

## EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF AGRI-FOOD SECTOR IN THE REGION OF THE ALCARRIA CONQUENSE (SPAIN)

Fernández Moral, María José<sup>1</sup>; Lopez Gonzalez, Miriam<sup>1</sup>; Gallego Moreno, Francisco<sup>2</sup>;  
Ortegón Martínez, David Andrés<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Politécnica de Madrid, <sup>2</sup> IDC de Cuenca, <sup>3</sup> KAI Sustainable Coaching

The agrifood industry, like other sectors, faces the ongoing challenge of improving their competitiveness in order to strengthen its market presence and cater to the growing global population. This research measures the competitiveness of the agrifood industry in the region of La Alcarria Conquense (Spain), in the framework of the evaluation of programs in the territory that have aimed at improving and enhancing this sector. Through building the competitiveness profiles (Porter, 1990) and cluster analysis we have identified six competitive strategy patterns in food companies in the region. In addition, we have analyzed each of the areas of competitiveness and we can identify the strengths and weaknesses of the sector, and identify recommendations for increasing the responsiveness of the territory. Among the defining characteristics are the lack of association, the limitation on payment systems or virtual absence of training and innovation. However, programs to support the sector are highly valued and reverse in the long-term viability of these companies.

**Keywords:** *Competitiveness; Agri-food sector; Programs*

## EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LA COMARCA DE LA ALCARRIA CONQUENSE (ESPAÑA)

El sector agroalimentario, al igual que otros sectores económicos, se enfrenta al reto continuo de mejorar su competitividad con el fin de reforzar su presencia en los mercados y de abastecer a la población global creciente. La investigación presentada en este trabajo mide la competitividad del sector agroalimentario de la comarca de La Alcarria Conquense (España), en el marco de la evaluación de los programas aplicados en el territorio que han tenido como fin la mejora y potenciación de este sector. A través de la construcción de los perfiles de competitividad de Porter (1990) y de análisis clúster, se identifican seis patrones de estrategia competitiva en las empresas agroalimentarias de la comarca. Además, se han analizado cada uno de los ejes de competitividad pudiendo identificar las fortalezas y puntos débiles del sector, y definir las recomendaciones de cara a aumentar la capacidad de respuesta del territorio. Entre las características definidas se encuentra la falta de asociacionismo, la limitación en los sistemas de pago o la casi inexistencia de capacitación e innovación. Sin embargo, los programas destinados a apoyar el sector son muy valorados y revierten en la viabilidad a largo plazo de estas empresas.

**Palabras clave:** *Competitividad; Sector agroalimentario; Programas*

Correspondencia: mjfdezmaral@gmail.com; milop8@gmail.com

## 1. Introducción

El sector agroalimentario agrupa no sólo las actividades del sector primario –agricultura, ganadería, silvicultura y pesca–, sino también las actividades que se realizan fuera de la explotación como la manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de los productos alimentarios y agrícolas (CIAA, 2010; FAO, 2013). Actualmente, las ventas anuales de alimentos procesados a nivel mundial se estiman en más de 3000 millones de dólares, lo que equivale a un 75% de las ventas totales de alimentos a nivel internacional (Rabobank, 2008).

Centrándose en el contexto europeo los datos no resultan menos significativos. El sector agroalimentario genera alrededor de 4,25 millones de empleos directos –15% del sector manufacturero europeo–, y representa una facturación anual de 1,017 billones de euros (Food Drink Europe, 2013), sirviendo a más de 500 millones de consumidores europeos (CIAA, 2010). Estas cifras sitúan al sector agroalimentario europeo entre las tres primeras actividades industriales en términos de facturación, y son Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y España los países con mayores cifras de producción. En 2012 la producción del sector agroalimentario en España ascendió a los 86.298 millones de euros, lo que equivale al 17% del PIB industrial y representa el 20,21% del empleo industrial –a su vez el 2,54% del empleo de la economía nacional– (FIAB, 2012).

Al igual que otros sectores económicos, el sector agroalimentario se enfrenta al reto continuo de mejorar su competitividad (Downey, 2006; CIAA, 2009). Este objetivo se encuentra respaldado tanto a nivel global como europeo –en el caso concreto de España-. Tanto FAO como otras instituciones internacionales trabajan en la creación de entornos favorables para el desarrollo de agronegocios, agroindustrias y cadenas de valor basadas en la agricultura, a través de la formulación e implementación de estrategias para mejorar las políticas, los marcos reglamentarios, las instituciones y los servicios, ya que consideran que el desarrollo de agroindustrias competitivas es crucial para la generación de empleo e ingresos en la población rural (FAO, 2013), así como para abastecer de alimentos de calidad a la población global creciente. De igual forma, desde Europa se manifiesta la necesidad de crear instrumentos que mejoren la competitividad del sector agroalimentario para afrontar nuevos retos como el cambio climático, la competencia internacional y sobre todo las necesidades de los consumidores (Comisión Europea, 2012).

La definición del concepto de competitividad ha evolucionado desde una apreciación de carácter netamente económico, comprendida como la capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para mantener y ampliar sus cuotas de participación en el mercado y con ello generar un flujo sostenible de ganancias (Tamames & Gallego, 1996), a un concepto más integral como es la *competitividad territorial* (Farrell *et al.*, 1999). El concepto de *competitividad territorial* se apoya en cuatro dimensiones que se combinan de manera específica en cada territorio. De este modo, un sector económico es competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad ambiental, económica, social y cultural. Esta situación es la única que puede garantizar la viabilidad a largo plazo de las actividades económicas, y por ello el potenciar la estrategia competitiva debe ser un objetivo prioritario para todos sus actores.

Una forma de medir la competitividad de las empresas es a través de la construcción del *perfil competitivo* a partir del diamante de Porter (Porter, 1990). Esta metodología define los factores que afectan a la competitividad de una empresa y denominados factores competitivos que están compuestos por cuatro grupos o ejes:

- Estrategia empresarial: desde este eje de competitividad se estudian indicadores como la pertenencia a organizaciones sectoriales o multisectoriales, la gestión a través de las mismas, el apoyo o colaboración por parte de otras empresas del sector o la documentación de actividades de la empresa.

- Factores del proceso productivo: la reducción de costes, el aumento de la productividad, las marcas propias o los sellos de D.O. son algunos de los indicadores pertenecientes a este eje de competitividad.
- Factores de la oferta: en este eje de competitividad se encuentran los indicadores de los trabajadores –capacitación y formación, sugerencias, etc.–, además de aquellos relacionados con el desarrollo de nuevos productos.
- Factores de la demanda: este eje de competitividad analiza los indicadores relacionados con los clientes –diversidad, satisfacción, pagos, etc.–.

Además de estos cuatro ejes se incluyen las oportunidades y apoyos institucionales, factores que dependiendo del conocimiento que el empresario tenga de ellos, éste podrá incorporarlos a su estrategia competitiva.

En este trabajo se presenta un análisis de competitividad de las empresas del sector agroalimentario localizadas en la comarca de La Alcarria Conquense (España), enmarcado en una evaluación de los programas destinados a mejorar la competitividad del sector que han sido aplicados en el territorio. Para ello se han construido los *perfiles competitivos* (Porter, 1990) de las empresas existentes, identificando sus fortalezas y puntos de mejora. De este modo se han identificado las debilidades de las empresas en cuanto a acciones asociativas, capacitación formal de recursos humanos o sistema de pagos. Por otro lado se ha puesto de manifiesto la importancia que supone la existencia de programas de ayudas externos para la potenciación de la competitividad del sector.

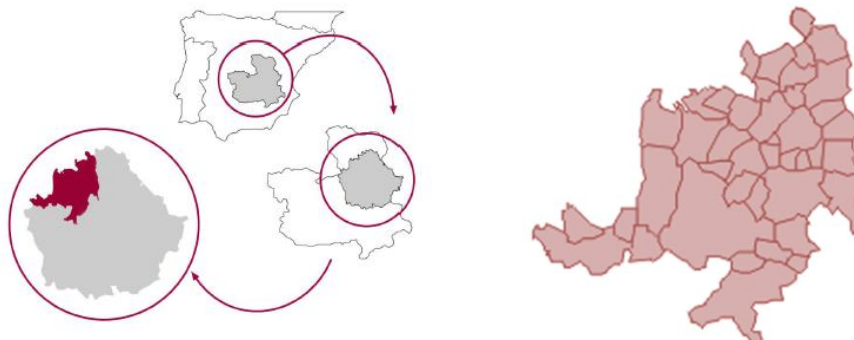
## 2. Contexto

A continuación se expone tanto el contexto geográfico de la zona donde se ha realizado la investigación, como la situación del sector agroalimentario bajo los diferentes programas aplicados en la comarca en los últimos veinte años.

### 2.1. Contexto geográfico: La Alcarria Conquense

La comarca denominada Alcarria Conquense se encuentra situada en el extremo Noroeste de la provincia de Cuenca (Figura 1), dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Cuenta con un total de 69 núcleos de población agrupados en 42 municipios y distribuidos en 2.279 km<sup>2</sup> (Caja España, 2012) de superficie. En 2011 la población de la comarca era de 10.776 habitantes (Caja España, 2012), y la densidad de población de 4,73 habitantes por km<sup>2</sup>, una cifra que pone en relieve la despoblación en el medio rural de esta comarca. La pérdida poblacional se produjo sobre todo en los años 80 y 90 afectando sobre todo a la migración de la gente joven que ha conducido a un elevado índice de envejecimiento –el 37,27 de la población tiene más de 65 años-. La comarca también presenta deficiencia en equipamientos e infraestructuras públicas, centros educativos y sanitarios, etc., lo que dificulta el desarrollo económico y social de la zona.

**Figura 1. Localización de la Comarca de La Alcarria Conquense en España y en Castilla-La Mancha. Fuente (CEDER, 2008)**



## 2.2. Contexto del sector agroalimentario en La Alcarria Conquense

El territorio de la Alcarria Conquense es de carácter eminentemente agrícola ya que este sector representa el 32,21% de los empleos de la comarca y se encuentra estrechamente relacionado con el escaso sector industrial, que a su vez representa el 11,98% de los empleos a nivel local (Programa de Desarrollo Rural Sostenible, 2011). Este hecho hace que la industria agroalimentaria de la Alcarria Conquense adquiera gran importancia como fuente de empleo y elemento de desarrollo a nivel local, razón por la cual, el estudio de las fortalezas y puntos de mejora de la estrategia competitiva de sus empresas adquiere gran relevancia como herramienta para fomentar la competitividad territorial y a su vez garantizar la viabilidad de este territorio a largo plazo (Farrell *et al.*, 2001). Particularmente en la Alcarria conquense existen un total de 51 empresas que conforman el sector agroalimentario (Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha, 2009), las cuales se dividen de acuerdo a su tipo de actividad específica –aceites y grasas vegetales, bebidas no alcohólicas, carnes y derivados, cereales, harinas y derivados, etc.-.

En los últimos 20 años se han aplicado en la comarca diversos programas de convocatoria nacional y europea, a través de los cuales el sector agroalimentario se ha visto potenciado y modernizado, dando empleo a numerosos habitantes y mejorando la calidad de vida de los mismos. Estos programas podrían dividirse en dos grupos. Por un lado aquellos de enfoque LEADER: LEADER I (1990-1994), PRODER (1997-1999), PRODER II (2000-2006), y el último Programa de Desarrollo Territorial LEADER 2007-2014. Este enfoque basado en la iniciativa comunitaria LEADER –que corresponde a las siglas en francés *Liaisons entre activités de Développement de L'Economie Rural* (Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural)- tiene entre sus objetivos el fomentar las actividades innovadoras realizadas por los agentes locales, sean públicos o privados, en todos los sectores de actividad del medio rural, entre ellos el sector agroalimentario. El programa LEADER I fue de convocatoria europea, mientras que los programas PRODER I y II (Programas Operativos para la Diversificación Económica de las Zonas Rurales) fueron de convocatoria nacional aunque financiados también desde Europa. Por otro lado, desde el año 2000 y de forma paralela se desarrolla el Programa de Ayudas FOCAL (Fomento de la Calidad Agroalimentaria), financiado por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). Este programa fue formulado con el objeto de ofrecer ayudas a las empresas del sector agroalimentario que pretenden incrementar su valor añadido a través de inversiones que afecten a la transformación y/o comercialización de sus productos, o al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías.

El enfoque territorial, integrado y participativo de la aplicación de todos estos programas se ha materializado en medidas para la valorización y potenciación del sector agrario, medidas para Pymes y servicios a empresas, medidas de formación y de cooperación. A través de todas ellas el sector no sólo ha recibido ayudas de financiación para la creación y apoyo de pequeñas empresas o inversión en infraestructura y equipos para las mismas, sino que también se ha beneficiado de iniciativas de formación y acompañamiento en temas de interés sectorial, apoyo en la comercialización y promoción de los productos a través de actividades como ferias o eventos locales y regionales.

## 3. Metodología

En el siguiente apartado se presenta el proceso de recopilación de información de las empresas estudiadas así como los criterios de selección de las mismas. Posteriormente, se detalla la metodología utilizada para el análisis de los datos obtenidos.

### 3.1. Recopilación de datos

El registro de empresas del sector agroalimentario de la Alcarria Conquense cuenta con un total de 51 empresas (Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha, 2009). Dentro de este grupo, existen 30 puntos de venta directos (carnicerías, tiendas, mini-superficies y otros) en los que no se fabrica, transforma, ni genera valor añadido en los productos, por lo que no fueron considerados dentro de la investigación. De las 21 empresas restantes, sólo 18 han sido beneficiarias del enfoque LEADER o del programa FOCAL en los últimos 20 años. Este último grupo de empresas es el que presenta mayor interés para el estudio, sin embargo, no se ha podido contar con todas ellas por falta de disponibilidad debido a compromisos comerciales en el momento de la evaluación de 2 de ellas, y a los cambios de propiedad y administración reciente de otras 3. En este último caso se evidencia falta de información, para el periodo de estudio, sobre la gestión de proyectos a través del enfoque LEADER o el programa FOCAL.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la realización de la evaluación de competitividad de las empresas del sector agroalimentario en la zona de estudio, se contó con un total de **13 empresas** que, además de encontrarse legalmente registradas, fabrican, transforman y generan valor añadido en sus productos y han sido beneficiarias del enfoque LEADER o el programa FOCAL en los últimos 20 años. En el mes de Marzo de 2011 se visitaron las 13 empresas seleccionadas, pertenecientes a diferentes subsectores tal y como se muestra en la Tabla 1.

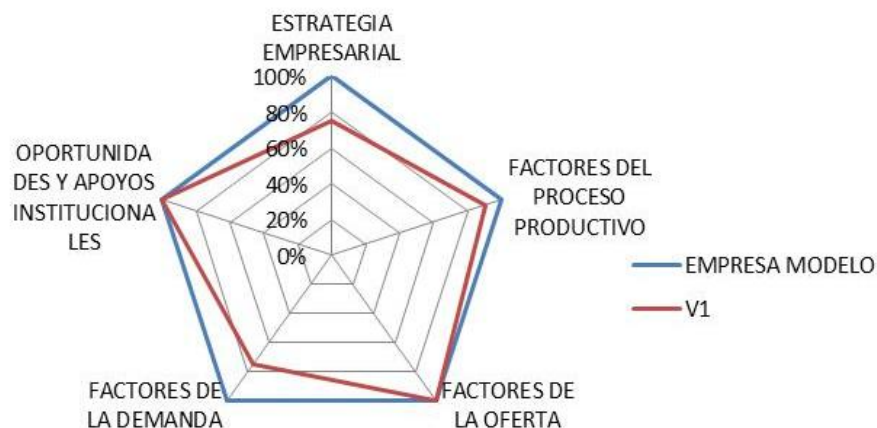
**Tabla 1. Sub-sectores y codificación de las empresas evaluadas**

Sub-sectores empresas Agroalimentarias visitadas	Código	Número de Empresas Visitadas
Lácteos y derivados	L	3 (L1 – L2 – L3)
Cereales, Harinas y Derivados	CH	4 (CH1 – CH2 – CH3 – CH4)
Mostos, Vinos y Derivados Vínicos	V	1 (V1)
Panadería, Pastelería, Bollería y Confitería	P	1 (P1)
Carnes y Derivados	C	1 (C1)
Aceites y Grasas Vegetales	A	2 (A1 – A2)
Mieles y Ceras	M	1 (M1)

### 3.2. La construcción del *perfil competitivo*

A través de la realización de entrevistas a sus propietarios y/o encargados, junto con una visita a sus instalaciones, se recopilaron los datos necesarios para la realización del *perfil competitivo* de cada una de ellas. Los *perfiles competitivos* de las 13 empresas se representaron mediante gráficos de telaraña en los que cada uno de los vértices del pentágono representa un grupo de factores competitivos del diamante de Porter, junto con un vértice adicional que representa el conjunto de *oportunidades y apoyos institucionales* que ha recibido la empresa (Figura 2).

**Figura 2. Perfil competitivo basado en el Diamante de Porter (1990)**



Cada uno de los indicadores que componen los ejes del *perfil competitivo*, cuenta con parámetros que permiten medir su cumplimiento por parte de las empresas estudiadas, concediéndole una puntuación a cada indicador de acuerdo a las categorías que se muestran en el tabla 2.

**Tabla 2. Parámetros de cumplimiento de los indicadores del *perfil competitivo***

Parámetros de los indicadores	Valor	Interpretación
Cumple	1	Cumplimiento Total con los requisitos establecidos por cada indicador
Cumple parcial	0,5	Cumplimiento Parcial de los requisitos establecidos por cada indicador
No cumple	0	No Cumplimiento de ninguno de los requisitos establecidos para el indicador

Los valores que alcanza cada empresa en cada uno de los ejes del *perfil competitivo* corresponden al porcentaje de cumplimiento de los indicadores establecidos dentro de cada eje. Al reunir los resultados del análisis global de cada uno de los factores competitivos, representados mediante el *perfil competitivo*, se hizo posible identificar los factores de la estrategia competitiva que merecen mayor atención para cada empresa así como aquellos que se encuentran mejor desarrollados en el momento de la evaluación.

### 3.3. Análisis de Clúster

Tras haber realizado el *perfil competitivo* de las 13 empresas analizadas, se llevó a cabo un análisis de clúster con el objetivo de identificar patrones similares en la estrategia competitiva de las empresas visitadas. Se trata de un análisis aglomerativo, puesto que se parte de individuos (empresas) que se agrupan según el patrón de semejanza de sus variables, y jerárquico, con distintos niveles de agregación o agrupamiento (Martínez, 2010). Dadas las características y el número de casos de estudio, el análisis de clúster se realizó según cuatro métodos de encadenamiento distintos (Single Linkage, Complete Linkage, UPGMA y método de Ward) de forma que los patrones de similitud encontrados pudieran ser contrastados bajo diferentes aproximaciones.

Para determinar la similitud de las empresas en su estrategia competitiva, se emplearon los valores porcentuales de los ejes de competitividad como variables y la distancia elucídela

como índice de disimilaridad, recomendable en el caso de variables homogéneas y medidas en unidades similares. En el método "Complete Linkage" (encadenamiento completo), las distancias entre clúster se determinan a partir de la mayor distancia entre dos de sus individuos o empresas. La distancia utilizada en el caso del método "Single Linkage" (encadenamiento simple) es la mínima entre individuos de dos clúster, y en el método UPGMA se utiliza la media de distancias entre un elemento y el resto de elementos de otro clúster. Con éste último método se elimina la distorsión de las medidas de los métodos anteriores. Por último, el método de Ward cuenta con las ventajas del método anterior y suele ser más discriminativo (Martínez, 2010).

A través de estos análisis se generaron las categorías de desempeño recogidas en la Tabla 3 y que corresponden a los rangos porcentuales del cumplimiento de los indicadores de los ejes de la estrategia competitiva. Para poder categorizar los grupos de empresas se calcularon los promedios del cumplimiento de los ejes de competitividad de cada uno de los grupos. A continuación se procedió a identificar sus fortalezas y puntos de mejora, analizando de esta forma su patrón de estrategia competitiva.

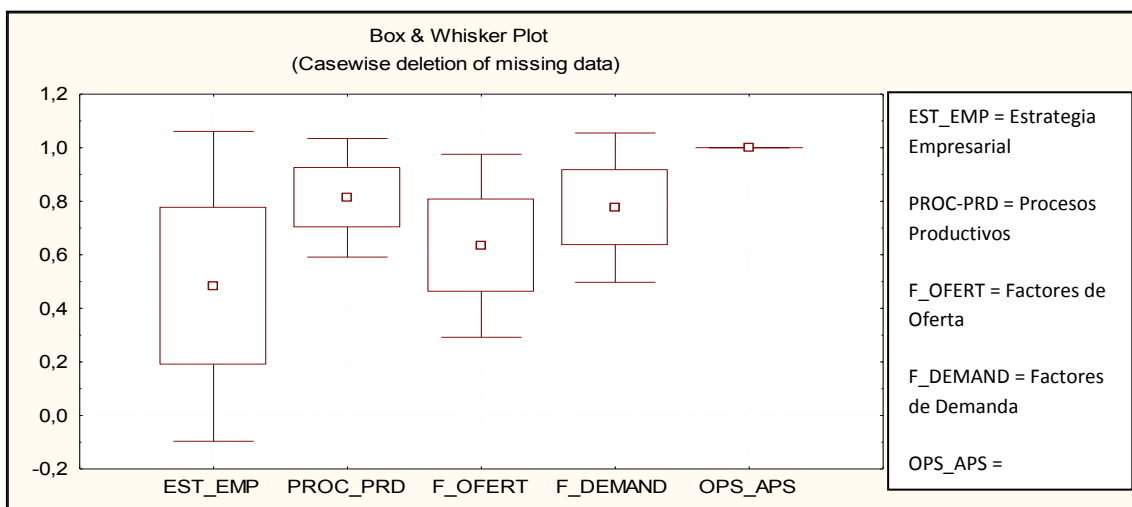
**Tabla 3. Categorías de desempeño de los ejes de la estrategia competitiva**

Categoría de desempeño	Rango de porcentajes
Bajo	0% - 25%
Medio	26% - 50%
Alto	51% - 75%
Muy Alto	76% - 100%

#### 4. Resultados

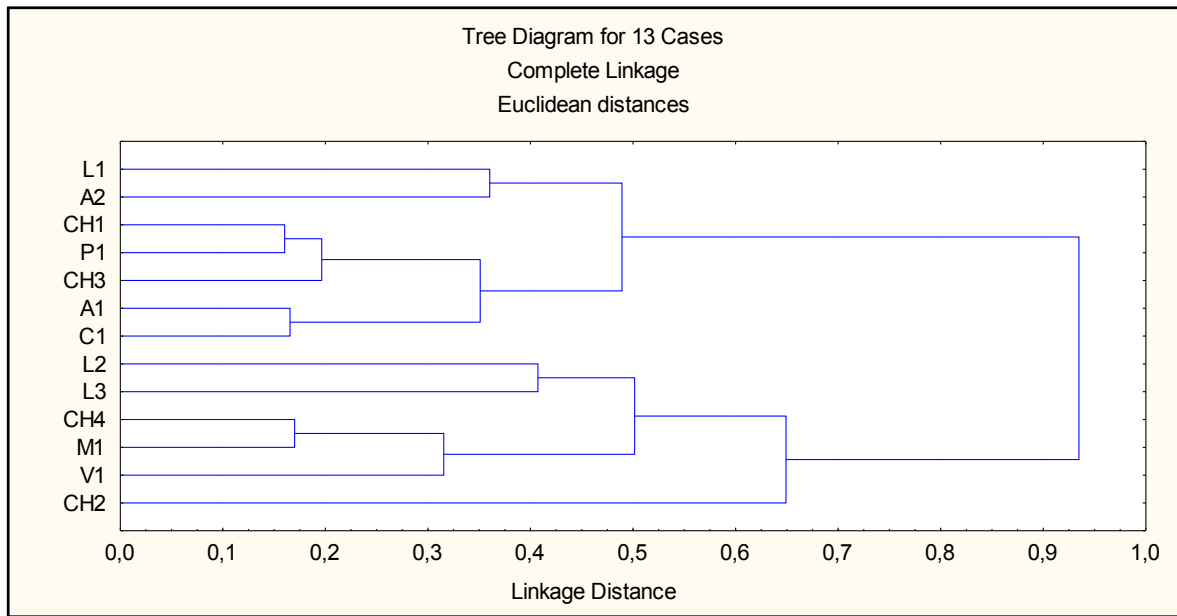
Al analizar la distribución de los datos de competitividad de las 13 empresas visitadas, se observó una alta variabilidad en los valores de cada uno de los ejes de competitividad. En la Figura 3 se muestran para cada uno de los ejes los valores promedio como puntos, la desviación estándar de los datos como rectángulos y los intervalos de confianza de 95% como barras, con excepción del eje de oportunidades y apoyos institucionales en el cual hubo un cumplimiento del 100% por parte de las 13 empresas.

**Figura 3. Variabilidad de valores de los ejes de la estrategia competitiva de las 13 empresas visitadas**



Tras la aplicación de los cuatro métodos de encadenamiento mencionados anteriormente, se identificaron los mismos cinco grupos de empresas con patrones de estrategias competitivas similares y una empresa con una estrategia competitiva particular, diferente a las demás. En la figura 4 se muestra el diagrama obtenido a partir del análisis de clúster realizado por el método de encadenamiento "Complete Linkage" (encadenamiento completo).

**Figura 4. Diagrama de análisis de clúster - Método de encadenamiento "Complete Linkage" (encadenamiento completo)**



Los grupos de empresas identificados a través del análisis de clúster presentaron diferentes patrones de estrategia competitiva tal y como muestra la Tabla 4. Aunque cada uno de los grupos descritos presenta un patrón particular que determina su estrategia competitiva, a nivel de conjunto se identifican algunos aspectos comunes dentro de cada uno de los ejes.

**Tabla 4. Desempeño de los grupos de empresas del sector Agroalimentario en los ejes de la Estrategia Competitiva**

Grupo (empresas)	Estrategia empresarial	Factores proceso productivo	Factores de oferta	Factores de demanda	Oportunidades y apoyos Institucionales
1 (C1 – A1)	Bajo	Muy Alto	Alto	Alto	Muy Alto
2 (CH1 – CH3 – P1)	Bajo	Muy Alto	Medio	Muy Alto	Muy Alto
3 (M1 – CH4 – V1)	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto
4 (L1 – A2)	Medio	Alto	Medio	Muy Alto	Muy Alto
5 (L2 – L3)	Alto	Muy Alto	Alto	Alto	Muy Alto
Empresa CH2	Muy Alto	Alto	Medio	Muy Alto	Muy Alto

En el eje de **estrategia empresarial** el 53% de las empresas visitadas cuenta con documentación sobre sus actividades y procesos operativos, administrativos, de comercialización y mercadeo. Estas mismas empresas, se encuentran involucradas en procesos de certificación de Calidad o Denominación de Origen de sus productos por parte de organizaciones externas o terceras partes. El 47% restante de las empresas visitadas,



cuenta con documentación parcial sobre sus actividades y procesos operativos o, en su defecto, no cuenta con ningún tipo de documentación. Esto depende en gran medida de la experiencia y conocimientos de quienes toman las decisiones en temas de administración, comercialización y mercadeo.

Por otro lado aunque el 69% de las empresas y cooperativas visitadas pertenecen a organizaciones sectoriales o multi-sectoriales, solo el 23% realiza algún tipo de gestión (compras, capacitaciones, participación en eventos) a través de estas organizaciones. Las demás empresas reciben información a través de las organizaciones pero no participan de forma activa ni cuentan con el apoyo de otras empresas del sector para el cumplimiento de sus metas.

En el eje de **factores del proceso productivo** el 100% de las empresas visitadas cuenta con algún mecanismo de evaluación interna y control de la Calidad e Inocuidad de sus productos, el 92% de estas empresas implementa estrategias para reducir los costos de producción, el 85% implementa estrategias para adaptarse a los flujos de los pedidos de sus clientes y el 77% ha desarrollado estrategias para aumentar su productividad. Asimismo, todas las empresas visitadas cuentan con procedimientos de mantenimiento preventivo y respuesta a daños de equipos e instalaciones y el 85% de las empresas visitadas comercializa sus productos bajo marca propia.

En contraste a lo anterior, la gran mayoría de empresas visitadas –un 77%- no realiza ningún tipo de negociación en conjunto con otras empresas del sector frente a proveedores, y solo un 31% de las empresas y cooperativas visitadas cuenta con sellos de certificación de la Calidad o Denominación de Origen de sus productos, aun cuando el 100% de los empresarios entrevistados considera que la obtención de estos sellos es de gran importancia para mejorar la competitividad de sus empresas.

Respecto del eje de **factores de oferta**, aunque la totalidad de las empresas y cooperativas visitadas manifiesta contar con trabajadores polivalentes que pueden asumir diferentes funciones según las necesidades de cada organización, solo el 30% de ellas ha implementado programas formales de capacitación que permitan a sus trabajadores realizar las tareas de forma correcta y segura. El 70% restante realiza actividades de capacitación no formales durante las jornadas laborales, pero no cuenta con un programa definido con objetivos, responsables, ni cronograma de actividades específicas.

Por otro lado, el 85% de las empresas visitadas ha realizado procesos de mejora continua de sus productos –contenido, empaque, etiqueta, presentación– en los últimos 5 años e incluso ha desarrollado nuevos productos. Sin embargo, sólo un 23% de las empresas cuenta con presupuestos asignados para I+D. Como resultado, la mayor parte de las innovaciones y procesos de mejora de los productos agroalimentarios provienen de la experiencia y conocimiento de los encargados de las empresas pero no cuenta con ningún estudio o proceso de investigación previo que respalde las decisiones. Tampoco se incluyen las sugerencias de los trabajadores en la mejora del proceso productivo en la mayoría de los casos –85% de las empresas visitadas–.

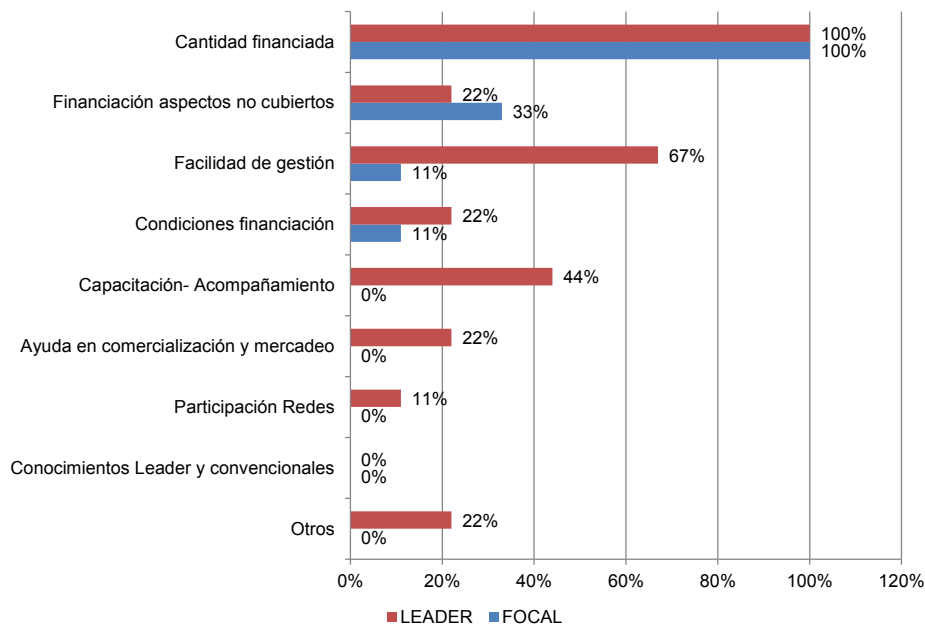
En el eje de **factores de demanda**, el 92% de las empresas visitadas presenta como fortaleza la diversidad de clientes al distribuir las ventas de forma que ningún cliente represente más del 20% de las ventas totales anuales. Se reduce así la dependencia frente a un cliente específico con los riesgos que esto implica. Aunque la totalidad de las empresas visitadas manifiesta que tiene mecanismos para determinar la satisfacción del cliente, en un 38% de los casos estos controles se reducen a determinar el nivel de satisfacción con el servicio dado por la empresa. Sólo el 62% incorpora sugerencias de los clientes en el proceso de fabricación del producto.

Por otro lado, en las diferentes formas de pago en función de los plazos que registran las empresas analizadas se aprecian diferencias entre aquellas que sólo admiten pagos al contado, aquellas que aseguran sus transacciones a través de pólizas de pago entre 30 y 60 días, y empresas que aceptan plazos de pago superiores a 90 días sin ningún tipo de garantía. Del total de empresas visitadas, tres negocian bajo la condición de que sus clientes realicen los pagos al contado como estrategia para evitar retrasos y pérdidas de producto. Otras cuatro empresas cuentan con pólizas de seguro que garantizan el pago de los clientes cuando éste no se hace al contado. Y las empresas restantes manejan diferentes porcentajes de pago a plazos hasta de 90 días sin ningún tipo de seguro o garantía de pago a pesar de ser un punto de alto riesgo. En este último caso los empresarios entrevistados aseguran que esta alternativa ha resultado ser la única opción para mantener las ventas de sus productos, y se debe a la dificultad de obtener el respaldo de aseguradoras por las condiciones mínimas de liquidez de los clientes.

Con respecto al eje de **oportunidades y apoyos Institucionales**, todas las empresas y cooperativas visitadas manifiestan conocer tener conocimiento de la disponibilidad actual de ayudas para el sector, y todas han sido beneficiarios en mayor o menor medida de apoyos institucionales y oportunidades particulares del territorio. En el caso particular de los beneficiarios del FOCAL, el 33% de los entrevistados manifestó haber solicitado esta línea de ayudas debido a que la naturaleza de sus proyectos no estaba contemplada por las medidas de los programas LEADER. Sólo un 11% de los entrevistados manifestó haber solicitado las ayudas a través del FOCAL debido a ventajas que presentaba este en las condiciones de financiación (obligaciones) y facilidad de gestión con respecto al enfoque LEADER. Sin embargo, los beneficiarios de éstos últimos destacaron la ayuda por parte del Grupo de Desarrollo Rural de la comarca para realizar los trámites pertinentes para acceder a las ayudas de estos programas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el factor que más influyen a la hora de solicitar ayudas, tanto para las empresas beneficiarias del enfoque LEADER como para las del FOCAL, es la financiación total con la que pueden contar para sus proyectos (Figura 8). Otros factores valorados son las facilidades en la gestión de las ayudas, las condiciones de financiación, etc. El 100% de los entrevistados manifestó que un porcentaje de ayuda inferior al 30% del valor total del proyecto no constituye una ayuda viable. Esta apreciación se debe a que consideran que los beneficios obtenidos representan menos que los gastos y obligaciones adquiridas, ya que para recibir ayudas tanto de programas LEADER como del FOCAL el proceso de recopilación de documentación, gestión de proyectos y comprobación de gastos es complejo y prolongado en el tiempo.

**Figura 5. Comparación de motivación para aplicar al enfoque LEADER y FOCAL**



La participación en redes, junto con la ayuda en la comercialización y el mercadeo de los productos y servicios de las empresas del sector agroalimentario destacaron por presentar valores muy bajos, siendo reconocidos como factores de importancia solamente en una de las 13 empresas visitadas. El resto de beneficiarios entrevistados consideran que estos aspectos no se desarrollaron de acuerdo a sus expectativas.

## 5. Conclusiones

La identificación y análisis de los *perfiles competitivos* de las empresas que representan al sector agroalimentario de la comarca de la Alcarria Conquense han conducido a las siguientes conclusiones.

Teniendo en cuenta que aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial (Farrel *et al.*, 2001) un territorio refuerza su carácter competitivo, en el sector agroalimentario de la Alcarria Conquense se debe fomentar la creación y ampliación de redes empresariales que gestionen de forma conjunta insumos, servicios, capacitaciones y otros proyectos, apoyándose en las organizaciones sectoriales y multi-sectoriales del territorio, ya que la competitividad a nivel global requiere capacidades de diálogo, intercambios y transferencias con otros territorios e iguales (Farrell *et al.*, 2001).

Del mismo modo, potenciar la capacidad de administración y organización interna de las empresas, constituye un punto de gran relevancia para mejorar la competitividad del sector (Farrell *et al.* 2000). Esto se consigue a través de la capacitación de los empresarios y de sus equipos de trabajo para que las empresas documenten todas las actividades y procesos operativos, administrativos, de comercialización y financieros. De esta manera se permitirá contar con procesos estandarizados y con un esquema de mejora continua para acceder posteriormente a procesos de certificación de calidad que otorguen valor añadido a sus productos. Asimismo, las acciones de capacitación de trabajadores junto con el apoyo a las empresas para el desarrollo de procesos formales de investigación y desarrollo son aspectos clave para la potenciación de los factores de oferta de las empresas del sector agroalimentario analizado. Además, teniendo en cuenta la importancia de la innovación para mejorar la calidad de los productos agroalimentarios (Comisión Europea, 2013), resulta de

suma importancia establecer estrategias de formación dentro de los patrones definidos por las administraciones.

Por otro lado al considerar los factores de demanda –particulares de esta zona concreta-, se hace necesario que las empresas re-evalúen sus sistemas de pago por parte de los clientes dado que los incumplimientos y retrasos presentados hasta el momento constituyen una limitación importante para la competitividad del sector. Para aquellas empresas que no pueden establecer condiciones de pago al contado con sus clientes y que no cuentan con la opción de asegurar sus transacciones mediante pólizas de seguro convencionales, pueden pensar en la creación de una institución que respalde estas transacciones apoyada por otros actores del territorio.

En último lugar destacar que las oportunidades y apoyos institucionales han resultado claves para potenciar la competitividad del sector en esta comarca. Su gestión a través de diferentes programas presenta ventajas que van más allá de la asignación de una ayuda económica debido a la presencia de entidades locales en el territorio, que conocen las potencialidades y limitaciones del contexto y que dan apoyo a los empresarios en la gestión de sus proyectos.

## 6. Bibliografía

- Caja España (2012). *Ficha comarcal 2012 – Alcarria*. Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria, C.A.M.P. – Obra social.
- Cazorla-Montero, A., De los Ríos-Carmenado, I. & Díaz-Puente, J.M. (2005). La iniciativa comunitaria LEADER como modelo de desarrollo rural: aplicación a la región capital de España. *Agrociencia*, 39, 697–708.
- CEDER (2008). *Programa Territorial de Desarrollo Endógeno de la Comarca de la Alcarria Conquense*. CEDER Alcarria Conquense.
- CIAA (2009). *Annual Report 2009*. Confederation of the food and drink industries of the EU. Bruselas, Bélgica.
- CIAA (2010). *Supporting the competitiveness of the European food and drink industry. CIAA Competitiveness Report 2010*. Confederation of the food and drink industries of the EU. Bruselas, Bélgica.
- Comisión Europea (2012). *La política agrícola común. Una asociación entre Europa y los agricultores*. Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural. Doi:10.2762/31207.
- Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha (2009). *Registro de Industrias agroalimentarias de Castilla-La Mancha*. Disponible en: [http://pagina.jccm.es/agricul/ria/establecimientos\\_ria.pdf](http://pagina.jccm.es/agricul/ria/establecimientos_ria.pdf)
- Downey, L. (2006). *Industria agroalimentaria y economía rural: competitividad y sostenibilidad*. Informe de Vigilancia tecnológica.
- FAO (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Roma, Italia.
- Farrell, G., Thirion, S. & Soto, P. (1999). La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. *Innovación en el medio rural*, 6. Bruselas: Observatorio Europeo LEADER.
- Farrell, G., Thirion, S. & Soto, P. (2000). La competitividad económica. Construir una estrategia de desarrollo territorial en base a la experiencia de LEADER. *Innovación en el medio rural*, 6. Bruselas: Observatorio Europeo LEADER.
- Farrell, G., Thirion, S. & Soto, P. (2001). La competitividad de los territorios rurales a escala global. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. *Innovación en el medio rural*, 6. Bruselas: Observatorio Europeo LEADER.
- FIAB (2012). *Informe económico 2012*. Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. España. Disponible en: [http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20130510124729.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20130510124729.pdf)

- Food Drink Europe (2013). *Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2012*. Bélgica. Disponible en: [http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/Data\\_\\_Trends\\_%28interactive%29.pdf](http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data__Trends_%28interactive%29.pdf)
- IDC (2006). *Situación actual y perspectiva medioambiental de las PYMES del sector Agroalimentario de Cuenca*. Cuenca: Instituto de Desarrollo Comunitario de Cuenca.
- Iglesias, D. H. (2001). Competitividad de las PYMES agroalimentarias: el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. *Cuaderno Técnico*, 20.IICA. San José, Costa Rica.
- Martínez, C. (2003). *Estadística y Muestreo*. Bogotá: ECOE.
- Martínez, J. (2010). *Proyecto CEACES*. Universitat de València, España. Disponible en <http://www.uv.es/ceaces/index.htm>. Consultado el 18 ene. 2014.
- Muller, G. (1995). El Caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56, 137–148.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Programa de desarrollo Rural Sostenible (2011). *Plan de zona de la Alcarria Conquense. Provincia de Cuenca*. Versión preliminar Comunidad Autónoma de Castilla – La Mancha. Cuenca: CEDER Alcarria Conquense.
- Rabobank (2008). *Memoria anual 2008*. Chile: Rabobank.
- Solleiroa, J.L. & Castanon, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context, *Technovation*, 25, 1059-1070.
- Tamames, R. & Gallego, S. (2006). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Madrid: Alianza Editorial S.A.