

Reinicia
Abre tus alas

Industria alimentaria

Pequeños productores artesanales en el medio rural de alimentos cárnicos, de procesado y conservación de pescados, de proceso y conservación de frutas y hortalizas, de aceites y grasas vegetales y animales, de productos lácteos, de productos de molinería, panadería y pastas alimenticias y fabricación de otros productos alimenticios.



¿Quiénes somos?

El sector agroalimentario andaluz está siendo uno de los motores de la economía ante esta situación de pandemia. La industria alimentaria supone el 41% de la actividad manufacturera total y una cuarta parte del empleo. El peso de esta actividad en las zonas rurales es muy importante y garantizan una buena parte de la fijación de población en este territorio. Es un sector estratégico, tanto a nivel regional, como nacional.

¿Qué está pasando?



Normativa sanitaria

La industria alimentaria debe regirse por lo expuesto en el Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como "decreto de la nueva normalidad". Por su parte, la Junta de Andalucía ha publicado una "[Guía para Prevención y Control del COVID -19 Industrias Alimentarias](#)" en el que se resumen las diferentes medidas a tener cuenta.

Clientes y mercados

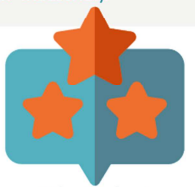
- Sociedad cada vez más digital. Creciente importancia del canal online.
- Interés por un estilo de vida saludable y respetuoso con el medio ambiente.
- Nuevas tendencias de consumo: compra de proximidad; interés por productos vegetales, tradicionales o gourmets; pero, a su vez, super alimentos, productos exóticos y productos novedosos.

Transformación digital

- Auge del e-commerce, bien a través de las propias tiendas de comercio electrónico, bien a través de marketplaces.
- Herramientas de gestión empresarial de bajo coste o gratuitas.
- Etiquetado inteligente a través de QR, de Realidad Aumentada o Realidad Virtual.
- Irrupción de soluciones relacionadas con la industria 4.0. o Smart Industry (4ª Revolución industrial).

Resetea tu negocio

- ✓ Refuerza la presencia digital de tu negocio, a través de canales propios (web) o de terceros (redes sociales, Google, etc.).
- ✓ Identifica plataformas digitales de interés: Google MyBusiness, marketplaces genéricos y específicos, cooperativas o grupos de consumo, etc.
- ✓ No viajes solo. Asóciate, certíficte, únete a asociaciones. Colabora con empresas complementarias.
- ✓ Intensifica tus acciones de marketing digital y comunicación online: redes sociales, email marketing y publicidad en redes sociales.
- ✓ Explora nuevos segmentos de mercado: veganos, personas con alergias o intolerancias, *foodies*, etc.
- ✓ Explora otras fuentes de ingresos: suscripciones u otros servicios.



Junta de Andalucía
Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA



@andaluciaemprende

@AEmprende

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza



@AEmprende



/AndaluciaEmprende



reinicia@andaluciaemprende.es



andaluciaemprende.es

Reinicia

Abre tus alas

Ficha Técnica
Industria alimentaria



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

Sector Industria alimentaria

Dentro del sector industria alimentaria se consideran, a efectos de esta ficha, a los pequeños productores artesanales en el medio rural de alimentos cárnicos; de procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos; de proceso y conservación de frutas y hortalizas; de aceites y grasas vegetales y animales; de productos lácteos; de productos de molinería, panadería y pastas alimenticias; y fabricación de otros productos alimenticios (CNAE C-10).

Contexto

El sector agroalimentario andaluz está siendo uno de los motores de la economía ante esta situación de pandemia. El impacto de la Covid-19 en Andalucía ha sido menor que la media nacional, en parte, por la importancia del sector agroalimentario en nuestra región.

La industria alimentaria supone el 41% de la actividad manufacturera total y una cuarta parte del empleo.

El peso de esta actividad en las zonas rurales es muy importante y garantizan una buena parte de la fijación de población en este territorio.

Asimismo, es un sector estratégico para Andalucía y así se recoge en la Estrategia de Innovación de Andalucía 2014-2020 -RIS3 Andalucía (en concreto, se recoge agroindustria y alimentación saludable).

Por otro lado, en estos tiempos de COVID-19, El plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, que define el modelo hacia el que debe evolucionar la economía española para su modernización se estructura en torno a 4 ejes transversales y 10 políticas palanca. Dos de esas políticas palanca se pueden relacionar directamente con este sector:

- Agenda urbana y rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura.
- Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora.

Modelo de negocio

La descripción de un modelo de negocio tipo en este sector se va a realizar mediante los nueve bloques que componen el Canvas del Modelo de Negocio, de Alexander Osterwalder.

Segmentos de mercado

Este módulo sirve para definir los grupos de personas a los que se dirige un negocio.

Se han destacado estos tipos de clientes:

- Comercios de alimentación de pequeño o mediano tamaño.
- Empresas de hostelería y establecimientos de restauración, lo que se denomina Canal HORECA.
- Comerciales y distribuidores.

- Consumidor final que compra directamente en la fábrica o en un despacho propio.
- Consumidor final a través de canales online.

Siempre es importante definir bien el perfil concreto de clientes, pero especialmente en un mercado tan atomizado como éste.

Propuesta de valor

Este módulo sirve para describir cómo se crea valor para un segmento de mercado específico.

Este tipo de empresas suelen elaborar productos artesanales, con materias primas de calidad, realizados con recetas tradicionales y procesos productivos con escasa mecanización o automatización. Todos estos aspectos deben de reflejarse en los diferentes mensajes de comunicación de la empresa.

En función del cliente al que se dirija, la presentación será de una forma u otra. Envases más grandes para la venta al canal Horeca y para comercios, si estos lo venden a granel. Formatos más pequeños para el consumidor final.

Las certificaciones relacionadas con las denominaciones de origen, producto ecológico, entre otras, son aspectos diferenciales del producto.

La diferenciación de la oferta y la calidad son aspectos que hacen que el cliente esté dispuesto a pagar algo más. En cuanto a la diferenciación de la oferta, se puede innovar ofreciendo el producto en diferentes formatos y/o sabores (por ejemplo: en el caso de los quesos, ofrecer quesos

con un toque de romero, quesos en aceite, con costra de pimentón, etc.; en el caso de las conservas de pescado, al natural, en aceite de oliva, en aceite de girasol, en escabeche, con guisantes y pimientos, por ejemplo).

Canales

En este módulo se describe cómo se llega a los clientes.

En este tipo de empresas, las referencias de clientes satisfechos son fundamentales y los principales canales suelen ser:

- La venta directa al consumidor final (en la propia fábrica o despacho propio). Para ello, tener una buena ubicación es importante.
- La venta directa a tiendas de alimentación o a bares y restaurantes.
- La venta a través de comerciales a comisión, que suelen llevar varios productos de alimentación.
- Los canales online, tanto propios, como de terceros, también deberían ser un importante canal de comunicación y de venta (web, redes sociales, Google, tiendas online de productos de alimentación, etc.).

Un aspecto a tener en cuenta es el transporte que, según el producto, puede que tenga que hacerse manteniendo la cadena de frío.

A nivel de promoción, algunas de estas industrias recurren a medios tradicionales locales o comarcales para anunciarse (radio, prensa local o comarcal, guías, mapas, etc.).

En ocasiones, los ayuntamientos y otras administraciones públicas presentes en el territorio (diputaciones, mancomunidades, etc.) organizan ferias y otras actividades para dar a conocer los productos locales. Estas ferias también las pueden organizar asociaciones de empresas.

Relación con clientes

Este módulo sirve para definir el tipo de relación que los negocios establecen con sus clientes.

La relación suele ser directa e individualizada con el cliente, tanto si es particular como empresa.

En el caso de la venta a tiendas de alimentación o a establecimientos del canal Horeca, suele existir una relación larga y duradera, a largo plazo, fiel, que no se rompe con facilidad. Estos, a su vez, son los prescriptores del producto ante el cliente final. Suelen hacer una entrega periódica y/o realizando el pedido por teléfono o algún medio de mensajería (cada vez más el whatsapp o email).

En el caso, de que el contacto se lleve a cabo a través de un comercial, la relación entre el establecimiento y la empresa será de forma indirecta, a través de esta persona. La buena sintonía entre las tres partes será vital.

Cuando la venta se realiza al cliente final, el trato es directo y puede haber una mayor o menor fidelidad, según el caso. Aunque, por lo general, la relación es menos estrecha que en el caso de lo que se denomina B2B (Business to Business o venta a otra empresa), a comercios o establecimientos de hostelería.

Para fidelizar clientes, y más cuando nos enfocamos al comercio y a la restauración, lo más importante es ofrecer un buen servicio, para no desabastecer al cliente, y una buena relación calidad/precio.

Para fidelizar a clientes particulares se tendrá que analizar cómo aportarle valor. Se pueden plantear servicios adicionales como hacer encargos a través de whatsapps, entrega a domicilio, suscripciones, etc.

Actividades clave

En este módulo se incluyen las acciones más críticas para el buen desarrollo del negocio.

Las actividades clave en este tipo de negocios son, además de las propias relacionadas con el aprovisionamiento de materias primas necesarias, las actividades de fabricación y envasado del producto, así como la búsqueda de clientes y distribuidores y la logística. Asimismo, tienen que realizar las labores relacionadas con los controles de calidad y seguridad alimentaria pertinentes.

También es importante el control del almacén, para no desabastecer a los clientes recurrentes y fidelizados.

Otra actividad de interés a realizar para este tipo de empresas es la detección de mejoras e innovaciones de producto: otros formatos, tamaños, nuevos productos, sabores, olores, etc. Para diferenciarse de otros productos que pueden venderse en los supermercados a un igual o menor coste.

Recursos clave

En este módulo se han de incluir los activos más importantes para el negocio, que pueden ser físicos, humanos, intelectuales, etc.

El local y la maquinaria serán los principales recursos. Es el lugar donde se desarrolla la actividad, será un centro de procesado que podrá tener o no un despacho al público. Se recomienda que se encuentre en un lugar visible y fácilmente accesible para los clientes y próximo al lugar de origen de las materias primas, para minimizar los gastos de transporte.

El personal, que conoce el proceso de producción y las exigencias que debe cumplir en la elaboración de su producto, también es clave.

El aprovisionamiento de materias primas se puede realizar mediante acuerdos con los proveedores. Aunque, en algunos casos, la propia empresa puede tener integrada esta parte del proceso productivo (actividad del sector primario: agricultura, ganadería, caza, pesca, acuicultura...).

La búsqueda de clientes y fidelización de los existentes. Para ello, se pueden establecer alianzas con tiendas de alimentación, bares y restaurantes, e incluso con comerciales de la zona.

Las certificaciones de calidad y denominaciones de origen pueden ser un factor para diferenciar el producto frente a la competencia.

Los elementos de transporte pueden ser otro recurso a tener en cuenta dentro de este tipo de empresas, si realiza el reparto en todos o parte de sus clientes.

Alianzas clave

Aquí se han de incluir los partners (proveedores, socios) que son esenciales para el negocio.

Las certificaciones de calidad y denominaciones de origen, además de ofrecer un sello para diferenciar el producto, pueden ser una alianza. Otras alianzas posibles son las asociaciones empresariales y los principales proveedores y clientes.

Fuentes de ingresos

En este módulo se han de contemplar las diferentes fuentes de ingresos del negocio.

En un negocio de este tipo los ingresos proceden en su totalidad de la venta del producto, tanto a particulares, como a negocios (tiendas de alimentación, bares y restaurantes).

Como hemos comentado, se pueden analizar algunas medidas para fidelizar a los clientes, como establecer algún tipo de suscripción, aunque esto no es habitual en el sector.

Estructura de costes

En este último módulo se han de incluir las principales partidas de costes.

En un negocio de este tipo se ha de hablar del personal, pero también del local (y suministros) y de los aprovisionamientos (materias primas, envases y embalajes). Adicionalmente, pueden existir otras partidas de gasto como la logística, las comisiones a distribuidores, elementos

relacionados con la imagen y marca (logotipo, diseño de etiquetas), licencias y tributos.

Los ingresos y costes permiten hablar de beneficios. En un negocio de este tipo es habitual la reinversión del beneficio en maquinaria y/o en elementos de marketing y comunicación.

Cambios y tendencias

En el sector se estaban produciendo ya determinados cambios debido a la adaptación de tendencias de la sociedad antes de la pandemia que se van a mantener. Algunos de ellos incluso han visto acelerado su ritmo de adopción. Durante el confinamiento y el tiempo de restricciones también se han producido cambios que se prevé se mantengan. Todo ello va configurando un contexto de negocio cuyo impacto hay que considerar. Estos cambios y tendencias se van a estructurar en tres categorías: (i) Normativa sanitaria, (ii) Clientes y mercado y (iii) Transformación digital.

Normativa sanitaria

La industria alimentaria debe regirse por lo expuesto en el Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como “decreto de la nueva normalidad”.

Por su parte, la Junta de Andalucía ha publicado una [“Guía para Prevención y Control del COVID - 19 Industrias Alimentarias”](#) en el que se resumen las diferentes medidas a tener cuenta que, además del citado Real Decreto, son:

- Procedimiento de actuación para los

servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al SARS-CoV-2.

- Guía de buenas prácticas para los establecimientos del sector comercial.
- Procedimiento de limpieza y desinfección de superficies y espacios para la prevención del coronavirus en la comunidad autónoma de Andalucía.
- Nota informativa desinfecciones y desinfectantes autorizados frente a Covid-19.
- Nota sobre el uso de productos biocidas para la desinfección para la Covid-19.

Por su parte, el protocolo de prevención hace referencia a los siguientes aspectos:

- **Medidas de prevención personal:** cumplimiento de las medidas de protección generales por parte del personal (uso de mascarillas, distancia de seguridad, higiene respiratoria y desinfección de manos).
- **Limitación de contactos:** encaminadas a reducir la posibilidad del virus dentro del colectivo de personas trabajadoras.
- **Limpieza y ventilación:** encaminadas a reducir las posibilidades de transmisión del virus a través de superficies contaminadas y espacios cerrados.
- **Gestión de casos:** encaminadas a la gestión temprana de casos, aislamiento y control de la transmisión mediante rastreo de contactos estrechos.

Clientes y mercados

Antes de la pandemia, se podían observar ya algunas tendencias sociales relevantes para la industria alimentaria. Algunas de ellas son (sin ánimo de ser exhaustivos):

- **Sociedad cada vez más digital.** Creciente importancia del canal online. Recurrimos cada vez más a Internet para informarnos, leer recomendaciones y comentarios, comparar, comprar, comentar y recomendar. Además, ganan presencia como potenciales clientes las nuevas generaciones para las que las nuevas tecnologías juegan un papel importante: Millennials o Generación Y (nacidos entre 1982 y 1994, aprox.), que son usuarios importantes de redes sociales, y Generación Z (nacidos a partir de 1995, aprox.), que son la generación de Internet y de los smartphones: usan su smartphone e Internet para todo. Estas dos generaciones, la Y y la Z, son nativas digitales de verdad.
- **Bienestar.** Interés por un estilo de vida saludable que justifica la aparición de productos con bajo contenido en sal, azúcar o en grasa e interés por los superalimentos, entre otras demandas. Además, cada vez se observan más alergias y por ello son necesarios los productos sin gluten, sin huevo, etc.
- **Respeto al medio ambiente.** Buscamos marcas que sean transparentes y honestas, que muestren su proceso

productivo y su respeto por el medio ambiente. Nos gusta conocer a las personas que hay detrás de las marcas, el origen de los productos y el impacto que tiene en el medio ambiente su elaboración. Cada vez más exigimos productos ecológicos, productos libres de plásticos, que garanticen el bienestar animal o con certificaciones de calidad, por ejemplo.

- **Compra de proximidad.** Relacionado con lo anterior, se viene observando un interés creciente por el consumo de productos de cercanía y adquiridos en tiendas de barrio y/o tiendas especializadas, por el interés de los productos frescos, por la reducción de la huella de carbono y por potenciar el comercio local y los pequeños negocios.
- **Productos basados en vegetales.** Los colectivos de personas veganas, vegetarianas y ovolactovegetarianas están en aumento. E, incluso, en las personas omnívoras se observa una tendencia al alza de reducción del consumo de proteína animal, frente a un interés creciente por la proteína vegetal. Prueba de ello es que se ha recuperado un movimiento que nació hace más de 100 años denominado “Lunes sin carne” con los objetivos actuales de apostar por la sostenibilidad del planeta y evitar determinadas enfermedades asociadas al consumo excesivo de carne.
- **Vuelta a los productos y platos**

tradicionales y caseros. Ha surgido un movimiento relacionado con el consumo de *comida real*, frente a los alimentos procesados, que ha irrumpido con fuerza en la sociedad.

- **Innovar en lo tradicional.** Frente a lo anterior, también se buscan platos que incluyan ingredientes exóticos y superalimentos que se diferencien de lo tradicional, pero se adapte a los gustos de la sociedad.
- **Silver Economy,** vinculada a las oportunidades de productos dirigidos a las personas mayores de 50 años, que cada vez son más, por el aumento de la esperanza de vida, y más digitales. Estas personas se cuidan, quieren recordar sabores de su infancia y además quieren sentirse al día consumiendo productos más novedosos, pueden tener algún problema de salud (por ello buscan productos bajos en azúcar, bajos en sal, con suplementos, etc.).
- **Nuevos modelos de familias.** Además, del aumento de la esperanza de vida, que hace que haya familias cuyos miembros sean de edad avanzada, hay que tener en cuenta otros tipos de familias: hogares con un solo miembro, familias monoparentales, parejas sin hijos, etc.
- **Los foodies.** Hay un microsegmento en la sociedad que se conoce como *foodie* que consiste en aquellas personas que se interesan por la comida y la bebida (por

los procesos de producción y elaboración, por degustaciones, por nuevos platos, nuevos restaurantes, tiendas delicatessen, propiedades de los alimentos, etc.). Estas personas suelen consumir productos gourmets, experiencias gastronómicas, nuevos productos, nuevos sabores, productos de gran calidad, con presentaciones atractivas, etc.

- **Interés por el turismo industrial y turismo gastronómico.** Las actividades productivas ofrecen la posibilidad de mostrarse a turistas inquietos y curiosos. Por otro lado, la gastronomía es una de las motivaciones más importantes para viajar y para decidir sobre el destino.

¿Qué ha pasado durante la pandemia? El confinamiento y las restricciones a la movilidad han forzado situaciones que o bien han supuesto la consolidación de cambios de hábitos que ya se venían produciendo, o bien han dado pie a nuevos hábitos que pueden llegar a quedarse como tendencia de futuro.

- **Compra online** de todo tipo de productos y servicios. Se dice que el comercio electrónico ha crecido durante la pandemia lo que en condiciones normales habría tardado 10 años.
- **Consumo de contenidos digitales,** en plataformas de streaming y redes sociales: Netflix, Youtube, LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, TikTok... Con todo tipo de fines: para entretenerse, para aprender, para

cuidarse, etc. Crecen especialmente en popularidad los directos, a través de plataformas como Instagram o Facebook Live, por ejemplo.

- **Todo en casa y desde casa.** La pandemia nos ha obligado a realizar en casa o desde casa actividades que nunca nos habríamos planteado hacerlo antes. Ha crecido considerablemente el consumo online de contenidos relacionados con la cocina, el entretenimiento, el bienestar y el deporte en casa: videos, tutoriales, cursos, directos...
- **Do it Yourself (DIY) o hazlo tu mismo.** Es una tendencia que emergió en productos de decoración y moda, pero que se ha extendido llegando incluso a la comida y la bebida, todavía más, durante el confinamiento. En esos meses, se disparó el consumo de determinados productos que son la base de platos elaborados como la harina, la levadura o el aceite.
- Debido a las diferentes restricciones y al miedo que provoca la situación de pandemia, las personas hemos reducido en mayor o menor medida nuestras visitas a los bares y restaurantes. A esto también se le añade la situación de crisis económica, que hace que contengamos diferentes partidas de gasto. Es un comportamiento habitual en las crisis. Por lo tanto, **augmenta el consumo en los hogares.**
- **Whatsapp.** Los servicios digitales siempre han buscado ofrecer experiencias

sencillas para facilitar su adopción. Ante la proliferación de apps específicas, se está favoreciendo cada vez más el Whatsapp como medio para la relación, comunicación y compra, al ser una aplicación que casi todos los consumidores tienen instalada en su smartphone y que es además muy accesible, por su facilidad de uso, para todo tipo de público objetivo, incluso para personas mayores. Conscientes de esto, Whatsapp está lanzando una versión Business, que permite crear un pequeño perfil de empresa con catálogo de productos, hacer promociones, y usar herramientas especiales para automatizar, organizar y responder mensajes. El objetivo de Whatsapp es hacer evolucionar el catálogo de empresa hacia una venta online integrada.

- **Socialización virtual.** Éramos reacios antes de la pandemia, pero la necesidad nos ha forzado también a la naturalización de la socialización virtual para cualquier edad. Llamadas y quedadas con amigos y familiares y reuniones y eventos empresariales se han desarrollado de modo digital, mediante videollamadas o con alguna de las plataformas existentes (Teams, Zoom).

Transformación digital

Las oportunidades que brinda la transformación digital para la mejora del sector son muchas,

algunas ya se han mencionado de pasada previamente. A continuación, se presentan brevemente cada una de ellas:

- Las empresas de alimentación con mayor y mejor **uso de los canales digitales**, tanto propios (web y ecommerce) como de terceros (redes sociales, marketplaces, directorios, etc.), son las que más airoas han salido de la situación e incluso la pandemia ha supuesto un período de crecimiento importante para ellas.

En esta línea, **el comercio online** ha sufrido un boom sin precedentes al igual que los **marketplaces**, que hay tanto genéricos (como Amazon, Ebay o Correos Market), como especializados (como Mentta, Ankorstore o Midespensa).

En este contexto, la **digitalización de los pagos** se ha acelerado bruscamente. Existen múltiples soluciones para ello, desde el *contactless* o el Bizum, impulsado por los bancos, como otras soluciones procedentes de startups como Paythunder o Stripe.

La digitalización de tickets también se ha acelerado y se puede realizar a través de las soluciones de algunas startups, como No más tickets y Ticketphant.

Consecuentemente a todo esto, los **catálogos de productos** también han de digitalizarse. Para ello hay herramientas sencillas y fáciles de manejar como FlipHTML5, Weebly, MyBusinessCatalog, entre otros.

- Cuando hablamos de e-commerce haya que tener en cuenta el **proceso logístico**. Cada vez hay más empresas de logística que ofrecen la integración tecnológica de sus servicios en los e-commerce, facilitando el proceso de solicitud y seguimiento de los envíos. Para las pequeñas empresas puede ser interesante trabajar con empresas de comparación y contratación del servicio, que suelen ofrecer tarifas más económicas que si se negocio directamente con el operador logístico. Algunos comparadores son Packlink, Genei, Easyenvio o Sendiroo.
- Las **herramientas de gestión empresarial** son fundamentales para profesionalizar la empresa, ahorrar tiempo y costes, estandarizar procesos, extraer información valiosa... Hay algunos softwares gratuitos o a muy bajo coste que se pueden utilizar. Para la gestión de contabilidad y facturación destacamos Holded o Factusol y Contasol; para la gestión empresarial Netsuite o MGests; mientras que para la gestión de clientes son ejemplo Pipedrive, Zoho o Sugar CRM. Por otro lado, para la gestión de almacén algunas soluciones son ABC Inventory, Odoo Inventory o el propio Factusol.
- La **realidad aumentada** en el packaging puede ofrecer verdaderas experiencias inmersivas a los consumidores. Se puede ofrecer información adicional, juegos y

promociones, recetas, acceso a un vídeo del proceso productivo, etc. También se pueden implantar soluciones menos avanzadas a través de **códigos QR**, que permitan mostrar la trazabilidad o llevarte a la propia web, por ejemplo.

- El uso de **chats y/o de chatbots** en las webs es una solución cada vez más extendida en la atención al cliente a través de la página web. En los chats hay una persona de la empresa que contesta a las cuestiones planteadas por los clientes o potenciales clientes a través de mensajes instantáneos. Mientras que los chatbots tienen inteligencia artificial y están programados para contestar automáticamente.
- En los últimos años se están extendiendo los conceptos de **Smart Industry, Industria 4.0. o industria conectada**, que no es más que la transformación digital llevada a los procesos industriales. El sector agroalimentario no está ajeno a esta 4ª Revolución Industrial y van surgiendo tecnologías más o menos disruptivas con aplicación en el mismo, que se denomina **Agrotech** (agrotecnología). Algunas de estas aplicaciones son las siguientes:

El **Big Data** supone extraer información en base a la explotación de datos. Si éste se combina con **Inteligencia Artificial**, inteligencia ofrecida por máquinas, se obtendrán aplicaciones en el sector del siguiente tipo: planificación de las

tendencias y evolución, anticipación de enfermedades o plagas, optimización recursos y procesos, realización de un mantenimiento predictivo de la maquinaria, etc.

El Internet de las cosas es la conexión de objetos a través de internet por medio de sensores, fundamentalmente. De este modo, se permite recibir y enviar información sobre cualquier cosa que se quiera monitorizar y controlar (animales, plantas, terrenos, etc.). Estas conexiones permiten controlar la humedad de las plantas, el estado de los animales, la temperatura de la fábrica, etc.

La robótica es el diseño y construcción de máquinas que sustituyen procesos, tareas o actividades que tradicionalmente se llevan o llevaban a cabo por humanos. En algunas fábricas sustituyen procesos y en explotaciones agrarias ya se usan para la recolección de frutos o arrancar malas hierbas.

Los drones, considerados una categoría de la robótica, también se utilizan en la agricultura y la ganadería. En la primera para la fumigación es la práctica más extendida, mientras que, en la agricultura, se utiliza para el control de reses, por ejemplo.

Las impresoras 3D pueden “imprimir” productos y platos o recambios para la maquinaria, por ejemplo.

El **cloud computing** o almacenamiento en la nube facilita la integración de estas

tecnologías y permite acceder a los datos desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Además, evita tener una infraestructura tecnológica propia, que es mucho más costosa y requiere de almacenamiento.

El **blockchain** permite realizar transacciones entre dos o más participantes eliminando intermediarios y de forma segura. Esta tecnología empieza a utilizarse para la trazabilidad de los alimentos y para las transacciones entre los diferentes miembros de la cadena de valor agroalimentaria.

DAFO

En este epígrafe se incluye un DAFO mínimo del sector. Las Debilidades y Fortalezas derivan de la caracterización interna del sector; las Amenazas y Oportunidades, del análisis del entorno.

Debilidades

- Es un sector muy atomizado.
- El producto básico está muy maduro y hay mucha competencia de grandes industrias.
- Dificultad para diferenciarse y para establecer barreras de entrada.
- Poco profesionalizado. Por lo general, sus directivos carecen de formación empresarial y el personal de formación profesional.

- Escasa implementación de las nuevas tecnologías.
- Se puede hablar de cierta desconexión entre la ubicación de la producción (entorno rural) y el grueso de la demanda (ciudades).
- El uso de intermediarios tecnológicos, agregadores e incluso e-retailers (retailers online) no es gratuito. Suelen cobrar una fijo y una comisión sobre cada venta.
- Sector muy regulado por las normativas sanitarias.

Fortalezas

- La digitalización ofrece un sinfín de posibilidades para la comercialización del producto y para la fidelización de los clientes eliminando las distancias y la dificultad de acceso físico.
- Los principales players tecnológicos ofrecen soluciones que se pueden aplicar en el sector: Google, Whatsapp, Facebook, Instagram y Youtube, por ejemplo.
- Posibilidades prácticamente infinitas para formarse y asesorarse. A través de Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza, Andalucía es Digital, Extenda, ICEX, la Confederación de Empresarios de Andalucía, el Consejo Andaluz de Cámaras, las diferentes Cámaras de Comercio, entidades privadas, etc.
- Apoyo gubernamental para este tipo de empresas a través de ayudas económicas

y beneficios fiscales que gestionan las asociaciones y grupos de desarrollo rural y las diferentes administraciones públicas.

- Denominaciones de Origen y otras certificaciones origen y de calidad son una fuente de diferenciación frente a otros productos de la competencia.
- Mayor preocupación por la salud y el bienestar. Así como, por la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.
- Desarrollo del turismo gastronómico y del turismo industrial antes de la pandemia y se espera que continúe.

Amenazas

- Los diferentes tipos de confinamientos que se están imponiendo debido a la pandemia han hecho que algunas actividades económicas estén prácticamente paralizadas, como el turismo.
- Extensión temporal de las restricciones a bares y restaurantes, que suelen ser una parte importante de los clientes del sector.
- Aumento del consumo en las medianas superficies (supermercados) durante la pandemia, por el miedo a visitar diferentes establecimientos comerciales para su compra y buscándose un establecimiento para hacer la compra de forma rápida y cómoda.
- La velocidad a la que la tecnología se queda "obsoleta" o más bien, la

velocidad a la que la tecnología es adoptada por las empresas hace que, si no te vas actualizando, te quedas anticuado rápidamente.

Oportunidades

- Las consecuencias económicas de la pandemia provocan el aumento del consumo en los hogares.
- Las personas estamos cada vez más conectadas y existe un auge por el consumo de contenidos digitales
- Hay una tendencia que se inició en el mundo de la decoración y de la moda, que se está expandiendo por todos los sectores: el DIY (Do-It-Yourself o Hazlo tú mismo).
- Movimientos sociales en contra de los productos ultraprocesados y del consumo abusivo de carnes.
- Mayor interés por los productos tradicionales, ecológicos, artesanales, gourmets y de proximidad.
- Interés creciente en nuevos productos, productos exóticos y super alimentos.
- La expansión de la digitalización se ha acelerado vertiginosamente a raíz de la Covid-19. El e-commerce y los marketplaces han tenido un crecimiento sin precedentes.
- Surgen iniciativas que ponen en contacto a los consumidores con los productores, para que los primeros puedan comprar directamente productos locales, sin intermediarios.

Impacto y retos

Para ir más allá del simple análisis DAFO clásico y ayudar a la identificación de retos y medidas de impacto para una industria alimentaria tradicional, cruzamos la información extraída en esa herramienta y obtenemos limitaciones, riesgos, desafíos y potencialidades.

Limitaciones

- El producto básico está muy maduro y hay mucha competencia de grandes industrias. Además, durante la pandemia ha aumentado el consumo en las medianas superficies.
- Extensión temporal de las restricciones a bares y restaurantes, que suelen ser una parte importante de los clientes del sector. A esto se le une la dificultad para diferenciarse y establecer barreras de entrada.

Riesgos

- La digitalización ofrece un sinfín de posibilidades para la comercialización del producto y para la fidelización de los clientes eliminando las distancias y la dificultad de acceso físico. Aunque, hay que tener en cuenta que la velocidad a la que la tecnología avanza, hay que ir actualizándose constantemente.
- Hay un interés por el turismo gastronómico y el turismo industrial,

pero la extensión temporal de las restricciones ha hecho que esta industria (la del turismo) esté prácticamente paralizada.

- Las Denominaciones de Origen y otras certificaciones origen y de calidad son una fuente de diferenciación frente a otros productos de la competencia, pero en el último año se ha visto un crecimiento de las ventas en las superficies de mediano tamaño que no suelen tener en cuenta estos aspectos a la hora de seleccionar a proveedores.

Desafíos

- El producto básico está muy maduro y hay mucha competencia de grandes industrias, pero hay un interés creciente por los productos tradicionales, ecológicos, artesanales, gourmets y de proximidad.
- La expansión de la digitalización se ha acelerado vertiginosamente a raíz de la Covid-19, pero el sector suele estar poco profesionalizado, por lo que la implementación de soluciones puede que cuesten implementarlas.
- Se observa cierta dificultad para diferenciarse y para establecer barreras de entrada, pero se observan movimientos sociales, tendencias e intereses que pueden ser favorables al sector: *DIY, comida real o real food o fooding*, interés creciente por la proteína vegetal, por super alimentos, por nuevos

productos, por productos exóticos, enriquecidos...

- El sector está atomizado, pero están surgiendo iniciativas para poner en contacto al productor con el consumidor, eliminando intermediarios.

Potencialidades

- La expansión de la digitalización se ha acelerado vertiginosamente a raíz de la Covid-19 y ofrece un sinfín de posibilidades para la comercialización del producto y para la fidelización de los clientes eliminando las distancias y la dificultad de acceso físico.
- Las consecuencias económicas de la pandemia provocan el aumento del consumo en los hogares. Además, los consumidores están cada vez más preocupados por la salud y el bienestar. Así como, por la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.
- Las personas estamos cada vez más conectadas y hay un auge por el consumo de contenidos digitales. En esta línea, los principales players tecnológicos ofrecen soluciones que van en esta línea: Google, Whatsapp, Facebook e Instagram, Youtube.
- Ante las oportunidades que presenta la digitalización, los movimientos sociales, las tendencias e intereses hay un sinfín de posibilidades para formarse y asesorarse. Asimismo, las diferentes

administraciones públicas suelen apoyar inversiones relacionadas con la modernización y con el crecimiento de la empresa.

Propuesta de reenfoque

Durante la pandemia, las industrias que tenían una mayor presencia digital y diversidad de clientes lo han llevado mejor y, por el contrario, aquellas con escasa digitalización y centradas en el canal Horeca, como principal cliente, han tenido que actuar rápido para sobrevivir.

Es el momento de redefinir los modelos de negocio adaptándose a este nuevo contexto digital y al mismo tiempo hacer evolucionar su modelo hacia los nuevos hábitos y tendencias de la sociedad.

Nuestra propuesta de reenfoque incluye líneas de trabajo alineadas con las limitaciones, riesgos, desafíos y potencialidades que se han identificado en el apartado anterior.

1.- Refuerza la presencia digital de tu negocio.

Hasta hace no mucho, se podía discutir si se debía tener página web o no. Hoy día, es inimaginable un negocio sin página web e, incluso, sin e-commerce.

Una página web que debe presentar una imagen y contenidos atractivos, generar confianza, mostrar una cara humana, ser transparente, presentar el proceso productivo y transmitir los valores de la marca.

La web de Legumbres El Rúa

(<https://legumbreselrua.es/>) muestra la tradición y experiencia de la empresa, los productos, las recomendaciones de sus clientes, los logotipos de sus clientes destacados, el origen, imágenes del campo, ferias en las que participan y sus sellos y certificaciones. La web de Cinco Jotas (<https://www.cincojotas.es/>), por su parte, enseña imágenes atractivas del producto, de su origen y de la historia. La web del queso vegano Fromagerie (<https://veganfromagerie.com/>) muestra sus productos, el proceso de producción, las opiniones de los clientes, el enlace con las redes sociales, los puntos de venta y la suscripción a la newsletter.

2.- Intensifica tus acciones de marketing digital y comunicación online.

En un modelo digital, los clientes pueden llegar de cualquier procedencia geográfica: se eliminan barreras, las distancias no existen. Pueden llegar clientes de cualquier parte de España e incluso de fuera. Estos buscarán, se informarán, compararán y decidirán online. ¿Cómo llegar a ellos?

La clave es el marketing digital, con tres líneas de trabajo:

- **Redes Sociales.** Las empresas deben activar los perfiles en las redes sociales que dicte la lógica de los potenciales clientes a los que se dirige (Facebook, Instagram, Youtube...). Hay que ser transparentes y generar contenidos de interés y variados. Hoy día hay dos formatos particularmente de moda: los

videos y los directos. Santa Teresa Gourmet

(<https://www.santateresagourmet.com/>)

, una empresa agroindustrial centenaria, tiene un canal de [Youtube](#) con un nutrido número de vídeos de recetas, de la empresa, del personal, etc.; además, son muy activos en redes sociales y también emiten [directos](#) en Instagram y en [Facebook](#). La Chinata (<https://www.lachinata.es/>),

especializada en productos hechos con aceite de oliva, también hace un destacable trabajo en Redes Sociales. En su cuenta de [Instagram](#) no solo muestran sugerentes y elaboradas fotografías de sus productos, sino también recetas, consejos y consultas de sus clientes. Por su parte, otro ejemplo en este sentido es Miel Castiza (<https://www.mielcastiza.com/>) que usan vídeos en [Instagram](#) para acercar la apicultura a sus seguidores.

La acción en redes sociales debe perseguir tres objetivos: (i) Notoriedad, para posicionar la empresa, (ii) Captación, para atraer nuevos clientes, (iii) *Engagement*, para mantener vinculada una comunidad en torno nuestro. Se ha de preparar un Plan de Redes Sociales para no dejar nada al azar.

- **Email Marketing.** Con las bases de datos disponibles y las que se irán generando, las empresas se pueden desarrollar

acciones de Email Marketing para hacer llegar novedades, promociones y otros contenidos de interés que permiten la fidelización. Herramientas de Email Marketing de buenas prestaciones y muy asequibles son Mailchimp (www.mailchimp.com), SendGrid (www.sendgrid.com) o Sendinblue (www.sendinblue.com).

- **Publicidad en Redes Sociales.** Es una opción económica, frente a otras alternativas, y que permite ser ágil a la hora de probar y ajustar en función de los resultados obtenidos. La publicidad en Facebook y en Instagram es la que suele tener una mejor respuesta y un reducido coste.

3.- Identifica plataformas digitales de interés.

Por supuesto, todo negocio debe estar dado de alta correctamente en Google My Business para tener visibilidad y ser fácilmente localizable a través del buscador de Google o de Google Maps. Pero también hay que hacer vigilancia de los marketplaces y otras plataformas digitales existentes, porque son canales de venta y de comunicación interesantes para las empresas del sector. Por poner algunos ejemplos de marketplaces, más allá de los genéricos que todos conocemos como Amazon o Ebay, enfocados al consumidor final, destacan: Mentta (<https://www.mentta.es/>), Midespensa.es (<https://midespensa.es/>) o Correos Market (<https://www.market.correos.es/>). Mientras que dirigidos a la venta a otras empresas

encontramos: Choco (<https://www.choco.com/es/>) y Gastrocampo (<https://www.gastrocampo.com/>). Algunos de ellos están especializados en productos naturales y/o productos ecológicos.

Por otro lado, están surgiendo grupos o cooperativas de consumo que pueden ser otro canal para llegar a clientes. El más conocido es ¡La Colmena que dice sí! (<https://lacolmenaquedicesi.es/es>) aunque hay otras como La Ortiga (<https://laortiga.com/>) y Coolmena (<http://coolmena.es/>).

4.- Explora los nuevos segmentos de mercado.

El mercado está cambiando. Crece el interés por la salud y el bienestar y por ello se demandan más productos naturales y ecológicos, bajos en grasa, enriquecidos, bajos en sal o bajos en azúcar. Por otro lado, cada vez hay más personas veganas y vegetarianas y personas con alergias e intolerancias. También hay otro tipo de públicos interesados en productos exóticos o en productos gourmet. Podemos enfocar nuestros productos a estos segmentos o microsegmentos de mercado.

La empresa de embutidos Noel ha respondido a las tendencias de consumo lanzando su línea Nature (<https://www.noel.es/categorias/nature/>) productos hechos a base de vegetales (hamburguesas sin lactosa, embutidos sin lactosa y sin gluten, etc.). Legumbres Luengo quiere llegar a los consumidores jóvenes preocupados por la alimentación con su campaña “[La nueva Pasta](#)”. Además, esta empresa ha sacado una línea de productos ecológicos. Otros ejemplos

son el vino con certificación vegana de Bodegas Veganzones

(<http://www.bodegasveganzones.com/>), las patatas fritas San Nicasio (<https://www.sannicasio.es/es/>) elaboradas con aceite de oliva virgen extra y sal rosa del Himalaya o el queso vegano comentado anteriormente Vegan Fromagerie (<https://veganfromagerie.com/>) hecho a base de almendras.

5.- No viajes solo.

Hay muchas asociaciones y entidades que promueven certificaciones u otro tipo de actividades y que pueden ayudarte en la comunicación, promoción y diferenciación de tu producto. Por ejemplo, [Calidad Certificada](#), marca creada por la Junta de Andalucía; Landaluz (<https://landaluz.es/>), Asociación Empresarial de Alimentos de Andalucía; [las denominaciones de origen](#); las certificaciones impulsadas por administraciones públicas, como Sabor a Málaga (<http://www.saboramalaga.es/>) o Degusta Jaén (<https://www.degustajaen.com/>); [la marca Parque Natural de Andalucía](#); la certificación de agricultura ecológica, <https://www.caae.es/>; etc. Por otro lado, puedes colaborar con otras empresas a las que complementes su oferta de valor. Por ejemplo, con tiendas de productos gourmet, si procede: El Paladar (<https://www.elpaladar.es/>) o Bullmet (<https://www.bullmet.com/>); o con tiendas de regalos: Un regalo original (<https://unregaloriginal.com/>), Regalo original (<https://www.regalooriginal.com/>).

6.- Explora otras fuentes de ingresos.

Lo habitual es facturar por la venta del producto, pero se pueden explorar otras fuentes de ingresos como la suscripción o la comercialización servicios.

Algunos ejemplos de suscripción son los de las cestas de fruta [Casa Silvestre](#) y otro ejemplo más extendido es el de los clubes de vino, como el Yavino (<https://yavinoclub.com/>), pagas una determinada cantidad periódicamente y recibes el paquete. En esta línea, también se encuentran algunas iniciativas de suscripción de alimentos, que te mandan los ingredientes necesarios para hacer el menú de una semana, como Foodinthebox (<https://foodinthebox.com/>).

Con respecto a la comercialización de servicios, se pueden ofrecer visitas a la empresa, para mostrar el proceso productivo; ofrecer catas; e incluso formación. En las bodegas suele ser muy habitual hacer visitas, como Bodegas Góngora (<https://www.vinosvinosvinos.com/>), pero también en otros sectores, como en las fábricas de mantecados, La Flor de Estepa, (<https://laflordeestepa.com/>) es una de las que ofrecen visitas. En estos tiempos, estas visitas se pueden hacer virtuales.

Con respecto a las catas, Santa Teresa Gourmet las realiza incluso [online](#); Welldone Lácticos (<https://welldone-lacticos.webnode.es/>) también ofrece catas de quesos.

En cuanto a formación, Mamapinta (<https://mamapinta.com/>) tiene su propia academia sobre cerveza artesana.

Necesidades formativas

De cara a capacitar a autónomos y microempresas del sector para el nuevo escenario, se detectan necesidades formativas en dos ámbitos: gestión empresarial y nuevas tecnologías.

En formación empresarial:

- Gestión básica del negocio.
- Fijación de precios.
- Marketing y ventas.
- Estrategias de diferenciación.

En nuevas tecnologías:

- Canales digitales de terceros: Google My Business, Whatsapp Business, Tripadvisor.
- Diseño de páginas web y e-commerce.
- Redes sociales.
- Marketing online.
- Generación de contenidos digitales.
- Crecimiento

Anexos

Ecosistema emprendedor

Si entendemos por ecosistema emprendedor el conjunto de agentes públicos y privados que favorecen el emprendimiento y la puesta en marcha de empresas de la restauración, en este caso, tenemos que considerar los siguientes agentes principales:

- Andalucía Emprende, a través de su CADEs, formaciones y estudios. Hay más de 250 centros repartidos por toda la

Comunidad Autónoma.

- Las asociaciones o grupos de desarrollo rural.
- Otras entidades públicas son la Junta de Andalucía, Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos.
- Organizaciones empresariales como Cámaras de Comercio, Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) o Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).
- Organizaciones de trabajadores autónomos: ATA, UPTA.
- Otras organizaciones como Secot, Fademur, Youth Business Spain, Comité de Agricultura Ecológica, Denominaciones de Origen, etc.
- Sindicatos agrarios.

Hay otras entidades que apoyan proyectos que tengan un carácter más innovador o de naturaleza tecnológica:

- Andalucía Open Future_, que dispone de cuatro centros en la región: El Cubo (Sevilla), La Farola (Málaga), El Cable (Almería) y El Patio (Córdoba).
- EOI, Escuela de Organización Industrial, que tiene su sede en Sevilla para Andalucía.
- El Programa Minerva, impulsado por la Junta de Andalucía y Vodafone.
- Los CEEIs, Centros Europeos de Empresas e Innovación, de Bahía de Cádiz, Málaga,

Granada y Linares.

Más allá de Andalucía, existen iniciativas específicas para emprendimiento en el sector agroalimentario, como EIT Food, Business Factory Food, Porcinnova, Orizont, CA Aceleradora Food o Culinary Action Aceleradora Food.

Algunos de estos proyectos pueden tener relación con el emprendimiento social, en esta línea, destacan las iniciativas de Ashoka, UNLTD, Ship2be, Impact Hub, Social Nest, Social Enterprise o El Hueco.

Legislación

Se han de cumplir las exigencias básicas para la licencia de actividad y autorización ambiental, la producción y manipulación de alimentos está sujeta a legislación específica de seguridad alimentaria:

- Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Ley 11/1997, de 24 de abril, sobre envases y residuos de envases.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (mod. RD 126/2015).
- Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.
- Real Decreto 1380/2009, de 28 de agosto, por el que se establecen tres certificados de profesionalidad de la familia profesional Industrias alimentarias que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad.
- Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio; y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.
- Real Decreto 126/2015, de 27 de febrero, por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador, y de los envasados por los titulares del comercio al por menor.

Ayudas, subvenciones y financiación específica

- Ayuda: Programa de Estímulo a la Creación y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía. Orden de 27 de junio de 2019, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva del Programa de estímulo a la creación y consolidación del trabajo autónomo en Andalucía. Publicada en el BOJA, boletín número 124, de 1 de julio de 2019. Bonificación de cuotas a la Seguridad Social, para personas que acaban de crear su empresa, para menores de 30 años, para mujeres que se reincorporan a su negocio tras el permiso de maternidad, para personas autónomas agrarias, para mujeres autónomas de municipios de menos de 5.000 habitantes, para personas trabajadoras autónomas en cooperativas o comunidades de bienes.
- Ayuda: Transformación digital de las Pymes - Programa de Incentivos para el Desarrollo Industrial, la mejora de la Competitividad, la Transformación Digital y la Creación de Empleo. Orden de 5 de junio de 2017, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva a las empresas para el desarrollo industrial, la

mejora de la competitividad, la transformación digital y la creación de empleo en Andalucía durante el período 2017-2020. Publicado en el BOJA, boletín número 108, de 8 junio de 2017. Ayudas para sufragar parte de los gastos derivados de la contratación de servicios avanzados para la transformación digital de las pymes y de incorporación de soluciones tecnológicas que contribuyan a mejorar su competitividad y productividad: Servicios de comercio electrónico, Servicios de Marketing digital, Servicios de digitalización de procesos de negocio, Servicios de confianza digital. Los proyectos deberán tener un presupuesto mínimo de 6.000 euros y la subvención podrá alcanzar hasta el 50% del presupuesto del proyecto, con un máximo de 75.000 euros.

- Ayuda: España dispondrá de al menos 10.000 millones de euros para planes de desarrollo rural entre 2021-2027 entre fondos de la Unión Europea, gobierno y autonomías. Además, se van a destinar 1.051 millones para la recuperación del sector primario y el impulso de una agricultura generadora de valor añadido y empleo. [Fuente](#): ARA Asociación para el Desarrollo Rural de Andalucía