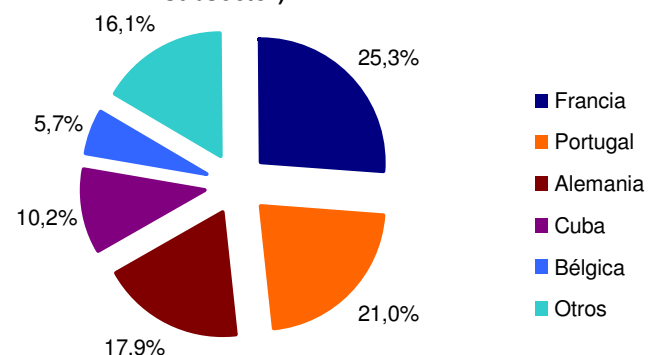


Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

El déficit en la balanza comercial del subsector cárnico **se ha acentuado con el paso de los años de forma acelerada**. Las importaciones se han triplicado prácticamente en el periodo 2003-2007, mientras que las exportaciones apenas han aumentado.

Principales destinos de las exportaciones asturianas de productos cárnicos

Destinos de las exportaciones de productos cárnicos en Asturias (porcentaje sobre el total de exportaciones del subsector)



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2007)

Casi el **70% de las exportaciones del subsector cárnico asturiano se realizan a Francia, Portugal y a Alemania**. No se observa, como sucede con el resto de subsectores, una concentración importante en un único destino.

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

1.2.1. Visión general del sector

1.2.2. El subsector lácteo

1.2.3. El subsector cárnico

1.2.4. El subsector bebidas

1.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

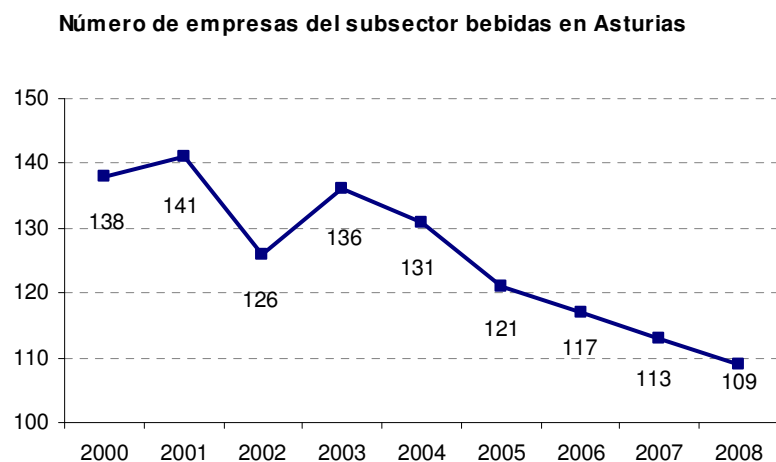
1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

Siguiendo la tendencia global del sector agroalimentario, el número de empresas pertenecientes al subsector bebidas ha disminuido en los últimos años

Entorno empresarial del subsector bebidas

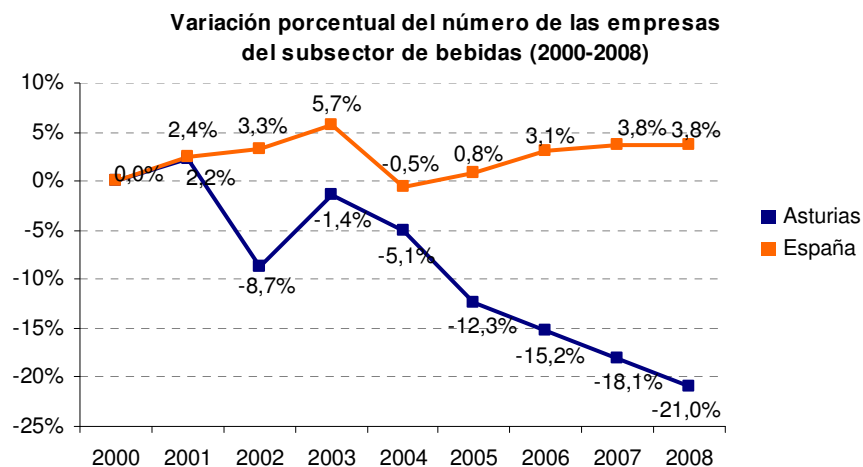
Evolución del número de empresas del subsector de bebidas en Asturias (2000-2008)



Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

El número de empresas pertenecientes al subsector bebidas en Asturias ha disminuido de forma constante en los últimos años. En el **periodo 2000-2006** el **número de empresas se redujo en más de un 20%**.

Evolución comparada del número de empresas del subsector de bebidas



Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

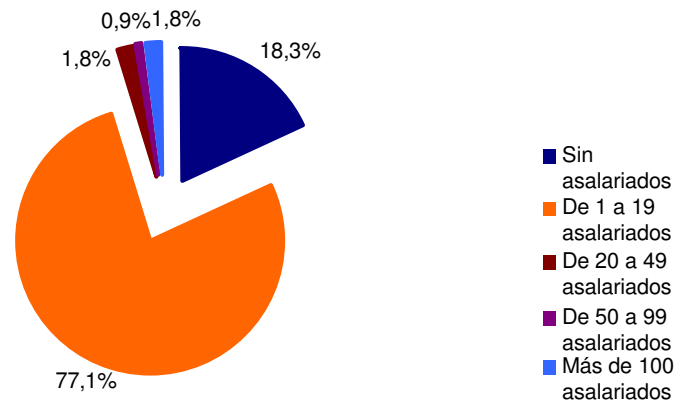
La evolución a la baja que ha experimento el subsector bebidas contrasta con un ligero crecimiento experimentado a nivel nacional.

El subsector de bebidas está formado por pequeñas y microempresas en más del 95%

Entorno empresarial del subsector bebidas (2)

Distribución de las empresas del subsector bebidas asturiano por estrato de asalariados

Porcentaje de empresas del subsector bebidas por estrato de asalariados

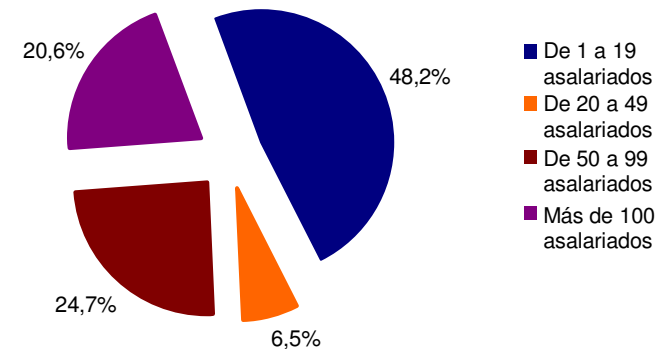


Fuente: INE. DIRCE (2008)

El subsector de bebidas está formado principalmente por pequeñas empresas y microempresas, más del **95% de las empresas** del subsector tienen **menos de 20 trabajadores**.

Distribución de los ocupados en el subsector de bebidas en Asturias

Distribución de los ocupados en el subsector bebidas asturiano por estrato de asalariados de la empresa



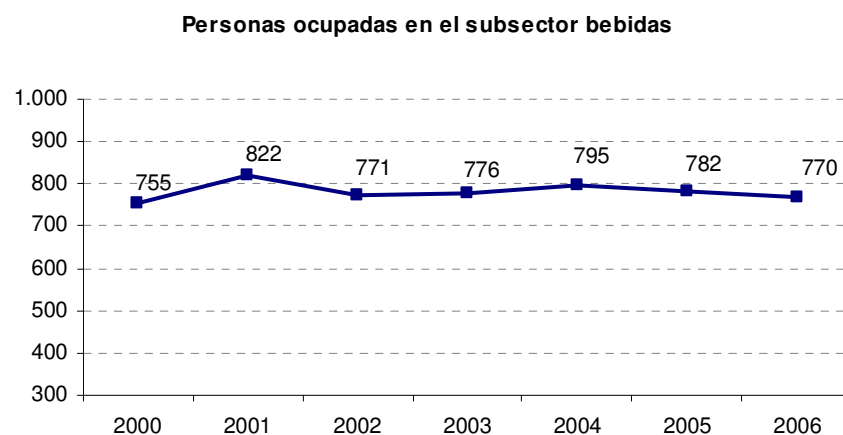
Fuente: SADEI (2000-2006)

Las pequeñas empresas (menos de 20 asalariados) ocupan a **casi la mitad de los asalariados** del subsector en Asturias. Las **empresas medianas y las grandes**, si bien representan menos del 3% del número de empresas, ocupan a más del **45% de los asalariados**.

La disminución del número de empresas en el subsector bebidas ha ido acompañado de un estancamiento en la ocupación del subsector

Entorno social y laboral del subsector bebidas

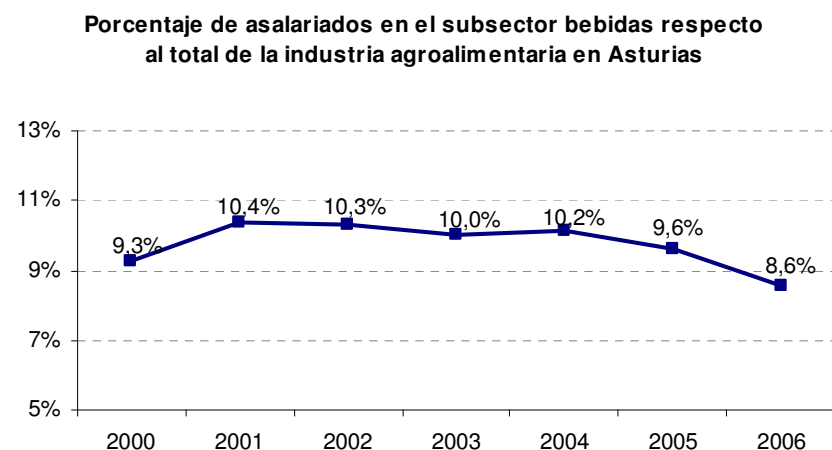
Evolución del número de personas ocupadas en el subsector bebidas en Asturias



Fuente: SADEI (2000-2006)

El número de personas ocupadas en el subsector bebidas en Asturias **se ha mantenido prácticamente constante** en el periodo 2000-2006. Este estancamiento **contrasta con el resto de la industria agroalimentaria**, que ha visto incrementado su número de ocupados en **casi un 20%** en el mismo periodo.

Peso del subsector bebidas asturiano en la industria agroalimentaria



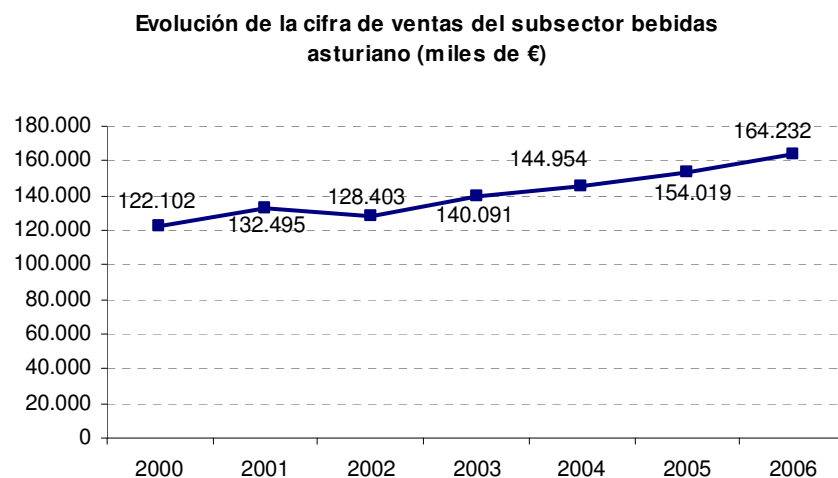
Fuente: SADEI (2000-2006)

El **peso del subsector bebidas en la ocupación del sector agroalimentario asturiano ha disminuido** entre los años 2000 y 2006 debido al incremento en la ocupación en el conjunto del sector agroalimentario asturiano frente al estancamiento en la ocupación en el subsector de bebidas.

Tanto las ventas netas como la productividad del subsector de bebidas han aumentado de forma sostenida en los últimos años

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector bebidas

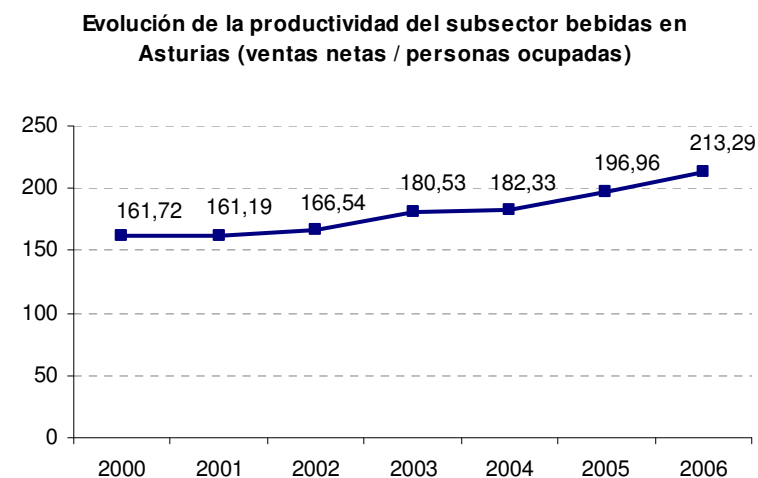
Evolución de la cifra de ventas del subsector bebidas asturiano



Fuente: SADEI (2000-2006)

Las ventas del subsector bebidas se han **incrementado en más de un 30%** en el periodo 2000-2006. Esta evolución está en línea con la **tendencia general del sector agroalimentario** en Asturias.

Evolución de la productividad (ventas sobre personas ocupadas)



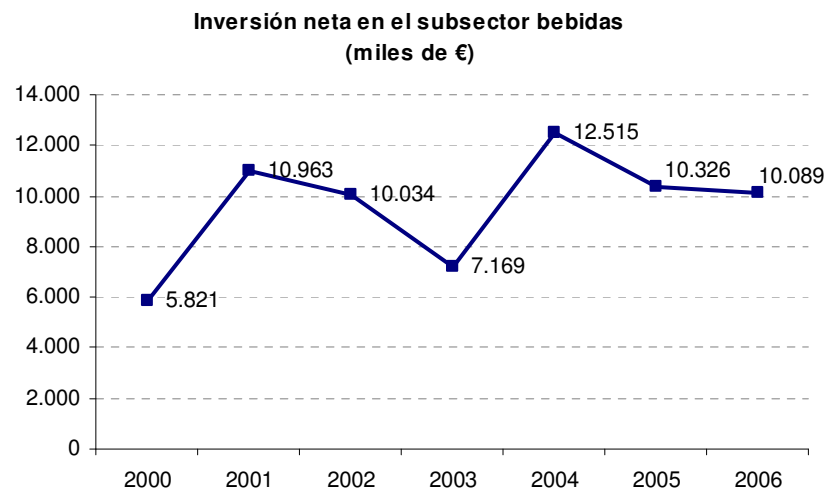
Fuente: SADEI (2000-2006)

La productividad ha **aumentado en más de un 30%** en el periodo 2000-2006, debido a un incremento de las ventas y un estancamiento en el número de personas ocupadas.

La inversión neta realizada en el subsector bebidas ha aumentado más del 70% entre los años 2000 y 2006, si bien han habido grandes oscilaciones año a año

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector bebidas (2)

Evolución de las inversiones netas realizadas en el subsector bebidas en Asturias



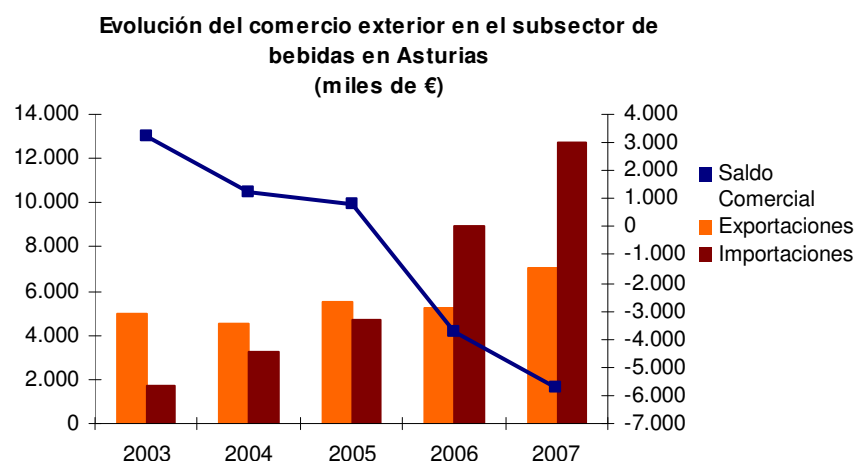
Fuente: SADEI (2006)

En el año 2006 (último dato disponible), la inversión neta en el subsector bebidas se situó en torno a los 10 millones de euros, un 73% más que en el año 2000.

Debido al escaso crecimiento de las exportaciones, el subsector bebidas en el Principado ofrece un saldo comercial decreciente

Internacionalización del subsector bebidas

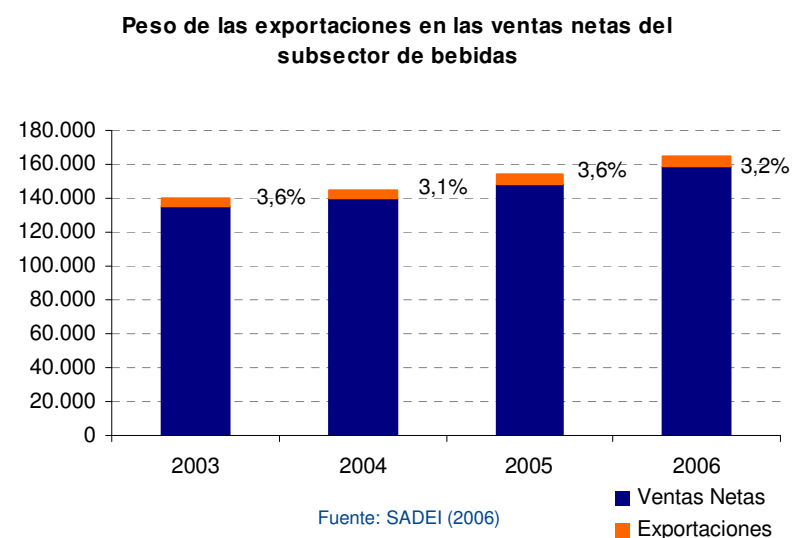
Evolución del comercio exterior en el subsector de bebidas en Asturias



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

En el periodo 2003-2007, el saldo comercial ha pasado de ser positivo a deficitario debido principalmente al fuerte aumento de las importaciones que se ha multiplicado por seis. Las exportaciones, en cambio, apenas han crecido en el mismo periodo.

Peso de las exportaciones en las ventas totales del subsector bebidas



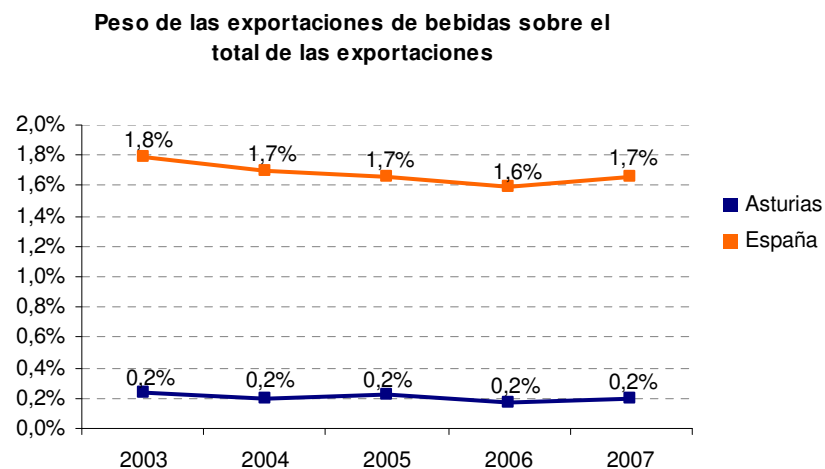
Fuente: SADEI (2006)

El **peso de las exportaciones** en las ventas totales del subsector bebidas es el más bajo de los subsectores agroalimentarios en Asturias. Este peso prácticamente **no ha variado en los últimos años**.

La exportación de bebidas tiene muy poco peso en el conjunto de las exportaciones asturianas

Internacionalización del subsector bebidas (2)

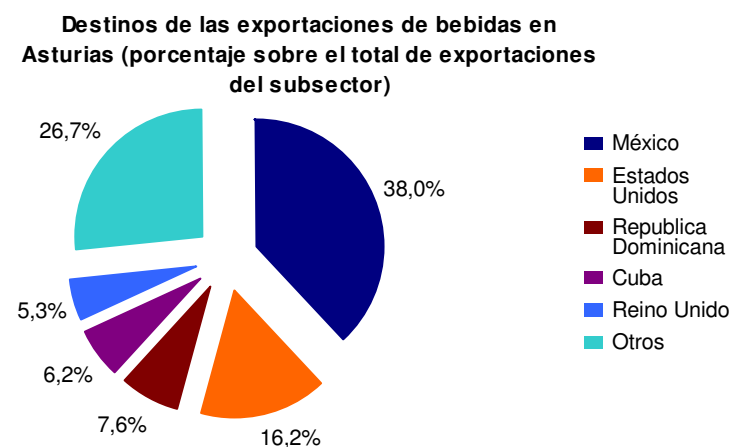
Peso de las exportaciones de bebidas sobre el total de las exportaciones



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

El peso de las exportaciones de subsector de bebidas sobre el total de las exportaciones asturianas es muy reducido, en torno a un **0,2% anual**. Este peso está muy por debajo de los niveles del subsector a nivel nacional.

Principales destinos de las exportaciones asturianas de bebidas



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2007)

México es actualmente el principal destino de las exportaciones del subsector bebidas, representa casi el 40% de las exportaciones del subsector, seguido de Estado Unidos. El gran peso de México puede deberse a la presencia de una importante **comunidad de descendientes de asturianos** en este país.

La calidad de las materias primas en el Principado de Asturias ha convertido a la sidra en una referencia gastronómica reforzada gracias a la creación del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Sidra de Asturias



Logotipo del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Sidra de Asturias

La búsqueda de la preservación de la calidad y el celo por la conservación de la tradición se ha materializado en la creación del Consejo Regulador de la Denominación de Origen (DO) Sidra de Asturias.

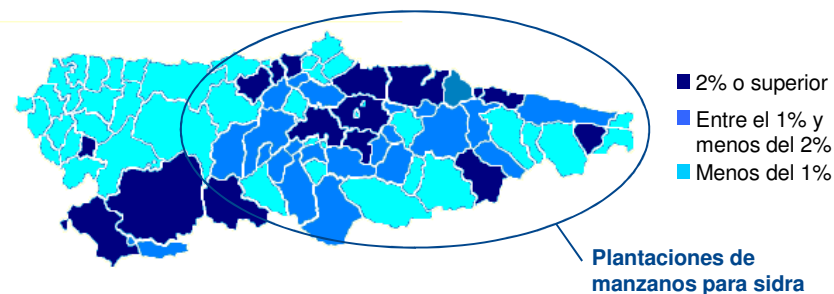
El Consejo Regulador de esta DO controla desde la producción de manzana a la elaboración de la sidra, mediante la atribución de dos certificaciones: garantía de origen y calidad.

La sidra con Denominación de Origen Sidra de Asturias se elabora exclusivamente con manzanas de plantaciones asturianas.

La producción de manzana para sidra se concentra principalmente en la zona oriental del territorio.

En los últimos años, la escasez de materia prima para la elaboración de la sidra, está impulsando a muchos lagares a adquirir plantaciones de manzanos para asegurarse la disponibilidad.

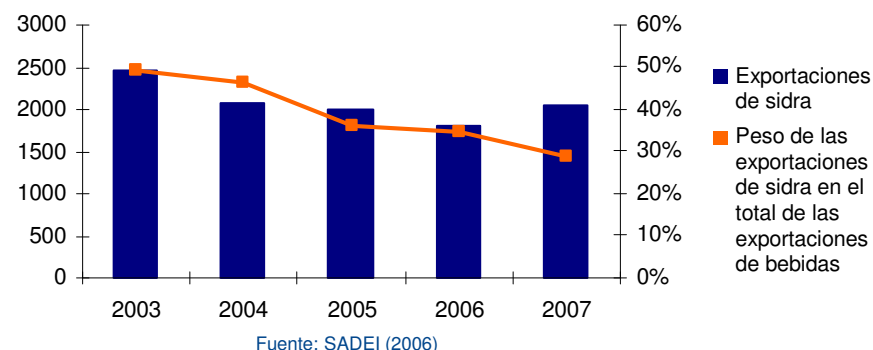
Peso de la producción de frutales respecto del total de producciones agrícolas



Fuente: SADEI (2006)

La sidra constituye una de las partidas más importantes en el comercio exterior de la industria de bebidas asturiana

Exportaciones asturianas de sidra

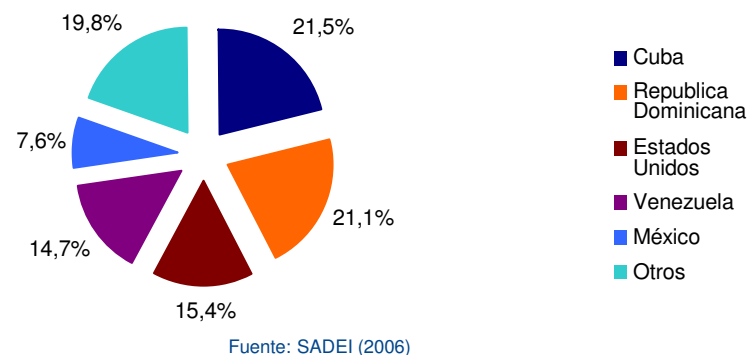


Si bien la sidra constituye una de las partidas más importantes en el comercio exterior de la industria de bebidas asturiana, en los últimos años ha perdido peso en el conjunto de las exportaciones del subsector.

Esta tendencia, ha hecho que el peso de la sidra en el total de las exportaciones asturianas de bebidas disminuya fuertemente, pasando de cerca del 50% en 2003 a valores próximos al 30% en 2007.

Los principales destinos de las exportaciones de sidra coinciden con países con una importante presencia de descendientes de asturianos (Cuba, República Dominicana, Venezuela, México...). No se encuentra ningún país europeo entre los principales destinos de exportación.

Principales destinos de las exportaciones de sidra asturiana



El vino asturiano está inmerso en una dinámica de recuperación, que está produciendo un relanzamiento de los cultivos de viña en la Región

El vino asturiano es un producto poco conocido dentro y fuera del Principado. La producción de vino en Asturias que fue decayendo desde mediados del siglo XIX hasta finales del siglo XX, está viviendo una importante recuperación en los últimos tiempos.

En 1997 se creó la Asociación de Productores y Elaboradores de Vino de Cangas y en 2001 se consiguió la Indicación Geográfica Protegida (IGP) Vinos de la Tierra de Cangas. Actualmente existen 6 pequeñas bodegas, muchas de reciente creación, amparadas bajo la IGP Vinos de la Tierra de Cangas.



Logotipo de la Indicación Geográfica Protegida Vinos de la Tierra de Cangas

Peso de la producción de frutales respecto del total de producciones agrícolas



Fuente: SADEI (2006)

La producción de uva destinada a la elaboración de vino asturiano está concentrada en el suroeste de Asturias y, comprende los concejos de Cangas del Narcea, Allande, Grandas de Salime, Illano, Pesoz e Ibias.

La plantación, producción y recolección están condicionadas por las características orográficas del terreno, que debido a su carácter accidentado incrementan el coste de las distintas actividades. Además, la despoblación de esas regiones limita la disponibilidad de mano de obra.

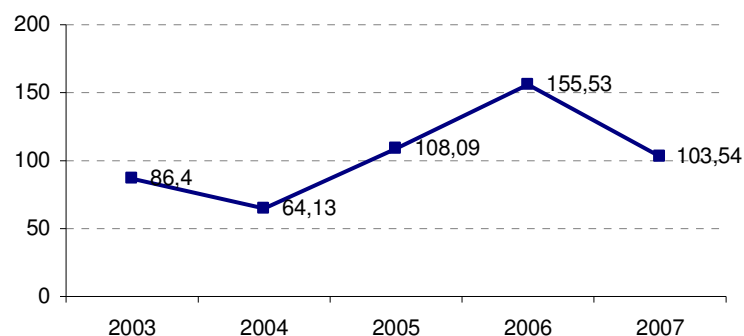
El agua mineral es otra de las bebidas que goza de gran tradición en Asturias aunque carece de competitividad en los mercados exteriores

La industria del agua no es nueva en Asturias, donde goza de una gran tradición. Los productores locales de cierta relevancia son Aguas de Fuensanta y Agua de Cuevas.

Estas empresas, con conocidas marcas como Fuensanta, Agua de Cuevas tienen que hacer frente a empresas líderes en aguas a nivel español como Danone, Pascual y Nestlé.



Exportaciones asturianas de agua embotellada



Fuente: IDEPA (2008)

Las exportaciones de agua son muy poco relevantes, debido principalmente al elevado coste de transporte que la hace menos competitiva frente a productores locales.

Por otro lado, es difícil crear valor añadido en un producto considerado como “básico”.

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

1.2.1. Visión general del sector

1.2.2. El subsector lácteo

1.2.3. El subsector cárnico

1.2.4. El subsector bebidas

1.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

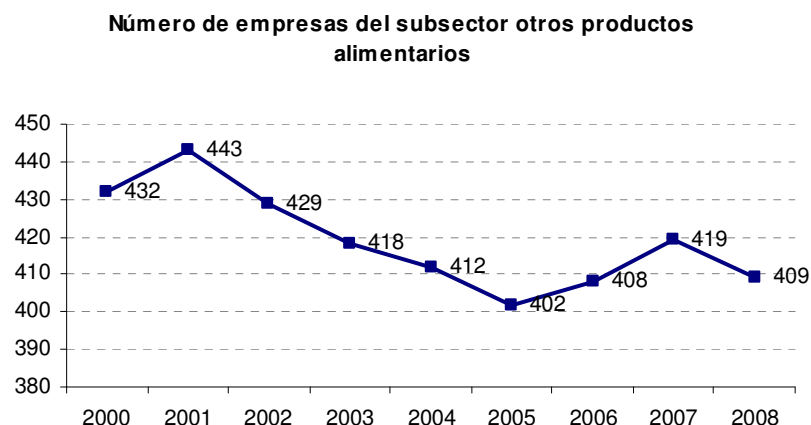
1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

El número de empresas del subsector que agrupa otros productos agroalimentarios en Asturias ha disminuido en los últimos años, si bien lo ha hecho a un ritmo inferior al del subsector a nivel nacional

Entorno empresarial del subsector otros productos agroalimentarios

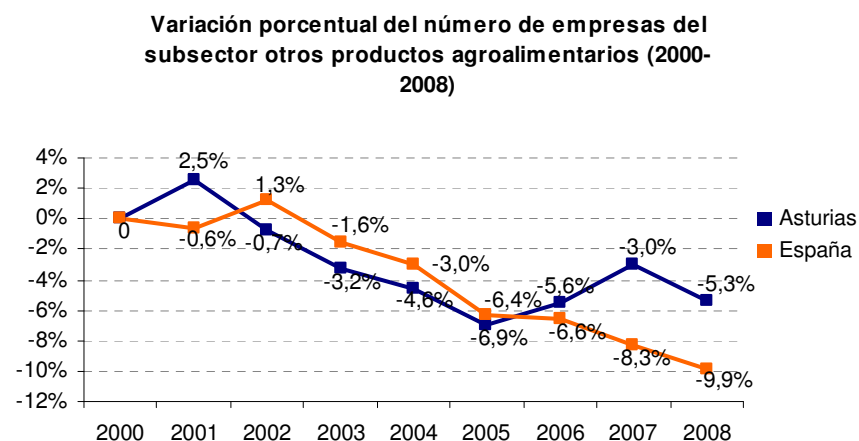
Evolución del número de empresas del subsector otros productos agroalimentarios en Asturias



Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

En el periodo 2000-2008 el número de empresas del subsector se ha reducido moderadamente, en torno al 5%.

Evolución comparada del número de empresas del subsector otros productos agroalimentarios



Fuente: INE. DIRCE (2000-2008)

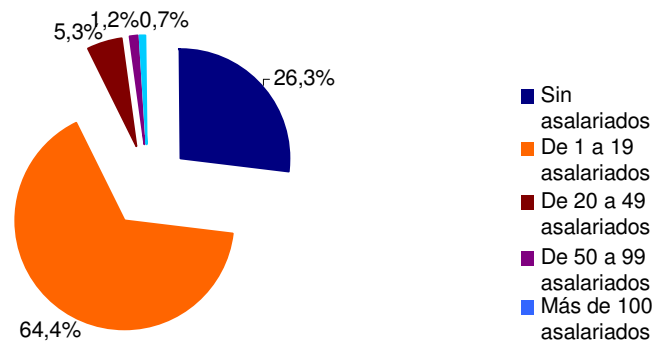
El número de empresas agrupadas en el subsector de otros productos agroalimentarios ha tendido a reducirse en los últimos años tanto en Asturias como en el conjunto nacional. Esta tendencia ha sido más marcada a nivel nacional donde el número de empresas se ha reducido casi un 10% desde el año 2000.

El subsector de otros productos agroalimentarios está formado principalmente por pequeñas empresas y microempresas

Entorno empresarial del subsector otros productos agroalimentarios (2)

Distribución de las empresas del subsector de otros productos agroalimentarios por estrato de asalariados

Porcentaje de empresas del subsector otros productos agroalimentarios por estrato de asalariados



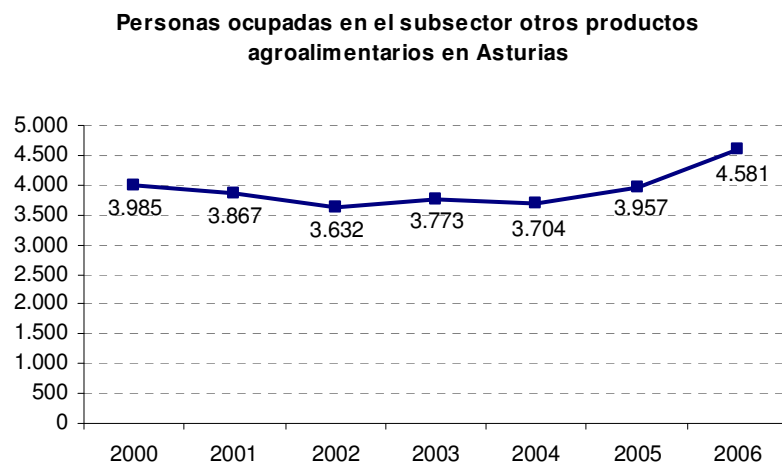
Fuente: INE. DIRCE (2008)

El subsector está formado principalmente por pequeñas empresas y microempresas. Más del **90% de las empresas** del subsector tienen **menos de 20 trabajadores**.

En línea con el conjunto del sector agroalimentario, el subsector de otros productos agroalimentario ha sido en los últimos años generador de empleo

Entorno social y laboral del subsector otros productos agroalimentarios

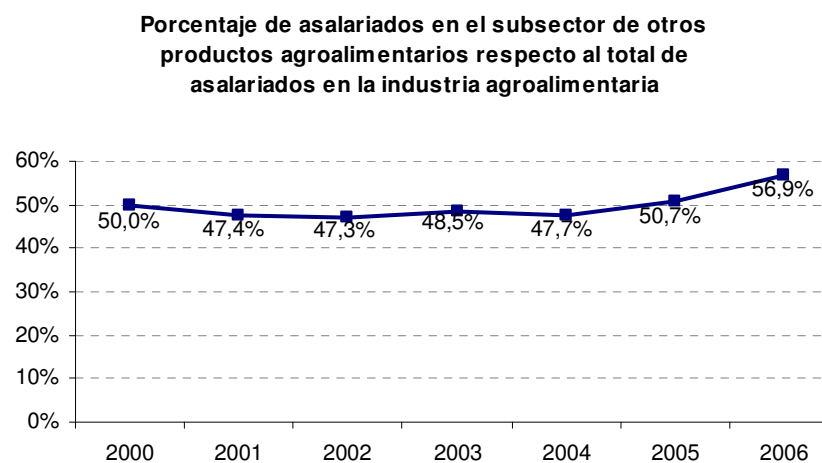
Evolución del número de personas ocupadas en el subsector de otros productos agroalimentarios



Fuente: SADEI (2000-2006)

En el año 2006 el número de personas ocupadas en el subsector de otros productos agroalimentarios ascendió a 4.581 personas, casi un **15% más que en el año 2000**.

Peso del subsector de otros productos agroalimentarios asturiano



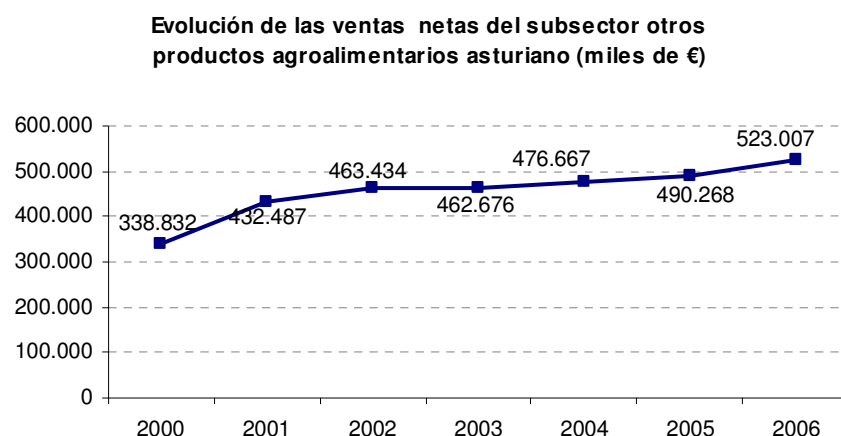
Fuente: SADEI (2000-2006)

La creación de empleo por parte del subsector de otros productos agroalimentarios **ha superado al ritmo general** del sector agroalimentario, **ganando peso en la ocupación global** del sector. En el año 2006 el subsector representó en torno al 57% del empleo del sector agroalimentario en Asturias.

Tanto las ventas como las inversiones netas del subsector se han incrementado de manera notable en los últimos años

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector otros productos

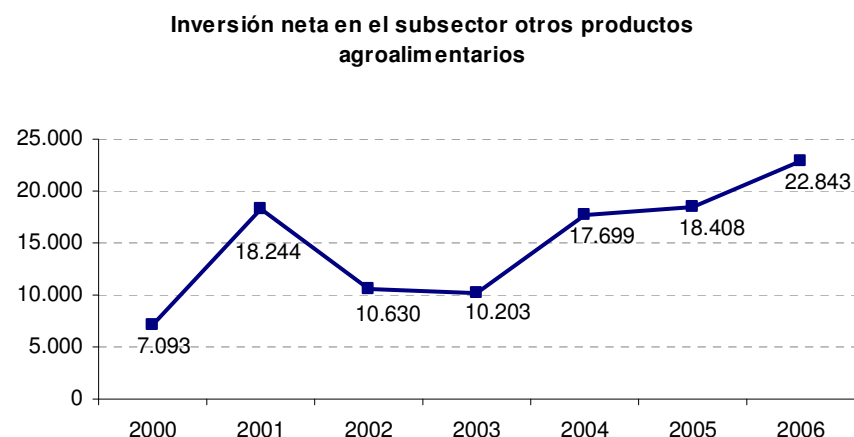
Evolución de las ventas netas del subsector otros productos agroalimentarios asturiano



Fuente: SADEI (2000-2006)

Las ventas netas del subsector **se incrementaron casi un 50% en el periodo 2000-2006**, superando el **incremento del conjunto del sector agroalimentario asturiano** donde crecieron en torno al **35%**.

Evolución de las inversiones netas realizadas en el subsector otros productos agroalimentarios



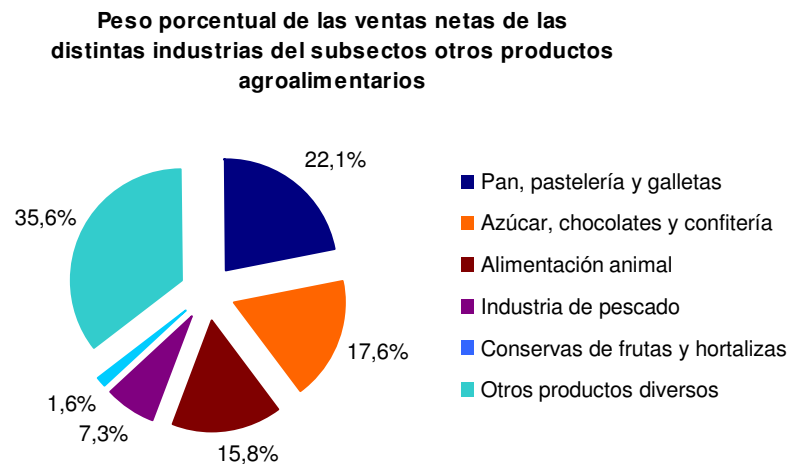
Fuente: SADEI (2006)

En el periodo 2000-2006, **las inversiones netas** en el subsector **se triplicaron** pasando de los 7 millones de euros a casi 23 millones de euros.

El 55% de las ventas del subsector se concentra en 3 tipos de productos

Entorno económico, de inversión y de innovación del subsector otros productos

Peso porcentual de las industrias en las ventas netas del subsector otros productos agroalimentarios



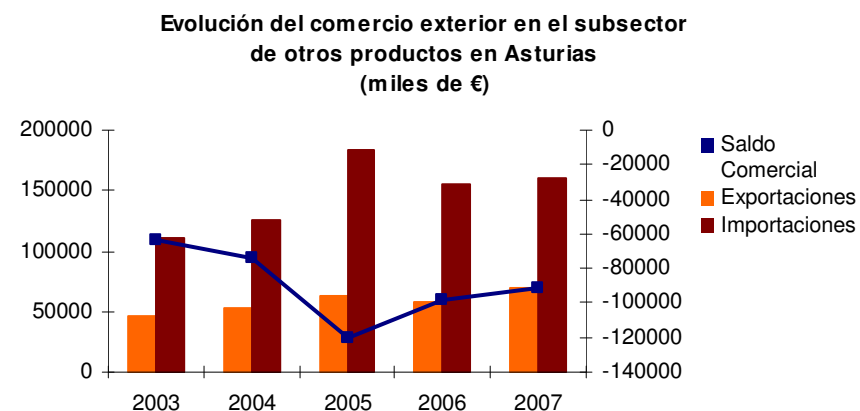
Fuente: MAPA (2006)

Desde un punto de vista de volumen de negocio, las **industrias con más peso** dentro del subsector son la del **pan, la pastelería y las galletas**, la del **azúcar**, los chocolates y confitería y la de **alimentación animal** que representan más del 50% de las ventas del sector. También es relevante **la industria del pescado** que supone en torno a un 7% de las ventas.

La balanza comercial del subsector es deficitaria, con un volumen de importaciones que triplica el de exportaciones

Internacionalización del subsector otros productos agroalimentarios

Evolución del comercio exterior en el subsector de otros productos en Asturias



Fuente: ICEX, Instituto de Comercio Exterior (2003-2007)

En el periodo 2003-2007 el déficit comercial ha aumentando en un 44%, hasta situarse en torno a los 91 millones de euros.

Dentro del subsector de otros productos agroalimentarios, la industria del café destaca por su desarrollo empresarial, contando con empresas de gran importancia en la Región

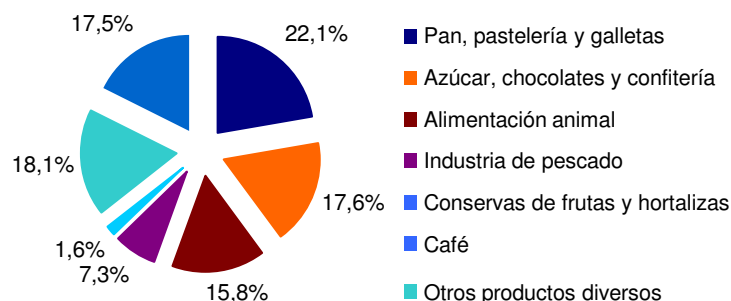
El sector cafetero cuenta con una importante representación en el Principado.

El origen de la industria del café en Asturias tiene su origen en los años 40. Gracias a su situación geográfica, Asturias se constituyó como punto de entrada de materia prima lo que facilitó la creación de empresas del sector en la Región.

Desde entonces y gracias a un proceso de concentración empresarial, la industria del café ha ido ganando peso en el sector agroalimentario asturiano



Peso porcentual de las ventas netas de las industrias del subsector otros productos agroalimentarios diferenciando café



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SABI y MAPA

La industria del café ocupa una posición destacada en cuanto al volumen de ventas dentro del subsector de otros productos alimenticios. Con una cifra de negocios de casi 80 millones de euros, representa el 18% de la ventas totales del subsector.

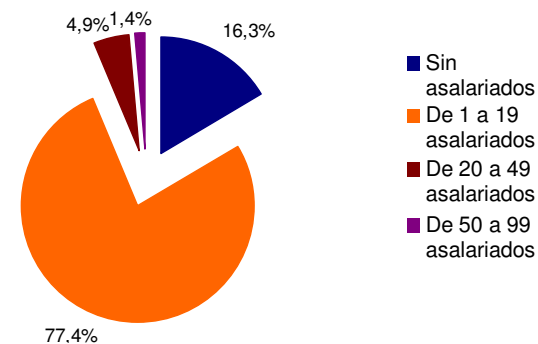
El sector en Asturias está constituido por un número reducido de empresas que dan empleo a 500 personas aproximadamente, lo que constituye alrededor de un 5% del total de personas ocupadas el sector agroalimentario de la Región.

La industria del pan, pastelería y galletas es, en cuanto a ventas y volumen de ocupación, la de más peso dentro del subsector de otros productos agroalimentarios

La industria del pan, pastelería y galletas ocupa la primera posición en número de ventas dentro del subsector de otros productos alimenticios. Con una cifra de negocios de casi 100 millones de euros, representaba en 2006 más del 20% de la ventas totales del subsector.

Siguiendo la misma dinámica que el resto del sector agroalimentario, la industria del pan, pastelería y galletas está fuertemente atomizada: más del 90% de las empresas tienen menos de 20 trabajadores asalariados y no existe ninguna empresa que supere los 100.

Porcentaje de empresas por estrato de asalariados (Asturias)



Fuente: INE. DIRCE (2008)



La Denominación de Origen Protegida “Escanda Asturiana” o “Escanda d’Asturies”, ampara el cereal en grano de este mismo nombre, producido en el Principado de Asturias, así como la harina obtenida de su molienda y su producto derivado, el pan.

El Consejo Regulador es el encargado de garantizar, tanto en el proceso de fabricación como en el producto, a través de su estructura de control, el cumplimiento de los requisitos establecidos para poder ser amparados por la DOP “Escanda Asturiana”

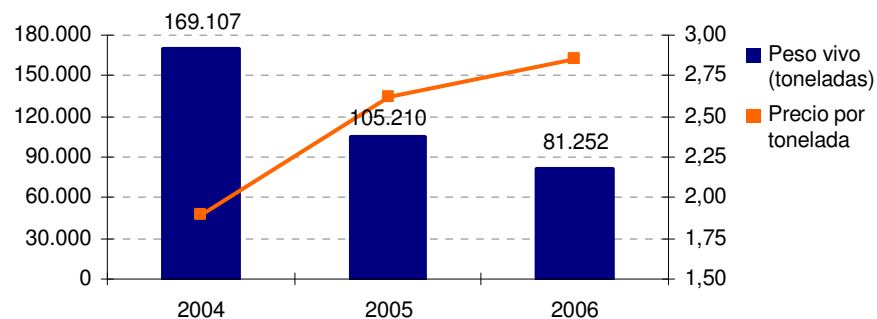
Si bien la transformación y conservación del pescado no tiene un peso destacado dentro del subsector, se trata de una industria con larga tradición en Asturias

Las empresas dedicadas a la conservación de pescado tienen una **larga tradición** en todo el norte peninsular. Asturias no es una excepción y algunas de sus empresas conserveras más conocidas **se remontan a los primeros años del siglo XX**. Esta **tradición** se apoya en la **calidad** de sus productos y el **renombre** de sus marcas.

La industria de transformación y conservación está constituida por **pequeñas empresas** que, con un **número reducido** de asalariados, que elaboran una cantidad limitada de producto de alto valor añadido.



Evolución del peso vivo de las capturas (t) en el Atlántico Centro Oriental y su precio (€/ tonelada)



Fuente: MAPA 2004-2006

La industria conservera está viendo limitada su capacidad de producción por una disminución progresiva del número de capturas. Entre el año 2004 y 2006 el **peso vivo de las capturas** ha **disminuido** en más de 90.000 toneladas, lo que supone una disminución de **más del 50%**. Paralelamente, el precio por tonelada en el mismo periodo **ha aumentado en más de un 50%**.

De esta manera, la **materia prima** de la que se abastecen los conserveros asturiano **es cada vez más escasa** y más cara, con lo que se hace **imprescindible** apostar por un producto de calidad con altos **márgenes comerciales**.

Para finalizar el análisis del subsector, es importante destacar una nueva iniciativa, pionera en la Región, para la fabricación y la comercialización de productos derivados del huevo

La iniciativa Ovofoods impulsada por la empresa portuguesa Derovo cuenta con la colaboración de organismo públicos de la Región entre los que destacan el IDEPA, la Consejería de Agricultura del Principado de Asturias y la Fundación para el Desarrollo de Formación de las Comarcas Mineras.

Actualmente se está construyendo una planta que entrará en funcionamiento a comienzos del año 2010 y creará 60 nuevos puestos de trabajo en Asturias. Los puestos generados se distribuirán entre las áreas de Dirección, Administración y Financiación, I+D, Comercialización, Producción y Mantenimiento.

Los principales mercados de destino de los productos de Ovofoods serán el mercado nacional, el Reino Unido, Francia, Bélgica, Italia, Alemania, Bélgica y Holanda.



La planta de ovoproductos elaborará industrialmente productos derivados de huevo en cáscara:

- Huevo Entero líquido.
- Yema líquida.
- Clara líquida
- Huevo en polvo.
- Huevo cocido.



La planta de Ovofoods basará su actuación en el desarrollo de la demanda de tipo industrial, la comercialización y desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de nuevos clientes a nivel nacional e internacional.

Las principales industrias de destino de los productos fabricados en la planta de Ovofoods serán las de pastelería y bollería, pasta, tortillas y algunas salsas fundamentales.

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

1.2.1. Visión general del sector

1.2.2. El subsector lácteo

1.2.3. El subsector cárnico

1.2.4. El subsector bebidas

1.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

Durante los meses de enero y febrero se realizó un estudio de campo con el fin de conocer las impresiones de los agentes potencialmente implicados en el futuro Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias

Objetivos del estudio:

- Obtener información sobre las empresas y organismos encuestados:
 - Sector de pertenencia y actividad desarrollada
 - Rango de facturación
 - Número de trabajadores de la empresa
- Conocer la visión de los principales agentes del sector sobre la situación actual de la industria agroalimentaria asturiana y sus aspectos clave:
 - Perspectivas macroeconómicas
 - Capacidad de producción y tecnológica
 - Capacidad de comercialización y de exportación
 - Capacidad de gestión de los empresarios
 - Perfil profesional de los trabajadores y formación
 - Proclividad a la asociación / colaboración entre empresas
 - Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- Conocer la valoración y opinión del sector sobre la iniciativa de constitución de un Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias *
 - Valoración de la iniciativa y predisposición a participar
 - Principales objetivos y líneas de actuación
 - Modelo de gobierno, modelo de financiación y participantes

***Nota: Los resultados sobre la valoración de la iniciativa Cluster se presentan en el punto 4 del documento**

Se realizaron un total de 34 entrevistas presenciales con empresas, centros de investigación y otros organismos representativos del Sector Agroalimentario en Asturias

Entrevistas presenciales a empresas y organismos del sector agroalimentario

-Entrevista para el análisis sectorial del Principado de Asturias-

-Entrevista de enfoque interno - ASTUREX

El IDEPA, con la ayuda de la consultora Capgemini, ha comenzado un proyecto de 20 semanas de duración, para valorar y estudiar cómo la industria y los sectores agrícolas de los nuevos proyectos a ejecutar en Asturias.

Así, paralelo a este trabajo se está creando una base de datos para la definición e implementación de la estrategia de la Energía en el Principado de Asturias. "ASTUREX" es el acrónimo de "Asturias Sostenible" y la consultora Capgemini, como parte de los servicios de este proyecto, se está encargando de valorar las perspectivas sobre el futuro de la Energía. En este sentido, a través del IDEPA, se ha seleccionado una serie de compañías e instituciones tecnológicas, empresariales, de la región y de la que se va a realizar un estudio para conocer sus perspectivas.

Gracias a estas entrevistas, se pretende conocer el estado actual de la industria y los sectores agrícolas de Asturias, así como el grado de desarrollo de la energía en el Principado de Asturias y el que se anticipa a la implementación del plan de acción específico para poder implementar los planes de futuro.

Las entrevistas se realizarán de forma CONFIDENCIAL y se garantizará la anonimidad de los datos.

El objetivo de esta entrevista es:

- El objetivo de esta entrevista es conocer el estado actual de la industria y los sectores agrícolas de Asturias, así como el grado de desarrollo de la energía en el Principado de Asturias y el que se anticipa a la implementación del plan de acción específico para poder implementar los planes de futuro.
- El objetivo de esta entrevista es conocer el estado actual de la industria y los sectores agrícolas de Asturias, así como el grado de desarrollo de la energía en el Principado de Asturias y el que se anticipa a la implementación del plan de acción específico para poder implementar los planes de futuro.

0. CONTEXTO

Junio, 2021

Organismos entrevistados:

- Dirección General de Ganadería y Agroalimentación
- SERIDA, Servicio Regional de Investigación y Desarrollo Alimentario
- Centro de Competencia de Leche y Derivados
- IPLA, Instituto de Productos Lácteos de Asturias
- Universidad de Oviedo
- Cámara de Comercio de Oviedo
- ASTUREX, Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias
- LILA, Laboratorio Interprofesional Lechero
- Mancomunidad de la Sidra
- ALA, Asociación de Lagareros
- Fundación Asturiana de la Carne
- EXNOR Quality Foods Consorcio Exportador

Empresas entrevistadas:

- Agua de Cuevas
- Bodegas del Narcea
- Cafento, Cafés El Gallego
- CAPSA, Corporación Alimentaria Peñasanta
- COASA, Comercializadora Asturiana de Alimentos
- Congelados Sariago
- Conservas Agromar
- Fanpesco
- Friobas Basilio
- Grupo Fuensanta
- Industrias Granderroble
- Industrias Lácteas Monteverde
- Mantequerías Arias
- Quesos La Peral
- Reny Picot
- Sidra Cortina
- Sidra Estrada
- Sidra Mayador
- Sidra Trabanco
- Toscaf
- Valle, Vallina y Fernández
- Vino Cangas

El estudio de campo se completó con la realización de un encuesta on-line y telefónica dirigida a la mayor parte de las empresas agroalimentarias asturianas. En la encuesta participaron un total de 30 empresas

Encuesta online y telefónica a empresas del sector agroalimentario

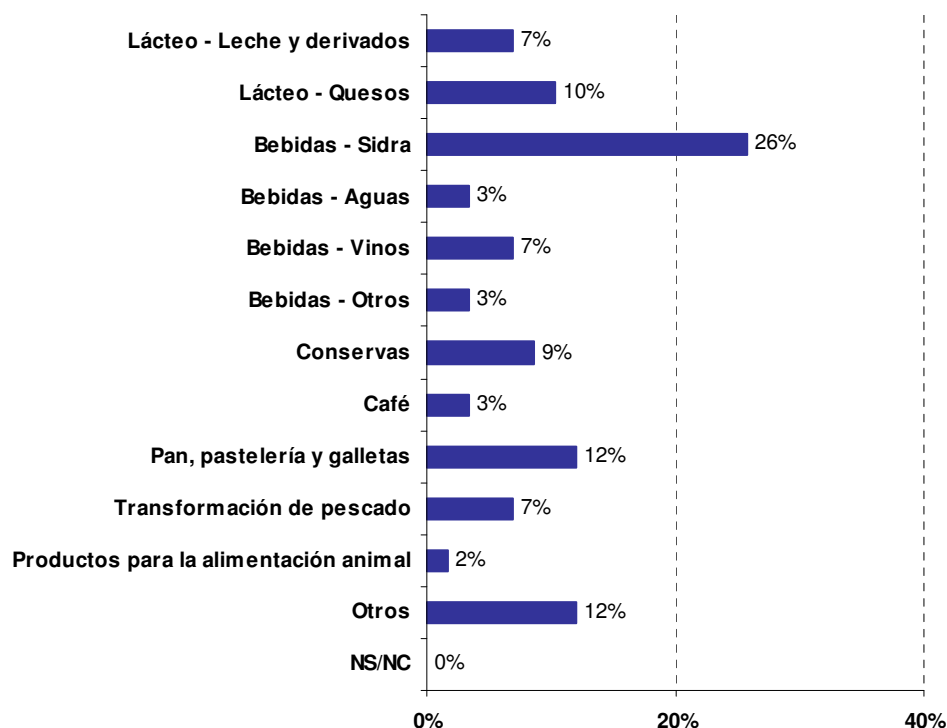
- Se envió el cuestionario a un total de 98 empresas.
- 30 empresas participaron finalmente en la encuesta, un 30% del total.

Empresas que han contestado:

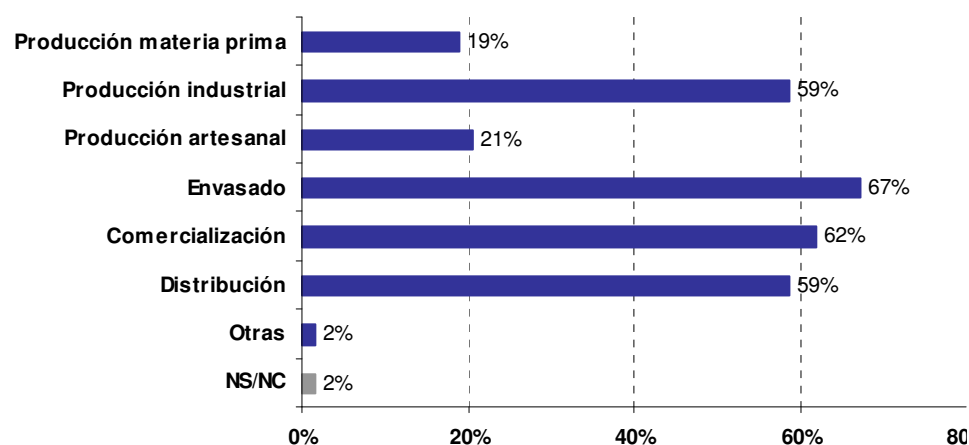
- Antonio Piedralba Mendez, E.I.
- Bernardo Alvarez Valdés, S.L. (Alber)
- Camilo de Blas, S.A.
- Concentrados Villaviciosa S.A.
- Danone, S.A.
- Escanda Asturiana S.L.
- Ganori, S.L.
- Gonzalez Barrio, S.L. (Conservas Costeras)
- Grusifas S.A.
- Guzman Riestra Riestra, E.I. (Sidra Riestra)
- Hostelería Cerecedo, S.L.
- Ignacio Arbesu Cimadevilla y 4 Mas, C.M. (Sidra Arbesu)
- Industrial Zarracina, S.A.
- Inés Granda, S.A.
- Jacinto Rama Díaz, E.I. (Confitería Jarama)
- Juan Manuel Alvarez Díaz, S.L. (Confitería Moka)
- La Asturiana, S.A. (LASA)
- La Flor de Julio, S.L.
- Lagares Asturianos, S.L. (Grupo Trabanco)
- Llagar Herminio, S.L.
- Mariscos Oviñana, S.L.
- Pastas Campoamor, S.L.
- Peña Valmar, S.A. (Horno San Honorato)
- Segundo Gonzalez Gonzalez, S.A. (Viveros de Angula Delfa)
- Sidra Angelon, S.L.
- Sidra Escanciador, S.A. (Escanciador)
- Sidra Menéndez, S.L. (Menéndez)
- Sidra Peñón, S.L.
- Vimastur, S.L.L.
- Vinos La Muriella S.L.

En el estudio están representados prácticamente todos los subsectores de la industria agroalimentaria en Asturias

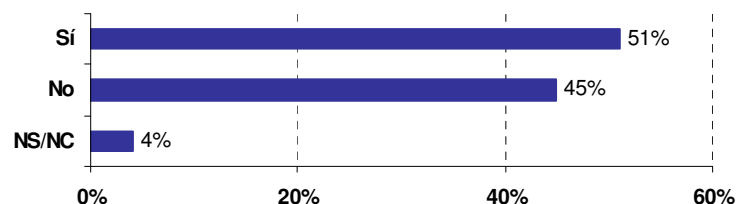
Perfil de las empresas - Subsectores



Perfil de las empresas - Actividades desarrolladas



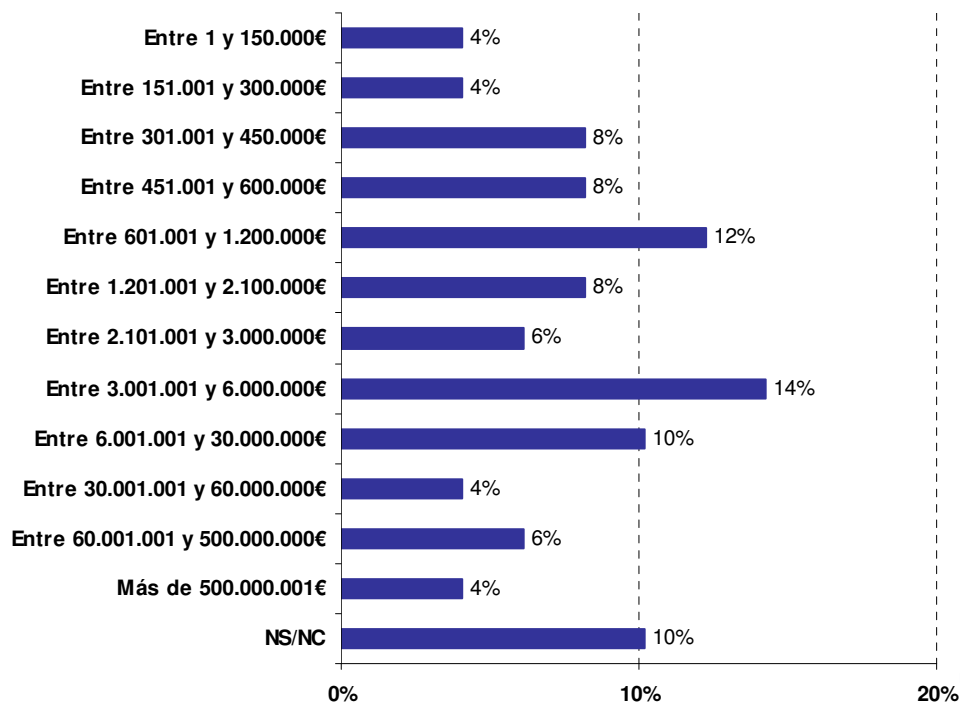
Perfil de las empresas - Empresas que exportan a otros mercados



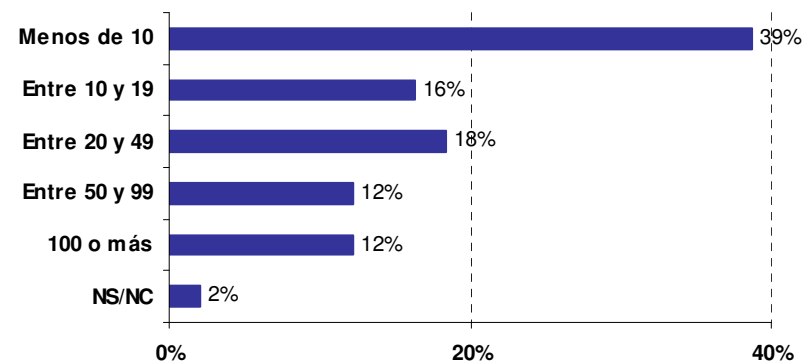
- Representación de prácticamente **todos los subsectores** de la industria agroalimentaria a excepción del cárnico, excluido del estudio.
- Las empresas participantes del estudio son principalmente **empresas transformadoras industriales**, **59% del total de empresas encuestadas/entrevistadas**. Un **21%** se dedican total o parcialmente a la **producción artesanal**. Existe además un 19% que se dedican a la producción de materias primas.
- Un **62%** de las empresas **comercializan** directamente sus productos, el **59%** lo **distribuyen** y un **51%** de las empresas **exporta** a otros mercados.

En el estudio participaron desde las grandes empresas agroalimentarias hasta las más pequeñas

Perfil de las empresas - Rango de facturación

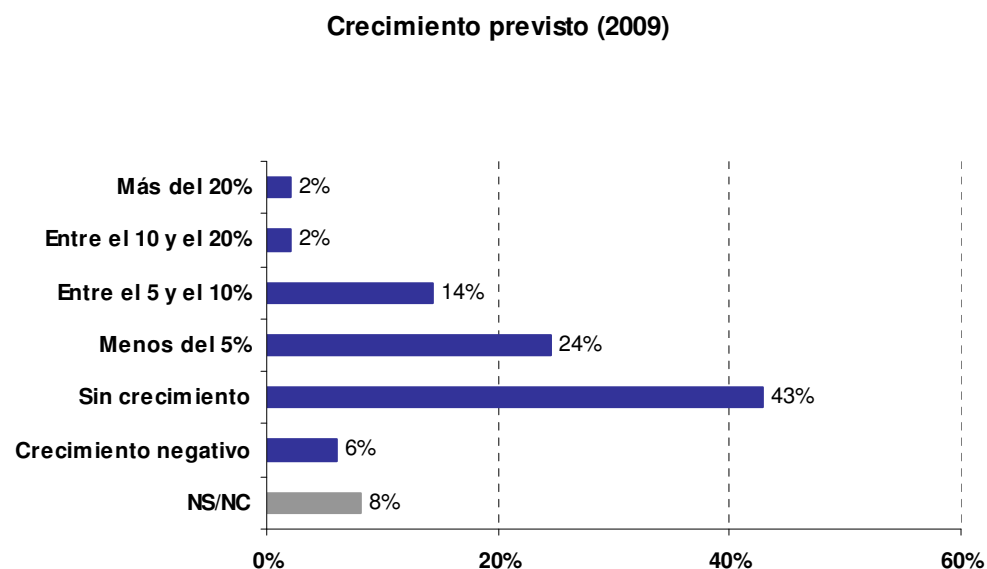


Perfil de las empresas - Número de trabajadores



■ En el estudio participaron **grandes empresas** con facturación por encima de los 30 millones de euros y más de 100 empleados, hasta las **pequeñas empresas** con facturaciones que no llegan al millón de euros y plantillas con menos de 10 empleados.

Para los próximos años, las expectativas de crecimiento de las empresas son muy conservadoras

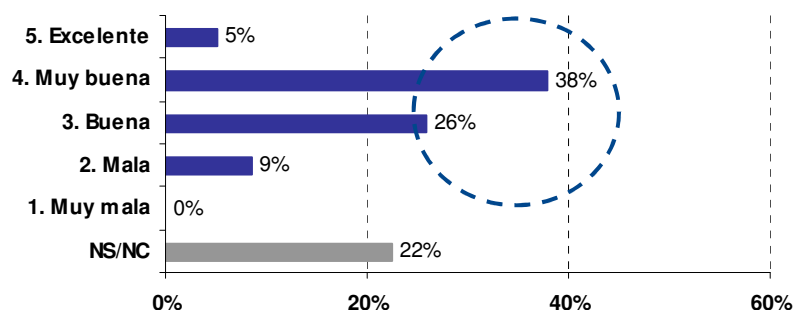


Análisis cualitativo

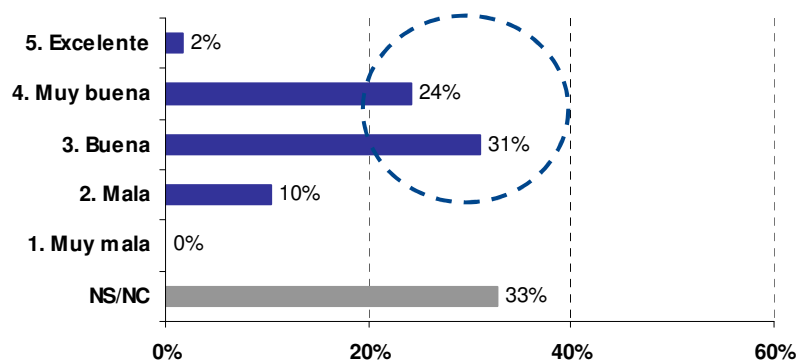
- La mitad de las empresas encuestadas/entrevistadas prevén **mantener o incluso disminuir su nivel de facturación** en este año, y sólo un 18% prevé crecer por encima del 5%. Estas **previsiones**, de cumplirse, supondrían un claro freno al ritmo de crecimiento del sector de los últimos años.
- La **coyuntura económica actual y la dificultad para acceder a financiación bancaria** son los motivos mencionados por las empresas para justificar esta **visión pesimista**.
- Algunos de los comentarios recogidos durante el estudio, apuntan a una **baja preparación del sector agroalimentario** asturiano para afrontar la situación de crisis actual: **sector muy atomizado**, alta competencia (**guerra de precios**), ...
- En las empresas del **subsector lácteo**, estas valoraciones **son más negativas** debido a factores propios de esta industria como son la próxima desaparición de la cuota láctea y la disminución de explotaciones dedicadas a la producción de leche en la Región.

Tanto la capacidad de producción como la capacidad tecnológica es valorada positivamente por los participantes

Valoración del Sector - Capacidad de Producción



Valoración del Sector - Capacidad Tecnológica y Equipamiento

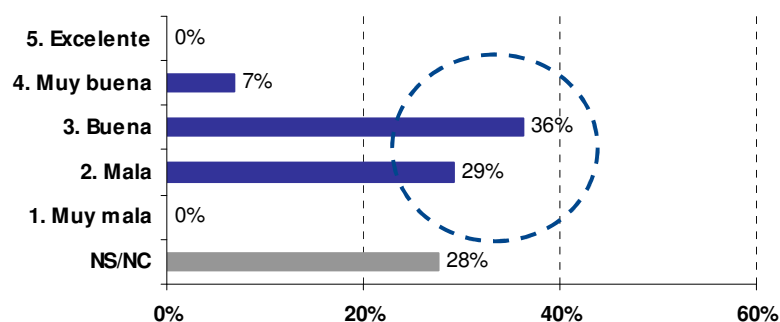


Análisis cualitativo

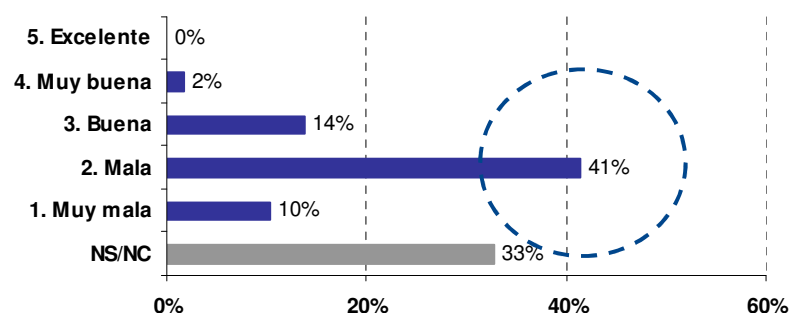
- La justificación de esta valoración se sustenta en las **inversiones realizadas** en los últimos años en tecnología y equipamiento.
- Aunque se perciben **diferencias** entre las **pequeñas y grandes empresas** del sector, la valoración es positiva en su conjunto teniendo en cuenta las características de cada empresa.
- Por subsectores, no se perciben grandes diferencias en la valoración de estas capacidades.
- Algunos de los entrevistados consideran que la **capacidad** actual podría estar **sobredimensionada**, por encima de la demanda real del mercado.

Existe una heterogeneidad de opiniones respecto a la capacidad comercializadora en el sector

Valoración del Sector - Capacidad de Comercialización



Valoración del Sector - Capacidad Exportadora

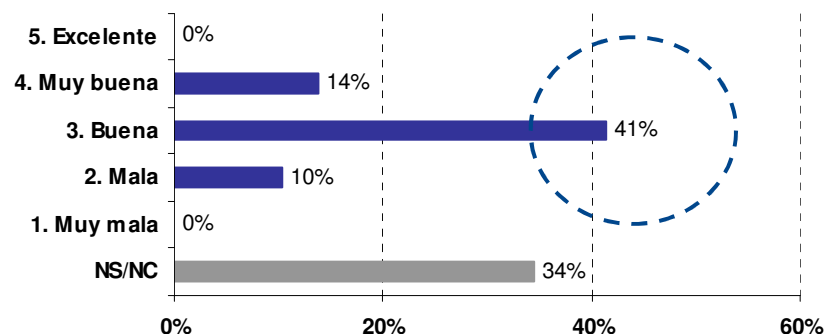


Análisis cualitativo

- En el caso de las **grandes empresas**, la valoración en general es **buena**. En las **pequeñas** en cambio, se aprecia como **mala o muy mala** debido principalmente a las **limitaciones para acceder a los canales de gran distribución**.
- Además de la dificultad para acceder a estos canales, los entrevistados mencionan como principales problemas: la **escasa adaptación de los productos a las nuevas tendencias de consumo** y la **baja capacidad de marketing** (presentación/etiquetado de los productos, promoción, ...)
- La **capacidad exportadora**, salvo contadas excepciones, es **valorada negativamente**, especialmente en las pequeñas empresas. Algunas de las opiniones coinciden que antes de plantearse el acceso a mercados internacionales, es **necesario consolidar el mercado nacional**.

En general la capacidad de gestión de los empresarios del sector se considera buena o muy buena

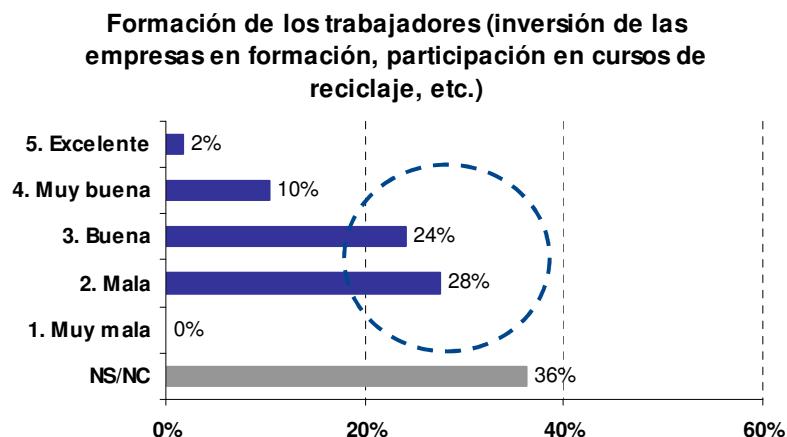
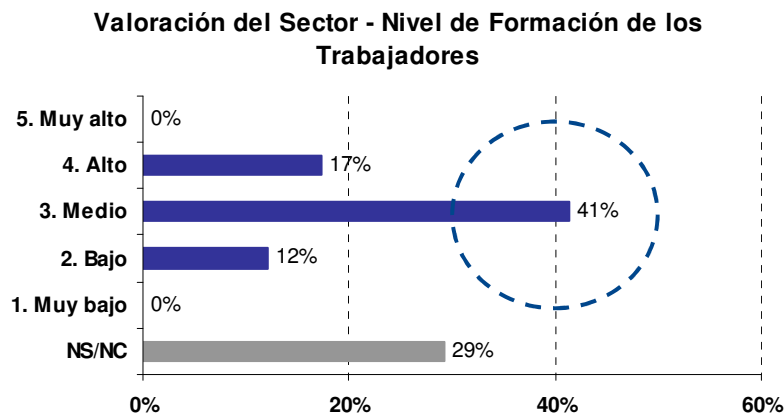
Valoración del Sector - Capacidad de Gestión de los Empresarios



Análisis cualitativo

- La **capacidad de gestión** de los empresarios del sector se considera de **buena a muy buena**, en un 55% de las respuestas.
- Dadas las características de las empresas, existe un **conocimiento muy profundo del producto y su producción**.
- En los últimos años se percibe, además un **incremento** en la **profesionalización** del sector, gracias al relevo generacional en muchas empresas familiares.
- Las principales **oportunidades** mencionadas están centradas en **mejorar las habilidades** para adaptarse al **nuevo entorno empresarial** marcado por una mayor competencia, el creciente poder de la gran distribución y la liberalización de los mercados. En este nuevo entorno es necesaria una **compresión global del conjunto de la cadena de valor** y no únicamente de las actividades desarrolladas.

La profesionalización del sector ha ido aumentando en los últimos años

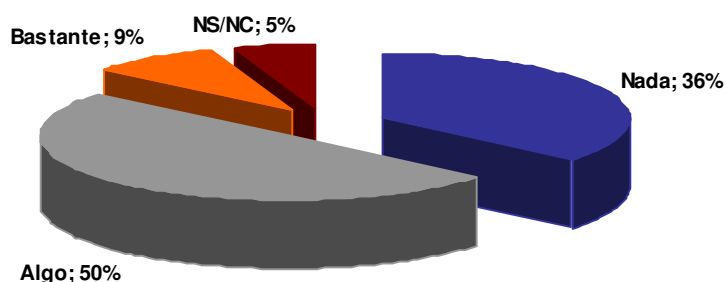


Análisis cualitativo

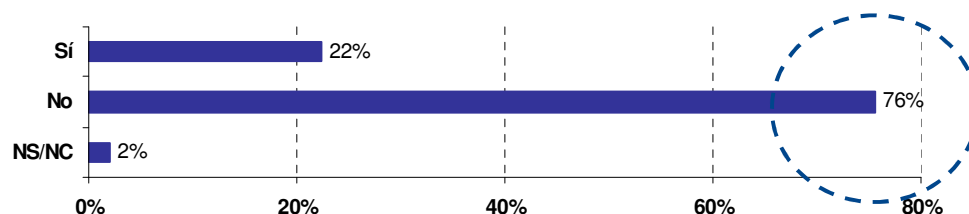
- El **nivel de formación** de los trabajadores del sector es valorado como **medio** por más del 40% de los participantes en el estudio. Durante los últimos años se percibe una mayor **profesionalización del sector** gracias a la incorporación de técnicos y titulados universitarios.
- Por otro lado, los encuestados consideran que en general, el sector dispone de **trabajadores conocedores del producto y de la producción**, gracias a una rotación más bien baja.
- En cuanto a la **formación continua** de los trabajadores, un 28% la considera **escasa**, principalmente por las **limitaciones económicas** de las pequeñas empresas para invertir en ella.
- Desde alguno de los organismos entrevistados se considera que el **interés** en este aspecto es **bajo**, dado el escaso uso que hacen las empresas de los recursos públicos disponibles en el ámbito de la formación continua.

Las empresas del sector no tienen una gran tradición asociativa, y son casi inexistentes los proyectos colaborativos entre empresas

¿Es proclive el Sector Agroalimentario Asturiano a la asociación de empresas?



Empresas que han desarrollado proyectos colaborativos con otras empresas y/o centros de investigación (del total de empresas encuestadas)



Análisis cualitativo

- La mayoría de los entrevistados/encuestados, el 86%, consideran que existe una **baja o nula predisposición** por parte de las empresas a **asociarse y colaborar** entre ellas.
- Esta **baja predisposición a la asociación** o participación en proyectos colaborativos viene generada por una **serie de factores**: **experiencias negativas** en el pasado; **falta de una visión integral** del sector; y la **fuerte competencia entre las empresas** (guerras de precios,...).
- De las empresas encuestadas, **sólo el 22%** ha participado en algún proyecto colaborativo con otra organización y además, la práctica totalidad de los mismos se han desarrollado con **un centro de investigación o la Universidad** y no con otras empresas del sector.
- Esta **poca tradición colaborativa** del sector puede suponer una **barrera** a tener en cuenta en la constitución del futuro **Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias**.

Análisis DAFO - Fortalezas

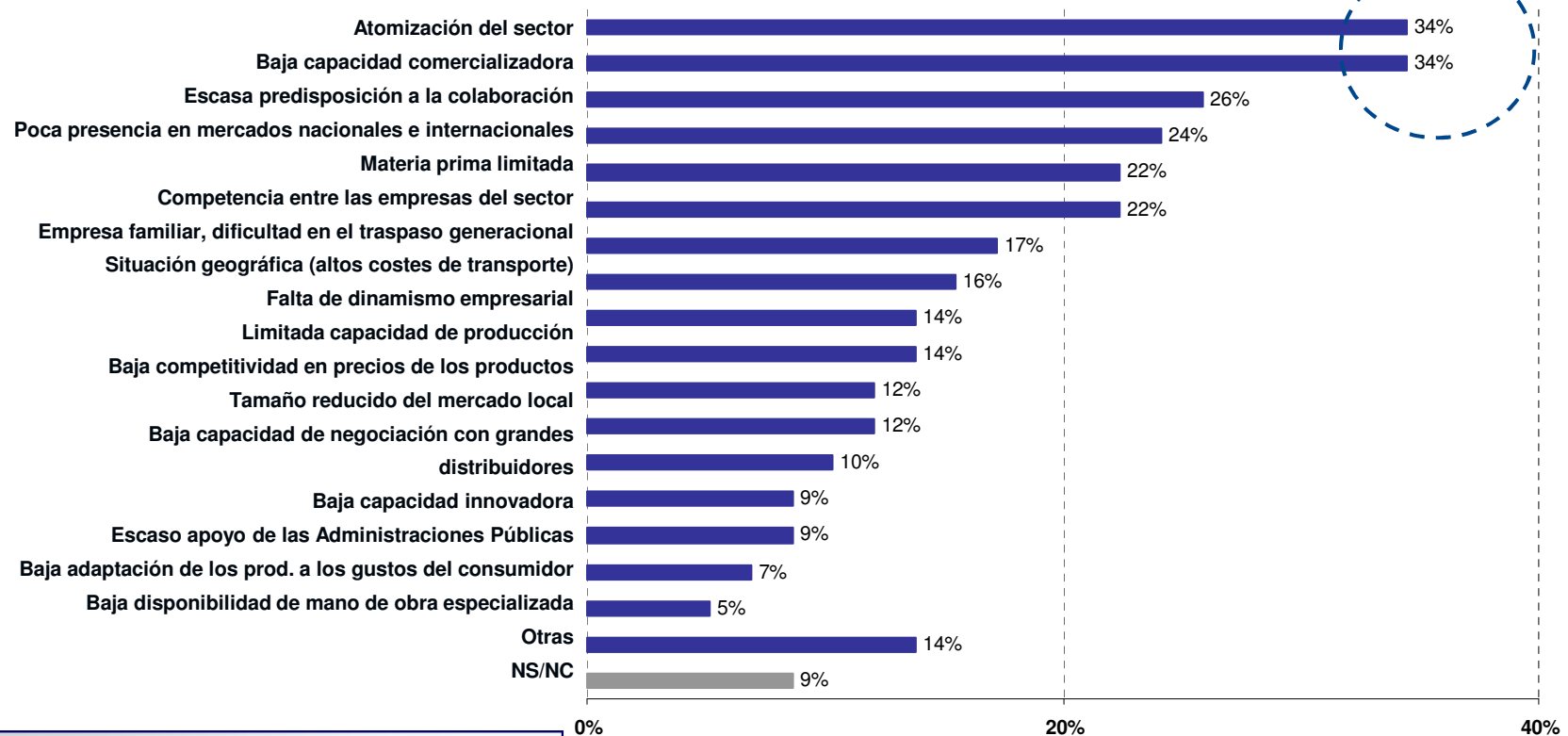
Análisis DAFO del Sector Agroalimentario en Asturias - Fortalezas



- Las **principales fortalezas** identificadas por los encuestados son la **alta calidad de los productos** asturianos y la buena **imagen** que se tiene de éstos a nivel local y nacional.
- Otras fortalezas destacadas son la **larga tradición** y experiencia del sector y la cercanía de las **materias primas**.

Análisis DAFO - Debilidades

Análisis DAFO del Sector Agroalimentario en Asturias - Debilidades

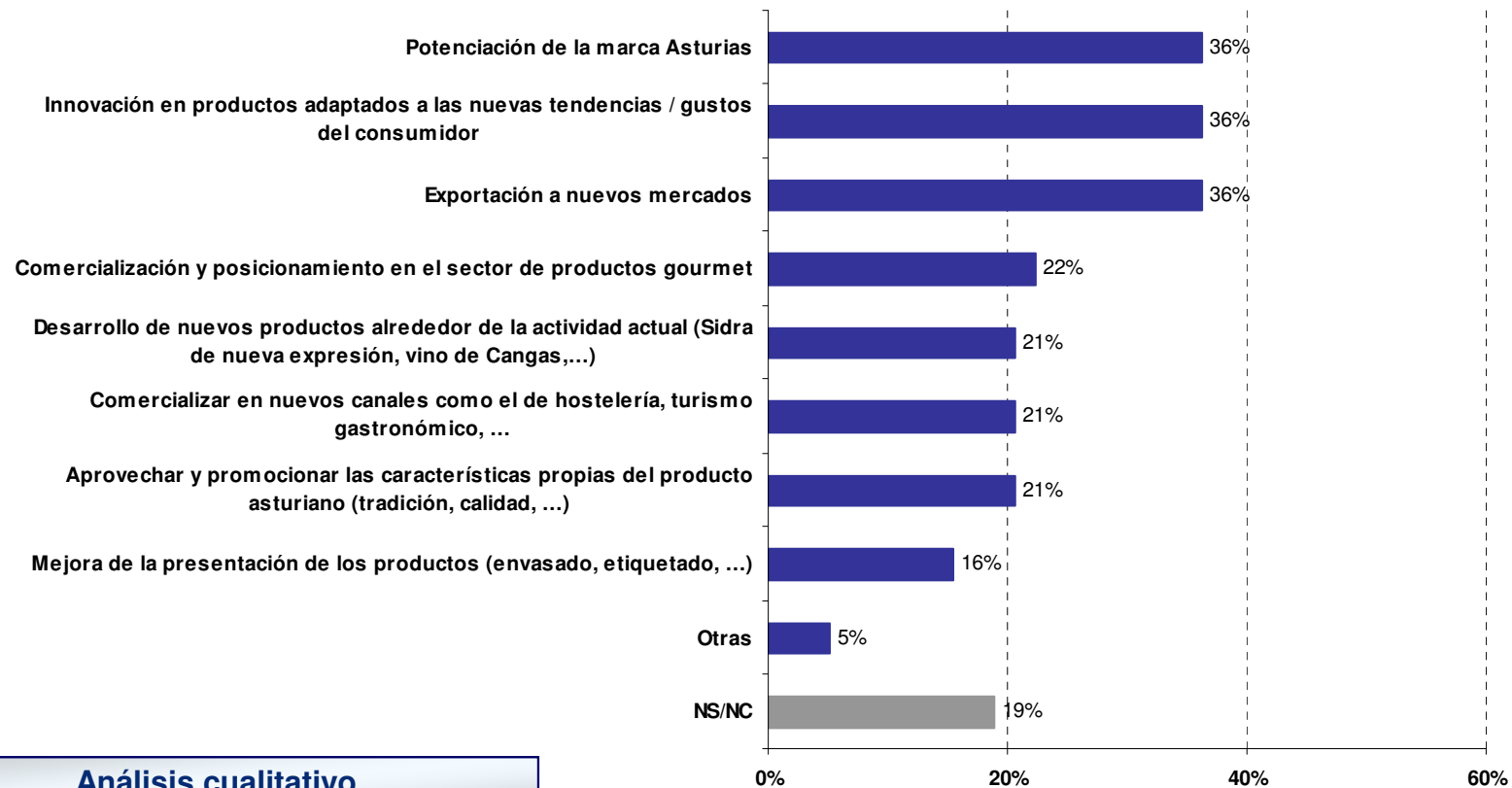


Análisis cualitativo

- La **atomización** del sector formado por muchas pequeñas empresas, y la **baja capacidad comercializadora**, tanto a nivel nacional como internacional, son las principales debilidades identificadas en el estudio.
- En algunos subsectores como son **el lácteo** y el de **la sidra**, la disminución en los últimos años de la **disponibilidad de materia prima** (abandono de las explotaciones ganaderas, disminución de los cultivos,...) **frena** la capacidad de **crecimiento** en industrias muy ligadas a la producción primaria local.

Análisis DAFO - Oportunidades

Análisis DAFO del Sector Agroalimentario en Asturias - Oportunidades



Análisis cualitativo

- Las **oportunidades** identificadas van ligadas a aprovechar la **marca Asturias** como sinónimo de calidad y tradición, y el **aumento del poder comercializador** a través de la **innovación en productos** adaptados a las **nuevas tendencias** de consumo, la búsqueda de **nuevos canales** (sector Gourmet y turismo gastronómico), la **internacionalización** y la mejora de las capacidades para de las empresas en el ámbito del **marketing**.

Análisis DAFO - Amenazas

Análisis DAFO del Sector Agroalimentario en Asturias - Amenazas



Análisis cualitativo

- Si bien el sector agroalimentario tiene una menor exposición a la crisis que otros sectores productivos, **la situación económica actual** es la mayor amenaza percibida en la industria, no sólo por el **impacto en el consumo** sino también por las dificultades en el **acceso a financiación** especialmente en la pequeña y mediana empresa.
- Otra amenaza destacable es la **competencia de grandes empresas multinacionales** del sector y la globalización de los mercados.
- En el subsector lácteo, la próxima desaparición de la **cuota láctea**, es una amenaza que puede **mermar** en gran medida la **competitividad** de sus productos **a medio plazo** (caída del precio, fuerte entrada de nuevos competidores, menor disponibilidad a la materia prima local).

1

Análisis interno del sector agroalimentario en Asturias

1.1 Introducción

1.2

Análisis pormenorizado del sector:

1.2.1. Visión general del sector

1.2.2. El subsector lácteo

1.2.3. El subsector cárnico

1.2.4. El subsector bebidas

1.2.5. El subsector otros productos agroalimentarios

1.3

Estudio de campo

1.4

Principales conclusiones y Análisis DAFO

Conclusiones

Entorno Empresarial

- Por peso en la economía, los principales subsectores agroalimentarios en Asturias son el lácteo, cárnico y el de bebidas que suponen además casi la mitad de las empresas agroalimentarias asturianas.
- El tejido empresarial está caracterizado por pequeñas y medianas empresas familiares de gran tradición.
- Actualmente, el sector agroalimentario en Asturias está inmerso en un proceso de concentración, que está reduciendo el número de empresas y aumentando el tamaño de las mismas.
- Sin embargo, aunque esta tendencia ha ido ganando fuerza en los últimos años, el panorama empresarial asturiano sigue dominado por pequeñas empresas de carácter familiar con bajos volúmenes de facturación y pocos asalariados a su cargo.
- Las empresas desarrollan gran parte de las actividades de la cadena de valor (recogida de materia prima, transformación, envasado, comercialización y distribución), lo que plantea muchas veces problemas de eficiencia y limitan su capacidad comercializadora y exportadora.
- El sector agroalimentario asturiano tiene una gran dependencia de la producción de materia prima local. El progresivo abandono del campo se presenta como una importante amenaza para el futuro de muchas de las empresas.
- Si bien existen diversas asociaciones empresariales en la industria, existe poca tradición asociativas y colaborativa en las empresas del sector.

Conclusiones (III)

Entorno Social y Laboral

- El sector agroalimentario ha sido tradicionalmente generador de empleo en Asturias. En los últimos años ha creado empleo de forma sostenida y ha ido ganando progresivamente peso en la ocupación en Asturias.
- Los trabajadores del sector agroalimentario asturiano se encuentran repartidos entre pequeñas (menos de veinte trabajadores) y grandes empresas (más de 100). Mirando al detalle los subsectores, existen diferencias notables: si en el subsector lácteo la gran mayoría de los trabajadores se concentran en las grandes empresas, en el subsector bebidas éstos trabajan mayoritariamente en pequeñas empresas.
- Esta heterogeneidad entre los sectores se observa también en la proporción entre asalariados y no asalariados en las empresas: en el subsector de bebidas, la proporción de no asalariados es 7 veces mayor que en el subsector lácteo.
- El nivel de formación de los trabajadores del sector ha ido mejorando en los últimos años gracias a la incorporación de técnicos y titulados universitarios a las empresas.
- La formación continua de los trabajadores sigue siendo una asignatura pendiente en el sector, principalmente en las pequeñas empresas.

Conclusiones (II)

Entorno Económico, Inversión e Innovación

- El sector agroalimentario asturiano ha ido aumentando su volumen de negocio de forma continuada en los últimos años, situándose cerca de los 2.000 millones de euros en 2006, último dato disponible.
- El peso económico del sector está muy concentrado en la industria láctea que representa el 56% de las ventas del sector, seguido por el sector de otros productos agroalimentarios (27%), el de bebidas (8,5%) y finalmente el cárnico (8%). El subsector que más ha crecido es el de otros productos agroalimentarios, un 54% en el periodo 2000-2006.
- El crecimiento en las ventas ha ido acompañado de una mejora significativa de la productividad del sector, que ha experimentado un incremento de un 50% entre los años 2000 y 2006.
- La inversión neta también ha crecido en los últimos años, a un ritmo muy por encima del sector agroalimentario nacional. Las inversiones se ha destinado principalmente a la mejora de los procesos y la capacidad productiva de las empresas.
- Es especialmente destacable el incremento de la inversión neta en el sector cárnico que se ha multiplicado por cuatro entre los años 2000 y 2006.

Conclusiones (IV)

Internacionalización

- El comercio internacional en la industria agroalimentaria asturiana está dominado por el subsector lácteo, con poca participación del cárnico y las bebidas.
- Las exportaciones de productos agroalimentarios en Asturias suponen menos de un 10% de las ventas del sector y representa apenas el 5% del conjunto de las exportaciones de la Región. Este peso es inferior al del conjunto de sector agroalimentario en España.
- El saldo comercial es deficitario en prácticamente todos los subsectores a excepción del lácteo, y ha ido disminuyendo en los últimos años, debido principalmente al estancamiento de las exportaciones y el aumento en las importaciones.
- El subsector lácteo concentra el 35% de las exportaciones del sector agroalimentario, dato que corresponde con su peso económico en el mismo. Por el contrario, el peso de la exportaciones cárnicas y de bebidas está muy por debajo del peso económico que tienen en el sector.
- La capacidad exportadora es en general muy limitada. Las mayores barreras para la exportación son la baja capacidad de acceso a los mercados internacionales y la falta de masa crítica para poder servir a los mismos.

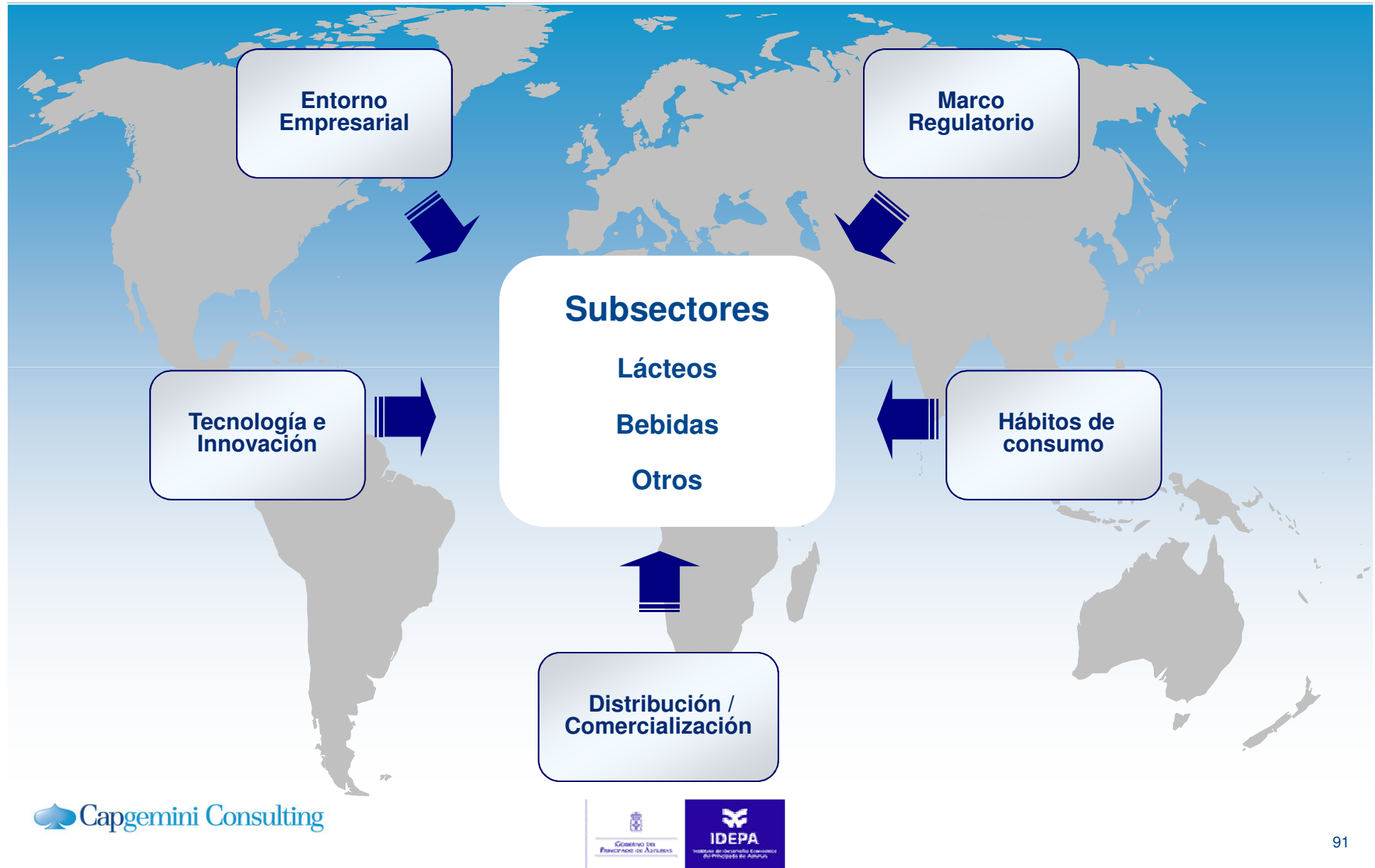
Análisis DAFO del Sector Agroalimentario en Asturias

Fortalezas	Debilidades
▪ La imagen de Asturias como sinónimo de calidad y tradición en la elaboración de sus productos. ▪ Las características orográficas y climáticas de la Región, que favorecen la producción de materias primas de calidad. ▪ La existencia de un tejido empresarial formado por empresas de carácter familiar con gran experiencia y tradición y con un fuerte liderazgo por parte de sus gestores/empresarios. ▪ El menor impacto de la crisis económica en el sector comparado con otros sectores productivos.	▪ La estructura productiva primaria, que limita la disponibilidad de materia prima local. ▪ La atomización del sector formado por pequeñas empresas con escasa capacidad comercializadora y poder de negociación con la gran distribución. ▪ La baja presencia de los productos asturianos en mercados nacionales e internacionales. ▪ La escasa cultura colaborativa entre las empresas del sector. ▪ La situación geográfica de la Región con zonas de difícil acceso, que se traduce en altos costes de transporte.
Oportunidades	Amenazas
▪ La potenciación de la marca Asturias en la promoción y comercialización de los productos asturianos. ▪ Las nuevas tendencias de consumo, hacia productos naturales, de calidad y con nuevas funcionalidades. ▪ El crecimiento de canales de venta no tradicionales: Internet, Tiendas Gourmet, Foodservices, etc. ▪ Las posibles sinergias con otros sectores económicos: turismo rural, gastronómico. ▪ La mayor facilidad de acceso a los mercados nacionales e internacionales. ▪ La innovación aplicada en la mejora de los procesos productivos y el desarrollo de nuevos productos y envases.	▪ El progresivo abandono del campo, que pone en peligro la disponibilidad de materia prima local. ▪ El acelerado proceso de concentración en la gran distribución, que gana poder y ejerce una mayor presión sobre los productores. ▪ La liberalización de los mercados que facilita la entrada de nuevos competidores: grandes empresas y multinacionales del sector. ▪ La crisis económica que afecta al consumo y dificulta el acceso a financiación por parte de las pequeñas y medianas empresas.

2

Principales tendencias del sector agroalimentario en España

Principales características y tendencias del Sector Agroalimentario en España



La industria agroalimentaria española se caracteriza por estar inmersa en un proceso de transformación constante

Marco regulatorio y entorno empresarial

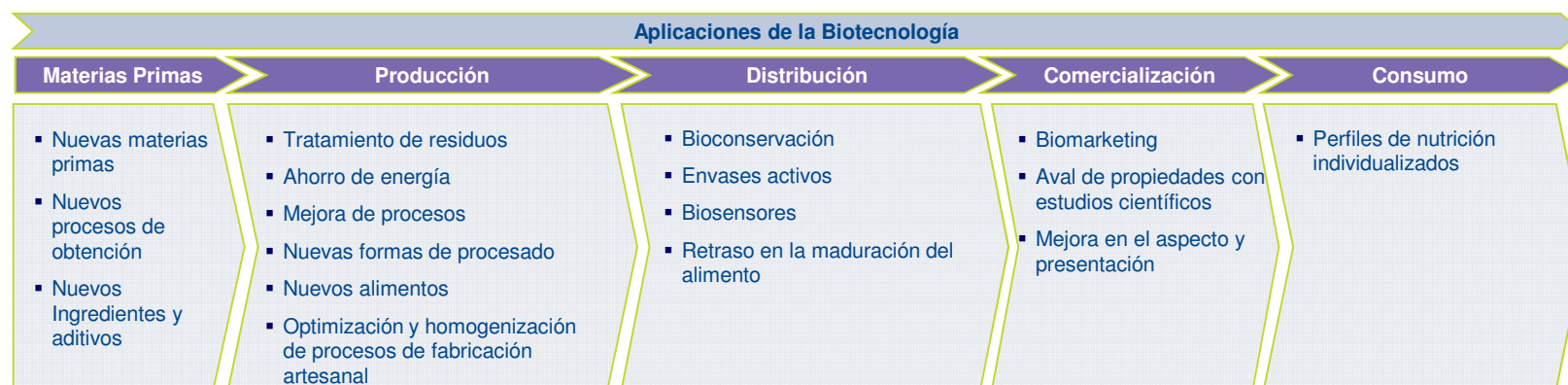
- Alta regulación de las producciones agrarias que limita la disponibilidad de materias primas a precios competitivos.
- Baja productividad del sector agroalimentario comparado con otros sectores de peso en la economía.
- Fuerte proceso de concentración del sector, que afecta principalmente a las grandes empresas agroalimentarias.
- Cambios en los hábitos de consumo que están modificando la producción y comercialización de los productos.
- Innovación como factor clave de diferenciación. Existen todavía grandes diferencia entre la inversión en I+D+i en España y en el entorno de la UE.
- Sector de carácter marcadamente rural y con alta dependencia de la producción primaria local. Las empresas del sector deben mantener sus instalaciones cercanas a la producción de materia prima lo que condiciona sus estrategias de inversiones y produce una alta dependencia de las redes de distribución para llegar a la demanda.
- Tejido empresarial caracterizado por una escasa cultura de gestión y por la falta de personal cualificado y programas formativos adecuados.

Fuentes: DataMonitor; " Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006 ",Cámara de Comercio de Oviedo; "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español", Informes de Capgemini para el MARM

La I+D+i constituye un factor estratégico clave para el desarrollo de la industria agroalimentaria en España

Tecnología e Innovación

- Aumento de la innovación en la aplicación de tecnología, principalmente en tres campos:
 - Desarrollo de nuevos productos.
 - Tecnologías de conservación y envasado.
 - Tecnologías de producción y automatización.
- Mayor utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), principalmente en las líneas de la trazabilidad y la gestión integral.
- Creciente demanda de productos biológicos (naturales) y funcionales.
- Aplicación de la biotecnología en toda la cadena de valor:



Fuentes: DataMonitor; "Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006", Cámara de Comercio de Oviedo; "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español", Informes de Capgemini para el MARM

La concentración empresarial, el incremento de la importancia de las marcas de distribución y los nuevos canales comerciales, marcan el futuro de la distribución en España

Distribución y Comercialización

- Fuertes cambios en la estructura del sistema de distribución de los productos alimentarios provocados por el incremento del tamaño de los mercados y el crecimiento del consumo en España.
- La alta concentración empresarial en la distribución (los cinco primeros grupos constituyen el 50% del mercado), incrementa el poder de negociación de los distribuidores sobre los productores.
- La creación de centrales de compra por parte de los grandes grupos de distribución está reduciendo la importancia de los intermediarios y aumentando el control de los distribuidores sobre sus proveedores.
- Dificultades de los productos de carácter artesano para acceder a las grandes cadenas de distribución debido a su limitada capacidad de producción.
- Las marcas de distribuidor han ganado fuerza en los últimos años con una mayor presencia e identidad. La situación económica actual puede acelerar el ritmo actual de crecimiento de la marca de distribuidor.
- Crecimiento de la importancia del canal de Foodservices. Canal muy heterogéneo y muy segmentados, con necesidades y acercamientos claramente diferenciados, a los que se adaptan un mix de producto distinto y relaciones comerciales específicas.
- Proliferación de nuevos canales: tiendas y centros delicatessen donde se ofrece una amplia variedad de productos naturales y de elaboración tradicional.

Fuentes: DataMonitor; " Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006 ", Cámara de Comercio de Oviedo; "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español", Informes de Capgemini para el MARM

Los cambios sociales y económicos están modificando los hábitos tradicionales de consumo en España

Tendencias de Consumo

Los cambios sociales y económicos (aumento de los ingresos familiares y de la vida urbana, cambios en la estructura familiar, envejecimiento de la población, incremento del número de inmigrantes, incorporación de la mujer al mundo laboral, etc.) está modificando los hábitos alimentarios de los consumidores:

- Consumidor sensibilizado con los efectos que causan los alimentos en su salud y el cuidado físico, lo que provoca un incremento en la demanda productos de alta calidad y saludables: aumento del consumo de producto fresco, naturales "biológicos" y funcionales.
- Demanda de una mayor variedad y diferenciación de los productos.
- Demanda de nuevos formatos de envase, como consecuencia de los cambios en la composición de las estructuras familiares ("Singles", parejas sin hijos,...).
- Mayor inquietud por parte del consumidor sobre la seguridad alimentaria: demanda de información sobre la composición de los productos, su producción, trazabilidad, etc.
- Aparición de nuevas formas de compra a través de canales alternativos (Internet, tiendas de conveniencia 24h ...) como respuesta a las nuevas formas de vida.
- Consumo de la comida cada vez más impulsivo, guiado por el momento, el lugar y la ocasión. Crecimiento de consumos de snacks, platos preparados,...
- Comportamiento alimenticio de los consumidores (especialmente los jóvenes) cada vez más cosmopolita.

Fuentes: DataMonitor; " Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006 ", Cámara de Comercio de Oviedo; "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español", Informes de Capgemini para el MARM

El sector lácteo está envuelto en un proceso de cambio provocado por la concentración empresarial, las fuertes inversiones en innovación y el cambio en los hábitos de consumo

Tendencias del Sector Lácteo y Derivados

- Proceso de concentración a nivel nacional e internacional que provoca la existencia de dos grandes colectivos dentro del sector lácteo (empresas que transforman y cooperativas de comercialización).
- Fuertes barreras de entrada derivadas de la alta diversificación en producto, el elevado ritmo de inversión e innovación del sector y el alto poder de negociación de los distribuidores.
- Supremacía de la gran distribución como lugar de compra, con cuotas de alrededor del 90% o superior para leche líquida y derivados refrigerados.
- Consolidación de la marca de distribución en los productos más maduros de leche líquida, derivados refrigerados y quesos frescos.
- Incremento en la demanda de productos tradicionales de alta calidad: proliferación de los comercios “gourmet” e instalación en las grandes superficies de espacios para productos gourmet o “productos de la tierra”.
- Creciente homogeneización a nivel europeo en todos los segmentos de productos, salvo los quesos artesanos y tradicionales condicionados por las raíces regionales profundas y las regulaciones de las Denominaciones de Origen.
- Diversificación y desarrollo de nuevos productos como elementos básicos para la competitividad presente y futura del subsector (alimentos funcionales, gamas desnatadas y productos de fraccionamiento de la leche). El desarrollo de nuevos productos está permitiendo subir el margen en categorías ya maduras.

Fuentes: DataMonitor; “Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006”, Cámara de Comercio de Oviedo; “Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español”, Informes de Capgemini para el MARM

En el sector de bebidas, los retos en los últimos años han estado ligados a la mejora de la eficiencia operativa

Tendencias del Sector de Bebidas

- Apuesta por la eficiencia operativa: mejora las instalaciones productivas, implantación servicios centrales, restructuración comercial y optimización de la distribución.
- Estancamiento del mercado español, pocas posibilidades de crecimiento no orgánico. Las posibilidades de crecimiento vienen dadas por el desarrollo de nuevos productos y el acceso a mercados internacionales.
- Agua y bebidas no alcohólicas:
 - Fuertes barreras de entrada al sector provocadas por el elevado nivel de inversión, los estudios geológicos necesarios y la necesidad de concesión de manantiales.
 - Presencia de grandes empresas multinacionales del sector agroalimentario dentro del segmento de aguas
 - Baja importancia del comercio exterior. Se suele trabajar en régimen de franquicias acercando la producción al lugar de consumo.
- Vino:
 - Mayor “cultura del vino” y conocimiento del sector por parte de los consumidores.
 - Aumento de la distribución en grandes superficies gracias a espacios especializados con amplia oferta de productos.
 - Nuevos canales de distribución especializada de vino y productos gourmet, que facilita la comercialización de vinos minoritarios procedentes de “bodegas nicho”.

Fuentes: DataMonitor; “ Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006 “, Cámara de Comercio de Oviedo; “Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español” , Informes de Capgemini para el MARM

En la industria del pan y pastelería los mayores cambios están ligados a la concepción de la panadería profesional y la industrialización del sector

Tendencias de Otros Sectores_ Pan, Pastelería y Dulce

- Proceso de cambio en el subsector del pan y pastelería a raíz de la concepción de la panadería profesional y la industrialización del sector.
- Cambios en los hábitos del consumidor:
 - Reducción en el consumo medio de pan por habitante,
 - Demanda de nuevos productos (integrales, dietéticos, congelados).
- Fuertes barreras de entrada debido a las grandes inversiones necesarias en procesos de producción industriales, que limita las oportunidades a segmentos de productos nicho (funcionales, materias primas especiales) y productos artesanales con distribución especializada.
- Tendencia al alza en los últimos años de la producción de masas congeladas. Las empresas productoras de masas congeladas pertenecen en general a grandes grupos industriales.

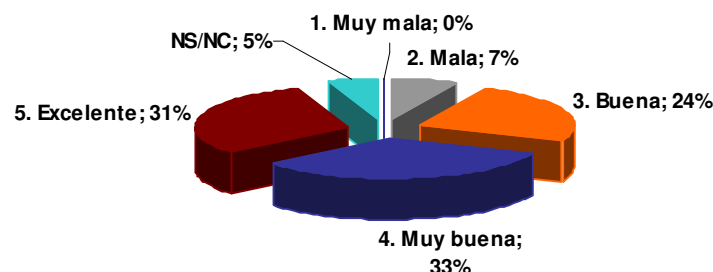
Fuentes: DataMonitor; " Análisis de Potencialidades y Oportunidades del sector Agroalimentario en el Principado de Asturias, 2006 ", Cámara de Comercio de Oviedo; "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español", Informes de Capgemini para el MARM

3

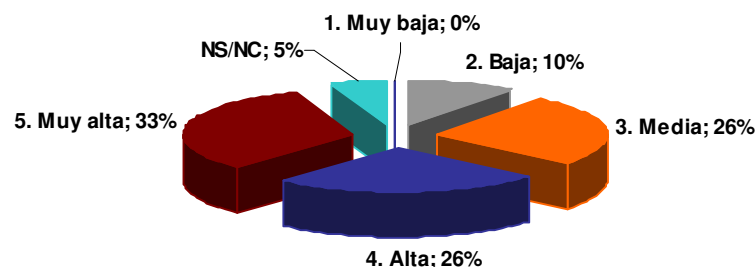
Valoración de la iniciativa Cluster

La iniciativa de constitución del Cluster recibe una muy alta valoración por parte de los encuestados, que muestran además una alta predisposición participar del mismo

Valoración de la iniciativa de creación de un Cluster Agroalimentario en Asturias



Predisposición a participar en el futuro Cluster Agroalimentario en Asturias



Análisis cualitativo

- La valoración de la iniciativa de constitución de un Cluster de la Industria Agroalimentaria es **muy bien valorada** por parte **tanto de los organismos como de las empresas** encuestadas y la **predisposición** a la participación en él es también **muy elevada**.
- Concretamente, el 64% de los participantes en la encuesta ven **la iniciativa muy buena o excelente** y un porcentaje similar (59%) tiene una **predisposición alta o muy alta a participar**.
- Aunque la iniciativa de constitución del Cluster recibe una **valoración positiva o muy positiva**, muchos entrevistados, especialmente en los de grandes empresas, muestran **escepticismo** sobre la aportación concreta de valor que éste podría implicar **para su empresa**.
- Como principal **barrera** para la constitución del Cluster se cita la **poca cultura colaborativa** y asociativa de las empresas del sector en Asturias.
- Los factores determinantes para el éxito de la iniciativa son los **objetivos finales que tenga el Cluster** y la **tipología de empresas integrantes**.

El principal objetivo del Cluster, según los encuestados, debería ser la mejora de la competitividad de las empresas partícipes

Objetivos del futuro Cluster de la Industria Agroalimentaria



Análisis cualitativo

- Casi el 60% de los encuestados, ve como **objetivo** del futuro Cluster el **incremento de la competitividad** de las empresas partícipes.
- Gran parte de los objetivos identificados van dirigidos al aprovechamiento de las **fortalezas del sector y el desarrollo de las oportunidades** identificadas: impulso de la **marca Asturias, acceso a nuevos mercados, facilitar los proyectos colaborativos entre empresas**, etc.
- También son destacables objetivos como el **incremento de la innovación** y el **desarrollo tecnológico**, el aumento del **poder de negociación con grandes distribuidores**, o el **acceso a fondos públicos**.

Entre los participantes del estudio, existe un elevado consenso sobre las líneas de actuación del futuro Cluster

Principales líneas de actuación que debería abordar el Cluster de la Industria Agroalimentaria

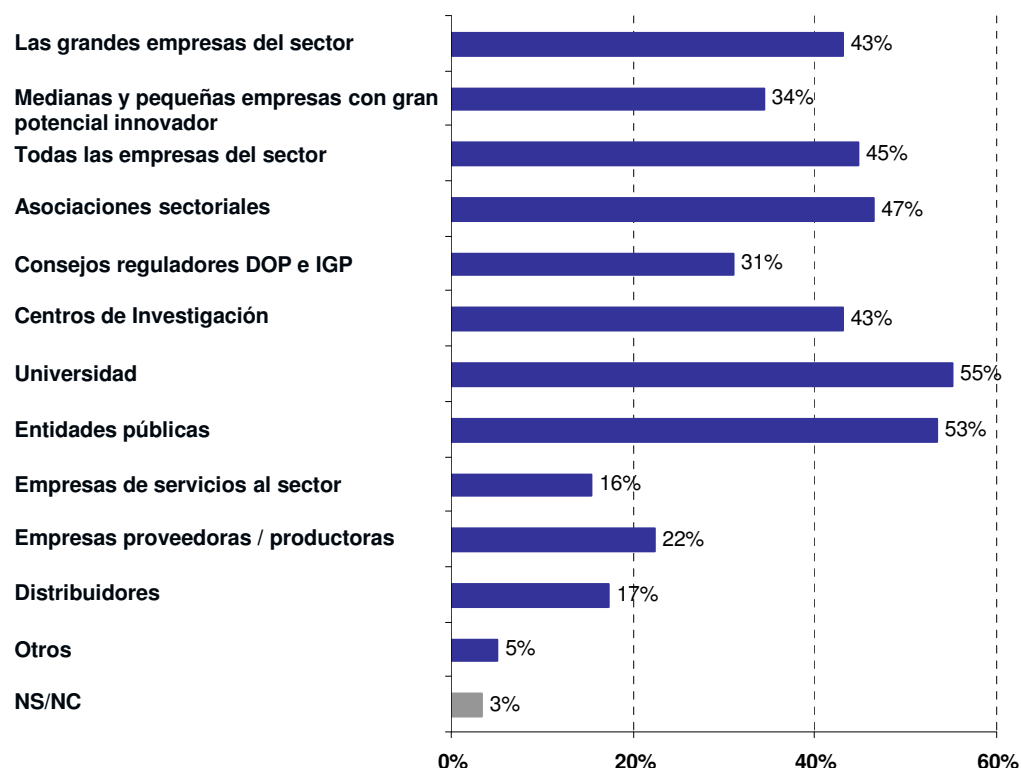


Análisis cualitativo

- **Más de la mitad** de las personas participantes en el estudio identificaron como **línea de actuación** para el futuro Cluster, el **soporte a la comercialización** y los **proyectos colaborativos de I+D+i**.
- También el **acceso a los nuevos mercados, la internacionalización y la potenciación de la imagen de Asturias** reciben un nivel alto de puntuación, de **más de un tercio** de los encuestados.
- Entre los **proyectos e iniciativas concretas** los encuestados han citado:
 - I+D+i para el desarrollo de nuevos productos.
 - I+D+i en envasados y tecnologías de conservación.
 - Participación conjunta en Ferias nacionales e internacionales y otros eventos del sector.
 - Formación y asesoramiento en el ámbito de marketing y ventas.
 - Creación de un Parque Tecnológico Agroalimentario.
 - Mejora de los procesos productivos para adaptarse al consumidor

Los encuestados consideran que en el Cluster deberían participar, además de las empresas del sector, otros agentes clave como son los centros de investigación, la Administración, las asociaciones de empresariales, etc.

Empresas y organismos que deberían participar en el Cluster de la Industria Agroalimentarias

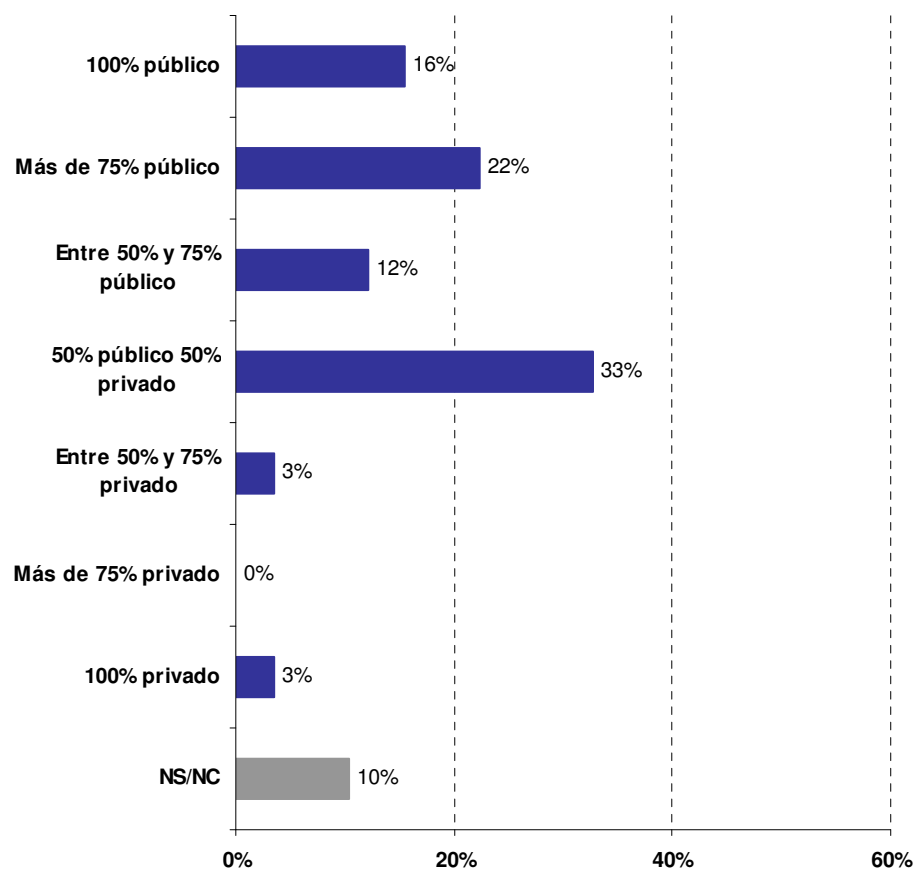


Análisis cualitativo

- Los resultados globales muestran una importante **voluntad de inclusión del máximo número de participantes** en el Cluster para cubrir un **abanico lo más amplio posible de empresas y organizaciones**. De esta forma, la totalidad de organizaciones del **sector agroalimentario** reciben la aprobación de **al menos un tercio de los encuestados**.
- Entre las organizaciones que no son propiamente del sector agroalimentario, la **Universidad y las Administraciones Públicas** son la entidades que reciben **puntuaciones más altas**.
- Por otro lado, el **interés** por la participación de las empresas **proveedoras** (productores de materia primas, empresas de servicios, empresas auxiliares) o empresas **clientes** (distribuidores) es **limitado**.

La financiación pública es considerada como imprescindible para la constitución del Cluster

Modelo de Financiación del Cluster de la Industria Agroalimentaria



Análisis cualitativo

- Más del 90% de los participantes en el estudio ven **imprescindible la financiación pública** al menos en un 50%.
- Aunque un 16% considera que la financiación del Cluster deber recaer totalmente en la Administración, la **mayoría** de los encuestados creen que el **sistema** debería ser **mixto** con participación **pública y privada**.
- El **liderazgo público** se ve como **imprescindible** para la **constitución del Cluster**, muchos encuestados consideran que el modelo debería **evolucionar** a un mayor **protagonismo del sector privado**.

4

Benchmarking de iniciativas cluster similares

- 4.1 Objetivo y alcance del estudio
- 4.2 Fuentes de información analizadas
- 4.3 Análisis de los clusters
- 4.4 Conclusiones y mejores prácticas identificadas

Objetivo y alcance del Benchmarking

Objetivo

- El objetivo del estudio es conocer las principales experiencias a nivel nacional e internacional de clusters agroalimentarios que puedan servir de referencia en el desarrollo del futuro Cluster de la Industria Agroalimentaria en Asturias.

Alcance

- Los clusters Agroalimentarios seleccionados para el estudio son los siguientes:
 - Cluster Agroalimentario de Navarra.
 - Cluster Agroalimentario de Murcia.
 - Scotland Food & Drink (Escocia - Reino Unido).
- El estudio se realizó a partir de entrevistas con personas responsables de los cluster y el análisis de documentación de referencia de los mismos. Para cada uno de los cluster se analizaron los siguientes aspectos:
 - Datos generales.
 - Agentes involucrados.
 - Modelo de Gobierno.
 - Modelo de Financiación.
 - Objetivos estratégicos y líneas de actuación.
 - Iniciativas desarrolladas / planificadas.

4

Benchmarking de iniciativas cluster similares

- 4.1 Objetivo y alcance del estudio
- 4.2 Fuentes de información analizadas
- 4.3 Análisis de los clusters
- 4.4 Conclusiones y mejores prácticas identificadas

Fuentes de información utilizadas

Entrevistas

- María José Fernández (Directora de Proyectos) - Agencia Navarra de Innovación (ANAIN)
- José Ramón Miralles (Coordinador de Medioambiente y SI) - Agrupación de Conserveros y Empresas de Alimentación de Murcia, Alicante y Albacete (AGRUPAL)
- Miguel Ayuso (Responsable de Medioambiente) - Centro Tecnológico de la Conserva (CTC)
- Amanda Brown (Senior Executive) - Scottish Food&Drink
- Susan Beattie (Manager of the Food and Drink Team)- Scottish Enterprise
- Ewen Cameron (Manager of the Food & Drink team) - Scottish Development International

Documentación y Webs consultadas

- Scotland Food & Drink Business Plan (2007-2010)
- Scotland Food & Drink Annual Report 2007/08
- Cluster del Conocimiento de la Región de Murcia_ Agroalimentario
- El sector Agroalimentario de Navarra y su Clusterización
- La Iniciativa Cluster y las Políticas de Innovación en Navarra
- Próximos pasos Cluster Agroalimentario Navarra
- Principales páginas web consultadas:
 - www.anain.com
 - www.carm.es
 - www.agrupal.com
 - www.scottishfoodanddrink.com

4

Benchmarking de iniciativas cluster similares

- 4.1 Objetivo y alcance del estudio
- 4.2 Fuentes de información analizadas
- 4.3 Análisis de los clusters
- 4.4 Conclusiones y mejores prácticas identificadas

Datos generales: Cluster Agroalimentario de Navarra

Cluster Agroalimentario

- **Puesta en Marcha:** Julio del 2008.
- **Principal Campo de Acción:** Promoción de los procesos de Innovación que permitan incrementar la competitividad del sector. Enfoque en las empresas transformadoras.
- **Agentes / participantes (en proceso de adhesión):**
 - Agencia Navarra de Innovación (ANAIN).
 - Gobierno de Navarra.
 - Cámara Navarra de Comercio.
 - Empresas del sector agroalimentario.
 - Asociaciones empresariales.
 - Proveedores de materias primas, envases o de maquinaria.
 - Operadores logísticos, ingenierías, consultorías y otras instituciones.
 - Instituto de Calidad Agroalimentaria de Navarra.
 - Centros tecnológicos.
 - La Ciudad Agroalimentaria de Navarra.
 - Universidades.
 - Entidades financieras
- **Datos de contacto:** Avenida Carlos III, 11 - 1º dcha. 31002 Pamplona (ANAIN).
- **Página Web:** www.anain.com

Datos generales: Cluster Agroalimentario de Murcia



- **Puesta en Marcha:** Junio de 2007.
- **Principal Campo de Acción:** Mejora de la competitividad de las empresas a través de la I+D+i. Enfoque en los productores primarios.
- **Agentes / participantes:**
 - Consejería de Agricultura y Agua – Gobierno de la Región de Murcia
 - Agrupación de Conserveros y Empresas de Alimentación de Murcia, Alicante y Albacete (AGRUPAL)
 - Centro Tecnológico Nacional de la Conserva (CTC).
 - Fundación Séneca-Agencia Regional de Ciencia y Tecnología.
 - Fundación Instituto Euromediterráneo del Agua.
 - Instituto de Fomento (INFO) - Consejería de Industria y Medio Ambiente.
 - Empresas (desde grandes empresas a las PYMEs agrarias y alimentarias).
 - Agricultores y ganaderos.
 - Empresas auxiliares.
 - Organizaciones de productores agrarios (OPAs).
 - Cooperativas agrarias y asociaciones empresariales agrarias.
 - Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agroalimentario - Consejería de Agricultura y Agua.
 - Centro de Edafología y Biología Aplicada del Segura – Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CEBAS-CSIC).
 - Universidades (Murcia, Politécnica de Cartagena y Católica).
- **Datos de contacto:** C/ Concordia s/n 30500 Molina de Segura Murcia (CTC).
- **Página Web:** www.agrupal.com

Datos generales: Scotland Food & Drink



- **Puesta en Marcha:** Julio 2007.
- **Principal Campo de Acción:** Comercialización, internacionalización y apertura de nuevos mercados. Enfoque en las empresas transformadoras.
- **Agentes / participantes:**
 - Scottish Enterprise (Scotland's Enterprise, Innovation and Investment Agency)
 - Scottish Executive Environment & Rural Affairs Dept (SEERAD)
 - Empresas agroalimentarias.
 - Distribuidores y Foodservice - HORECA.
 - Asociaciones empresariales
 - National Farmers Union Scotland (NFUS)
 - Scotland, Scottish Food & Drink Federation.
 - Centros de Investigación.
 - Universidades.
 - Instituciones financieras
- **Datos de contacto:** 18 Logie Mill - Logie Green Road, Edinburgh.
- **Página Web:** www.scottishfoodanddrink.com

Los Modelo de Gobierno son muy similares

Navarra	Murcia	Escocia
• El modelo de gestión del Cluster se compone de: • Un equipo rector, de carácter público -privado. La parte pública corresponde a la Comunidad Foral y a ANAIN, y el componente privado a las empresas que forman parte del Cluster. • Un órgano coordinador, integrado al 100% por ANAIN. • Un Cluster Manager, encargado de la gestión del Cluster. • Grupos de trabajo, formados por las empresas y otros agentes participantes del Cluster	• El modelo de gestión del Cluster se compone de: • Un equipo directivo, formado por representantes del Gobierno Región de Murcia y de AGRUPAL. • Un equipo de gestión, liderado por una consultora independiente y con supervisión / representación de la Administración Pública, AGRUPAL, Centro Tecnológico de la Conserva y Grupos de Expertos procedentes de diferentes ámbitos. • Empresas Tractoras, encargadas de liderar los diferentes proyectos e iniciativas.	• El modelo de gestión del Cluster se compone de: • Un equipo directivo formado por personalidades relevantes dentro de la industria agroalimentaria, seleccionados por su experiencia y su capacidad para liderar cambios en la industria. • Un equipo gestor de carácter ejecutivo compuesto por representantes de las principales empresas y organizaciones del sector. • Director del equipo gestor, junto con el Presidente del Consejo, es el encargado de la gestión del cluster. • Grupos de trabajo estratégicos formados por los agentes participantes para dar soluciones a oportunidades clave y problemas de carácter puntual y asesorar al equipo directivo.

La financiación de los Clusters contemplan modelos mixtos, tanto de financiación pública y privada

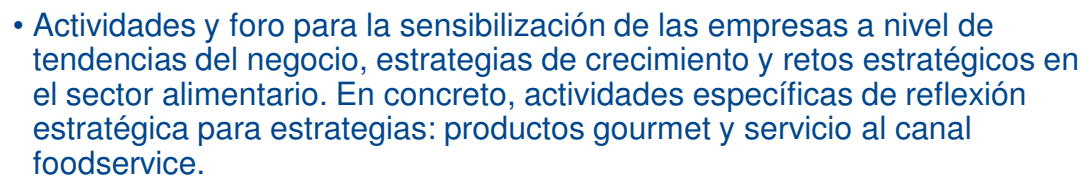
Navarra	Murcia	Escocia
• Funcionamiento y puesta en marcha del Cluster: Fase inicial (lanzamiento): 100% público. Tras la fase de lanzamiento la financiación será mixta con una parte pública y otra privada. La financiación pública está previsto que vaya decreciendo hasta ser mayoritariamente privada. • Financiación de las iniciativas / proyectos: Financiación mixta (pública-privada)	• Funcionamiento del Cluster: Actualmente el modelo es mixto 50% público y 50% privado. La financiación pública procede del Gobierno Central y del Gobierno de la Región de Murcia. En el futuro se prevé que la financiación pública decrezca para acabar siendo mayoritariamente privada. • Financiación de las iniciativas / proyectos: Financiación mixta (pública-privada), dependiendo de la iniciativa.	• Funcionamiento del Cluster: Actualmente la financiación del Cluster es mixta: • 50% Público. • 25% Privado. • 25 % Proyectos. La mayor parte de la financiación procede de las administraciones públicas y de las asociaciones sectoriales. Las empresas pagan una cuota anual en función de su volumen de facturación. Está previsto que la aportación privada se incremente con el paso de tiempo y se sumen a otras fuentes de ingresos como la financiación bancaria. • Financiación de las iniciativas / proyectos: Financiación mixta (pública-privada), dependiendo de la iniciativa..

Objetivos

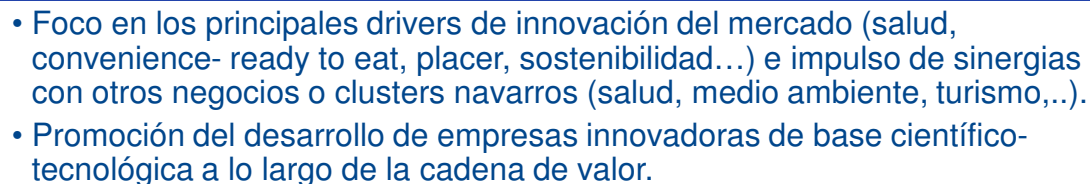
- Dinamizar y fomentar la coordinación en el conjunto del sector agroalimentario.
- Determinar aquellas estrategias de futuro que sean más sostenibles, rentables y diferenciales para las empresas del sector y para su entorno socioeconómico.
- Definir líneas de acción concretas que permitan reforzar el Cluster y coordinar los distintos agentes en la misma dirección estratégica.
- Reforzar la competitividad de las empresas del Cluster agroalimentario de Navarra.

Líneas de Actuación

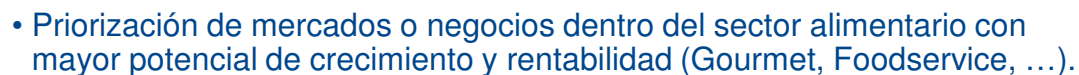
SOFISTICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



REFUERZO DE LA I+D+i Y
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD



AUMENTO DE LA PRESENCIA EN LOS MERCADOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

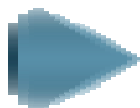


Navarra: Objetivos y Líneas de Actuación



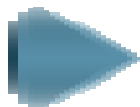
Líneas de Actuación

MEJORA DEL ENTORNO COMPETITIVO



- Mejora del conocimiento de los mercados (consumidor y competidores), especialmente los más sofisticados y más abiertos para vincularse a esa demanda que es fuente de innovación.
- Implementar acciones colaborativas segmentándolas por estrategias (posicionamiento y canales de venta / tipología de clientes).

DINAMIZACIÓN, VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN DEL CLUSTER



- Iniciativa Cluster como un agente dinamizador de todo el sector y como un elemento agregador de actuaciones y entidades ya existentes.
- Fomento de la red y contacto entre empresas y agentes del Cluster para generar confianza para el desarrollo de actuaciones de tipo colaborativo.

Navarra: Principales iniciativas



SOFISTICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

- Colaboraciones para aumentar masa crítica:
 - Estudios de potenciales alianzas estratégicas entre empresas y operaciones de consolidación (especialmente subsector conservero)
- Integración a la distribución:
 - Apoyo al desarrollo de alianzas estratégicas con empresas de la distribución y proyectos conjuntos de compra de empresas distribuidoras
 - Desarrollo de proyectos retail (apertura de tiendas propias: localización, marca, perfiles profesionales...)

REFUERZO DE LA I+D+i Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

- Proyectos colaborativos de I+D+i:
 - Desarrollo de producto: alimentación saludable, aumento vida útil de los productos, productos convenience/ ready to eat, mejora y desarrollo de nuevos envases, sostenibilidad, etc.
 - Mejora de los procesos y la productividad: trazabilidad de productos, mayor nivel automatización, eficiencia consumos, detección de materias extrañas, valorización de subproductos, gestión de residuos, multilocalización de la producción
- Actuaciones para que las empresas mejoren su gestión de la innovación.
 - Mesas de “Best practices” en gestión de la Innovación
 - Jornadas y seminarios acerca la gestión de la innovación
- Impulso de la Ciudad Agroalimentaria de Navarra.

Navarra: Principales iniciativas (II)



PRESENCIA EN LOS MERCADOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

- Mercado marca de distribuidor:
 - Estudios de mercado conjuntos de la marca de distribuidor en mercados internacionales.
 - Programa de proveedores de excelencia para la gran distribución.
 - Misión inversa de compradores de gran distribución con peso importante de la marca privada y de referencia internacional.
 - Apoyo a la asistencia a las ferias especializadas en el sector (Private Label Trade Show, Feria Marca Blanca).
- Mercado Gourmet:
 - Organización de ponencias de compradores de referencia del segmento gourmet (criterios de compra).
 - Estudios de mercado conjuntos del segmento gourmet a nivel español y a nivel internacional (UK, Italia, Francia, EEUU, Japón).
 - Paneles de consumidores conjuntos para testar nuevos desarrollos de productos gourmet.
 - Búsqueda y puesta en contacto de empresas especializadas en diseño y en gestión de la marca.
 - Proyectos colaborativos para la mejora del diseño y la estrategia de posicionamiento de producto.
 - Misiones inversas (compr./prescriptores de referencia internacionales y visitas a instalaciones empresas).
 - Proyectos de contratación conjunta de comerciales de apoyo al distrib./import. para nuevos mercados (según canal y mercados destino).
 - Promoción conjunta de productos complementarios tanto a nivel nacional como internacional: Ferias del sector, en el punto de venta, en distribuidor –importador, prescripto de compras (prensa especializada...).
- Mercado Foodservice:
 - Organización de jornadas con la participación activa de clientes de referencia del segmento foodservice.
 - Estudios de mercado conjuntos del segmento foodservice en España y a nivel internacional.
 - Misiones inversas - Organización de jornadas “showroom” conjuntas para presentar nuevos desarrollos de producto a compradores de referencia foodservice.
 - Proyectos de contratación conjunta de comerciales de apoyo a empresas distribuidoras del segmento Horeca en España y a nivel internacional

Navarra: Principales iniciativas (III)



MEJORA DEL ENTORNO COMPETITIVO

- Análisis de la viabilidad de sinergias logísticas.
- Creación de foros de contacto entre las empresas del sector y la demanda.
- Programas de atracción / captación talento especializado
- Seminarios de capacitación con casos prácticos del sector a nivel estratégico, comercial y marketing

DINAMIZACIÓN, VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN DEL CLUSTER

- Establecimiento de un Foro de networking: Actividades para el fomento del conocimiento y el debate estratégico entre gerentes de las empresas del Cluster.
- Participación en proyectos interCluster europeos, observatorio europeo de clusters, etc.
- Participación del Cluster en eventos del sector a nivel internacional.

Murcia: Objetivos y Líneas de Actuación

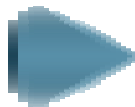


Objetivos

- Asistir tecnológicamente a las empresas del sector agroalimentario .
- Apostar por la formación de científicos y tecnólogos en empresas y centros de I+D
- Desarrollar mecanismos de transferencia de tecnología
- Desarrollo de proyectos de I+D.
- Potenciar la investigación
- Mejorar la comunicación de los valores positivos que los sectores agrario y alimentario regional tienen para la economía y la sociedad murciana.

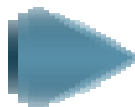
Líneas de Actuación

MEJORA DEL MATERIAL VEGETAL



- Introducción de nuevas variedades vegetales: Estudio de potenciales alternativas para la introducción de nuevas variedades vegetales del exterior, haciendo un profundo análisis para su posible explotación local.
- Obtención de nuevas variedades vegetales: La mejora genética vegetal enfocada a la obtención de nuevas variedades bien adaptadas a las condiciones de cultivo de la región, que eviten una dependencia tecnológica del exterior, que completen los calendarios de cultivo y que satisfagan las exigencias de los consumidores.

MEJORA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE GESTIÓN



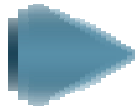
- Tecnologías de producción: Transferencia de tecnología e innovación al sector agrario, sobre todo a las pequeñas y medianas explotaciones agrarias.
- Mecanización y automatización: Desarrollo en mecanización del proceso productivo y automatización de los procesos de selección y envasado con la finalidad de incrementar su competitividad frente a las empresas de otras regiones y países.

Murcia: Objetivos y Líneas de Actuación (II)



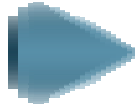
Líneas de Actuación

LA SANIDAD EN CULTIVOS Y ANIMALES



- Resistencia genética: Potenciación de los Grupos de Investigación enfocados al sector productivo (incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos).
- Sanidad en los cultivos: Incremento del nivel técnico con que se realizan los tratamientos químicos, para solucionar los problemas de resistencia a plaguicidas e insecticidas.
- Sanidad y bienestar animal

EMPRESA AGROALIMENTARIA Y MEDIO AMBIENTE



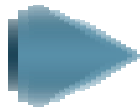
- Uso eficiente de los recursos agrícolas de producción: Los recursos naturales de los que dependen las actividades agrícolas necesitan cuidados adecuados, y cada vez es mayor la preocupación por la viabilidad de los sistemas de producción agrícola que afecta a una de las principales actividades económicas de la región.
- Desarrollo de las Mejores Técnicas Disponibles (MTD): Técnicas especialmente eficaces desde el punto de vista medioambiental por su reducido consumo de recursos o bajo impacto ambiental, y que son viables desde el punto de vista técnico y económico para cualquier industria afectada.
- Reciclado y gestión de residuos
- Conservación y aprovechamiento de recursos genéticos autóctonos: Apoyo al uso de los recursos genéticos de la región con mayor potencial comercial y estratégico.
- Agricultura y ganadería ecológica.
- Aprovechamiento de subproductos.

Murcia: Objetivos y Líneas de Actuación (III)



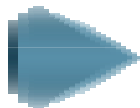
Líneas de Actuación

CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA



- Calidad de los alimentos: Fomento de la producción de productos más sanos, nutritivos y sabrosos, y producidos por métodos más respetuosos con el medio ambiente y que son demandados cada vez más por el consumidor.

TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS



- Aditivos naturales: Desarrollo de la producción de alimentos enriquecidos con sustancias naturales de interés fisiológico.
- Nuevos alimentos: Desarrollo de sub - sectores alimentarios concretos, como por ejemplo conservas vegetales, zumos, golosinas, etc., sometidos a fuerte competencia y a los que habría que prestar una especial ayuda en I+D+i para que mantengan su competitividad.
- Envase y embalaje: Desarrollo de nuevos envases que permitan una mayor vida del producto, así como mantener las propiedades del mismo, haciéndolo apetecible para el consumidor y sin aumentar el coste del mismo.

Murcia: Principales iniciativas



MEJORA DEL MATERIAL VEGETAL

- Estudio del comportamiento de nuevo material vegetal con potencial interés.
- Creación de un centro de experimentación frutal y hortícola en el que se determinen las posibilidades de cultivar nuevas variedades y especies de interés.
- Mejora vegetal y obtención de nuevas variedades de cultivos.

MEJORA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE GESTIÓN

- Optimización de la nutrición de los cultivos.
- Mejora de la tecnología constructiva de los invernaderos.
- Bases científico-técnicas para la elaboración de vinos de calidad.
- Métodos de seguridad de la trazabilidad en la recolección y postrecolección.
- Mejora de los procesos de distribución de alimentos y bebidas.
- Optimización y control de itinerarios.
- Creación un Observatorio de la Innovación Agraria y Alimentaria.
- Desarrollo de técnicas de recolección mecánica en cultivos agrícolas
- Desarrollo de procesos automatizados para la confección y envasado de frutas y hortalizas frescas.
- Desarrollo de aplicaciones de tecnologías avanzadas de manipulación y control automático en los procesos de fabricación, conservación, envasado y almacenamiento de alimentos procesados.
- Modelización y optimización de procesos. Robótica y sistemas avanzados de control.
- Desarrollo e implantación de tecnologías online para medir la calidad de los alimentos (sondas, visión artificial).

Murcia: Principales iniciativas (II)



SANIDAD EN CULTIVOS Y ANIMALES

- Obtención de resistencia genética en los cultivos como estrategia de control de plagas y enfermedades.
- Uso racional de los medios de control de plagas y enfermedades mediante control biológico, biotécnico y genético.
- Definición de protocolos de control biológico en los diferentes cultivos.
- Establecimiento de un plan de seguimiento y control del desarrollo de resistencias a insecticidas y estudiar la compatibilidad de los enemigos naturales y polinizadores con los plaguicidas.
- Diseño y evaluación de estrategias de manejo, alimentación y alojamiento para disminuir el estrés de los animales.
- Implantación de nuevos sistemas de diagnóstico de enfermedades.
- Desarrollo y evaluación de nuevos marcadores de estrés.
- Proyectos de mejora de la seguridad alimentaria de los piensos.

EMPRESA AGROALIMENTARIA Y MEDIO AMBIENTE

- Estudios de productividad y sostenibilidad de los sistemas agrarios.
- Desarrollo de técnicas de cultivo que permitan una agricultura limpia (en suelo, agua, y productos agroalimentarios).
- Diseño de estrategias de riego que favorezcan el uso eficiente del agua.
- Planificación del uso del suelo: elaborar cartografía de tierras agrícolas, pastoreo/ganadería, parques/protección.
- Desarrollo de tecnologías agrícolas que mantengan la productividad de los recursos (suelo, agua, etc.).
- Establecimiento de redes para el intercambio de experiencia con respecto a las buenas prácticas agrícolas.
- Búsqueda de alternativas tecnológicas al pelado químico de frutas y hortalizas.
- Desarrollo de tecnologías de reciclado de residuos orgánicos para recuperar la fertilidad de los suelos incluyendo su aplicación en agricultura ecológica.
- Recuperación y aprovechamiento de especies, variedades y ecotipos vegetales autóctonos.
- Mantenimiento y fomento de la producción de razas ganaderas autóctonas en peligro de extinción
- Creación de industrias para desarrollo de bioproductos.

Murcia: Principales iniciativas (III)



CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIAS

- Desarrollo y validación de métodos rápidos y no destructivos de control.
- Desarrollo de métodos moleculares para la detección de fraudes alimentarios.
- Sistemas de control de sustancias tóxicas.
- Desarrollo de nuevas tecnologías para la descontaminación microbiana de alimentos.
- Optimización de procesos de preparación y envasado de alimentos en condiciones ultralimpias y asépticas.
- Mejora de tratamientos pre y postcosecha que mejoren la apariencia, seguridad, atributos sensoriales, composición química y componentes bioactivos y nutraceuticos, generando mayor valor añadido.
- Procedimientos para la eliminación de residuos de plaguicidas en frutas, verduras y sus transformados.
- Impulso a las denominaciones de origen.
- Creación de un Instituto de Nutrición Humana.

TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS

- Identificación de compuestos naturales con propiedades beneficiosas para la salud (antioxidantes, antibióticos, etc.).
- Obtención y producción de aditivos naturales con plantas de la Región.
- Mejora de los procesos de elaboración mediante tecnologías que causen efectos positivos (conservabilidad, valor nutricional, funcionalidad, seguridad, etc.) en los alimentos.
- Desarrollo en la industria alimentaria de sistemas de fabricación, almacenamiento y envasado más eficientes energéticamente.
- Investigación, desarrollo y formulación de nuevas bebidas y alimentos funcionales.
- Investigación y desarrollo de nuevos alimentos para la revalorización de la industria tradicional.
- Promoción de un Sistema Regional de Innovación Agroalimentario, donde los flujos de innovación y conocimiento entre sus diferentes actores (empresas, universidades, IMIDA, CEBAS, centros tecnológicos, otras instituciones públicas y privadas) fluya de forma rápida y eficiente.
- Desarrollo de nuevas gamas de envases y embalajes. Envases activos y envases inteligentes.
- Desarrollo de estudios de adecuación del tamaño del envase a los distintos tipos de consumidores.

Escocia: Objetivos y Líneas de Actuación

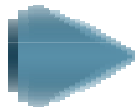


Objetivos

- Impulsar una industria agroalimentaria sostenible, orientada a los consumidores e internacionalmente competitiva.
- Conseguir el reconocimiento a nivel internacional de Escocia como la tierra de la alimentación y la bebida.
- Generar un crecimiento continuo de la industria agroalimentaria escocesa. Meta: que la industria agroalimentaria pase de los 7.5 a 10 billones de libras en la próxima década.

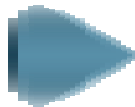
Líneas de Actuación

*APOYO AL CRECIMIENTO DE LAS
GRANDES EMPRESAS DEL
SECTOR AGROALIMENTARIO*



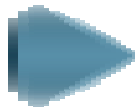
- Promoción del crecimiento de las grandes empresas productoras y transformadoras del sector, dado que son las empresas más preparadas para competir en los mercados globales.

*APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN
Y LA INTERNACIONALIZACIÓN*



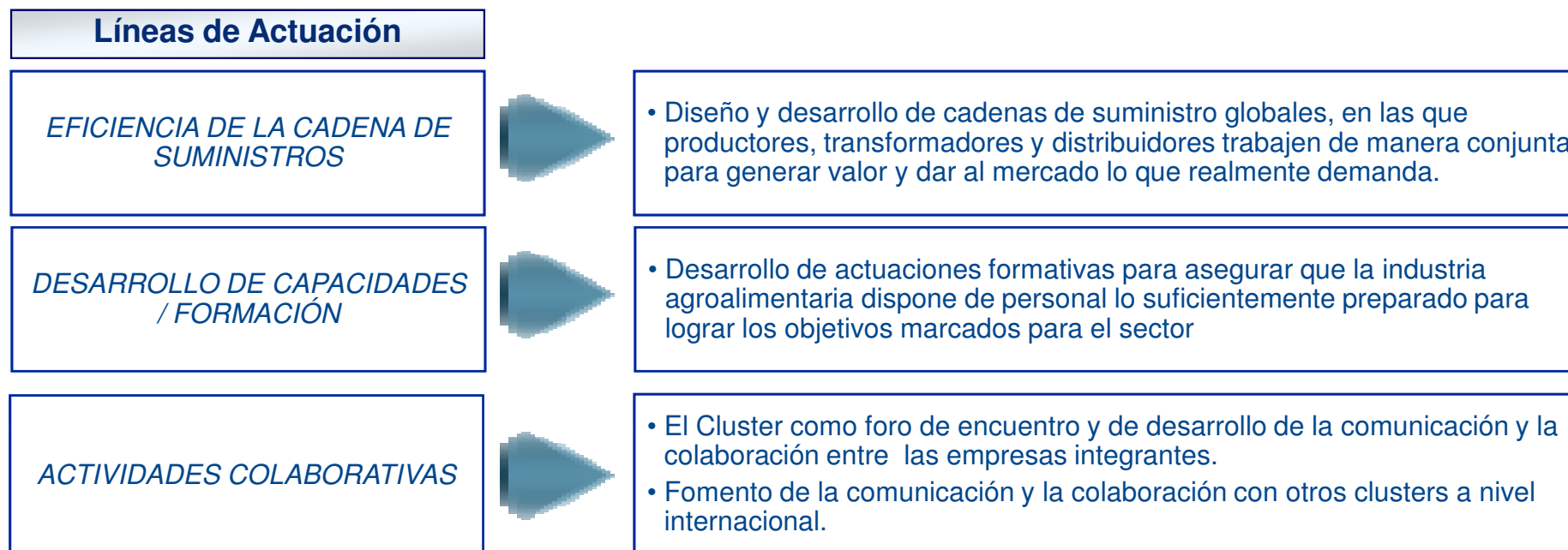
- Creación de una marca escocesa diferenciada que apoye a las actividades de marketing y pueda ser claramente identificada por los clientes en los mercados premium nacionales e internacionales.

*CREACIÓN DE VENTAJAS
COMPETITIVAS A TRAVÉS DE LA
I+D+i*



- Identificación de las nuevas tendencias y oportunidades de negocio a nivel internacional y desarrollo de soluciones que permitan responder rápidamente a estos cambios.

Escocia: Objetivos y Líneas de Actuación (II)



Escocia: Principales iniciativas



APOYO AL CRECIMIENTO DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR

- Desarrollo nuevos modelos de negocio (redes de distribución internacionales, acciones de colaboración a nivel paneuropeo) y potenciación de los ya existentes.

APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Creación y promoción de una marca identificativa de Escocia y de sus productos.
- Fomento del crecimiento de los mercados locales y búsqueda de nuevos nichos de mercado para la comercialización de productos bajo la marca “Escocia”.
- Desarrollo del mercado premium en Reino Unido. Proyectos dirigidos a que las empresas del sector exploten al máximo la oportunidades existentes en los canales premium y foodservice. Actividades desarrolladas: Asesoramiento para la comercialización de productos en los mercados premium y foodservice, desarrollo de programas de eficiencia operativa para poder acceder a estos mercados de forma eficaz, creación de foros de encuentro entre las empresas del sector y la distribución, etc.
- Desarrollo de relaciones colaborativas con supermercados y grandes cadenas de distribución.
- Servicio de asesoramiento para la internacionalización: desarrollo de estrategias de internacionalización, estudios de nuevos mercados de exportación, adaptación y marketing de los productos para la comercialización en mercados globales, etc.
- Organización de conferencias y foros de debate dirigidos a mejorar la capacidades y habilidades de las empresas en el área de marketing y comercial.

Escocia: Principales iniciativas (II)



CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DE LA I+D+I

- Servicio de innovación: Desarrollo de diagnóstico y análisis de la necesidades y oportunidades de I+D+i en las empresas. Organización y coordinación de proyectos colaborativos en el campo del I+D+i.
- Proyectos I+D+i en el área de alimentos funcionales. Algunos ejemplos de proyectos realizados: desarrollo de nuevos productos (bebidas probióticas, nuevas bebidas naturales, filetes y nuggets de soja, etc), estudio de tendencias en el ámbito de los alimentos funcionales, etc.

DESARROLLO DE UNA CADENA DE SUMINISTRO EFICIENTE

- Investigación y análisis de cadenas de suministro de carácter colaborativo.
- Difusión y promoción dentro de la industria agroalimentaria de los beneficios del desarrollo de cadenas de suministro colaborativas.
- Apoyo, información y asesoramiento a las empresas de la industria.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES COLABORATIVAS

- Creación de un foros de debate y comunicación en el que se analiza y comparte información sobre las tendencias de los mercados.
- Instrumento de mejora de las comunicación ante las administraciones públicas, los medios y la comunidad empresarial.
- Desarrollo de actividades colaborativas con otros clusters del sector agroalimentario a nivel internacional. Ejemplo: colaboración entre el Cluster y ACC10 (CIDEM/COPCA) en Cataluña y Escocia para la potenciación de los clusters agroalimentarios: intercambio de información, experiencias, etc.

OTROS

- Organización de los Highlands & Islands Food and Drink Awards. El objetivo de estos premios es fomentar la innovación, la visión de futuro y la colaboración entre las empresas del sector.

4

Benchmarking de iniciativas Cluster similares

- 4.1 Objetivo y alcance del estudio
- 4.2 Fuentes de información analizadas
- 4.3 Análisis de los clusters
- 4.4 Conclusiones y mejores prácticas identificadas

Mejores prácticas a tener en cuenta en el desarrollo del Cluster Agroalimentario en Asturias

	Iniciativas de referencia
Eje de gestión empresarial	• Estudio y asesoramiento de cara al desarrollo de proyectos comunes (Ej. creación de una marca común, grupos de compra / venta,). • Seminarios de capacitación con casos prácticos del sector a nivel estratégico, comercial y marketing.
Eje de tecnología e innovación	• Creación de un servicio de asesoramiento I+D+i: • Proyectos colaborativos de I+D+i enfocados al desarrollo de producto. • Formación en Innovación: • Mesas de “Best practices” en gestión de la Innovación. • Jornadas y seminarios sobre la gestión de la innovación. • Desarrollo de nuevas gamas de envases y embalajes. Envases activos y envases inteligentes. • Desarrollo de estudios de adecuación del tamaño del envase a los distintos tipos de consumidores. • Desarrollo e implantación de tecnologías online para medir la calidad de los alimentos.
Eje de productividad y procesos	• Análisis de la viabilidad de sinergias logísticas. • Mejora de la trazabilidad de los productos. • Métodos de seguridad de la trazabilidad en la recolección y postrecolección. • Mejora de los procesos de distribución de alimentos y bebidas. • Optimización y control de itinerarios (transporte). • Programas de atracción / captación talento especializado.

Mejores prácticas a tener en cuenta en el desarrollo del Cluster Agroalimentario en Asturias

Iniciativas de referencia

Eje de comercialización e internacionalización

- Desarrollo de relaciones colaborativas con los distribuidores, tanto a nivel regional como nacional.
- Desarrollo de proyectos retail mediante apertura de tiendas propias. (Ej. Restauración, turismo rural, tiendas temáticas, gourmet).
- Estudios de mercado en canales específicos de venta (Ej. Gourmet, Foodservice, Internacional...).
- Misiones comerciales (Ej. Asistencia a ferias, visitas a distribuidores,).
- Proyectos colaborativos para la mejora del diseño y la estrategia de posicionamiento de producto. (Ej. Estudio de canales comerciales alternativos,).
- Proyectos de contratación conjunta de comerciales de apoyo a la apertura de nuevos mercados (según canal y mercados destino).
- Promoción conjunta de productos complementarios tanto a nivel nacional como internacional (Ej. Ferias del sector, ...).
- Creación y promoción de una marca identificativa de la Región y de sus productos.
- Explotación de la oportunidades existentes en los canales Gourmet y Foodservice. Posibles actividades: Asesoramiento para la comercialización de productos en los mercados Gourmet y Foodservice, desarrollo de programas de eficiencia operativa para poder acceder a estos mercados de forma eficaz, creación de foros de encuentro entre las empresas del sector y la distribución, etc.
- Asesoramiento para la internacionalización: desarrollo de estrategias de internacionalización, estudios de nuevos mercados de exportación, adaptación y marketing de los productos para la comercialización en mercados globales, etc.
- Impulso a las Denominaciones de Origen.

Mejores prácticas a tener en cuenta en el desarrollo del Cluster Agroalimentario en Asturias

Otras Iniciativas

Iniciativas de referencia

- Creación de un Centro de Conocimiento para el desarrollo de estudios de mercado del sector.
- Creación de foros de debate y comunicación en los que se analice y divulgue información sobre las tendencias de los mercados.
- Planes de comunicación dirigidos a las Administraciones Públicas, los medios y la comunidad empresarial.
- Desarrollo de actividades colaborativas con otros clusters del sector agroalimentario a nivel internacional. Ejemplo: colaboración entre ACC10 (CIDEM/COPCA) en Cataluña y Escocia para la potenciación de los clusters agroalimentarios: intercambio de información, experiencias, etc.
- Recuperación y aprovechamiento de especies, variedades y ecotipos vegetales autóctonos.
- Mantenimiento y fomento de la producción de razas ganaderas autóctonas en peligro de extinción.

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

Índice

1	Estructura del Plan
2	Misión, Visión y Objetivos Estratégicos
3	Ejes de Actuación e Iniciativas
4	Estructura Organizativa y Modelo de Gestión
5	Modelo de Financiación
6	Inversión prevista y estimación del impacto económico
7	Hoja de Ruta

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

1

Estructura del Plan

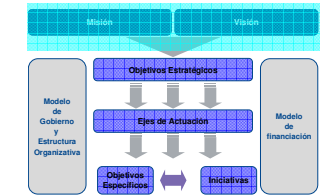
Estructura del Plan Estratégico



2

Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

Visión y Misión del Cluster de la Industria Agroalimentaria



Misión

- Impulsar y favorecer el desarrollo de acciones de cooperación entre las empresas y los agentes económicos y sociales de la Región vinculados a la cadena de valor de la industria agroalimentaria, promoviendo el desarrollo económico, laboral y tecnológico del sector y de la Región.

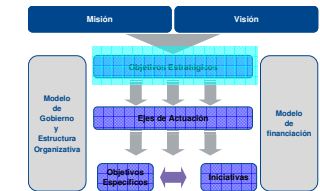


Visión

- El Cluster agroalimentario del Principado de Asturias como instrumento de la cooperación, la innovación y la competitividad entre las empresas pertenecientes a la industria agroalimentaria de la Región, en el marco de una producción de calidad y de alto valor añadido.



Objetivos Estratégicos



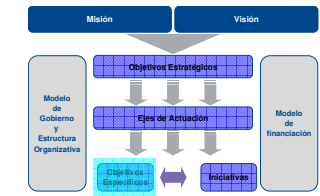
- Mejorar la **gestión empresarial** en las empresas del sector.
- Contribuir a la mejora de la **competitividad de las empresas** del sector, optimizando su estructura de costes.
- Mejorar la capacidad comercializadora de las empresas y favorecer el acceso a **nuevos mercados**.
- Potenciar la **imagen de la Región**, como elemento diferenciador.
- Posibilitar la realización de **proyectos de I+D+i** mediante la cooperación entre las empresas y entre estas y los centros de investigación.
- Incrementar la utilización del **diseño industrial y desarrollo de nuevos productos**.
- Incrementar la capacitación tecnológica y el nivel de calidad productiva.
- Mejorar los procesos industriales, a través de la implantación de medidas innovadoras que mejoren el rendimiento productivo.
- Contribuir a la aplicación de las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones** en las empresas.
- Mejorar la **cualificación y formación** de los recursos humanos.
- Recopilar y difundir **información de interés** para el sector.
- Constituir un **foro de debate y encuentro** para mejorar la eficiencia del sector.

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

3

Ejes de Actuación e Iniciativas

Ejes de actuación – Objetivos específicos



Objetivos Específicos

Eje de gestión empresarial

- Mejorar la gestión empresarial.
- Mejorar la eficiencia del sector.

Eje de tecnología e innovación

- Posibilitar la realización de proyectos de I+D+i, mediante la cooperación entre las empresas y los centros de investigación.
- Mejorar la gestión de la I+D+i en las empresas.
- Modernizar las industrias agroalimentarias a través de la aplicación de las TICs.

Eje de productividad y procesos

- Mejorar los procesos industriales, a través de la implantación de medidas innovadoras que mejoren el rendimiento productivo y optimicen los costes.
- Estudiar sinergias entre empresas para la optimización de la cadena logística.
- Incrementar la calidad productiva y los niveles de seguridad alimentaria.
- Mejorar la gestión medioambiental de las empresas.
- Aumentar la cualificación y formación de los recursos humanos.

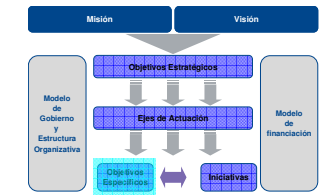
Eje de comercialización e internacionalización

- Mejorar la capacidad comercializadora de las empresas.
- Favorecer el acceso de la industria agroalimentaria a nuevos mercados nacionales e internacionales.

Eje de networking

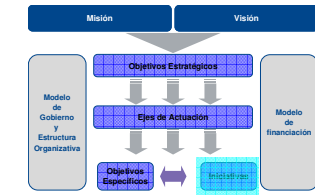
- Constituir un foro de debate y encuentro entre directivos del sector.
- Fomentar el intercambio de experiencias entre las empresas del sector.
- Fomentar la colaboración entre clusters, como punto de encuentro para mejorar la eficiencia del sector a nivel nacional e internacional. .

Ejes de Actuación - Iniciativas



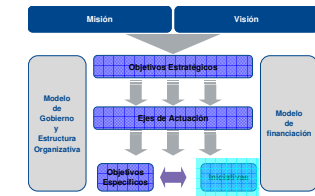
Iniciativas	
Eje de gestión empresarial	- Formación para directivos y mandos intermedios. - Servicio de información sobre tramitación de ayudas y subvenciones.
Eje de tecnología e innovación	- Mejora de la gestión de la innovación. - Punto de apoyo I+D+i. - Proyecto de I+D+i para el diseño y desarrollo de nuevos envases en el ámbito de los productos artesanales.
Eje de productividad y procesos	- Programa para la implantación de sistemas y certificaciones de calidad y seguridad alimentaria. - Aprovechamiento de sinergias logísticas. - Programa de reducción de costes. - Mejora de la gestión de residuos.
Eje de comercialización e internacionalización	- Desarrollo de acciones comerciales conjuntas. - Oportunidades de crecimiento en las empresas del sector a través del desarrollo del turismo rural y gastronómico. - Soporte a la internacionalización de las empresas. - Prospección de mercados exteriores.
Eje de Networking	- Creación de un Foro de Networking. - Plan de Comunicación del Cluster. - Desarrollo y presentación conjunta de propuestas a la Administración.
Otros	Desarrollo de una plataforma Web del Cluster.

Eje de Actuación: Gestión Empresarial - Fichas de Iniciativas



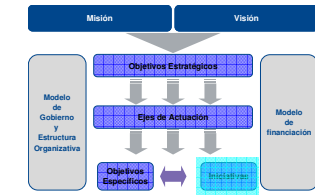
Iniciativa	Formación para directivos y mandos intermedios (habilidades directivas, Marketing, Comercial, ...)	Eje de Actuación	Gestión Empresarial
Objetivos	Principales actividades		
• Mejorar las capacidades y habilidades de liderazgo y dirección de los empresarios del sector. • Favorecer la profesionalización del sector.	• Diseño y desarrollo de acciones formativas adecuadas a las necesidades reales de las empresas integrantes del Cluster. Se desarrollarán dos tipos de acciones formativas: • Jornadas, seminarios y cursos de corta duración centrados en temas concretos de interés para las empresas del sector (técnicas de ventas, marketing en el canal Gourmet,...) • Programas de formación de mayor duración que profundicen en las áreas claves de negocio: • Gestión y habilidades directivas. • Marketing y ventas. • Finanzas y fiscalidad. • Recursos humano y administración de personal. • Producción y logística • Comercio exterior • Etc.		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
• Incremento en la capacidad de gestión de directivos y profesionales del sector. • Incremento del conocimiento empresarial en áreas clave de negocio (Marketing, Comercial ...).	• Empresas. • Escuelas de Negocios. • Centros de Formación. • Universidad de Oviedo.		• Número de cursos realizados. • Número de participantes. • Valoración y feedback de las acciones por parte de las empresas participantes.

Eje de Actuación: Gestión Empresarial - Fichas de Iniciativas



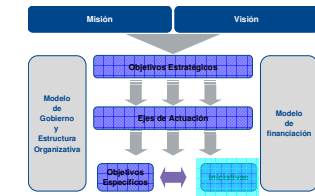
Iniciativa	Servicio de información sobre tramitación de ayudas y subvenciones	Eje de Actuación	Gestión Empresarial
Objetivos	Principales actividades		
• Apoyar a las empresas en materia de información y soporte en la tramitación de ayudas y subvenciones.	• Desarrollo, mantenimiento y divulgación de una base de datos con información sobre las ayudas y subvenciones a nivel regional, nacional y europeo de las que puedan beneficiarse las empresas del sector : • Subscripciones a fuentes de información oficiales. • Organización de la información para facilitar su búsqueda por parte de las empresas. • Apoyo a las empresas en materia de tramitación de solicitudes de subvención: • Identificación de ayudas y subvenciones que más se adecuen al contexto empresarial del solicitante. • Soporte a la elaboración de la documentación necesaria para la tramitación de subvenciones.		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
• Mejora del conocimiento por parte de las empresas de las ayudas y subvenciones a las que pueden optar. • Mayor conocimiento del proceso de solicitud, tramitación y adjudicación de subvenciones.	• IDEPA. • Administración. • Empresas.		• Número de ayudas y subvenciones solicitadas. • Número de ayudas y subvenciones adjudicadas. • Numero de empresas beneficiarias de ayudas y subvenciones

Eje de Actuación: Tecnología e Innovación - Fichas de Iniciativas



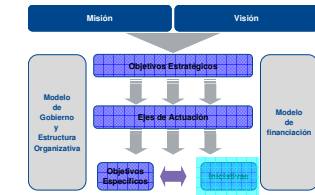
Iniciativa	Mejora de la gestión de la innovación	Eje de Actuación	Tecnología e Innovación
Objetivos	Principales actividades		
• Aumentar el conocimiento de los empresarios y profesionales del sector sobre la gestión de la innovación. • Fomentar la implantación de sistemas de gestión de la innovación en las empresas.	• Organización de actividades de formación y divulgación en el ámbito de la innovación en las empresas: • Acciones formativas para incrementar el conocimiento general de la I+D+i en diferentes ámbitos, con el desarrollo de conceptos como Innovación, Proceso Innovador, Herramientas para la gestión de la Innovación entre otros. • Actuaciones específicas de sector: cursos y talleres interactivos con temáticas tales como la vigilancia tecnológica en el sector, tendencias tecnológicas o líneas de financiación específicas. • Encuentros de investigación para mejorar la transferencia de tecnología entre las empresas, centros de investigación, universidades, etc. • Apoyo a la implantación y certificación de sistemas de gestión de la I+D+i en las empresas.		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
• Mayor conocimiento de los instrumentos para la innovación por parte de las empresas. • Incremento de los proyectos de innovación en las empresas y una mejora de los resultados de los mismos.	• Empresas. • Club Asturiano de la Innovación. • Centros tecnológicos. • Centros de investigación • IDEPA.	• Número de actividades organizadas. • Número de empresas participantes. • Número de empresas que han implantado sistemas de gestión de la I+D+i.	

Eje de Actuación: Tecnología e Innovación - Fichas de Iniciativas



Iniciativa	Punto de apoyo I+D+i	Eje de Actuación	Tecnología e Innovación
Objetivos	Principales actividades		
- Mantener informadas a las empresas del sector sobre tendencias y recursos I+D+i existentes - Incentivar el desarrollo conjunto de proyectos I+D+i.	- Información actualizada sobre las tendencias en I+D+i que puedan afectar al sector y a los subsectores. - Base de datos de recursos de I+D+i disponibles a nivel nacional e internacional identificables por áreas de interés. - Asesoramiento para la solicitud y tramitación de ayudas para el desarrollo de proyectos de I+D+i. - Edición y distribución de guías explicativas - Atención personalizada a las consultas - Plataforma para el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+i entre las empresas del sector agroalimentario: identificación de oportunidades, apoyo a la constitución de los proyectos, coordinación y soporte.		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
- Mejor conocimiento del entorno tecnológico presente y futuro. - Incremento de la innovación conjunta para adaptarse y aprovechar las nuevas tendencias.	- Empresas - Universidades - Centros de investigación y tecnológicos		- Número de entradas en el directorio de recursos I+D+i. - Número de empresas asesoradas. - Número de proyectos I+D+i colaborativos realizados.

Eje de Actuación: Tecnología e Innovación - Fichas de Iniciativas

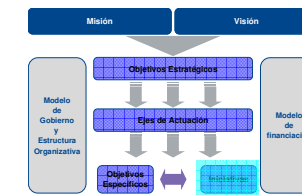


Iniciativa	Proyecto de I+D+i para el diseño y desarrollo de nuevos envases en el ámbito de los productos artesanales	Eje de Actuación	Tecnología e Innovación
Objetivos	Principales actividades		
Potenciar la comercialización de productos artesanales asturianos mediante el desarrollo de nuevos envases y embalajes.	- Formación de grupos de trabajo para identificar los intereses comunes en la materia con los agentes interesados (empresas, empresas de envasados y de tecnología de envasados, centros tecnológicos y de investigación, ...). - Realización de proyectos colaborativos para el desarrollo de nuevos envases y embalajes: - Análisis de necesidades. - Valoración de tecnologías disponibles. - Desarrollo de prototipos. - Validación de la tecnología seleccionada.		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
- Mejora en la condiciones de comercialización de los productos artesanales. - Facilitar la entrada de estos productos a nuevos mercados.	- Empresas agroalimentarias - Proveedores de envases y embalajes. - Proveedores de tecnología de envasado - Centros tecnológicos.	- Número de nuevas gamas de embalajes y envases desarrollados por subsectores. - Evolución de las ventas de los productos con nuevos envases y embalajes. - Número de empresas participantes.	

El diagrama de flujo ilustra la metodología de planificación estratégica. En la parte superior, dos recuadros azules representan la **Misión** y la **Visión**. Una flecha gris descendente los conecta con un nivel superior de planificación. A continuación, se muestran tres niveles de planificación: **Objetivos Estratégicos**, **Ejes de Actuación** y **Objetivos Específicos**, cada uno en un recuadro con un patrón de cuadros azules. Flechas grises descendentes conectan estos niveles. Los **Objetivos Específicos** están vinculados a un recuadro rojo con el texto **Iniciativas** mediante una flecha de doble sentido. A la izquierda del diagrama, un recuadro gris vertical indica el **Modelo de Gobierno y Estructura Organizativa**, y a la derecha, otro recuadro gris vertical indica el **Modelo de financiación**.

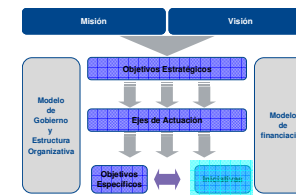
 Capgemini Consulting

Eje de Actuación: Comercialización e Internacionalización - Fichas de Iniciativas



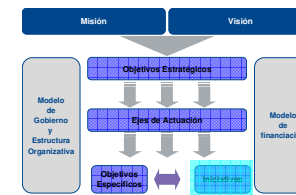
Iniciativa	Desarrollo de acciones comerciales conjuntas	Eje de Actuación	Comercialización e Internacionalización
Objetivos	Principales actividades		
• Potenciar la imagen de calidad y tradición de los productos asturianos. • Desarrollar acciones comerciales conjuntas aprovechando posibles sinergias entre las empresas. • Promover la colaboración y coordinación en la participación en las principales ferias del sector.	• Realización de campañas de promoción bajo una marca identificativa de la Región. • Definición y ejecución de acciones conjuntas de promoción de productos asturianos en diferentes canales: grandes cadenas, canal Gourmet, canal Foodservices, etc. • Aprovechamiento de las sinergias comerciales entre las empresas: contratación conjunta de comerciales para productos complementarios,... • Potenciación de las Denominaciones de Origen de productos asturianos y la creación de marcas de calidad. • Definición del posicionamiento y de los segmentos objetivos a los que dirigirse. • Participación conjunta, eficaz y planificada en actividades promocionales a nivel nacional e internacional (ferias, misiones comerciales, etc.).		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
• Potenciación de la imagen de los productos asturianos. • Apertura de nuevos mercados. • Optimización / reducción de costes de comercialización a través del aprovechamiento de sinergias entre las empresas.	• Empresas. • Consorcios exportadores y empresas comercializadoras. • Empresas de distribución. • IDEPA. • Cámaras de Comercio.	• Número de empresas que participan en el proyecto. • Número de promociones realizadas en grandes superficies. • Incremento de cuotas de mercado fuera de la región. • Evolución o repercusión sobre la cifra de negocios de las empresas.	

Eje de Actuación: Comercialización e Internacionalización - Fichas de Iniciativas



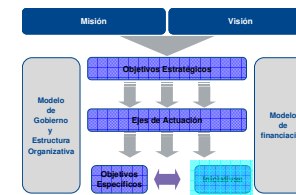
Iniciativa	Oportunidades de crecimiento en las empresas del sector a través del desarrollo del turismo rural y gastronómico	Eje de Actuación	Comercialización e Internacionalización
Objetivos	Principales actividades		
• Aumentar el conocimiento y consumo de productos asturianos a través de la promoción en canales alternativos como el de turismo rural y gastronómico.	• Estudio de las potencialidades existentes en el sector de turismo rural y gastronómico para la comercialización de productos asturianos. • Desarrollo de estrategias conjuntas de promoción de los productos con los agentes del sector turístico explotando las posibles sinergias existentes. Algunos ejemplos de acciones en colaboración con el sector turístico son los siguientes • Diseño de rutas gastronómicas y visitas guiadas a las empresas de producción artesanal. • Promoción de los productos y entregas de muestras. • Desarrollo de tiendas para la venta de productos asturianos. • Búsqueda de relaciones Empresas – Restaurantes, en el ámbito de las diferentes rutas gastronómicas de la Región. • Etc.		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
• Mayor promoción y conocimiento de la calidad de los productos asturianos. • Apertura de nuevos canales para la comercialización de los productos.	• Empresas. • IDEPA. • Consejería de Turismo. • Empresas de turismo. • Cámara de Comercio.		• Número de acciones conjuntas desarrolladas. • Número de empresas implicadas.

Eje de Actuación: Comercialización e Internacionalización - Fichas de Iniciativas



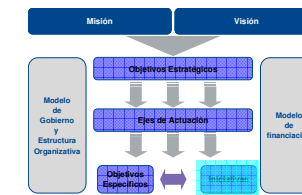
Iniciativa	Soporte a la internacionalización de las empresas	Eje de Actuación	Comercialización e Internacionalización
Objetivos	Principales actividades (desarrolladas por Asturex)		
• Apoyar a las empresas en sus proyectos de internacionalización, a través del asesoramiento de especialistas y el apoyo económico.	• Asesoramiento práctico para la internacionalización: • Introducción comercial: servicio integral de consultoría que permite a las empresas asturianas iniciarse en el mercado de destino, presentando su producto a potenciales clientes. • Seguimiento comercial de contactos: seguimiento de aquellos contactos que la empresa ya tenga, o que haya realizado a través de una introducción comercial, misión comercial, o cualquier otro medio. • Búsqueda de agentes comerciales: acceso al mercado a través de agentes comerciales, en aquellos países en los que funcione esta figura. • Participación en ferias o eventos: asistencia a la empresa asturiana para la participación en una feria o eventos. • Implantación comercial en el país: asistencia en los pasos a realizar para la apertura de una oficina en el país. • Otros servicios: Información sobre normativa, trámites, contratación y fiscalidad internacional.		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
• Mayor conocimiento del proceso a seguir en la internacionalización. • Disminución de las barreras a la exportación. • Mejor acceso a líneas de ayudas.	• Empresas. • Asturex. • IDEPA.	• Número de consultas atendidas. • Proyectos de internacionalización desarrollados. • Número de empresas participantes.	

Eje de Actuación: Comercialización e Internacionalización - Fichas de Iniciativas



Iniciativa	Prospección de mercados exteriores	Eje de Actuación	Comercialización e Internacionalización
Objetivos	Principales actividades (desarrolladas por Asturex)		
Identificar y conocer las principales características de mercados exteriores potenciales de las empresas del sector.	- Realización de informes de prospección de mercados en los que se proporcionan los datos más relevantes, que permite evaluar las posibilidades de una empresa en un mercado determinado. - Estudios de mercado - Clientes potenciales y modos de acceso - Barreras de entrada - Legislación, normativa y fiscalidad - Análisis de inversiones - Fortalezas y debilidades de la oferta asturiana en los mercados - Identificación de oportunidades de negocio concretas - Realización de Jornadas de Información de Mercados Exteriores.		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
- Identificación de potenciales mercados exteriores para la comercialización de productos agroalimentarios asturianos. - Mejor conocimiento por parte de las empresas sobre las condiciones de mercados exteriores.	- Empresas - ASTUREX - IDEPA	- Número de informes realizados. - Número de empresas participantes de jornadas de información.	

Eje de Actuación: Productividad y Procesos - Fichas de Iniciativas



Iniciativa	Programa para la implantación de sistemas y certificaciones de calidad y seguridad alimentaria	Eje de Actuación	Productividad y Procesos
Objetivos	Principales actividades		
• Impulsar la implantación de sistemas de calidad y seguridad alimentaria en las empresas y fomentar la obtención de certificaciones de cumplimiento de estándares normativos obligatorios y voluntarios.	• Información sobre la normativa existente • Organización de jornadas formativas sobre la gestión de la calidad y seguridad alimentaria en las empresas. • Apoyo a la implantación y certificación de sistemas de gestión de calidad, seguridad alimentaria o medioambiental. • Implantación y seguimiento de sistemas de análisis de peligros y puntos de control crítico APPCC: Evaluación, diseño, planificación y seguimiento del Sistema APPCC. • Diseño e implantación de calidad de acuerdo a la norma UNE-EN ISO 22.000:2005 • Implantación de Normas British Retail Consortium (B.R.C.) • Implantación de Normas Internacional Food Standard (I.F.S.) • Implantación de sistemas de trazabilidad en Industria Alimentaria. • ISO 9001:2000, • ISO 14001:2004 • EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
• Adecuación de los productos y procesos de las empresas a la normativa de aplicación obligatoria y voluntaria. • Mayor prestigio de los productos y con garantía de calidad.	• Empresas • Laboratorios • Certificadoras • Empresas consultoras especializadas. • Club Asturiano de Calidad		• Número de jornadas organizadas. • Número de empresas participantes. • Número de proyectos de implantación desarrollados.

```

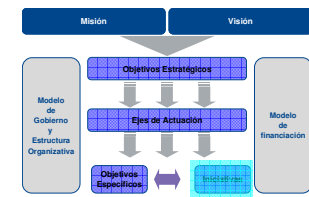
graph TD
    Misión[Misión] --> OE[Objetivos Estratégicos]
    Visión[Visión] --> OE
    OE --> EA[Ejes de Actuación]
    EA --> OE_S[Objetivos Específicos]
    EA --> Ind[Indicadores]
    OE_S <--> Ind
    GO[Modelo de Gobierno y Estructura Organizativa] --> OE_S
    FI[Modelo de financiación] --> Ind
  
```



El diagrama de flujo ilustra la metodología de planificación estratégica. En la parte superior, dos recuadros azules representan la **Misión** y la **Visión**. Una flecha gris descendente los conecta con una columna central de tres recuadros azules: **Objetivos Estratégicos**, **Ejes de Actuación** y **Objetivos Específicos**. Las flechas descendentes entre estos tres recuadros indican una relación de flujo. A la izquierda de esta columna central, un recuadro gris contiene el texto **Modelo de Gobierno y Estructura Organizativa**. A la derecha, otro recuadro gris contiene **Modelo de financiación**. En la base de la columna central, dos recuadros azules están conectados por una flecha horizontal de doble sentido: **Objetivos Específicos** a la izquierda y **Iniciativas** a la derecha. Las flechas descendentes desde **Objetivos Estratégicos** y **Ejes de Actuación** apuntan directamente a **Objetivos Específicos**.

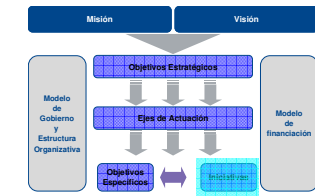


Eje de Actuación: Productividad y Procesos - Fichas de Iniciativas



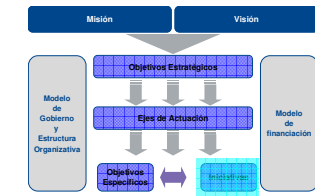
Iniciativa	Mejora de la gestión de residuos	Eje de Actuación	Productividad y Procesos
Objetivos	Principales actividades		
• Potenciar una mayor conciencia ambiental entre las empresas. • Fortalecer la capacidad ambiental de las empresas integrantes del Cluster.	• Coordinación de los sectores públicos, privados y académicos en la definición, justificación y explicación de la importancia que resulta aplicar políticas regionales para el manejo de desechos. • Elaboración de un detallado inventario de residuos y análisis de los costes de su gestión de cara a establecer la viabilidad de aplicar nuevas tecnologías para valorizarlos. • Definición de acciones en materia de gestión y valoración de residuos, así como explorar nuevas posibilidades. • Identificación y evaluación de oportunidades económicas potenciales a través del reciclaje y valoración de los residuos industriales. • Desarrollo tecnologías de reciclado de residuos. • Desarrollo de iniciativas de cooperación relacionadas con uso compartido de infraestructuras, equipos...etc.. en esta materia.		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
• Incremento de conciencia ambiental entre las industrias del sector. • Mayor control de los costes derivados de la gestión de residuos en las empresas. • Mejora de la imagen del sector.	• Empresas • Centros de Investigación / Universidades • DG de Ganadería y Agroalimentación • Consejería de Medio Ambiente • Consejería de Salud • COGERSA	• Número de residuos susceptible de ser tratados conjuntamente. • Número de residuos valorizados. • Número de empresas participantes. • Número de proyectos en colaboración entre empresas y con otros agentes de la Región.	

Eje de Actuación: Networking - Fichas de Iniciativas



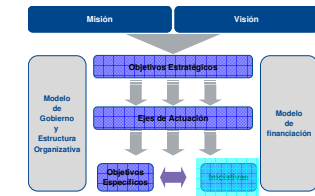
Iniciativa	Creación de un Foro de networking	Eje de Actuación	Networking
Objetivos	Principales actividades		
• Fomentar el intercambio de conocimiento y el debate estratégico entre las empresas del Cluster. • Crear las condiciones para la autodetección de sinergias operativas y comerciales entre las empresas.	• Elaboración y divulgación de un mapa de capacidades de las empresas del Cluster. • Organización de actividades para el conocimiento mutuo e intercambio de experiencias entre las empresas y principales agentes del sector. Entre ellas: • Organización de un Premio a la Innovación en el Sector Agroalimentario Asturiano en el que las empresas que compitan expongan su proyecto innovador ante las demás. • Visitas a empresas y centros a nivel nacional e internacional. • Definición de un sistema de formación-información por áreas de interés mediante encuentros con otros sectores y regiones. • Desarrollo de actividades colaborativas con Clusters del sector agroalimentario y otros sectores relacionados.		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
• Mejor conocimiento de las empresas-personas del Cluster y de las iniciativas emprendidas por el mismo y sus resultados. • Identificación de los problemas comunes del Cluster y soluciones. • Creación de una ventana al exterior. Establecimiento de relaciones con otros clusters, plataformas tecnológicas ...	• Todos los agentes de Cluster.		• Número de actividades organizadas y tipología. • Número de participantes. • Número de contactos realizados dentro y fuera del Cluster.

Eje de Actuación: Networking - Fichas de Iniciativas



Iniciativa	Desarrollo y presentación conjunta de propuestas a la Administración para impulsar iniciativas de interés común	Eje de Actuación	Networking
Objetivos	Principales actividades		
• Mejorar la comunicación entre las empresas del sector y las Administraciones. • Realizar propuestas a la Administración en temas de interés común a las empresas del sector.	• Exposición de las principales problemáticas que afectan a la industria agroalimentaria a los responsables políticos y de las Administraciones Públicas para que se tengan en cuenta a la hora de elaborar políticas de ámbito autonómico, estatal y europeo. • Desarrollo y presentación conjunta de propuestas a la Administración para impulsar iniciativas de interés común. Ejemplos de temas de interés identificados: • Adaptación del Puerto de Gijón para la salida y entrada de productos agroalimentarios: creación de una oficina de información, disponibilidad de servicios de laboratorio / veterinario, infraestructura frigorífica, entre otros. • Homologación / agilización de requerimientos para la comercialización de productos agroalimentarios entre CCAA.		
Beneficios esperados	Participantes		Indicadores
• Conocimiento por parte de las Administraciones Públicas de los problemas e inquietudes de las empresas del sector y sus propuestas para mejorar la competitividad de la industria agroalimentaria en Asturias.	• Empresas • DG de Ganadería y Agroalimentación - Consejería de Medio Rural y Pesca • Administraciones Públicas		• Número de contactos mantenidos. • Número de propuestas presentadas.

Eje de Actuación: Networking - Fichas de Iniciativas

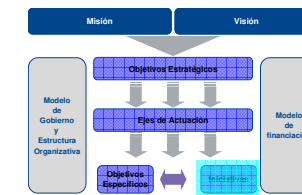


Initiativa	Plan de Comunicación del Cluster	Eje de Actuación	Networking
Objetivos	Principales actividades		
• Reforzar la imagen del Cluster como instrumento de mejora de la competitividad en el sector. • Asegurar una buena comunicación de las iniciativas del Cluster a las empresas integrantes y demás agentes implicados.	• Diseño de las estrategias de comunicación dirigidas a tanto a las empresas y agentes que potencialmente podrían convertirse en integrantes del Cluster, como a la sociedad en general. • Definición de las herramientas de comunicación que vayan a utilizarse a lo largo de la vida del Cluster. • Planificación de las acciones de comunicación para dar a conocer el Cluster a los principales agentes del sector: empresas, centros de investigación, centros tecnológicos, Administraciones, universidades, otros Clusters, etc.		
Beneficios esperados	Participantes	Indicadores	
• Mayor conocimiento sobre el Cluster, sus iniciativas y beneficios que aporta al sector agroalimentario en Asturias. • Incremento del número de participantes en el Cluster.	• Todos los agentes de Cluster.	• Número de acciones de comunicación desarrolladas • Número de empresas y agentes involucrados.	

El diagrama de flujo ilustra la metodología de planificación estratégica. En la parte superior, dos recuadros azules representan la **Misión** y la **Visión**. Una flecha descendente los conecta con un recuadro centralizado de **Objetivos Estratégicos**. Desde aquí, tres flechas descendentes conducen a un recuadro centralizado de **Ejes de Actuación**. A continuación, tres flechas descendentes más conducen a dos recuadros en la parte inferior: **Objetivos Específicos** a la izquierda y **Iniciativas** a la derecha. Estos dos recuadros están conectados por una flecha horizontal de doble sentido. A la izquierda del flujo principal, un recuadro gris vertical indica el **Modelo de Gobierno y Estructura Organizativa**, y a la derecha, otro recuadro gris vertical indica el **Modelo de financiación**.



Otras iniciativas de interés que podrían desarrollarse en el marco del Cluster de la Industria Agroalimentaria a medio y largo plazo



Creación de un parque tecnológico agroalimentario

- Iniciativa que pretende favorecer la creación de empresas de base tecnológica en el campo de la investigación de alimentos, a través de la concentración de centros de investigación, empresas tecnológicas, centros de conocimiento (universidades), etc. favoreciendo la cooperación y el desarrollo del Cluster a largo plazo.

Servicio de búsqueda de equipamiento e inversiones de interés común

- Creación de un servicio de información a las empresas del sector agroalimentario sobre las últimas novedades en equipamientos e infraestructuras en el sector. La iniciativa incluiría además la formación de una central de compras de equipamiento que diera servicio a las empresas del sector.

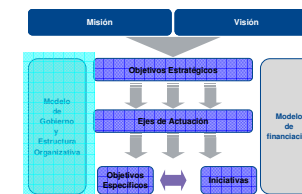
Negocios en el sector de la restauración a nivel nacional

- Iniciativa que persigue la comercialización y promoción de los productos y gastronomía asturiana dentro y fuera de la Región, a través de la creación de establecimientos de restauración marcadamente “asturianos”.

4

Estructura Organizativa y Modelo de Gestión

Principales agentes del futuro Cluster de la Industria Agroalimentaria de Asturias



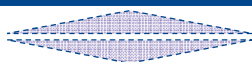
Gobierno del Principado de Asturias: Consejería Medio Rural y Pesca, IDEPA, ASTUREX...

Asociaciones Empresariales: Asociación Industrias Lácteas, Asociación . de Queseros Asturianos, Asociación de Sidras de Asturias, Asociación de Lagareros, APROVICAN, ASINCAR, FADE...

Consejos Reguladores DO e IGP

Proveedores de envases,
maquinaria y materiales

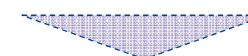
Proveedores Materias
Primas



Productores primarios

**Empresas de la Industria
Agroalimentaria**

Distribuidores



Clientes



**Cámaras de
Comercio**

Centros de Investigación, Tecnológicos y Universidades: IPLA, LILA, SERIDA, Polo Alimentario-Univ. de Oviedo, Centro de Competencia de la Leche, ...

Centros de Formación: FENA, Universidad de Oviedo, Fundación Asturiana de la Carne, ASINCAR, ...

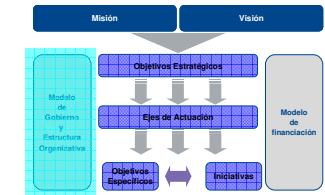
CARNICASTUR

**Cluster del
Conocimiento**

Otros clusters a nivel
nacional e internacional

Otros Agentes: Club Asturiano de Calidad, Club Asturiano de la Innovación, Empresas de gestión de residuos ...

Estructura Organizativa - Órganos de Gobierno



Asamblea General

- Órgano supremo de gobierno del Cluster que tiene como principal finalidad velar por el correcto funcionamiento del Cluster, así como marcar los objetivos estratégicos y la líneas de actuación del mismo.

Órgano Ejecutivo

- Es el órgano de Gobierno del Cluster y su misión es supervisar el cumplimiento de los acuerdos adoptados en la Asamblea General.

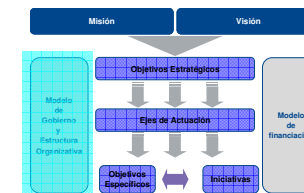
Cluster Manager

- Su misión principal es la gestión diaria del Cluster, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el desarrollo de las iniciativas y proyectos en los plazos previstos e impulsar e incentivar el crecimiento del Cluster.

Grupos de Trabajo

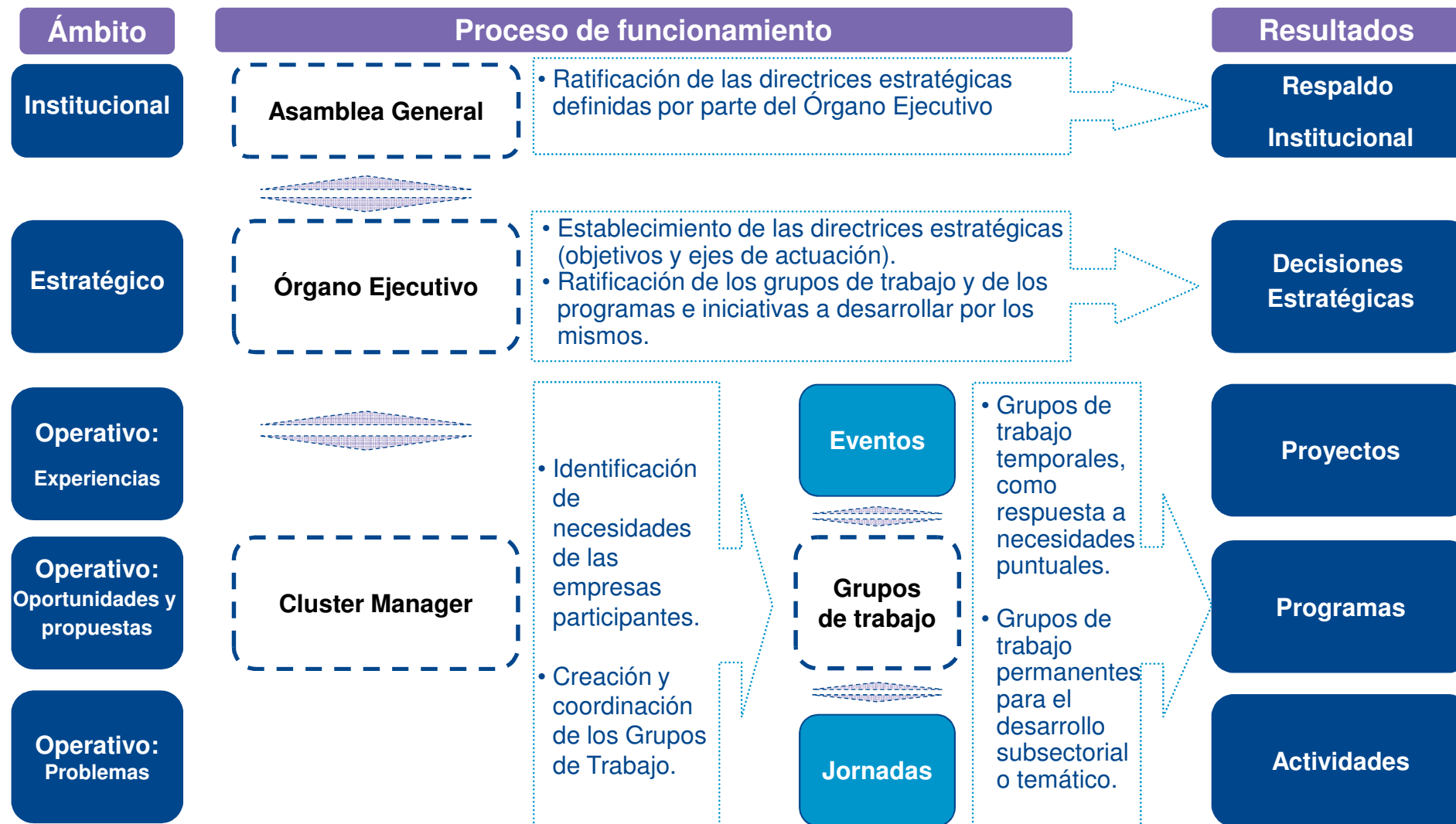
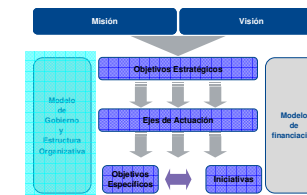
- Los grupos de trabajo de carácter subsectorial o temático son los encargados de la identificación, desarrollo e implantación de oportunidades que puedan ser beneficiosas para el sector.

Órganos de Gobierno - Composición y Principales Funciones

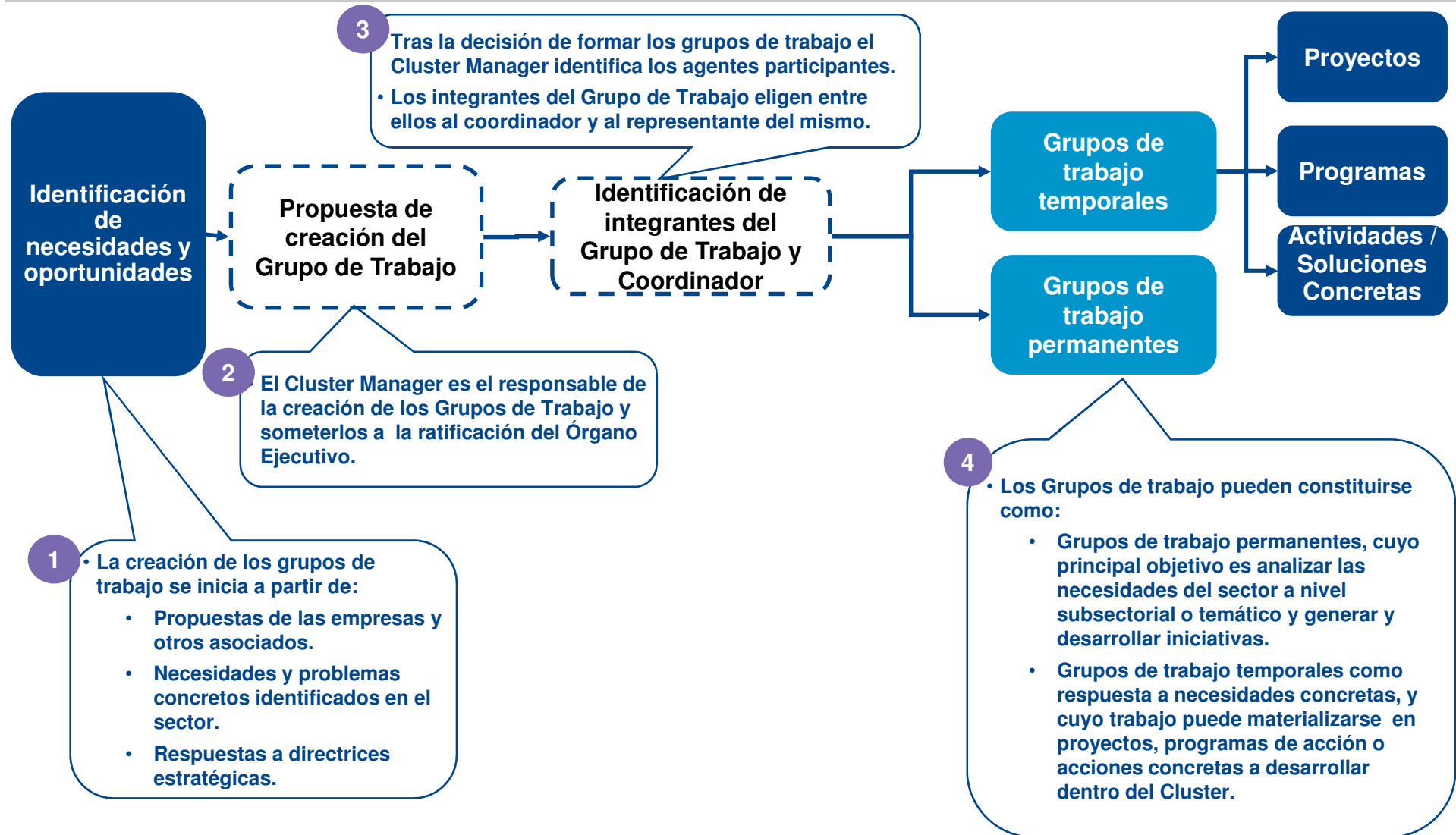
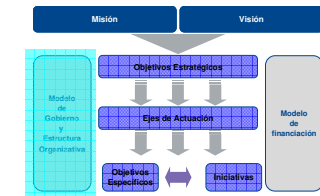


	Composición	Principales funciones
Asamblea General	Socios fundadores y de número: empresas, organismos públicos (IDEPA, Consejería de Medio Rural y Pesca, ...) , centros de investigación, universidades, cámaras de comercio, otros agentes del sector.	- Elegir a los integrantes del Órgano Ejecutivo. - Aprobar las cuentas anuales. - Aprobar las propuestas del Órgano Ejecutivo: objetivos estratégicos, líneas de actuación, etc. - Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias. - Acordar la contratación y remuneración del personal.
Órgano Ejecutivo	- Presidente. - Vicepresidente. - Secretario. (Seleccionados entre las empresas integrantes del Cluster en función de su predisposición y experiencia).	- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General. - Establecer y proponer objetivos y líneas estratégicas a desarrollar. - Formular y someter a aprobación los balances y las cuentas anuales. - Resolver sobre la admisión de nuevos asociados. - Elaborar el Reglamento de Régimen Interno. - Cualquier otra facultad que no sea de la exclusiva competencia de la Asamblea General.
Cluster Manager	- Cluster Manager. - Apoyo administrativo.	- Representar legalmente al Cluster. - Coordinar las iniciativas y proyectos desarrolladas por los Grupo de Trabajo. - Desarrollar actividades de promoción del Cluster y captación de nuevos asociados.
Grupos de Trabajo	- Coordinador del Grupo de Trabajo. - Participantes: empresas y otros agentes (centros de investigación, universidades,...).	- Incentivar el desarrollo de nuevos proyectos en el ámbito del Cluster. - Implantar las iniciativas y proyectos identificados.

Estructura de funcionamiento



Funcionamiento de los grupos de trabajo

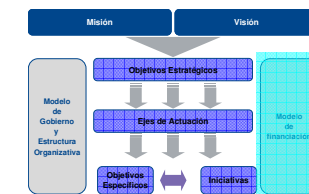


Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

5

Modelo de Financiación

El modelo de financiación previsto es mixto, con participación tanto de las Administraciones como de las empresas y otros participantes del Cluster



Fases de vida del Cluster



Financiación total	Pública	Privada	Fases de vida del Cluster			
			Constitución del Cluster	Puesta en marcha	Desarrollo	Consolidación del Cluster
	100%	0%	100%	75%	50%	25%
	0%	100%	0%	25%	50%	75%
Gastos de Constitución y Estructura			- Los gastos de constitución y de funcionamiento del Cluster serán financiados inicialmente 100% por fuentes públicas. - En fases más maduras del Cluster, la financiación privada irá incrementándose progresivamente: se prevé que la financiación privada se realice a través de cuotas aportadas por las empresas y otros participantes del Cluster en función de su tamaño y facturación.			
Proyectos			- Los proyectos llevados a cabo dentro del ámbito del Cluster serán financiados a través de un modelo mixto público – privado. - Desde el Cluster se buscará financiación pública en los programas de apoyo de las Administraciones regional, nacional y europea. - Las empresas contribuirán a la financiación de los proyectos en los que participen.			

6

Inversión prevista y estimación del impacto económico

- 6.1 Inversión prevista
- 6.2 Impacto económico
- 6.3 Resultados cualitativos esperados

La inversión prevista en los próximos 3 años para el desarrollo de las iniciativas del Cluster asciende a 2,6 millones de euros

Eje	Iniciativa	Inversión prevista				Total Eje
		Año 1	Año 2	Año 3	Total	
Gestión empresarial	Servicio de información sobre tramitación de ayudas y subvenciones	20.000	10.000	10.000	40.000	208.000 €
	Formación para directivos y mandos intermedios (habilidades directivas, Marketing, Comercial, ...)	18.000	75.000	75.000	168.000	
Tecnología e innovación	Mejora de la gestión de la innovación		38.000	38.000	76.000	936.000 €
	Punto de apoyo I+D+i	20.000	40.000	40.000	100.000	
	Proyecto de I+D+i para el diseño y desarrollo de nuevos envases en el ámbito de los productos artesanales		200.000	200.000	400.000	
	Incorporación de las TIC en las empresas	30.000	180.000	150.000	360.000	
Comercialización e internacionalización	Desarrollo de acciones comerciales conjuntas	125.000	125.000	150.000	400.000	440.000 €
	Soporte a la internacionalización de las empresas	Desarrollo a través de Asturex				
	Prospección de mercados exteriores	Desarrollo a través de Asturex				
	Oportunidades de crecimiento en las empresas del sector a través del desarrollo del turismo rural y gastronómico.		40.000		40.000	

La inversión prevista en los próximos 3 años para el desarrollo de las iniciativas del Cluster asciende a 2,6 millones de euros (continuación)

Eje	Iniciativa	Inversión prevista				Total Eje
		Año 1	Año 2	Año 3	Total	
Productividad y procesos	Aprovechamiento de sinergias logísticas	40.000	40.000	40.000	120.000	596.000 €
	Programa para la implantación de sistemas y certificaciones de calidad y seguridad alimentaria	20.000	60.000	90.000	170.000	
	Programa de reducción de costes	30.000	42.000	84.000	156.000	
	Mejora de la gestión de residuos		50.000	100.000	150.000	
Networking	Foro de networking	12.000	18.000	24.000	54.000	222.000 €
	Desarrollo y presentación conjunta de propuestas a la Administración para impulsar iniciativas de interés común	6.000	6.000	6.000	18.000	
	Plan de Comunicación del Cluster	50.000	50.000	50.000	150.000	
Otros	Desarrollo de una plataforma Web del Cluster	40.000	3.000	3.000	46.000	46.000 €
Estructura y Funcionamiento	Sueldos y salarios: Cluster Manager y apoyo administrativo	65.000	65.000	65.000	195.000	240.000 €
	Equipamiento y material de oficina	5.000	5.000	5.000	15.000	
	Alquileres y consumos	10.000	10.000	10.000	30.000	
Total		491.000	1.057.000	1.140.000	2.688.000	2.688.000 €

Los ejes en los que se prevé mayor inversión son los de Tecnología e Innovación y de Productividad y Procesos

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

6

Inversión prevista y estimación del impacto económico

6.1

Inversión prevista

6.2

Impacto económico

6.3

Resultados cualitativos esperados

El impacto del Cluster en la Industria Agroalimentaria en Asturias se ha calculado a partir de la estimación del efecto que tendrá la constitución del Cluster en los principales indicadores económicos del sector ...

Procedimiento de cálculo:

1 Evolución de los indicadores macro económicos

- Análisis de la evolución en los últimos años de los principales indicadores macroeconómicos en el sector agroalimentario y sus subsectores:
 - Importe neto de la cifra de negocio
 - Personas ocupadas
 - Exportaciones

2 Previsión de crecimiento (sin Cluster)

- Estimación de la evolución de los indicadores en los próximos 3 años a partir de la tendencia de crecimiento del sector y sus subsectores y de las previsiones de crecimiento económico en España.

3 Escenarios

- Establecimiento de dos escenarios para el cálculo de impacto:
 - Escenario conservador.
 - Escenario optimista.

4 Estimación del impacto

- Impacto en cada uno de los escenarios como diferencia entre el crecimiento previsto de los indicadores sin la creación del Cluster y el crecimiento esperado con la creación del mismo.

... en base a dos escenarios de cálculo

Para establecer la base sobre la que se calculará el impacto económico se ha analizado la evolución de los indicadores en los últimos años,...

1

Evolución de los indicadores macroeconómicos en los últimos años

- Se ha analizado la evolución de los indicadores en los últimos años en cada uno de los subsectores de la industria y en el global del sector agroalimentario.
- Del análisis efectuado se desprende que existen grandes oscilaciones de un año a otro por lo que es difícil establecer tendencias tanto a nivel sectorial como subsectorial.

		Evolución (último dato disponible: año 2006)					Crecimiento interanual				Media crecimiento interanual
		2002	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	
Importe neto cifra de negocio* (miles€)	Ind. cárnicas	152.630	136.737	137.627	159.329	155.010	-10%	1%	16%	-3%	0,8%
	Ind. lácteas	871.564	936.306	1.003.164	1.102.765	1.092.123	7%	7%	10%	-1%	5,9%
	Ind. de otros productos alimenticios	463.434	462.676	476.667	490.268	523.007	0%	3%	3%	7%	3,1%
	Ind. de bebidas	128.403	140.091	144.954	154.019	164.232	9%	3%	6%	7%	6,4%
	Total Ind. Agroalimentaria	1.616.031	1.675.810	1.762.412	1.906.381	1.934.372	4%	5%	8%	1%	4,6%
Personas ocupadas*	Ind. cárnicas	1.042	1.048	1.039	1.092	1.209	1%	-1%	5%	11%	3,9%
	Ind. lácteas	1.973	2.143	2.289	2.300	2.428	9%	7%	0%	6%	5,4%
	Ind. de otros productos alimenticios	3.632	3.773	3.704	3.957	4.581	4%	-2%	7%	16%	6,2%
	Ind. de bebidas	771	776	795	782	770	1%	2%	-2%	-2%	0,0%
	Total Ind. Agroalimentaria	7.418	7.740	7.827	8.131	8.988	4%	1%	4%	11%	5,0%
Exportaciones ** (miles€)	Ind. cárnicas		5.056	5.781	6.394	7.951		14%	11%	24%	16,4%
	Ind. lácteas		78.801	93.029	128.618	89.613		18%	38%	-30%	8,7%
	Ind. de otros productos alimenticios		47.067	52.318	63.539	57.408		11%	21%	-10%	7,7%
	Ind. de bebidas		4.976	4.492	5.517	5.212		-10%	23%	-6%	2,5%
	Total Ind. Agroalimentaria		135.900	155.620	204.068	160.184		15%	31%	-22%	8,0%

*Fuente: INE. Encuesta Industrial de Empresas. Elaborado por SADEI.

**Fuente: ICEX

.. y se ha proyectado su crecimiento en los próximos tres años teniendo en cuenta la evolución de los últimos años y las previsiones macroeconómica en España

2

Previsión de crecimiento a nivel nacional y de la Región (sin Cluster)

- Se ha proyectado los tres indicadores a partir de las previsiones de crecimiento de los mismos en el conjunto de la economía española que publica el Ministerio de Economía y Hacienda (Datos 19 de enero 2009).

		Previsión de crecimiento nacional 2009 (Ministerio de Economía y Hacienda)			Crecimiento esperado de la industria agroalimentaria en Asturias (sin cluster)				
		2009	2010	2011	2007*	2008*	2009	2010	2011
Importe neto cifra de negocio* (miles€)	Ind. cárnicas				156.287	157.575	155.054	156.915	160.994
	Ind. lácteas				1.156.374	1.224.405	1.204.815	1.219.272	1.250.973
	Ind. de otros productos alimenticios	-1,6%	1,2%	2,6%	539.209	555.913	547.019	553.583	567.976
	Ind. de bebidas				174.685	185.803	182.830	185.024	189.835
	Total Ind. Agroalimentaria				2.023.856	2.117.480	2.083.600	2.108.604	2.163.427
Personas ocupadas*	Ind. cárnicas				1.256	1.305	1.258	1.260	1.278
	Ind. lácteas				2.558	2.696	2.599	2.604	2.640
	Ind. de otros productos alimenticios	-3,6%	0,2%	1,4%	4.863	5.163	4.977	4.987	5.057
	Ind. de bebidas				770	770	742	743	754
	Total Ind. Agroalimentaria				9.435	9.904	9.547	9.567	9.701
Exportaciones ** (miles€)	Ind. cárnicas				9.257	10.779	10.865	11.256	11.774
	Ind. lácteas				97.375	105.809	106.656	110.495	115.578
	Ind. de otros productos alimenticios	0,8%	3,6%	4,6%	61.801	66.529	67.062	69.476	72.672
	Ind. de bebidas				5.343	5.478	5.522	5.721	5.984
	Total Ind. Agroalimentaria				173.073	186.998	188.494	195.280	204.263

** Proyección según crecimiento interanual histórico

Se han definido dos escenarios de cálculo según el impacto que tendría el Cluster en torno al crecimiento de los indicadores macroeconómicos y la participación de las empresas en la iniciativa

3

Escenarios

Conservador

- Participación de la Industria en la iniciativa Cluster: 20%.
- Importe neto de cifra de negocio: 3 puntos porcentuales sobre el crecimiento previsto.
- Personas ocupadas: 1 punto porcentual sobre el crecimiento previsto.
- Exportaciones: 5 puntos porcentuales sobre el crecimiento previsto.

Optimista

- Participación de la Industria en la iniciativa Cluster: 30%
- Importe neto de cifra de negocio: 5 puntos porcentuales sobre el crecimiento previsto.
- Personas ocupadas: 2 puntos porcentuales sobre el crecimiento previsto.
- Exportaciones: 10 puntos porcentuales sobre el crecimiento previsto.

Los incrementos porcentuales en cada uno de los indicadores se han estimado teniendo en cuenta la previsión de crecimiento anual, la media del crecimiento interanual en la Región en los últimos años y las experiencias de otras iniciativas Cluster.

Finalmente se ha calculado el impacto económico que tendría la creación del Cluster en los dos escenarios definidos

4

Estimación del impacto

- El impacto del desarrollo del Cluster en la industria agroalimentaria asturiana en los escenarios definidos supondría un **incremento en el importe neto de la cifra de negocio** del sector que va desde los **12,5 millones de euros anuales (escenario conservador)** a más de **31 millones de euros (escenario optimista)**. En el caso del volumen de **exportaciones se incrementaría en 1,8 millones anuales en el escenario conservador** y en más de **5,6 millones anuales en el optimista**.
- En cuanto al empleo, el Cluster supondría un **aumento de personas ocupadas** en torno a **20 anuales en el escenario conservador** y de casi **60 en el escenario** definido como **optimista**.

		Impacto Escenario Conservador (miles de €)					Impacto Escenario Optimista (miles de €)				
		Incremental crecimiento	Participación empresas	2009	2010	2011	Incremental crecimiento	Participación empresas	2009	2010	2011
Importe neto cifra de negocio* (miles€)	Ind. cárnicas	3,0%	20,0%	945	930	941	5,0%	30,0%	2.364	2.326	2.354
	Ind. lácteas			7.346	7.229	7.316			18.366	18.072	18.289
	Ind. de otros productos alimenticios			3.335	3.282	3.321			8.339	8.205	8.304
	Ind. de bebidas			1.115	1.097	1.110			2.787	2.742	2.775
	Total Ind. Agroalimentaria			12.705	12.502	12.652			31.762	31.254	31.629
Personas ocupadas*	Ind. cárnicas	1,0%	20,0%	3	3	3	2,0%	30,0%	8	8	8
	Ind. lácteas			5	5	5			16	16	16
	Ind. de otros productos alimenticios			10	10	10			31	30	30
	Ind. de bebidas			2	1	1			5	4	4
	Total Ind. Agroalimentaria			20	19	19			59	57	57
Exportaciones ** (miles€)	Ind. cárnicas	5,0%	20,0%	108	109	113	10,0%	30,0%	323	326	338
	Ind. lácteas			1.058	1.067	1.105			3.174	3.200	3.315
	Ind. de otros productos alimenticios			665	671	695			1.996	2.012	2.084
	Ind. de bebidas			55	55	57			164	166	172
	Total Ind. Agroalimentaria			1.870	1.885	1.953			5.610	5.655	5.858

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

6

Inversión prevista y estimación del impacto económico

6.1

Inversión prevista

6.2

Impacto económico

6.3

Resultados cualitativos esperados

La implantación de las iniciativas definidas conllevaría los siguientes resultados cualitativos

Eje	Iniciativa	Resultado esperados
Gestión Empresarial	Formación para directivos y mandos intermedios	• Mejora de la capacidad de gestión empresarial entre los directivos del sector. • Incremento del conocimiento empresarial de los directivos y profesionales del sector en áreas concretas de negocio. • Incremento de la cultura de colaboración en las empresas del sector.
	Servicio de información sobre tramitación de ayudas y subvenciones	• Disminución del tiempo y recursos destinados por las empresas en el proceso de solicitud y tramitación de líneas de ayudas y subvenciones. • Incremento del número de subvenciones y ayudas obtenidas por las empresas.
Tecnología e innovación	Mejora de la gestión de la innovación	• Mejora en la gestión del I+D+i en las empresas del sector. • Aumento del nivel de conocimiento y aplicación de herramientas de innovación en las empresas. • Mejora de la transferencia tecnológica entre los centros tecnológicos y de investigación y las empresas
	Punto de apoyo I+D+i	• Conocimiento por parte de las empresas de los recursos I+D+i disponibles a nivel nacional e internacional. • Mayor coordinación y mejora en la ejecución de proyectos de I+D+i. • Incremento de los proyectos de I+D+i en colaboración con otras empresas y agentes del sector.
	Proyecto de I+D+i para el diseño y desarrollo de nuevos envases	• Mejora de las condiciones de comercialización de productos artesanos permitiendo el acceso a nuevos mercados. • Mejora de la calidad de presentación de los productos. • Productos adaptados a las necesidades de los consumidores.
	Incorporación de las TIC en las empresas	• Mejora de la gestión interna de las empresas del sector agroalimentario. • Mayor acceso a las TIC por parte de las empresas del sector. • Soluciones TIC adaptadas a las necesidades del sector.

La implantación de las iniciativas definidas conllevaría los siguientes resultados cualitativos (II)

Eje	Iniciativa	Resultado esperados
Comercialización e Internacionalización	Desarrollo de acciones comerciales conjuntas	• Aumento de las ventas de productos agroalimentarios asturianos tanto en el mercado regional como en el nacional e internacional. • Refuerzo de la imagen de Asturias como referente de calidad y diversidad de productos agroalimentarios. • Acceso a nuevos mercados y segmentos.
	Oportunidades de crecimiento en las empresas del sector a través del desarrollo del turismo rural y gastronómico.	• Incremento de las ventas en el mercado local mediante el acceso a nuevos canales. (turismo rural, turismo gastronómico...) • Mayor conocimiento sobre los productos asturianos fuera de la Región.
	Soporte a la internacionalización	• Reducción en las barreras a la exportación, especialmente para las pequeñas y medianas empresas de la Región. • Incremento de las exportaciones en las empresas del sector. • Mayor número de proyectos colaborativos entre empresas para la exportación.
	Prospección de mercados exteriores	• Identificación de los mercados con mayor potencial para la comercialización de los productos asturianos. • Conocimiento de las condiciones y características de los mercados exteriores potenciales.

La implantación de las iniciativas definidas conllevaría los siguientes resultados cualitativos (III)

Eje	Iniciativa	Resultado esperados
Productividad y procesos	Implantación de sistemas y certificaciones de calidad y seguridad alimentaria	• Mayor número de empresas que implantan sistemas y certificaciones de calidad y seguridad alimentaria adecuándose así a las normativas regionales, nacionales y europeas. • Reconocimiento de la calidad de los productos asturianos. • Aumento de la capacidad de comercialización y exportación en nuevos mercados gracias a la adecuación de los productos y procesos a las exigencias de éstos.
	Aprovechamiento de sinergias logísticas	• Reducción de los costes logísticos en las empresas. • Mejora de la capacidad el acceso a nuevos mercados gracias a los proyectos de distribución conjunta.
	Programa de reducción de costes	• Mejora de la competitividad en costes de las empresas. • Cambio cultural en las empresas hacia una filosofía productiva basada en la generación de valor.
	Mejora de la gestión de residuos	• Incremento de la conciencia ambiental en las empresas. • Mejora de la imagen de la industria agroalimentaria asturiana. • Reducción de la contaminación generada por las empresas. • Mayor control sobre los costes derivados de la gestión de residuos en las empresas.

La implantación de las iniciativas definidas conllevaría los siguientes resultados cualitativos (IV)

Eje	Iniciativa	Resultado esperados
Networking	Creación de un Foro de networking	• Mejora en la comunicación y relación entre los empresarios y profesionales del sector. • Identificación de los problemas comunes del sector y sus soluciones • Mayor conocimiento de las iniciativas y actividades desarrolladas por el Cluster. • Incremento del número de empresas y agentes integrantes del Cluster. • Aumento de la cultura de cooperación entre las empresas del sector. • Relaciones de cooperación con otros Clusters dentro y fuera del sector.
	Desarrollo y presentación conjunta de propuestas a la Administración	• Mejora de la comunicación entre las empresas y la Administración. • Mayor adaptación de las políticas públicas a las problemáticas globales del sector agroalimentario.
	Plan de Comunicación del Cluster	• Promoción del Cluster como motor de desarrollo de la industria agroalimentaria asturiana. • Mayor conocimiento de las iniciativas y actividades desarrolladas por el Cluster..
Otros	Desarrollo de una plataforma Web del Cluster	• Difusión de la actividad del Cluster e información de interés para las empresas y agentes del sector. • Gestión eficiente de la información como soporte a las actividades del Cluster.

Segunda Parte: Definición y lanzamiento del Plan Estratégico

7

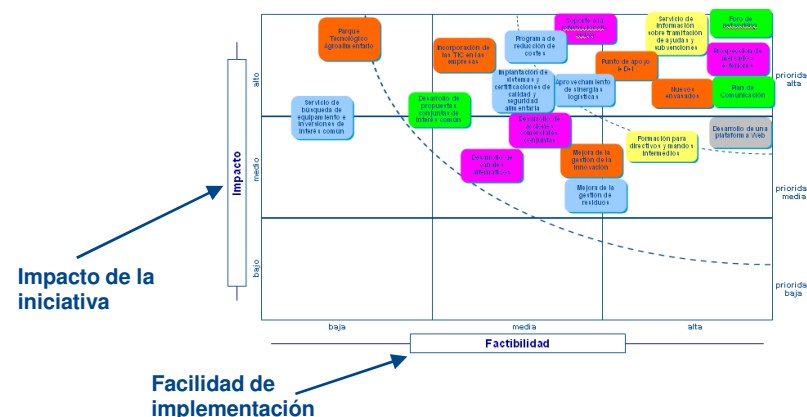
Hoja de Ruta

La planificación de las actuaciones recogidas en el presente Plan Estratégico se ha realizado a partir de su priorización de las mismas a través de la Matriz Impacto-Accesibilidad

1

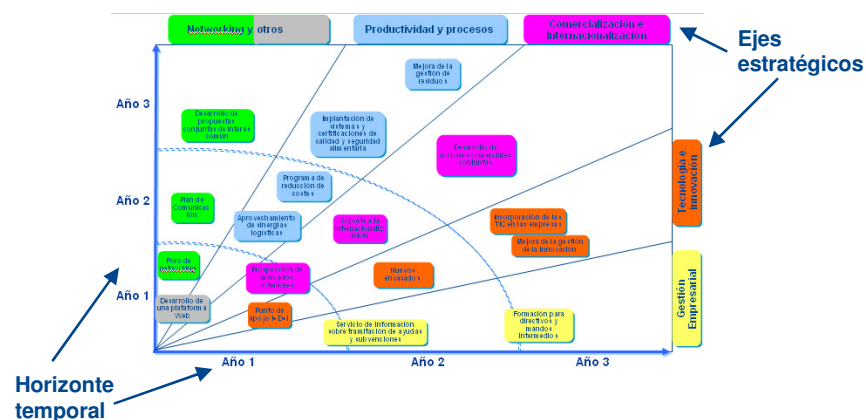
Matriz Impacto-Accesibilidad

- Las iniciativas identificadas se han priorizado para proceder a un orden en su implementación. Los criterios de valoración para la priorización son dos:
 - Impacto: beneficios que aporta la iniciativa a las empresas en particular y al sector en general.
 - Factibilidad: facilidad de ejecución de las iniciativas y proyectos teniendo en cuenta los recursos necesarios (tiempo, personas, dinero), las características culturales de las empresas o la disponibilidad del conocimiento necesario para llevar a cabo una iniciativa.



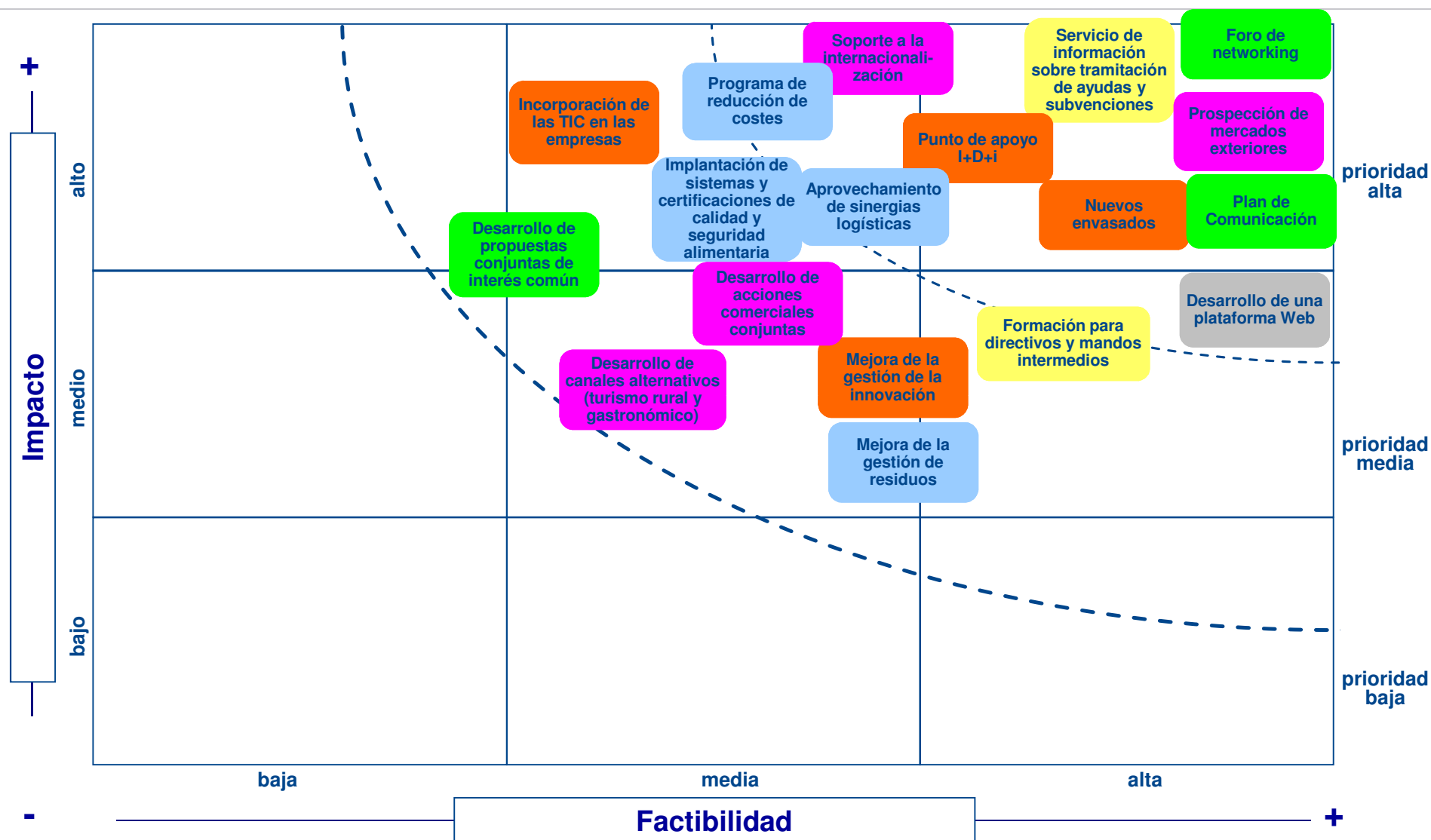
2

Mapa de Transformación

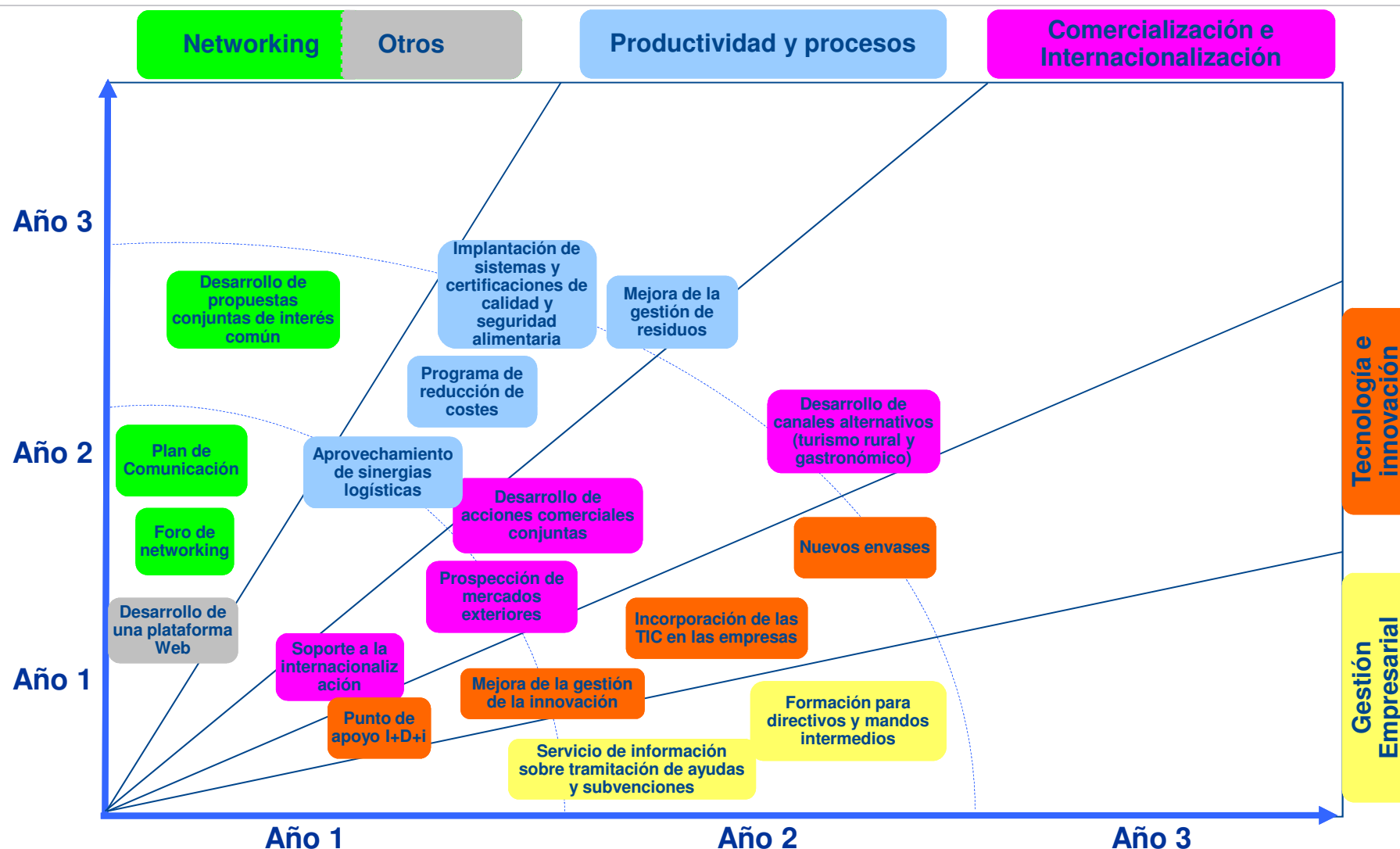


- El Mapa de Transformación es una herramienta de representación gráfica de las actuaciones identificadas en el Plan Estratégico, que permite visualizar la secuencia y el año de actuación previsto.
- Las iniciativas y proyectos aparecen agrupados dentro del área correspondiente a su eje de actuación y distribuidas según la fecha prevista para su puesta en marcha.
- Las iniciativas situadas más cerca del origen son las que, por su priorización en la matriz Impacto-Accesibilidad serán desarrolladas en primer lugar.

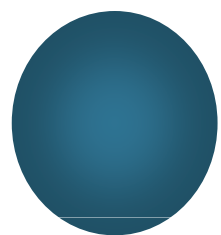
Las iniciativas y proyectos se priorizan en función de su impacto en las empresas y la facilidad de implantación



El mapa de transformación proporciona una visión de las iniciativas agrupadas por eje estratégico y año de implantación



Nota: el año contempla el inicio del proyecto / iniciativa, pudiéndose extender su desarrollo años sucesivos



Anexo: Participantes

A lo largo de la elaboración del Plan Estratégico se realizaron 23 entrevistas presenciales a empresas del sector,...

Empresa	Nombre	Cargo
Agua de Cuevas	Eduardo Martínez González	Gerente
Bodegas del Narcea	María Gutierrez Menéndez	Directora
Cafento	Pelayo Collantes	Departamento de Marketing
CAPSA	Pedro Astals Coma	Consejero Delegado
COASA	Marino González Fernández	Presidente
Congelados Sariego	Abelardo Buznego Costales	Director Financiero
Conservas Agromar	Armando Barrio Acebal	Director Gerente
EXNOR	Ernesto Tessier Folgueras	Director Comercial
Fanpesco	Julio Cesar Fanjul Fernandez	Director Gerente
Friobas Basilio	Beatriz Castro Álvarez	Gerente
Grupo Fuensanta	José Antonio Fernández Kelly-Escobedo	Director Gerente
Industrias Granderroble	Angel Viejo Fernández-Asenjo	Director Gerente
Industrias Lácteas Monteverde	Ernesto Tessier Folgueras	Director Comercial

A lo largo de la elaboración del Plan Estratégico se realizaron 23 entrevistas presenciales a empresas del sector,... (cont.)

Empresa	Nombre	Cargo
Mantequerías Arias	Luis García Carmona	Director de Fábrica
Quesos La Peral	Esther Álvarez Bango	Gerente
Reny Picot	Ricardo González González	Director de Fábrica
Sidra Cortina	Celestino Cortina	Director Gerente
Sidra Estrada	Sergio Estrada	Gerente
Sidra Mayador	Consuelo Busto	Directora Gerente
Sidra Trabanco	Andrea Fernández	Adjunta a Dirección
Toscaf	Jorge Enjamio Vázquez	Director de Producción
Valle, Ballina y Fernández	José Cardin Zaldívar	Gerente
Vino Cangas	Victor Álvarez	Gerente

... y 11 entrevistas a centros de investigación, asociaciones empresariales, organismos públicos y otros agentes relacionados con el sector agroalimentario en Asturias

Organización	Nombre	Cargo
DG Ganadería y Agroalimentación	Luís Miguel Álvarez	Director General
SERIDA	Pedro Ángel Castro Alonso / Juan-José Mangas	Director / Responsable de Investigación
Centro de Competencia de la Leche y Derivados	Celina Quirós	Directora
IPLA	Juan Carlos Bada Gancedo	Director
Universidad de Oviedo	Mario Díaz Fernández	Catedrático de Ingeniería Química
Cámara de Comercio de Oviedo	Ignacio Iglesias / Rocío Del Arco	Director de Área / Técnico de Proyectos
Asturex	Alberto Robles / José Ramón Novoa	Director General / Jefe de Área
LILA	Alberto Meana	Director Adjunto
Mancomunidad de la Sidra	Alejandro Vega	Presidente
ALA	José María Osoro	Presidente
Fundación Asturiana de la Carne	Manuel Del Busto Álvarez	Presidente

El estudio de campo se completó con la realización de un encuesta on-line y telefónica en la que participaron un total de 30 empresas

Empresas		
Antonio Piedralba Mendez, E.I.	Ignacio Arbesu Cimadevilla y 4 Mas, C.M. (Sidra Arbesu)	Pastas Campoamor, S.L.
Bernardo Alvarez Valdés, S.L. (Alber)	Industrial Zarracina, S.A.	Peña Valmar, S.A. (Horno San Honorato)
Camilo de Blas, S.A.	Inés Granda, S.A.	Segundo Gonzalez Gonzalez, S.A. (Viveros de Angula Delfa)
Concentrados Villaviciosa S.A.	Jacinto Rama Díaz, E.I. (Confitería Jarama)	Sidra Angelón, S.L.
Danone, S.A.	Juan Manuel Alvarez Díaz, S.L. (Confitería Moka)	Sidra Escanciador, S.A. (Escanciador)
Ganori, S.L.	La Asturiana, S.A. (LASA)	Sidra Menéndez, S.L. (Menéndez)
Gonzalez Barrio, S.L. (Conservas Costeras)	La Flor de Julio, S.L.	Sidra Peñón, S.L.
Grusifas S.A.	Lagares Asturianos, S.L. (Grupo Trabanco)	Vimastur, S.L.L.
Guzman Riestra Riestra, E.I. (Sidra Riestra)	Llagar Herminio, S.L.	Vinos La Muriella S.L.
Hostelería Cerecedo, S.L.	Mariscos Oviñana, S.L.	

En los grupos de trabajo participaron un total de 16 representantes de empresas, centros de investigación y otros organismos públicos y privados relacionados con el sector agroalimentario en Asturias

Empresa / Organismo	Nombre	Cargo
DG Ganadería y Agroalimentación	Julio César Menéndez	Jefe de Servicio
Exnor	Gumersindo Rubín	Director Gerente
Sidra Cortina	Celestino Cortina	Director Gerente
IPLA	Ana Rodríguez	Directora del Grupo de fermentos lácticos y bioconservación
Cámara de Comercio de Oviedo	Rocío Del Arco	Técnico de Proyectos
Valle, Ballina y Fernández	José Cardin Zaldívar	Gerente
Friobas Basilio	Beatriz Castro Álvarez	Gerente
Mancomunidad de la Sidra	Alejandro Vega	Presidente
COASA	Marino González Fernández	Presidente
Sidra Trabanco	Alejandro Vallaure	Dep. Comercial
Asturian Berries	Juan Carlos Miranda	Gerente
SERIDA	Juan José Mangas	Responsable de Investigación
Centro de Competencia de la Leche y Derivados	Celina Quirós	Directora

En los grupos de trabajo participaron un total de 16 representantes de empresas, centros de investigación y otros organismos públicos y privados relacionados con el sector agroalimentario en Asturias (cont.)

Organización	Nombre	Cargo
Asturex	José Ramón Novoa Coomonte	Jefe de Área
Mancomunidad de la Sidra	Carlos Moreno	Gerente Fondos Leader Plus
Mancomunidad de la Sidra	Susana Palacio	Agente de Desarrollo Local

Otros participantes en la elaboración del Plan Estratégico fueron los siguientes

Organización	Nombre	Cargo
ASINCAR	Juan Díaz / Maite Villastrigo	Gerente / Coordinadora
Club Asturiano de la Innovación	Ana María García Solar	Agente de la Red pIDI
Cluster Agroalimentario de la Región de Murcia	José Ramon Miralles (AGRUPAL)	Coordinador de Medioambiente y SI
	Miquel Ayuso (Centro Tecnológico de la Conserva)	Responsable de Medio Ambiente
Cluster Agroalimentario de Navarra (Agencia Navarra de Innovación)	María José Fernández	Directora de Proyectos
Scottish Food and Drink Cluster	Amanda Brown	Senior Executive
Cluster del Conocimiento	Alicia Veira de la Fuente	Directora
	Silvia Solar Menéndez (Chipbip)	Consultora
	Hugo González (Duro Felguera)	Analista
FENA	Paloma Grijota	Coordinadora Forum FENA
LINPAC	Ana Fernández	Directora de Innovación
PRODINTEC	Jesús M. Fernández / Pablo Coca	Director Gerente / Coordinador de Área



www.capgemini.com/consulting

*Capgemini Consulting is the strategy and
transformation consulting brand of Capgemini Group*

Copyright © 2009 Capgemini. All rights reserved.