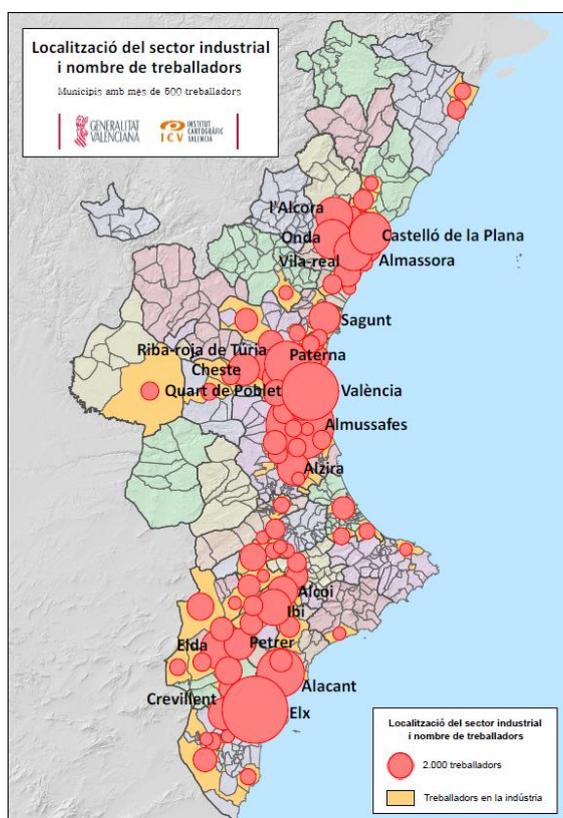


PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA VALENCIANA

PLAN SECTORIAL DE LA ALIMENTACIÓN





Este Plan Sectorial de la Alimentación forma parte del Plan Estratégico de la Industria Valenciana (PEIV). El PEIV se ha realizado fruto del estudio y diagnóstico previo titulado “**Plan de Investigación y Acción de la Estrategia de Política Industrial**”, realizado por la *Universitat Politècnica de València*, bajo la dirección del Dr. **José Luis Hervás Oliver**, junto con el equipo compuesto por el Dr. Carles Boronat Moll, Dra. Francisca Sempere Ripoll, Dr. Jose Antonio Belso Martínez, Dra. Sofía Estellés Miguel y D. Ascensio Asensio Martínez.

El presente estudio debe citarse como:

Hervas-Oliver, J.L. (director); Asensio-Martínez, Ascensio; Boronat-Moll, C; Sempere-Ripoll, F; J.A.; Estelles-Miguel, S. Belso Martínez, J.A.; Miguel Molina, M.B. (2018) Plan Sectorial de la Alimentación, Plan Estratégico de la Industria Valenciana, Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, Dirección General de Industria y Energía, Generalitat Valenciana. Valencia

Los casos reales comentados son solo a título de ejemplo ilustrativo y pedagógico, existiendo siempre muchísimas otras empresas y ejemplos. Todos los errores del presente documento, en su caso, son responsabilidad del Dr. Jose Luis Hervas Oliver (*Universitat Politècnica de València*) que ha actuado como Director y Responsable del mismo: jose.hervas@omp.upv.es

PLAN SECTORIAL DE LA ALIMENTACIÓN

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. BREVE ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTACIÓN.....	6
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR ALIMENTACIÓN.....	9
4.- PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SECTOR.....	18
5.- ¿CÓMO VA A SER LA INDUSTRIA Y LAS EMPRESAS DEL FUTURO EN ALIMENTACIÓN?.....	20
6. ACTUACIONES EN EL SECTOR ALIMENTACIÓN.....	23
7. FICHAS SECTOR ALIMENTACIÓN.....	26
8. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR TURRÓN.....	33
9. ESTRATEGIAS DEL SECTOR TURRÓN.....	35
10. PUNTOS FUERTES DEL SECTOR TURRÓN.....	36
11. AMENAZAS O PUNTOS DÉBILES DEL SECTOR TURRÓN.....	37
12. FUTURO DEL SECTOR DEL TURRÓN.....	39
13. LÍNEAS DE ACTUACIÓN SECTOR TURRÓN.....	40
14. FICHAS SECTOR TURRÓN.....	42

1. RESUMEN EJECUTIVO ALIMENTACIÓN

El **Sector de la Alimentación**, otro gran sector tractor de la C. Valenciana, junto con el automóvil (del plástico, química o envases, entre otros) y directamente relacionado con la *serviindustria* (de la mano de Mercadona o Consum, entre otros), cuenta con 1.881 empresas en alimentación y 288 en bebidas, (Dirce, 2016; 2169 empresas en total) así como con algo más de 30.000 ocupados, constituyéndose en el sector líder en la C. Valenciana¹, tanto en contribución al VAB como en número directo de ocupados; asimismo, aporta a la C. Valenciana más de 9.000 millones de Euros de facturación. En él coexisten grandes multinacionales en convivencia con empresas puramente locales.

En cuanto a las características propias del sector, en la actualidad se vive una transición hacia productos frescos, saludables, *to go*, con envases activos e inteligentes, con avances en marketing digital (apoyado en redes sociales para informar al consumidor, creando experiencias y fomentando el canal on-line); se incorpora como tendencia novedosa el acercamiento de servicio y producto, complementaria y conjuntamente, al consumidor. Asimismo, se busca incorporar en los productos ingredientes “de moda” (kale, quinoa, etc.), disminuir el producto procesado y aumentar la presencia de aquél más natural y fresco. De hecho, el lema actual es “del campo a la mesa” o de la “granja al plato”, para indicar:

-Cercanía de la materia prima, indicando poco procesamiento, al producto final.

-Productos naturales, saludables, poco procesados, sin aditivos.

-Sanos, mediterráneos.

-Frescura, *fitness*, etc.

Asimismo, las empresas necesitan incorporar elementos en sus estrategias dirigidos hacia enfatizar y promocionar nuevas tendencias:

¹ Sin tener en cuenta la agrupación del Metal, entonces sería el segundo.

- Incorporación de ingredientes especiales para alimentación funcional.
- Productos con sabor tradicional hechos “como en casa”.
- Productos ecológicos, orgánicos, etc.
- Productos con el menor procesamiento posible, que sólo incorporen lo natural, sin aditivos ni conservantes ni otras sustancias añadidas.
- Productos veganos, light, *fitness*, etc.
- Productos de proximidad (huertas locales/regionales).
- Productos con perfil nutricional óptimo y saludable.
- Posicionamiento online en canales y redes sociales.
- Promoción y divulgación de contenidos vía redes sociales, *bloggers*, usando *community managers* e incorporando marketing digital.
- Desarrollos de código QR en los envases o puntos de venta y desarrollo de *apps* para contactar con el consumidor final e informarle, fidelizarle (B2C), controlar tendencias, etc.
- Productos con muchísima más información nutricional en los etiquetados.

En la C. Valenciana, dentro de Alimentación observamos los siguientes sub-sectores presentes más importantes:

- Molinería, panaderías y pastas.
- Otros productos frescos basados en verduras-hortalizas (4^a, 5^a gama, etc.).
- Cárnicos y derivados.
- Conservas y procesados.
- Aceites y grasas.
- Lácteos y derivados.
- Bebidas (zumos, aguas, bebidas refrescantes, otras).
- Otros (miel, frutos secos, etc.).

En general, cabe potenciar la innovación (de nuevos productos funcionales, saludables, con envases activos e inteligentes, formatos *to go*, etc.), mejorar la

transferencia del Sistema Valenciano de Innovación hacia las pymes, potenciar el uso de paneles de consumidores y estudios de mercado-tendencias para la toma de decisiones, profesionalizar a las empresas más pequeñas, fomentar la incorporación de doctores y tecnólogos, facilitar la introducción de la industria 4.0, mejorar y actualizar a la realidad del sector la FP, fomentando su componente Dual; poner especial atención a la normativa del sector para mejorarla y desarrollar estrategias que busquen el acercamiento al consumidor final (*engagement*), la creación de experiencias y la apuesta por nuevos canales on-line que, además, favorezcan la conectividad e interacción con el cliente final, aplicando más y mejor el marketing digital. Así, con carácter amplio, son las pymes las que necesitan más ayuda en la innovación y la transformación de sus procesos mediante técnicas de incremento de productividad, por lo que el rol de los IITT tiene que ser excelente en dicho segmento.

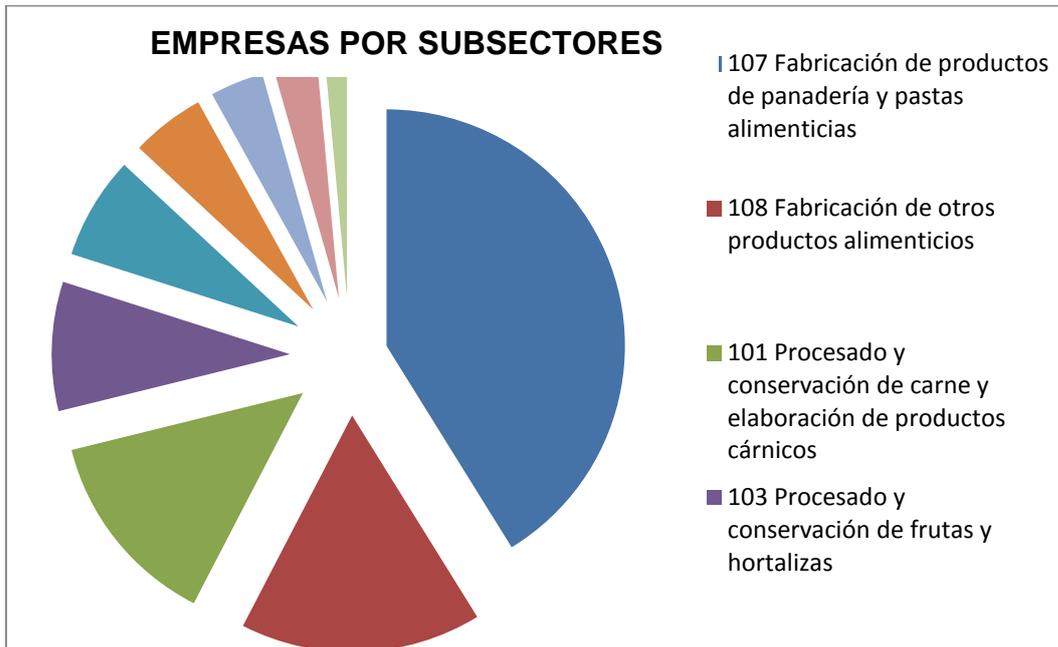
Como se apuntaba anteriormente, el sector también cuenta con una gran concentración de empresas grandes (locales) y multinacionales que son grandes interproveedores de las grandes cadenas de distribución y que presentan las características típicas de empresas excelentes (departamentos de I+D, alta productividad, gran rotación de producto, sistemas inteligentes de gestión, introducción a la industria 4.0, estrategias bien planteadas, mucha innovación de producto, proceso y marketing, etc.). En ésta línea, con medidas orientadas a la innovación y la industria 4.0, junto con una renovación de la FP y el fomento de la incorporación de doctores y tecnólogos (junto con el doctorado industrial), también se debe potenciar dicho segmento.

2.- BREVE ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTACIÓN.

El sector Alimentación/Bebidas ha demostrado ser *resiliente* y anti-estacional durante la Gran Recesión, si bien tuvo un ligero decremento de empresas en la época 2008-2014, compensado con el aumento último en número de empresas (DIRCE INE 2017) del 11% en el período 2015-2017 y de trabajadores, un 8.23% (2016-2014) según la Seguridad Social (2016 T2).

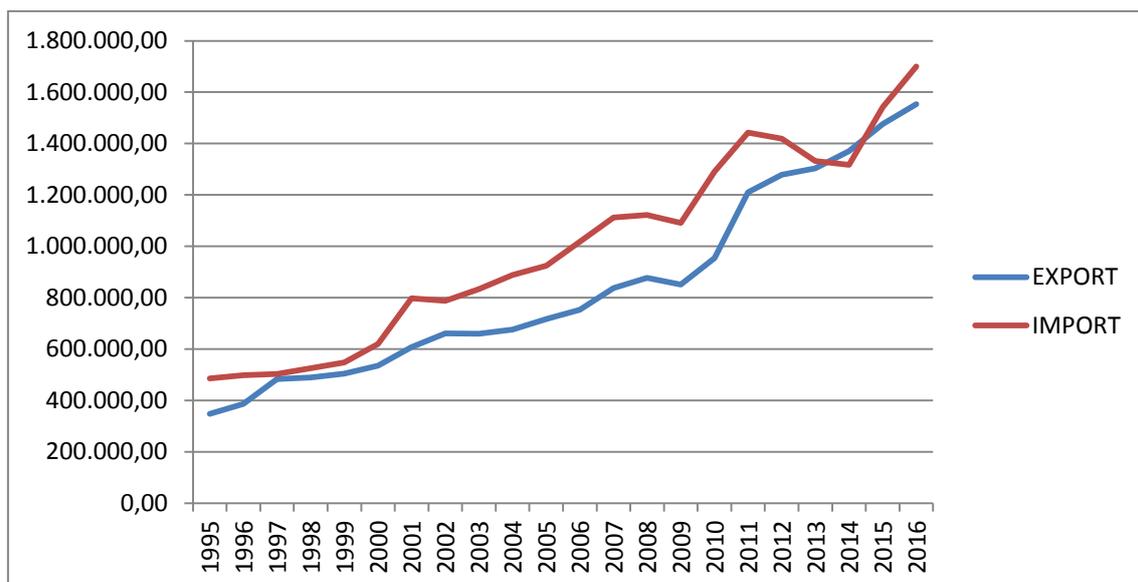
En la actualidad, el sector alimentación/bebidas constituye un sector muy importante en el que se congregan aproximadamente 2.169 empresas en el CNAE 10/11 en 2017, según datos del DIRCE (INE) y unos 32.479 ocupados industriales, según la Seguridad Social (2016). Aunque engloba diferentes subsectores, el más importante en cuanto a número de empresas es el de *Fabricación de productos de panadería y*

pastas alimenticias que comprende el 40% de las empresas. Si contabilizamos los tres primeros subsectores tendríamos el 70% de las empresas (CNAE 108 y 101).



A nivel de la Comunidad Valenciana, el sector de la alimentación representó un 6,42% del total de las exportaciones manufactureras en 2016, siendo el cuarto sector exportador. A pesar de ello es un sector que presenta déficit comercial, con una tasa de cobertura del 91%. A continuación se muestra gráficamente una evolución de las exportaciones e importaciones valencianas del sector de la alimentación a lo largo de más de 20 años.

Evolución Exportaciones vs Importaciones en la Comunidad Valenciana del sector alimentación (en miles de €).

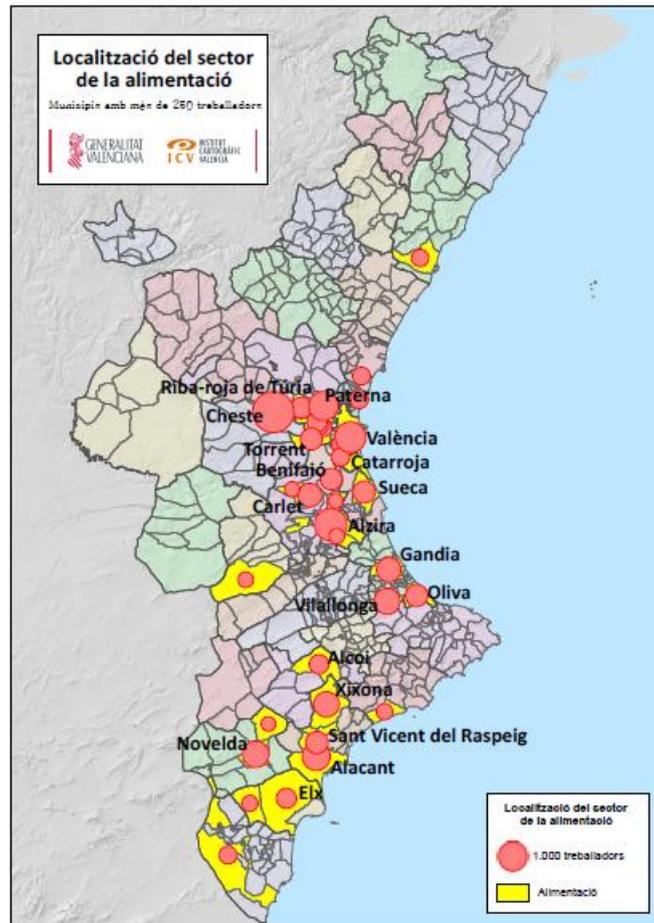


Fuente: Datacomex (2016).

La ocupación en el sector alimentación se reparte a lo largo y ancho de la Comunidad Valenciana, siendo la población con mayor ocupación Cheste, con un 6,81 %; las veinte primeras poblaciones concentran el 52% de la industria, siendo uno de los sectores menos concentrados a nivel geográfico, pero presente en una buena parte del territorio; así, destaca la Ribera (Carlet, Alzira), la Safor (Gandía, Villalonga), el cinturón metropolitano de Valencia (Paterna), Novelda y otras, con poca presencia de empresas en las localidades de Castellón.

Municipio	10 INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN
CHESTE	1996
ALZIRA	1250
VALENCIA	1149
PATERNA	1010
ALACANT	940
NOVELDA	826
VILLALONGA	804
XIXONA	782
GANDIA	705
CARLET	665
SAN VICENT DEL RASPEIG	593
TORRENT	587
SUECA	575
OLIVA	573
BENIFAIO	546
RIBA-ROJA DE TURIA	520
CATARROJA	511
ELX	488
QUART DE POBLET	479
ALCOI	451

En los siguientes mapas y gráfico puede verse la dispersión que indicábamos.



Como observamos en el mapa, el sector de la alimentación tiene una presencia significativa en al menos 17 comarcas, prácticamente toda la Comunidad Valenciana, principalmente en Valencia y Alicante.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN.

Con un potente efecto arrastre por dos grandes superficies de distribución originarias de la C. Valenciana (*Mercadona* y *Consum*), este sector tiene una gran trayectoria y ha sabido mantenerse más o menos estable durante el período 2008-2014, si bien ha existido un ligero decremento en términos de VAB (-10%) y de ocupación (también debido a la estrechez de márgenes en tiempos de crisis y la apuesta por productos más básicos y con competencia básicamente en precio), pero aumentado positivamente la productividad y los ingresos. No obstante, el sector contaba con unos 4.000 empleos más en 2008, pese haber aumentado ventas durante el período 2008-2014; en esta línea, se constata que, pese a ser anti-cíclico, el sector ha crecido durante la crisis pero aportando menos valor (en parte, por la bajada de precios en crisis y la apuesta por productos básicos y marcas blancas, aspecto que empieza a remitir pausada y gradualmente en el 2017).

Es un sector con muchos sub-segmentos (panadería industrial, bollería, cuarta-quinta gama, cárnicos, tradicional –horchata, quesos, miel--, zumos, snacks, cafés, etc.) tanto en empresas altamente especializadas (*Anitin* rosquilletas, snacks y panes, *Siro* panadería industrial, como ejemplos) como empresas multi-productos (*Verdifresh*, ensaladas, alimentación infantil, y preparados de verduras/frutas; *Dulcesa*, pan, bollería, snacks, tarritos de alimento 5ª gama, por ejemplo), e incluso contando con empresas muy innovadoras y avanzadas tecnológicamente que ni siquiera tienen la producción o producto primario localizado en la C. Valenciana o España (*Importaco-Casa Pons*, *Carmencita-Jesus Navarro*, etc.); estas últimas han sabido apostar por innovadores modelos de negocios que organizan y controlan la cadena de valor, desarrollando innovaciones en producto, controlando la distribución, construyendo marcas y posicionándose como productos de calidad.

Los nuevos cambios apuntados (productos poco procesados, ingredientes trendy...etc.), influyen enormemente en las estrategias y la cadena de valor integral, observándose una mayor integración hacia atrás de las empresas fabricantes o distribuidoras que realizan un efecto arrastre (positivo, de transferencia de conocimiento y definición de estándares de calidad) sobre los proveedores iniciales del sector agrario, algo que también contribuye a que las zonas rurales y semi-rurales tengan más arraigo y actividad. No obstante, nótese que el sector agrario está bastante atomizado, las cooperativas no han desempeñado todo el papel que deberían

y las presiones sobre precios y condiciones se trasladan con mucha fuerza a dicha parte de producción en origen, esto es, las actividades agrarias-agricultura.

Respecto al sector, observamos los siguientes sub-sectores principales:

- Panaderías y pastas.
- Otros productos (4ª, 5ª gama, etc.).
- Cárnicos.
- Conservas y procesados.
- Aceites y grasas.
- Lácteos.
- Bebidas (zumos, aguas, bebidas refrescantes, otras).

El sector en la C. Valenciana cuenta con los siguientes productos clave:

- Turrón, con el cluster más importante de España (Xixona).
- Especias (comercialización y distribución; Carmencita, por ejemplo).
- Bollería y panadería (Juan y Juan, Siro, etc.).
- Snacks y otros (Grefusa, Velarte, Anitin, etc.).
- Zumos (Zuvamesa, Agriconsa, Dafsa-Don Simon, Frusa, Cipresa....).
- Cárnicas y embutidos (Delisano, Campofrío, etc.).
- Bebidas (vinos, con D.O Alicante, Requena-Utiel, Valencia, Vicente Gandia, Bocopa,...) y otras bebidas refrescantes, así como agua (San Benedetto, Cortes, Bronchales) y cervezas (Fontsalet-Damm, Heineken, etc.).
- Otros tradicionales (miel, horchata, quesos, etc.).

El sector tiende a presentar dos grupos o categorías principales de empresas como son:

-Grandes y medianas empresas con marca propia que pueden ser valencianas (*Sanchis Mira, Dulcesa, Chocolates Valor, Anitin, Carmencita*), nacionales (*Campofrío*) o multinacionales (Coca-cola, Danone, Ardo, San Benedetto, Heinken, Damm), ambas actuando de inter-proveedores (*Sanchis Mira, Dulcesa, Chocolates Valor, Anitin, Velarte, Verdifresh, Siro*) o desarrollando sus propias marcas. En cualquier caso son empresas grandes, con capacidad de desarrollo de producto, innovación, tecnología y tienden a tener un gran crecimiento, siguiendo fundamentalmente a las grandes superficies y canales de distribución. Este grupo aumenta con el tiempo en importancia porque la distribución tiende a concentrarse en el retail (Mercadona, Consum, Carrefour...) y ello también incide en las empresas. Además, esta categoría de

empresas está constituida por aquellas con gran capacidad para innovar, proveer al mismo cliente en todo el territorio nacional y cumplir con los estándares de precios bajos (grandes tiradas) y altos criterios de calidad.

Este grupo, además de ser arrastrado y acelerado por las grandes superficies en producción e innovación, tiende a concentrar el sector. Por ejemplo, de las 2000 empresas existentes en la C. Valenciana, las grandes (Importaco, Delisano, Dulcesa, Verdifresh, Siro, AIADHESA, Ice Cream, Jesus Navarro, Forva, Agriconsa, San Benedetto o Ultra-congelados la Ribera, entre otras), representan alrededor de un tercio de la producción del sector y la ocupación. Solamente 3 grupos (Delisano, Importaco y Dulcesa) ya representan casi 5.000 ocupaciones; y empresas como Verdifresh o Importaco ostentan más del 50% de la cuota Española de sus respectivos productos. Todo ello nos indica el grado de concentración existente en el sector y liderado por el grupo de empresas (grandes y medianas) descritas.

Además, este es el grupo líder en innovación, crecimiento, internacionalización (Importaco tiene plantas en Argentina, Turquía o China, tanto para producir como para vender; Dulcesa tiene plantas en Argelia y Marruecos). Disponen de tecnología para implantar (o seguir implantando) la industria 4.0 e incluso realizan con éxito aplicaciones completas de economía circular (por ejemplo, Zumavesa genera zumos, pulpa, aceites esenciales y pellet, todo de la naranja, con un 0% de desperdicio). Estas empresas, además, tienden a estar muy automatizadas en todos sus procesos, pauta está que sigue a la concentración del sector y la necesidad de ser más y más productivos.

Algunas de ellas incluso han integrado producto y servicio como Chocolates Valor, con su red de tiendas-bar “Chocolaterías Valor “ o *Pollos Planes*, con sus redes de tiendas de productos derivados del pollo o las franquicias de restaurantes la *Parrilla de Pollos Planes*, entre otros.

Estas empresas, en general, son además intensivas en utilización de los IITT como AINIA o ITENE, realizando investigación en apoyo con el SVI.

-Grupo de empresas pequeñas, de unos 10 a 50 trabajadores, o incluso micro-pymes de 1-3 empleados (panaderías locales, por ejemplo); dependiendo de su producto y tamaño entran o no en *retail* tradicional, pero no en grandes superficies, centrándose en pequeñas tiendas tradicionales o *food service* de cercanía. En este

grupo tendríamos mucha bollería industrial, café, bebidas especiales (Agua de Valencia, horchatas), aperitivos muy específicos (patatas fritas tradicionales), quesos artesanos, miel, etc. Este grupo de empresas suelen ser mono-producto, con un ámbito de influencia local/regional y muy enfocado al canal *food service*; asimismo, son pequeñas y flexibles y cuentan con gran número de pequeños clientes, la mayoría de cercanía. Algunas de ellas tienen alta exportación o buscan canales alternativos (on-line, por ejemplo Naranjas del Carmen; gourmet, etc.).

Son un grupo mayoritario que se especializa en nichos muy concretos. En este grupo también incluiríamos panaderías tradicionales, embutidos artesanos, obradores, etc. Su problema es la concentración de la distribución, su débil función de innovación y recursos para ella; pero por otra parte, su tradición, especialización y flexibilidad les hacen un segmento que puede sobrevivir con un crecimiento limitado, especializándose y/o compitiendo en productos de valor añadido en servicio y calidad (panaderías especiales para productos sin gluten, con espelta; turrone especiales caseros, pequeñas horchaterías integradas en tiendas propias, pastelerías artesanas, etc.). Estas empresas son usuarias limitadas de los IITT o el SVI en general, utilizando mayoritariamente AINIA para certificaciones o ensayos y de manera ocasional.

En cualquiera de los 2 grupos estratégicos e independientemente del subsector concreto, se observa una gran ausencia de empresas proveedoras de maquinaria que pudieran impulsar el sector y proveer de conocimiento e innovación, aspecto este muy similar al resto de sectores industriales.

Con todo, podríamos apuntar que en el sector conviven diferentes tipos de estrategia empresarial, todas ellas válidas, si bien con diferentes formatos y posicionamientos. Así, hemos detectado la existencia de 5 estrategias genéricas, no excluyentes sino complementarias en ocasiones:

- A- **Liderazgo en costes**, sobre todo para grandes empresas (suelen ser interproveedores con marca blanca) basadas en un producto de calidad pero con poco marketing, largas tiradas, eficiencia en costes y automatización, normalmente en producto *commodities*.
- B- **Diferenciación** basada en productos de alto valor añadido, *commodities* transformados con innovación en producto (nuevos formatos, texturas, frescos, to go, etc.), diferenciación en marketing (nuevos envases funcionales y atractivos, con diseño), pero también en grandes tiradas y automatización; con

intensidad de I+D+i y marketing; esta estrategia, también para grandes empresas puede ser **con marca o como inter-proveedor (o ambos)**. Suelen usar posicionamiento en redes sociales, promoción on-line, etc.

C- **Productos gourmet**, con poca tirada, muy especiales, mercados alternativos, canales on-line, etc.

C- **Empresa pequeña, muy especializada (mono-producto)** y local/regional. Con alto servicio (entrega rápida, flexibilidad) y ventajas en costes (ausencia de estructura, de marketing, de innovación). Mercados de cercanía (locales, regionales) y muy enfocada a *food service* y tienda tradicional. Muy interesante en nichos de especialización, posibilidad de exportar.

D- **Empresa pequeña, muy especializada (mono-producto) de alta tirada**. Posibilidad de mucha automatización en pocos productos y largas tiradas para proveedores de la gran distribución.

Con carácter general, podríamos encuadrarlas en dos estrategias básicas. Por una parte, sigue siendo válido el **modelo basado en eficiencia, costes y productividad**, sobre todo para los grandes inter-proveedores (marca del distribuidor) y para aquellos productos que, aun con altos criterios de calidad y seguridad, son *commodities* o productos básicos: productos básicos de huerta (fruta, verdura) u otros *commodities* (pastas, arroces, aceites, etc.). Son productos que tienen un mercado final muy grande, que permiten la automatización de procesos y requieren de tiradas muy largas en producción continua (bollería industrial, panaderías, incluso cárnicas y derivados). También posible en food service de cercanía, donde las pequeñas empresas por temas logísticos, ausencia de marketing y poca estructura siguen siendo competitivas.

Por otra parte, se observan estrategias y alternativas basadas en **diferenciación y valor añadido** al transformar el *commodity* en un producto más sofisticado, *premium*, más innovador, tanto en la composición del producto como en el packaging. En este caso se huye del producto básico o *commodity* y se busca centrarse en la 4^o y 5^o gama con productos que siguen las grandes tendencias, incorporan ingredientes más sofisticados o se acompañan de un *packaging* más funcional. Aquí tendrían cabida las grandes empresas con fuerte marketing e I+D y las pequeñas especializadas en productos gourmet de alta calidad.

RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR

Asimismo, en el campo de los Recursos Humanos, observamos que en ciertos sectores prevalecen “tradiciones” que de alguna manera no se alinean con la igualdad

de género (las mujeres tienden a copar ciertas fases de empaquetado, por ejemplo), así como problemas con la utilización del 5º turno, sobre todo con el cambio hacia la “frescura” que exige envasar en domingo. Estas situaciones, además, pueden conllevar diferencias de salarios en la práctica asociados al tema de género. Asimismo, por ejemplo en el Sector Cárnico, observamos también un multi-servicio en el que ciertas fases del proceso se realizan por turnos enteros de autónomos, y otras por empleados de la propia empresa que están en régimen general de la S. Social. En este sentido, es necesario impulsar Planes de Igualdad para contrarrestar dichas políticas. También es necesario fomentar la certificación profesional, para que incluyan las tareas de especialización del trabajador, su polivalencia, etc.

FORMACIÓN PROFESIONAL

En general, la FP no está debidamente orientada al sector (por ejemplo, la mayoría de los ciclos se concentra en Alicante y Valencia capital), salvo excepciones como vitivinícola en Elda y Requena, o Panadería-Pastelería (énfasis en turrón) en Xixona. Pero en general, las grandes áreas de concentración como La Ribera, La Safor o la Foia de Buñol adolecen de formación específica que esté actualizada a la demanda del sector. Así pues, la FP sigue las mismas pautas que el resto de sectores. En ocasiones, también encontramos puestos de difícil capacitación técnica por su complejidad (matanza, despiece y deshuese de jamones, etc.) pero con cuentan con poca oferta de formación.

HÁBITOS DE CONSUMO Y TENDENCIAS

Nos encontramos con un sector en el que cada vez cambian los hábitos de consumo, un sector con estándares de calidad cada vez más altos y que ha sabido combinar las marcas blancas (inter-proveedores de Mercadona o Consum) con grandes marcas (Chocolates Valor, Turrónes Antiu-Xixona, Dulcesa, Carmencita, etc.). Precisamente, se observa como los inter-proveedores han centrado más esfuerzo en temas de productividad, calidad, procesos y productos pero con menos énfasis en el marketing y la comercialización, información y actividad en parte cubierta por el gran distribuidor. Paralelamente, la distribución tiende a concentrarse cada vez más (con Mercadona, Carrefour, Consum, Eroski). Así, Mercadona representa el 25% de la cuota de España y muchos de sus inter-proveedores constituyen, de igual manera.

Asimismo, crece el consumo en el hogar, frente a la HORECA (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías; canal *food service*) que ha bajado en el período 2008-2016, si bien empiezan a verse cambios de tendencia y recuperación de hábitos anteriores a la

crisis. Asimismo, se dispara el canal online que genera un consumidor más informado, con mucha más información buscada, con una selección a consciencia y una demanda de productos de mayor calidad (productos mejores, de denominaciones de origen seleccionadas, gran servicio de entrega, etc.).

En general, se observa un cambio de parámetro en el consumidor final que influencia y condiciona el tipo de producto/proceso en dichas empresas y define el tipo de innovación necesaria:

- Productos con alta cantidad de frutas y verduras u otros productos naturales considerados saludables.
- Productos que retomen el sabor natural original.
- Mayor importancia del atributo *salud* (poco o nada de azúcar, pocas grasas, fresca, menos conservantes...etc.).
- Productos con poca vida útil debido a su fresca (logística y plazos más cortos).
- Productos para ser consumidos fácilmente con menos tiempo (4ª y 5ª gama, *to go*, fácil preparación...).
- Mayor importancia del *packaging* para marketing y para comodidad (fácil, transportable, rápidamente preparado o cocinado, que permita visualizar el producto, que no pese, etc.).
- Incorporación de ingredientes “trendy” (chía, kale, quinoa....).
- Incorporación de ingredientes especiales para alimentación funcional.
- Productos hechos “como en casa”.
- Productos eco, orgánicos, etc.
- Productos con el menor procesamiento posible, que sólo incorporen lo natural, sin aditivos ni conservantes ni otras sustancias añadidas.
- Productos veganos, light, *fitness*, etc.
- Productos de proximidad (huertas locales/regionales).
- Productos con perfil nutricional óptimo y saludable.

Como apuntábamos, observamos el crecimiento del **canal online** (no sólo para comercialización, sino también para posicionamiento y promoción), utilizado de forma diversa: tanto en la distribución de productos de más valor añadido (con mayor información, selección, productos *premium*, productos *trendy*, cosechas y denominaciones de origen exclusivas, ejemplo en vinos, jamones o quesos) como productos muy tradicionales que se apoyan en un gran servicio (entrega rápida) como

en destacar la parte de frescura y calidad directas del punto de origen². Todo esto se complementan con una tendencia a distribución online compartida con la tradicional (Amazon) e incluso con la necesidad de acompañar las acciones de marketing con:

- Posicionamiento online (marketing digital), desarrollo y difusión de contenido.
- Promoción vía redes sociales, bloggers, community managers.
- Desarrollos de código QR en los envases o puntos de venta y *apps* para contactar con el consumidor e informarle, fidelizarle (B2C), etc.

Con carácter general, todo lo apuntado anteriormente nos lleva a considerar las grandes opciones y retos estratégicos que está atravesando el sector y que son líneas de actuación necesarias para la competitividad de las empresas, independientemente que se compita con marca blanca del distribuidor, marca propia, se haga en *retail* tradicional, en *food service* o incluso online:

- 1- **Mayor cercanía y vínculo** (*engagement*, experiencias, super-información, transparencia, etc.) con el consumidor final, tanto con canales más directos (La Yogurtería de Danone, Nespresso, tiendas de cervezas artesanas, canal on-line) como vía información y posicionamiento en redes sociales, uso de bloggers, etc. Hay que generar un proceso de desarrollo de vínculo con el consumidor que integre una confianza, experiencia, un proceso de aprendizaje, etc.
- 2- **Producto diferenciado e innovador**, pasos a 4ª y 5ª gama, fácil de preparar/calentar, packaging más atractivo y funcional, productos Premium, productos funcionales, productos especiales (turrón sin azúcar, cerveza sin gluten, yogures sin azúcar añadido ni grasa, etc.), productos “*to go*”, productos con el mínimo procesamiento, productos con ingredientes *trendy*, productos diferentes en la composición (*smoothies* de mezcla de fruta y verdura; vino espumoso de moscatel, cafés con denominación de origen especial), productos eco u orgánicos (vinos orgánicos), etc. Esto, a su vez, exigirá:
 - a. **Mayor énfasis en la innovación:** captura de tendencias de mercado, co-innovación (entre productores y mercado-clientes), utilización de sistemas de información para innovar, colaboraciones con centros tecnológicos y universidades, integración de funciones de innovación, operaciones y marketing para decisión de nuevos productos y formatos, open Innovation, etc.

² Por ejemplo, venta de naranjas, miel y otros productos directos desde los campos de cultivo, incluso con acompañamiento de experiencias y *engagement*: ejemplo práctico es Naranjas del Carmen, que permite que apadrines un árbol de naranjas, lo sigas vía web y tengas toda su cosecha a tiempo.

- b. **Uso de packaging de más valor añadido y en línea con el nuevo tipo de consumidor:** envases de bio-plástico, micro-ondables, *poach* de diferentes formatos; envases que permitan customizar más el producto (bolsas de ensaladas con salsas especiales y diversas, más fáciles de sostener, etc.)
 - c. **Mayor acompañamiento del marketing para comercializar los nuevos y diferentes productos:** apuesta por la marca o por enfatizar atributos especiales (saludable, fresco, mediterráneo, funcional, trendy, eco, etc.); utilización de nuevos canales online para promoción (posicionamiento en redes sociales, aprendizaje con el consumidor, co-creación, etc.) y comercialización (distribución exclusiva de ciertos productos, etc.). El marketing tiene que ser más enfocado al consumidor final en cuanto a experiencias, transparencia, imagen de salud, etc. La innovación tiene que ir tremendamente acompañada con el marketing para promover todos aquellos atributos que el consumidor valora más.
- 3- Productividad en las operaciones,** en la logística, en automatización (industria 4.0), excelencia operativa en los procesos tanto por temas de seguridad y calidad alimentaria (visión artificial para defectos de envasado, por ejemplo) como por temas de control de costes, agilidad logística, etc.
- a. **Frescura y agilidad al mercado.** Los grandes distribuidores, cada vez más, exigen productos recién hechos, simulando la industria del automóvil (JIT) para temas de frescura, lo que obliga a mejorar todos los procesos de organización y logísticos de la producción para satisfacer dichos requerimientos.
 - b. **Control de costes en los empaquetados,** optimización de cantidades y formatos por temas logísticos o de envases, análisis de valor de todos los componentes y la percepción (útiles o no) del consumidor (añadir valor o no).
- 4- Internacionalización y expansión de canales y mercados,** expansión a otros mercados internacionales, multicanales (food service, online, etc.), cambios de marca, etc.

4.- PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SECTOR ALIMENTACIÓN.

DÉBILES:

- Atomización y falta de tamaño que limita mucho las acciones de profesionalización (innovación, procesos, formación de directivos, protocolos de sucesión, etc.).
- Dominio de la distribución y necesidad de contar con los canales.
- Para temas de packaging dependencia de empresas extranjeras (ej. *Gualapack*).
- Falta mentalidad de innovación.
- La industria no valoriza ni usa lo suficiente la transferencia desde el sistema valenciano de innovación (IITT, Universidades, CSIC, etc.): poca conexión empresa-innovación.
- Falta de tecnólogos en las empresas pequeñas y, en ocasiones, de doctores en las grandes (en los departamentos de I+D).
- Sector en el que la diferencia en innovación es substancial con tener o no tener doctores en los equipos de innovación.
- Falta formación y difusión de buenas prácticas en temas de procesos: se hace mucho énfasis en producto pero poco en toda la automatización, productividad y mejora de procesos, tanto en temas de producción como de innovación.
- Falta de cultura, personal y procesos propios para gestionar los procesos de I+D+i, incluidos los departamentos, cultura de innovación, digitalización (4.0), etc.
- Poca incorporación de economía circular: aguas depuradas, energías renovables, valorización de residuos de biomasa, etc.
- En ocasiones, en las más pequeñas, faltan condiciones mínimas de diseño higiénico de equipo e instalaciones.
- Mucha normativa Europea que no facilita la innovación.
- Poca cooperación e integración en la cadena de valor de suministro: colaboración, subcontratación, visión integral de la cadena de suministro.
- Poca *push* de sectores de maquinaria, cuya presencia en la C. Valenciana no es muy fuerte: en general, existen empresas de maquinaria pequeñas y centradas en estrategias de coste, no al servicio ni valor añadido.
- Falta sensibilización sobre información medioambiental de los impactos del proceso productivo en la etiqueta.
- Falta una feria o evento importante en la zona sobre alimentación.

- Falta desarrollar más el marketing en el sector: en este sector, como apuntábamos arriba, el marketing es parte esencial del proceso de innovación y complemento necesario de los cambios tecnológicos. Precisamente, se observa una falta de capacidades (departamentos de marketing) en las empresas en el tema, sobre todo en las más pequeñas.
- FP poco desarrollada y no adecuada ni actualizada a las demandas actuales del sector.
- Sector no del todo internacionalizado en el que la exportación es la estrategia más utilizada, con muy baja presencia de estrategias de internacionalización (multi-localización e implantación en destino).
- Poca divulgación en la cadena de consumo de avances sustanciales (ej., transgénica) para tener un mercado más receptivo.

FUERTES:

- Subsector líder muy avanzado en todo y con cerca del 50% de la cuota de mercado en España (ejemplo, *Verdifresch, Importaco, Zumavesa, Velarte, Anitín, Siro, Dulcesa, Chocolates Valor, Turrón de Xixona, Carmencita*, etc.)
- Sector anti-cíclico, con un gran mercado potencial multiplicado por la estacionalidad del turismo y la llegada de extranjeros, ambiente mediterráneo, saludable, producción primaria próxima y de calidad, clima, buenas infraestructuras (puerto), etc.
- Muy buena oferta tecnológica y de formación del capital humano (Universidades, CSIC, IITT; Universidad de Valencia líder en Biología, Química, etc.; UPV líder en Industria, Tecnología de Alimentos, etc.).
- Distribución tractora presente en la zona (zonas de compra en la C. Valenciana): Consum y Mercadona.
- Cultura de innovación en productos alimentarios.
- Conexión con el sector turístico.

5.- ¿CÓMO VA A SER LA INDUSTRIA Y LAS EMPRESAS DEL FUTURO EN ALIMENTACIÓN?

- **Estructura interna de I+D+i:**
 - Con gran presencia de tecnólogos y doctores incorporados.
 - Con énfasis en marketing para acompañar cambios técnicos.
 - Conectada e integrada en la cadena de suministros y conectada al sistema de transferencia del SVI (IITT, Universidad..): equipos mixtos para desarrollo de innovación.
 - I+D en departamentos, formalizada y profesionalizada.
 - Enfocada a observatorios y vigilancias de mercado: detección de cambios, anticipación de tendencias, inteligencia competitiva.
 - Fomento del Doctorado Industrial.
 - Sensibilización y formación en innovación.
- **Eficiencia en la producción.**
 - Productiva: automatizada (4.0), digitalizada.
 - Con gestión eficiente de procesos, producción flexible. Énfasis en la parte industrial del proceso, además del propio producto.
 - Empresa profesionalizada en la gestión y dirección de operaciones.
 - Mejoras de organización en general.
 - Apostando por mejorar la formación interna, en especial la de I+D+i.
 - Desarrollo de bio-sensores y fotónica (visión artificial, etc.) para control de calidad en tiempo real y detección de cuerpos extraños.
 - Desarrollo y aplicación de robots.
 - Internet de las cosas (micro-espectrómetros para análisis de composición de alimentos, etc.).
 - Digitalización e Inter-conexión desde la granja/producción hasta el consumidor (*big data*, sistemas de información, análisis de datos, *cloud*, tecnologías de simulación, RFID, envases inteligentes, etc.).
 - Automatización de procesos de envasados, embalaje, paletizado, almacén inteligente, etc.
- **Conectando producto y servicio³; posicionamiento en mercados: conectando la parte emocional, la experiencia, usando posicionamiento en redes sociales, canal online**
 - Paneles de consumidores nacionales e internacionales.
 - Herramientas app para estudios de consumidor.

³ Ejemplo, Nespresso; Cafés Valiente.

- Desarrollo de plataformas de venta on-line y adaptación del producto para dicho canal (logística, composición, catálogo, etc.).
- Estudios de mercado para desarrollo de producto/envase, atributos, etc.
- Personalización de productos (necesidades especiales).
- Énfasis en marketing para conectar al consumidor y valorizar las innovaciones tecnológicas; conectada a las tendencias y cambios.
- Co-innovación: inclusión del consumidor desde el principio del proceso de creación y desarrollo de producto.
- Plan estratégico claro y definido hacia productos y mercados: salud, to go, packaging de alto valor añadido, alimento funcional, ingredientes *trendy*, etc. (ejemplo, Verdifresch).
- Multi-canal y multi-mercado: mercados exteriores, foodservice, retail, gourmet con on-line, etc.
- Diversificada y posicionada en nichos específicos de necesidades (sin gluten, sólo productos frescos, eco, orgánico, sin aditivos, etc.); apoyada en el concepto de “dieta mediterránea”.
- Apoyada en la valorización de la economía circular.
- Socialmente responsable: gestión de residuos, economía circular, eficiencia energética, bio-economía (bio-plásticos, bio-residuos, etc.).
- Empresa diversificada a diferentes mercados, canales y productos, si bien con una raíz o *core business* definido en cuanto a una ventaja competitiva clave (ejemplo, Importaco: frutos secos, aperitivos, postres basados fruta desecada, churros congelados, etc.).
- Colaboración internacional: estrategias de internacionalización (*joint ventures*, licencias, inversiones extranjeras y multi-localización, etc.).
- Conexión salud y alimentación.
 - Desarrollo de alimentos funcionales (ensayos con simuladores de aparato digestivo, desarrollo de ingredientes de prevención de osteoporosis, alta fibra, bio-activos, saciantes, sustituciones de grasas, harinas, azúcares en la formulación; colaboración con Hospitales de referencia, etc.
 - Desarrollo desde la producción agrícola/granja.
 - Dispositivos inteligentes para aplicaciones médicas, controles de dietas, de alérgenos (*e-health*).
 - Diferenciación mediante envase.
 - Sistemas activos e inteligentes de envasados para prescindir de aditivos y conservantes.

- Mejor administración.
 - Coordinación de políticas de apoyo a la innovación.
 - Planificación de ayudas y evaluación: política industrial persistente.
 - Formación sobre normativas y legislación. Contar con el sector.
- Internacionalización.
 - Estudios de necesidades de consumidores en mercados emergentes.
 - Cooperación internacional entre empresas.
 - Estrategias de internacionalización más complejas (licencias, *joint ventures*, multi-localización, etc.).
- Cooperación dentro de la cadena de valor.
 - Desarrollo de proyectos integrales que contemplen: necesidades del consumidor, legislación, concepto, producto/proceso, envase, comercialización, distribución, etc.
 - Cooperación integral en la cadena de valor: materiales, maquinaria, envases, distribuidores, etc.
 - Proyectos de cooperación internacionales.
 - Formación integral en alimentación y en toda la cadena auxiliar (envases materiales, maquinaria, producción de origen, energía, aguas...).
- Sostenibilidad del sector:
 - Estudios de aprovechamiento y valorización de productos (subproductos y residuos).
 - Estudios de huellas ambientales.
 - Estudios para reducción de consumos de agua.
 - Apuesta por la bio-economía (*bioplásticos*, *bioproductos*, *bioprocesos*...).
 - Apuesta por la agricultura de precisión (con bio-sensores, control de plagas, fumigación ajustada...).
 - Nuevos materiales biodegradables en envasados.
 - Optimizar el consumo de envases.

6. ACTUACIONES EN EL SECTOR ALIMENTACIÓN.

Innovación por transferencia. Acciones de refuerzo y promoción de la transferencia de innovación entre centros de investigación (IITT, universidades, centros investigación) a las empresas.

- Incrementar la investigación “aplicada” para uso del sector empresarial con el objetivo de mejorar la innovación de las pymes.
- Fomento del Doctorado Industrial y la incorporación de tecnólogos.
- Promoción de ejes clave y temáticas para el desarrollo de empresas *startup* en el sector, así como atracción de las mismas; crear y generar un tejido innovador para dinamizar el sector en todos sus eslabones de la cadena (funcionalidad de producto, biosensores, apps, envases inteligentes, etc.).
- Crear **micro-clusters de transferencia** entre IITT, asociaciones, Universidades y empresas de cara a identificar capacidades del sistema valenciano de innovación y demanda de las empresas en áreas/personas identificadas como clave. Especialmente para **pymes**.

Innovación. Ayudas y acciones para fomentar la innovación en las empresas de manera integral (innovación en producto, proceso, organización, marketing).

- Formación sobre innovación en sentido amplio.
- Promoción de creación de departamentos de I+D+i.
- Fomento contratación de tecnólogos y doctores.
- Énfasis en creación y desarrollo de departamentos de marketing para conectar con la innovación, la producción y el consumidor. Apostar por la co-innovación, la creación de experiencias.
- Cooperación empresarial para innovación y para ganar dimensión; priorizar ejes estratégicos para la formación de consorcios de cooperación. Ayudas directas a los mismos, primando la integración en la cadena de suministro y el concepto de empresa tractora realizando efecto diseminación de buenas prácticas.
- Apoyos a proyectos de mejora y entrada en economía circular (eficiencia energética, introducción de biomateriales, aprovechamiento y valorización de subproductos y residuos).

Innovación en marketing.

- Marketing. Apoyo a acciones de digitalización y uso de las redes sociales para mejorar las estrategias de marketing y el posicionamiento a través de nuevos canales.
- Favorecer y promover acciones empresariales para la economía circular.
- Innovación en producto: producto saludable (sin aditivos ni conservantes), fresco, *fitness*, *to go*, con ingredientes *trendy*, con envases funcionales y atractivos, especializado y personalizado, funcionales, de fácil preparación y consumo, etc.
 - Digitalización de la venta; apuesta por mercados y canales online, adaptación de productos, creación de plataformas de venta on-line, desarrollo de apps para crear experiencias en el consumidor. Dispositivos inteligentes para aplicaciones médicas, controles de dietas, de alérgenos (*e-health*).
 - Diferenciación mediante envase.
 - Sistemas activos e inteligentes de envasados para prescindir de aditivos y conservantes.
- Fomentar el uso y desarrollo de paneles de consumidores nacionales e internacionales.
- Potenciar la creación de herramientas *app* para estudios de consumidor.
- Apoyo a estudios de mercado para desarrollo de producto/envase, atributos, etc.
 - Personalización de productos (necesidades especiales); Énfasis en marketing para conectar al consumidor y valorizar las innovaciones tecnológicas; conectada a las tendencias y cambios; **Co-innovación**: inclusión del consumidor desde el principio del proceso de creación y desarrollo de producto; Multi-canal y multi-mercado: mercados exteriores, food service, retail, gourmet con on-line, etc.
 - Diversificada y posicionada en nichos específicos de necesidades (sin gluten, sólo productos frescos, eco, orgánico, sin aditivos, etc.); apoyada en concepto de “dieta mediterránea”.
 - Apoyada en la valorización de la **economía circular**.
 - Socialmente responsable: gestión de residuos, economía circular, eficiencia energética, bio-economía (bio-plásticos, bio-residuos, etc.).
- Plan estratégico claro y definido hacia productos y mercados: salud, *to go*, packaging de alto valor añadido, alimento funcional, ingredientes *trendy*, etc. (ejemplo, Verdifresh).

- Colaboración internacional: estrategias de internacionalización (joint ventures, licencias, inversiones extranjeras y multi-localización, etc.).

Innovación. Vigilancia de mercado. Facilitar el conocimiento del mercado para la innovación y el marketing desde un observatorio de mercados y consumidores que facilite dicha gestión de vigilancia. Análisis de tendencias, modas, cambios de hábitos de consumo e información de mercado y tecnología para la innovación.

Innovación 4.0. Mejora de la eficiencia productiva vía industria 4.0 (digitalización, automatización, etc.).

Fomentar la automatización.

Acciones para la digitalización, incorporación de almacenes inteligentes, visión artificial, bio-sensores para análisis de calidad en continuo y tiempo real, interconexión de la cadena total (de la producción al consumidor), análisis y generación de big data,

Fomento de la gestión eficiente de procesos (robots, automatización de procesos completa en producción, paletizado, almacén, envasado....; lean manufacturing, cálculos de eficiencia en el proceso, proceso más flexible...).

Formación. Mejora de la formación adaptada a las necesidades del sector.

Formación especializada en las necesidades del sector de diferentes tipos (ocupacional, in-company, etc.).

Formación para los directivos del sector.

Mejorar FP.

Mejorar y adaptar más las titulaciones universitarias a la realidad del sector.

Normativa y administración.

Fomento de una plataforma de generación e influencia en la normativa alimentaria y nutricional, con representación sectorial.

Administración más eficaz, ágil y con menor carga burocrática en todos los niveles: mejorar tramitación de importaciones del Puerto, autorizaciones administrativas más rápidas, etc.

Apoyo a las denominaciones de Origen.

7. FICHAS SECTOR ALIMENTACIÓN.

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 1	REFUERZO DE LA TRANSFERENCIA PARA LA PYME
Objetivos	<p>Objetivo: Potenciar y reforzar las acciones de transferencia de innovación desde centros de investigación (AINIA, universidades, otros centros investigación) a las empresas, sobre todo a las pymes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar la transferencia a la empresa desde IITT y otros Centros de Investigación (Universidad, CSIC, etc.) a las pymes ▪ Fomento del Doctorado Industrial y la incorporación de doctores y tecnólogos tutorizados y dirigidos desde IITT y Universidades hacia las pymes. ▪ Promoción de ejes clave y temáticas para el desarrollo de nuevas actividades disruptivas por parte de las empresas, con tutorización de IITT y Universidades. ▪ Promoción de ejes clave y temáticas para el desarrollo de nuevas actividades disruptivas por parte de las empresas en consorcios de colaboración entre IITT y Universidades para facilitar transferencia dirigida a la innovación radical. ▪ Especial promoción de empresas <i>startup</i> en el sector, de cara a crear y generar un tejido innovador para dinamizar el sector en todos sus eslabones de la cadena (funcionalidad de producto, <i>bio-sensores</i>, <i>apps</i>, envases inteligentes, etc.). ▪ Crear micro-clusters de transferencia entre IITT, asociaciones, Universidades y empresas, especialmente para pymes, incluyendo transferencia y tutorización de doctorandos, doctores y tecnólogos.

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 2	FOMENTO DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
Objetivos	<p>Objetivo: Potenciar e incentivar las ayudas y acciones para fomentar la innovación tecnológica en las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación sobre innovación en sentido amplio (producto, proceso, organización, marketing) y todas las funciones relacionadas. ▪ Fomento contratación de tecnólogos y doctores en departamentos de I+D ▪ Énfasis en incorporación de tecnólogos y doctores en las pymes. ▪ Innovación en producto: apoyo a la cartera de productos diversificados y posicionados en nichos específicos de necesidades (sin gluten, sólo productos frescos, eco, orgánico, sin aditivos, etc.); apoyada en concepto de “dieta mediterránea” saludable, con pocos aditivos, 4ª y 5ª gama, con ingredientes <i>trendy</i>, productos de fácil preparación y consumo pero frescos y saludables, <i>to go</i>; reformulación de productos tradicionales en más saludables y funcionales; recuperación de sabor tradicional, etc. ▪ Innovación apoyada en la valorización de la economía circular, con valorización y aprovechamiento de residuos y subproductos, con gestión de residuos pro-activo, economía circular, eficiencia energética, bio-economía (bio-plásticos, bio-residuos, etc.). ▪ Innovación en procesos y excelencia operativa. Fomento de la gestión eficiente de procesos (robots, automatización de procesos completa en producción, paletizado, almacén, envasado....; <i>lean manufacturing</i>, cálculos de eficiencia en el proceso, proceso más flexible...). Fomentar la automatización de procesos y la mejora del sistema productivo en el sector.

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 3	FOMENTO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE NETWORKING Y FOMENTO DE EMPRESAS TRACTORAS
	<p>OBJETIVO: Ayudas encaminadas a la promoción del crecimiento de las empresas mediante estrategias cooperación y colaboración.</p> <p>Acción 1: Apoyo y estimulación de la formación de redes empresariales de colaboración, mediante fomento de estructuras cluster para la formación de consorcios empresariales y redes de innovación y producción. Desarrollo de actividades para el establecimiento de relaciones entre los diferentes actores del clúster (empresas, universidades, centros tecnológicos, asociaciones empresariales, etc.): jornadas , seminarios, promoción de las mismas, etc.</p> <p>Acción 2: Promover y fomentar la cooperación y colaboración de empresas TRACTORAS con pymes locales, que además se conectarán a los IITT (<i>AINIA y otros del SVI</i>) de cara a que las pymes entren en redes colaborativas de demostración y transferencia que las refuercen y les permitan aprender, crecer y actualizarse. Dicha política de empresas tractoras resulta esencial, en tanto en cuanto la empresa tractora debe mostrar el conocimiento a la pyme, debe de transmitirle innovación y ejercer de tracción. Todo esto genera consorcios integrados que crean un sistema más eficiente en el que se eliminan todas las desventajas de actuar en solitario, al tiempo que genera colaboraciones, aumentos de tamaño y ventajas propias de red (cluster). Esta potenciación de la integración de la cadena de suministro debe de conseguirse mediante medidas que las fomenten.</p>

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 4	CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE I+D+i en las PYMES AVANZADAS
	<p>Sobre todo para las empresas avanzadas/tractoras en innovación es necesario dar un paso más y formalizar los procesos y estructuras de la innovación (ver Retos del EPIV).</p> <p>OBJETIVO: Que las PYMES sean capaces de desarrollar procesos y actividades, llegando incluso a la creación de departamentos, de I+D+i.</p> <p>ACCIÓN 1: Sensibilización sobre la innovación y el I+D+i.</p>

ACCIÓN 2: Sensibilización sobre la necesidad de desarrollar patentes y modelos de utilidad para proteger la propiedad intelectual.

ACCIÓN 3: Asesoramiento y acompañamiento en el desarrollo y aplicación de patentes.

ACCIÓN 4: Formación en innovación para el desarrollo de funciones de formalización de la I+D+i:

-Formación de personas de innovación.

-Establecimiento de procesos de innovación y formalización de los mismos (estandarización): vigilancia tecnológica, mercados, procesos, evaluación de los proyectos de innovación.

-Formación del Comité de Innovación.

-Conexión con plataformas de vigilancia tecnológica y mercado, acceso a paneles de consumidores.

-Incorporación de científicos, doctorandos y gestores de la innovación

ACCIÓN 5: Ayuda en la realización de construcción de **plantas piloto** de prototipos y ensayos para el desarrollo de nuevos productos y/o procesos.

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 5	INNOVACIÓN EN MARKETING
Objetivos	<p>Objetivo: Potenciar e incentivar las ayudas y acciones para fomentar la innovación en marketing en las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación de producto via Marketing para nuevos usos y envases: producto saludable (sin aditivos ni conservantes), fresco, <i>fitness</i>, <i>to go</i>, con ingredientes trendy, con envases funcionales y atractivos, especializado y customizado, funcionales, de fácil preparación y consumo, etc. Sistemas activos e inteligentes de envasados para prescindir de aditivos y conservantes. ▪ Digitalización de la venta; apuesta por mercados y canales online, adaptación de productos, creación de plataformas de venta on-line, desarrollo de apps para crear experiencias en el consumidor. Fomento del uso de redes sociales para comercializar e influenciar al consumidor. Difusión y divulgación de acciones de innovación para fomentar innovación en el modelo de negocio y reposicionamiento de las pequeñas empresas utilizando activamente el marketing y sus nuevos aspectos digitales. ▪ Dispositivos inteligentes para aplicaciones médicas, controles de dietas, de alérgenos (<i>e-health</i>). ▪ Personalización de productos (necesidades especiales); Énfasis en marketing para conectar al consumidor y valorizar las innovaciones tecnológicas; conectada a las tendencias y cambios; Co-innovación: inclusión del consumidor desde el principio del proceso de creación y desarrollo de producto; Multi-canal y multi-mercado: mercados exteriores, foodservice, retail, gourmet con on-line, etc. ▪ Fomentar CERTIFICACIONES ECOLÓGICAS (Global Nature, CAEV, etc.). ▪ Potenciar el uso de SISTEMAS DE CALIDAD (IFS, BRC, etc.).

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 6	ESTRATEGIA E INTERNACIONALIZACIÓN
Objetivos	<p>Objetivo: Potenciar e incentivar las ayudas y acciones para fomentar el correcto posicionamiento estratégico y la mejor internacionalización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan estratégico claro y definido hacia productos y mercados: salud, <i>to go</i>, packaging de alto valor añadido, alimento funcional, ingredientes <i>trendy</i>, etc. ▪ Mejora de la formación para la internacionalización. ▪ Promoción de la internacionalización (asistencia a ferias, misiones comerciales, exploración de mercados, etc.): ANUGA (Colonia), SIAL (Paris), Alimentaria (Barcelona), etc. ▪ Mejorar e incentivar la colaboración internacional: estrategias de internacionalización (<i>joint ventures</i>, licencias, inversiones extranjeras y multi-localización, etc.).

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 7	INNOVACIÓN. VIGILANCIA DE MERCADO e INTELIGENCIA COMPETITIVA
Objetivos	<p>Objetivo: Potenciar, facilitar y difundir el conocimiento del mercado para la innovación y el marketing desde un observatorio de mercados y consumidores que facilite dicha gestión de vigilancia: análisis de tendencias, modas, cambios de hábitos de consumo e información de mercado y tecnología para la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir la tipología de información, atributos, variables y requerimientos necesitados en cada sub-sector o tipología de productos del sector. ▪ Definir un Panel de Expertos, tanto de la industria como del SVI (IITT, Universidades, etc.) u otros independientes. ▪ Implementar un sistema de seguimiento de tendencias y pautas ▪ Diseminación y difusión de tendencias en seminarios, sesiones de formación, etc. ▪ Promover mejoras de innovación con dicha información, así como el establecimiento de consorcios de innovación que, además, fomenten la cooperación entre las empresas. ▪ Primar el estudio de mercados internacionales para favorecer la internacionalización de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ --Fomentar el uso y desarrollo de paneles de consumidores nacionales e internacionales para sistemas de información y conocimiento de mercado. ▪ --Potenciar la creación de herramientas <i>apps</i> para estudios de consumidor. ▪ --Apoyo a estudios de mercado para desarrollo de producto/envase, atributos, etc. ▪ --Facilitar el uso y acceso al mismo para las pequeñas empresas vía acciones de transferencia (seminarios, difusión, jornadas, etc.).

SECTOR: AUTOMOVIL	
Actuación 8	IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE INDUSTRIA 4.0.
	OBJETIVO: Desarrollara procesos en el sector para adaptarse a la INDUSTRIA 4.0.

	<p>ACCIÓN 1: Generar un <i>pull</i> de proveedores de industria 4.0. para el sector.</p> <p>ACCIÓN 2: Potenciar un servicio de asesoramiento y soluciones informáticas avanzadas desde el IITT (AINIA).</p> <p>ACCIÓN 3: Facilitar la simulación y demostración de procesos productivos antes de su implantación en las empresas.</p> <p>ACCIÓN 4: Acciones formativas en nuevas tecnologías (robótica colaborativa, realidad aumentada, fabricación aditiva, ciberseguridad), con un programa permanente de formación y difusión en dichos habilitadores de la industria 4.0.</p> <p>ACCIÓN 5: Fomentar <i>best practices</i> y difusión de tecnologías habilitadoras para la industria 4.0.</p> <p>ACCIÓN 6: Fomentar la renovación de maquinaria y equipo para automatizar e introducir tecnologías digitales que faciliten el 4.0.</p>
--	--

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 9	FORMACIÓN.
Objetivos	<p>Objetivo. Mejora de la formación adaptada a las necesidades del sector</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación especializada en las necesidades del sector de diferentes tipos (ocupacional, in-company, etc.), aplicada a todo el sector y con énfasis en aquellos puestos de alta demanda (ejemplo, cortadores, despiezadores/as, etc.). ▪ Formación para los directivos del sector. ▪ Mejorar FP del sector y hacerla más Dual, adaptándola a las necesidades reales del sector. ▪ Mejorar y adaptar más las titulaciones universitarias a la realidad del sector.

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
Actuación 10	NORMATIVA Y ADMINISTRACIÓN.
Objetivos	<p>Objetivo: Mejora de la adecuación y generación de la legislación/normativa en el sector y mejora del papel de la</p>

	<p>administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento de una plataforma de generación e influencia en la normativa alimentaria y nutricional, con representación sectorial. ▪ Gestión y definición de PROTOCOLOS de crisis alimentaria por malas prácticas de difusión (alertas alimentarias como aceite de palma...etc.). ▪ Administración más eficaz, ágil y con menor carga burocrática en todos los niveles: mejorar tramitación de importaciones del Puerto, autorizaciones administrativas más rápidas, etc. ▪ Apoyo a las Denominaciones de Origen.
--	--

SECTOR: ALIMENTACIÓN	
GENÉRICA	ADAPTACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS AL SECTOR
	OBJETIVO: Desarrollar los Retos Estratégicos en el sector

8. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR TURRÓN

El sector Turrón, con más de 500 años de tradición, es un proceso/producto único en el mundo con denominación de origen (DO en adelante) protegida, en 2 formas: Turrón de Xixona y Turrón de Alicante. El sector cuenta con unas 40 empresas en el territorio de Xixona (Alicante), comprendiendo tanto empresas fabricantes (unas 25) como empresas auxiliares o complementarias (mazapanes, obleas, yemas, procesado de almendras, chocolates y auxiliares, incluso pequeños hornos que producen y venden directamente), empleando alrededor de 2000 personas de forma directa en la industria de alimentación en un comarca muy concreta.

Debemos distinguir entre la asociación TDC, que engloba todo el sector relacionado con productos de navidad (turrónes, mazapanes, yemas, mantecados, peladillas, obleas, yemas confitadas o chocolate), y la denominación de origen (DO) de Xixona y Alicante. Esta última solo procesa turrón regulado con la receta y el proceso tradicional. Sin embargo, dentro de TDC tenemos empresas que no son turróneras (*Chocolates Valor, Mazapanes de Jijona o Productos Kelmy*) pero que están relacionadas.

En particular, en la DO tenemos a 22 comercializadores con un total de 4337 toneladas, con el 84% al mercado nacional, y el 16% a exportación sobre todo a la zona de LATAM (EEUU—Florida--, Cuba, México o Colombia, entre otros, y un poco en Suiza, Francia o Alemania, buscando al consumidor español no residente), y generando un valor económico medio de 54 millones de Euros y empleando 1.400 personas (la mayoría fijos discontinuos; datos de 2016). Si sumamos todos los productos complementarios a la DO (turrón de chocolate, productos navideños, almendras, etc.) que se engloban en el TDC (restringido a la C. Valenciana), entonces el valor generado es de 105 Millones de Euros, aumentado a unos 2000 trabajadores.

Observamos muchas pautas de cambio en los últimos años. En primer lugar, asistimos a la entrada de las marcas blancas (*Mercadona, Consum, Carrefour...etc.*) que comercializan tanto producción de DO como otra no protegida (turrón de chocolate crujiente, Turrón trufado o de praliné, etc.). Las grandes multinacionales (*Suchardt*, por ejemplo) pueden utilizar la palabra **turrón** en las etiquetas, sin que ello signifique que es turrón protegido (método tradicional de producto y proceso), aspecto legislativo que realiza una dura (e injusta competencia) al turrón DO, ya que los etiquetados se

confunden, se produce “mala información” y las grandes cadenas y multinacionales toman ventaja de dicha normativa de etiquetado, que de alguna manera lleva a la confusión. Se produce una desinformación que hace que el consumidor no sepa la diferencia de lo que está comprando, afectando enormemente al sector turroneo protegido por DO.

Por otra parte, observamos unas nuevas pautas de comercialización y consumo:

- Formatos cada vez más pequeños de pastilla de turrón (pasando de 300 gr. a 150 gr.).
- Entrada de preferencias de consumo basadas en producto “saludable”, funcional, fresco, mediterráneo, etc., que hace que el *packaging* cambie y sea más natural, verde, con imagen de saludable y ecológico.
- Entrada de multinacionales y otros competidores que utilizan la palabra “turrón” en sus productos (sin ser productos DO, y alterando la fórmula tradicional a base de mantecas, harinas, chocolates y otros derivados que escapan de la fórmula tradicional: huevo, almendra y miel).
- Se intenta vender el turrón no como un “pecado” o postre o dulce, sino como algo natural (una bomba de nutrición, de alimentos puros y tradicionales, sin conservantes ni colorantes ni aditivos), algo fresco, mediterráneo, rico en almendra, miel, etc.
- Cambios a pequeños formatos tipo *snack*.
- Crecimiento del mercado online.
- Crecimiento del producto gourmet (extra de almendra, extra de miel, etc.).
- Productos innovadores: turrón para celíacos, sin azúcar (para diabéticos), etc. Estos últimos no pueden ser DO, aspecto que limita el desarrollo del sector.
- Desestacionalización del producto, a través de incorporar: turrón líquido, tanto en helados (de mayo a septiembre), como en HORECA para postres elaborados artesanales en restauración; turrón líquido en postres, yogures, etc.

9. ESTRATEGIAS DEL SECTOR TURRÓN.

Las empresas líderes (Sanchis Mira, con las marcas Antiu Xixona y Fama; Picó, 1880, El Lobo, etc.) son inter-proveedores de las grandes superficies, aspecto que combinan con sus propias marcas. De alguna manera ejercen tracción sobre el territorio y aprenden de las grandes superficies temas de marketing y comercialización, aspecto este que se acaba difundiendo en la zona. Luego tenemos otras empresas que entran a *retail* pero en formato más tradicional (Turrón 25, Lopez y Espí, etc.) y finalmente los pequeños hornos con venta directa.

El sector, en general, utiliza AINIA e ITENE como centros de referencia, si bien disponen para el día a día, del **laboratorio de caracterización de producto**, que ofrece pruebas y ensayos de control de calidad de las almendras, texturas de las masas, etc., de forma que la empresa pueda tener controles de calidad de la forma más rápida posible.

El sector cuenta con FP de Grado Medio en Panadería, Pastelería y Repostería con énfasis en el turrón, y Grado Básico de Industrias alimentarias, en el IFP de Xixona, formación reglada que complementan (tanto la parte reglada, como la ocupacional o la continua) con los empresarios de la zona en el **Centro de Formación del Turrón**, que es una planta piloto. Esta sirve para formar (y certificar) a los nuevos empleados en el sector, para asegurar su conocimiento antes de entrar a trabajar. Por lo tanto, se observa una buena formación totalmente centrada en las necesidades del territorio.

Respecto al proceso productivo, conviene separar la DO (que exige una producción artesanal, no continua) y el Turrón y derivados (fuera de la DO) que sí permite (con otras marcas diferentes, aunque sean la misma empresa; misma marca no puede hacer DO y sin DO) el proceso continuo no tradicional. Asimismo el empaquetado sí está automatizado.

En definitiva, este pequeño cluster territorial de productos de Navidad, que apuesta por reconvertirse en un centro de producción de productos de alto valor nutricional, saludables, frescos, mediterráneos; que cuenta con innovaciones (turrón snack, turrón para diabéticos, etc.), pero que se enfrenta a restricciones de normativa y legalidad: por un lado el uso indiscriminado de la palabra “turrón”(fuera de la DO), y por otro el corsé de la DO que no permite el reconvertir formatos y adaptarlos a una nueva realidad (sin azúcar, versión snack, etc.).

10. PUNTOS FUERTES DEL SECTOR TURRÓN.

Innovación y tecnología

- Inversión en tecnología de procesado en continuo y en packaging (eficiencia).
- Inversiones en sistemas informáticos adaptados a la realidad del sector y su manufactura, si bien la digitalización no está completada.

Mercados y clientes

- Crecimiento del segmento *gourmet* y *producto especializado* (*sin azúcar, snack, para celíacos, etc.*).
- Sólido posicionamiento del producto y la DO en los mercados tradicionales.

Estrategia empresarial y organización

- Situación financiera saneada.
- Estrategias tradicionales pero eficientes.
- Cierta diversificación a productos relacionados (complementarios, helados, postres con turrón líquido, etc.).
- Combinaciones de estrategia comercial propia (por marca o por interproveedores) y vía subcontratación. Integración con los grandes clientes pero conservando independencia.

Clúster y territorio

- Lobby fuerte por el grado de concentración de la actividad turrонера.
- Centro de Formación propio y Laboratorio de Acondicionamiento de producto, FP en el territorio, etc.
- Disponible un entramado empresarial e institucional que no existe en prácticamente ninguna otra área productiva del sector.

11. AMENAZAS O PUNTOS DÉBILES DEL SECTOR TURRÓN.

Principales amenazas: Innovación y tecnología.

- Maquinaria poco flexible en ciertas fases del procesos productivo (envasado) de cara a pasar a nuevos formatos y envasados (*to go*, etc.).
- Formatos de envasado difíciles de adaptar a nuevas estrategias de marketing.
- Dificultad de encontrar estrategias de “dar valor” al producto en otros productos o mercados (ya está en helado, postres, etc.).
- Modelos de negocio y estrategias de marketing agotado o difícil de modificar.
- No hay modernización de las estructuras organizativas (muy tradicionales).
- Empresas muy familiares con poca profesionalización.
- Niveles de digitalización escasos.

Principales amenazas: mercados y clientes

- Ralentización y decrecimiento del mercado tradicional (nacional). Son muy maduros y poco sólidos. Atacados por multinacionales que fabrican derivados del turrón con el nombre “turrón”. Creciente competencia de productos procedentes de fuera del cluster. Tanto de turrón como de sustitutivos.
- Cambios de hábitos de consumo poco favorables al sector.
- Incremento de la concentración del sector de la distribución. Posición débil frente a los “gigantes” del sector.
- Incremento de la producción de “marca blanca”.

Principales amenazas: Normativa y legislación

- Se necesita mayor capacitación en aspectos “químicos” o personal cualificado de ese perfil (susceptible de emplearse en la innovación) para mejorar la diversificación y el crecimiento en otros segmentos y mercados.
- Problema con la legislación de la DO que no deja hacer innovaciones (productos de celíacos, etc.).
- Problema con la normativa/legislación que permite emplear la palabra “turrón” en el etiquetado de productos que no son turrón tradicional protegido.

Principales amenazas: Estrategia empresarial y organización

- Las empresas tienen un tamaño relativo pequeño.
- Creciente pérdida de independencia por crecimiento del negocio de subcontratación.

- Falta del control en el sector primario en aspectos como el precio, suministro y calidad (almendra).
- Posición internacional débil.
- Necesidad/dificultad de adaptar el producto y aspectos de los modelos de negocio a nuevas realidades.
- Déficit de acceso a conocimiento valioso para la innovación.

Principales amenazas: **Clúster y territorio**

- Sistemas de vigilancia tecnológica muy poco desarrollado para el sector. Ausencia de conocimiento de mercados diferente y otros usos que puedan servir para diversificar, desestacionalizar, etc.

12. FUTURO DEL SECTOR DEL TURRÓN.

Innovación

- Mayores niveles de digitalización y de automatización serán requeridos, sobre todo en parte de packaging.
- Nuevos formatos de producto (snack, to go....) para responder a cambios de hábitos y consumo.
- Nuevo marketing para diferentes canales, productos especiales, nuevas aplicaciones del concepto fresco, saludable, mediterráneo, valor nutricional, etc.
- Necesidad de incorporar tecnólogos para añadir funcionalidad, diversificación, productos *trendy*, etc.

Mercados y clientes

- Mayor incremento de la concentración en la distribución.
- Consolidación del segmento gourmet.
- Crecimiento potencial del segmento de la restauración (*food service*, HORECA).
- Mayor apuesta por la internacionalización directa o indirecta (vía gran distribución).
- Diversificación a otros productos que incorporen turrón (repostería, yogures, etc.).

Estrategia, organización

- Modelos basados en subcontratación son estables y necesarios, para combinar especialización de producto y fabricación de producto protegido y no protegido.
- Mayor control del aprovisionamiento de las materias primas en calidad y control del precio.
- Mayor integración-colaboración en toda la cadena de suministro.
- Modelos más internacionalizados y más sofisticados en marketing.

Normativa y legislación

- Mayor reglamentación y normalización.
- Personal más formado en estos aspectos.

Cluster y territorio

- Mayor nivel de integración entre empresas.
- Mayor participación de los centros de conocimiento.

13. LÍNEAS DE ACTUACIÓN SECTOR TURRÓN.

Innovación:

- **Industria 4.0.** Ayudas a la digitalización de procesos productivos para la introducción del 4.0, tanto en integración de datos internos como interconectividad en la cadena de suministro. Mejora de sistemas de información y digitalización. Más automatización en general.
- **Transferencia.** Fomento de la transferencia para la innovación: fomento de la colaboración empresa/instituciones/universidades/centros tecnológicos de cara a buscar más valor añadido, diversificación, funcionalidad, nuevos envases, etc. (AINIA y ITENE).
- **Proceso.** Ayudas (propias o consultoría) para la mejora del proceso de empaquetado: implementación de nuevos formatos de empaquetado (diseño y tecnología de proceso) más productivos y eficientes.
- **Maquinaria.** Potenciación de la renovación de maquinaria (empaquetado).
- **Titulados.** Potenciación de la incorporación de tecnólogos titulados para valorización de producto y explotación de nuevas propuestas de valor añadido con la base del turrón.
- **Innovación En Marketing.** Incorporación de conocimiento en marketing para mejor análisis del consumidor, apertura de nuevos mercados, digitalización de la comercialización (posicionamiento online en redes, uso de *bloggers*, mercados online, apps de interacción con el cliente, incorporación de códigos QR para la explicación de la parte nutricional y las ventajas de la DO, etc.) y transición a todo aquello requerido en los nuevos hábitos (funcional, saludable, mediterráneo...
 - Formación directivos en temas de marketing para lanzar nuevos productos, diversificación, etc.

Mercados:

- **Internacionalización.** Ayudas para la internacionalización (ferias y misiones). Especialmente fuera de mercados tradicionales.
- **Diversificación.** Acciones de promoción conjunta en segmentos no tradicionales (gourmet y restauración).
- **Potenciar Marca de D.O.** Acciones de promoción en general (marca, DO). Campañas informativas de apoyo a que se valore la DO y se distinga de aquellos productos que usan “turrón” pero que no son tradicionales (DO), sobre todo de las grandes multinacionales

Formación

- Ayudas formación en puestos operativos, sobre todo formación ocupacional a través del CENTRO DE FORMACIÓN DEL TURRÓN para mejorar incorporación de nuevos trabajadores en puestos especializados.

Normativa:

- Mayor normalización del sector primario y sus actividades. RTS propia de la almendra.
- Campañas de apoyo a mejorar la comunicación del producto al consumidor, diferenciando entre DO y turrón sin protección.
- Apoyo para conseguir que el uso de la palabra *turrón* (sin DO) se especifique claramente y se distinga del que no es DO.
- Flexibilidad en la DO para adaptación a nuevas tendencias y productos innovadores dentro de la DO (formato snack, productos especiales—celíacos, etc.).
- Ayudas para la promoción de la DO y capacidad de lobby, sobre todo en temas de normativa.

14. FICHAS SECTOR TURRÓN

SECTOR: TURRÓN	
Actuación 11	<p>Objetivo: Mejorar la innovación del sector para ser más competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Industria 4.0. Ayudas a la digitalización de procesos productivos para la introducción del 4.0, tanto en integración de datos internos como interconectividad en la cadena de suministro. Mejora de sistemas de información y digitalización. Más automatización en general ▪ Transferencia. Fomento de la transferencia para la innovación: fomento de la colaboración empresa/instituciones/universidades/centros tecnológicos de cara a buscar más valor añadido, diversificación, funcionalidad, nuevos envases, etc. (AINIA y ITENE) ▪ Proceso. Ayudas (propias o consultoría) para la mejora del proceso de empaquetado: implementación de nuevos formatos de empaquetado (diseño y tecnología de proceso) más productivos y eficientes. Fomento de la productividad en aquellas fases no artesanales. ▪ Maquinaria. potenciación de la renovación de maquinaria (empaquetado). ▪ Titulados Potenciación de la incorporación de tecnólogos titulados para valorización de producto y explotación de nuevas propuestas de valor añadido con la base del turrón ▪ Innovación en marketing. Incorporación de conocimiento en marketing para mejor análisis del consumidor, apertura de nuevos mercados, digitalización de la comercialización (posicionamiento online en redes, uso de bloggers, mercados online, apps de interacción con el cliente, incorporación de códigos QR para la explicación de la parte nutricional y las ventajas de la DO, etc.) y transición a todo aquello requerido en los nuevos hábitos (funcional, saludable, mediterráneo....) ▪ Formación directivos en temas de marketing/estrategia para lanzar nuevos productos, diversificación, etc.

SECTOR: TURRÓN	
Actuación 12	Objetivo: Aumentar el tamaño de mercado y la posición internacional, mejorando la diversificación del turrón <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internacionalización. Ayudas para la internacionalización (ferias y misiones). Especialmente fuera de mercados tradicionales. ▪ Diversificación. Acciones de promoción conjunta en segmentos no tradicionales (gourmet y restauración). ▪ Potenciar la Marca D.O. Acciones de promoción en general (marca, DO). Campañas informativas de apoyo a que se valore la DO y se distinga de aquellos productos que usan “turrón” pero que no son tradicionales (DO), sobre todo de las grandes multinacionales

SECTOR: TURRÓN	
Actuación 13	Objetivo: Mejorar la formación y profesionalización del sector. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudas formación en puestos operativos, sobre todo formación ocupacional a través del Centro de Formación del Turrón para mejorar incorporación de nuevos trabajadores en puestos especializados. ▪ Mejora de la formación “in-company” ▪ Mejora en temas de gestión, innovación y productividad para mandos medios y altos.

SECTOR: TURRÓN	
Actuación 14	Objetivo: Defensa de las características específicas del sector desde la normativa y la Administración. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor normalización del sector primario y sus actividades. RTS propia de la almendra. ▪ Campañas de apoyo a mejorar la comunicación del producto al consumidor, diferenciando entre DO y turrón sin protección. ▪ Apoyo para conseguir que el uso de la palabra turrón (sin DO) se especifique claramente y se distinga del que no es DO ▪ Flexibilidad en la DO para adaptación a nuevas tendencias y productos innovadores dentro de la DO (formato snack, productos especiales—celíacos...etc.) ▪ Ayudas para la promoción de la DO y capacidad de lobby, sobre todo

	en temas de normativa.
--	------------------------

SECTOR: ALIMENTACIÓN-TURRON	
GENÉRICA	ADAPTACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS AL SECTOR
	OBJETIVO: Desarrollar los Retos Estratégicos en el sector