



CLUSTER | DEVELOPMENT

1. INTRODUCCIÓ

Antecedents i justificació del projecte

El present document és el resultat de la realització del **“Projecte per a la millora de la competitivitat del sector Agroalimentari al Pallars Jussà”**

El projecte s'emmarca en el programa de **“Treball a les 7 comarques”**, en concret, **“Al teu gust, aliments del Pallars”** i en aquest sentit s'alinea als objectius d'aquest programa d'entendre a terme accions que serveixin per tal de potenciar el desenvolupament econòmic de la comarca, i específicament de les empreses agroalimentàries del territori des d'un punt de vista global tenint sempre en compte que es persegueix reforçar la competitivitat de les empreses i agents. Així doncs es busca fomentar la dinamització de l'activitat econòmica i l'ocupació de la comarca.

En aquest document doncs, s'han detallat les diferents parts del projecte dut a terme al llarg de l'any 2013. Convé destacar ja d'inici que s'ha tractat d'un projecte de caire eminentment pràctic on s'ha combinat l'anàlisi estratègic de primer nivell així com la gestió del procés a través de la implicació i reflexió directa amb les empreses i els agents més rellevants del sector a la comarca.

Objectius

L'objectiu principal que impulsa la realització d'aquest projecte és **millorar la competitivitat de les empreses pertanyents al sector agroalimentari de la comarca del Pallars Jussà.**

Per aconseguir l'objectiu abans esmentat caldrà treballar altres objectius més específics i més concrets. Així doncs, s'haurà de treballar en els següents aspectes:

- Dur a terme una acurada caracterització de les empreses del sector agroalimentari classificant-les no només segons el sector productiu al que pertanyen (indústria càrnia, lactis, ...) sinó també per el negoci en el que competeixen (gourmet, foodservice, ...)
- Realitzar un anàlisi dels diferents negocis del sector:
 - Principals tendències
 - Condicionants del negoci (anàlisi de les 5 forces de Porter) posant especial èmfasi en l'anàlisi del competidors de referència
 - Anàlisi dels canals de comercialització detallant-ne els *BuyerPurchaseCriterias (BPC)* dels mateixos.
 - Etc.
- Elaborar, debatre i prioritzar de manera conjunta amb les empreses del sector un pla d'actuacions conjunt per al sector amb accions específiques per a cada un dels negocis.

La definició de mecanismes de participació publico-privats no s'han considerat com a un dels continguts del treball sinó que en si mateix defineix la metodologia emprada.

Així doncs, i per concloure aquest apartat direm que l'objectiu principal del projecte ha estat la identificació d'**estratègies i actuacions que permetin el reforç de la competitivitat de les empreses i agents que formen part del sector agroalimentari a la comarca del Pallars Jussà, fomentant d'aquesta manera la dinamització de l'activitat econòmica de la comarca i incrementant-ne la seva ocupació de manera indirecte.**

2. METODOLOGIA UTILITZADA

És clau explicar la metodologia utilitzada per a la realització del projecte per tal d'entendre amb major claredat quins són els resultats i principals conclusions del mateix. Tal com s'explicita en els següents paràgrafs i s'introduïa a l'anterior punt, aquest ha estat un projecte eminentment pràctic, de treball conjunt amb les empreses i no pas un estudi purament d'anàlisi. La principal diferència la trobem no tant en la forma de dur a terme l'anàlisi, sinó en la forma en què es busca l'opinió, el debat i el consens respecte les conclusions d'aquesta anàlisi. Aquest és el principal punt diferencial respecte diagnòstic i estudis que es puguin fer d'un sector en concret i la metodologia aplicada en aquest cas. Per tant, el factor crític d'èxit és la combinació de **l'anàlisi estratègic** del negoci alimentari amb un **procés d'interacció** molt intens amb les empreses del sector agroalimentari del Pallars Jussà.

L'anàlisi permet definir bé el negoci, entendre quines són les seves claus i pautes de funcionament, conèixer què fan els competidors, identificar estratègies de futur i veure quines són les mancances de les empreses així com la manera en què s'hauria de reforçar l'entorn per ajudar a les empreses a competir millor en el sector.

Pel que fa al procés, aquest és clau per a facilitar un canvi de mentalitat, un canvi estratègic per part de les empreses. Primer, involucrant-les en el projecte i motivant-les a participar activament a través de les entrevistes. Segon, convidant-les a participar en reunions de treball on les conclusions de l'anàlisi del sector permeten introduir exemples per obrir la seva mentalitat, trencar tòpics del sector i veure sortides de futur i possibles àrees d'actuació per a reforçar el posicionament de les seves empreses.

Un projecte amb molt d'anàlisi però sense aquest procés d'interacció, de suport al canvi estratègic, només serviria per acabar obtenint un informe molt detallat del que passa al sector però sense ser capaços d'introduir o facilitar cap mena de canvi a les empreses i, el més important, sense que aquestes sentissin que el projecte els aporta cap benefici o que se'l poden fer seu. Un projecte amb molt d'anàlisi, però sense procés, acabaria, sens dubte, com un estudi o diagnòstic més sobre el sector i a recollir en un llibre a guardar en una prestatgeria o calaix. De la mateixa manera, un projecte amb molta intensitat de procés, però sense cap mena d'anàlisi, tampoc aportaria els resultats esperats. Podríem reunir constantment en una mateixa taula

les empreses, parlant del que podem fer per al sector i limitant-nos a apuntar idees desordenades proporcionades pel propi sector. Estaríem fent involucrar al màxim les empreses, però no aportaríem cap mena de rigor en les conclusions ni tampoc objectivitat. I aquests són factors claus per encaminar i dirigir què és allò que té sentit fer, que realment ens aportarà valor i que serà realment estratègic per a reforçar la competitivitat de les empreses.

Un cop fet aquest aclariment, veiem quins són els aspectes relacionats amb l'anàlisi, el procés i la coordinació que s'han dut a terme al llarg del projecte.

Aspectes relacionats amb l'anàlisi

Caracterització empresarial del sector a la Pallars Jussà

Per tal d'obtenir una fotografia de la realitat empresarial agroalimentària de la comarca s'ha confeccionat una base de dades empresarial del sector, tot analitzant, una per una, cada empresa, a partir d'informacions extretes tant a les entrevistes, com agents d'entorn, així com mitjans especialitzats del sector o, en alguns casos en què hi havia informació disponible, també per recerques de notícies o webs pròpies per internet. Es tracta per tant de no limitar l'anàlisi a aquelles empreses a les quals s'entrevista en el marc del projecte, sinó d'apropar-se també a totes aquelles empreses identificades com a pertanyents al sector agroalimentari de la comarca, per tal de tenir una perspectiva més integral d'aquesta realitat. Així mateix, en els casos en què hi havia dades disponibles, s'ha contrastat la informació financera i econòmica a partir de la base de dades SABI Online que recull la informació del registre empresarial i permet fer una anàlisi des d'un punt de vista més quantitatiu, quant a dimensió del sector a la comarca, i la seva evolució.

Anàlisi estratègic del negoci

A partir de l'aplicació de diferents instruments d'anàlisi s'ha pogut conèixer amb profunditat quines són les principals tendències del sector agroalimentari i del seu mercat a nivell espanyol, així com identificar quins estan sent els principals canvis en aquest camp.

D'una banda, aplicant el mètode d'anàlisi de l'atractivitat del negoci, com és model de les 5 forces de Porter, s'han pogut estudiar alguns dels aspectes clau actualment al negoci agroalimentari com són

- **els proveïdors i la seva evolució;** el seu poder de negociació; quin és el

seu grau de concentració i la seva evolució; possibles integracions cap enrere.

- **les tipologies de clients;** com segmentar-los, quin poder tenen de negociació i com estan evolucionant; quins són els seus criteris de compra; etc. Porter ens diu que en un negoci hi ha tantes maneres de competir (el que anomenen opcions estratègiques) com criteris de compra poden tenir els clients. Si un client compra per preu, l'empresa que el vulgui servir haurà d'oferir el millor preu i, per tant, competirà intentant ser líder en costos; si un client compra rapidesa o disseny, l'empresa que el vol servir ha d'organitzar la seva cadena de valor per ser el més ràpid (i això li hauria de suposar uns costos superiors als del que competeix sent líder en costos, però també li han de permetre tenir un preu de venda superior que pagui aquesta major rapidesa).
- **evolució del mercat** (creix o decreix); evolució de les quotes de mercat dels competidors; anàlisi de la competència (actual i futura). Avantatges competitius nostres i dels nostres competidors).
- **barreres d'entrada en el negoci** (tipologia: d'inversió financera, economies d'escala productives,...).
- **productes substitutius.** En un estudi de prospectiva de futur aquest aspecte pot ser molt interessant. L'experiència ens diu que les empreses líders (prenent la facturació i/o la rendibilitat) en un negoci no ho són gaires anys (uns 10 en promig) per les dificultats d'adaptar-se a canvis en el seu negoci com a conseqüència d'una posició de lideratge a partir d'una estratègia heretada que es pot haver quedat antiquada.

Una lectura de les 5 forces interessant, és aquella en què l'eix vertical de l'esquema, és a dir, barreres d'entrada, nivell de competència i substitutius, ens dona informació sobre l'atractivitat o rendibilitat del negoci i l'horitzontal (proveïdors, productors/competidors i clients) informació sobre qui es queda el benefici o la rendibilitat d'aquest negoci.

En una última fase del projecte, s'ha procedit a la identificació **d'estratègies de creixement** per al sector, per la qual cosa s'ha partit del concepte de les opcions estratègiques. Les opcions estratègiques són diferents maneres de competir dins d'un mateix negoci. Si es pren l'exemple del Professor Porter, les opcions estratègiques genèriques serien quatre formades per la matriu, on en l'eix horitzontal tenim: cost o diferenciació i en el vertical, el scope competitiu estret

(equivalent a un nínxol) o ampli (servir a la totalitat dels potencials clients d'aquest negoci).

Les opcions estratègiques genèriques

	Cost	Diferenciació
àmbit ampli	Lideratge en costos	Diferenciació Global
àmbit Estret	Cost Estret	Diferenciació estreta

Aquest esquema sol ser un bon punt de partida per començar un anàlisi d'opcions estratègiques una vegada s'ha definit correctament el negoci, però normalment, es tendirà a refinar més l'anàlisi delimitant més clarament en que està basada la diferenciació (per exemple, temps de servei, marca, ...) o la variable d'àmbit competitiu (detallar un àmbit geogràfic de mercat determinat, per exemple).

Les variables a utilitzar per definir opcions poden ser moltes però les tipologies de clients, mercats geogràfics, tipologia de productes o gamma de productes, són les variables que apareixien amb freqüència. Per refinar més l'anàlisi quan es parla de diferenciació, és convenient analitzar sempre els criteris de compra dels clients (Buyerpurchasingcriteria o BPC).

Els BPC expressen els motius últims per els quals un client adquireix aquest bé o servei. La llista pot ser molt llarga, però el més important a destacar és que cada BPC rellevant (a part del cost o preu) significa que és una oportunitat de diferenciació. Per tant, existiran tants posicionaments estratègics basats en la diferenciació com criteris de compra dels diferents clients existents.

Un cop s'han definit opcions estratègiques diferents en un mateix negoci, és necessari per validar que són diferents, analitzar els factors claus d'èxit per a cada opció, és a dir, els factors perquè una empresa que escull aquesta opció tingui èxit en el mercat. És tan simple com dir "què ha de fer bé l'empresa per tenir èxit en l'opció estratègica escollida".

En aquest nivell s'acostuma a parlar de l'organització interna de l'empresa i per això es poden utilitzar diferents eines d'anàlisi. Una de recomanable és la Cadena de Valor del Professor Porter (que no ens parem aquí a explicar per suposar-se

coneguda o de fàcil accés bibliogràfic).

Quan una empresa tria una opció ha d'orientar tota la seva organització a ser coherent amb l'opció escollida. La coherència de les activitats del dia a dia de l'empresa amb l'opció escollida és el factor clau.

Entrevistes amb empreses de referència i potencials clients

D'altra banda, l'anàlisi estratègic de negoci també s'ha dut a terme a partir d'entrevistes amb empreses de referència del sector agroalimentari en el mercat català i espanyol. L'objectiu d'aquestes entrevistes era conèixer en profunditat quina estratègia estan seguint les principals empreses del sector i així com identificar les tendències actuals i de futur. Es van escollir empreses representatives del sector que poguessin aportar outputs interessants per a les empreses del Pallars Jussà, ja sigui en termes d'estratègia, procés productiu, internacionalització, etc. En total es van entrevistar a un total de nou empreses que són les llistades a continuació:

1. Artesanies Carlit
2. Casa Riera Ordeix
3. Formatges Betara
4. Lleonart
5. Veritas
6. Biospace
7. Natursoy
8. Vegetalia
9. Casa Ametller

En els tres primers casos es va parlar amb el Director General de l'empresa, amb els quals es van discutir qüestions estratègiques de negoci. A partir del feedback obtingut en aquestes entrevistes, es va poder determinar en quin estat es troben les empreses del Pallars i quins són els reptes que han d'afrontar per tal de seguir sent competitius en el sector agroalimentari. Per acabar de cobrir tot l'espectre de negoci, es va dur a terme també una entrevista amb un potencial client. És l'empresa Lleonart, un retail especialitzat que ven productes gourmet i plats preparats, entre d'altres. En aquest cas, l'entrevista va servir per a conèixer quins són els seus criteris de compra així com també amb quins proveïdors treballa. Aquest tipus de retail representa una bona oportunitat de negoci per a les empreses

del Pallars ja que els seus productes s'ajusten al que s'ofereix en aquest format de botigues.

Aspectes relacionats amb el procés

La metodologia del projecte ha tingut com a base fonamental un intens **treball de camp**, donant menys importància del que és habitual a les fonts secundàries. El treball de camp fent entrevistes a empresaris (normalment directors generals) és insubstituïble. Les entrevistes busquen motivar i, a la vegada, obtenir informació estratègica.

Entrevistes

Durant el projecte s'han realitzat fins a **21 entrevistes** a empreses del sector agroalimentari de la comarca.

Les entrevistes tenen com a principal objectiu situar i segmentar el sector local i identificar les principals formes de competir existents actualment, i especialment, **motivar a les empreses a participar en el projecte perquè vegin que en poden obtenir un benefici clar.** Amb aquesta finalitat, s'han escollit empreses representatives del sector, segons la primera aproximació obtinguda per part dels promotors així com de la consulta de les bases de dades. Les entrevistes s'han realitzat als gerents o responsables de les empreses, ja que són les persones que tenen una visió àmplia de l'estratègia del seu negoci així com una comprensió del mercat a què es dirigeixen i del seu entorn. Així mateix, cal destacar que es tracta d'entrevistes obertes i no qüestionaris tancats, i això és el que permet una major interacció i procés de motivació als empresaris a participar del projecte. D'aquesta manera, encara que les entrevistes segueixen un cert guió general quant a aspectes a tractar (com per exemple l'evolució de l'empresa, quina és la seva situació competitiva actual respecte la resta del mercat, les seves perspectives de futur...), les preguntes finals acaben sent clarament flexibles segons la tipologia d'empresa, el seu posicionament, el perfil de l'entrevistat, etc.

- *Empreses a entrevistar:* es va realitzar una selecció d'empreses i agents que configuressin una mostra ajustada a la realitat del sector agroalimentari de la Pallars Jussà. És a dir, per tal de conèixer més a fons la situació del sector al territori, calia entrevistar empreses i agents relacionats amb productes agroalimentaris diferents, dimensions diferents, així com també sectors diversos. Pel que fa a l'àmbit d'actuació, aquest s'ha limitat el comarcal, sense determinar en cap moment un nombre mínim d'entrevistes per zona

geogràfica, sinó que es prioritzava sempre l'interès i grau de referència de cada empresa des d'una perspectiva global del sector a la comarca. La persona a entrevistar a cada empresa ha estat en la major part de les vegades o bé el gerent o en el seu lloc una persona amb responsabilitats dins de l'organització amb visió estratègica de l'organització i del sector. Aquesta selecció d'entrevistes es va consensuar amb els promotors del projecte, per tal de validar la representativitat de la mostra seleccionada així com el coneixement d'agents clau del sector.

- *Procés per a la concertació d'entrevistes:* En tots els casos es va fer arribar una carta de presentació del projecte a les empreses i agents a entrevistar, de part de l'Ajuntament de Tremp. Així mateix, l'Ajuntament va realitzar una comunicació prèvia d'interès per a entrevistar-los per part dels mateixos, per tal de facilitar l'accés a les empreses, essent les entrevistes concertades conjuntament pels responsables tècnics del projecte de l'Ajuntament i la mateixa consultora.
- *Contingut de les entrevistes:* les entrevistes tenen un triple objectiu: aprofitar l'oportunitat per a presentar el projecte que s'està duent a terme; conèixer l'empresa visitada i la seva situació actual des d'un punt de vista estratègic i saber l'opinió de l'entrevistat respecte les perspectives de futur tant a nivell individual de l'empresa com del sector així com sobre potencials accions a dur a terme per a reforçar el posicionament de les empreses i possibles oportunitats de col·laboració i vinculació amb d'altres sectors propers. És per això que en els resums que s'annexen al final d'aquest document es poden extreure conclusions clarament interessants respecte la situació actual d'aquestes empreses, la seva evolució recent i també les impressions respecte els reptes i accions plantejades a futur per reforçar la seva competitivitat.
- *Participació en les entrevistes:* seguint amb la filosofia del projecte segons s'ha explicat a la introducció, cal fer incidència en el fet que, a banda de la consultora, es va procurar l'assistència a les entrevistes d'una representació dels impulsors del projecte, que en aquest cas va ser la persona responsable tècnicament del seguiment del projecte. Això facilità la visualització directa dels resultats que s'anaven obtenint a partir de les entrevistes, així com apropar l'ajuntament al sector empresarial de la comarca.

Presentacions públiques amb les empreses

Les presentacions públiques amb les empreses són una activitat d'especial importància pel fet que és el moment en el que s'uneixen els diferents agents del sector, se'ls presenta el projecte, l'anàlisi, es debaten les conclusions i, per tant, es transmeten les impressions, interessos i les demandes del negoci. A més, aquestes activitats permeten contrastar els treballs realitzats i les conclusions del projecte.

És per aquest motiu que en el marc del projecte es van organitzar dues presentacions amb el conjunt de les empreses. La primera, va ser **una presentació duta a terme el 20 de Juny del 2013** en el qual es va invitar a totes les empreses de la comarca, i es va aconseguir la confirmació de la major part dels entrevistats i alguns més no entrevistats. En total es va comptar amb la confirmació de 25 empreses. Aquesta primera presentació, tenia per objectiu principal contrastar les primeres conclusions de l'anàlisi i la caracterització i sobre tot triar quines havien de ser les línies estratègiques a prioritzar de cara a futur pel conjunt de les empreses. Per a assolir aquest objectiu, el format per al qual es va optar és el de presentació i debat, on del total de la durada de l'acte es van dedicar més de 45 minuts a consensuar amb les empreses les línies prioritàries per al futur del sector.

La següent reunió a nivell empresarial, que es va produir el 24 de Juliol, va servir per profunditzar en els reptes estratègics detectats així com definir i validar amb el sector el pla de treball a dur a terme a futur per tal de dinamitzar i millorar la competitivitat del sector cara al proper període 2014. Seguint la mateixa estructura que la primera presentació es va voler reservar un espai molt ampli de debat amb les empreses per tal de prioritzar les accions que més interès recullen per part de les empreses.

En ambdós casos la convocatòria es va dur a terme en col·laboració amb l'Ajuntament de Tremp, que va enviar una carta de presentació firmada en la qual s'exposaven els continguts que es presentarien i els objectius de la reunió. Posteriorment, l'empresa consultora va fer les tasques de seguiment telefònic a les empreses per tal de confirmar la seva assistència i aconseguir així la màxima participació.

Finalment i per tal de poder debatre amb més empreses sobre els projectes a executar en el període 2014, es van dur a terme reunions individualitzades amb

aquelles empreses clau que no havien pogut assistir a les presentacions. En aquestes reunions es van resumir els continguts d'ambdues presentacions i es va debatre sobre els interessos particulars de les empreses sobre els projectes plantejats per al període 2014. Els empresaris escollits són aquells que a més de demostrar un alt interès en participar del projecte tenen empreses innovadores i líders de la comarca en cada un dels seus sectors. Les empreses triades van ser:

Activitats de coordinació amb els promotors del projecte

La filosofia de treball *bottom up* que ha inspirat el projecte i la constant interacció amb les empreses, feia necessari que per part dels promotors hi hagués com a mínim una persona que participés en la major part d'activitats del projecte. D'aquesta manera, representants de l'Ajuntament han participat des de l'inici tant a les entrevistes a les empreses, com al grup de treball, presentacions i reunions diverses que s'han produït. De la mateixa manera, s'ha coordinat sempre que s'ha considerat convenient l'organització i realització de reunions amb d'altres responsables de l'Ajuntament, per tal de garantir el seguiment dels resultats i la seva coordinació.

La participació en totes les activitats que siguin possibles, és la millor garantia d'un traspàs de la informació i el *knowledge* des dels consultors cap als promotors del projecte.

Com a mecanisme de coordinació s'han realitzat així les següents activitats:

- *Una reunió de kick off* del projecte per tal d'acordar les expectatives del mateix i establir les formes de coordinació al llarg de tot el projecte.
- Fins a *quatre reunions* de coordinació internes amb els responsables tècnics del programa 7 comarques de l'Ajuntament de Tremp per tal de garantir el correcte seguiment del projecte.
- *Una reunió* amb el consell d'alcaldes de la comarca del Pallars Jussà per tal d'informar de l'evolució i les principals conclusions del projecte.

3. CARACTERITZACIÓ

En aquest apartat es durà a terme una caracterització del conjunt del sector agroalimentari a la Pallars Jussà. Aquesta caracterització es farà tant a nivell quantitatiu, analitzant quina és la massa crítica del sector i el seu nivell de facturació, com a nivell qualitatiu veient quins són els trets diferencials de cada una de les tipologies d'empresa existents al territori.

Tal com s'ha explicat amb anterioritat, per tal de poder realitzar aquesta anàlisi s'han utilitzats fonts primàries com les entrevistes realitzades o els grups de treball, així com en d'altres informacions del sector trobades en fonts secundàries (Base de Dades SABI Online, Alimarket, etc...)

Cadena de Valor

Com a primer pas en la caracterització de les empreses del territori cal situar-se tant a nivell geogràfic com a nivell empresarial.

En aquest cas, i a nivell geogràfic, l'àmbit d'actuació del projecte s'emmarca a la comarca de la Pallars Jussà, a la província de Lleida.

Àmbit d'Actuació del Projecte: La Comarca de Pallars Jussà



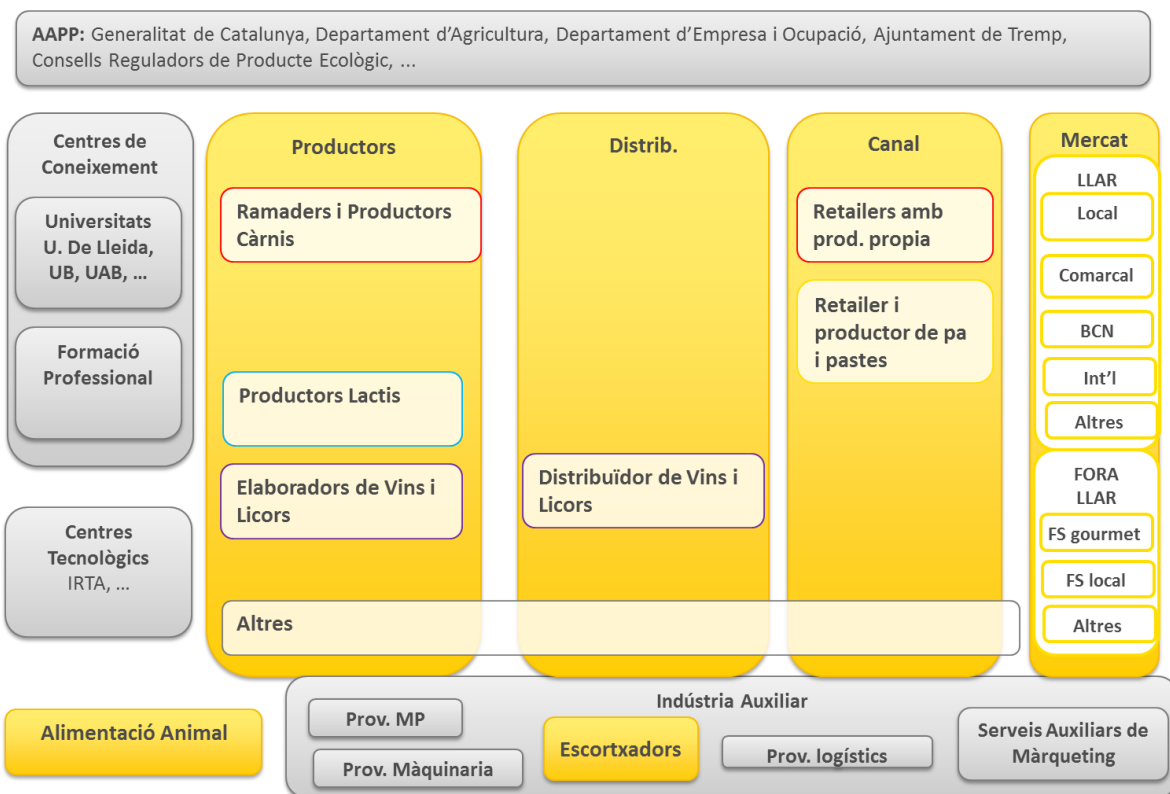
Font: Web de Gencat.cat, Generalitat de Catalunya

Un cop determinat el territori, s'ha procedit a identificar a totes les empreses agroalimentàries i caracteritzar una per una l'activitat empresarial que

desenvolupen, la seva dimensió, així com el seu posicionament de negoci. A més a més, també s'han analitzat de quin tipus són les interrelacions entre les empreses i els agents d'entorn.

Aquest tipus d'anàlisi s'ha efectuat a través de la cadena de valor del sector, que podem observar al següent gràfic:

Cadena de Valor del Sector Agroalimentari a la Pallars Jussà



Font: Elaboració pròpia. Cluster Development.

Tal i com s'observa en el gràfic precedent la cadena de valor del sector està formada per diferents tipologies d'agents que cobreixen des del procés de producció fins al mercat passant per la distribució o pel canal en si mateix. En color groc s'identifiquen aquelles parts de la cadena de valor que es troben a la comarca mentre que en color gris marquem aquells que formen part de la cadena de valor del sector però que no es troben al Pallars.

El focus del projecte es centra sobretot en els productors, distribuïdors i el canal ja que és l'àrea de major influència des de les empreses del Pallars. Concretament al Pallars Jussà trobem empreses productores especialitzades en productes carnis, en lactis i en vins i licors. També hi ha algun distribuïdor especialitzat en vins i licors i diversos *retailers* especialitzats. També hi ha presència a la comarca de indústries auxiliars com són els escorxadors, elementals per a la indústria càrnia, així com empreses especialitzades en l'alimentació animal.

Anàlisi quantitatiu:

Abans de realitzar una caracterització més profunda de cada un dels agents del sector és necessari dimensionar el conjunt del clúster alimentari. A partir d'aquest dimensionament es procedirà a caracteritzar la tipologia d'empreses del sector.

Així doncs, el negoci agroalimentari a la comarca de la Pallars Jussà observa les següents dades en conjunt pel que fa a la facturació i número d'empreses:

Anàlisi Quantitatiu de les empreses agroalimentàries alPallars Jussà

Sector	Nº d'Empr.'12	% Nº Empr.'12	Fact. Estim.'12* (M€)	% Fact. Estim.'12 (M€)*	Nº de Treb.'12**
Carns i embotits	55	55%	28,16 M€	42,8%	n.d.
Formatges i lactis	4	4%	21,03 M€	31,97%	n.d.
Alimentació Animal	3	4%	6,52 M€	9,91%	n.d.
Vins i licors	6	6%	3,76 M€	5,72%	n.d.
Pa i Pastes	12	12%	1,94 M€	2,95%	n.d.
Altres	14	15%	1,45 M€	2,20%	n.d.
Indústria Auxiliar	5	5%	2,12 M€	3,22%	n.d.
TOTAL	99		65,79M€		540

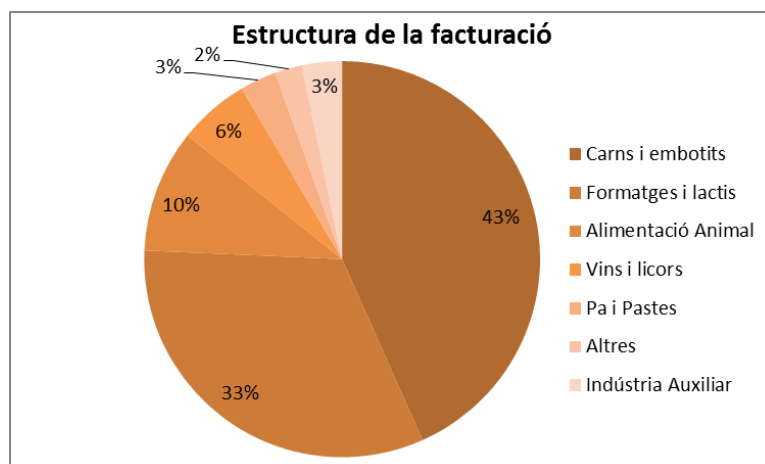
Fonts: Elaboració pròpia a partir de dades de Sabi Online, La facturació del sector és una aproximació segons la informació facilitada per les pròpies empreses a les entrevistes, les dades publicades a SABI Online (més de 900,000 empreses d'Espanya i Portugal) i recerques fetes en altres fonts secundaries. En alguns casos les dades són d'anys anteriors al 2012 donada l'absència de dades actualitzades.

De manera agrupada, el sector factura uns **66M€** i compta amb unes **99 empreses** que aproximadament generen **540 llocs de treball**. Cal recalcar que, a la comarca,

hi ha una forta especialització en el sector carni, concretament el 55% de les empreses i el 43% de la facturació agroalimentària de la comarca depèn del sector carni i d'embotits. A nivell de facturació el segon sector més rellevant per a la comarca és el sector de formatges i altres lactis, fonamentalment a causa d'una gran empresa que produeix a la zona, la facturació agregada del sector és de **21,03M€**, que representa prop del 33% de la facturació del sector.

La resta de sectors agroalimentaris rellevants per a la comarca són, l'alimentació animal, que amb 6,52M€ representa pràcticament el 10% de la facturació agroalimentària de la comarca, els vins i licors, que amb 3,76M€ representen prop del 6% i finalment vins i licors així com pa i pastes que amb 1,94M€ i 1,45M€, representen respectivament el 2,95% i el 2,2%. A continuació es poden observar aquestes dades gràficament.

Anàlisi Quantitativa de la Rellevància dels Sectors a la comarca(% de la Facturació)

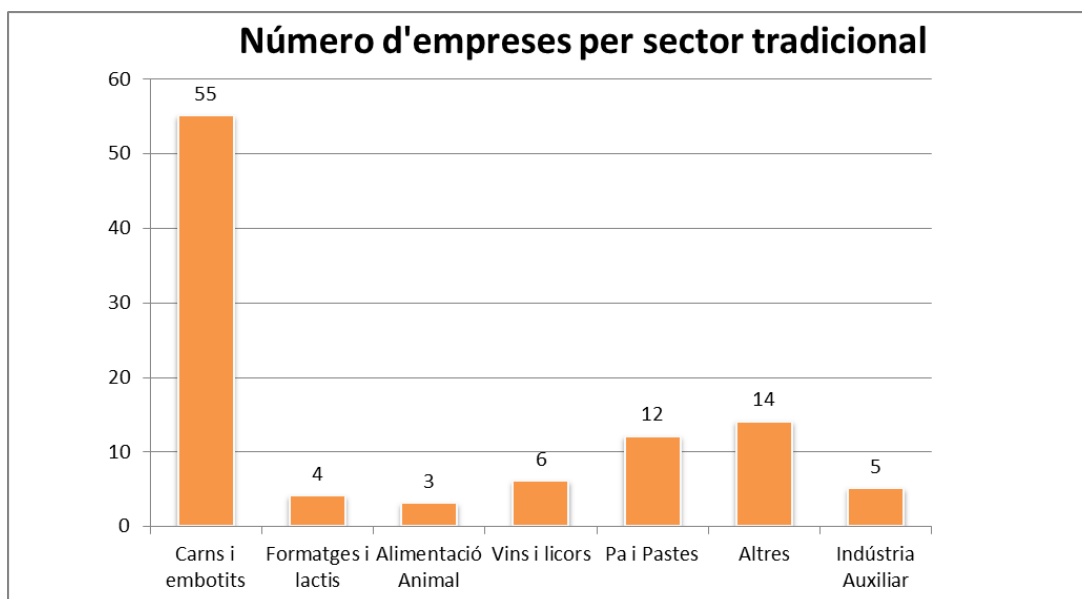


Font: Elaboració pròpia amb dades de SABI Online

Pel que fa al número d'empreses de cada un dels sectors, com dèiem abans, la concentració més forta es troba en el sector carni i d'embotits, el líder a la comarca, seguit amb força distància pel sector de pa i pastes.

A continuació podem veure aquestes concentracions gràficament.

Anàlisi Quantitatiu de la Rellevància dels Sectors a la comarca(Nº d'empreses per sector):



Font: Elaboració pròpia amb dades de SABI Online i dades facilitades per l'Ajuntament de Tremp

Anàlisi Qualitatiu:

Més enllà de l'anàlisi quantitatiu és molt rellevant estudiar de manera qualitativa com són les empreses del sector, ja que serà aquest estudi qualitatiu el que determinarà el tipus de actuacions o potencials acords que es podran dur a terme en el marc del projecte.

Per tal de dur a terme aquest anàlisi qualitatiu de les empreses que conformen el sector agroalimentari a la comarca de la Pallars Jussà i tal com ja s'ha comentat amb anterioritat¹, s'ha analitzat de forma individual (empresa per empresa) el teixit empresarial del sector agroalimentari de la comarca, a partir d'estudis previs, entrevistes a empreses i agents del sector així com recerques per internet en mitjans especialitzats. A més a més, també s'han utilitzat d'altres fonts sectorials com per exemple, el web Alimarket, per poder comprendre millor els diferents sectors i poder discernir les tipologies d'empresa més rellevants per al sector.

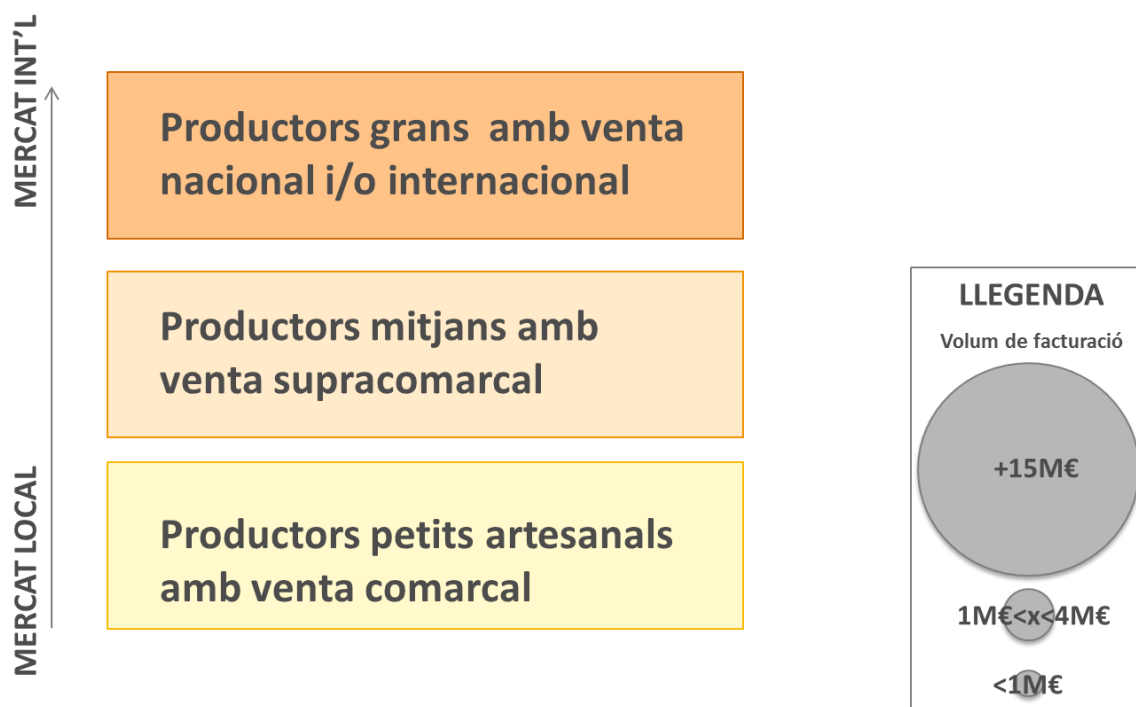
Així doncs i com s'observa en el gràfic que hi ha a continuació s'ha decidit categoritzar a les empreses tenint en comptados aspectes principals:

- Les capacitats de comercialització
- Els mitjans productius

¹ Veure al punt 2. Metodologia l'apartat *Entrevistes* en aquest document.

També s'ha valorat quin és el volum de facturació de cada una de les empreses i s'ha tingut en compte en la categorització de les mateixes.

Categorització de les empreses agroalimentàries a la comarca de la Pallars Jussà



Font: Elaboració pròpia. Cluster Development

Finalment, tal i com es pot veure en el gràfic precedent, s'han identificat tres grans grups d'empreses:

- Els productors petits i artesanes amb venda local
- Els productors mitjans amb venda supracomarcal
- Els productors grans amb venda nacional i/o internacional

Productors petits i artesanals amb venda local

Aquest grup format per la gran part de les empreses de la comarca, **86** concretament, factura de manera agregada **17,9M€**. S'estima que cada una de les empreses que pertanyen a aquest grup facturen uns 200.000€ l'any.

De manera resumida aquestes empreses són:

- Els **productors petits artesanals amb venda comarcal**, són un 85% de les empreses de la comarca del Pallars Jussà.

- En la seva major part són **microempreses de caràcter familiar** amb un radi d'actuació principalment **local**
- La major part dels **retailers amb producció pròpia**: Una gran part o la totalitat de la comercialització es du a terme a través de **botigues pròpies** situades en el mateix lloc on es duu a terme el procés productiu
- Les empreses es centren de manera exclusiva en la part de producció:
 - Hi ha una **forta focalització**, a nivell d'inversió, costos i temps en la **fase productiva**, deixant fora aspectes de comercialització i/o màrqueting
 - A nivell de **desenvolupament de producte** es treballa **d'esquenes al mercat** i no es té en compte on es troba la demanda.
 - **Una o dues persones** s'encarreguen tant dels aspectes de producció, com els de comercialització o gestió de l'empresa.

“La producció se'm menja tot el temps i pràcticament no tinc temps per aspectes més comercials o de gestió”

Productors mitjans amb venda supracomarcal

Pel que fa als productors mitjans amb venda supracomarcal aquests estan representats a la comarca per **sis empreses** que de manera agregada facturen 12,5M€. S'estima que cada una d'elles té una facturació anual individual d'uns 2M€.

Aquestes empreses es caracteritzen perquè:

- Representen prop del 30% de la facturació
- Són productors mitjans més sofisticats que tenen una **visió més enfocada al mercat**
- El seu **client principal** està localitzat a nivell geogràfic a nivell comarcal i/o supracomarcal, localitzant algunes de les vendes a Barcelona, ja sigui a través d'un distribuïdor propi o bé directament
- Habitualment la tipologia de client a qui es ven el producte és la següent:
 - **Retailerespecialitzat**en productes gourmet o productes carnis
 - **Botigues independents**

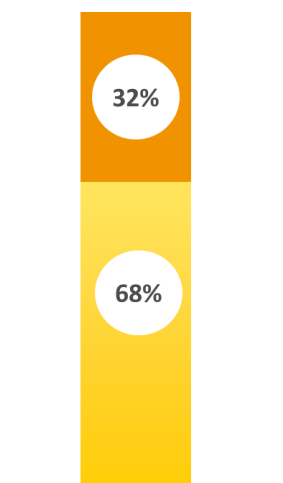
- **Foodservice** d'alt nivell (principalment no cadenitzat)

Productors grans amb venda nacional i/o internacional

Aquest últim grup d'empreses, els productors grans amb venda nacional i/o internacional, agrupa el menor número d'empreses però el major volum de facturació. Concretament el grup està format per quatre empreses que facturen de manera agregada 27,2M€.

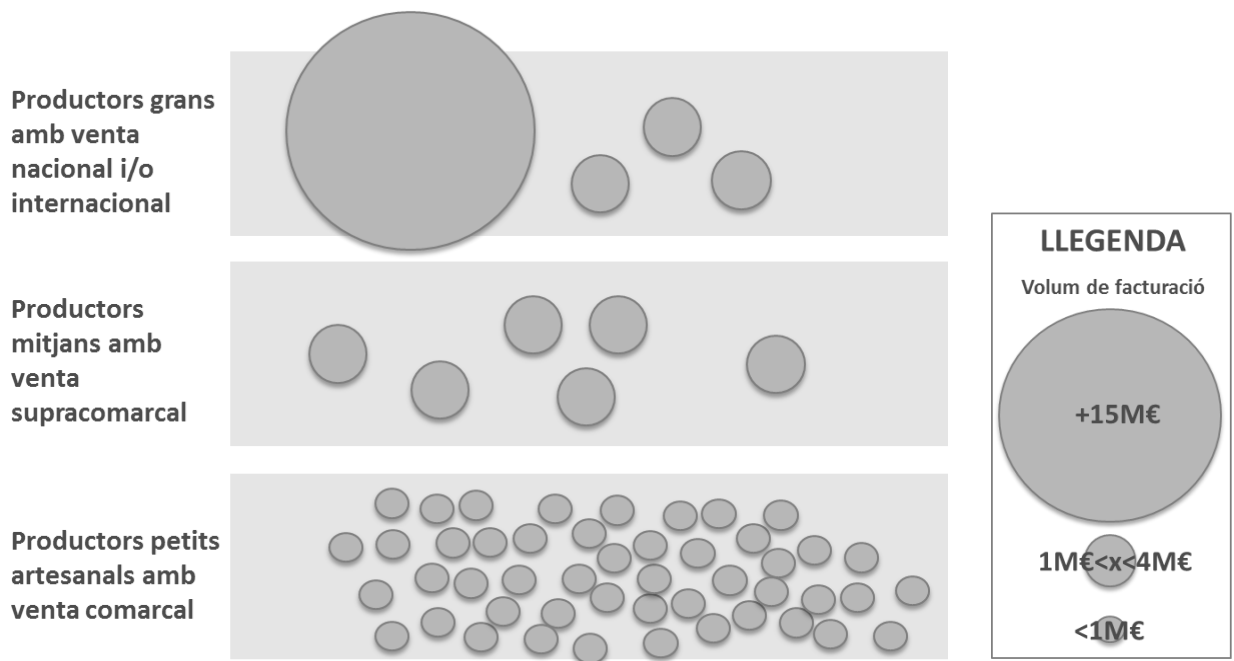
- **UNA** en concret agrupa més del 32% de la facturació del cluster i té una estratègia totalment diferenciada ja que està enfocada al canal MASS MARKET ja sigui a partir d'una estratègia de **marca reconeguda** com de **marca de distribuïdor**.
- **Les TRES restants** estan posicionades en un segment més alt i tenen un nivell d'exportació mig que ronda el 20%. El seu principal mercat és Alemanya.

Gràfic de repartiment de la facturació dins del cluster: 1 empresa aporta el 32% de la facturació del cluster



Font: Elaboració pròpia. Cluster Development amb dades de SABI Online i les dades facilitades per les empreses

Gràfic del posicionament de les empreses dins de les tres grans categories



Font: Elaboració pròpia. Cluster Development

Adicionalment també s'han detectat tres grans tendències transversals a aquests tres grups, aquestes són:

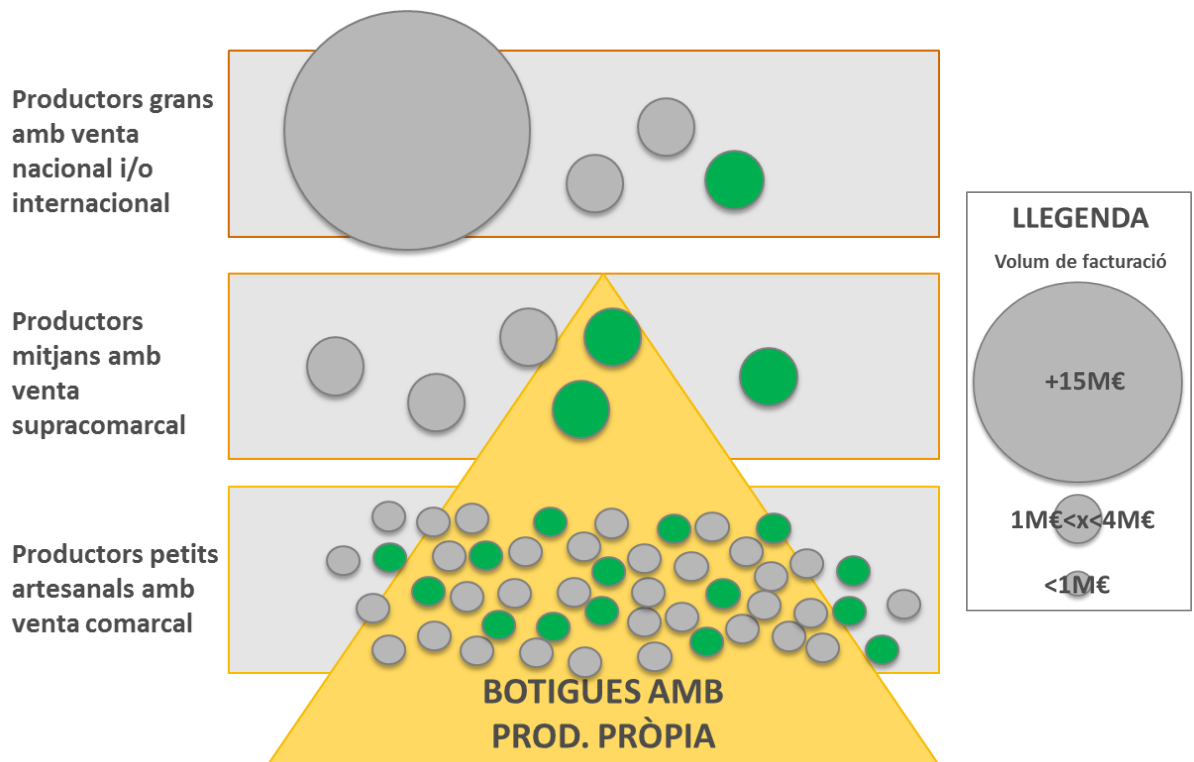
- ALTA PRESENCIA DE RETAILERS AMB PRODUCCIÓ PRÒPIA:
 - Els *retailers* amb producció pròpia representen el 70% o 80% del cluster i aquests acostumen a ser molt petits i amb capacitats comercials molt limitades a l'àrea local
 - Entre el 60% i el 70% de la facturació del cluster depèn d'empreses amb producció pròpia i que no tenen retail o botigues pròpies, és a dir en el 30% o 20% restant d'empreses.

- INCREMENT DE LES EMPRESES AMB PRODUCCIÓ ECOLÒGICA
 - S'observa, sobretot en els productors sofisticats i també en els artesanals, una forta aproximació al món ecològic. Concretament trobem unes 15 empreses² certificades (11,5M€ de facturació) i un gran nombre d'empreses en procés.

² Llistat elaborat amb els empresaris de la zona i un llistat ofert pel CCPAE. Algunes de les empreses es troben en procés de certificació.

- La resta d' empreses de la comarca que no tenen segell ecològic, tenen en qualsevol cas un clar posicionament de producte de "qualitat" posicionat com a "natural" o "tradicional".

Gràfic de les tendències transversals del sector: BOTIGUES PRÒPIES i TENDÈNCIA ECO



Font: Elaboració pròpia. Cluster Development

En el gràfic precedent es pot veure com afecten les dues tendències principals, la presència de botigues amb producció pròpia i la tendència ecològica, a les empreses agroalimentàries de la comarca.

Conclusions de la caracterització:

- El cluster agroalimentari del Pallars Jussà està format per **99 empreses** que facturen de manera agregada **65M€**
- Existeix una forta especialització en el **sector carni i el sector lacti**, que de manera agregada concentren el **59% de les empreses** de la comarca i aporten més del **75% de la facturació agregada del sector**.
- La major part de les empreses identificades són **productors petits artesanals amb venda comarcal** amb un punt de venda propi:
 - De forma general atenen a una **demanada principalment local**

- Tenen **un enfoc molt centrat en la oferta** i un producte desenvolupat d'esquenes al mercat
 - Tenen una baixa **capacitat d'inversió** (en marca, en R+D+i, ...) provocada per uns **costos de producció molt elevats** i uns **baixos marges**
 - Poques capacitats comercials i de màrqueting
- A nivell estratègic s'està donant una tendència transversal a tot el sector de **creixement dels productors ecològics**. Existeix un bon número d'empreses ja certificades i un fort potencial d'empreses que en un futur volen obrir línies de producte ecològic.

4. ANÀLISI DEL SECTOR AGROALIMENTARI

La dimensió del mercat alimentari a Espanya, com a mercat de referència per al sector Agroalimentari de la Pallars Jussà és de més de prop de 89.000 M€³.

Despesa total en Alimentació a Espanya (2012): Creixements i Segments



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Ministeri d'Agricultura Alimentació i Medi Ambient (2012)

Per tal d'entendre correctament el gràfic superior cal especificar que comprenen cada una de les "caixetes".

Alimentació a la Llar Conjunt de béns alimentaris que compren i consumeixen els membres d'una família.

Alimentació fora de la llar: Conjunt d'aliments que compren els empresaris del món de la restauració i que són consumits per als seus clients.

³ Font: Marm, TAM Jun '08-Jul '09.

Dins d'aquesta categoria podem fer la següent distinció:

- **Restauració comercial:** Sector de la restauració tal com la coneixem tradicionalment: restaurants, cafeteries, bars, ... que poden ser o bé independents o estar organitzats.
- **Restauració social:** És el sector especialitzat en preparar i distribuir menjars a la gent que treballa i /o viu en comunitats: empreses públiques i privades, administracions, guarderies, escoles, hospitals, ...

Al 2012 la despesa total en alimentació al mercat espanyol va ser de 100.678 M€, representant un decreixement de l' -1,3% respecte l'any anterior. Si es passa a analitzar la importància de cada una de les categories que trobem dins, alimentació a la llar i fora de la llar, veiem que la caiguda prové sobretot del segment de fora de la llar que amb el 33% del volum de mercat va tenir una caiguda de més del 4,1% respecte l'any anterior. El segment dins de la llar, que genera una despesa de 67.634 M€ a nivell espanyol, per contra va tenir un lleuger creixement respecte l'any anterior del 0,2% de manera aproximada.

Canvis en el comportament del consumidor:

En aquest apartat s'analitzaran els canvis en el comportament del consumidor i com afecten aquests al negoci de l'alimentació en general i de manera concreta a les empreses agroalimentàries de la Pallars Jussà.

La tendència probablement més significativa que s'ha observat en els últims anys en el negoci de l'alimentació és el fort augment de la demanda de productes a baix preu. Si bé abans de la crisi aquesta tendència ja era rellevant la crisi ha contribuït a que s'accentués molt més. Recentment per exemple la cadena Carrefour ha llançat una agressiva campanya on ofereix no cobrar l'IVA (el que suposa un descompte entre el 4% i el 18% segons la tipologia de producte) als majors de 65 anys⁴. El principal canvi s'ha produït amb la percepció de les marques distribuïdors com a marques de referència en si mateixes, desapareixent el concepte de marca blanca. Probablement l'exemple més evident, encara que ni molt menys l'únic, és el supermercat Mercadona amb la seva gamma de productes de marca de distribuïdor (Hacendado).

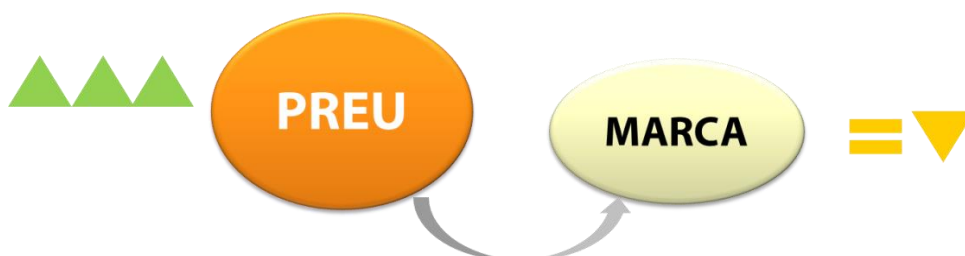
En essència els consumidors, que han vist reduït el seu *budget* general i també el que destinen a l'alimentació, busquen marques que els ofereixin una bona relació

⁴ Font: DistribuciónActualidad, "65 + Carrefour ayuda a los mayores", 19 de Gener del 2012.

qualitat-preu. En el cas de consumidor espanyol, i segons dades d'Alimarket, la relació qualitat-preu i les promocions representen el factor decisiu més rellevant a l'hora de realitzar una compra. Concretament, el 75% dels consumidors el consideren com el més prioritari. Una dada interessant i que confirma la importància d'aquesta tendència és que més del 19% de les vendes en la gran distribució es produeixen en promoció.⁵

Tal com s'indica en el gràfic que es pot trobar a continuació, cada vegada el preu augmenta la seva importància com a factor decisiu en el procés de compra i les marques la disminueixen. Per tant, això porta a les empreses d'alimentació a focalitzar-se en la reducció de costos per tal de poder oferir un preu molt baix al comprador.

Augment de la rellevància del factor preu vs. el factor marca



Font: Elaboració pròpia, Cluster Development a partir de dades de Business Insights: "Identifyingtheindulgence consumer" i Alimarket.

A més del factor preu i el factor marca, els consumidors també valoren que els productes els aportin noves característiques i funcionalitats, fet que pot representar una oportunitat per a les empreses.

Canvis en les preferències del consumidor. Noves tendències en el negoci de l'alimentació.



Font: Elaboració pròpia, Cluster Development a partir de dades de Business Insights: "Identifyingtheindulgence consumer"

⁵ Les dades están extretes de l'informe "Distribución Alimentaria: En plena adaptació evolutiva" (14/11/2011)

Així doncs Salut, Plaer, Comoditat i en menor grau però també important Sostenibilitat, són tendències que cal tenir cada cop més en compte, seguides molt de prop per la Sostenibilitat que tot i no ser tant rellevant en l'actualitat cada vegada cobra més importància (per exemple, amb aspectes com l'empremta de carboni, amb la qual els consumidors cada cop valoren més aquells productes que tenen un menor impacte en el medi ambient per exemple en termes de transport, en la tipologia d'envasos, etc.).

A continuació ho analitzem tendència per tendència:

- **Alimentació saludable:** És indiscutible la irrupció en el mercat amb força des de fa alguns anys de nous conceptes d'alimentació com: aliments funcionals, dietètics, naturals/orgànic o el creixement d'altres tendències com la vegetariana.
- **Alimentació pràctica:** La falta de temps en l'elaboració i la planificació de l'alimentació donats els canvis de la societat ha portat a la necessitat creixent d'una alimentació practica en essència que es concreta en el mercat en: snacks, plats preparats i "plats d'escalfar i servir" (IV i V Gamma)
- **Alimentació de plaer:** Potser en contraposició versus l'alimentació ràpida i pràctica que comentàvem amb anterioritat, també ha crescut l'alimentació de plaer, és a dir, aquella basada en productes que ofereixen al consumidor: capritxos, nous sabors i tradicionals.
- **Alimentació sostenible:** Cada cop el consumidor el consumidor preocupat per la seva alimentació relaciona que els productes sostenibles o ecològics són més sans a més de produir emissions menors. Aquesta tendència que s'estén a totes les categories de l'alimentació ha tingut un important creixement en els últims anys.

Totes aquestes noves tendències en l'alimentació representen nous perfils de consumidors que s'han de valorar i tenir en compte en tant que potencials clients.

Canvis en el mercat i els canals de comercialització

Els canvis al mercat i en els canals de comercialització que s'han identificat són essencialment tres:

- Canvis en l'estructura de la distribució
- Increment del poder de negociació de la gran distribució

- Creixement del *retail* especialitzat

Canvis en l'estructura de la distribució

Si bé en el passat la majoria de la generació de negoci del mercat de l'alimentació residia en l'alimentació a la llar cada vegada més l'alimentació fora de la llar ha de ser més valorada donat el seu creixement.

En la taula següent podem observar quina ha estat la evolució tant pel que fa a la seva dimensió com pel que fa la quota de mercat tant de la llar i fora de la llar:

Evolució de la quota de mercat dins i fora de la llar

	LLAR	% LLAR	FORA DE LA LLAR	%FORA LLAR	TOTAL
1987	27.630,00 €	79,03%	7.330,00 €	20,97%	34.960,00 €
1997	36.620,00 €	73,04%	13.520,00 €	26,96%	50.140,00 €
2002	48.510,00 €	73,22%	17.740,00 €	26,78%	66.250,00 €
2006	59.360,00 €	72,45%	22.569,00 €	27,55%	81.929,00 €
2009	65.749,00 €	73,90%	23.221,00 €	26,10%	88.970,00 €
2012	67.634,00 €	67,18%	33.044,00 €	32,82%	100.678,00 €

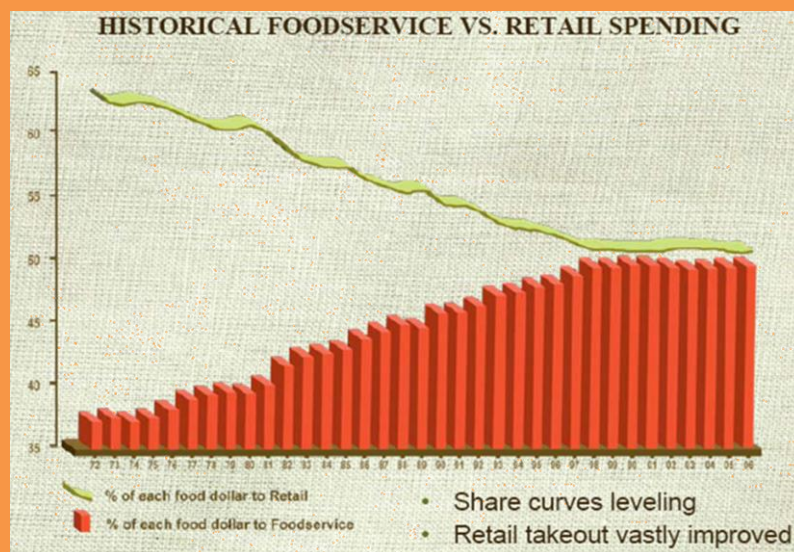
Font: Elaboració pròpia, Cluster Development amb dades facilitades per el MARM (Ministerio de Agricultura, Alimentación y MedioAmbiente. Gobierno de España)

Així doncs, en el període entre 1987 i 2012 s'ha passat d'un consum de **78,36% a la llar** a un del **67,18%** amb el conseqüent augment del **21,64% al 32,82%** per al canal foodservice o fora de la llar.

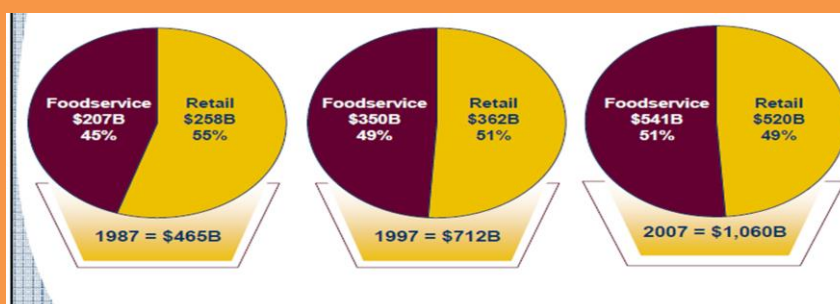
L'evolució del foodservice a Estats Units:

Si bé aquest creixement ha estat rellevant a Espanya, en d'altres països ha estat encara més elevat, un bon exemple d'això ha estat els Estats Units.

En aquest cas, la importància de la despesa en FoodService (alimentació fora de la llar) *versus* de la despesa en la compra d'alimentació era ja al 2006 del 50%, és a dir, més del 20% més que en el cas espanyol.



Al següent gràfic podem observar també l'evolució al llarg dels anys de la quota LLAR (Retail) i fora de la llar (FoodService)



Font: Technomic, 2008. Comparativa amb les vendes a comerç equivalents, exclou les vendes de begudes alcohòliques

Una de les raons segons la qual la tendència de l'alimentació fora de la llar ha anat creixent però no ha pres la importància que en d'altres països ha estat el fort impacte que la crisi ha tingut a nivell estatal i a nivell català.

Increment del poder de negociació de la gran distribució

Els últims anys cada vegada ha estat més palpable per a tots els implicats en el mercat de l'alimentació a l'estat espanyol el fort increment del poder de negociació de la gran distribució. Aquest augment s'explica, principalment per dos factors:

- L'augment de la concentració de la gran distribució
- El creixement de la M.D.D (Marca de distribució)

CONCENTRACIÓ DE LA GRAN DISTRIBUCIÓ:

Cada vegada més la gran distribució s'està erigint com "el canal" posicionant-se en primer lloc d'elecció del consumidor com a lloc on adquirir productes en detriment d'altres canals més tradicionals com les botigues independents. Segons dades del MARM i ja des del 2008, més d'un 46% dels consumidors trien la gran distribució com a canal on adquirir els productes alimentaris.

A més a més, a part de ser l'opció preferida per als consumidors per realitzar les seves compres, la gran distribució en sí mateixa està passant per un procés de concentració constant. Els últims anys, les grans cadenes concentren cada cop més quota de mercat, cosa que els dona molta força davant dels seus proveïdors que han de passar per aquest canal per arribar al gran mercat. Actualment, i tal com es pot veure a continuació, les 10 primeres empreses de distribució concentren aproximadament tres quartes parts del mercat.

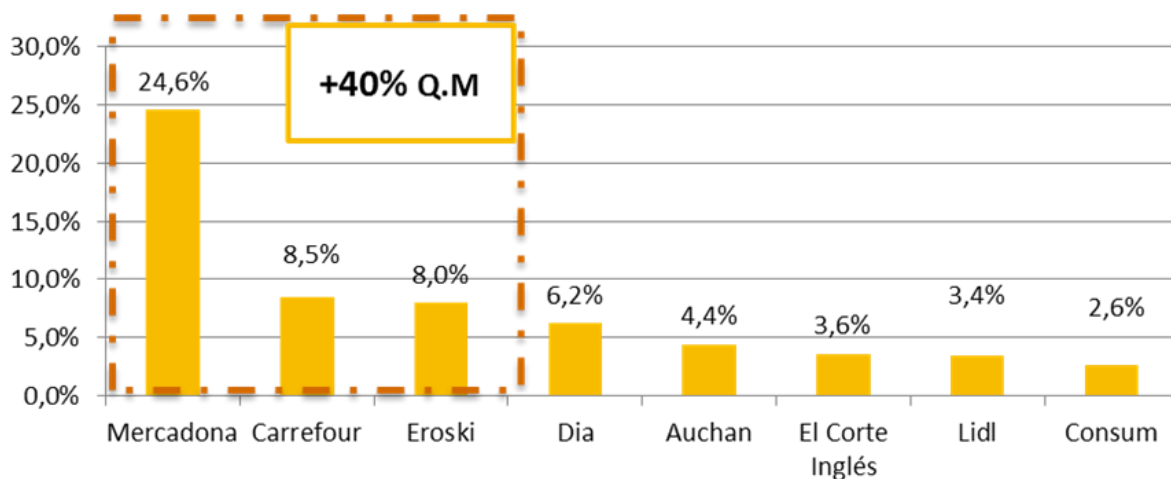
Evolució de les quotes de mercat a Espanya (2006-2010)

	06	07	08	09	10
10 primeras	72,7	74,1	74,8	74,2	74,0
20 primeras	82,4	83,1	83,7	83,3	83,6
30 primeras	87,1	88,4	88,2	88,1	87,7
40 primeras	89,9	91,3	91,0	90,8	90,3
50 primeras	91,7	93,1	92,6	92,4	91,9

Font: Alimarket, No

Si s'ana 0, en realitat, el TOP 3 concentra per ell sol més del 40% de la quota de mercat.

Quota de mercat del TOP 3 en distribució a Espanya (2012)

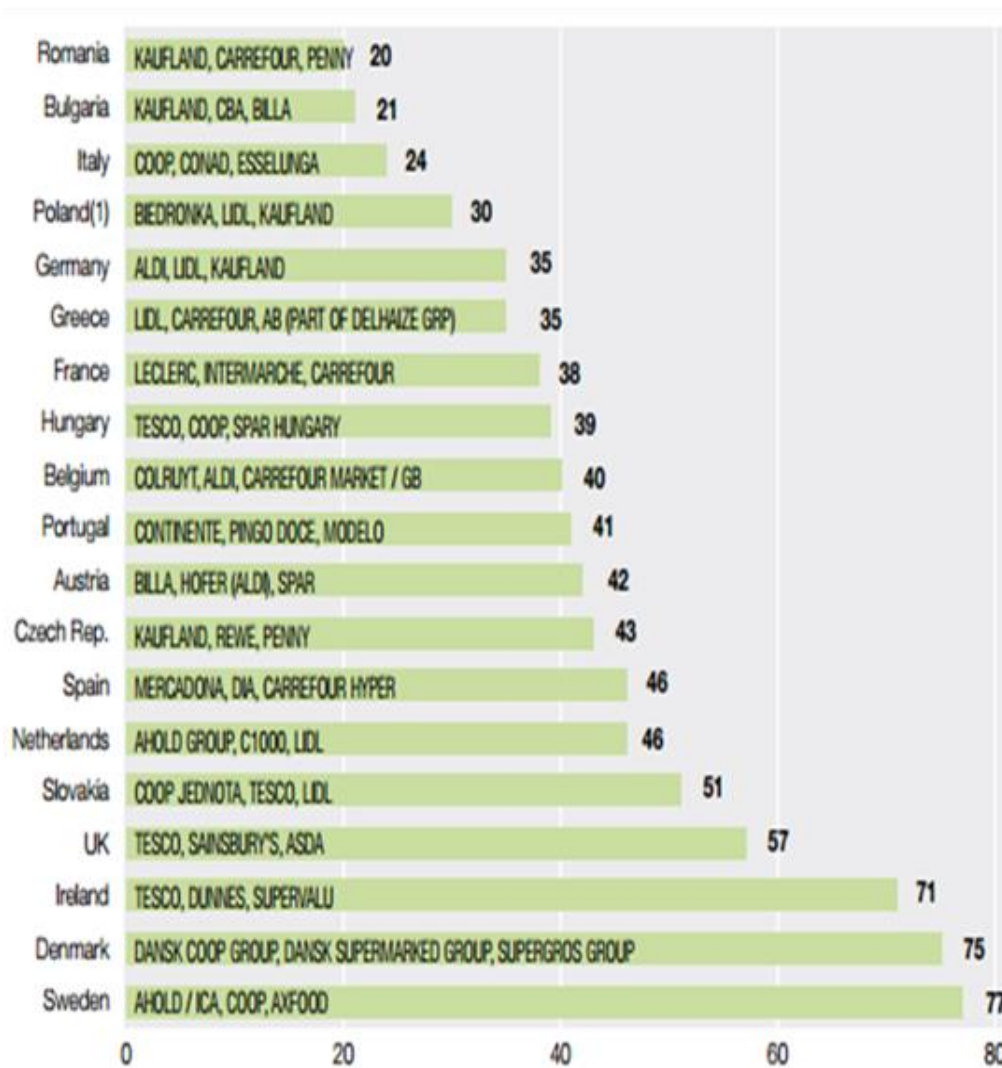


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Alimarket 2012.

Aquesta és la situació a nivell espanyol, però si observem quina ha estat l'evolució de la concentració i l'augment de la quota de mercat de la gran distribució a nivell internacional veiem que la tendència és que aquesta concentració continuï augmentant en detriment de les botigues independents.

Les grans cadenes internacionals que conformen la gran distribució cada vegada estan adquirint més dimensió i per fer-ho estan efectuant un procés de concentració. En la següent taula podem veure quina és la situació en la majoria de països europeus, essent els països nòrdics els que experimenten un grau més alt de concentració. Així doncs, i tenint en compte la posició d'Espanya en el rànquing encara hi ha força recorregut per a la concentració i l'augment de la quota de mercat d'unes poques empreses de la gran distribució.

Rànquing de la quota de mercat del TOP 3 en distribució a nivell europeu (2012)



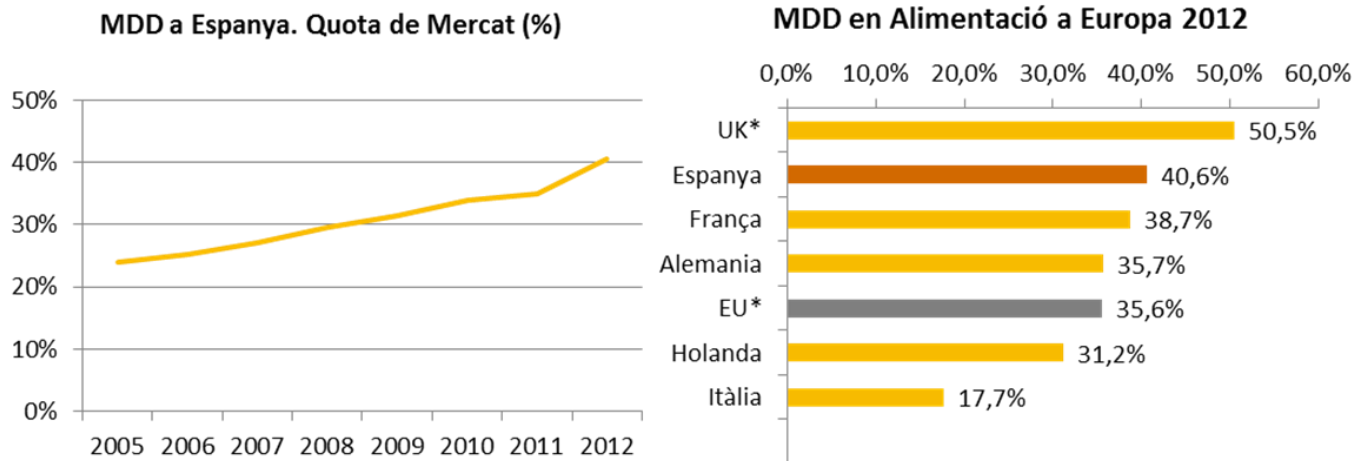
Font: Europanel (2012)

EL CREIXEMENT DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓ (MDD)

Un altre dels factors que ha impulsat a les cadenes de gran distribució ha estat la seva aposta per a la marca blanca o marca de distribució. Aquest tipus de marques, que ofereixen un preu molt reduït al consumidor però que en alguns casos tenen una qualitat percebuda similar a la de marques reconegudes, estan guanyant, cada vegada més, quota de mercat a les marques tradicionals.

En el següent gràfic trobarem que hi ha la quota de mercat actual de les marques de distribució a data de 2010 i comparar-la amb la del 2004.

Evolució de la quota de mercat de la marca de distribuïdor (MDD) (2005-2012) Espanya-Europa



Font: Elaboració pròpia, Cluster Development a partir de les dades d'Alimarket (2011)

Així doncs, observem com s'ha passat d'una quota de mercat pròxima al 27% en el 2005 a una quota mitjana del 42% al 2012. D'altra banda, si analitzem la quota de mercat dels diferents segments observem com aquelles relatives a l'alimentació seca (arròs, oli, etc..) la quota de mercat de la M.D.D és molt més alta arribant inclús al 70%⁶ en alguns casos relatius als productes com l'arròs o l'oli.

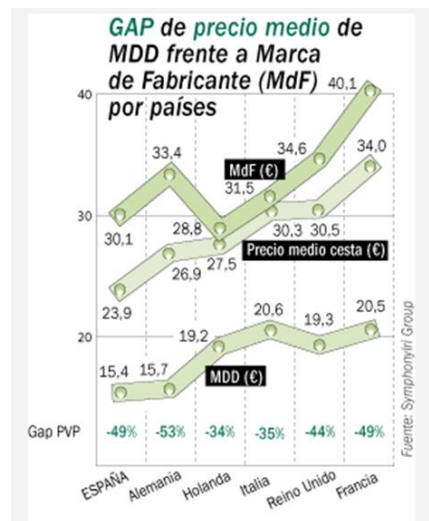
És interessant veure també quina és la posició d'Espanya, pel que fa a la penetració de la marca de distribució respecte al mercat europeu. Així doncs veiem que juntament amb el Regne Unit, Espanya és un dels països on la penetració és major.

Una altra dada destacable és observar com, a causa de la pressió realitzada per les MDD conjuntament amb la tendència de la focalització en el preu per part del consumidor, el gap de preu entre els productes de MDD i els de les marques de fabricant (MdF) estan tendint a disminuir.

Al gràfic que es pot veure a continuació, hi trobarem una comparativa entre els diferents preus de MDD i MdF a diferents països europeus així com el preu mitjà de la cistella de la compra.

⁶ Font: Informe Alimarket

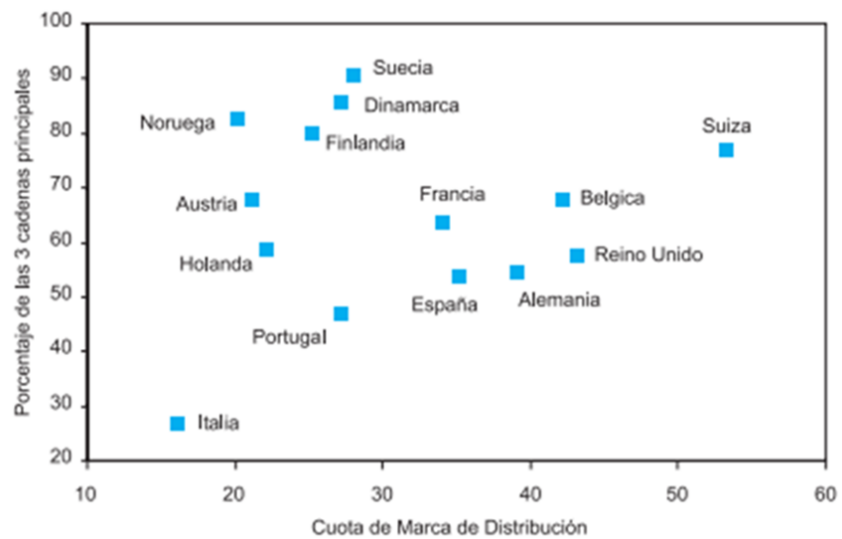
Gap de preus entre els productes de MDD i els de MdF



Font: Alimarket, 2010

Així doncs, tant l'augment de la concentració de la gran distribució com l'augment de la penetració de la marca de distribuïdor han contribuït a augmentar el poder de la gran distribució.

Relació entre el % de penetració de la MDD i la concentració de la quota de mercat



Font: El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global", Mediterraneo Actual, dades del 2006

Creixement del Retail Especialitzat

Finalment, també cal tenir en compte que cada vegada sorgeixen més cadenes de botigues organitzades. Les que més creixen són aquelles que estan especialitzades en alguna categoria de productes determinada (xocolata, vins, fruites,...) o bé en algun segment de consumidors concret (

delicatessen, conviència, eco, ...). En els darrers anys, s'ha generalitzat aquest tipus de retail especialitzat que ofereix productes d'alta gamma – sovint considerats gourmet – i que estan introduint cada vegada més línies de producte ecològic.

Un exemple d'aquest tipus de retail especialitzat és Tutusaus, amb dos establiments a Barcelona, i que ofereix principalment embotits gourmet i altres productes de qualitat com poden ser foie, vi i cava o oli. Una de les botigues disposa també d'un espai de degustació per a provar els productes. Andreu Xarcuteria i Tastets és un altre exemple de retail especialitzat gourmet. Disposa de 7 establiments repartits en la zona de Barcelona, el Vallès i Girona. Ofereix una àmplia gamma d'embotits i productes selectes, amb un espai de degustació en cada botiga. SsonDelicatessen, present a Barcelona amb un establiment, ofereix també productes gourmet i plats preparats.

L'empresa Leonart és un altre exemple d'aquest nou canal de comercialització. Actualment consta de 4 establiments: dos a Terrassa, un a Barcelona i un altre a Mataró. Va ser a l'any 2000 quan van canviar la filosofia de negoci i van apostar per una oferta més especialitzada. El tipus de productes que s'hi pot trobar van des de carn fresca, elaborats, xarcuteria, delícies dolces i salades fins a begudes, passant per plats cuinats – d'elaboració pròpia i de tercers -. Tot el ventall de productes destaquen per la seva qualitat i són considerats gourmet. A més a més, volen ampliar la seva oferta a partir de la introducció d'una nova línia ecològica, amb productes de gamma selecte que s'ajustin amb el posicionament dels seus establiments. Veiem doncs que la introducció de línies ecològiques és una aposta del retail especialitzat.

Anàlisi dels diferents canals de comercialització

Com s'ha comentat anteriorment, a Espanya, el negoci de l'alimentació mou més de 100.000M€, però, com es reparteix aquest volum de negoci en els diferents canals de comercialització? En aquest apartat s'explicaran quins són aquests canals de comercialització així com el seu pes dins del mercat i les tendències més rellevants per a cada un dels canals.

En primer lloc és imprescindible recordar que a Espanya (amb dades del 2012) un 67% del consum alimentari es produeix a la LLAR mentre que un 33% té lloc FORA

DE LA LLAR. És un fet que l'alimentació fora de la llar ha estat en els últims anys en creixement donats els canvis d'hàbits de la societat que cada vegada l'impulsen més tot i l'impacte de la crisi.

Hem de diferenciar per tant, entre aquells canals que es troben dins l'àmbit de la LLAR i aquells altres que es troben en el consum FORA DE LA LLAR.

Fora de la llar:

- **Cadenes Organitzades** (4% de la facturació sobre el total): Aquest canal està compost per grups de restaurants, bars o punts de consum, sota una mateixa empresa, que es defineixen pel major grau de centralització de les operacions. Segons l'estratègia escollida per l'empresa el nivell de centralització pot ser molt diferent. La dimensió d'aquestes empreses sol ser mitjà i el nivell de professionalització del management elevat. Alguns dels exemples més coneguts són: EatOut, Andilana, Tragaluz, etc.
- **Independents** (29% de facturació sobre el total): Restaurants, cafeteries o bars d'un sol establiment i d'una dimensió petita o molt petita. Aquesta tipologia de canal és el més abundant i copa el mercat alimentari fora de la llar amb més de 250.000 establiments en tot l'estat.

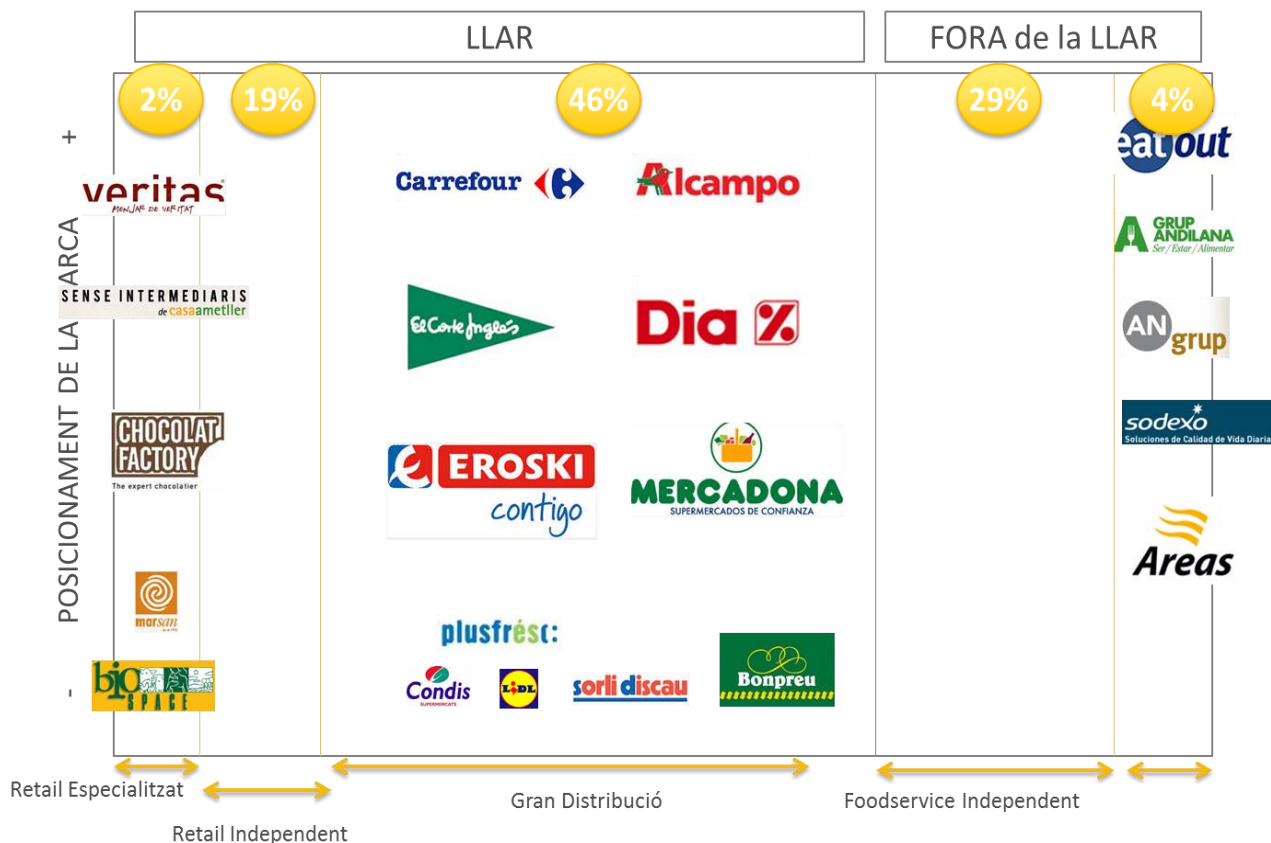
Llar:

- **Gran Distribució** (46% de facturació sobre el total): El canal de la gran distribució està format per grans cadenes de superfícies organitzades i amb presència sovint internacional. En el cas concret del mercat Espanyol hi ha unes 6 cadenes de gran dimensió i que estan caracteritzades per tenir un poder de compra molt elevat. Alguns exemples són: Carrefour, Mercadona, Alcampo, El Corte Inglés, Eroski, ...
- **Botigues Independents o Tradicionals** (25% de la facturació sobre el total): Són establiments tradicionals multiproducte (colmado) o especialitzats en una gama de producte (carnisseries, xarcuteries, fruiteries,...). Estan caracteritzades per tenir una dimensió petita o molt petita i un poder de compra molt baix. Una de les tendències que afecta a aquest canal és la de sofisticar-se i especialitzar-se (molts colmados o botigues s'especialitzen en servir a segments més alts que els tradicionals).

- **Retailers especialitzats** (2% de la facturació sobre el total): Aquest canal està conformat per cadenes organitzades especialitzades. Tot i tractar-se d'un canal aparentment poc significatiu ja que tan sols representa al 2% de la facturació la tendència és de creixement accelerat sobretot per:
 - Especialistes en una categoria de productes determinada com per exemple; xocolata, vins, fruites,.... Ex: Vinusand Brindis, Xocoa, Ibericus, Carmen Miranda,....
 - Especialistes en un segment de consumidors en concret: Semon,...

Al següent gràfic podem veure el pes relatiu de cada un dels canals comentats anteriorment.

Evolució i quotes de mercat dels diferents canals de comercialització de l'alimentació a Espanya



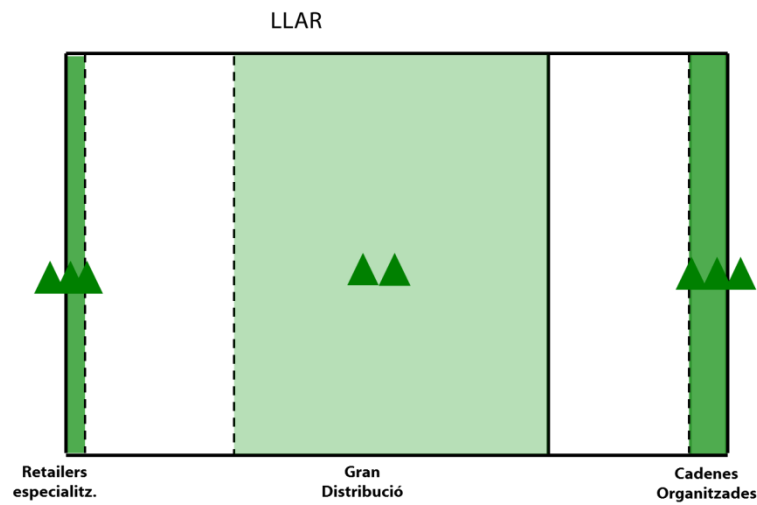
Font: Elaboració pròpia, Cluster Developmenta partir de dades de MARM (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente) Alimarket,

Tendències de creixement/decreixement per als canals:

Com ja s'ha anat intuït en la descripció de les tendències que afecten tant al mercat com als canals actualment es troben en una situació de creixement són:

- Retailers especialitzats
- Gran Distribució
- Cadenes Organitzades

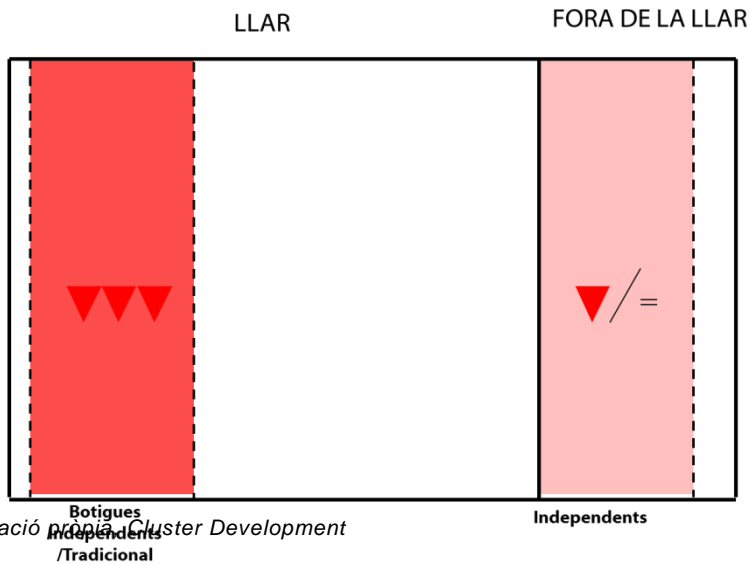
Els Canals en Creixement



Font: Elaboració pròpia, Cluster Development

D'altra banda els canals independents, tant de FORA DE LA LLAR com a LLAR, són aquells que estan experimentant uns decreixements més forts, sent les botigues independents les qui més decreixen.

Els Canals en Decreixement



Font: Elaboració pròpia, Cluster Development

5. OPCIONS ESTRATÈGIQUES DE CREIXEMENT.

POSICIONAMIENT ACTUAL DEL CLUSTER I VISIÓ DE FUTUR

Un cop realitzada la caracterització del sector, passem a veure quina és la visió de futur de les empreses del sector agroalimentari i quins són els principals reptes estratègics que les empreses han d'afrontar per tal de reforçar la seva competitivitat al sector.

En primer lloc, cal definir quin és el mapa de formes de competir que existeix en el marc d'aquest sector. Per definir-ho s'han triat dos vectors que són:

- El canal a través del qual el consumidor adquireix el producte
- El posicionament de la marca

Pel que fa al canal, s'han tingut en compte els ja comentats i descrits en punts anteriors:

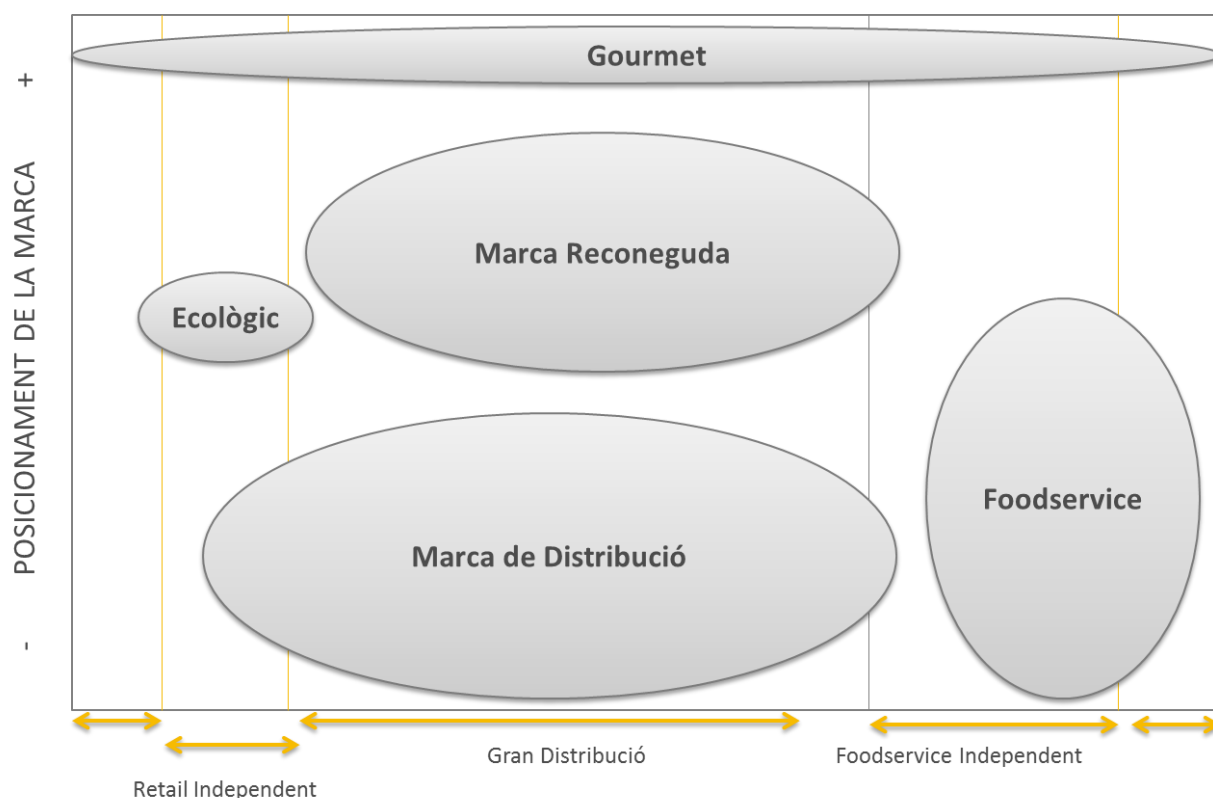
- Retail especialitzat
- Retail Independent
- La Gran distribució
- El Foodservice independent
- El Foodservice organitzat

Respecte al posicionament de la marca, l'aspecte principal que es valora és si es tracta d'un producte d'alt posicionament, i per tant que el consumidor està disposat a pagar un preu per sobre de la mitja o si per contra, es tracta d'un producte pel qual el consumidor pagaria menys del preu de la mitja perquè la marca en si no aporta un valor afegit específic.

Així doncs, i tenint en compte aquests dos eixos, s'han identificat principalment cinc grans formes de competir en el sector alimentari, des del Pallars Jussà. Aquestes estratègies són:

- Gourmet
- Marca Reconeguda
- Marca de Distribució
- Foodservice
- Ecològica

Estratègies de creixement al sector agroalimentari a Pallars Jussà



Font: Elaboració pròpia. Cluster Development

A continuació analitzarem cadascuna de les estratègies identificant aquelles que podrien ser susceptibles de funcionar amb les empreses de la comarca del Pallars Jussà i identificant també aquelles a descartar pel seu baix nivell de viabilitat. Veiem primer les estratègies que són vàlides per a diferents tipologies d'empreses agroalimentàries de la Pallars Jussà amb independència del producte que comercialitzen. Es tracta de les estratègies, i els factors crítics d'èxit de cadascuna d'elles, de **producte gourmet** i **les de producte ecològic**.

Hem arribat a aquesta conclusió després d'analitzar els diferents factors d'èxit de cada una de les opcions estratègiques detectades, aquestes són:

L'estratègia de productes gourmet, és la que segueixen aquelles empreses per les quals la major part del seu volum de negoci prové de la venda de productes que al mercat són considerats d'alta gamma i per això poden vendre el producte amb un premium de preu. Aquesta estratègia permet sobretot unes majors rendibilitats i no tant creixements en els volums de producció. Tanmateix, per a poder-la seguir, cal assolir una sèrie de reptes estratègics clau, com els que es llisten seguidament:

- **Industrialització dels mitjans productius.** Producte artesanal no és sinònim de producte gourmet. Es pot industrialitzar el procés productiu en una empresa agroalimentària sense que això repercuteixi negativament en les característiques organolèptiques del producte. Per tal de créixer en aquesta estratègia, és vital doncs tenir en compte aquest concepte, ja que per poder vendre en aquells canals que, a més de marge, ens garanteixin també certa rotació del producte, haurem de ser capaços també d'assolir certs volums de producció i mantenir una certa regularitat en l'aprovisionament.
- **Reforç de les capacitats de marketing – posicionament del producte.** Aquest punt és clau ja que la qualitat del producte es dóna per entesa en un posicionament gourmet, però si l'envàs, la marca... no acompanyen, pot ser molt més difícil arribar a vendre en determinats canals i, sobretot, ser vistos pel consumidor final com un producte diferent i que, realment, mereixi un premium de preu respecte la resta de productes de la seva categoria.
- **Obertura de nous canals retail tradicional, restauració i també en grans superfícies.** Relacionat amb el concepte mencionat abans de la rotació, un cop les empreses tenen un producte mitjanament posicionat com a producte d'alta gamma, és important no limitar-se a una sola tipologia de canal. El canal tradicional, com poden ser les botigues gourmet especialitzades, és un bon canal d'entrada al principi però en el llarg termini pot dificultar el creixement ja que les vendes acostumen a ser reduïdes i, també la rotació és força baixa. Combinar aquest canal, que assegura presència i prescripció, amb d'altres canals més organitzats o amb majors volums de vendes com podria ser la restauració o fins i tot petites cadenes organitzades, és el que ha de permetre combinar les majors rendibilitats amb un major creixement en el volum de vendes del producte.

- **Incorporació de perfils comercials propis:** Finalment, qualsevol de les accions anteriors perden importància si l'empresa no disposa de perfils comercials propis que puguin realitzar les tasques de donar a conèixer el producte als diferents canals i, sobretot, explicar el perquè és un producte diferencial respecte la resta. Per tant, més que una labor purament comercial, es tracta de conèixer bé el producte, transmetre'n les seves particularitats, i fer entendre perquè aquell aporta quelcom diferencial i de valor afegit versus d'altres productes de la seva categoria. Acompanyar aquests perfils amb actuacions de promoció i posicionament del producte (per exemple, cates en restaurants en el cas dels olis, sopars maridatge en el cas dels vins, etc) servirà per a posicionar millor el producte i reforçar la imatge d'alta gamma del mateix.
- És necessari també tenir un alt nivell de rotació i per tant de vendes per tal de poder generar els cashflows necessaris per tal de poder invertir en tots els aspectes comentats anteriorment: marketing, comercialització, industrialització de la producció. Per tal d'aconseguir aquesta rotació caldrà estar **present en diversos mercats** més enllà del local o el català.

L'estratègia ecològica és una estratègia duta a terme per empreses que pel fet de tenir un producte diferencial (amb segell ecològic) es dirigeixen a un target específic del mercat i utilitzen canals diferenciats per tal d'arribar-hi. Les característiques principals que ha de reunir un productor per tal de poder competir amb aquesta estratègia són:

- Realitzar **inversions en la seva matèria prima** així com en **el procés de producció**. Això es tradueix en què donat l'elevat preu de la matèria prima (gra, medicació dels animals, dimensió de les pastures, etc.) és necessari tenir en compte que això haurà de suposar una important partida dins dels costos de l'empresa. D'altra banda pel que fa al procés de producció es fonamental millorar-lo per tal d'optimitzar-lo i reduir els costos de producció.
- Donada la situació actual del sector, mercat immadur en creixements de doble dígit i competidors i retailers de petita dimensió, actualment la **inversió en marca i en publicitat és força reduïda** així com la **inversió en packaging o d'altres serveis ampliat**.
- A nivell de comercialització, és necessari **incorporar a diferents perfils comercials** per tal de poder arribar de manera adequada al mercat donat que principalment s'ha de treballar amb dos canals:

- Distribuïdors especialitzats: per tal de poder arribar a les botigues especialitzades independents (que encara representen una part molt elevada del mercat)
- Grans clients especialitzats i cadenitzats, com per exemple Veritas, dels quals en pot arribar a dependre una gran part de la facturació de l'empresa.

L'**estratègia de servei al canal *foodservice*** és una de les estratègies que sovint es combina amb d'altres. Aquí hi ubicaríem les empreses que treballen majoritàriament per a aquest canal. El canal *foodservice* en general es diferencia per tenir un menor pes de la marca, i on el factor crític d'èxit és sobretot el disposar d'un bon servei al client. Es considera que aquesta és una estratègia de creixement per al sector agroalimentari en general ja que es relaciona amb un canal poc explotat i desenvolupat els últims anys a nivell del mercat alimentari i que permet escapar del cada cop més alt poder de negociació de la gran distribució. Es tracta d'un canal en estructuració, i això fa que alhora presenti oportunitats de penetració però, al mateix temps, es faci evident la necessitat de definir una estratègia de forma estructurada i atenent a les seves particularitats

- Coneixement del canal restauració. Abans de vendre a aquest canal és imprescindible conèixer les seves diferències respecte el canal on compren directament els consumidors finals. En aquest cas hi ha al capdavant cuiners, professionals del món alimentari que tenen necessitats més concretes, específiques, i per tant criteris de compra molt diferents als de la gran distribució. Un bon exemple d'aquesta diferència és que es tracta d'un canal on la marca té molt poca importància, ja que el que valora el cuiner són d'altres aspectes com la facilitat de manipulació del producte, la seva qualitat, i el servei que li ofereix l'empresa que l'aprovisiona.
- Incorporació de perfils comercials per a l'entrada en aquest canal. Tenint en compte el punt anterior, és clar que els perfils comercials que orientem a vendre en aquest canal han de ser forçosament especialitzats o amb certa experiència en aquest sector.
- Desenvolupament de productes amb major comoditat de manipulació – IV i V gammes. Encara que per a algunes tipologies de producte com els olis o els vins, aquest repte no aplicaria tant, sí que podem pensar en d'altres productes, com per exemple la fruita, en què aquest repte encaixa i dóna resposta directa a una de les necessitats clau dels cuiners a l'àmbit de la restauració. Es tracta

primer d'oferir productes que siguin fàcils de manipular, per tal que a la cuina no es perdi temps en el seu processament, i fins i tot, en alguns casos, se n'estalviï, amb productes amb major grau d'elaboració, com podria ser la fruita tallada (IV gamma) o bé els plats preparats (V gamma).

- Accions de vinculació amb la distribució de restauració per arribar al mercat (cates, maridatge, etc.). La restauració és encara un segment de mercat molt atomitzat i això fa que per arribar als centenars de milers de locals que existeixen a Espanya s'hagi de passar gairebé sempre per distribuïdors que són els que tenen el contacte directe amb els responsables i cuiners d'aquests locals. Quan es parla dels perfils comercials a incorporar, no té sentit establir xarxes més enllà de l'entorn més local precisament per aquesta gran atomització del mercat de la restauració. Tanmateix, sí que es poden definir accions de vinculació amb la distribució i que, per exemple, els perfils comercials propis actuïn de comercials de suport a l'hora d'anar a vendre el producte, i poder recollir d'un cantó les impressions del cuiner sobre allò que interessa i, de l'altra, explicar i posicionar millor el producte de l'empresa.

L'estratègia de marca reconeguda Aquesta estratègia acostuma a ser seguida per empreses de gran dimensió que tenen en el seu portafoli una o vàries marques de producte altament reconegudes en el mercat. Per tal de competir amb èxit en aquesta opció estratègica és necessari:

- **Dur a terme una alta inversió en publicitat i en marca**, el nivell de publicitat necessari per tal d'aconseguir que el públic objectiu reconeixi la marca és d'un mínim del 10% respecte a la xifra de facturació, tenint en compte que les empreses que competeixen en aquesta estratègia normalment són grans empreses multinacionals, el volum destinat a la publicitat és doncs molt elevat
- Cal tenir un **clar lideratge pel que fa a la innovació en** producte presentant anualment nous productes que atenguin millor a les necessitats del consumidor, o nous packagings o sabors. Marques com Kraft innoven creuant productes de diferents categories com per exemple l'èxit en turrons de Shuchard amb les galetes Oreo o Nutella llança una unidosis de Nutella per als hotels. Seguint amb l'exemple de Kraft i només en la categoria de galetes al 2013 han tret 6 nous productes i a nivell país això es tradueix en més de 21 innovacions anuals.

- Aquestes empreses tenen també un fort focus en marketing i en comercialització al que es destinen equips d'entre 2 i 4 persones per cada categoria de producte a nivell de marketing i un mínim de dues més per a cada tipologia de canal i/o client específic dependent del percentatge de les vendes que concentri.
- Per tal de poder ser eficients en costos, requeriment constant del consumidor, una de les característiques principals és que requereixen una **multilocalització productiva**. Això implica que una mateixa empresa disposa de diverses fàbriques al món on produeix i que competeixen entre elles per oferir els millors preus i especialitzar-se en una categoria de productes concreta; galetes, ambientadors, sabons i desodorants, etc.
- Finalment, per tal de poder rendibilitzar les enormes inversions en publicitat així com en producció i les innovacions necessàries per poder-se mantenir adequadament al mercat, és necessari que aquestes empreses tinguin **una presència comercial global**, podent adquirir els seus productes a pràcticament qualsevol punt del món. Addicionalment per poder gestionar la venda global de productes així com assegurar una coherència i cohesió a nivell global també es necessari un focus en la gestió que es vertebrava a partir d'uns *headquarters* per cada continent i una gestió local en els països més rellevants. Per exemple Unilever, té presència amb producció i oficines a més de 17 països al món als 5 continents.

En resum es tracta d'una estratègia amb molt poques possibilitats de triomfar a nivell global donada la dimensió mitjana de les empreses així com les seves característiques principals.

L'estratègia de marca de distribució, és una altra de les estratègies amb les que es pot competir al mercat, sobretot enfocada al canal de la gran distribució. Aquesta estratègia és la que recull a totes les empreses que es dediquen a produir sota el nom de la marca de canal que s'encarrega de la distribució dels productes. Estaríem parlant doncs de les clàssiques marques blanques de Mercadona, Carrefour, Eroski, Lidl, etc. Per tal de poder competir amb èxit en aquesta estratègia és fonamental incorporar els següents factors crítics d'èxit.

- Un dels aspectes claus és la **eficiència operativa en costos i l'optimització de les capacitats sobrants**. Els proveïdors de marca de distribució es caracteritzen per ser especialistes en la producció i per poder

oferir preus en producció, que en alguns casos es troben per sota dels seus competidors.

- Cada cop més en aquesta estratègia pren més rellevància el **concepte de innovació tant en processos**, fonamental per ser més competitius que d'altres en la producció, **com en producte**. A nivell de producte les marques de distribució s'han especialitzat tant en incorporar ràpidament les innovacions en producte dels seus competidors així com de desenvolupar-ne ells mateixos donada la seva posició propera al mercat a través de l'altíssima vinculació amb els distribuïdors.
- Un altre dels aspectes més rellevants i diferencials respecte a l'estratègia de marca reconeguda, amb la que competeix, **és que la inversió en marca pròpia i en publicitat és pràcticament nul·la**.

Donada la necessitat d'una certa dimensió i el fet d'aconseguir uns costos de producció molt baixos, aquesta estratègia estaria a priori descartada per a les empreses productores del Pallars Jussà.

Posicionament actual del cluster:

Actualment les empreses agroalimentàries del Pallars Jussà estan posicionades com a productors i retailers artesanals. El client actual no creix ja que es tracta de botigues tradicionals independents. La tendència a la reducció de preus ha fet que es reduïssin també els marges. D'altra banda, els sistemes productius artesanals suposen una limitació al creixement. Per tant, cal buscar alternatives per poder créixer i aquestes passen per desenvolupar una estratègia gourmet o ecològica.

Potencials estratègies de creixement:

Així doncs, donada la situació actual del cluster així com les potencials opcions de estratègiques de creixement es van plantejar dues potencials estratègies de creixement entre les que s'havien de posicionar les empreses del Pallars per tal de poder definir l'estratègia de futur del sector així com els seus reptes estratègics i el pla de treball.

Factors crítics d'èxit de les estratègies considerades

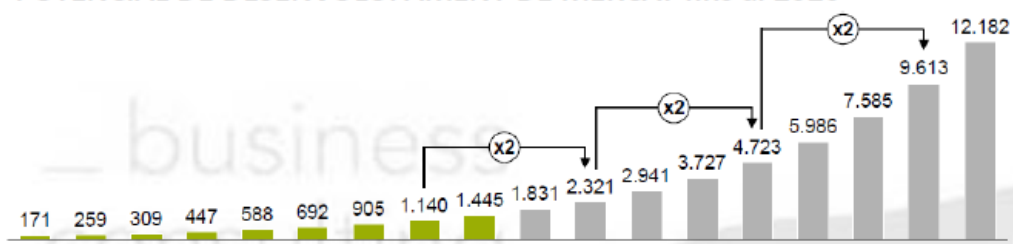
NIVELL D'ESFORÇ i/o INVERSIÓ REQUERIDA		
	ESTRATÈGIA GOURMET	ESTRATÈGIA ECOLÒGICA
PRODUCTE/ PRODUCCIO	<ul style="list-style-type: none"> Industrialització del procés productiu → Inversió en AF Competidors sofisticats i grans en un mercat més madur 	<ul style="list-style-type: none"> Inversions en MP i procés productiu (AC) Mercat immadur, en creixements de doble dígit, amb competidors i retailers de menor dimensió
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> És clau la inversió publicitària directa (mitjans, events, ...) Estratègia de retail mixte i corners personalitzats Fortes inversions en packaging 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa o nula inversió en Marca Propia Inversió en packaging baixa No necessitat de invertir en productes i serveis ampliat
COMERCIALIZACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> Força de vendes pròpia amb coneixement de producte i enfoc a client (KAM) Alta rotació i volum per generar cash flows + per inversió en marca, producte i producció → INTERNACIONALITZACIÓ 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuidors especialitzats i venda directa a grans clients

Font: Cluster Development

El desenvolupament d'una estratègia gourmet consisteix, des d'una vessant de producte, a industrialitzar el procés productiu i per tant cal realitzar inversions en actiu fix. D'aquesta manera, s'aconseguirà més volum de producció i un increment de l'eficiència. Això permetrà competir amb empreses més sofisticades i grans, en un mercat més madur. En quant a l'estratègia de marketing, és clau la inversió publicitària directa ja sigui en mitjans de comunicació, participant en esdeveniments, etc.

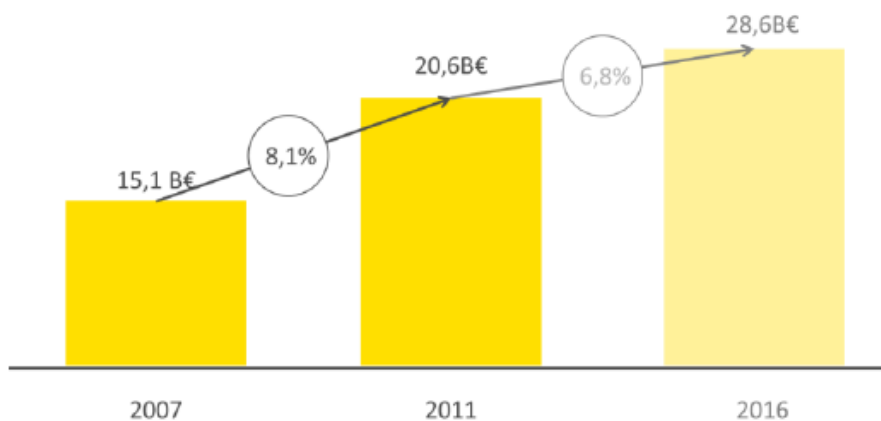
Pel que fa a l'estratègia ecològica, el potencial d'aquest mercat és alt en comparació a la resta del sector agroalimentari. En l'actualitat només representa un 1% d'aquest sector a l'estat espanyol – uns 965 milions d'euros l'any 2011 segons el Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient. Malgrat això, les previsions de creixement estimen un augment de doble dígit en els propers anys. Segons afirma la consultora Everis, el mercat ecològic experimentarà un creixement del 12% anual fins l'any 2020.

POTENCIAL DE DESENVOLUPAMENT DE MERCAT fins al 2020



Font: "Estudio Everis sobre la situación actual y el potencial del mercado ecológico "(2012)

En canvi, a nivell europeu, els nivells de creixement són menors ja que el mercat és més madur. Es preveu que per al període comprès entre 2011 i 2016, el creixement agregat a nivell europeu del mercat ecològic sigui del 6,8% anual.



Font: Elaboració pròpia a partir de "Organic Food in Europe" Market Line Profile Industry, 2012

Per tant, veiem que a nivell espanyol el mercat ecològic és encara un mercat de nínxol però presenta un alt potencial de creixement respecte a l'europeu.

L'aposta per una estratègia ecològica implicaria que les empreses del Pallars Jussà realitzessin inversions en matèria prima i en el procés productiu per tal de complir amb els estàndards de producció ecològica i obtenir les certificacions corresponents. Al ser un mercat immadur, tant els competidors com els retailers són encara de dimensió reduïda.

En quant a qüestions de marketing, és una estratègia que requereix poca inversió en marca pròpia o packaging, ja que com es comenta anteriorment es posa l'èmfasi en la qualitat de la matèria prima i en el procés productiu. Per tant, la inversió en productes i serveis ampliat també és mínima o nul·la. La comercialització dels productes ecològics es duu a terme a través de distribuïdors especialitzats – especialment a botigues especialitzades en producte gourmet i/o ecològic – i a través de la venda directa a grans clients.

Reptes estratègics:

Després d'analitzar les opcions estratègiques de creixement i veure que les empreses agroalimentàries del Pallars Jussà encaixarien dins d'una estratègia gourmet o ecològica, s'ha identificat un seguit de reptes que han d'afrontar aquestes

empreses per tal d'avançar cap a algun d'aquests dos àmbits i així reforçar la seva competitivitat.

Per tal de definir els reptes s'han analitzat diferents tipologies d'empreses: productores, distribuïdores i retailers de productes ecològics i/o gourmet. A més a més, s'han realitzat tres entrevistes amb empreses de referència en aquest sector com són Artesanies Carlit, Casa Riera Ordeix i Formatges Betara. Les dues primeres estan posicionades com empreses amb productes gourmet mentre que Formatges Betara té una línia de formatges ecològica i una convencional, ambdues considerades també gourmet.

Aquest anàlisi estratègic ha permès establir quines línies cal seguir en un futur per tal seguir sent competitiu, establint un resultat de cinc grans àmbits de treball:

1. Diferenciar-se i generar marca
2. Conèixer i arribar al consumidor final
3. Accedir a nous clients
4. Optimitzar costos de producció i incrementar la dimensió
5. Internacionalització

A continuació es detallarà com dur a terme cada acció, explicant què comporta cada una d'elles i quins exemples trobem actualment en el mercat que siguin referència.

1. DIFERENCIACIÓ I GENERACIÓ DE MARCA

Com ja s'ha esmentat anteriorment, el fet de generar marca i gaudir d'un producte amb un alt posicionament permet que el consumidor estigui disposat a pagar un preu més alt ja que se li aporta un valor afegit. Trobem diferents accions que es poden emprendre per tal de diferenciar la nostra marca de la resta. D'una banda la **inversió en packaging i disseny** és fonamental, ja que mitjançant una eina com és l'envàs es pot transmetre el teu posicionament i esdevé un tret diferencial que el client percep. Espelt Viticultors és una empresa de referència que ha apostat per invertir en disseny en les seves etiquetes aconseguint així una imatge singular i

atractiva. En termes de packaging, trobem exemples com Casa Riera Ordeix o Erre de Vic, els quals presenten un tipus de packaging sofisticat que està alineat amb la qualitat del seu producte. Casa Sendra també realitza una gran inversió en marca a través del seu “show room” de Vic, on s’exposen els seus productes amb un format de botiga inspirat en una joieria.

D'altra banda, el fet posseir **certificacions singulars** representa una garantia per acreditar bones pràctiques en els sistemes de treball. En aquest àmbit, el processos d'elaboració de Casa Duran estan certificats per l'IFS (International Food Standard) i per la BRC (BritishRetailConsortium). Des de 2011 també compta amb la certificació anglesa RSPCA, que autentifica l'ús de carn procedent de porcs criats amb criteris de benestar animal.

Tenir **comercials propis** és també un punt important que permet un major control de la marca i que assegura un posicionament correcte del productes dins de les botigues. Tant Casa Riera Ordeix com Formatges Betara aposten pels comercials propis – en tenen 3 cadascun – i ho consideren una decisió estratègica ja que els distribuïdors donen prioritat al volum més que no pas a la marca.

Un altre concepte que està estretament lligat amb l'anterior és el de tenir una **presència diferenciada en el punt de venda**, és a dir, corners o displays propis. Bàsicament és una forma de captar l'atenció del consumidors i dotar els productes d'un certa exclusivitat. Conserves Ferrer utilitza en nombroses ocasions el recurs de displays propis per exposar tota la seva gamma de productes.

Finalment, dins de la diferenciació i generació de marca, també s'hi inclou la **innovació i el llançament de nous productes**. Un exemple d'innovació de productes és Exentis, la nova gamma de productes de Can Duran que estan certificats com a lliures d'ingredients que puguin causar problemes a les persones d'especial sensibilitat d'acord a la Directiva de la Comunitat Europea 2007/68/CE de la Comissió. Artesanies Carlit, que va començar elaborant pa de fetge i embotits, va aposat fa 3 anys per llançar un nou producte – el trinxat – i posteriorment una línia ecològica.

2. CONÈIXER I ARRIBAR AL CONSUMIDOR FINAL

Conèixer i arribar al consumidor final és un altre del reptes identificats. Aquest punt reforça l'anterior ja que un increment del coneixement del consumidor final i del

canal permet identificar què és el que vol i per tant permet prendre decisions (sobre nous productes, disseny i packaging, etc.) a partir d'una informació validada.

Una de les formes d'aproximar-se al consumidor final és a partir de l'obertura de botigues pròpies. Moltes de les empreses analitzades i/o entrevistades han manifestat interès en obrir botigues properament. Fins i tot en alguns casos és un projecte que es duu a terme en col·laboració amb altres productors de posicionament similar, que tenen un producte diferent i per tant complementari.

Els principals productors gourmets i ecològics analitzats tenen al menys una botiga pròpia, com és el cas de Salgot, Tros de Sort, Can Duran o Casa Sendra. D'altra banda, trobem altres exemples que estan en una fase més avançada com és el cas de Fussimanya, amb sis botigues concentrades a la zona de Vic. L'últim en sumar-se a aquesta iniciativa ha estat FortmatgesBetara, obrint un punt de venda a l'espai del Club del Gourmet a Barcelona.

3. ACCEDIR A NOUS CLIENTS

L'accés a nous clients és un dels principals reptes per a les empreses agroalimentàries del Pallars Jussà. És necessari ampliar la base actual i per a fer-ho, cal veure les tendències que s'estan donant a dins d'aquest sector. Botigues tipus Lleonart, on es venen productes de qualitat ja sigui carn fresca, xarcuteria o plats preparats – fets per ells o de tercers – i amb 4 botigues a tot Catalunya representen un nou segment de mercat i per tant una oportunitat de negoci per a les empreses agroalimentàries. SsonDelicatessen, amb presència només a Barcelona, és un altre exemple de botiga que aposta per productes gourmet – embotits i formatges - i també ofereix plats preparats. D'altra banda, les cadenes especialitzades gourmet o de productes d'alta gamma com ara Tutusaus o Andreu xarcuteries també representen un target per a les empreses del Pallars Jussà ja que els seus productes encaixen perfectament amb el què s'ofereix en aquesta tipologia de botigues.

4. OPTIMITZAR COSTOS DE PRODUCCIÓ I INCREMENTAR TAMANY

Els costos de producció actuals que presenten les empreses agroalimentàries del Pallars Jussà són molt alts ja que tenen un sistema de producció artesanal que encareix de manera considerable el producte i impedeix un volum de producció alt.

Així doncs, per tal d'optimitzar el procés caldria reduir els costos de producció aproximadament en un 40%, essent el cost de fabricació inferior al 50% del cost de la venda. Algunes de les empreses entrevistades van manifestar que els seus costos de producció eren molt alts degut a que encara produeixen artesanalment i que aquest fet els deixa molt poc marge. D'altres empreses, com Artesanies Carlit, van apostar per la industrialització del seu procés de producció des de l'inici i també han realitzat posteriorment un projecte de reducció de costos que considera fonamental durant l'exercici 2011/2012 amb una enginyeria especialitzada. Per la seva banda, Can Duran va inaugurar el 2007 una nova planta a Vic que consta d'una superfície de 7.000 m² i amb un sistema de producció de tecnologia punta que els va permetre millorar la qualitat del producte final i garantir la seguretat alimentària.

Així mateix, és necessari incrementar el tamany per poder ser competitius en els segments de mercat gourmet i ecològic. L'objectiu seria assolir una facturació d'entre un i dos milions, que és el rang en què es mouen les empreses analitzades que poden ser una referència per a les empreses del Pallars Jussà.

Per últim, la reducció dels costos logístics és un altre punt a tenir en compte. El volum pot abaratir enormement el transport, passant d'1€ per quilogram a 12 cèntims per quilogram, tal i com ha apuntat una de les empreses entrevistades.

5. INTERNACIONALITZACIÓ

La internacionalització és un repte que es poden plantejar en un futur ja que primer hi ha d'haver un procés de sofisticació i d'augment de la capacitat de producció per a poder exportar. Ara bé, no s'ha de perdre de vista com a objectiu. D'entre les empreses analitzades – tamany petit i mitjà -, la venda internacional es situa actualment entre el 5 i el 15% del total de facturació.