

# LA FORMACIÓN Y EL EMPLEO EN LAS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN ARAGÓN

L.M. Albisu, A. Gracia, L. Pérez y Pérez y G. Zeballos

Unidad de Economía Agroalimentaria y de los Recursos Naturales  
Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón

(CITA)





# ÍNDICE

1. Introducción	1
2. La industria agroalimentaria en Aragón	5
2.1 La IAA en España y el Valle Medio del Ebro	5
2.2 La IAA en Aragón	7
2.2.1 Tamaño empresarial	7
2.2.2 Principales indicadores económicos	8
2.2.3 Inversiones y subvenciones	10
2.2.4 Comercio exterior	12
2.2.5 Localización en el territorio	15
2.3 La calidad diferenciada y los productos con indicación de origen	17
2.4 Puntos fuertes y débiles que afectan al desarrollo de la IAA	18
3. Los recursos humanos y la oferta formativa en la IAA	21
3.1 Los recursos humanos	21
3.1.1 Perfil del trabajador	21
3.1.2 Perfil de los desempleados	22
3.1.3 Situación de la contratación	24
3.2 La oferta formativa	26
3.2.1 El Instituto Aragonés de Empleo (INAEM)	28
3.2.2 El Instituto Aragonés de Fomento (IAF)	30
3.2.3 La Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza	32
3.2.4 Otras organizaciones	32
4. Formación y empleo en comercialización en la IAA: metodología	41
4.1 Recopilación de la información secundaria previa	41
4.2 Análisis cualitativo: Método <i>Delphi</i>	42
4.2.1 El marco teórico del método <i>Delphi</i>	42
4.2.2 El método <i>Delphi</i> y las necesidades de formación	44
4.3 Análisis cuantitativo: Encuesta a las empresas	46
4.3.1 Diseño del cuestionario	46
4.3.2 Determinación de la población y descripción del muestreo	47
4.3.3 Método empleado en la recogida de información	47
4.4 Análisis estadístico y caracterización de la muestra	48
5. Formación y empleo comercialización en la IAA: resultados	53
5.1 Cursos de formación realizados por las empresas	53
5.2 Necesidades de formación en comercialización agroalimentaria	55
5.3 Organización de la formación en comercialización agroalimentaria	62

6. Conclusiones y análisis prospectivo	67
6.1 La IAA en Aragón y las perspectivas de comercialización de sus productos	67
6.2 Recursos humanos en comercialización	70
6.3 Análisis prospectivo	72
7. Referencias	79
Anexos	85

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Número de empresas agroalimentarias en España y en el Valle Medio del Ebro en 2002 y 2011	5
Cuadro 2.2 Cifras de los principales indicadores de la IAA en España y el Valle Medio del Ebro en 2009	6
Cuadro 2.3 Principales indicadores económicos de la IAA en España y el Valle Medio del Ebro en 2009	7
Cuadro 2.4 Distribución del número de empresas agroalimentarias en Aragón según actividad y número de asalariados en 2011	8
Cuadro 2.5 Principales indicadores económicos de la IAA en Aragón por actividades en 2009	9
Cuadro 2.6 Principales <i>ratios</i> económicas de la IAA en Aragón por actividades en 2009	10
Cuadro 2.7 Gasto en inversiones y subvenciones del Gobierno de Aragón en la IAA regional en 2011 (€)	11
Cuadro 2.8 Gasto en inversiones y subvenciones del Gobierno de Aragón en la IAA regional por provincias en 2011 (€)	12
Cuadro 2.9 Comercio exterior de la IAA aragonesa en 2010 y 2011 (Mill. € corrientes de cada año)	14
Cuadro 2.10 Distribución de las ventas de la IAA en Aragón por tamaño de empresa en 2000 y 2010	16
Cuadro 2.11 Distribución de las ventas y ocupados en la IAA en Aragón por provincias en 2010	17
Cuadro 2.12 Ventas de las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) de Aragón en 2002 y 2010 (mill. €)	18
Cuadro 3.1 Distribución de afiliados a la Seguridad Social en la industria en Aragón en 2010	22
Cuadro 3.2 Distribución de afiliados a la Seguridad Social por régimen de cotización y actividad en Aragón en 2010	22
Cuadro 3.3 Distribución del desempleo por ámbito territorial, actividad y edad en Aragón en 2010	23
Cuadro 3.4 Distribución del desempleo por actividad, ámbito territorial y sexo en Aragón en 2010	24
Cuadro 3.5 Distribución de los contratos por actividad, sexo y tipo en Aragón en 2010	24
Cuadro 3.6 Distribución de los contratos en Aragón por actividad y ámbito territorial en 2010	25

Cuadro 3.7 Variación del número de contratos firmados en Aragón por actividad económica entre 2009 y 2010	25
Cuadro 3.8 Distribución de los contratos a tiempo parcial en Aragón por actividad y ámbito territorial en 2010	25
Cuadro 3.9 Distribución de los contratos en Aragón por actividad y nivel formativo	26
Cuadro 3.10 Organización del SNCFP en familias profesionales y niveles de cualificación	27
Cuadro 3.11 Cursos del INAEM de la familia profesional Comercio y <i>Marketing</i>	29
Cuadro 3.12 Cursos del INAEM de la familia profesional Industrias Alimentarias	30
Cuadro 3.13 Contenido del curso de Marketing de la Confederación de Empresarios de Zaragoza en sus modalidades de presencial y a distancia	35
Cuadro 3.14 Acciones formativas de la Confederación de Empresarios de Zaragoza	36
Cuadro 3.15 Cursos relacionados con la comercialización de la AIAA en 2010	37
Cuadro 3.16 Cursos ofertados por CEPYME-Aragón	38
Cuadro 4.1 Caracterización de la muestra de empresas agroalimentarias y de los empleados (% o media)	49
Cuadro 4.2 Otras características de la muestra de empresas agroalimentarias (% o media)	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Evolución del comercio exterior de productos agroalimentarios de 2001 a 2010 (Mill. € corrientes de cada año)	13
Gráfico 4.1. Esquema metodológico del estudio	41
Gráfico 5.1 Razones para la no participación en cursos de formación general (% de respuestas)	54
Gráfico 5.2 Cursos de formación realizados por institución que los imparte (% de respuestas)	55
Gráfico 5.3 Valoración de la oferta formativa existente (% de respuestas)	56
Gráfico 5.4 Valoración de la necesidad de realizar cursos de comercialización (% de respuestas)	57
Gráfico 5.5 Valoración de la necesidad de realizar cursos específicos sobre comercialización (% de respuestas)	58
Gráfico 5.6 Valoración de las habilidades que necesitan tener los trabajadores en comercialización (% de respuestas)	59
Gráfico 5.7 Valoración de las actitudes que necesitan los trabajadores en comercialización agroalimentaria (% de respuestas)	60
Gráfico 5.8 Influencia de la realización de cursos de comercialización en la competitividad empresarial (% de respuestas)	61
Gráfico 5.9 Preferencias sobre la duración de los cursos de comercialización (% de respuestas)	63
Gráfico 5.10 Preferencias sobre los horarios de los cursos de comercialización (% de respuestas)	64
Gráfico 5.11 Preferencias sobre la impartición de los cursos de comercialización (% de respuestas)	64





## RESUMEN

La industria agroalimentaria (IAA) es la segunda actividad industrial de Aragón, con una facturación total en 2010 de entre 2.800 y 3.500 millones de euros y un empleo directo generado de 10.515 personas. La IAA en Aragón es dual y está muy atomizada, conviviendo una multitud de pequeñas y medianas empresas con un núcleo de grandes empresas con un alto volumen de facturación. El tamaño empresarial medio es muy reducido y cerca del 80 por ciento de las empresas tiene menos de 10 trabajadores. La productividad de la IAA en Aragón está por encima de la media española, pero genera menos valor añadido que otras comunidades autónomas como La Rioja o Navarra. También es intensiva en el consumo de materias primas, que en gran medida provienen de la región, lo que denota su especialización en la realización de primeras transformaciones de las materias primas agrarias.

La IAA elabora una gran diversidad de productos, perecederos y no perecederos, como consecuencia de la amplia gama de productos agrarios que se producen en la región, tanto de clima continental como mediterráneo. Además, coloca en los mercados numerosos productos con sellos de calidad diferenciada, amparados por la Unión Europea o el Gobierno de Aragón y vinculados a una zona geográfica determinada.

La localización espacial es dispersa en el territorio, exceptuando el polo existente alrededor de Zaragoza capital. Las inversiones han crecido mucho en los últimos años, aunque a partir de 2008 se han ralentizado como consecuencia de la crisis. Sin embargo, las exportaciones han mantenido un buen ritmo de crecimiento para compensar las dificultades del mercado interior.

Para mejorar el desarrollo futuro de la IAA es necesario avanzar en la transformación, ofertando productos finales que incorporen más valor añadido y satisfagan las demandas de los consumidores.

Es de vital importancia para conseguirlo fomentar la innovación en producto para adaptarlos a las demandas de los consumidores; fomentar la innovación en comercialización y venta para incrementar las cuotas de mercado y, en tercer lugar, mejorar la formación de los trabajadores. Con relación a la formación, el nuevo entorno cambiante en el que operan las empresas hace necesario mejorar el nivel de formación en actividades de comercialización porque las prácticas comerciales tradicionales no son las más apropiadas para competir en los nuevos mercados.

El objetivo general del estudio es proponer estrategias de desarrollo del sector agroindustrial en Aragón identificando sus necesidades de formación, en especial en actividades de comercialización relacionadas con la promoción de nuevos mercados (investigación y marketing), venta (posicionamiento de productos en el mercado interno y externo, gestión comercial de la imagen de marca en productos de alta calidad) y publicidad (diseño y ejecución de campañas de difusión y comunicación). En concreto se analizan los siguientes aspectos:

- Situación del sector en la actualidad. Productividad, competitividad, incidencia en el territorio y cualificación de los trabajadores. Puntos fuertes y débiles.
- Los recursos humanos en el sector (a corto y medio plazo): características, perfiles, necesidades y estrategias formativas en los aspectos antes mencionados.
- Prospección del sector para los 5 próximos años. Propuestas de mejora en los aspectos mencionados en el objetivo general.

La metodología utilizada consta de tres etapas. En la primera se ha recopilado y analizado la información secundaria disponible. En las otras dos se ha generado información primaria en dos fases, una exploratoria (cualitativa), a través de un método *Delphi* y otra confirmatoria (cuantitativa), mediante la realización de una encuesta a una muestra de empresas agroalimentarias.

Los resultados indican que la oferta formativa en temas relacionados con la IAA es muy escasa y todavía es más difícil encontrar cursos sobre comercialización agroalimentaria. Esto se traduce en que, mientras los empleados de las empresas suelen asistir a los cursos de formación más general que se ofrecen, muy pocos asisten a cursos de comercialización agroalimentaria, aunque las empresas los consideren necesarios. Los principales motivos para no asistir a los cursos de formación son la lejanía del lugar de impartición y la escasa adecuación de los horarios de los mismos.

Las empresas consideran necesario que los trabajadores realicen cursos de comercialización agroalimentaria porque así aumentará la competitividad de la empresa. En cuanto a los temas de los cursos, las principales necesidades detectadas son:

- Ventas: cómo negociar con grandes clientes y proveedores.
- Publicidad: técnicas de comunicación (publicidad y promoción).
- Promoción de nuevos mercados: técnicas de comercialización a través de Internet y técnicas de comercialización en el exterior.

Las empresas prefieren cursos de comercialización agroalimentaria complementados con una asesoría específica para su empresa. Consideran más adecuado que los cursos sean cortos, por debajo de 50 horas, y se realicen fuera del horario laboral o una combinación entre horario laboral y fuera de este horario, pero no exclusivamente en horas de trabajo. Les parece mejor los cursos presenciales o bien una combinación con parte *on-line*.

Aunque las necesidades de formación detectadas en las empresas han sido bastante homogéneas, a la hora de establecer propuestas de mejora hay que tener en cuenta que en las empresas agroalimentarias de Aragón hay diferentes grupos, atendiendo a su dimensión, localización geográfica y actividad. Esto hace que la formación deba ajustarse a las necesidades específicas de cada uno. Se pueden distinguir cuatro grupos de empresas: *i)* empresas cuyos procesos productivos están en los eslabones intermedios de las cadenas

agroalimentarias; *ii*) micro y pequeñas empresas que venden productos típicos y que están diseminadas en el territorio; *iii*) pequeñas y medianas empresas que elaboran productos acabados listos para su consumo y *iv*) empresas de gran dimensión.

En cuanto al lugar de impartición de los cursos, parece lógico empezar a organizar los cursos de comercialización en Zaragoza capital, dado que concentra en sus alrededores un número muy importante de empresas agroalimentarias. A continuación podrían extenderse a las capitales de Huesca y Teruel. Finalmente, los cursos podrían ofrecerse en las cabeceras de las comarcas con mayor presencia de productos de calidad diferenciada, para atender a las pequeñas empresas que ofrecen productos de calidad diferenciada y vinculados al territorio.



# 1. Introducción

La industria agroalimentaria (IAA) se puede calificar de estratégica en la economía aragonesa, ya que en la actualidad es la segunda actividad industrial más importante en la comunidad autónoma<sup>1</sup>. En 2010, la cifra de negocios alcanzó entre los 2.800 y 3.500 millones de euros, dependiendo de la fuente utilizada, lo que supuso alrededor del 15 por ciento del conjunto de la producción industrial regional. También dio empleo a 10.515 personas, lo que representa en torno al 11 por ciento del empleo industrial (IAEST, 2012; Alimarket, 2011a, 2011b y 2011c).

La IAA se ha considerado tradicionalmente como una industria muy atomizada, compuesta por una multitud de pequeñas y medianas empresas y un núcleo clave de grandes empresas, de gran relevancia en cuanto a volumen facturado. A pesar de las fusiones y evolución de la IAA en los últimos años, todavía se le puede seguir considerando atomizada: de las 1055 empresas agroalimentarias censadas en Aragón, un 26 por ciento son empresarios autónomos sin asalariados, y casi el 70 por ciento tiene menos de 5 trabajadores (DIRCE, 2011). Por otra parte, el número de grandes empresas es muy reducido, no habiendo ninguna empresa de más de 500 empleados, sólo 2 empresas de entre 200 y 500 trabajadores y 9 que tengan entre 100 y 200 trabajadores.

La IAA aragonesa basa su desarrollo en la disponibilidad local de materias primas, siendo un sector productivo muy importante para la región al ser una de las fuentes de generación de empleo, que vertebra el territorio y conserva los espacios rurales (Gil y Pérez y Pérez, 1998). Sin embargo, el valor añadido generado es todavía reducido en comparación con la IAA de otras regiones del entorno. Esto es debido, fundamentalmente, a que realiza primeras transformaciones de las materias primas y, en mucha menor medida, transforma productos para el consumidor final.

Avanzar en la cadena de producción y comercialización de alimentos es uno de los retos a los que se enfrenta la IAA para mejorar su competitividad y estar presente en los mercados nacionales e internacionales. Para conseguirlo es de vital importancia fomentar tres aspectos claves: la innovación, para adaptar los productos a las nuevas necesidades de los consumidores; la comercialización y venta, para llegar a esos mercados y, en tercer lugar, una mayor formación de los trabajadores para poder llevar a cabo este proceso de innovación y la comercialización de sus productos.

En particular, la formación de los trabajadores es un tema de debate, ya que existe evidencia de que en aquellos países donde el gasto de formación de las empresas es alto y constante a lo largo del tiempo, el comportamiento de su sector exterior es más positivo,

---

<sup>1</sup> La industria agroalimentaria incluye todas las sucesivas transformaciones industriales de las producciones agrarias siendo por tanto un concepto más amplio que el de sector agroindustrial, que incluye sólo las primeras transformaciones. Por ese motivo, a lo largo del trabajo, nos referiremos siempre a la IAA como objeto del estudio.

prueba indirecta de la mejor posición competitiva (Diéguez, 2000). En este sentido, incluso en ocasiones se sostiene que la ventaja comparativa de las empresas consiste en la cualificación de sus operarios (Delcourt, 1998).

La importancia de la IAA en Aragón ha conducido a que se hayan llevado a cabo numerosos estudios, entre los que cabe citar, Pérez y Pérez y Gil (1991), Pérez y Pérez y Feijoo (1993), Albisu y Laajimi (1997), Fernández *et al.* (1998), Albisu (1999), Albisu *et al.* (2000), Albisu (2001), Langreo (2004), Albisu *et al.* (2005), AIAA (2007), Aragonesa de Consultoría (2008) o Domingo y Alarcón (2011), entre otros. Sin embargo, no son muchos los que analizan específicamente las actividades de comercialización de las IAA y menos los que se centran en el estudio de sus recursos humanos (Gil *et al.*, 1998; Caudevilla *et al.*, 1994; Mamaqui *et al.*, 2000, 2001 y 2002; Albisu *et al.*, 2004 o Mamaqui *et al.*, 2009).

En general, estos estudios analizan diversos aspectos de la IAA en Aragón, Navarra y La Rioja, como las estrategias y redes comerciales, los gastos en actividades de comercialización, la utilización o no de marcas propias, la internacionalización de las ventas, etc.

La formación y las necesidades formativas de los trabajadores de las empresas de Aragón han sido poco estudiados. Se han realizado diferentes estudios con el objetivo de diseñar y proponer estrategias empresariales y formativas, entre los que cabe citar los realizados recientemente para la industria (FEMZ, 2010) y para el comercio (CEMCA, 2011) financiados por el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM)

Excepción hecha de EOI (1988), no se ha llevado a cabo ningún estudio específico reciente sobre formación para la IAA de Aragón, como se ha hecho, por ejemplo, en Castilla-La Mancha (FACO, 2008), Madrid (Universidad Politécnica de Madrid, 2009), La Rioja (Altía consultores, 2009), Castilla y León (Foremcyl, 2012) o Navarra (AIN, 2012).

El objetivo general de este trabajo es proponer estrategias del desarrollo del sector agroindustrial en Aragón identificando necesidades de formación, en especial en actividades de comercialización relacionadas con la promoción de nuevos mercados (investigación y marketing), venta (posicionamiento de productos en el mercado interno y externo, gestión comercial de la imagen de marca en productos de alta calidad) y publicidad (diseño y ejecución de campañas de difusión y comunicación). En concreto se analizan los siguientes aspectos:

- Situación del sector en la actualidad. Productividad, competitividad, incidencia en el territorio y cualificación de los trabajadores. Puntos fuertes y débiles.
- Los recursos humanos en el sector (a corto y medio plazo): características, perfiles, necesidades y estrategias formativas en los aspectos antes mencionados.
- Prospección del sector para los 5 próximos años. Propuestas de mejora en los aspectos mencionados en el objetivo general.

La metodología de este estudio consta de tres etapas. En la primera se recopiló y analizó la información secundaria disponible de la literatura, de publicaciones oficiales, de bases estadísticas o de documentos relacionados con el tema objeto de estudio. Las otras dos etapas se centraron en la obtención de información primaria en dos fases, una exploratoria (cualitativa), a través de un método *Delphi* y otra confirmatoria (cuantitativa), mediante la realización de una encuesta a una muestra de empresas agroalimentarias. Para la aplicación del método *Delphi* se seleccionó a un grupo de 10 expertos conocedores de la realidad agroalimentaria regional y de las necesidades de formación en comercialización. Estuvo compuesto por directivos de empresas, representantes de instituciones públicas y miembros de asociaciones profesionales privadas. Estos expertos participaron en una sesión de trabajo en la que se les plantearon diversas cuestiones a través de una entrevista en profundidad semi-estructurada y guiada por un moderador, con unas rondas de consulta posteriores a través de correo electrónico.

En la fase cuantitativa se diseñó un cuestionario estructurado a partir de los resultados del análisis *Delphi*. Este cuestionario se pasó a una muestra de empresas agroalimentarias por correo postal y correo electrónico (cuestionario *on-line*), entre los meses de Noviembre de 2011 y Enero de 2012. Finalmente se dispuso de una muestra de 120 observaciones, cuya información se analizó mediante diferentes técnicas de análisis estadístico.

El ámbito geográfico del estudio lo constituye la Comunidad Autónoma de Aragón y el ámbito económico incluye las actividades económicas englobadas en las divisiones 10 y 11 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE 2009), que se corresponde con las industrias de la alimentación y con la fabricación de bebidas, respectivamente<sup>2</sup>. Por lo tanto, no sólo se analiza el sector agroindustrial como indica el título del trabajo sino que se estudia la IAA, como ya hemos avanzado.

La IAA está compuesta por un conjunto muy heterogéneo de actividades, cada una de las cuales posee características diferentes. Existe un grupo de actividades de primera transformación, como es el caso de la molinería o el sacrificio de animales. A partir de los productos obtenidos en esta primera transformación de los productos agrarios, sus segundas y posteriores transformaciones permiten la elaboración de productos alimenticios listos para la venta al consumidor, como la fabricación de pan, pastas, bebidas no alcohólicas o platos preparados<sup>3</sup>.

El ámbito formativo del estudio incluye aquellas cualificaciones profesionales definidas por el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP).

---

<sup>2</sup> En Aragón no hay ninguna empresa en la industria de tabaco, división 12 de la CNAE 2009

<sup>3</sup> Las distintas actividades que incluye la CNAE 2009 se pueden ver en el cuadro A1 del Anexo I

El estudio se estructura de la siguiente manera. Tras este capítulo inicial introductorio, el capítulo 2 recoge una caracterización estructural de la IAA aragonesa, comparándola con la situación existente en el Valle Medio del Ebro y en España. El tamaño empresarial y la localización de las empresas en el territorio aragonés, los principales indicadores, las inversiones y subvenciones o el comercio exterior, son algunos de los temas aquí abordados. El capítulo 3 describe la situación actual de los recursos humanos en la IAA en Aragón y la oferta formativa para la IAA por institución oferente. El capítulo 4 presenta la metodología del estudio, describiendo el proceso de obtención de la información secundaria, la consulta a expertos del sector y la realización de una encuesta a las empresas. En particular, se describen los procedimientos utilizados para llevar a cabo dicha encuesta, tratando de maximizar la tasa de respuesta, así como el proceso de elaboración del cuestionario. Se describen también el cómo y en qué temas se realizaron las consultas a los expertos para la elaboración del cuestionario. El capítulo 5, recoge los principales resultados obtenidos del análisis de la información de la encuesta. Finalmente, el capítulo 6 plantea las principales conclusiones y un análisis prospectivo del desarrollo futuro de la IAA en los 5 próximos años, estableciendo las propuestas de mejora.



## 2. La industria agroalimentaria en Aragón

La industria agroalimentaria (IAA) es la segunda actividad industrial más importante de Aragón, con una facturación total en 2010 de entre 2.800 y 3.500 millones de euros, dando empleo a 10.515 personas y un saldo comercial con el exterior netamente positivo. Este capítulo caracteriza la IAA aragonesa, comparándola con la situación existente en el Valle Medio del Ebro y en España. Se constata en los últimos años un proceso de concentración empresarial, en consonancia con lo ocurrido en el conjunto nacional. No obstante, distintas *ratios* analizadas como la productividad del trabajo, el valor añadido por empleado o las compras de materias primas respecto a las ventas de producto final confirman la menor competitividad de la IAA aragonesa al compararla con el entorno más próximo y con el conjunto nacional. El tamaño empresarial es, salvo excepciones, muy reducido y la localización espacial dispersa en el territorio, exceptuando el polo existente alrededor de Zaragoza capital. El Gobierno de Aragón considera estratégico el desarrollo de la IAA en Aragón, y es de destacar tanto el apoyo que lleva a cabo en las inversiones empresariales agroalimentarias, como las medidas y políticas de apoyo a la calidad de los productos.

### 2.1 La IAA en España y en el Valle Medio del Ebro

En la primera década de este siglo el número de empresas agroalimentarias ha descendido tanto en España, como en las tres comunidades autónomas que conforman el Valle Medio del Ebro (VME). Aragón ha pasado de 1.217 empresas a 1.055 entre 2002 y 2011, un descenso del 13 por ciento, en línea con la tendencia decreciente que se observa en el conjunto nacional. En Aragón y Navarra la disminución del número de empresas ha sido similar a la media nacional, mientras que en La Rioja esta tendencia a la baja ha sido más acentuada. En la actualidad España cuenta con unas 29.163 empresas agroalimentarias, de las que el 3,6 por ciento se localizan en Aragón, el 2,2 por ciento en Navarra y el 2,5 por ciento en La Rioja (Cuadro 2.1).

**Cuadro 2.1 Número de empresas agroalimentarias en España y en el Valle Medio del Ebro en 2002 y 2011.**

CCAA	2002	2011
Aragón	1.217	1.055
Navarra	715	643
La Rioja	912	726
Total España	33.832	29.163

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2004a) y DIRCE (2011).

Comparando los principales indicadores de la IAA en España con las tres comunidades del VME, Aragón y Navarra muestran unos resultados muy similares, mientras

La Rioja tiene mejores rendimientos empresariales (Cuadro 2.2). Cabe resaltar que la relación entre el valor añadido y las ventas de productos resulta ser significativamente inferior en Aragón (0,17) respecto a La Rioja (0,26) y Navarra (0,24). Éste es un buen indicador de la capacidad de los distintos procesos agroindustriales para la creación de valor añadido en cada ámbito territorial. De acuerdo a las cifras expuestas, se puede decir que la IAA de Aragón es la más importante del VME en cuanto a número de empresas y empleo, pero genera menor valor añadido en términos relativos y es intensiva en el consumo de materias primas. La IAA de Navarra, aun siendo similar a Aragón en cuanto al número de ocupados, genera menos ventas pero con un valor añadido similar y un consumo mucho menor de materias primas. En cuanto a La Rioja, su IAA es mucho más atomizada, pero genera mucho mayor valor añadido (Cuadro 2.2).

**Cuadro 2.2 Cifras de los principales indicadores de la IAA en España y el Valle Medio del Ebro en 2009.**

		VME			España
		Aragón	Navarra	La Rioja	
Personas ocupadas	Número	10.458	10.586	6.631	364.815
	% total IAA	2,9	2,9	1,8	100
Ventas producto	Millones euros	2.503	2.332	1.626	80.177
	% total IAA	3,1	2,9	2,0	100
Valor añadido	Millones euros	499	583	466	19.328
	% total IAA	2,6	3,0	2,4	100
Compra materias primas	Millones euros	1.993	1.406	906	44.119
	% total IAA	4,5	3,2	2,0	100
Gastos personal	Millones euros	301	329	215	10.814
	% total IAA	2,8	3,0	2,0	100
Inversiones activos materiales	Millones euros	98	174	50	3.046
	% total IAA	3,2	5,7	1,64	100

Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2010a y 2010b).

El cuadro 2.3 contiene diferentes *ratios* para caracterizar la IAA de España y del VME. En este último ámbito, las ventas de productos por ocupado de la IAA aragonesa están por encima de la media española. En cuanto a los gastos de personal sobre las ventas, son ligeramente superiores en Navarra que Aragón y La Rioja, lo que demuestra que en su estructura de costes tiene un mayor peso que en las otras dos comunidades. Por su parte, en Aragón presentan un mayor peso relativo las materias primas respecto a las ventas, lo que pone de manifiesto que la IAA aragonesa es de primera transformación, mientras que en La Rioja, por ejemplo, la IAA se encuentra en el extremo opuesto.

En relación con la productividad, uno de sus indicadores es la *ratio* valor añadido por ocupado. Desde esta perspectiva, La Rioja se sitúa muy por encima del resto de comunidades del VME y también de la media española, mientras Aragón se sitúa por debajo de dicha media. Otro indicador económico importante es el excedente de explotación, que proporciona unas cifras similares para Navarra y La Rioja, mientras que Aragón está también por debajo. Igualmente, en las cifras del margen bruto, La Rioja vuelve a mostrar

los mejores resultados, Navarra se sitúa en términos de igualdad con la media nacional, mientras Aragón alcanza unos niveles bastante inferiores a dicha media (Cuadro 2.3).

**Cuadro 2.3 Principales indicadores económicos de la IAA en España y el Valle Medio del Ebro en 2009.**

CCAA	Ventas/ Ocupado (000 €)	Gastos personal/Ventas (%)	Compra mat. primas /ventas (%)	VAB / ocupado (000 €)*	Excedente explotación (Mill. €)**	Margen Bruto (%)***
Aragón	239	12	63	48	198	8
Navarra	220	14	54	55	253	11
La Rioja	245	13	41	70	251	15
España	220	13	55	53	8513	11

(\*) Valor añadido/Persona ocupada = Productividad. (\*\*) Excedente de explotación = Valor añadido – Gastos de personal. (\*\*\*) Margen Bruto de explotación = (Excedente de explotación / Ventas netas producto)\*100.  
Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2010a y 2010b).

## 2.2 La IAA en Aragón

La IAA es la segunda actividad industrial de Aragón, con una facturación total en 2010 de 2.800 mill. de euros y un empleo directo generado de 10.515 personas. La IAA muestra un importante dinamismo en términos de crecimiento y capacidad de inversión. Su relevancia como instrumento de desarrollo, de fijación de la población y de valorización de los recursos agrarios locales es muy importante para la sociedad rural.

### 2.2.1 Tamaño empresarial

En 2011 había 1.055 empresas agroalimentarias en Aragón, lo que supone alrededor del 3,6 por ciento del total nacional. Del conjunto de empresas que conforman la IAA regional, el 88 por ciento son empresas de alimentación y, el resto, de fabricación de bebidas (Cuadro 2.4.).

Tomando como indicador de tamaño de empresa el número de asalariados, la IAA aragonesa muestra un elevado grado de atomización. De las 1.055 empresas agroalimentarias censadas en Aragón en 2011 un 26 por ciento son empresarios autónomos sin asalariados y casi el 70 por ciento tiene menos de 5 trabajadores (Cuadro 2.4). Por otra parte, el número de grandes empresas es muy reducido, no habiendo ninguna empresa de más de 500 empleados, sólo 2 empresas de entre 200 y 500 trabajadores y 9 que tengan entre 100 y 200 trabajadores. En términos absolutos, el número de empresas decreció en el período 2002-2011 como consecuencia, fundamentalmente, del proceso acaecido de fusiones y adquisiciones entre empresas tendentes a lograr mejores niveles de productividad y competitividad.

Adicionalmente, el asociacionismo agrario y alimentario ha tenido y tiene una gran importancia en Aragón, aunque su dimensión unitaria es todavía excesivamente pequeña en algunos sectores, como por ejemplo, en el de la fruta. El alto número de cooperativas es una

muestra del individualismo en la comercialización de los productos. En general, tanto en España como en Aragón, la IAA se caracteriza por su carácter atomizado y dual, coexistiendo pequeñas y grandes empresas, lo que constituye uno de sus principales problemas estructurales, donde además predominan las microempresas que tienen menos de 10 trabajadores.

**Cuadro 2.4 Distribución del número de empresas agroalimentarias en Aragón según actividad y número de asalariados en 2011.**

Actividad agroalimentaria	Núm. IAA	0	1-2	3-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499
Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos	148	20	26	25	24	20	23	9	0	1
Procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos	11	1	3	2	1	3	1	0	0	0
Procesado y conservación de frutas y hortalizas	56	17	8	6	4	9	9	2	1	0
Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales	75	17	28	19	7	2	1	0	1	0
Fabricación de productos lácteos	45	13	19	5	1	4	2	1	0	0
Fabricación productos de molinería, almidones y productos amiláceos	28	4	6	3	3	6	2	3	1	0
Fabricación productos de panadería y pastas alimenticias	382	141	114	62	32	14	13	4	1	1
Fabricación de otros productos alimenticios	81	19	21	8	10	11	9	1	2	0
Fabricación de productos para la alimentación animal	76	8	10	10	15	13	16	2	2	0
Total Industrias de Alimentación	932	240	235	140	97	82	76	22	8	2
Fabricación de bebidas	153	39	42	27	15	9	16	4	1	0
Total alimentación y bebidas	1.055	279	277	167	112	91	92	26	9	2

Fuente: DIRCE, (2011).

## 2.2.2 Principales indicadores económicos

De los casi 10.500 empleos de la IAA en Aragón, casi la cuarta parte la genera la Industria cárnica (2.552 ocupados en 2009). En torno a un 18 por ciento del empleo es absorbido por las empresas de Pan, pastelería y pastas alimenticias (1.936 ocupados) y los Productos de alimentación animal, con 1.312 ocupados, representa el 12 por ciento de la ocupación total de la IAA en la región. En el lado opuesto, las empresas que menos empleo generan son las de Transformación del pescado (1,3 por ciento), las Grasas y aceites (1,9 por ciento), Agua y bebidas analcohólicas (3,1 por ciento) e Industrias lácteas (3,4 por ciento) (Cuadro 2.5).

En cuanto a facturación, los productos de alimentación animal junto a la industria cárnica y los productos de molinería representan en torno al 62 por ciento de la facturación total de la IAA en Aragón, siendo también las empresas agroalimentarias que muestran una mayor actividad inversora en activos materiales y en la compra de materias primas (Cuadro 2.5).

En cuanto a otras *ratios* estructurales significativas, las ventas por ocupado en la IAA son ligeramente inferiores a las que se observan en el conjunto de la industria regional. Los mayores valores se observan en las empresas relativas a los Productos de alimentación

animal y Productos de molinería, duplicando ambos la media de la IAA regional (Cuadro 2.6).

Respecto al indicador los gastos de personal/facturación, la media observada en la IAA aragonesa es equivalente a la del conjunto del sector industrial. Los mayores valores se dan en Pan, pastelería y pastas alimenticias; Otros productos diversos y Conservas de frutas y hortalizas, que son precisamente las actividades agroalimentaria más intensivas en la utilización del factor trabajo (Cuadro 2.6).

**Cuadro 2.5 Principales indicadores económicos de la IAA en Aragón por actividades en 2009.**

	Ocupados		Ventas producto		Compra materias primas		Inversión activos materiales	
	Número	% IAA	000 €	% IAA	000 €	% IAA	000 €	% IAA
Cárnicas	2.552	24,4	637.222	25,5	494.071	31,2	18.826	19,9
Transformación pescado	139	1,3	37.230	1,5	25.442	1,6	803	0,8
Conservación frutas y hortalizas	693	6,6	79.304	3,2	42.144	2,7	4.161	4,2
Grasas y aceites	200	1,9	47.251	1,9	30.556	1,9	659	0,6
Lácteas	354	3,4	71.741	2,9	27.257	1,7	2.082	2,1
Productos molinería	611	5,8	259.675	10,4	196.724	12,4	20.841	21,3
Pan, pastelería y pastas alimenticias	1.936	18,5	192.800	7,7	81.521	5,2	6.720	6,8
Azúcar, chocolate y confitería	481	4,6	58.807	2,3	24.120	1,5	1.086	1,1
Otros productos diversos	752	7,2	142.177	5,7	54.575	3,5	6.483	6,6
Productos alimentación animal	1.312	12,5	670.617	26,8	509.369	32,2	22.560	23,1
Vinos	953	9,1	191.420	7,6	72.044	4,6	5.939	6
Otras bebidas alcohólicas	148	1,6	60.159	2,3	7.933	0,5	5.711	5,8
Agua y bebidas analcohólicas	327	3,1	54.209	2,2	16.066	1	1.702	1,7
Total IAA	10.458	100	2.502.612	100	1.581.822	100	97.573	100
Total industria	94.917		17.715.223		6.954.661		863.531	

Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2010b).

Por su parte, el gasto en materias primas/facturación se distribuye de manera bastante homogénea entre las distintas actividades, destacando el menor peso económico de estos *inputs* en Agua y bebidas analcohólicas, Vino y Otros productos diversos (Cuadro 2.6)

El Valor Añadido Bruto (VAB) medio por ocupado en la IAA es alrededor de un tercio inferior al que se observa en el conjunto industrial regional. Los valores más altos se constatan en Productos de alimentación animal, Transformación de pescado, Lácteas y Vino, es decir, las menos intensivas en mano de obra o que crean mayor valor añadido, como el vino (Cuadro 2.6).

**Cuadro 2.6 Principales ratios económicas de la IAA en Aragón por actividades en 2009.**

	Ventas/ Ocupado (000 €)	Gastos personal/Venta producto (%)	Compra mat. primas /ventas (%)	VAB / ocupado (000 €)*	Excedente explotación (Mill. €)**	Margen Bruto (%)***
Cárnicas	250	11	78	39	31	5
Transformación pescado	268	10	68	61	5	13
Conservas de frutas y hortalizas	114	21	53	24	0	0
Grasas y aceites	236	8	65	42	5	10
Lácteas	203	13	38	61	12	17
Productos molinería	425	10	76	38	-2	-1
Pan, pastelería, pastas alimenticias	100	23	42	33	20	10
Azúcar, chocolate y confitería	122	19	41	44	10	16
Otros productos diversos	189	22	38	60	14	10
Productos alimentación animal	511	7	76	70	48	7
Vinos	201	14	38	61	31	16
Agua y bebidas analcohólicas	166	16	30	55	10	18
Total IAA	250	11	78	39	31	5
Total industria	268	10	68	61	5	13

(\*) Valor añadido/Persona ocupada = Productividad. (\*\*) Excedente de explotación = Valor añadido – Gastos de personal.

(\*\*\*) Margen Bruto de Explotación = (Excedente de Explotación /Ventas Netas Producto)\*100.

Fuente: MARM (2010b).

En relación con el margen bruto de explotación, se observa que la media en la IAA es inferior a la mitad del sector industrial. Destacan Agua y bebidas analcohólicas; Lácteas; Azúcar, chocolate y confitería, y Vinos, cuyos márgenes superan ampliamente no sólo la media de la IAA, sino también la del conjunto del sector industrial regional (Cuadro 2.6).

### 2.2.3 Inversiones y subvenciones

Las subvenciones e inversiones permiten mantener el ritmo de crecimiento de la IAA aragonesa, así como crear nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo. Fomentar la creación de un tejido industrial ligado a las materias primas procedentes del sector primario regional ha sido un reto pendiente en Aragón durante décadas. Con subvenciones y sus inversiones asociadas se pretende crear una industria transformadora capaz de dar valor añadido a lo que se produce en el campo aragonés que, muchas veces, se vende como materia prima para ser transformado en regiones vecinas. Paliar ese déficit y hacer que el valor añadido de la transformación se quede en Aragón ha sido el objetivo de los sucesivos planes de subvenciones que se aplican desde hace años por parte de los distintos gobiernos regionales.

A través del Programa de Industrias contemplado en el Programa de Desarrollo Rural 2007-2013 de la UE, los gobiernos de Aragón apoyan aquellos proyectos de inversión que suponen la creación de nuevas empresas o la mejora y ampliación de instalaciones existentes en las empresas, mediante un plan de subvenciones públicas. En los 5 años del 2007 al 2011 se han invertido 600 millones de euros, con una media de 120 millones por año aunque las inversiones en los tres primeros fueron más elevadas.

En el cuadro 2.7 se observa que en el ejercicio 2011, las subvenciones se cifraron en 12,2 millones de euros, descendiendo un 11 por ciento respecto al año anterior, habiendo disminuido un 43,7 por ciento del año 2009 al 2010. Su financiación ha correspondido en un 36,5 por ciento al Gobierno de Aragón, otro 36,5 por ciento al antiguo Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM) y un 27 por ciento al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). Las subvenciones otorgadas han auxiliado 92 proyectos de inversión, que han sumado, en conjunto, un desembolso privado de 63,5 millones de euros en el ejercicio, cifra similar a 2010, pero un 52 por ciento inferior a la del 2009.

Las actividades de la IAA que mayor volumen de inversión han concentrado en 2011 han sido, por orden de importancia, Frutas y hortalizas, Piensos, Cereales y Vinos y alcoholes, al agrupar conjuntamente el 80 por ciento de la inversión total realizada en Aragón.

**Cuadro 2.7 Gasto en inversiones y subvenciones del Gobierno de Aragón en la IAA regional en 2011 (€).**

Aragón	Número proyectos	Inversión aprobada
Piensos	16	12.459.555
Cárnicos	13	3.660.392
Cereales	10	11.883.637
Frutas y hortalizas	27	17.911.688
Vinos y alcoholes	17	8.548.747
Productos varios	4	3.608.339
Oleaginosas	2	412.299
Productos lácteos	0	0
Semillas	1	490.349
Huevos y aves	2	4.520.025
Patatas	0	0
Total inversiones	92	63.495.031
Total subvenciones		12.216.193

Fuente: Dirección General de Alimentación y Fomento Agroalimentario de Gobierno de Aragón (Comunicación personal).

Por provincias, en el cuadro 2.8 se puede observar que la mayoría de los proyectos de 2011 se localizaron en Zaragoza (48), generando un volumen de inversión de 35 millones de euros, importe un 13 por ciento inferior al de 2010. Su cuota relativa en el total de la inversión realizada en Aragón se ha establecido en el 55 por ciento, por debajo del 63 por ciento que registraba en 2010. Huesca, la segunda provincia con mayor número de proyectos (30) ha sido el destino de casi 26 millones de euros de inversión, lo que ha supuesto un aumento del 50 por ciento respecto al importe de 2010. Por lo tanto, su peso en el conjunto de las inversiones en empresas agroalimentarias de Aragón ha ascendido hasta

el 40 por ciento, desde el 26 por ciento del ejercicio anterior. Finalmente, Teruel ha sido el emplazamiento de 14 proyectos de inversión, sumando un total de casi 3 millones de euros, cantidad un 39 por ciento inferior a la de 2010. Su relevancia en el total de inversión realizada en la comunidad autónoma ha descendido hasta el 4 por ciento en 2011 (10 por ciento en 2010). Las subvenciones destinadas a cada provincia han sido prácticamente proporcionales a las inversiones realizadas en cada una de ellas. Por tanto, el 51 por ciento, el 44 por ciento y el 5 por ciento se han repartido entre Zaragoza, Huesca y Teruel, respectivamente.

**Cuadro 2.8 Gasto en inversiones y subvenciones del Gobierno de Aragón en la IAA regional por provincias en 2011 (€).**

	Zaragoza		Huesca		Teruel	
	Número proyectos	Inversión aprobada	Número proyectos	Inversión aprobada	Número proyectos	Inversión aprobada
Piensos	10	9.657.568	4	2.517.160	2	284.827
Cárnicos	6	2.494.562	2	321.027	5	844.802
Cereales	4	9.996.816	6	1.866.821	0	0
Frutas y hortalizas	9	2.756.736	14	14.328.989	4	825.962
Vinos y alcoholes	15	5.512.082	1	2.650.891	1	385.775
Productos varios	1	92.951	2	3.443.084	1	72.304
Oleaginosas	1	256.783	0	0	1	155.516
Productos lácteos	0	0	0	0	0	0
Semillas	0	0	1	490.349	0	0
Huevos y aves	2	4.520.025	0	0	0	0
Patatas	0	0	0	0	0	0
Total inversiones	48	35.287.522	30	25.638.323	14	2.569.186
Total subvenciones		6.266.895		5.363.608		585.691

Fuente: Dirección General de Alimentación y Fomento Agroalimentario de Gobierno de Aragón (Comunicación personal).

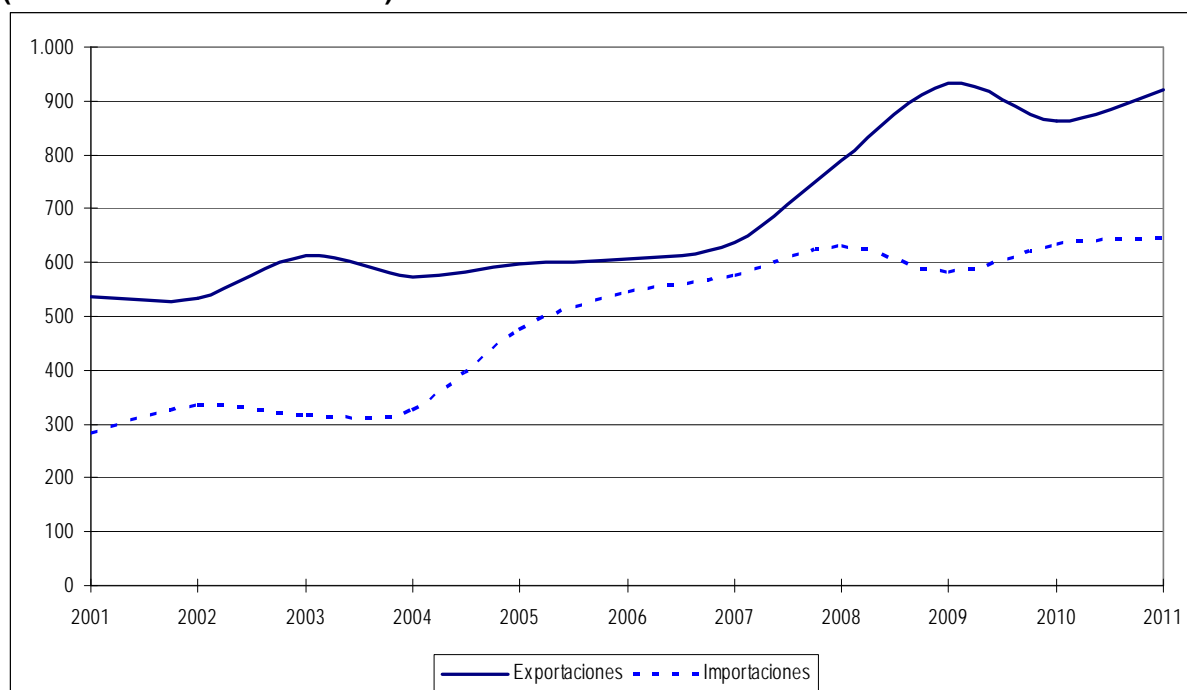
En la provincia de Zaragoza, Piensos, Cereales y Vinos y alcoholes han agrupado más del 70 por ciento de las inversiones totales realizadas en 2011. En Huesca, Frutas y hortalizas han supuesto en torno al 56 por ciento del total de las inversiones provinciales. Por último, en Teruel la principal actividad ha sido la Cárnica y las Frutas y hortalizas representando el 65 por ciento del total de la inversión provincial.

#### 2.2.4 Comercio exterior

El gráfico 2.1 muestra la evolución del valor de las exportaciones e importaciones de productos agroalimentarios en la última década (2001-2011) en euros corrientes de cada año. Se puede observar la tendencia creciente de estos valores y el estancamiento en los tres últimos años de las exportaciones, si bien con las deflaciones anuales correspondientes al IPC daría una ascensión menos pronunciada. Además, se observa que el saldo comercial es positivo a lo largo de todo el periodo. En 2011, el valor de las exportaciones agroalimentarias aragonesas alcanzó los 919 millones de euros, lo que ha supuesto un ascenso del 6 por ciento respecto al 2010.



**Gráfico 2.1 Evolución del comercio exterior de productos agroalimentarios de 2001 a 2010 (mill. € corrientes de cada año).**



Fuente: CESA (2010) e ICEX. Delegación de Aragón (Comunicación personal).

En el cuadro 2.9 se presentan las exportaciones e importaciones de la IAA en Aragón por secciones arancelarias TARIC para 2010 y 2011<sup>4</sup>. Se constata, en primer lugar, que mientras el conjunto de las exportaciones de Aragón crecieron un 10 por ciento en 2011 respecto a 2010, las ventas en el exterior de la IAA aumentaron a un menor ritmo, 6 por ciento en el mismo periodo. En 2011 las exportaciones de la IAA representaron en torno al 10 por ciento del total de exportaciones de Aragón.

Las partidas más importantes de las exportaciones de la IAA aragonesa corresponden a Carne y despojos comestibles, que representan el 31 por ciento habiendo aumentado un 25 por ciento entre 2010 y 2011. En segundo lugar, Semillas y frutos oleaginosos representaron el 12 por ciento de las exportaciones agroalimentarias en 2011, habiendo sufrido un ligero descenso del 4 por ciento entre 2010 y 2011. Por su parte, las Frutas y las Bebidas y líquidos alcohólicos representan cada una de ellas en torno al 11 por ciento de las exportaciones de la IAA, pero mientras las primeras presentan una tasa de variación del valor exportado del 6 por ciento entre 2010 y 2011, en Bebidas es del 22 por ciento en el mismo periodo.

<sup>4</sup> En el cuadro A2 del Anexo II aparece la información desagregada por provincia para el año 2010.

**Cuadro 2.9 Comercio exterior de la IAA aragonesa en 2010 y 2011 (mill. € corrientes de cada año)**

	Exportaciones			Importaciones		
	2010	2011	Tasa Variación	2010	2011	Tasa Variación
Animales Vivos	60,2	51,1	-15,1	36,5	37,1	1,5
Carne y Despojos Comestibles	225,8	283,7	25,6	27,6	25,7	-7,2
Pescados, Crustáceos y Moluscos	17,1	10,1	-41,1	274,5	233,1	-15,1
Leche, Productos Lácteos; Huevos	36,7	36,4	-0,7	13,8	15,6	13,3
Otros productos de origen animal	11,5	14,0	22,0	1,3	0,6	-54,3
Plantas vivas; Productos Floricultura	0,3	0,9	184,8	6,0	5,8	-3,0
Legumbres, Hortalizas, S/Conserv.	12,3	17,3	40,3	11,0	9,5	-13,9
Frutas/ Frutos, S/ Conservar	97,3	103,6	6,5	11,0	9,1	-17,2
Café, Te, Yerba Mate y especias	0,7	0,4	-43,1	0,4	0,5	20,0
Cereales	14,9	12,9	-13,6	100,6	155,2	54,3
Productos de la Molinería; Malta	28,7	40,5	40,9	6,7	5,6	-16,4
Semillas Oleaginosas; Plantas Industriales	120,1	114,9	-4,4	9,2	9,3	1,3
Jugos y extractos vegetales	0,9	0,0	-98,9	0,9	0,9	-4,4
Materias Trenzables	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	-40,0
Grasas, Aceite animal o Vegetal	2,7	2,6	-3,7	9,8	18,2	85,9
Conservas de carne o pescado	1,2	1,8	53,4	3,5	3,4	-4,8
Azúcares; Artículos confitería	6,4	5,4	-16,6	9,2	7,6	-17,7
Cacao y sus preparaciones	26,4	12,6	-52,4	20,1	18,3	-8,7
Productos de cereales, de Pastelería	29,7	23,4	-21,3	10,1	12,0	18,7
Conservas Verduras o Fruta; Zumo	22,0	25,8	17,2	2,5	2,7	10,1
Preparaciones Alimenticias Diversas	50,7	49,5	-2,3	42,1	35,0	-16,8
Bebidas todo tipo (exc. Zumos)	84,2	102,7	21,9	9,9	8,4	-14,7
Residuos Industria Alimentaria	12,3	9,9	-18,9	26,2	32,4	23,7
<b>Total IAA</b>	<b>862,4</b>	<b>919,5</b>	<b>6,6</b>	<b>633,1</b>	<b>646,1</b>	<b>2,1</b>
<b>Total exportaciones</b>	<b>8.434,8</b>	<b>9.282,6</b>	<b>10,1</b>	<b>7.089,9</b>	<b>7.692,1</b>	<b>8,5</b>

Fuente: ICEX. Delegación de Aragón (Comunicación personal).

En cuanto al total de las importaciones de Aragón, crecieron un 8 por ciento en 2010-2011, mientras que en la IAA el crecimiento fue del 2 por ciento en el mismo periodo situándose en el 8 por ciento del total de importaciones. En cualquier caso, el saldo comercial exterior de Aragón, y el de la IAA en particular, es positivo. Pescados y crustáceos

representan en torno al 36 por ciento de las importaciones agroalimentarias aragonesas, aunque disminuyeron un 15 por ciento en 2010-2011. Cereales, con un 24 por ciento del total, constituyen la segunda partida más importante de las importaciones de productos de la IAA, siendo su tasa de crecimiento en 2010-2011 del 54 por ciento. En tercer lugar, Animales vivos y Preparaciones alimenticias diversas representan cada una en torno al 6 por ciento de las importaciones agroalimentarias, pero mientras que las importaciones de Preparaciones alimenticias diversas disminuyeron un 17 por ciento respecto al año anterior, los Animales vivos presentan cierta estabilidad en el periodo de análisis.

#### 2.2.5 Localización en el territorio

La situación geográfica de Aragón, atravesado de oeste a este por el Ebro, permite la localización de numerosas empresas agroalimentarias. El agua es un factor limitante en la producción agraria, por lo que la actividad agraria tiende a concentrarse en aquellas zonas donde se accede a este recurso natural de manera más fácil. Del mismo modo, las empresas suelen localizarse en aquellos municipios donde la materia prima agraria es abundante para fabricar y comercializar sus productos, evitando la lejanía de sus suministradores de materias primas y reduciendo los costes de transporte.

El análisis de la distribución geográfica de las empresas agroalimentarias se efectúa sobre la base de Alimarket de 2011. Esta fuente ofrece información sobre la localización, ventas y número de trabajadores de la IAA española, lo que permite analizar las empresas agroalimentarias en la región por su dimensión. Su información no es completa ya que sólo recoge las empresas que tienen una facturación mínima de entre 1 y 4 millones de euros.

Las empresas se recogen según la actividad principal a la que se dedican, aunque hay empresas que tienen varias actividades, por lo que es más difícil establecer su principal actividad o discernir su facturación entre unas y otras actividades productivas. En Aragón, también existe el caso de empresas que tienen sus plantas industriales en Aragón pero su sede central está en otras localidades como Madrid o Barcelona, por lo que es difícil separar la asignación de las estadísticas entre los distintos territorios. En algunas ocasiones ocurre lo opuesto, empresas con sede en Aragón tienen actividades empresariales en otras comunidades, y en las estadísticas se asigna toda la información a la región donde está la oficina central.

Una forma habitual de tipificar las empresas suele ser por el número de empleados aunque quizás no es lo más adecuado ya que la productividad del trabajo en las empresas agroalimentarias presenta grandes diferencias. Además del número de trabajadores, Alimarket recoge la facturación anual de las empresas, valor también representativo de la dimensión empresarial.

La Unión Europea ha reconsiderado el término de pequeña y mediana empresa (PYME). A partir de enero de 2005 se considera que son microempresas aquellas que tienen menos de 10 empleados, pequeñas empresas las que tienen entre 10 y 50

empleados y las medianas las que tienen entre 50 y 250 empleados. Con todo ello, cambia los límites que estableció en 1996. Por lo que concierne a su facturación, las medianas empresas son aquellas que tienen un volumen de negocio igual o inferior a 50 millones de euros, las pequeñas aquellas que no superen los 10 millones y las microempresas las que no llegan a 2 millones. En el caso de España, el Gobierno ha ampliado de 5 a 6 millones el límite máximo de facturación para que una empresa sea considerada PYME, a efectos fiscales, con las consiguientes ventajas tributarias que de ello se derivan, como un gravamen del 30 por ciento en el impuesto de sociedades, frente al 35 por ciento del tipo general. En nuestro caso, para discernir la información que suministra Alimarket, se ha llamado pequeñas empresas a aquellas que tienen una facturación por debajo de los 6 millones de euros, medianas empresas a las que facturan entre 6 y 30 millones, y finalmente las empresas grandes son las que facturan por encima de los 30 millones.

En el cuadro 2.10 se observa que las empresas consideradas grandes generan un 68 por ciento de la facturación total y las medianas alrededor del 25 por ciento, por lo que las pequeñas sólo recogen el 6 por ciento restante. Las empresas medianas y grandes tienen una mayor relevancia económica, aunque las pequeñas tienen una mayor relevancia social, por el número de empleos que generan y su dispersión territorial y clara implantación en las áreas rurales.

**Cuadro 2.10 Distribución de las ventas de la IAA en Aragón por tamaño de empresa en 2000 y 2010.**

	2000		2010	
	Núm. Empresas	Ventas (mill. €)	Núm. Empresas	Ventas (mill. €)
Ventas > 30 mill. €	9	574	28	2.406
Ventas 6-30 mill. €	35	437	65	863
Ventas < 6 mill. €	107	22	65	223
Total Aragón	151	1.033	158	3.492

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Alimarket (2001a, 2001b, 2001c, 2011a, 2011b y 2011c).

En Aragón existen veintiocho grandes empresas que se sitúan en el cinturón de Zaragoza capital (16), nueve en Huesca y sólo tres en Teruel (Cuadros A3, A6 y A9 del Anexo II). Las empresas medianas se distribuyen en Zaragoza (41), Huesca (15) y Teruel (9) (véanse Cuadro A4, A7 y A10 del Anexo II). En los cuadros A3 a A11 del Anexo II también se puede observar la localización de las empresas en las diferentes comarcas de Aragón que reflejan la incidencia de la IAA en el territorio aragonés.

En el cuadro 2.10 se observa que entre 2000 y 2010 el número de grandes empresas pasó de 9 a 28. No sólo su número ha aumentado, sino también lo ha hecho su facturación, pasando de 574 a 2.400 millones de euros corrientes en dicho periodo. En cuanto a las dos categorías siguientes, en el año 2000 había 35 empresas de tamaño medio y 107 pequeñas. En 2010, las empresas de tamaño medio casi se duplican mientras que las pequeñas disminuyeron un 39 por ciento disminuyendo también su facturación.

A modo de resumen, tanto en ventas como en número empleados, Zaragoza acoge alrededor del 70 por ciento de las empresas, mientras Huesca y Teruel se reparten el resto (Cuadro 2.11).

**Cuadro 2.11 Distribución de las ventas y ocupados en la IAA en Aragón por provincias en 2010.**

	Ventas	%	Ocupados	%
Huesca	804	23	1.766	13
Teruel	354	10	1.213	9
Zaragoza	2.334	67	10.422	78
Aragón	3.492	100	13.401	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alimarket (2001a, 2001b, 2001c, 2011a, 2011b y 2011c).

### 2.3 La calidad diferenciada y los productos con indicación de origen

La calidad diferenciada se entiende como el conjunto de características de un producto agrario y alimentario, vinculadas a un origen geográfico o proceso tradicional, consecuencia del cumplimiento de requisitos establecidos en disposiciones de carácter voluntario, relativas a sus materias primas o procedimientos de producción, transformación o comercialización. Las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP), Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) y los vinos de la tierra son productos de calidad diferenciada ligados al territorio donde deben desarrollarse, lo que favorece la creación de empresas con la consiguiente fijación de población, vertebración del territorio y generación de valor añadido<sup>5</sup>.

En el VME y en Aragón ha habido un desarrollo importante de los productos con indicación de origen donde se pueden incluir a las DOP y a las IGP definidas por la legislación de la Unión Europea. También hay que señalar que algunas indicaciones de origen tienen el nombre de alguna de las comunidades autónomas estudiadas, pero ampara a productos de otras comunidades limítrofes con el VME. Este es el caso de la DO Espárrago de Navarra, la DO “Cava” o la IGP “Carne de Ávila”, que acogen algunas localidades de Aragón.

Aragón tiene cuatro DO en vinos, Calatayud, Campo de Borja, Cariñena, Somontano y participa en la DO Cava. También posee alimentos con DO como el Melocotón de Calanda, el Aceite del Bajo Aragón, la Cebolla de Fuentes de Ebro, el Aceite Sierra del Moncayo y el Jamón de Teruel. Tiene dos IGP, el Ternasco de Aragón y el Espárrago de Navarra.

Por otro lado, existen productos con una marca de garantía C’alial creada por el Gobierno de Aragón en 1998, un término que proviene de ‘Calidad Alimentaria’. Disponen de esta marca: el aceite de oliva virgen, arroz, azafrán, borraja, carne de vacuno, castañas de mazapán, cecina, chorizo curado, coc de Fraga, conserva de cerdo en aceite, florentina,

<sup>5</sup> Los Vinos de la Tierra en Aragón son Bajo Aragón, Ribera del Gállego-Cinco Villas, Valdejalón, Valle del Cinca y Valle del Jiloca.

frutas protegidas con tratamientos, fruta en conserva, huevos, lomo embuchado, longaniza de Aragón, miel, morcilla de Aragón, oliva de Caspe, paleta curada, pan de Cañada, pan de Pintera, pastas alimenticias, pastas del Maestrazgo, Pastel Ruso, Piedrecicas del Calvario, pollos camperos, queso madurado, queso fresco, ternasco ahumado, torta de Balsa, tortas de manteca, trenza de Almudévar, turrón negro y guirlache y vinagre de vino.

Por último, existe una serie de productos con el sello de 'agricultura ecológica' que englobaría los productos vegetales y animales que se producen sin la utilización de sustancias químicas de síntesis, fomentándose así el respeto por el medioambiente.

El Cuadro 2.12 recoge las ventas de las Denominaciones de Origen (DOP) e Indicaciones Geográficas (IGP) de Aragón en 2002 y 2009, destacando la relevancia económica de las DO e IGP de jamón y vino.

**Cuadro 2.12 Ventas de las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) de Aragón en 2002 y 2010 (mill. €).**

	Producto	2002	2010
DOP	Aceite del Bajo Aragón	3,1	1,8
IGP	Ternasco de Aragón	6,7	12,2
DOP	Jamón de Teruel	17,6	37,8
DOP	Melocotón de Calanda	4,6	3,1
DOP	Calatayud	8,3	9,2
DOP	Campo de Borja	14,5	27,1
DOP	Somontano	35	46,5
DOP	Cariñena	50	73,0
	<i>Total</i>	139,9	210,7

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2004b) y Dirección General de Alimentación y Fomento Agroalimentario de Gobierno de Aragón (Comunicación personal).

La importancia de este tipo de productos no sólo se debe medir por consideraciones económicas, sino también por la amplia implantación de las empresas productoras en las áreas rurales. Estos productos usan los nombres geográficos como marcas que promocionan no sólo los productos agroalimentarios, sino también sus actividades turísticas y otras actividades de puesta en valor del territorio.

## **2.4 Puntos fuertes y débiles que afectan al desarrollo de la IAA**

A raíz del análisis efectuado podemos seleccionar 10 puntos fuertes y débiles que pueden tener una notable incidencia en el desarrollo de la IAA regional. Algunas de las ideas emanan de la exposición anterior, y otras son complementarias atendiendo al entorno en el que se desenvuelve la IAA en Aragón. Estas ideas no están puestas por orden de importancia, sino que su consideración dependerá de los objetivos finales de las políticas específicas a desarrollar.

### **Puntos fuertes**

- 1.- Abundancia de materias primas agrarias para ser transformadas
- 2.- Empresas agroalimentarias en muy diversas actividades
- 3.- Implantación de empresas agroalimentarias en todo el territorio
- 4.- Posibilidades de conformar un *cluster* potente alrededor de la IAA
- 5.- Diversidad de productos con calidad diferencial reconocida a través de DO, IGP y marcas de calidad
- 6.- Adecuado número de instituciones (Universidades, CSIC y CITA) para investigar y crear nuevos productos partiendo de materias primas diferenciadas
- 7.- Situación estratégica con mercados cercanos en un radio de 300 km
- 8.- Capacidades logísticas para transportar los productos a todo tipo de destinos
- 9.- Buena *ratio* de exportación total de facturación y rápida reacción para incrementar la penetración en mercados exteriores
- 10.- Buen ritmo inversor en la última década

### **Puntos débiles**

- 1.- Excesiva atomización con muchas micro, pequeñas y medianas empresas
- 2.- Falta cultura industrial en la IAA con demasiado énfasis en las producciones agrarias
- 3.- Nivel de asociacionismo todavía escaso
- 4.- Deficiente comunicación entre las empresas y los centros de investigación para llegar a resultados notables en innovación
- 5.- Escasa importancia concedida a la comercialización y a la búsqueda de valor a lo largo de las cadenas agroalimentarias
- 6.- Reducido número de marcas con implantación nacional
- 7.- Falta de colaboración entre las empresas e instituciones para alcanzar mercados más lejanos
- 8.- Limitada creación de valor añadido
- 9.- Pocas patentes y productos innovadores
- 10.- Débil desarrollo de estrategias empresariales a medio plazo





### **3. Los recursos humanos y la oferta formativa en la IAA**

En este capítulo se analizan las características de los recursos humanos en la industria agroalimentaria en Aragón. Para ello se definen sus características y se establecen los perfiles de los trabajadores, por grupo de edad y sexo así como también por provincias. Los afiliados a la seguridad social se agrupan por regímenes (autónomos y asalariados) y también se tiene en cuenta el número de parados y sus perfiles de edad y sexo. Asimismo se ha recogido información acerca del número de contratos, clasificados por temporales o indefinidos, por provincias, sexo y nivel formativo de los trabajadores. El análisis de los recursos humanos se basa, por una parte, en los datos de afiliación a la Seguridad Social según el régimen general y el de autónomos que proporciona la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) y, por otra, en los contratos registrados en el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) en 2010. Ambas fuentes se restringen a los códigos 10 (Industrias de la Alimentación) y 11 (Fabricación de Bebidas) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009.

#### **3.1 Los recursos humanos**

##### **3.1.1 Perfil del trabajador**

El número de afiliados a la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) es un dato imprescindible para conocer con exactitud la población que se encuentra ocupada. El análisis de su evolución permite observar la destrucción o generación de empleo que se produce. Por tercer año consecutivo desde el inicio de la crisis, durante 2010 continuó la disminución del número de afiliados en Aragón, que si bien ese año no había presentado la intensidad de los dos anteriores, fue más acentuada que la experimentada en el conjunto nacional. En las tres provincias aragonesas se produjeron reducciones similares, en torno al 2 por ciento. Los descensos fueron más importantes entre los trabajadores extranjeros, los trabajadores por cuenta propia, los hombres y en la construcción. El total de afiliados fue de 533.686, de los que el 18 por ciento de las afiliaciones correspondían al sector industrial. El mayor número de afiliados se concentran en Zaragoza capital (73 por ciento), con mayor proporción de hombres que de mujeres (Cuadro 3.1).

En cuanto a la industria agroalimentaria (IAA), en 2010 el 2,1 por ciento de las afiliaciones en Aragón correspondieron a las Industrias de la Alimentación y el 0,27 por ciento a la Fabricación de Bebidas. En Alimentación más del 80 por ciento eran trabajadores pertenecientes al régimen general y el 17 por ciento eran trabajadores autónomos. En la Fabricación de Bebidas el peso del régimen general es todavía más acentuado (el 93 por ciento de los trabajadores pertenecen al régimen general). Por provincias, era en Zaragoza donde había mayor número de afiliaciones en la industria agroalimentaria, con algo más del

60 por ciento, y el resto se repartía en partes iguales entre Huesca y Teruel, con un 20 por ciento en cada provincia (Cuadro 3.2).

**Cuadro 3.1 Distribución de afiliados a la Seguridad Social en la industria en Aragón en 2010.**

	Rama de actividad	Afiliados	Sexo	
			Hombres	Mujeres
Huesca	Industria	12.525	9.623	2.903
	Total provincial	90.110	52.373	37.737
Teruel	Industria	9.681	7.457	2.224
	Total provincial	54.038	32.020	22.018
Zaragoza	Industria	76.250	58.114	18.137
	Total provincial	389.538	218.458	171.080
Aragón	Industria	98.456	75.193	23.263
	Total	533.686	302.850	230.836

Fuente: Elaboración propia a partir de IAEST (2012a).

**Cuadro 3.2 Distribución de afiliados a la Seguridad Social por régimen de cotización y actividad en Aragón en 2010.**

	Afiliados (Núm.)	%	Rég. General (Núm)	%	Autónomos (Núm.)	%
<b>Aragón</b>						
Alimentación	11.023	2,1	9.153	2,2	1.870	1,5
Bebidas	1.447	0,3	1.358	0,3	89	0,1
Total Regional	533.686	100	409.129	100	124.557	100
<b>Huesca</b>						
Alimentación	2.360	2,6	2.082	3,3	278	1,0
Bebidas	316	0,4	292	0,5	24	0,1
Total Huesca	90.110	100	63.410	100	26.700	100
<b>Teruel</b>						
Alimentación	2.108	3,9	1.817	4,8	291	1,8
Bebidas	82	0,2	69	0,2	13	0,1
Total Teruel	54.038	100	37.780	100	16.258	100
<b>Zaragoza</b>						
Alimentación	6.555	1,7	5.254	1,7	1.301	1,6
Bebidas	1.049	0,3	997	0,3	52	0,1
Total Zaragoza	389.538	100	307.929	100	81.609	100

Fuente: Elaboración propia a partir de IAEST (2012a) y de la Tesorería General de la Seguridad Social.

### 3.1.2 Perfil de los desempleados

A finales de 2010 la cifra de desempleados en Aragón ascendía a 92.669, de los que el 2,1 por ciento correspondía a la Industria de la Alimentación y el 0,3 por ciento a la Fabricación de Bebidas. Estas cifras colocaban a la IAA en una posición ventajosa debido a

la menor cantidad de personas sin trabajo, en comparación con otras actividades de la economía aragonesa. Por edades, el mayor número de desempleados se situaba entre los que tenían entre 25 y 45 años (57 por ciento) y en ambas actividades (Cuadro 3.3).

**Cuadro 3.3 Distribución del desempleo por ámbito territorial, actividad y edad en Aragón en 2010.**

	Total	Menos de 25años	25 a 45 años	Más de 45 años
<b>Aragón</b>				
Alimentación	1.906	216	1.089	601
Bebidas	282	32	172	78
<b>Total Regional</b>	<b>92.669</b>	<b>11.197</b>	<b>53.053</b>	<b>28.419</b>
<b>Huesca</b>				
Alimentación	281	25	154	102
Bebidas	26	3	18	5
<b>Total Huesca</b>	<b>13.087</b>	<b>1.626</b>	<b>7.516</b>	<b>3.945</b>
<b>Teruel</b>				
Alimentación	295	37	184	74
Bebidas	23	3	15	5
<b>Total Teruel</b>	<b>5.094</b>	<b>1.769</b>	<b>1.728</b>	<b>1.597</b>
<b>Zaragoza</b>				
Alimentación	1.330	154	751	425
Bebidas	233	26	139	68
<b>Total Zaragoza</b>	<b>70.867</b>	<b>8.281</b>	<b>40.527</b>	<b>22.059</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de IAEST (2012b) y de la Tesorería General de la Seguridad Social.

En términos globales el desempleo en Aragón a finales de 2010 era ligeramente superior entre los hombres que entre las mujeres, mientras que en la IAA el desempleo femenino representa casi el 55 por ciento del total. Esta situación es similar a la que se produce en las provincias de Huesca y Zaragoza, mientras que en la de Teruel el desempleo masculino representa el 55 por ciento del total de la IAA provincial (Cuadro 3.4).

**Cuadro 3.4 Distribución del desempleo por actividad, ámbito territorial y sexo en Aragón en 2010.**

	Total	Hombres	Mujeres
Aragón			
Alimentación	1.906	803	1.103
Bebidas	282	185	97
Total Regional	92.669	48.419	44.250
Huesca			
Alimentación	281	136	145
Bebidas	26	15	11
Total Huesca	13.087	7.178	5.909
Teruel			
Alimentación	295	161	134
Bebidas	23	14	9
Total Teruel	8.715	4.658	4.057
Zaragoza			
Alimentación	1.330	506	824
Bebidas	233	156	77
Total Zaragoza	70.867	36.583	34.284

Fuente: Elaboración propia a partir de IAEST (2012b) y de la Tesorería General de la Seguridad Social.

### 3.1.3 Situación de la contratación

En Aragón se registraron en 2010 un total de 387.765 contratos por parte de 179.766 trabajadores, por lo que cada uno de ellos firmó una media de 2,2 contratos. Si se comparan los datos de 2010 con los del ejercicio anterior se aprecia un incremento en la contratación del 4,2 por ciento en Aragón, mientras que en el conjunto de España fue del 2,8 por ciento.

En 2010 se firmaron 5.017 contratos en la IAA de Aragón, el 1,3 por ciento de los contratos firmados en Aragón dicho año. El 57 por ciento de estos contratos en la IAA fueron firmados por hombres. Además, en Alimentación el 18,1 por ciento fueron indefinidos, mientras en Bebidas éstos sólo representaron el 10,7 por ciento del total. La alta temporalidad de la contratación se debe en parte a la estacionalidad de algunas producciones, que requieren más personal en determinadas épocas del año. A pesar de ello, el peso de los contratos indefinidos en la IAA es mucho mayor cuando se compara con los que se firman en el conjunto de la economía regional, que sólo llegan al 8,8 por ciento del total (Cuadro 3.5).

**Cuadro 3.5 Distribución de los contratos por actividad, sexo y tipo en Aragón en 2010.**

	Hombres	Mujeres	Total	Contratos indefinidos (%)
Alimentación	2.408	1.897	4.305	18,1
Bebidas	458	254	712	10,7
Total Aragón	210.691	177.074	387.765	8,8

Fuente: Observatorio del mercado de trabajo del INAEM (2010).

Como era de suponer, la mayor parte de los contratos se firmaron en Zaragoza, la provincia donde se encontraba la mayor cantidad de contratos firmados (65 por ciento), tanto en las empresas de alimentación como en las de bebidas (Cuadro 3.6).

**Cuadro 3.6 Distribución de los contratos en Aragón por actividad y ámbito territorial en 2010.**

	Huesca	Teruel	Zaragoza	Aragón
Alimentación	859	767	2.679	4.305
Bebidas	85	46	581	712
Total	62.325	32.124	293.316	387.765

Fuente: Observatorio del mercado de trabajo del INAEM (2010).

En cuanto a la evolución de la contratación respecto al año 2009 fue positiva para el conjunto de la economía aragonesa al firmarse en 2010 15.757 contratos más que el año anterior. La situación en la IAA fue la contraria, dado que en ese año se firmaron 676 contratos menos que en 2009 y sólo la provincia de Huesca vio incrementar su número de contratos (Cuadro 3.7).

**Cuadro 3.7 Variación del número de contratos firmados en Aragón por actividad económica entre 2009 y 2010.**

	Huesca	Teruel	Zaragoza	Aragón
Alimentación	86	-21	-619	-554
Bebidas	-4	-13	-105	-122
Total Regional	838	2.051	12.868	15.757

Fuente: Observatorio del mercado de trabajo del INAEM (2010).

Por último, el número de contratos a tiempo parcial fue importante en Aragón hasta superar los 125.000. La mayoría de ellos, tanto en la IAA como en el conjunto de la economía regional fueron firmados por mujeres (Cuadro 3.8).

**Cuadro 3.8 Distribución de los contratos a tiempo parcial en Aragón por actividad y ámbito territorial en 2010.**

	Hombres	Mujeres	Total
Alimentación	370	460	830
Bebidas	33	41	74
Total Regional	45.584	80.288	125.872

Fuente: Observatorio del mercado de trabajo del INAEM (2010).

Si nos atenemos al nivel formativo de los contratos, se observa que los trabajadores que tienen formación ESO son los que abarcan más de la mitad de los contratos en la IAA. Hay que resaltar también que cerca de un 15 por ciento son contratos a personas sin estudios, algo más del 10 por ciento con quienes tienen estudios de FP y en torno al 5 por ciento con quienes han realizado estudios universitarios (Cuadro 3.9).

**Cuadro 3.9 Distribución de los contratos en Aragón por actividad y nivel formativo.**

	Alimentación	Bebidas
ESO con titulación	1.585	250
ESO sin titulación	929	131
Sin estudios	653	62
Bachillerato y equivalentes	334	86
Grado medio FP	269	35
Grado superior FP	217	55
Universitarios segundo ciclo	107	42
Estudios primarios	122	11
Universitarios primer ciclo	88	40
Otras titulaciones	1	0
Total	4.305	712

Fuente: Observatorio del mercado de trabajo del INAEM (2010).

### 3.2 La oferta formativa

En Aragón coexisten tres subsistemas de formación profesional: la Formación Profesional Reglada, la Formación Ocupacional y la Formación Continua. Las tres intentan capacitar y mejorar la cualificación profesional, aunque van dirigidos a personas con distintas necesidades respecto del mercado de trabajo. La Formación Reglada se orienta al primer acceso al mercado de trabajo, la Formación Ocupacional a la reinserción laboral y la Formación Continua al reciclaje y actualización de los trabajadores.

A estas iniciales diferencias, cabe señalar el carácter formal de la reglada, que está inserta dentro del sistema educativo, frente a la ocupacional y continua, relegadas a una dimensión menos formal. El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP), debe ser el referente de los tres subsistemas de formación profesional para que concurren sin competir en un sistema abierto, creando las condiciones para avanzar hacia un Sistema General de Formación Profesional. Este sistema debería acreditar a las distintas profesiones, fijando las competencias necesarias para cada perfil profesional y dotar de certificaciones homologables, tanto en nuestro país como en el resto de la Unión Europea (Cedefop, 2010).

El SNCFP se organiza en 26 familias profesionales, con cinco niveles de cualificación. En el caso de las dos familias profesionales que afectan a este estudio, Industrias Alimentarias y Comercio y *Marketing*, los niveles de cualificación llegan, en ambos casos, hasta el nivel 3 (Cuadro 3.10).

**Cuadro 3.10 Organización del SNCFP en familias profesionales y niveles de cualificación.**

Familias Profesionales	Niveles de cualificación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agraria</li> <li>• Marítimo-Pesquera</li> <li>• <i>Industrias Alimentarias</i></li> <li>• Química</li> <li>• Imagen Personal</li> <li>• Sanidad</li> <li>• Seguridad y Medio Ambiente</li> <li>• Fabricación Mecánica</li> <li>• Electricidad y Electrónica</li> <li>• Energía y Agua</li> <li>• Instalación y Mantenimiento</li> <li>• Industrias Extractivas</li> <li>• Transporte y Mantenimiento Vehículos</li> <li>• Edificación y Obra Civil</li> <li>• Vidrio y Cerámica</li> <li>• Madera, Mueble y Corcho</li> <li>• Textil, Confección y Piel</li> <li>• Artes Gráficas</li> <li>• Imagen y Sonido</li> <li>• Informática y Comunicaciones</li> <li>• Administración y Gestión</li> <li>• <i>Comercio y Marketing</i></li> <li>• Serv. Socioculturales y a la Comunidad</li> <li>• Hostelería y Turismo</li> <li>• Actividades Físicas y Deportivas</li> <li>• Artes y Artesanías</li> </ul>	Nivel 1	Competencia en un conjunto reducido de actividades simples, dentro de procesos normalizados. Conocimientos y capacidades limitados.
	Nivel 2	Competencia en actividades determinadas que pueden ejecutarse con autonomía. Capacidad de utilizar instrumentos y técnicas propias. Conocimientos de fundamentos técnicos y científicos de la actividad del proceso.
	Nivel 3	Competencia en actividades que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía. Responsabilidad de supervisión de trabajo técnico y especializado. Comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y del proceso.
	Nivel 4	Competencia en un amplio conjunto de actividades complejas. Diversidad de contextos con variables técnicas científicas, económicas u organizativas. Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos. Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
	Nivel 5	Competencia en un amplio conjunto de actividades muy complejas ejecutadas con gran autonomía. Diversidad de contextos que resultan, a menudo, impredecibles. Planificación de acciones y diseño de productos, procesos o servicios. Responsabilidad en dirección y gestión.

Fuente: INCUAL (2011).

En cada una de las familias profesionales existe el “certificado de profesionalidad”, que es el instrumento de acreditación oficial de las cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional en el ámbito de la Administración laboral. Este certificado acredita la capacitación para el desarrollo de una actividad laboral con significación para el empleo. Un certificado de profesionalidad configura un perfil profesional, entendido como conjunto de competencias profesionales identificable en el sistema productivo, y reconocido y valorado en el mercado laboral. Los certificados de profesionalidad tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, acreditan las correspondientes cualificaciones profesionales a quienes los hayan obtenido, y los expide el Instituto Aragonés de Empleo.

Para el caso de la familia profesional “Comercio y *Marketing*” existen 15 certificados de profesionalidad y en el caso de “Industrias Alimentarias”, 26.

En Aragón actualmente la oferta formativa esta impartida por las siguientes entidades públicas y privadas:

- Instituciones públicas (INAEM, IAF, Cámara de Comercio, etc.)
- Organizaciones empresariales (AIAA, CREA, CEZ, CEPYME y FIAB)
- Asociaciones sindicales (ARAFOREM y UGT)
- Asociaciones profesionales (Colegios profesionales)
- Centros privados de formación (IBERCIDE, CAI, etc.)
- Las empresas

### 3.2.1 El Instituto Aragonés de Empleo (INAEM)

Las acciones de formación e inserción laboral que impulsa el INAEM se desarrollan en el marco del Plan de Formación e Inserción Profesional de Aragón (Plan FIP). El INAEM ha promovido líneas específicas de actuación entre las que se cuentan la formación dirigida prioritariamente a desempleados, a trabajadores ocupados, el Programa de Escuelas Taller y Talleres de Empleo y los Programas de Inserción Laboral. Estas líneas específicas de actuación se realizan siguiendo las orientaciones que fijan las familias profesionales definidas en el INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones). Alguno de esos cursos, dependiendo de los colectivos a los que va dirigido, son también impartidos a través de los Sindicatos (UGT y Comisiones Obreras) (INAEM, 2011).

Los cursos gestionados a través del INAEM que pueden tener interés desde el punto de vista de la comercialización agroalimentaria son los relativos a las familias profesionales Comercio y Marketing e Industrias Alimentarias. En el caso de ambas familias profesionales cabe mencionar que la totalidad de los cursos tienen una modalidad presencial y un número de alumnos comprendido entre 12 y 15.

En los cursos que se organizaron en 2011 bajo la familia profesional Comercio y *Marketing*, la mayor parte se dictaron en Zaragoza (35 cursos) y, el resto, se repartió entre Huesca (2) y Teruel (3). En Ejea de los Caballeros y Monzón también se impartieron 2 y el resto se celebraron en otras localidades. En cuanto a la duración de los cursos, osciló entre las 32 y las 320 horas. El contenido de los cursos estuvo orientado a las actividades de venta en comercio minorista y a actividades propias de almacenes de mercancías.

En el curso “Desarrollo de competencias para perfiles comerciales” el temario es más extenso y está relacionado con las habilidades necesarias para la venta, como confianza, comunicación, empatía o *coaching* (Cuadro 3.11).



**Cuadro 3.11 Cursos del INAEM de la familia profesional Comercio y Marketing.**

Curso	Horas	Localidad
Actividades de venta I	310	Zaragoza
Actividades de venta I	310	Zaragoza
Actividades de venta I	60	Zaragoza
Actividades de venta I	70	Zaragoza
Auxiliar de almacén y manejo de carretillas elevadoras	100	Monzón
Auxiliar de comercio	100	Zaragoza
Auxiliar de comercio exterior	185	Zaragoza
Auxiliar de comercio exterior	185	Zaragoza
Auxiliar de comercio exterior	185	Zaragoza
Dependiente de óptica y audioprótesis	100	Tarazona
Desarrollo de competencias para perfiles comerciales	130	Zaragoza
<i>E-marketing</i>	32	Ejea de los Caballeros
Empleado de información al cliente	175	Teruel
Empleado de información al cliente	175	Zaragoza
Empleado de información al cliente	175	Huesca
Empleado de información al cliente	175	Teruel
Empleado de información al cliente	175	Zaragoza
Empleado de información al cliente	175	Alcañiz
Escaparatista	185	Sabiñanigo
Gerente de pequeño comercio	230	Barbastro
Gerente de pequeño comercio	230	Zaragoza
Gerente de pequeño comercio	230	Zaragoza
Gestor de almacén	190	Zaragoza
Gestor de almacén	190	Zaragoza
Implantación de espacios comerciales, de productos y servicios	160	Zaragoza
Implantación y animación de espacios comerciales	70	Zaragoza
Implantación y animación de espacios comerciales	320	Zaragoza
Implantación y animación de espacios comerciales	90	Zaragoza
Implantación y animación de espacios comerciales	320	Zaragoza
Innovación en empresa	20	Teruel
Logística y gestión de stocks	120	Zaragoza
Los documentos clave en las operaciones de comercio internacional	27	Zaragoza
Manipulación de cargas con carretillas elevadoras	60	Zaragoza
Manipulación de cargas con carretillas elevadoras	60	Utrillas
Nuevas tecnologías en control de almacenes	80	Zaragoza
Nuevas tecnologías para la gestión de almacenes en empresas de fabricación y distribución	32	Zaragoza
Operador/a de maquinaria de elevación	100	Ejea de los Caballeros
Operador/a de maquinaria de elevación	100	Huesca
Promociones y escaparatismo en espacios comerciales	150	Zaragoza
Protocolo, ceremonial y organización de actos	60	Zaragoza
Recursos humanos: planificación y control del trabajo	20	Albarracín
Sistemas de distribución y transporte	32	Zaragoza
Técnica comercial en enología	40	Zaragoza
Técnico de comercio exterior	295	Zaragoza
Técnico en creación y diseño publicitario	120	Almunia
Vendedor técnico	270	Almunia
Vendedor técnico	270	Zaragoza
Vendedor técnico	270	Calatayud
Vendedor técnico	270	Zaragoza
Vendedor técnico	270	Monzón
Atención al cliente y gestión de reclamaciones	100	Zaragoza
Financiación y medios de pago en el comercio internacional	28	Zaragoza
Internacionalización de la empresa y comercio exterior	180	Zaragoza

Fuente: INAEM (2011).

Igualmente, la mayoría los cursos organizados en 2011 bajo la familia profesional Industrias Alimentarias se impartieron en Zaragoza (11 cursos), aunque también en Huesca (3) y Calatayud (2). La duración oscilaba entre 40 y 440 horas. De los contenidos cabe destacar que son específicos sobre aspectos de producción, elaboración, conservación y mantenimiento de los principales grupos de productos agroalimentarios, pero no están asociados directamente con las actividades de comercialización (Cuadro 3.12).

**Cuadro 3.12 Cursos del INAEM de la familia profesional Industrias Alimentarias.**

Curso	Horas	Localidad
Auxiliar de industrias alimentarias	350	Calatayud
Auxiliar de laboratorio de industrias alimentarias	310	Zaragoza
Carnicería y elaboración de productos cárnicos	440	Zaragoza
Catador de vinos	50	Zaragoza
El arte del chocolate	40	Zaragoza
Panadería y bollería	90	Huesca
Panadería y bollería	60	Huesca
Panadería y bollería	160	Zaragoza
Panadería y bollería	160	Zaragoza
Panadería y bollería	150	Huesca
Panadería y bollería	460	Calatayud
Pescadero	390	Zaragoza
Sistemas de gestión en mataderos y en industrias cárnicas para la exportación	80	Zaragoza
Técnicas de análisis de alimentos	310	Zaragoza
Técnicas de análisis microbiológico de alimentos	170	Zaragoza
Técnico de calidad de la industria alimentaria	380	Zaragoza

Fuente: INAEM (2011).

El INAEM imparte también cursos en la modalidad de teleformación. El más próximo es “Agente localizador de mercados de venta de productos”, ya que aborda la comercialización en general, aunque no la de productos agroalimentarios. También oferta cursos a los trabajadores sobre competencias transversales para la mejora de la empleabilidad y con alta incidencia en el empleo, como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y solución de problemas, la iniciativa y creatividad, entre otras.

### 3.2.2 El Instituto Aragonés de Fomento (IAF)

El Instituto Aragonés de Fomento (IAF) oferta una serie de cursos y seminarios relacionados con la comercialización. Dentro del llamado “Programa Empresa de mejora competitiva” están contempladas una serie de actuaciones compuestas por una parte formativa y otra parte de consultoría, destinada de forma personalizada para cada organización a implantar los conceptos desarrollados en la parte formativa. Esta parte de consultoría es opcional y tienen el objetivo de apoyar la mejora en la gestión en todas las áreas funcionales de la empresa (IAF, 2011).

Dentro de este tipo de actuaciones los temas abordados en los cursos son:

- *Marketing low cost*: adaptándose a los nuevos tiempos
- ¿Cómo obtener supra-resultados: integrando responsabilidades para obtener mayores ingresos?
- Últimas técnicas de negociación comercial
- Nuevo motor de ventas: redes sociales y web 2.0
- Vender por internet... de verdad
- ¿Dónde se han metido los clientes o cómo investigar el mercado sin morir en el intento?
- ¿Cómo hacer negocios en China?
- ¿Cómo obtener el máximo rendimiento de las redes comerciales?
- Estrategias de rebranding para la reorientación comercial
- Claves para adaptar la empresa a los nuevos tiempos
- Web 2.0 y medios sociales: herramientas útiles para potenciar mi negocio
- Nuevos canales de comunicación con video y tv on-line
- El plan de *marketing* tu mejor compañero hacia el éxito
- *Choise*: la teoría de la alternativa de elección aplicada al cierre de venta

También dentro de la formación incluyen el *benchmarking* y estudios de caso. Específicamente para la IAA hay muchas empresas reflejadas en los estudios de caso:

- “El caso Freixenet” - Empresa Freixenet
- “El caso La Bella Easo” - Empresa La Bella Easo
- “El caso Nestlé” - Empresa Nestlé
- “La cadena de suministro en alimentación” - Empresa Sabeco
- “La cadena de suministro en alimentación” - Empresa Cooperativa San Lamberto
- “La cadena de suministro en alimentación” - Empresa Merca Zaragoza
- “La cadena de suministro en alimentación” - Empresa Atos Origin
- “Logística inversa en alimentación” - Empresa Carrefour
- “La logística de Unilever” - Empresa Unilever
- “Vino y logística” - Empresa Grandes Vinos y Viñedos
- “Logística agroalimentaria” - Empresa Magdalenas Lázaro
- “Sector cárnico y logística” - Empresa Cárnicas Gallego
- “Directo al consumidor” - Empresa Directo y Fresco

- “El caso Coca Cola” - Empresa Coca Cola
- “La gestión de compras en el sector agroalimentario” - Empresa AERCE
- “El caso Torres” - Empresa Bodegas Torres

### 3.2.3 La Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza

En la Cámara de Comercio de Zaragoza existen 5 cursos directamente relacionados con la comercialización agroalimentaria (Cámara de Zaragoza, 2011):

- “*English for the agri-food*”, dirigido a desempleados y trabajadores de La Almunia de Doña Godina y poblaciones cercanas. Concretamente está orientado a personas que ya saben inglés y que desean adaptarlo a actividades relacionadas con el contexto comercial agroalimentario. Es un curso subvencionado por el Gobierno de Aragón, de 15 días de duración y presencial.
- “Inglés para el sector vinícola”, dirigido a trabajadores y desempleados interesados en conocer el sector vinícola desde su enfoque más internacional, a través de sesiones impartidas íntegramente en inglés. Concretamente se aborda en el curso cómo catar, describir, promocionar y vender el vino en inglés. Tiene un mes de duración y es presencial.
- “Talleres de exportación” dirigido a pequeñas empresas agroalimentarias, exportadoras o potenciales exportadoras, motivadas para comenzar a hacerlo, interesadas en ampliar sus conocimientos, diseñar una estrategia y ponerla en práctica. Tienen una duración de 3 meses y es presencial.
- “*Wine, gastronomy & tourism*”. Una inmersión en el inglés a través del vino, la gastronomía y el turismo” dirigido a profesionales del sector, HORECA, bodegas, sumilleres, enólogos, comerciales, exportadores, amantes del vino y particulares interesados en el enfoque del idioma. Tiene una duración de 15 días y es presencial.
- “Gestión de empresas del sector vitivinícola” dirigido a aquellas personas cuya tarea esté directamente relacionada con la gestión de la empresa vitivinícola y que deseen optimizar sus resultados a través de una buena gestión. Tiene 300 horas de duración, es presencial y precisa de pago de matrícula.

### 3.2.4 Otras organizaciones

#### a) Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB)

En materia de formación continua, la FIAB canaliza y gestiona, junto con las organizaciones sindicales más representativas del sector, las ayudas de la Fundación Tripartita y promueve, desde hace más de diez años, sus propios planes formativos (FIAB, 2011). La FIAB tiene organizada la formación en 11 grupos (Seguridad Alimentaria;

Producción y Fábrica; Administración y Dirección; Gestión de Recursos Humanos; Calidad y Medioambiente; Conocimientos específicos del sector; Comercio y Marketing; Mantenimiento, Logística y Actividades Auxiliares; Prevención de Riesgos Laborales; Informática e Idiomas).

En el grupo de Administración y Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 6 de los 17 cursos que se ofrecen están relacionados con la comercialización de forma transversal, son presenciales y de duración comprendida entre las 10 y 20 horas. Dentro del grupo de Conocimientos específicos del sector predominan los cursos eminentemente técnicos, como “Alimentos Funcionales”, “Enoturismo”, “Materias primas en el sector agroalimentario” o “Etiquetado de productos alimenticios”. Salvo el de Enoturismo que es presencial y su duración es de 40 horas, los otros se llevan a cabo bajo la modalidad de teleformación y la duración es de entre 155 y 205 horas.

Dentro del grupo Comercio y Marketing existen cursos orientados a la comercialización agroalimentaria entre los que cabe destacar “*Marketing* en medios sociales: de *Twitter* a *Youtube*” o “Curso de apoyo a las bodegas para la exportación”, ambos presenciales y de duración comprendida entre 16 y 30 horas. “Publicidad y promoción de productos agroalimentarios” es en modalidad teleformación y tiene una duración de 80 horas. También cabe mencionar “Atención al cliente y calidad de servicios alimentarios” en tres modalidades, teleformación, presencial y a distancia, de entre 20 y 55 horas de duración. “Comercio exterior y exportación” en la modalidad teleformación y de 105 horas de duración. “Nuevas técnicas de distribución. El *merchandising*” y “Técnicas de venta en el sector agroalimentario”, ambos en teleformación, y de entre 80 y 105 horas de duración.

En Informática hay que destacar el curso “Organización virtual y comercio electrónico”, que se ofrece en la modalidad de teleformación y con 55 horas de duración. En Idiomas destacan los cursos de inglés (6 cursos), alemán (2) y francés (1). La duración es de entre 20 y 85 horas y la modalidad es presencial, y en teleformación los más avanzados de inglés.

#### b) La Confederación de Empresarios de Aragón (CREA)

La CREA y sus organizaciones territoriales, la Confederación de Empresarios de Zaragoza (CEZ), la Confederación Empresarial Oscense (CEOS-CEPYME Huesca) y la Confederación Empresarial Turolense (CET) ofrecen una amplia gama de cursos impartidos en modalidad *on-line* y presencial.

En cuanto a los cursos *on-line*, están organizados en 7 grupos, tres de los cuales son los relacionados con la comercialización agroalimentaria. Dentro del grupo de Gestión existe el área formativa de ventas y *marketing*, con 13 cursos de entre 20 y 150 horas y con temas diversos como “Comercio Electrónico”, “Comercio Exterior”, “Elaboración de un catálogo comercial”, “Estrategias eficaces de venta”, “Imagen corporativa”, “*Marketing*”, “*Marketing*

electrónico”, “*Marketing* y diseño publicitario”, “Negociación comercial” y “*Telemarketing*”. En Idiomas se imparte inglés (12 cursos de entre 80 y 200 horas), francés (4 cursos de entre 80 y 200 horas) y alemán e italiano (un curso para cada idioma de 80 horas). Finalmente, en el grupo agroalimentarias existen 6 cursos no relacionados con la comercialización (CREA, 2011).

En cuanto a los cursos presenciales, la oferta está organizada en 5 grupos. En el de Nuevas tecnologías para empresa existen 3 cursos: “Compras *on line*” y “Ventas *on-line*”, de 20 y 30 horas, respectivamente. Además está el curso “*Marketing* en Internet. Buscadores. Posibilidades de Internet” de 30 horas. También se imparten cursos de inglés, alemán, francés, italiano, portugués y español para trabajadores extranjeros.

En relación con Logística y Comercialización, de los 32 cursos ofertados 10 están relacionados con la comercialización: “Calidad de servicio y atención al cliente” (30 horas), “Claves para exportar” (20 horas), “Diseño de catálogos” (30 horas), “Estrategia de *marketing* para PYMES” (40 horas), “*Marketing on-line*” (60 horas), “*Marketing*, publicidad y comercio electrónico” (60 horas), “Promoción de productos” (20 horas), “Técnicas de comercio exterior” (60 horas), “Técnicas de venta” (30 horas) y “*Telemarketing*” (30 horas).

En Recursos Humanos hay 3 cursos relacionados con la comercialización: “Formación de vendedores” (45 horas), “Gestión del plan de formación de la empresa” (30 horas) y “Técnicas de motivación” (30 horas). Finalmente en Gestión Integral existen dos cursos, “Comercio exterior” y “Comunicación eficaz”, con 60 y 30 horas, respectivamente.

Bajo el lema de “CREAndo EMPRESA”, conjuntamente con el IAF y dirigido a directivos de empresa, se realizan encuentros organizados a través de programas demostrativos teórico-prácticos que tienen lugar en las instalaciones de la empresa anfitriona (Panishop, Grupo Pastores, Grupo Carreras, etc.). Los encuentros permiten mostrar los aciertos y errores que las empresas anfitrionas hayan tenido. El programa está orientado a conseguir un intercambio de conocimiento y experiencias, así como la interrelación empresarial. También cuenta con sesiones de trabajo. Esta modalidad es muy parecida, en cuanto a su implementación, a lo realizado en el IAF.

La Confederación de Empresarios de Zaragoza desarrolla una amplia actividad formativa relacionada con todos los sectores empresariales y dirigida a los diferentes colectivos: personal en activo (autónomos y personal por cuenta ajena) y a desempleados. A éstos últimos, esta actividad formativa se llevó a cabo a través de distintos planes de formación como el Plan de Formación e Inserción Profesional de Aragón, cofinanciado por el Gobierno de Aragón y el Fondo Social Europeo, en el ámbito de la Formación Continua.

Los cursos de la CREA están organizados en:

- Cursos subvencionados: organizados por áreas, aunque ninguna referida directamente a comercialización agroalimentaria.

- Cursos semi-presenciales: la oferta se compone de siete cursos pero sólo uno, “Marketing”, está relacionado con la comercialización agroalimentaria. El objetivo es conocer y aplicar todas las herramientas del *marketing* para mejorar los resultados de la empresa. Está dirigido a trabajadores por cuenta ajena, autónomos y desempleados y tiene una duración de 120 horas, 15 presenciales y 105 a distancia. El curso pretende dar a conocer y aplicar todas las herramientas del *marketing* para mejorar los resultados de la empresa. Los contenidos se recogen en el cuadro 3.13.
- Proveedores de formación: compuesto por un listado de 60 acciones formativas, de las que 19 están relacionadas, en mayor o menor medida, con la comercialización agroalimentaria. De ellas, 13 son presenciales y 6 de modalidad mixta. La duración varía entre las 40 y las 120 horas.

Los cursos subvencionados están organizados por áreas. Las áreas que pudieran estar relacionadas con comercialización agroalimentaria son Idiomas y Atención al Cliente y Ventas, en la que no hay oferta de cursos relacionados con comercialización agroalimentaria. En el área de Comercio Exterior existe un curso de “Internacionalización de la empresa y comercio exterior” dirigido a trabajadores por cuenta ajena, autónomos y desempleados con modalidad presencial, de 180 horas y 3 meses de duración. Está financiado por el INAEM y por el Fondo Social Europeo.

**Cuadro 3.13 Contenido del curso de Marketing de la Confederación de Empresarios de Zaragoza en sus modalidades de presencial y a distancia.**

CONTENIDOS	
Formación presencial (15 horas)	Formación a distancia (105 horas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel del marketing en la empresa</li> <li>• Definir las mejores estrategias con la DAFO</li> <li>• Investigación objetiva como el primer paso para el éxito</li> <li>• Diferenciarse y crear un posicionamiento claro</li> <li>• La estrategia adecuada en función de la fase del ciclo de vida del producto</li> <li>• Definir el producto más atractivo al precio más efectivo</li> <li>• Distribuir el producto y comunicar sus beneficios</li> <li>• El nuevo marketing: más directo y en Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función del marketing en la empresa. Marketing estratégico y marketing operativo</li> <li>• Conceptos básicos: la satisfacción de las necesidades</li> <li>• Distintos enfoques en la gestión del marketing</li> <li>• El mercado y su entorno. Análisis del macroentorno y microentorno.</li> <li>• Concepto del mercado</li> <li>• El análisis de la competencia</li> <li>• El comportamiento del consumidor</li> <li>• El comportamiento de compra de las organizaciones</li> <li>• La investigación comercial estratégica</li> <li>• La auditoría del marketing estratégico</li> </ul>

Fuente: CEZ (2011).

Finalmente dentro del grupo “proveedores de formación” existe un listado de acciones formativas previstas del Plan de Formación para el empleo de Aragón 2011, cuyos temario, duración y modalidad de impartición se recogen en el cuadro 3.14.

**Cuadro 3.14 Acciones formativas de la Confederación de Empresarios de Zaragoza.**

Curso	Horas	Modalidad
Prevención de riesgos laborales	60	Presencial
Implantar el modelo <i>efqm</i> 2010	60	Mixto
Auditoría del sistema de gestión de la calidad	45	Presencial
Atención de quejas y reclamaciones de clientes	20	Presencial
Comercio exterior para la mejora de la competitividad	100	Mixto
Estrategias eficaces de venta y negociación comercial	120	Mixto
Orientación y fidelización del cliente	60	Mixto
Estrategias de marketing 2,0	40	Presencial
Escaparatismo y merchandising	30	Presencial
Calidad en la atención al cliente	40	Presencial
Internacionalización de la empresa	40	Presencial
Retribuciones salariales, cotización y recaudación	80	Mixto
Nominas y seguridad sociales informatizados	60	Presencial
Contratos, nóminas y seguros sociales informatizados	100	Mixto
Cierre contable y análisis de balances	30	Presencial
Gestión eficiente de tesorería en la empresa	30	Presencial
Creación y gestión de pymes	30	Presencial
Contabilidad informatizada para la gestión económico financiera de la empresa	60	Presencial
Gestión contable con <i>contaplus</i>	45	Presencial
Gestión comercial con <i>facturaplus</i>	45	Presencial
Gestor en eficiencia energética	60	Presencial
Control de estrés	40	Presencial
Habilidades de comunicación	40	Presencial
Técnicas de negociación	40	Presencial
Alemán básico	50	Presencial
Alemán medio	50	Presencial
Francés básico	100	Mixto
Italiano básico	100	Mixto
Francés avanzado	50	Presencial
Francés básico	50	Presencial
Inglés avanzado	50	Presencial
Inglés básico	50	Presencial
Inglés avanzado	60	Mixto
Presentaciones eficaces con <i>powerpoint</i>	40	Presencial
Excel avanzado 40	40	Presencial
Internet y correo electrónico	35	Presencial
Access avanzado	40	Presencial
Excel: macros y programación	30	Presencial
Office herramienta informática aplicada a la empresa	60	Presencial
Edición digital de vídeos, adobe premier y otros	40	Presencial
Adobe <i>dreamweaver</i> cs4	60	Presencial
Adobe flash cs4	60	Presencial
Autocad 3d	45	Presencial
Catia	45	Presencial
Diseño grafico con <i>illustrator</i>	50	Presencial
Software libre	80	Mixto
Presto	30	Presencial
Planificación, diseño e implementación de páginas web	60	Presencial
Redes y seguridad informática	45	Presencial
Técnicas de posicionamiento de páginas web	50	Presencial
Social Media Management	120	Presencial
Las redes sociales en la empresa	60	Mixto
Gestión de stocks y su almacenamiento	100	Presencial
Logística integral en la empresa	40	Presencial
Secretariado de dirección	120	Mixto
Programa avanzado de dirección de empresas	270	Mixto
Análisis y evaluación de los puestos de trabajo	30	Presencial
Gestión de recursos humanos y técnicas de dirección	75	Presencial
<i>Coaching</i> en la empresa	40	Presencial
Gestión y dirección de recursos humanos	80	Mixto

Fuente: CEZ (2011).



c) La Asociación de Industrias de la Alimentación de Aragón (AIAA)

La información sobre cursos está dirigida a sus asociados. Existen actualmente dos planes vigentes, el “Plan de formación alimentación 2010” y el “Plan de formación 2011”. En el año 2010, 7 de los 22 cursos ofertados estaban relacionados con la comercialización (Cuadro 3.15).

**Cuadro 3.15 Cursos relacionados con la comercialización de la AIAA en 2010.**

Denominación curso	Modo	Alumnos	Horas	Presenciales	Localidades
Logística y distribución en la industria alimentaria	Presencial	20	30	30	Alcañiz-Zaragoza
Inglés comercial para la industria alimentaria	Presencial	9	50	50	Zaragoza
Inglés comercial para la industria alimentaria	Teleformación	14	120	9	
Principales certificaciones de calidad en la IAA	Presencial	20	20	20	Huesca-Zaragoza
Comercio exterior en la industria alimentaria	Presencial	20	30	30	Barbastro-Zaragoza
Técnicas de negociación con grandes clientes	Presencial	48	20	20	Barbastro-Teruel-Zaragoza
Francés para la industria alimentaria	Teleformación	14	120	9	

Fuente: Comunicación personal de la AIAA.

De estos cursos hay 3 de idiomas, uno en modalidad presencial y los otros dos en teleformación; 2 sobre comercio exterior y técnicas de negociación, ambos presenciales y se realizan en Zaragoza y Barbastro, aunque el segundo también en Teruel. En cuanto al Plan de Formación del 2011, de los 28 cursos ofertados ninguno está en relación directa con la comercialización agroalimentaria.

d) La Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME)

CEPYME-ARAGON es una confederación de organizaciones empresariales donde, además de las Confederaciones Provinciales de Zaragoza, Huesca y Teruel, se integran casi un centenar de organizaciones empresariales sectoriales aragonesas, que en su conjunto representan, actualmente, los intereses de más de 25.000 empresas. CEPYME-ARAGON está integrada en la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

CEPYME cuenta con la formación encuadrada dentro del “Plan de formación e inserción profesional de Aragón” y organiza cada año, en el marco del plan de formación e inserción profesional de Aragón, un programa completo y gratuito para la formación continua. La formación ocupacional de desempleados, la integración laboral de personas con especiales dificultades, la promoción de igualdad de oportunidades, y la formación ocupacional en zonas rurales, son las principales líneas de actuación.

Los cursos que ofrece CEPYME pueden ser presenciales, formación *on-line*, a distancia o mixtos. Dispone de un amplio catálogo de formación *on-line* de cursos totalmente bonificables en las principales áreas formativas de la empresa. Los cursos están organizados en diversas áreas. Dentro del área Empresa e Idiomas existen cursos relacionados con la comercialización agroalimentaria y en el área Sectoriales hay un apartado para Agroalimentarias, pero son cursos técnicos no relacionados directamente con la comercialización (Cuadro 3.16).

**Cuadro 3.16 Cursos ofertados por CEPYME-Aragón.**

Área		Curso	Horas de duración
Empresa	Marketing y Ventas	Comercio electrónico	60
		Comercio exterior	100
		Elaboración de un catálogo comercial	40
		Estrategias eficaces de ventas	80
		Estrategias eficaces de ventas I	20
		Estrategias eficaces de ventas II	20
		Marketing	60
		Marketing electrónico	60
		Marketing y diseño publicitario	150
		Telemarketing	50
		Telemarketing	150
		Negociación comercial	30
		Habilidades directivas	Coaching
	Motivación en la empresa		60
	Nuevas habilidades para el desarrollo profesional		80
Idiomas	Inglés	Inglés atención al público	200
		Inglés atención al público I	80
		Inglés atención al público II	80
		Inglés atención telefónica	80
		Inglés avanzado	150
		Inglés básico	80
		Inglés básico para hostelería	120
		Inglés empresarial	80
		Inglés gestión comercial I	80
		Inglés gestión comercial II	80
		Inglés intermedio	150
		Inglés turístico	200
		Técnicas de redacción comercial en inglés	80
		Francés	Francés atención al público
	Francés atención al público		200
	Francés básico		80
	Francés básico		200
	Francés empresarial		80
	Italiano	Italiano básico	80
	Alemán	Alemán básico	80

Fuente: CEPYME-Aragón (2011).

Entre los cursos presenciales los lugares de impartición son Zaragoza ciudad y Zaragoza provincia y no hay oferta en Huesca ni en Teruel. Este tipo de cursos están organizados por áreas y los que tienen alguna relación con la comercialización agroalimentaria son:

- Cómo dirigir y tener motivada una red comercial (30 horas), en Zaragoza
- Estrategias de *marketing* en redes sociales (30 horas), en Zaragoza
- La gestión comercial en la empresa actual (30 horas), en Tarazona
- Marketing y contratación internacional (30 horas), en Zaragoza. El temario está orientado a la importancia del contrato de compra venta internacional y saber valorar la importancia del marketing en el comercio internacional
- Técnicas de venta (24 horas), en La Almunia de Doña Godina y Calatayud

En el área internacionalización y con carácter presencial:

- Internacionalización de pymes (60 horas), en La Almunia de Doña Godina
- *Marketing* y contratación internacional (60 horas), en La Almunia de Doña Godina, La Muela y Zaragoza

Finalmente en la modalidad mixta existe en el área de Comercial, *Marketing* y Ventas un curso llamado:

- *Marketing* estratégico (115 horas), en Zaragoza

#### e) Organizaciones sindicales

La Fundación Aragonesa para la Formación y el Empleo, ARAFOREM, oferta cursos de formación (ARAFOREM, 2011). Están organizados dentro del “Plan de formación para el empleo prioritariamente para desempleados”, que a su vez están divididos en cuatro grupos:

- Jóvenes menores de 30 años, prioritariamente en desempleo
- Mujeres, prioritariamente en desempleo
- Parados de larga duración mayores de 30 años y con más de 360 días continuados en desempleo
- Refuerzo de la competitividad para desempleados y ocupados.

Ninguno de los cursos de cada grupo se relaciona con la IAA.

UGT Aragón también dispone de oferta formativa y se organiza de igual forma que en el caso anterior y de acuerdo a los destinatarios de la misma (UGT Aragón, 2011):

- Desempleados de Zaragoza (formación para el refuerzo de la competitividad). Dirigidos a la inserción y reinserción ocupacional de los desempleados en Zaragoza.
- Jóvenes desempleados menores de 30 años (formación para jóvenes desempleados).
- Desempleados de larga duración mayores de 30 años (formación para parados de larga duración, desempleados de 30 y más años con más de un año en desempleo).
- Mujeres trabajadoras y desempleadas (formación para potenciar la incorporación y permanencia de la mujer en el empleo). Cursos dirigidos a mujeres trabajadoras en activo o en desempleo de Aragón.
- Personas en riesgo de exclusión (planes de formación integrales para el empleo). Integración laboral de personas con especiales dificultades (trabajadores y desempleados).
- Trabajadores/as y desempleados/as del medio rural (formación para el refuerzo de la competitividad). Dirigidos a trabajadores/as desempleados/as del medio rural.
- Cursos dirigidos prioritariamente a trabajadores/as en activo, formado por la Intersectorial confederal de ámbito estatal y la Intersectorial regional de Aragón.

En este último grupo existe una amplia oferta de cursos (125 en total) que también están organizados por el INAEM y que incluyen cursos relacionados con la comercialización agroalimentaria.

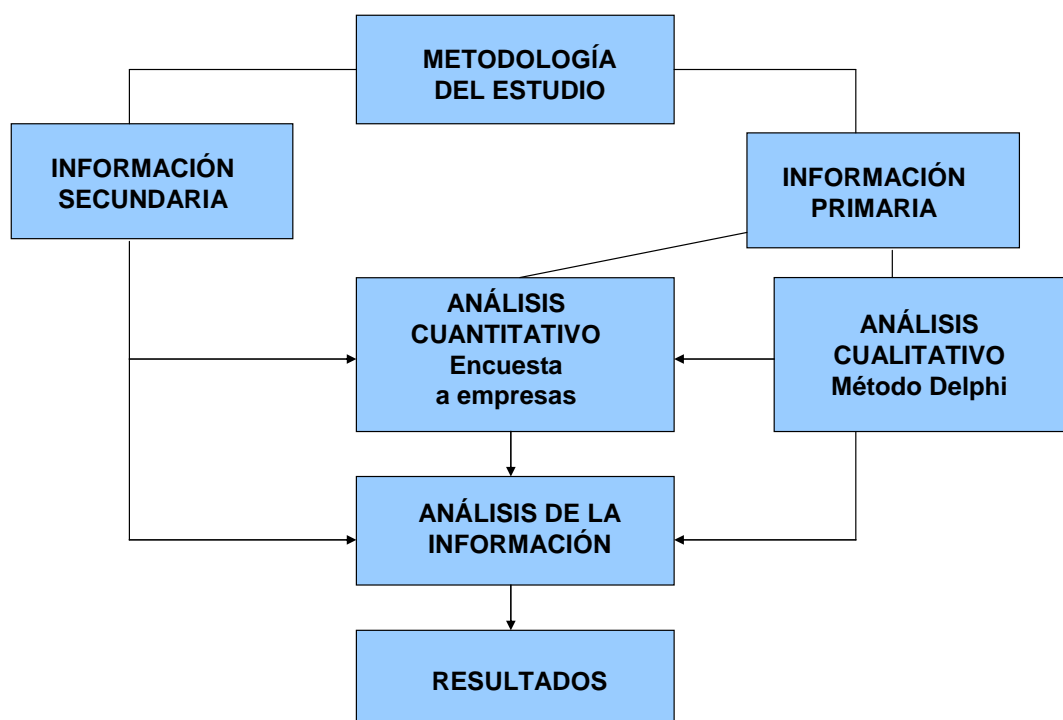
#### f) El Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA)

El CITA organiza e imparte el curso de “Comercialización y comercio internacional de productos agroalimentarios” dirigido a titulados superiores o medios, en situación de desempleo. El temario consta de dos partes, una primera parte de comercialización (nuevas tendencias del consumo, comportamiento del consumidor, industria agroalimentaria, evolución y perspectivas de la industria agroalimentaria, cadenas agroalimentarias, la calidad alimentaria, técnicas de análisis de mercados basadas en sondeos, técnicas de análisis de mercados basadas en paneles y expertos, la publicidad y su incidencia en la comercialización, alimentos con Denominación de Origen y comunicación en el ámbito agroalimentario). La segunda parte está referida al comercio internacional (la comercialización de productos agroalimentarios: experiencias europeas, el mercado alimentario chino, promoción de productos en el ámbito internacional, métodos de exportación, la posición de la UE en la Ronda de Desarrollo DOHA, aplicaciones de los acuerdos internacionales y nueva agenda en el comercio internacional). Se incluyen también visitas técnicas a empresas e instituciones del sector agroalimentario así como mesas redondas con ejecutivos de empresas.

## 4. Formación y empleo en comercialización en la IAA: metodología

En este estudio, la metodología consta de tres etapas que se pueden observar en el gráfico 4.1. La primera ha consistido en la recopilación de la información secundaria previa existente y las otras dos en la obtención de información primaria en dos fases, una exploratoria (cualitativa) a través de un método Delphi y otra confirmatoria (cuantitativa) mediante la realización de encuestas a una muestra de empresas agroalimentarias.

Gráfico 4.1. Esquema metodológico del estudio



### 4.1 Recopilación de la información secundaria previa

En esta primera parte del estudio se ha llevado a cabo una búsqueda sistemática de información ya generada en otros estudios previos, publicaciones oficiales, bases estadísticas y documentos relacionados con el tema relevante para el objetivo del estudio. Con la recopilación bibliográfica se ha pretendido adquirir una visión de conjunto sobre los temas objeto de estudio con el fin de aportar una perspectiva inicial de determinadas cuestiones relevantes para este estudio. Para ello, se han consultado en concreto los estudios, publicaciones, bases estadísticas y documentos que aparecen en el listado de referencias. Sin embargo, aunque esta información ha sido de gran utilidad, los objetivos planteados no pueden ser totalmente alcanzados con esta información por lo que ha sido necesario recurrir a la obtención de información primaria.

## 4.2. Análisis cualitativo: Método Delphi

### 4.2.1 El marco teórico del método *Delphi*

Siguiendo a Astigarraga (2004), el método *Delphi*, cuyo nombre se inspira en el antiguo oráculo de Delphos, es un instrumento para realizar predicciones sobre el futuro. Un análisis Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos futuros. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas de consulta, con el objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

El método *Delphi* procede por medio de la interrogación a expertos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. El objetivo de los cuestionarios sucesivos, es "disminuir el espacio intercuartil precisando la mediana" (Astigarraga, 2004). Por lo tanto, la capacidad de predicción de la *Delphi* se basa en la utilización sistemática de los juicios de valor emitidos por el grupo de expertos. El método *Delphi* permite prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años. Este método de pronóstico y prospectiva forma parte de los denominados métodos cualitativos o subjetivos.

Las preguntas del cuestionario se refieren, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos con relación al tema objeto de estudio. La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración de las preguntas y en la elección de los expertos consultados. De manera resumida, los pasos que se han de llevar a cabo para garantizar la calidad de los resultados son los siguientes: a) formulación del problema, b) elección de expertos, c) elaboración del cuestionario y realización de la encuesta y, por último, d) análisis de resultados.

La fase a) *formulación del problema*, es una etapa fundamental en la realización del método *Delphi*. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados poseen la misma noción del objeto de estudio. La elaboración de las cuestiones debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables (versan, por ejemplo, sobre probabilidades de realización de hipótesis y/o acontecimientos, la mayoría de las veces sobre datos de realización de acontecimientos) e independientes (la supuesta realización de una de las cuestiones en una fecha determinada no influye sobre la realización de alguna otra cuestión).

La fase b) *elección de expertos* es importante en cuanto que el término "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto debe ser elegido por su capacidad de prospectiva y su cualificación sobre el tema objeto de consulta. La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente, por lo que se ha de ser particularmente cuidadoso en recoger las opiniones reales de cada

experto, no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo, y tratando siempre de eliminar el denominado sesgo o efecto "líder".

En la fase c) *elaboración del cuestionario y realización de la encuesta* -que puede llevarse a cabo en paralelo con la fase b)-, las preguntas se han de elaborar de manera que se faciliten, en la medida de lo posible, la respuesta a los consultados. Preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas. En función del tema objeto de estudio se podrán formular cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) o de importancia (prioridad); la fecha de realización de determinados eventos relacionadas con el objeto de estudio, las necesidades de información del entorno, la evolución en los costes, las necesidades de formación, etc. En la mayor parte de las ocasiones se suele recurrir a escalas de respuesta categorizadas (Sí/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/De acuerdo/Indiferente/ En desacuerdo/Muy en desacuerdo...) con el objetivo de elaborar diversas tipologías en las respuestas y en los expertos consultados.

En la fase d) *análisis de resultados*, las preguntas han de ser contestadas por un cierto número de expertos, entre 10 y 20, por ejemplo; previendo las no-respuestas o abandonos, y debe ir acompañado de una presentación de los objetivos perseguidos. Además, en cada cuestión, puede plantearse que el experto evalúe su propio nivel de competencia. En el caso de realizar otras rondas consecutivas de preguntas, lo que se ha de perseguir no es más que disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de estas nuevas rondas, los expertos son informados de los resultados de las anteriores y deberán dar unas nuevas respuestas y, sobre todo, deberán justificarlas en el caso de que sean fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resultara necesario, podrían llevarse nuevas rondas de consulta con el fin de obtener respuestas definitivas: opinión consensuada media y dispersión de opiniones (intervalos intercuartiles).

Como puede observarse en la formulación más académica o teórica del método *Delphi* (Linstone y Turrof, 1975; Godet, 1996; Landeta, 1999, entre otros), el trabajar buscando la convergencia de los expertos a base de disminuir el espacio intercuartil precisando la mediana supone habitualmente el tener que realizar dos o más rondas de consultas a los expertos.

Una de las ventajas del análisis *Delphi* es que facilita obtener un consenso con el desarrollo de preguntas sucesivas. La información recogida en la consulta a los expertos trata de delimitar los acontecimientos y tendencias en la evolución futura del problema objeto de estudio. Además, este método puede utilizarse indistintamente tanto en el campo de la gestión, la economía u otras ciencias sociales.

Varios son los problemas que limitan el alcance del método que se revela largo, costoso e intuitivo más que racional. Aparentemente el método *Delphi* parece un procedimiento simple y fácilmente aplicable en el marco de una consulta a expertos. Sin embargo existe el riesgo de que los fracasos y/o decepciones desanimen a los "usuarios aficionados". El método viene bien para las aplicaciones decisionales, pero debe estar

adaptada en función del objetivo del estudio para la prospectiva. En particular, no es necesario obtener a toda costa una opinión consensuada mediana, pero es importante poner en evidencia varios grupos de respuestas para el análisis de puntos de convergencia múltiples (Astigarraga, 2004).

Para la aplicación empírica del método Delphi a la determinación de las necesidades de formación en comercialización agroalimentaria se seleccionó un grupo de expertos concedores de la industria agroalimentaria (IAA) regional. A estos expertos se les plantearon diversas cuestiones a través de una entrevista en profundidad semi-estructurada y guiada por un moderador de la sesión.

El moderador introduce las cuestiones a tratar, dirige el debate entre los miembros del grupo y favorece e impulsa la participación así como el cruce de opiniones entre el grupo de expertos. Además, aunque el moderador ha de intervenir lo menos posible, tiene que favorecer el debate de nuevas ideas de forma abierta, multisectorial y participativa, haciendo visible la pluralidad de las perspectivas de los expertos.

#### 4.2.2 El método *Delphi* y las necesidades de formación

Entre los expertos se pretendía encontrar personas capaces de detectar carencias formativas en comercialización agroalimentaria y que fuesen buenos concedores de la realidad agroalimentaria regional y de las necesidades de formación en comercialización de la IAA. Finalmente, el grupo de expertos estuvo compuesto por un total de 10 personas, directivos de empresas, representantes de instituciones públicas y miembros de asociaciones privadas<sup>6</sup>.

La primera reunión con el grupo de expertos se llevó a cabo en el Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA) el 8 de julio de 2011. Fue moderada por el director del estudio y participaron también todos los miembros del equipo de trabajo. El objetivo último de la reunión era determinar las principales necesidades de formación en la comercialización agroalimentaria actualmente y su previsible evolución en el corto y medio plazo (cinco años).

Respecto a las principales conclusiones obtenidas del grupo de expertos en cuanto a necesidades de formación en comercialización agroalimentaria, cabe destacar:

- Existe una oferta muy limitada de cursos sobre comercialización agroalimentaria.
- Las empresas deben incluir los planes de formación en comercialización en la elaboración de sus planes estratégicos. Aunque la IAA está muy atomizada, la

---

<sup>6</sup> Arento, Arex, AIAA, Calyde, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza, Comercio Electrónico Global, Dirección General de Fomento Agroalimentario del Gobierno de Aragón, Grandes Vinos y Viñedos e Ibercide (detalles en el Cuadro A12 en el Anexo IV.1).



planificación estratégica no es sólo propia de las grandes empresas, sino también de PYMES y microempresas.

- Existe necesidad de formación vertical para el conjunto de la IAA y transversal entre las distintas actividades que la conforman. Es fundamental que las empresas se planteen dónde quieren posicionarse en los mercados a medio plazo (cinco años) y formar comerciales para conseguirlo.
- Las empresas desconocen lo que necesitan los mercados porque no llevan a cabo una captura sistemática de las señales que emiten dichos mercados: se detectan importantes carencias de formación en el seno empresarial para interpretar estas señales.
- Falta adaptar el producto a las necesidades de los mercados: producir y vender lo que demandan los mercados. Hay que adaptar las empresas a los mercados.
- Necesidad de posicionamiento de la empresa respecto a las empresas más competitivas (*benchmarking*). En este caso son ejemplo las empresas italianas, muy orientadas al mercado y con una comercialización muy buena de sus productos.
- La formación debe estar en consonancia con las estrategias de negocio de la empresa. Es fundamental que lo que se aprenda en un curso sea aplicable a la realidad de la empresa.
- Lo ideal es la formación interna en la empresa con planes de formación específicos e intentando que el empresario dé valor a la formación en comercialización porque la vea como un activo para la empresa.
- Las empresas grandes o pequeñas deben organizar sus propios planes de formación de acuerdo a sus necesidades. Hay que facilitarles las herramientas para que la organicen.
- La falta de planificación estratégica en la mayoría de las empresas condiciona su acción comercial, por lo que un plan comercial para el conjunto de la IAA les ayudaría.
- Vivimos un momento convulso y en un entorno cambiante en la comercialización porque están cambiando las reglas: quienes hasta ahora no han vendido a las cadenas de distribución, ahora deben hacerlo.
- Hay que orientar y ayudar a las empresas para que tomen decisiones en lo que concierne a la mejora de la formación en comercialización.
- Es importante diferenciar los distintos productos de la IAA. Por ejemplo, el vino tiene una cadena de valor que se diferencia de otros productos. Cada cadena de valor genera necesidades específicas y hay que buscar soluciones específicas.
- En la comercialización existen tres ejes de desempeño: el cognitivo (conocimiento), las habilidades (requieren entrenamiento) y la actitud. Es necesario saber elegir un comercial de acuerdo a estos tres ejes. En la actividad comercial las habilidades son muy importantes.

- El comercio electrónico tiene actualmente mucho protagonismo en la formación. El perfil de comerciales que se forman en Comercio electrónico, son mujeres, PYMES y autónomos. Los cursos con más peticiones por parte de las empresas que quieren empezar la comercialización a través de comercio electrónico son “Comercio exterior *on line* en Internet” y “*Business model*”.
- El conocimiento de idiomas es fundamental para incrementar la exportación y no depender de intermediarios.
- En el sector es importante la seguridad alimentaria, como tema de comercialización, ya que tendrá que saber manejarse en situaciones de crisis alimentarias e incertidumbres del consumidor.

Tras la primera reunión con los expertos, las sucesivas rondas de consulta se realizaron a través del correo electrónico. En estas rondas se les solicitó que valorasen un listado de posibles temas de cursos de comercialización, de habilidades y de actitudes de los trabajadores. En concreto, se pidió a los expertos que valorasen la necesidad o no y, en caso positivo, el nivel de necesidad, en los distintos aspectos analizados (estas cuestiones aparecen en el anexo IV.2)

Los resultados del análisis *Delphi* fueron la base del diseño del cuestionario, sobre todo de los apartados referidos a las necesidades y organización de la formación<sup>7</sup>, que posteriormente, se pasó a la muestra de empresas agroalimentarias.

### **4.3 Análisis cuantitativo: Encuesta a las empresas**

#### 4.3.1. Diseño del cuestionario

Para la consecución de los objetivos del estudio se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas englobadas en 4 apartados (anexo IV.3). El apartado B (personal y necesidades de formación) y C (organización de la formación) del cuestionario contiene las preguntas con las que se alcanzan los objetivos del estudio. Las preguntas del apartado A (datos generales de la empresa) permiten determinar las características y estrategias de las empresas con el fin de relacionarlas con las necesidades de formación y organización de la formación y el apartado D (datos del entrevistado) recoge las características de los encuestados.

Para diseñar las preguntas del apartado B y C se utilizaron los resultados del método *Delphi* descrito anteriormente. Para la confección de las preguntas del apartado A y D del cuestionario se recopilaron y analizaron los cuestionarios llevados a cabo por el Instituto

---

<sup>7</sup> Apartados B PERSONAL Y NECESIDADES DE FORMACIÓN y C ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN del cuestionario

Nacional de Estadística (2010a y 2010b) y la Fundación SEPI (2010) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y otros cuestionarios previamente llevados a cabo a empresas agroalimentarias en Aragón y Navarra (Gil et al. 1998; Albisu et al., 2005).

#### 4.3.2. Determinación de la población y descripción del muestreo

Este estudio utiliza como población objetivo las 521 empresas agroalimentarias ubicadas en Aragón y que, según DIRCE, 2010<sup>8</sup>, realizan sus actividades de transformación y venta de productos en los epígrafes 10 y 11 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 y tienen más de 2 asalariados.

Una vez establecida la población objeto de estudio se utilizaron diversas fuentes secundarias de información para crear un directorio de las empresas agroalimentarias con su dirección postal, correo electrónico, número del teléfono, fax y correo electrónico para poder enviar el cuestionario y facilitar la comunicación con la empresa posteriormente y con el número de trabajadores, para poder realizar el muestreo estratificado por tamaño de la empresa.

La selección muestral se realizó en función del tamaño de las empresas de acuerdo a los criterios establecidos en la convocatoria: menos de 10 trabajadores (muy pequeñas); entre 10 y 50 (pequeñas); entre 51 y 200 (medianas) y entre 201 y 500<sup>9</sup> (grandes)). Todas las empresas medianas y grandes (39 empresas) fueron seleccionadas para formar parte de la muestra. Del resto de empresas (482), se seleccionaron un 25 por ciento de forma aleatoria y por cuota proporcional al número de empresas pertenecientes a esos grupos. Esta diferenciación por tamaño de las empresas es relevante porque las actividades de comercialización y estrategia de ventas, así como los recursos humanos en especial en comercialización utilizados, se espera sean diferentes.

#### 4.3.3. Método empleado en la recogida de información

El cuestionario elaborado a partir de los resultados del análisis *Delphi* fue probado a través de una encuesta piloto a una muestra de 4 empresas, eligiéndose empresas de diferentes actividades. Una vez efectuado el test del cuestionario se obtuvo el cuestionario final que se distribuyó entre las empresas de la muestra seleccionada por correo postal y electrónico. En el caso de las empresas pequeñas, de las que sólo se contaba con la dirección postal, el cuestionario fue enviado por correo ordinario con el franqueo pagado para la respuesta. En el caso de las empresas grandes y medianas se les envió un correo

---

<sup>8</sup> El número de empresas agroalimentarias en Aragón en 2010 aparece en el Cuadro A13 en el Anexo IV.4.

<sup>9</sup> En Aragón no hay ninguna empresa agroalimentaria con más de 500 trabajadores (muy grandes) según DIRCE 2010.

electrónico con un *link*<sup>10</sup> a través del que se accedía al cuestionario on-line para proceder a su cumplimentación.

En un primer envío a finales de Noviembre de 2011 se enviaron por correo postal 111 cuestionarios y, en un segundo envío posterior, se mandaron 50 cuestionarios más a diferentes. Además, se enviaron 190 correos electrónicos con el *link* de acceso al cuestionario on-line. En un segundo envío electrónico se agregaron otras 40 empresas nuevas. Adicionalmente y con el fin de incrementar la tasa de respuesta se procedió a realizar un seguimiento telefónico de los envíos postales y electrónicos, llegando a contactar por esta vía con más de 400 empresas (casi toda de nuestra publicación).

Finalmente y una vez cerrado el plazo de realización de la encuesta a finales de Enero de 2012 se obtuvo una muestra bruta de 120<sup>11</sup> cuestionarios que, una vez llevado a cabo el proceso de depuración de los mismos, se redujo a 108 observaciones utilizables para los análisis.

#### **4.4 Análisis estadístico y caracterización de la muestra**

Los datos obtenidos de la encuesta se analizaron de acuerdo a diferentes técnicas estadísticas en función del tipo de variable a analizar. En el capítulo 5 se presentan los principales resultados de los análisis de las preguntas B8 a C5 del cuestionario. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo (univariante) de todas estas preguntas (B8 a C5) con el fin de proporcionar medidas resumidas de las mismas. Para las preguntas continuas se han calculado las medias y desviaciones típicas y, para las discretas, frecuencias y porcentajes, en los distintos niveles de cada variable.

Como complemento se llevaron a cabo análisis bivariantes con el objetivo de determinar si pares de variables están o no relacionadas entre sí. Dependiendo del tipo de variable a analizar, se utilizó el Test de *Chi*-cuadrado o el test de diferencia de medias. En el caso de que ambas variables fuesen discretas, se calcularon las tablas de contingencia y el Test de *Chi*-cuadrado, cuya hipótesis nula determina que ambas variables son independientes entre sí. En el caso de que las variables fueran una discreta y la otra continua se aplicó un test *t* o de Bonferroni de diferencia de medias dependiendo del número de niveles de las variables, en el que la hipótesis nula indica que no existen diferencias entre las medias de los grupos a comparar (Grande y Abascal, 2005). En concreto, se han efectuado análisis bivariantes entre las preguntas B8, B15, B16, B17, C1, C2, C3 y C4 del cuestionario y las principales características de las empresas que pueden determinar las necesidades y organización de la formación.

---

<sup>10</sup> El link es <http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=sTSLXZr+sHs=>.

<sup>11</sup> Para un nivel de confianza del 95% y un  $p=0.2$ , el error muestral es del  $\pm 6\%$ .

En aras a una mayor claridad en la presentación de los resultados, estos aspectos se organizaron en dos bloques. El primero de ellos recoge los principales aspectos de las empresas que sirven también para caracterizar la muestra de empresas y a los empleados de las mismas (Cuadro 4.1). El segundo está compuesto por otras características de las empresas que pueden ser relevantes en la determinación de las necesidades y organización de la formación (Cuadro 4.2). En el capítulo 5 se comentan los resultados de los análisis bivariantes sólo en el caso de que se hayan detectado diferencias estadísticamente significativas al nivel de significación del 5 por ciento entre las variables analizadas.

**Cuadro 4.1 Caracterización de la muestra de empresas agroalimentarias y de los empleados (% o media).**

Característica	Pregunta del cuestionario	% media
Actividad principal de la empresa	Pregunta A1	
Bebidas		18,5
Perecederos		53,7
No perecederos		27,8
Provincia		
Huesca		16,7
Teruel		24,0
Zaragoza		59,3
Antigüedad (años de funcionamiento medio)	Pregunta A2	34,7 (80,2)
Tipo de sociedad	Pregunta A3	
Empresa individual		1,9
Sociedad Anónima		27,1
Sociedad Limitada		51,4
Sociedad Cooperativa		11,2
Otros		8,4
Número medio de empleados de la empresa (medio)	Pregunta B1	29.9 (52.0)
Microempresa (menos de 10 trabajadores)		39,2
Pequeña (entre 10 y 50 trabajadores)		47,1
Medianas y grandes (más de 50 trabajadores)		13,7
Número de empleados dedicados a la comercialización (media)	Pregunta B2 y B4	3,79 (4.1)
Titulados superiores		23,2
Técnicos de grado medio		17,3
Formación profesional		31,2
Resto		28,3
Ventas totales de la empresa por trabajador (media)	Cociente entre pregunta A5 y B1	485.497,4 (1.420.068)

Fuente: Elaboración propia. Nota: las cifras entre paréntesis indican la desviación típica.

Del análisis del cuadro 4.1 se deriva que más de un 50 por ciento de las empresas fabrican productos perecederos, un 28 por ciento no perecederos y un 18 por ciento,

bebidas<sup>12</sup>. En cuanto a su localización geográfica, la mayoría se encuentran en la provincia de Zaragoza (59 por ciento de las empresas), la provincia de Teruel acoge al 24 por ciento y la de Huesca el 17 por ciento. La antigüedad media de las empresas es de 35 años y la mayor parte de las mismas son sociedades tanto limitadas (51 por ciento) como anónimas (27 por ciento) y sólo un 11 por ciento son sociedades cooperativas. En cuanto al tamaño, el número medio de empleados asciende a 30 y el de empleados dedicados a comercialización, a 4. La muestra está formada por un 39 por ciento de empresas muy pequeñas, un 47 por ciento de empresas pequeñas y casi un 14 por ciento de empresas medianas y grandes. En cuanto a los empleados dedicados a actividades de comercialización se observa que un 23 por ciento tienen estudios superiores, un 17 por ciento son titulados de grado medio y el 31 por ciento poseen un título de formación profesional.

Las empresas venden sus productos principalmente en Aragón (43 por ciento de las ventas totales) y en el resto de España (41 por ciento) Además, un 56 por ciento de las empresas exportan, aunque las ventas a países de la Unión Europea asciende sólo al 12 por ciento y, el vendido a países fuera de la Unión Europea, al 3 por ciento (Cuadro 4.2). Sin embargo, un 26 por ciento de las empresas no exportadoras indica que piensa hacerlo en los próximos 5 años. Sólo un 9 por ciento de las empresas venden en Internet, aunque un 45 por ciento piensa hacerlo en los próximos 5 años. Por otra parte, un 37 por ciento de las empresas venden sus productos en la propia empresa. Los dos canales de comercialización más utilizados en el mercado nacional son la red comercial propia y los distribuidores ya que el 59 y 28 por ciento, respectivamente, de los productos vendidos se comercializan a través de estas dos vías. Además, es de destacar que un 69 por ciento de las ventas de las empresas en el mercado nacional se comercializa con marca propia. El 60 por ciento de las empresas realiza algún tipo de innovación y el 79 por ciento efectúa gastos en promoción y publicidad. Finalmente, sólo un 39 por ciento de las empresas tiene departamento de comercialización, pero el 35 por ciento de las que no tienen cree que deberían tenerlo.

---

<sup>12</sup> Perecederos incluye empresas cárnicas y de producción de huevos, lácteas, panaderías y fabricación de repostería, de frutas y hortalizas y de fabricación de pescados; no perecederos engloba aceites, harinas, café, conservas, frutos secos, platos preparados y cereales; y bebidas incluye tanto alcohólicas (vinos) como no alcohólicas (aguas y zumos).

**Cuadro 4.2 Otras características de la muestra de empresas agroalimentarias (% o media).**

Características	Pregunta del cuestionario	% media
Ventas de la empresa	Pregunta A6	
% de ventas en Aragón		43,4 (35,7)
% de ventas en España		40,7 (30,9)
% de ventas a países de la Unión Europea		12,3 (19,4)
% de ventas a países fuera de la Unión Europea		3,5 (8,8)
% de empresas que exportan	Pregunta A6	55,6
% de empresas que piensan exportar en los próximos 5 años	Pregunta A7	26,0
% de empresas que venden a través de internet	Pregunta A9	9,3
% de empresas que piensan vender a través de Internet en los próximos 5 años	Pregunta A10	45,4
% de empresas que venden en la propia empresa	Pregunta A9	37,0
Ventas de la empresa en el mercado nacional	Pregunta A12	
% a través de red comercial propia		58,6
% mediante distribuidor		28,3
% utilizando marca propia		69,5
% de empresas que han realizado algún tipo de innovación	Pregunta A16	60,2
% de empresas que realizan promoción y publicidad	Pregunta A23	78,7
% de empresas que tienen departamento de comercialización	Pregunta B5	38,9
% de empresas que creen que deberían tener departamento de comercialización	Pregunta B6	35,0

Fuente: elaboración propia Nota: las cifras entre paréntesis indican la desviación típica





## 5. Formación y empleo en comercialización en la IAA: resultados

Este capítulo ofrece los resultados sobre las necesidades y organización de la formación en comercialización, a partir de la información recogida en las preguntas del apartado B y apartado C del cuestionario administrado a las empresas. Estos resultados indican que, si bien los trabajadores de la mayoría de las empresas reciben formación de diverso tipo, muy pocos asisten a cursos de comercialización. Aunque las empresas los consideran necesarios, su no realización se debe a la lejanía de la empresa respecto a los lugares de impartición o a la inadecuación de los horarios. Los encuestados consideran insuficiente la oferta formativa en comercialización y conocen bien los temas de los cursos que les interesan y demandan. Los entrevistados prefieren los cursos de comercialización complementados con asesorías específicas para sus empresas. Demandan cursos cortos, realizados fuera del horario laboral o en horario mixto, así como cursos presenciales o combinados con una parte *on-line*. Finalmente, las necesidades de formación en comercialización y la forma de organización de los cursos son bastante homogéneas, no habiéndose detectado apenas diferencias entre los distintos tipos de empresa.

### 5.1 Cursos de formación realizados por las empresas

En este epígrafe se muestran, en primer lugar, los resultados sobre la participación de las empresas agroalimentarias en los tres últimos años en cursos de formación general. Se especifica tanto el número de cursos, como el de empleados que han asistido o las instituciones que los han ofertado. Se indaga también en la no participación de algunas empresas en cursos generales. A los que participan en estos cursos generales se les pregunta si han participado o no en cursos específicos sobre comercialización agroalimentaria y los temas concretos abordados en los mismos<sup>13</sup>.

Los resultados muestran que el 81 por ciento de las empresas de la muestra ha participado en algún curso de formación general. Además, las empresas que efectúan gastos en promoción y publicidad y las que creen que deberían tener departamento de comercialización, son las más participativas en estos cursos (85 y 95 por ciento, respectivamente)

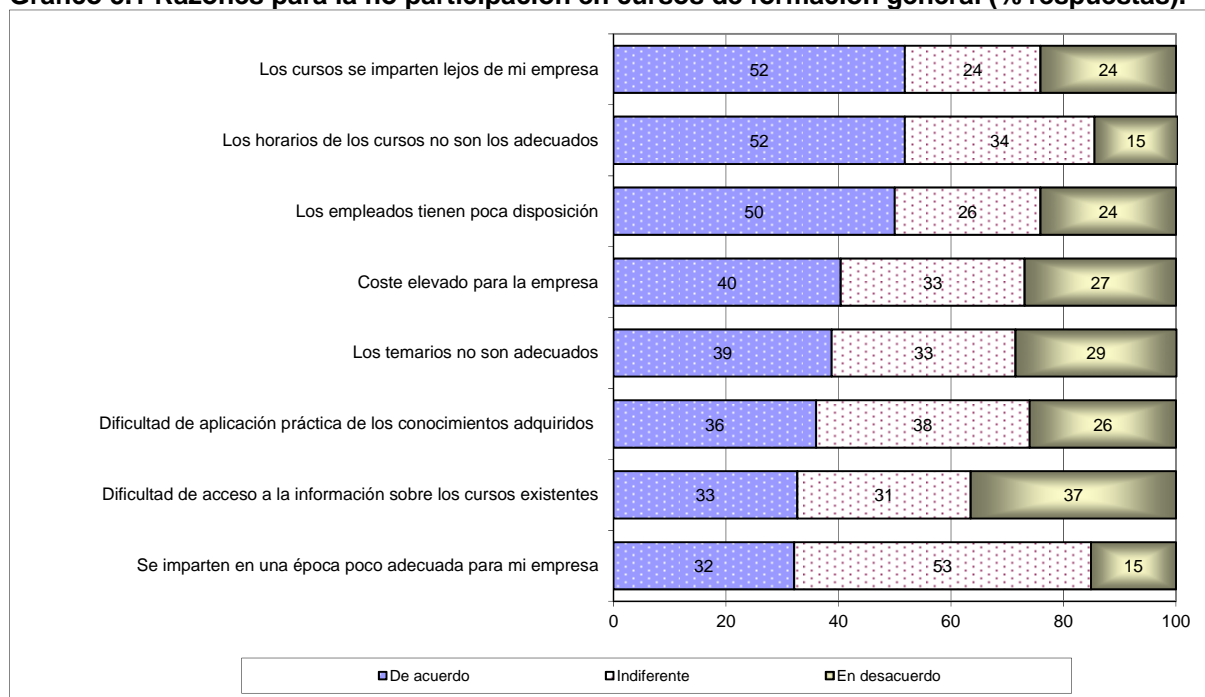
Entre las razones esgrimidas para la no participación en los cursos de formación general se observa que más de la mitad de los entrevistados considera que “los cursos se imparten lejos de mi empresa”, “los horarios de los cursos no son los adecuados” o “los empleados tienen poca disposición para participar”. En torno al 40 por ciento de los entrevistados considera que el coste de estos cursos es demasiado elevado o que los temas tratados no son los adecuados. Finalmente, alrededor de una tercera parte de la muestra afirma tener dificultades para la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos o para acceder a información sobre cursos de formación general o considera que los cursos se imparten en una época poco adecuada para la empresa<sup>14</sup> (Gráfico 5.1).

---

<sup>13</sup> Preguntas B8 a B14 del cuestionario.

<sup>14</sup> Para una mejor interpretación de los resultados de esta pregunta la escala original de 1 a 5 se ha reducido a una escala de 3 niveles, donde 1 indica en desacuerdo, 2 indiferente y 3 de acuerdo.

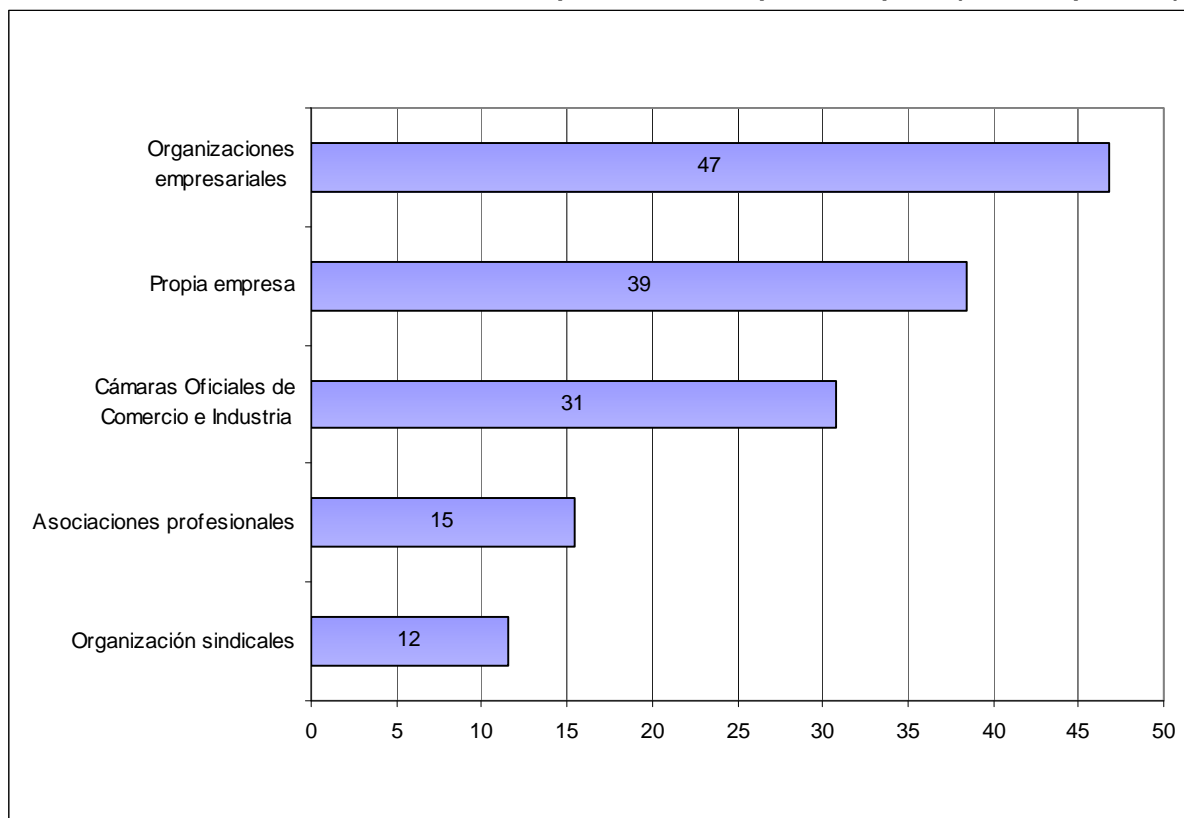
**Gráfico 5.1 Razones para la no participación en cursos de formación general (% respuestas).**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al número de cursos de formación en los que se ha participado en 2010 y trabajadores que los han seguido, se constata una media de 5 cursos de formación general con una participación media de 16 trabajadores por empresa. Con la participación del INAEM en la mayor parte de los casos, estos cursos los impulsan las organizaciones empresariales (CREA, CEZ, CEPYME, etc.) (el 47 por ciento de los cursos), se llevan a cabo por iniciativa de la propia empresa (39 por ciento), o los promueven las cámaras de comercio e industria (31 por ciento), las asociaciones profesionales (15 por ciento) o las organizaciones sindicales (12 por ciento), entre otros (Gráfico 5.2).

**Gráfico 5.2 Cursos de formación realizados por institución que los imparte (% de respuestas).**



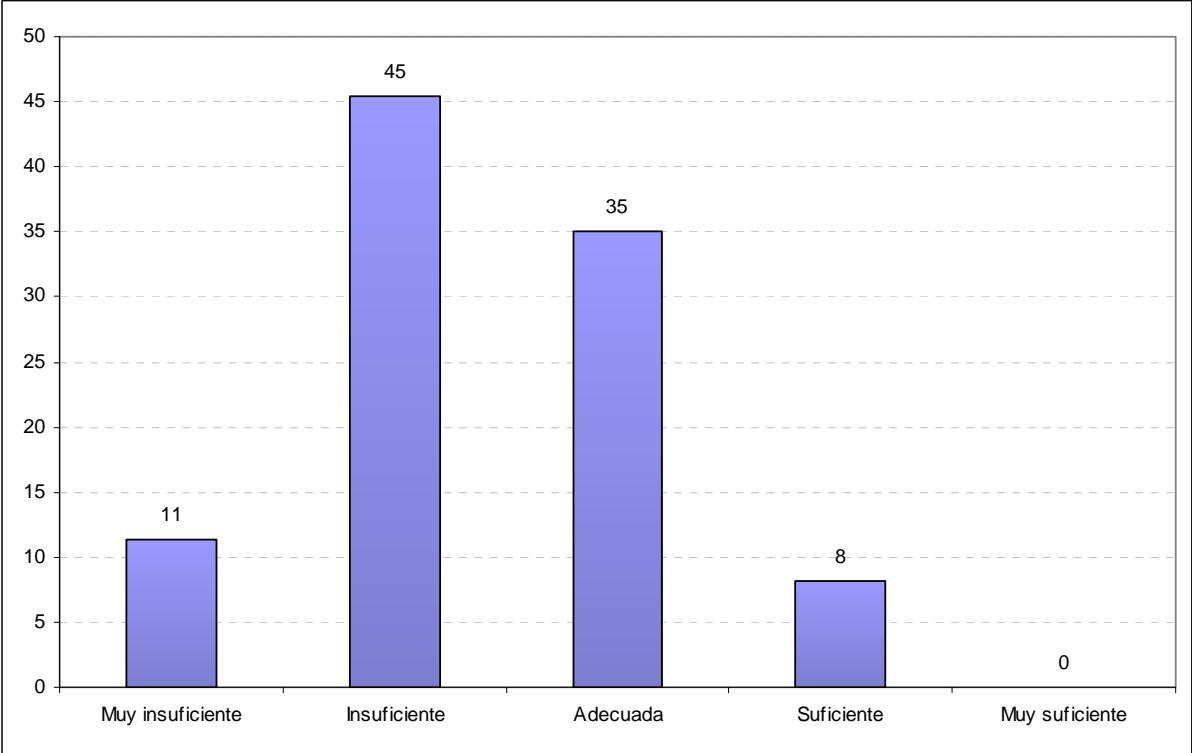
Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, a la pregunta de si alguno de estos cursos había versado sobre comercialización agroalimentaria, sólo el 16 por ciento de los consultados contestan afirmativamente, coincidiendo, además, con que son las empresas más exportadoras en términos relativos a la Unión Europea y que tienen mayor número de trabajadores dedicados a comercialización con estudios superiores. Estos cursos de comercialización agroalimentaria hacen referencia a técnicas de *marketing*, exportación, externalización, ventas o atención y servicio telefónico. Se ha detectado que las empresas que disponen de un departamento de comercialización son las que más cursos de éstos han realizado (29 por ciento de las empresas), seguidas de las empresas medianas (25 por ciento) y a mucha mayor distancia, de las empresas más pequeñas (4 por ciento).

## **5.2. Necesidades de formación en comercialización agroalimentaria**

Los resultados del análisis de las necesidades de formación en la IAA se recogen en los Gráficos 5.3 a 5.8. En primer lugar se constata que la mayoría de las empresas de la muestra considera que la oferta formativa existente en materia de comercialización agroalimentaria es insuficiente o muy insuficiente para atender las necesidades de formación en esta materia de su empresa (56 por ciento). Merece la pena destacar que ninguna de las empresas consultados considera muy suficiente esta oferta formativa, y sólo un 8 por ciento la considera suficiente. Este resultado es homogéneo para todas las empresas, ya que no se ha detectado ninguna diferencia significativa en función de las características estructurales analizadas (Gráfico 5.3).

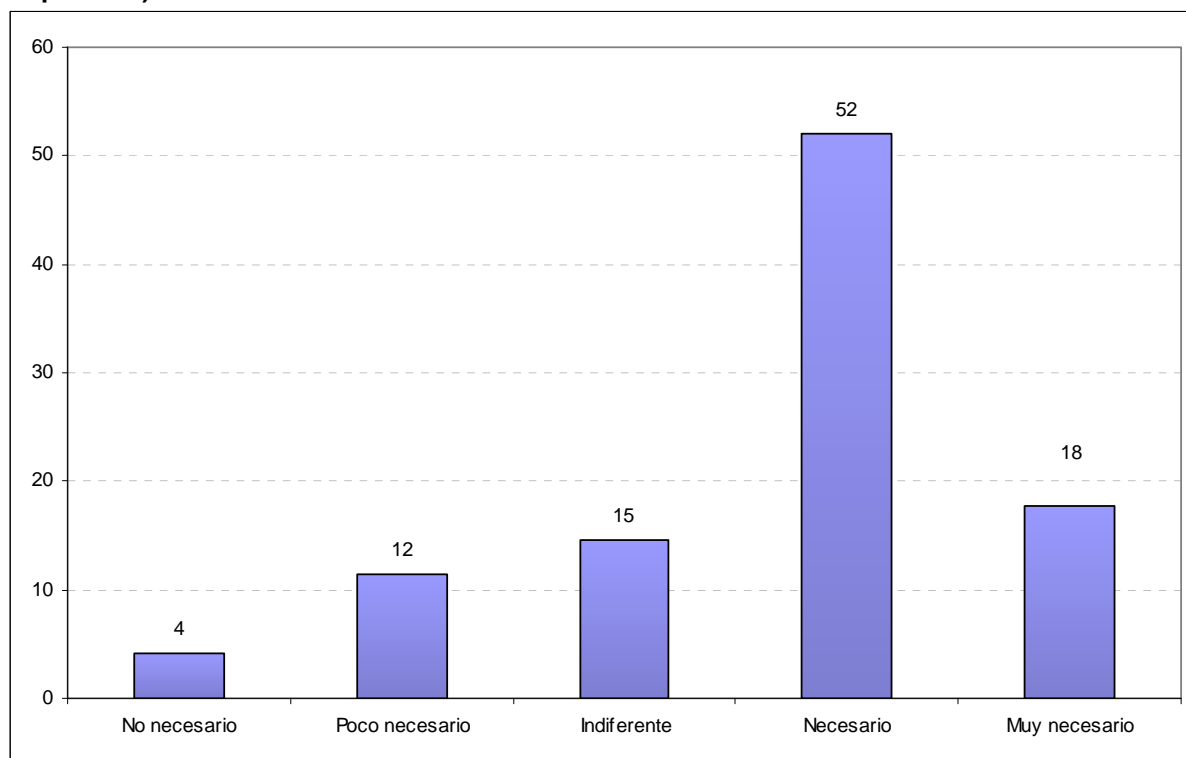
**Gráfico 5.3 Valoración de la oferta formativa existente (% de respuestas).**



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (el 65 por ciento) considera que es necesario o muy necesario que los trabajadores realicen cursos de comercialización agroalimentaria (Gráfico 5.4). Las empresas que más valoran la necesidad de participar en estos cursos son aquellas que exportan mayor parte de las ventas a la Unión Europea.

**Gráfico 5.4 Valoración de la necesidad de realizar cursos de comercialización (% de respuestas)**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las materias específicas sobre las que deberían girar los cursos de comercialización agroalimentaria se observa que todas las materias mencionadas son bien valoradas por los componentes de la muestra<sup>15</sup> (Gráfico 5.5).

El curso más valorado es el de “Cómo negociar con grandes clientes y proveedores”, ya que el 72 por ciento de las empresas encuestadas lo consideran necesario o muy necesario. Los cursos sobre “Técnicas de comercialización de productos agroalimentarios”, “Técnicas de comunicación” y “Técnicas de comercialización a través de internet”, son considerados necesarios o muy necesarios por más del 60 por ciento de los encuestados.

Se ha detectado que la mayoría de las empresas medianas (85 por ciento) considera necesario o muy necesario que sus empleados realicen el curso “Cómo negociar con grandes clientes y proveedores”. Esta necesidad se detecta también entre las empresas que venden un menor porcentaje a través de una red comercial propia.

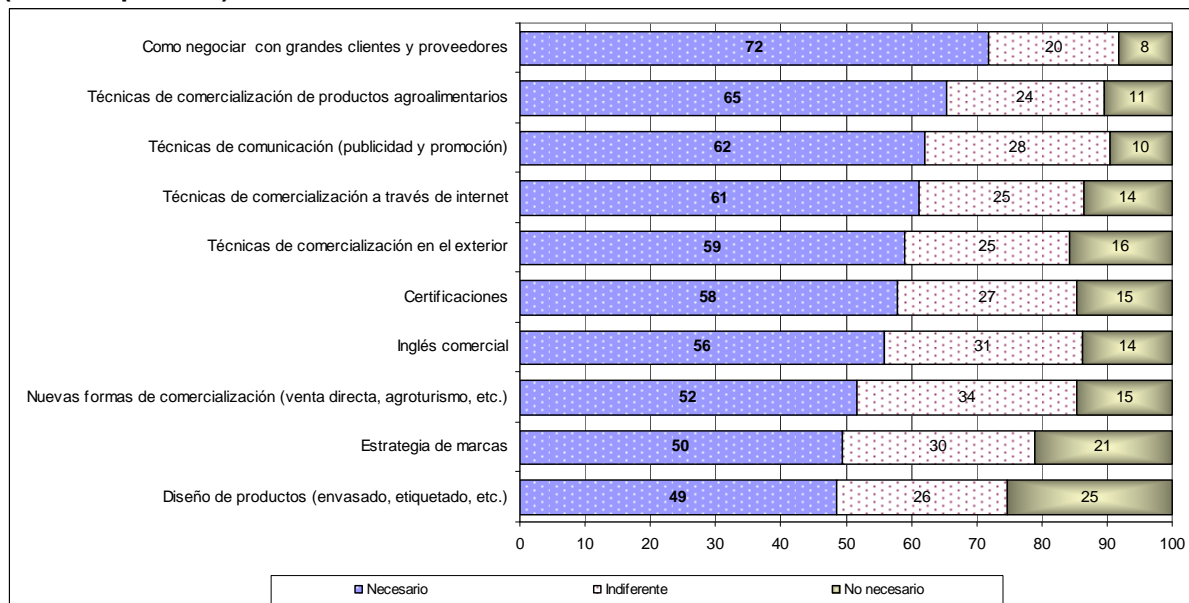
Las tres cuartas partes de las empresas que han realizado algún tipo de innovación en los últimos 3 años consideran necesario o muy necesario que sus empleados realicen el curso “Técnicas de comercialización de productos agroalimentarios”.

Por su parte, mayor porcentaje de empresas que piensan vender a través de internet en los próximos 5 años consideran necesario o muy necesario que los empleados de su empresa realicen

<sup>15</sup> Para una mejor interpretación y comprensión de los resultados de esta pregunta la escala original de 1 a 5 se ha reducido a una escala de 3 niveles donde 1 indica no necesario o poco necesario, llamado no necesario; 2 indiferente y; 3 necesario o muy necesario, llamado necesario.

cursos sobre “Técnicas de comunicación”. Estas empresas son también las que más gastan en innovación en términos relativos por trabajador.

**Gráfico 5.5 Valoración de la necesidad de realizar cursos específicos sobre comercialización (% de respuestas)**



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas que venden a través de internet (87 por ciento) consideran necesario o muy necesario que sus empleados realicen el curso sobre “Técnicas de comercialización a través de internet”. Además, estas empresas son las que venden menos en la propia empresa o mediante marca propia, y más a través de un distribuidor.

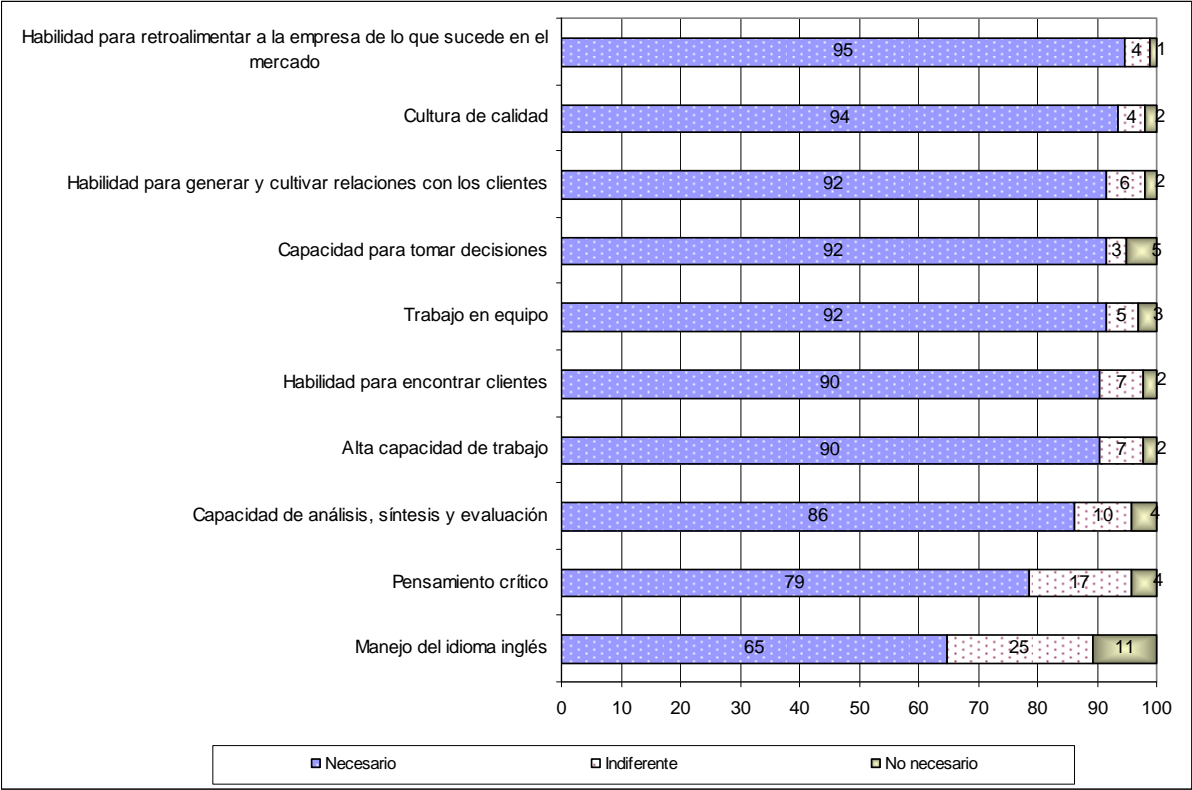
Un mayor porcentaje de empresas que exportan y que elaboran bebidas (76 por ciento) creen que es necesario o muy necesario que sus empleados realicen cursos sobre “Técnicas de comercialización en el exterior”. Además, estas empresas son las que venden menos en Aragón y más en la Unión Europea.

La gran mayoría de empresas grandes (93 por ciento) y exportadoras (72 por ciento) consideran necesario o muy necesario la realización de un curso de “Inglés comercial”.

Las empresas que tienen intención de vender a través de internet en los próximos 5 años (60 por ciento) y que no tienen trabajadores dedicados a comercialización con estudios superiores (60 por ciento) consideran necesario o muy necesario que sus empleados realicen el curso “Nuevas formas de comercialización”. Estas empresas son también las que gastan menos en innovación por trabajador. Por el contrario, un mayor porcentaje de empresas que innovan (59 por ciento) consideran necesario o muy necesario que sus trabajadores realicen los cursos “Estrategia de marcas” o sobre “Diseño de productos”. El 65 por ciento de las empresas que elaboran bebidas consideran necesario o muy necesario que los trabajadores de su empresa realicen cursos sobre “Diseño de productos” frente al 23 por ciento de empresas de productos perecederos. Estas empresas además de gastar más en innovación por trabajador son las que menos venden a través de su red propia comercial.

En cuanto a las habilidades y actitudes<sup>16</sup> más valoradas en los trabajadores en comercialización se observa que en general todas las habilidades han sido altamente valoradas, ya que más del 90 por ciento de los encuestados indica que son necesarias o muy necesarias, mientras “Capacidad de análisis, síntesis y evaluación”, “Pensamiento crítico” y “Manejo del idioma inglés” son consideradas necesarias o muy necesarias por el 86, 79 y 65 por ciento de los encuestados, respectivamente (Gráfico 5.6).

**Gráfico 5.6 Valoración de las habilidades que necesitan tener los trabajadores en comercialización (% de respuestas)**



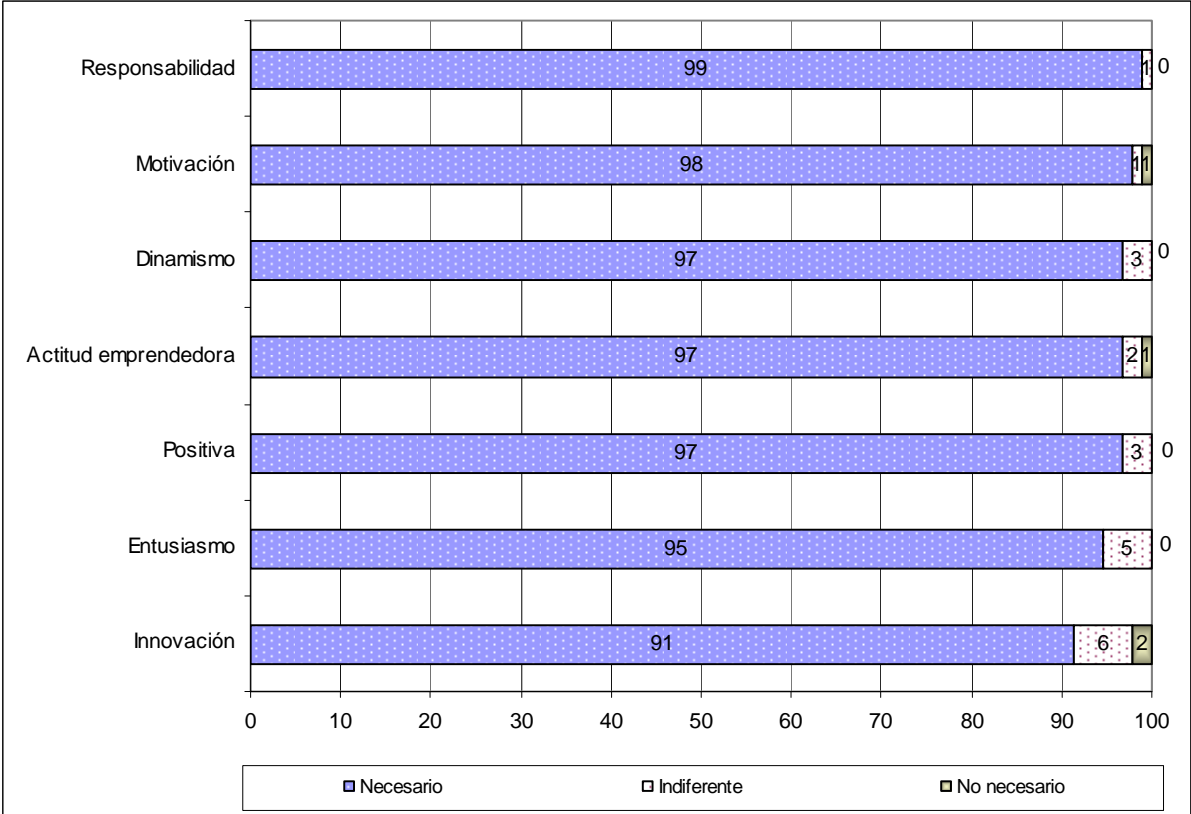
Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades más valoradas son: “Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado”, “Cultura de calidad”, “Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes”, “Capacidad para tomar decisiones”, “Trabajo en equipo” y “Alta capacidad de trabajo”.

En cuanto a las actitudes se observa que, en general, todas han sido también muy valoradas, incluso más que las habilidades, ya que más del 95 por ciento de los encuestados han indicado que son prácticamente todas necesarias o muy necesarias (Gráfico 5.7).

<sup>16</sup> Para una mejor interpretación y comprensión de los resultados de esta pregunta la escala original de 1 a 5 se ha reducido a una escala de 3 niveles donde 1 indica no necesario o poco necesario, llamado no necesario; 2 indiferente y; 3 necesario o muy necesario, llamado necesario.

**Gráfico 5.7 Valoración de las actitudes que necesitan los trabajadores en comercialización agroalimentaria (% de respuestas)**



Fuente: Elaboración propia.

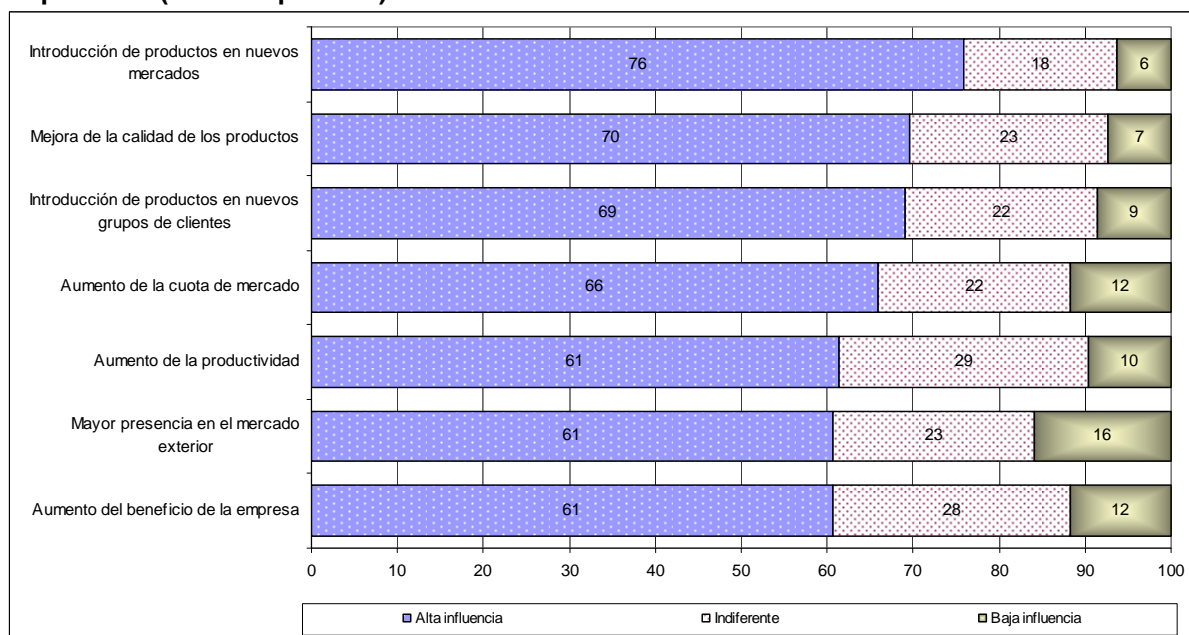
Respecto a la valoración de la influencia que la realización de estos cursos tendrá en diferentes indicadores de competitividad de la empresa<sup>17</sup>, se observa que más de un 60 por ciento de los entrevistados consideran que la realización de cursos de comercialización agroalimentaria tendrá bastante o mucha influencia en los diferentes indicadores de competitividad de la empresa (Gráfico 5.8).

Destaca que casi el 76 por ciento de las empresas consideran que la realización de cursos de comercialización agroalimentaria influirá bastante o mucho en la “Introducción de nuevos productos en nuevos mercados”. En segundo lugar, un 70 por ciento cree que “Mejorará la calidad de sus productos” e “Introducirá nuevos productos en nuevos grupos de clientes”. En menor medida, alrededor del 60 por ciento considera que la realización de cursos de comercialización “Aumentará la productividad” de la empresa, su “Presencia en el mercado exterior” y sus “Beneficios”.

<sup>17</sup> Para una mejor interpretación y comprensión de los resultados de esta pregunta la escala original de 1 a 5 se ha reducido a una escala de 3 niveles donde 1 indica ninguna o poca influencia, llamado Baja influencia; 2 indiferente y; 3 bastante o mucha influencia, llamado Alta influencia.



**Gráfico 5.8 Influencia de la realización de cursos de comercialización en la competitividad empresarial (% de respuestas).**



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas que han realizado algún tipo de innovación (83 por ciento) y que tienen un departamento de comercialización (81 por ciento) consideran que la realización de cursos en comercialización influirá bastante o mucho en la “Introducción de productos en nuevos mercados”.

Entre las empresas que exportan, el 71 por ciento considera que la realización de cursos en comercialización influirá bastante o mucho en la “Introducción de productos en nuevos grupos de clientes”.

En menor medida, las empresas que piensan vender a través de internet en los próximos 5 años (58 por ciento) y un mayor porcentaje de las que gastan en promoción y publicidad (72 por ciento) consideran que la realización de estos cursos en comercialización influirá bastante o mucho en el “Aumento de la cuota de mercado”. Además, estas empresas son más jóvenes y venden menos a países fuera de la Unión Europea.

Un 74 por ciento de empresas que no exporta considera que la realización de cursos de comercialización influirá bastante o mucho en el “Aumento de la productividad”. La mayoría de empresas que piensan exportar en los próximos 5 años (84 por ciento) considera que la realización de cursos de comercialización influirá bastante o mucho en la “Mayor presencia en el mercado exterior” de sus productos. Estas empresas venden menos en Aragón que las que creen que los cursos de comercialización tendrán ninguna o poca influencia.

Finalmente, la totalidad de empresas que venden en internet (100 por ciento) consideran que la realización de cursos de comercialización influirá bastante o mucho en el “Aumento del beneficio de la empresa”. Además, estas empresas llevan menos tiempo funcionando que las que creen que los cursos influirán poco.

### 5.3 Organización de la formación en comercialización agroalimentaria

La última parte del cuestionario tenía como objetivo averiguar el tipo de formación en comercialización preferido por las empresas, es decir, el formato de la formación, duración, horario y forma de impartición de los cursos más adecuados y a quién deben ir dirigidos<sup>18</sup>.

Los resultados muestran que el 56 por ciento de los encuestados prefieren como primera opción los “Cursos con asesoría específica para su empresa”, mientras que un 17 por ciento lo han elegido como segunda opción.

Sólo alrededor de un 20 por ciento de la muestra ha preferido como primera opción los “Seminarios, charlas y jornadas” (17 por ciento), los “Cursos convencionales” (19 por ciento) y las “Ponencias con experiencias de éxito de otras empresas” (22 por ciento). Sin embargo, más del 25 por ciento de las empresas prefieren estas tres modalidades como segunda opción (Seminarios (27 por ciento), Cursos convencionales (26 por ciento) y Ponencias (30 por ciento).

Se ha detectado que la mayoría de empresas que no tienen departamento de comercialización (65 por ciento) prefiere como primera opción los “Cursos con asesoría específica para su empresa”. Además, estas empresas canalizan mayor parte de sus ventas a través de su propia red comercial.

Entre las empresas que han realizado algún tipo de innovación en los 3 últimos años, el 29 por ciento prefiere como primera opción los “Seminarios, charlas y jornadas”. Además, son empresas que cuentan con mayor número de trabajadores dedicados a la comercialización, tienen mayor productividad y gastan más en promoción y publicidad.

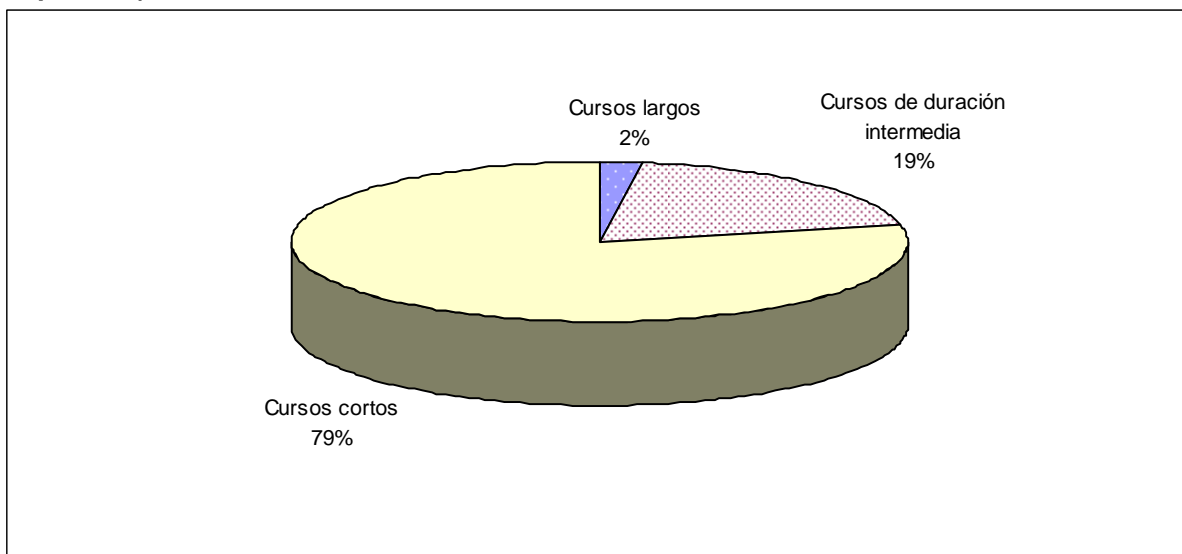
El 23 por ciento de empresas que no piensan exportar en los próximos 5 años prefiere como primera opción los “Cursos convencionales”. Por último, un mayor porcentaje de empresas grandes (44 por ciento) y que tienen departamento de comercialización (38 por ciento) han preferido como primera opción las “Ponencias con experiencias de éxito de otras empresas”. Estas empresas venden más a países fuera de la Unión Europea.

Con respecto a la duración que deberían tener estos cursos de comercialización agroalimentaria, la mayoría de las empresas prefieren los cursos cortos, es decir, aquellos de menos de 50 horas (79 por ciento). Por el contrario, sólo un 19 por ciento prefiere los cursos de duración media (entre 51 y 200 horas) y un 2 por ciento los cursos largos (más de 200 horas) (Gráfico 5.9).

---

<sup>18</sup> Apartado C del cuestionario.

**Gráfico 5.9 Preferencias sobre la duración de los cursos de comercialización (% de respuestas).**



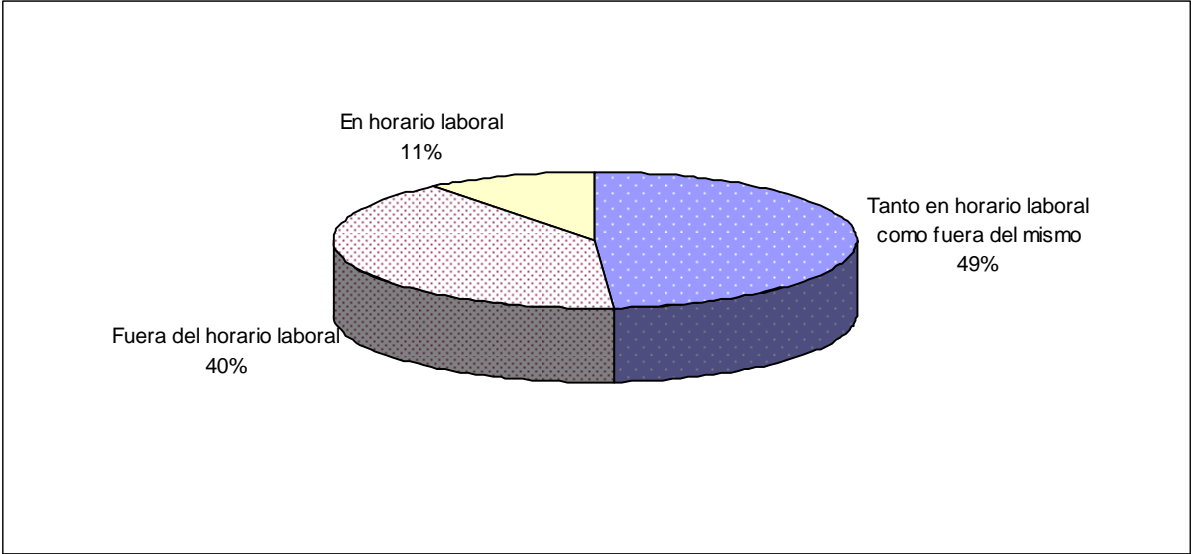
Fuente: Elaboración propia.

Se ha detectado que un alto porcentaje de empresas medianas (86 por ciento), no exportadoras (88 por ciento) y que no tienen trabajadores dedicados a comercialización con estudios superiores (86 por ciento) prefieren los cursos cortos. Estas empresas tienen más trabajadores dedicados a la comercialización.

En cuanto a los horarios de impartición de los cursos, sólo el 11 por ciento de las empresas quiere que los cursos se realicen en horario laboral. Sin embargo, un 48 por ciento prefieren una combinación entre horario laboral y fuera de este horario un 40 por ciento prefiere que se desarrollen exclusivamente fuera del horario laboral (Gráfico 5.10).

La mitad de las empresas pequeñas (50 por ciento), que exportan (52 por ciento), que desean contar con un departamento de comercialización (67 por ciento) y que no tienen trabajadores en comercialización con estudios superiores (49 por ciento) prefieren que los cursos se realicen exclusivamente fuera del horario de trabajo. Además, estas empresas son las que venden mayoritariamente en Aragón.

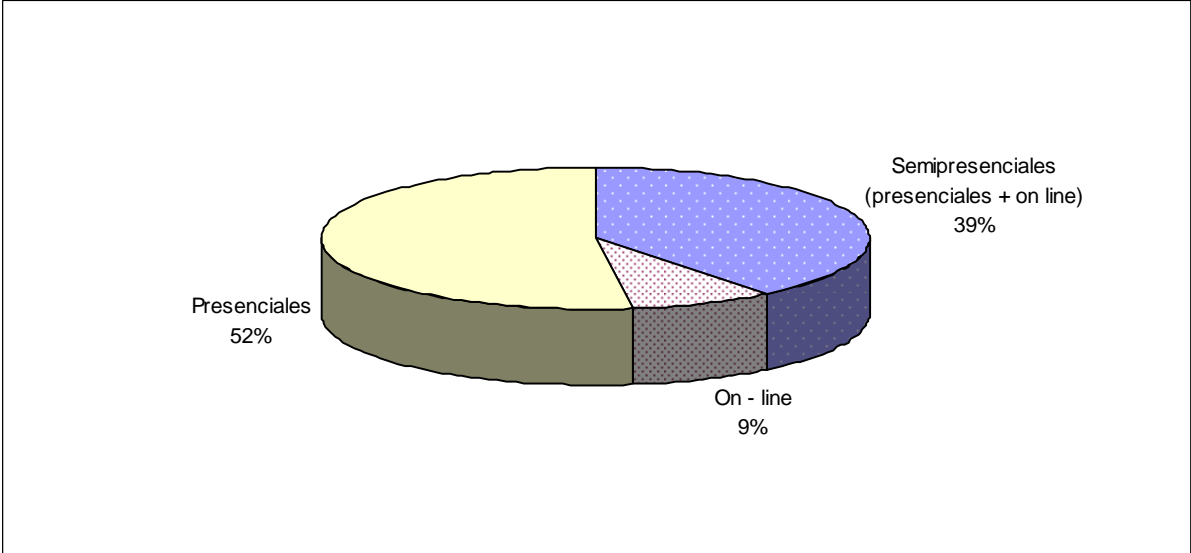
**Gráfico 5.10 Preferencias sobre los horarios de los cursos de comercialización (% de respuestas)**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a si se prefieren cursos presenciales, *on-line* o mixtos, se observa que más del 50 por ciento de las empresas prefiere que los cursos sean presenciales, frente a sólo un 9 por ciento que indica que deberían ser *on-line* exclusivamente. Sin embargo, un 39 por ciento considera que los cursos de comercialización agroalimentaria deberían tener una estructura mixta, es decir, una parte presencial y otra *on-line*. Las empresas que prefieren los cursos presenciales son aquellas que venden mayoritariamente en el mercado nacional mediante una red comercial propia (Gráfico 5.11).

**Gráfico 5.11 Preferencias sobre la impartición de los cursos de comercialización (% de respuestas).**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, respecto a qué empleados deberían recibir cursos de comercialización agroalimentaria casi el 80 por ciento de la muestra considera que estos cursos los deberían realizar los comerciales de la empresa, un 63 por ciento que los deberían realizar los directivos y un 53 por ciento que los deberían realizar los mandos intermedios. Sin embargo, solo el 35 por ciento cree que debería de realizarlos el personal técnico, un 20 por ciento el personal de administración y un 12 por ciento el personal no cualificado.



## 6. Conclusiones y análisis prospectivo

### 6.1 La IAA en Aragón y las perspectivas de comercialización de sus productos

En Aragón existe una tradición agraria muy arraigada, tanto para cultivos en secano como en regadío. A pesar de ser una región del interior de España, con una climatología mayoritariamente continental que limita la variedad de sus correspondientes producciones, en ciertas zonas goza también de una climatología menos severa que permite la obtención de producciones típicas del área mediterránea. La ganadería también encuentra en la región sus principales fuentes de alimentación. La rica orografía aragonesa propicia especies propias de los valles y otras de las montañas, por sus específicas necesidades alimenticias.

Dos aspectos caracterizan IAA aragonesa: por una parte, la gran diversidad de alimentos y bebidas que produce y, por otra, la gran dependencia de las materias primas agrarias regionales, que son utilizadas como *inputs* en sus diferentes procesos productivos. Ambos hechos son los que explican la ligazón de las empresas con el territorio y también la dificultad de que se deslocalicen y se instalen fuera de Aragón, por su dependencia con la cadena de suministros en la comunidad autónoma. Todo ello conforma, en gran medida, la IAA en Aragón.

La importancia económica de la IAA de Aragón puede medirse a través del volumen de facturación, que las fuentes oficiales cifran en unos 2.800 millones de euros en 2010. No obstante, Alimarket, fuente privada especializada en datos de empresas agroalimentarias, estimó en 3.500 millones la facturación de la IAA en dicho año. Adicionalmente, otros dos aspectos además del económico confieren a la IAA mayor trascendencia, como son su importancia social en la generación de empleo, y como elemento vertebrador del territorio.

Las empresas que ofrecen productos con reconocimiento de origen aceptados con sellos de calidad diferenciada por la Unión Europea, como las Denominaciones de Origen Protegidas y las Indicaciones Geográficas Protegidas, tienen una enorme repercusión económica y social en el ámbito rural. Este tipo de empresas tienen que instalarse y ejercer su actividad en determinadas áreas si quieren tener acceso a los sellos de calidad, por lo que el establecimiento de dichos sellos ayuda a evitar la deslocalización de las empresas.

La distribución geográfica de la IAA muestra que hay una gran concentración de empresas en Zaragoza capital, con gran diferencia respecto al resto de la comunidad autónoma, seguida de lejos las ciudades de Huesca y Teruel. En conjunto, la provincia de Zaragoza acumula cerca del 70 por ciento de la facturación total regional, aunque existe un número muy elevado de microempresas y pymes distribuidas por todo el territorio regional.

Por actividades, las empresas cárnicas son las que más facturan y las que más empleo directo generan del total de la IAA. Su importancia es todavía mayor si se considera que una tercera parte del valor de las materias primas empleadas en el conjunto de la IAA la utilizan las empresas cárnicas. Es decir, la industria cárnica es muy dependiente de la

fabricación de productos para la alimentación animal y ésta, a su vez, está fuertemente ligada a las producciones agrícolas de la región. La industria cárnica es un claro exponente de la atomización empresarial existente en la IAA, dado que el 30 por ciento de sus empresas tiene menos de tres empleados. Adicionalmente, una revisión de las ventas de las principales empresas de Aragón indica que gran parte de su facturación corresponde a productos indiferenciados sin marca, como las canales de carne y los despieces.

La fabricación de productos para la alimentación animal se puede considerar como la segunda actividad más importante de la IAA aragonesa. No tanto por el número de empleados, ya que la fabricación de piensos conlleva procesos sumamente mecanizados, sino porque también consume muchas materias primas de la propia comunidad autónoma y tiene la facturación más alta de toda la IAA. Sin embargo, se trata de una actividad intermedia en la cadena agroalimentaria, que va desde el agricultor cerealista hasta el carnicero al que compramos, por lo que es una actividad productiva no muy visible para la sociedad y los consumidores.

Las empresas cárnicas y las empresas fabricantes de productos de alimentación animal representan conjuntamente más del 50 por ciento de la facturación total de la IAA en Aragón. También suponen cerca de las dos terceras partes de las compras totales de materias primas. Por tanto, el conjunto de las industrias de fabricación de productos para la alimentación animal y la industria cárnica es el que da salida natural a gran parte de las producciones de alfalfa y cereales de Aragón.

La importancia de los productos de molinería es también un buen indicativo de la producción de cereales en la región, que en este caso se transforman en harinas para posteriormente ser utilizadas en la fabricación de pan, pastelería y pastas alimenticias. Estos productos se venden a los consumidores finales, en algunos casos, con marcas. La mayoría de las fábricas de pan son hornos de muy pequeña dimensión, ya que las dos terceras partes de las empresas tienen como máximo dos empleados. Sin embargo, dan empleo a un gran número de personas y su importancia social es grande al estar muy distribuidos en el territorio. También cabe resaltar que en pastelería existe un pequeño número de empresas en Aragón que producen pastelería industrial y se encuentran entre las empresas más importantes del ramo en toda España.

La industria del vino es otra actividad con características muy particulares, aunque no es tan importante desde el punto de vista económico y social como las anteriores. A partir de la producción de los viticultores se ha desarrollado un amplio tejido de empresas en Aragón, tanto cooperativas como privadas, que elaboran vino que venden con sus marcas, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Hay cuatro Denominaciones de Origen de vino, además de los vinos de la tierra, sello que también tiene un origen determinado y debe cumplir ciertas reglas de calidad.

Hay otras muchas actividades agroalimentarias, pero el conjunto de empresas que las constituyen no tienen tanta importancia económica, social o territorial aunque entre ellas se encuentren algunas de gran dimensión o con proyección en el mercado.



Esta pormenorización de las principales actividades agroalimentarias refleja lo que globalmente sucede con los principales indicadores de la IAA en Aragón. La IAA en Aragón genera menos valor añadido que la de las regiones limítrofes, debido a que la actividad empresarial se concentra en las primeras transformaciones de la cadena agroalimentaria. Sólo unas pocas empresas realizan posteriores transformaciones para obtener productos más elaborados, que lleguen al consumidor final con sus marcas de empresa y especificando su origen de Aragón.

Las expectativas de crecimiento de la IAA junto al gran apoyo que ha recibido desde las administraciones públicas han sido factores explicativos del gran ritmo de inversión en los primeros años de este siglo. Sin embargo, a partir de 2008, como consecuencia de la crisis y de la saturación del mercado nacional, las inversiones han disminuido. Han perdido protagonismo las inversiones en industrias del vino y tienen más trascendencia las inversiones en empresas fabricantes de productos de alimentación animal, cereales, industrias cárnicas y frutas y hortalizas.

Las inversiones en estas actividades tienen distintas connotaciones. Así, en las industrias del vino hay una gran dosis de innovación, que supone sacar año a año nuevos productos diferenciados. Otras actividades también suelen incorporar innovaciones, sobretudo en procesos que añaden eficiencia a los sistemas de producción, pero mucho menos en nuevos productos. En la mayoría de los casos estas inversiones han permitido incorporar muchos cambios en los servicios y mejoras organizativas para afrontar nuevos negocios y mercados. Estos cambios son más profundos cuando se opera en los mercados exteriores al tener que afrontar una mayor competencia.

Por lo que respecta a las exportaciones, ha ocurrido justo lo contrario que con las inversiones. A partir de 2007 el estancamiento del mercado interior exigió vender en los mercados exteriores. Algunas empresas ya lo hacían y sus exportaciones han seguido aumentando, como en las industrias cárnicas y las de vinos. Otras muchas empresas han tenido una gran expansión en sus exportaciones, como es el caso de las productoras de alfalfa deshidratada.

Las necesidades de comercialización de las empresas agroalimentarias son muy diferentes, dado que muchas realizan procesos intermedios de transformación, mientras otras se dedican a la fabricación de productos para el consumidor final. Uno de los principales problemas de las empresas que operan en las fases intermedias de la cadena agroalimentaria es que no siempre disponen de la información adecuada. Como consecuencia, desconocen las repercusiones que pueden tener sus producciones sobre los productos que finalmente se venden al consumidor final. Aunque en la comercialización de estas producciones intermedias no existe una necesidad tan imperiosa de conocer las demandas de los consumidores, esta información puede ser de gran valor para mejorar la calidad de la oferta.

Uno de los grandes retos de la IAA es aumentar la ya importante utilización de materias primas agrarias de la región en los procesos productivos y mejorar la

comercialización de sus productos. La formación en comercialización agroalimentaria debe adecuarse al tipo de producto, a los mercados a los que va destinado, a los canales comerciales usados y a la proximidad de los consumidores finales.

Es necesario hacer una mención especial a los productos diferenciados, con un origen reconocido y que cumplen ciertos requisitos de calidad. Su comercialización tiene un carácter colectivo a la vez que individual. Los distintos agentes involucrados tienen que llegar a acuerdos, lo que supone compartir visiones comerciales coincidentes, aunque a la vez tengan planteamientos diferentes y siempre tratando de no entrar en una lucha de precios. Un aspecto primordial es que la promoción de estos productos se base en un territorio, que a su vez se promociona el territorio al promocionar sus productos. Por tanto, es necesario realizar esfuerzos conjuntos entre territorios y productos para que la comercialización se beneficie de estas sinergias.

## **6.2 Recursos humanos en comercialización**

Los recursos humanos existentes en la IAA están relacionados con la dimensión empresarial. En las pequeñas y medianas empresas, muchas de carácter familiar, la actividad comercial la lleva el propietario o quien dirige la empresa, a la vez que se ocupa de un sinnúmero de tareas profesionales. Lógicamente su especialización es mínima. Además, estos propietarios más tradicionales suelen ser grandes expertos en las actividades productivas, pero su conocimiento sobre comercialización suele ser más escaso. El cambio de una orientación productiva, en la que predomina la oferta, a una orientación hacia la demanda, en la que el conocimiento de los consumidores y el mercado son fundamentales, supone un salto cualitativo en el que muchas empresas fracasan.

Los propietarios o directores tienen normalmente reticencias para contratar a técnicos especializados en comercialización, por su empeño en llevar personalmente todos los aspectos relacionados con la misma. Por tanto, es difícil la reconversión de estos directivos que, normalmente, suelen tener particulares habilidades en procesos técnicos, pero que tienen conocimientos más bien escasos cuando deben afrontar tareas de cierta complejidad relacionadas con la comercialización.

Los resultados del trabajo señalan que los empresarios tienen una preocupación por la formación, como indica el alto porcentaje de empresas que han participado en cursos. Sin embargo, el número de trabajadores que han asistido a cursos específicos de comercialización agroalimentaria es escaso, a pesar de su interés. Se constata que la oferta de cursos en comercialización agroalimentaria es muy limitada, ofreciéndose sobre todo cursos generales sobre materias cercanas que, en parte, pueden cubrir los objetivos de formación, pero que resultan insuficientes.

Las mayores dificultades que presentan los mercados en la actualidad han forzado a los empresarios a buscar soluciones rápidas y precisas a sus problemas. Los encuestados consideran que los cursos son insuficientes y demandan que vayan acompañados de

asesorías. Por tanto, desean una combinación de cursos con planteamientos generalistas en comercialización agroalimentaria, junto con un posterior debate de problemas relacionados con los productos de cada empresa.

En Aragón hay un buen número de instituciones que imparten cursos de formación, pero hay pocas cuyos cursos se encuentran relacionados con la industria agroalimentaria. Además de la poca oferta existente, la mayoría de los cursos están relacionados con aspectos técnicos y no comerciales. Hay que destacar que el Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA), ha estado impartiendo durante bastantes años un curso en comercialización agroalimentaria.

El uso del tiempo de trabajo es una de las mayores preocupaciones en las empresas, ya que tienen que compaginar la formación de sus empleados con los horarios para atender sus procesos productivos. Las empresas manifiestan que los horarios de los cursos y la lejanía entre la empresa y el lugar donde se imparte el curso, con la consiguiente pérdida de tiempo, son los aspectos que limitan la participación en cursos de formación. Además, en las empresas prefieren que los cursos de formación en comercialización se realicen fuera del horario laboral, o mediante una combinación entre el horario laboral y el no laboral.

Los cursos cortos por debajo de las 50 horas son los más demandados por las empresas y piden que sean predominantemente de carácter presencial. Lo que no está determinado es cómo distribuir el tiempo entre la asistencia a los cursos y las asesorías específicas.

En momentos de dificultades en los mercados como el actual, es necesario buscar nuevos horizontes y clientes, no sólo en el mercado nacional, sino en otros países. La competencia en los mercados exteriores hace necesario un aumento de la calidad de los procesos productivos y también de los productos. Para afrontar estas nuevas actividades se necesita una mayor profesionalización de las tareas comerciales.

Las empresas consideran que el curso más necesario es aquél en el que se enseñe cómo negociar con grandes clientes y proveedores. Además, los encuestados también creen que sería muy deseable la organización de cursos sobre técnicas de comercialización de productos agroalimentarios, técnicas de comunicación (publicidad y promoción), técnicas de comercialización a través de Internet y técnicas de comercialización en el exterior. Las principales necesidades detectadas en materia de formación en actividades de comercialización son:

- Ventas: cómo negociar con grandes clientes y proveedores.
- Publicidad: técnicas de comunicación (publicidad y promoción).
- Promoción de nuevos mercados: técnicas de comercialización a través de Internet y técnicas de comercialización en el exterior.

Finalmente, en todas las empresas se piensa que la realización de cursos en comercialización agroalimentaria les hará aumentar su productividad y competitividad, así como también se incrementará la calidad de sus procesos y productos.

### **6.3 Análisis prospectivo**

La IAA en Aragón utiliza abundantes recursos humanos. También se caracteriza porque el número de ocupados no varía mucho en las épocas expansivas de la economía respecto a las de crisis. Esto se debe fundamentalmente a que la producción de alimentos es una necesidad básica en comparación con otras actividades económicas. Hay algunos productos que son más necesarios que otros, pero aún para los considerados más imprescindibles, los consumidores los siguen comprando, aunque con menor frecuencia o intensidad.

Los productos agroalimentarios son de gran rotación en las ventas y muchos de ellos necesitan la cadena de frío, desde su producción hasta el lugar del consumo. Estas características, junto con otras muchas relacionadas con el consumo de alimentos, hacen que las actividades de comercialización agroalimentaria tengan aspectos específicos no abordados en los cursos más generales sobre comercialización que actualmente se están ofertando en Aragón.

Hay una gran diferencia en la comercialización de los productos agroalimentarios perecederos, como por ejemplo los cárnicos, frente a los no perecederos, como por ejemplo los vinos y aceites. Igualmente, hay productos en los que las marcas y la publicidad juegan un papel muy pequeño y, en otros, en los que ocurre todo lo contrario.

En el caso de las empresas muy pequeñas, la incidencia de las marcas es muy limitada, por lo que cobra especial relevancia la puesta en marcha de acciones colectivas entre empresas en materia de comercialización agroalimentaria, como puede ser una denominación de origen. De ahí la importancia de las promociones genéricas que pueden abarcar a un buen número de empresas y que tienen como objetivo conseguir mayor repercusión en los mercados.

La comercialización de productos agroalimentarios es muy diversa, no sólo por el tipo de productos, sino también por el tipo de consumidores, su cultura y sus gustos. Esta diversidad hace que en la IAA no se alcancen índices elevados de globalización y homogeneidad, como ocurre en otras actividades económicas. Un producto que tenga éxito en un país no necesariamente debe tenerlo en otro. La investigación de mercados es un arma ineludible para conocer esas diferencias.

#### a) Desarrollo futuro del sector

La IAA en Aragón ha tenido un gran desarrollo durante la última década. Es previsible que, si se sustentan las condiciones que han hecho que tomara ese impulso, continúe su expansión. Es de esperar que una vez superada la atonía que existe actualmente en el mercado, las inversiones vuelvan a los niveles que alcanzaban hace unos años. Por otra parte, el esfuerzo que se está realizando para mejorar la penetración en los mercados exteriores, que siempre tarda en dar resultados, se verá reflejado en los próximos años.

La vinculación de la IAA con las materias primas de la región es otra ventaja que va a favorecer su desarrollo futuro. Las empresas agroalimentarias deben añadir valor a los productos ofreciendo bienes diferenciados a los consumidores finales, en los que las materias primas de la región constituyen el primer elemento diferenciador. La producción de vino es un buen ejemplo de este planteamiento.

A la disponibilidad de materias primas diferenciadas hay que añadir que existen otras ventajas competitivas como las buenas condiciones logísticas de Aragón, como la posibilidad de colaborar con núcleos de investigación para el desarrollo de nuevos productos y la dinámica de colaboración ya existente en las empresas. Estos tres aspectos pueden favorecer el futuro desarrollo de la IAA en Aragón.

Un acertado entendimiento de las empresas con sus proveedores y clientes es esencial para sacar provecho de las relaciones de los distintos eslabones de las cadenas agroalimentarias. En Aragón operan las cadenas de distribución alimentarias más importantes del país, lo que ofrece la posibilidad de un trato directo entre las empresas y las grandes cadenas de distribución y, por lo tanto, las empresas puedan llegar a conocer las necesidades de los consumidores. En definitiva, es necesario conocer las perspectivas de los mercados de los distintos productos, las demandas y reacciones de los consumidores así como tener una política comercial adecuada que permita tomar decisiones acertadas y sostenibles en el tiempo.

Es previsible que en los próximos años haya un mayor crecimiento de las empresas más importantes, así como alguna unión entre las pequeñas y medianas. Las necesidades de las empresas son muy distintas según su dimensión, pero las de mediana dimensión puede que sean las que más dificultades tengan para sobrevivir, de acuerdo a las tendencias observadas en la actualidad en otros países.

Una de las limitaciones a este futuro desarrollo es la escasa preparación de los trabajadores en comercialización de la IAA. El nuevo entorno cambiante en el que operan las empresas hace necesario un mayor nivel de formación en comercialización. Las prácticas comerciales que se han seguido tradicionalmente van a dejar de ser pronto las más apropiadas para competir en los mercados globalizados.

## b) Propuestas de mejora

A la hora de proponer estrategias de desarrollo referidas a las necesidades de formación en actividades de comercialización, hay que tener en cuenta que existen empresas muy diferentes con necesidades también muy diferentes y, por tanto, han de ser tratadas con distintas aproximaciones.

1) El primer grupo de empresas está formado por aquellas de notable dimensión cuyos **procesos productivos están en los eslabones intermedios de las cadenas agroalimentarias**.

Estas empresas se dedican a la primera transformación de las materias primas y sus productos son ingredientes que otras empresas usan en la fabricación de productos acabados y listos para el consumo final. La información sobre sus necesidades de producción fluye desde sus clientes, otras empresas de la cadena alimentaria, pero no suelen tener una visión amplia de las necesidades del mercado global, ni de los productos finales que demandan los consumidores.

Estas empresas suelen tener poca información sobre la prospectiva de los mercados en los que finalmente se venden los bienes en los que acaban sus productos, tras ser sometidos a sucesivas transformaciones. Sus canales de información suelen ser limitados y, muchas veces, sólo reciben información a través de sus clientes. Estas empresas pierden el rastro de sus productos cuando entregan sus producciones y no tienen una adecuada información sobre el impacto que la calidad de las mismas tiene en el producto final. Un mayor y mejor conocimiento de aspectos relacionados con los mercados, a los que habitualmente no tienen acceso, mejoraría probablemente su proceso de toma de decisiones comerciales. Mejorarían sus perspectivas de negocio aumentando su capacidad de negociación, a la vez que se podrían generar nuevas oportunidades de negocio hasta ahora no contempladas.

Las necesidades más inmediatas de este tipo de empresas están muy marcadas por las relaciones con proveedores y clientes, de los que dependen para alcanzar óptimos resultados empresariales. Las negociaciones pueden ser cruciales para llegar a acuerdos estables y reflejarlos en contratos de corta y media duración.

No es de extrañar, por lo tanto, que la mejora en las técnicas de negociación sea una necesidad que se ha puesto de manifiesto en el estudio por parte de las empresas. Los conocimientos comerciales impartidos en los cursos deberían estar más vinculados con los alimentos y bebidas elaborados a partir de sus producciones.

2) El segundo grupo está formado por **micro y pequeñas empresas**, que suelen vender productos típicos y están muy diseminadas en el territorio aragonés.

La supervivencia futura de este tipo de empresas se fundamenta en la venta de productos de alto valor añadido, con una gran vinculación al territorio en el que se producen. Sus ventas presentan una fuerte dependencia con las actividades turísticas de la zona. La

comercialización de los productos agroalimentarios no se puede separar de otras actividades económicas y las actuaciones conjuntas adquieren una gran trascendencia. Por tanto, se trata de un tipo de comercialización conjunta de productos agroalimentarios y actividades turísticas, que se ofrecen a los visitantes de las zonas donde están ubicadas las empresas. En este caso es necesario que los empresarios sepan sobre comercialización de productos agroalimentarios, pero también sobre cómo actuar cuando sus clientes piden servicios de muy distinta naturaleza. Sus productos deben de estar donde acudan los visitantes, aunque también sus lugares de producción pueden ejercer un enorme atractivo para impulsar las ventas.

La búsqueda de canales cortos de comercialización, la comunicación directa con los consumidores y visitantes, así como el uso de Internet para mejorar su visibilidad son aspectos que pueden propiciar sus ventas. Los mercados para este tipo de productos siempre han sido locales, pero el uso de Internet y los actuales servicios logísticos han abierto nuevas oportunidades de comercialización que estas empresas deben conocer y saber manejar.

Estas empresas tienen una gran trascendencia para el desarrollo rural, pero presentan el inconveniente de encontrarse muy diseminadas en el territorio. Los cursos deberían impartirse en las cabeceras de las comarcas para que las empresas tengan mejor acceso a la formación. Hay que tener en cuenta que las personas que dirigen estas pequeñas empresas se dedican casi exclusivamente al día a día de la empresa, lo que hace que les resulte muy difícil encontrar tiempo para asistir a cursos de formación.

Los cursos de comercialización deberían ajustarse a sus necesidades con una combinación de técnicas en comercialización, comunicación e información de mercados. El trato con el cliente y el servicio postventa es también importante para este tipo de negocios. A la vez que se impartan cursos sobre comercialización agroalimentaria a las microempresas del ámbito rural, habría que encontrar sinergias con otras enseñanzas de comercialización de productos y servicios vinculados al territorio.

3) El tercer grupo está conformado por **pequeñas y medianas empresas agroalimentarias**, de mayor o menor dimensión, con productos acabados listos para su consumo.

Sus mercados suelen estar en Aragón, aunque también en otras regiones limítrofes, al no tener capacidad para vender en todo el territorio nacional. El salto de los mercados regionales, en los que operan y que les son conocidos, a otros mercados les puede suponer grandes dificultades. El acceso a estos mercados se puede considerar como lanzar un nuevo producto, tanto por el desconocimiento que la empresa pueda tener sobre el nuevo mercado, como por la novedad del producto para los nuevos consumidores.

Estas empresas son importantes no sólo por su elevado número y por el número de empleados, sino porque son también las empresas que puede llegar a crecer si consiguen introducir sus productos en nuevos mercados, incluido el mercado exterior. La expansión en

el mercado nacional es más difícil para los productos perecederos por las dificultades logísticas, no del transporte en sí mismo, sino por la necesidad de alcanzar unos volúmenes mínimos que abaraten el transporte en frío.

El salto comercial hacia la exportación puede suponer un importante cambio cualitativo en la operatividad de las empresas. El escaso conocimiento del inglés por parte de muchos comerciales que operan en el mercado interior es un factor limitante. Además, estos comerciales suelen carecer de conocimientos precisos sobre los mecanismos para tener seguridad en el cobro de las exportaciones, la negociación con diferentes cadenas de distribución en otros países, la forma de comunicar las características de sus productos o las necesidades de los consumidores extranjeros.

Estas empresas necesitan cursos en los que se impartan temas más novedosos de comercialización agroalimentaria, que les sirvan para la introducción e implantación de sus productos, tanto en el mercado interior como en el exterior. Los canales alternativos de comercialización y las negociaciones con las grandes cadenas deberían también ser dos aspectos a tratar con especial atención en los cursos a impartir.

Las asesorías sobre comercialización adquieren para estas empresas una mayor importancia y deberían tener mayor duración que en el caso de las empresas descritas anteriormente. Los cursos se podrían realizar en un lugar común al que asistieran todos los participantes y las asesorías se celebrarían en las propias empresas. Es importante que los asesores conozcan las empresas en su propio medio y las instalaciones que estas tienen.

#### 4) Finalmente, el último grupo lo conforman las **empresas de mayor dimensión**.

Su casuística también es de distinta naturaleza porque algunas producen productos acabados para venderlos directamente a los consumidores, o a través de marcas propias o marcas del distribuidor, pero otras venden productos indiferenciados a otras empresas. Además, algunas son de capital aragonés, otras son empresas de ámbito nacional con plantas de producción en Aragón y un tercer núcleo corresponde a empresas multinacionales, con sede fuera de España, pero instaladas en Aragón. Parece más probable que sólo el primer tipo de empresas requiera con más intensidad cursos de formación en comercialización agroalimentaria.

Para este colectivo, sería necesario llevar a cabo una atención más personalizada o en pequeños grupos. Los cursos pueden celebrarse de manera conjunta siempre y cuando las materias requeridas sean las mismas. Dado que el número de estas empresas es pequeño pudiera ser que no se alcanzase un número suficiente de participantes para los cursos, que justifique su implantación.

Para estas empresas, la fórmula de cursos y asesoría sería también la más recomendable pero deberían realizarse en la propia empresa. Las asesorías serían más extensas porque el llegar a conocer todos los aspectos relacionados con la comercialización de sus productos llevaría más tiempo y sería recomendable llevar a cabo un debate con los comerciales sobre las soluciones propuestas en las asesorías.



La transmisión de conocimientos será más compleja ya que posiblemente tendría que haber una combinación de temas generales en el curso común, otros temas más específicos relacionados con la empresa y asesorías complementarias. La selección de los temas tendría que ser previa consulta con las empresas, para la impartición colectiva, y muy específica para cada empresa, ya que pueden existir enormes diferencias entre empresas, atendiendo a las características de sus productos y a otro tipo de circunstancias.

A modo de consideraciones finales, en este trabajo se ha analizado la IAA en Aragón, aportando sus principales características y condicionamientos para su futuro desarrollo. Todo parece indicar que, una vez reestablecida la normalidad de las condiciones del mercado interno, la IAA podrá recuperar el ritmo expansivo que tenía hace unos años. Las exportaciones pueden compensar la contracción del mercado interno ya que la IAA se encuentra en una buena posición para seguir creciendo en los mercados exteriores, siguiendo la dinámica de los últimos años.

Se ha puesto de manifiesto la escasa creación de valor que viene condicionada por varios factores. Uno es la poca orientación comercial de las empresas, mucho más centradas en los aspectos productivos. Esta baja orientación a la comercialización es debida a la escasa formación en comercialización de los trabajadores, como se ha puesto de manifiesto el estudio. Los responsables de las empresas manifiestan la necesidad de que los trabajadores se formen en comercialización y el convencimiento de los beneficios que tendrá la formación en sus indicadores de competitividad. Los encuestados también han indicado que la oferta de cursos en comercialización agroalimentaria es escasa e insuficiente, como también ha quedado patente al revisar los cursos de formación que se ofrecen en la actualidad en Aragón.

Quienes han contestado a la encuesta han manifestado de una manera bastante homogénea sus opiniones y percepciones sobre la oferta formativa y las necesidades de formación en comercialización agroalimentaria. Sin embargo, como existe una gran variedad de empresas, tanto en cuanto a dimensión, como a tipo de actividad que realizan o localización en el territorio, será necesario tener en cuenta todos estos aspectos diferenciales a la hora de diseñar los futuros cursos en comercialización agroalimentaria dirigidos a la IAA en Aragón.



## REFERENCIAS

- ALBISU, L.M. y LAAJIMI, A. (1997): "Competitividad de la industria agroalimentaria en Aragón", *Documento de Trabajo* 97/10. SIA-DGA, <http://www2.cita-aragon.es/citarea/handle/10532/128>.
- ALBISU, L.M. (1999): "La economía agroalimentaria en Aragón". *CAI* 100, 6, 1-94 pp.
- ALBISU, L.M.; MEZA, L. y LAAJIMI, A. (2000): "Agrofood industries competitiveness according to the products sold in the market". *Medit*, 2, 2-8 pp.
- ALBISU, L.M. (2001): "Impulsos organizativos desde el sector público y privado. La industria agroalimentaria en Aragón". *Surcos*, 71, 42-43 pp.
- ALBISU, L.M.; GRACIA, A. y SANJUAN, A.I. (2004): "La industria agroalimentaria en el Valle del Ebro", Gobierno de Aragón, Zaragoza.
- ALBISU, L.M.; MAMAQUI, X. y GONZÁLEZ, M.A. (2005): "La industria agroalimentaria: Actividad fundamental para el desarrollo del sistema agroalimentario aragonés". *Revista de Economía Aragonesa*, 28, 91-112 pp.
- ALIMARKET. (2001a): *Informe Anual 2001. Alimentación Perecedera*.
- ALIMARKET. (2001b): *Informe Anual 2001. Alimentación No Perecedera*
- ALIMARKET. (2001c): *Informe Anual 2001. Bebidas..*
- ALIMARKET. (2011a): *Informe Anual 2011. Alimentación Perecedera*.
- ALIMARKET. (2011b): *Informe Anual 2011. Alimentación No Perecedera*
- ALIMARKET. (2011c): *Informe Anual 2011. Bebidas*.
- ALTIA CONSULTORES. (2009): "Detección de necesidades formativas. Industrias alimentarias", [http://www.larioja.org/upload/documents/509527\\_Sector\\_Industrias\\_Alimentarias.pdf](http://www.larioja.org/upload/documents/509527_Sector_Industrias_Alimentarias.pdf)
- ARAGONESA DE CONSULTORÍA. (2008): La industria agroalimentaria aragonesa, <http://www.crea.es/economia/pdf/Industria%20Agroalimentaria%20Aragonesa.pdf>
- ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA, AIN. (2012): "Diagnóstico de necesidades de formación en el sector de Industria Agroalimentaria", <http://www.cnta.es/boletin/b5/encuentros/ain-cnta.php>
- ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DE ALIMENTACIÓN DE ARAGÓN, AIAA. (2007): "Una estrategia para la industria alimentaria en Aragón", <http://www.aiaa.es/planestrategico/PresentacionPlanEstrategicoPonenciaPRICE.pdf>.
- ASTIGARRAGA, E. (2004): El Método Delphi. Universidad de Deusto. Mimeo. San Sebastián. 14 pp.
- CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ZARAGOZA, CÁMARA DE ZARAGOZA. (2011): [www.camarazaragoza.com](http://www.camarazaragoza.com) (fecha de ingreso noviembre 2011).
- CAUDEVILLA, A., GIL, J.M. y PÉREZ y PÉREZ, L. (1994): "Estructura económica y política comercial del sector de fabricación de piensos compuestos en Aragón". *ITEA-Producción Animal*, 90A(1), 28-37 pp.

- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE COMERCIO DE ARAGÓN, CEMCA. (2011): “Estudio del sector comercio y sus perspectivas de futuro”, [http://inaem.aragon.es/portal/page/portal/INA/Documentos%20General/Formacion/estudios%20y%20jornadas/AA2010-02\\_informe%20final.pdf](http://inaem.aragon.es/portal/page/portal/INA/Documentos%20General/Formacion/estudios%20y%20jornadas/AA2010-02_informe%20final.pdf).
- CENTRO EUROPEO PARA EL DESARROLLO DE LA FORMACION PROFESIONAL, CEDEFOP. (2010): “Una mirada hacia la formación profesional. España”.
- CONFEDERACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ARAGONESA, CEPYME-Aragón. (2011): <http://www.cepymearagon.es/> (fecha de ingreso noviembre 2011).
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ZARAGOZA, CEZ. (2011): <http://www.cez.es/FORMACION/index.aspx> (fecha de ingreso noviembre 2011).
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ARAGON, CREA. (2011): <http://www.crea.es/formacion/inicio.htm> (fecha de ingreso noviembre 2011).
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN, CESA. (2010): “Informe sobre la situación económica y social en Aragón en 2010. Panorama Económico”. Zaragoza.
- DELCOURT, J. (1998): “El papel de la empresa e la formación permanente”, Office for Official Publications of the European Communities.
- DIÉGUEZ, M.I. (2000): “Formación en la industria alimentaria: su importancia para la competitividad de las empresas”. *Ciencia y Tecnología Alimentaria*, 2, 253-264 pp.
- DIRCE. (2010): “Directorio Central de Empresas”, Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do;jsessionid=1CF1F0F212A03AE02184B6177C076A56.jaxiBD01?type=db&divi=dir&his=0&L=0> (fecha de ingreso julio 2011).
- DIRCE. (2011): “Directorio Central de Empresas”, Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do;jsessionid=1CF1F0F212A03AE02184B6177C076A56.jaxiBD01?type=db&divi=dir&his=0&L=0> (fecha de ingreso marzo 2012).
- DOMINGO, J.I. y ALARCÓN, S. (2011): “La industria agroalimentaria en Aragón”. *Economía Aragonesa*, 45, 87-100 pp.
- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, EOI. (1988): “El sector agroalimentario en Aragón. Perspectivas del sector y necesidades formativas”. EOI, Programa FSE, 1-224 pp., Madrid.
- FEDERACIÓN AGROALIMENTARIA DE COMISIONES OBRERAS, FACO. (2008): “Asesor Web en el diagnóstico de necesidades formativas en el sector agroalimentario de Castilla La Mancha”, [http://www.sepecam.iccm.es/fileadmin/user\\_upload/Otras\\_Entidades/entidades\\_sinanimio/Acc\\_complementarias/2008/200814.pdf](http://www.sepecam.iccm.es/fileadmin/user_upload/Otras_Entidades/entidades_sinanimio/Acc_complementarias/2008/200814.pdf).
- FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL METAL DE ZARAGOZA, FEMZ. (2010): “Estudio del sector industrial, actividades comprendidas entre los CNAE (2009) 24 y 33 y sus perspectivas de futuro”, [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/docs2/Areas%20Genericas/Publicaciones/01-GUIA-AA2010-01\\_GUIA\\_SUPERVIVENCIA.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/docs2/Areas%20Genericas/Publicaciones/01-GUIA-AA2010-01_GUIA_SUPERVIVENCIA.pdf).
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS, FIAB. (2011): “Oferta Formativa Gratuita 2011. Sector alimentación y bebidas. Dirigido a trabajadores del sector y desempleados”. [http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20110415140831.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20110415140831.pdf) (fecha de ingreso noviembre 2011).
- FERNÁNDEZ, M.L., MEZA, L. y ALBISU, L.M. (1998): “La agroindustria en Aragón, Navarra y La Rioja”. *Documento de trabajo*, 98/9, Gobierno de Aragón”. <http://www2.cita-aragon.es/citarea/handle/10532/137>.

- FUNDACIÓN ARAGONESA PARA LA FORMACION Y EL EMPLEO, ARAFOREM. (2011): Comisiones Obreras. <http://www.araforem.es/cursos.aspx> (fecha de ingreso noviembre 2011).
- FUNDACIÓN FORMACIÓN Y EMPLEO DEL CASTILLA Y LEÓN, FOREMICYL. (2012): "Estudio de necesidades formativas y condicionantes laborales que intervienen en el acceso a la formación de los trabajadores de actividades con amplio potencial de desarrollo en el ámbito agrario y agroalimentario de Castilla y León". [http://www.forem.es/espanol/VERDE/pdf/2muestra/castilla\\_leon/4.pdf](http://www.forem.es/espanol/VERDE/pdf/2muestra/castilla_leon/4.pdf).
- FUNDACIÓN SEPI. (2010): Encuesta sobre Estrategias Empresariales. (<http://www.funep.es/esee/sp/svariables/cuestionarios/c-esee10.pdf>)
- GIL, J.M., IRAIZOZ, B., RAPÚN, M. y SÁNCHEZ, M. (1998): "Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra". *Economía Agraria*, 182, 167-206 pp.
- GIL, J.M. y PÉREZ y PÉREZ, L. (1998): "La agroindustria y el desarrollo regional", en: OLMEDA, M. y CASTILLO, J.S. (Coords.): *El sector agroalimentario y el desarrollo regional*, 101-123 pp., Universidad de Castilla La Mancha.
- GODET, M. (1996): *Manuel de prospective stratégique, tome 2: L'art et la méthode*, Dunod, Paris.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E. (2005). Análisis de Encuestas. ESIC Editorial. Madrid.
- INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO, INAEM. (2010): "Observatorio del mercado de trabajo 2010".
- INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO, INAEM. (2011): <http://plan.aragon.es/MapaRec.nsf/General> (fecha de ingreso noviembre 2011).
- INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, IAEST. (2011): "Cuentas de la Industria Aragonesa", [http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/Economia/InformacionTemas/SectorProductivo/Industria/ci.01\\_Cuentas\\_industria\\_aragonesa.detalleDepartamento?channelSelected=0](http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/Economia/InformacionTemas/SectorProductivo/Industria/ci.01_Cuentas_industria_aragonesa.detalleDepartamento?channelSelected=0) (fecha de ingreso julio 2011).
- INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, IAEST. (2012a): "Microdatos INE", Explotación IAESTPeriodicidad: Trimestral, [http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/EstadisticasLaborales/Informacion\\_por\\_temas/mercado\\_trabajo/encuesta\\_poblacion\\_Activa/ci.01\\_Microdatos\\_INE.detalleDepartamento?channelSelected=11c1c6daf36fa210VgnVCM100000450a15acRCRD](http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/EstadisticasLaborales/Informacion_por_temas/mercado_trabajo/encuesta_poblacion_Activa/ci.01_Microdatos_INE.detalleDepartamento?channelSelected=11c1c6daf36fa210VgnVCM100000450a15acRCRD) (fecha de ingreso febrero 2012).
- INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, IAEST. (2012b): "Fuente: INEbase", Periodicidad: Trimestral, [http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/EstadisticasLaborales/Informacion\\_por\\_temas/mercado\\_trabajo/encuesta\\_poblacion\\_Activa/ci.02\\_INEbase.detalleDepartamento?channelSelected=11c1c6daf36fa210VgnVCM100000450a15acRCRD](http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/EstadisticasLaborales/Informacion_por_temas/mercado_trabajo/encuesta_poblacion_Activa/ci.02_INEbase.detalleDepartamento?channelSelected=11c1c6daf36fa210VgnVCM100000450a15acRCRD) (fecha de ingreso febrero 2012).
- INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, IAEST. (2012c): "Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social", [http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/EstadisticasLaborales/Informacion\\_por\\_temas/mercado\\_trabajo/afiliados\\_seguridad\\_social/ci.01\\_SeriesMarzo2010UltimoDato.detalleDepartamento?channelSelected=11c1c6daf36fa210VgnVCM100000450a15acRCRD](http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/EstadisticasLaborales/Informacion_por_temas/mercado_trabajo/afiliados_seguridad_social/ci.01_SeriesMarzo2010UltimoDato.detalleDepartamento?channelSelected=11c1c6daf36fa210VgnVCM100000450a15acRCRD) (fecha de ingreso febrero 2012).

- INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO, IAF. (2011): <http://www.aragonempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/9BFA421EB3CC15FDC125786F0037FB35?OpenDocument> (fecha de ingreso noviembre 2011).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2010a): Encuesta Industrial de Empresas (<http://www.ine.es/metodologia/t05/t0530p048.htm>).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2010b): Encuesta sobre Innovación en las Empresas (<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft14/p061&file=inebase>).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE. (2012): "Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CNAE 2009" <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>.
- INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES, INCUAL. (2011): [http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice\\_incual.html](http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_incual.html) (fecha de ingreso noviembre 2011).
- LANDETA, J. (1999): *El metodo Delphi*. Ariel. Barcelona.
- LANGREO, A. (2004): "La industria agroalimentaria en las Comunidades Autónomas. Condiciones, tendencias y estrategias para un único mercado". *Distribución y Consumo*, 73, 5-37 pp.
- LINSTONE, H.A. y TURROF, M. (1975): *The Delphi method, techniques and applications*, Addison Wesley Publishing.
- MAMAQUI, X., MEZA, L. y ALBISU, L.M. (2000): "Las empresas agroindustriales en Aragón: características estructurales y estrategias empresariales". *Anales de Economía Aplicada*, XIV Reunión ASEPELT-España.
- MAMAQUI, X., MEZA, L. y ALBISU, L.M. (2001): "La industria agroalimentaria en Aragón: competitividad y estrategias empresariales". Documento de Trabajo, 01/03, Unidad de Economía Agroalimentaria y de los Recursos Naturales. CITA. Gobierno de Aragón, <http://www2.cita-aragon.es/citarea/handle/10532/152>.
- MAMAQUI, X., MEZA, L. y ALBISU, L.M. (2002): "Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España". *Agroalimentaria*, 14, 69-88 pp.
- MAMAQUI, X., GONZÁLEZ, M.A. y ALBISU, L.M. (2009): "La relación entre ventajas competitiva y resultados empresariales en la industria". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 9(2), 79-104 pp.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, MAPA. (2004a): "Cuadernos de información económica sobre la industria agroalimentaria", 15, Madrid.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, MAPA. (2004b): "Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) de productos agroalimentarios", Dirección General de Alimentación, Secretaría General de Agricultura y Alimentación. Madrid.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, MEDIO RURAL Y MARINO, MARM. (2010). Indicadores y Ratios de la industria agroalimentaria Nacional y por CCAA, [http://www.magrama.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/INDICADORES\\_y\\_RATIOS\\_NACIONAL\\_y\\_CC.AA\\_2010\\_tcm7-156936.pdf](http://www.magrama.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/INDICADORES_y_RATIOS_NACIONAL_y_CC.AA_2010_tcm7-156936.pdf) (fecha de ingreso marzo 2012).

PÉREZ y PÉREZ, L. y GIL, J.M. (1991): "Industria y comercialización en el sector agroalimentario". *Papeles de Economía Española*, Economía de las Comunidades Autónomas, 10, 229-243 pp.

PÉREZ y PÉREZ, L. y FEIJÓO, M.L. (1993): "La industria agroalimentaria en Aragón". *Agricultura. Revista Agropecuaria*. 729, 310-312 pp.

UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES, UGT Aragón. (2011): [www.ugtaragon.es/formacion](http://www.ugtaragon.es/formacion) (fecha de ingreso noviembre 2011).

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID. (2009): "Análisis de las necesidades formativas del sector agroalimentario en la Comunidad de Madrid", [http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=filename%3DSECTOR+AGROLAIMENTARIO\\_UPM.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310558075189&ssbinary=true](http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=filename%3DSECTOR+AGROLAIMENTARIO_UPM.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310558075189&ssbinary=true).





## ANEXO I



**Cuadro A1 Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de 2009. Industria de la alimentación y Fabricación de Bebidas.**

Division	Grupo	
		SECCION C: INDUSTRIA MANUFACTURERA
10		Industria de la alimentación
	10.1	Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos
	10.2	Procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
	10.3	Procesado y conservación de frutas y hortalizas
	10.4	Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales
	10.5	Fabricación de productos lácteos
	10.6	Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos
	10.7	Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias
	10.8	Fabricación de otros productos alimenticios
	10.9	Fabricación de productos para la alimentación animal
11		Fabricación de bebidas
	11.0	Fabricación de bebidas

Fuente: INE (2012).



## ANEXO II



**Cuadro A2 Comercio Exterior de la IAA aragonesa por provincias en 2010 (Mill. €).**

	Zaragoza		Huesca		Teruel	
	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.
Animales vivos	18,4	11,6	40,2	22,7	1,6	1,8
Carne y despojos comestibles	111,3	14,6	109	12,8	5,4	0,1
Pescados y Crustáceos	15,3	273,3	1,7	0,2	0	0
Leche y derivados, huevos de aves, miel	34,7	13,2	2	0,3	0	0,1
Los demás productos de origen animal	11,3	1,2	0,2	0,1	--	0
Plantas vivas y productos floricultura	0	6	0,3	0	0	--
Legumbres, hortalizas, tubérculos	12	9,8	0,3	0,9	0,1	0,3
Frutos comestibles	38,1	10,4	53,2	0,9	4,6	0,1
Café, te, yerba mate y especias	0,6	0,4	0	0	--	--
Cereales	14,2	43,2	0,3	57,7	0,5	0,4
Productos de Molinería; malta, gluten	68,2	6,2	6,9	0,4	0,3	0,1
Semillas y frutos oleaginosos	102,1	7,5	18	0,7	0	0,2
Gomas, resinas y demás jugos y extractos	0,9	0,7	0	0,2	--	--
Mat. Trenzables y otros ptos. Origen vegetal	0	0	--	0,1	--	--
Grasas y aceites animales o vegetales	0,7	5,1	0,2	4,6	1,8	0,1
Preparaciones de carne, de pescado	0,9	2,9	0,2	0,5	0,1	0
Azúcares y artículos de confitería	17	11,4	0	0,3	--	0,1
Cacao y sus preparaciones	26,4	20	0	0	--	--
Prep. con cereales, harina, leche y pastelería	25,8	10,1	4	0	0	--
Prep. de legumbres, hortalizas, frutas	13	2,4	8,9	0	0,1	0,1
Prep. alimenticias diversas	4,1	37	46,7	0,6	0	0,1
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	74,9	9,8	9,2	0	0,1	0,1
Alimentación animal y resid. Ind. Alimentarias	12,3	20,9	3,6	4,8	0	0,4
Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado	0,3	--	0	--	--	--
<b>Total IAA</b>	<b>602,26</b>	<b>517,9</b>	<b>304,9</b>	<b>107,8</b>	<b>14,7</b>	<b>4</b>

Fuente: CESA (2010).

**Cuadro A3 Empresas agroalimentarias en la provincia de Zaragoza con ventas superiores a 30 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
CALADERO, S.L. - GRUPO	P	Zaragoza	Zaragoza	580	1.400
JORGE, S.L. (GRUPO SAMPER)	P	Zaragoza	Zaragoza	325	1.636
SYRAL IBERIA, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	98	177
ARAGONESA DE PIENSOS, S.A. (ARPISA)	P	Utebo	Zaragoza	90	200
CONSERVAS TERRAMAR, S.A.	NP	Bisimbre	Campo de Borja	66	135
LACASA, S.A. - GRUPO	NP	Utebo	Zaragoza	65	480
LA ZARAGOZANA, S.A.	B	Zaragoza	Zaragoza	62	127
S.A.T. FRUTARIA	P	Zaragoza	Zaragoza	60	2.300
BIOLOGIA Y NUTRICION, S.A. (BYNSA)	NP	El Burgo de Ebro	Zaragoza	53	61
COOP. PASTORES GRUPO COOPERATIVO	P	Zaragoza	Zaragoza	50	80
PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA BELLA EASO, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	38	320
CAMPDULCE CURADOS, S.L.	P	Zuera	Zaragoza	37	15
AGROALIMENTARIA DE TERUEL, S.A.	P	Zaragoza	Zaragoza	33	130
PASTAS ALIMENTICIAS ROMERO, S.A.	NP	Daroca	Campo de Daroca	32	70
ARENTO INDUSTRIAS CARNICAS, S.L.	P	Zaragoza	Zaragoza	31	68
NUTRIGAL SOCIEDAD ARAGONESA DE MOLINERIA, S.L.	NP	Zaragoza	Zaragoza	30	30

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.



**Cuadro A4 Empresas agroalimentarias en la provincia de Zaragoza con ventas entre 6 y 30 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
COOPERATIVA AGRICOLA ARAGONESA DEL EBRO (CADEBRO)	P	Casetas	Zaragoza	27	12
IBERICA DE SALES, S.A.	NP	Remolinos	Ribera Alta del Ebro	25	44
VILLA CORONA, S.A.	P	El Burgo de Ebro	Zaragoza	24	23
GRANJA SAN MIGUEL, S.A.T.	P	Villarreal de Huerva	Campo de Daroca	23	10
AGRICOLA GIL, S.L.	P	La Almunia de Doña Godina	Valdejalón	22	60
GRANDES VINOS Y VIÑEDOS, S.A.	B	Cariñena	Campo de Cariñena	22	83
S.A.T. GRANJA VIRGEN DEL ROSARIO	P	Villarreal de Huerva	Campo de Daroca	20	24
BODEGAS BORSAO, S.A.	B	Borja	Campo de Borja	20	40
MYTA, S.A. DE MINERIA Y TECNOLOGIA DE ARCILLAS	NP	Zaragoza	Zaragoza	20	82
GRUPO PANISHOP	P	Zaragoza	Zaragoza	19	250
EL PEQUEÑO MOLINO, S.A.	NP	Pina de Ebro	Ribera Baja del Ebro	19	200
GRUPO PANISHOP	NP	Zaragoza	Zaragoza	19	250
COOP. BODEGAS SAN VALERO	B	Cariñena	Campo de Cariñena	18	60
MANANTIALES DEL PIEDRA, S.A.	B	Villanueva de Gállego	Zaragoza	17	40
CARNICAS EJEA, S.L.	P	Ejea de los Caballeros	Cinco Villas	16	41
SCA IBERICA, S.A.	P	Mequinenza	Bajo Cinca	16	37
HARINAS POLO, S.A.	NP	Villanueva de Gállego	Zaragoza	16	25
PROFESIONALES DE LA CARNE, S.L.	P	Villanueva de Gállego	Zaragoza	16	33
CONSERVAS MARTINEZ SOMALO, S.A.	NP	Mallén	Campo de Borja	15	100
MILLAN VICENTE, S.L.	P	La Muela	Zaragoza	13	54
COOP. BODEGAS VIRGEN DEL AGUILA	B	Paniza	Campo de Cariñena	13	34
MERCACORREAS, S.A.	P	Zaragoza	Zaragoza	12	19
COOP. CASA DE GANADEROS DE ZARAGOZA	P	Zaragoza	Zaragoza	10	12
CARNICAS GALLEGO, S.A.	P	Villanueva de Gállego	Zaragoza	9	60
DISTRIBUCIONES ALIMENTARIAS BIMARCA, S.L.	P	Zaragoza	Zaragoza	9	44
TOSTADOS DE CALIDAD, S.L.	NP	Zaragoza	Zaragoza	9	40
JAMONES E. VELAZQUEZ, S.A.	P	Zaragoza	Zaragoza	8	31
HERMANOS ALVAREZ OROS, S.L.	P	Zaragoza	Zaragoza	8	18
BODEGAS ARAGONESAS, S.A.	B	Fuendejalón	Campo de Borja	8	42
S.A. ALIMENTARIA ARAGONESA (SAAR)	P	Ejea de los Caballeros	Cinco Villas	8	60
AGUAS DEL MAESTRAZGO, S.L.	B	Zaragoza	Zaragoza	8	35
COOP. AGRARIA SAN SEBASTIAN (COSANSE)	P	La Almunia de Doña Godina	Valdejalón	7	50
FRANCO Y NAVARRO, S.A.	P	Zaragoza	Zaragoza	7	9
CONSERVAS LAZAYA FRUTAS Y DULCES, S.A.	NP	Calatayud	Comunidad Calatayud	7	65
CONCESIONES Y BEBIDAS CARBONICAS, S.A. (COBECSA)	B	Zaragoza	Zaragoza	7	50
FRUTAS MONGE, S.A.	P	Zaragoza	Zaragoza	7	16
S.A.T. VEGA DE SAN ANTONIO	P	Alfamén	Campo de Cariñena	7	50
MAGDALENAS LAZARO, S.A.	NP	Alfamén	Campo de Cariñena	7	36
COVINCA SOCIEDAD COOPERATIVA	B	Longares	Campo de Cariñena	7	32
S&C DIVERSIFICACION, S.L.	NP	Ejea de los Caballeros	Cinco Villas	6	85
COOP. SAN ALEJANDRO	B	Miedes de Aragón	Comunidad Calatayud	6	15

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.

**Cuadro A5 Empresas agroalimentarias en la provincia de Zaragoza con ventas inferiores a 6 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
INTEGRADORA CUNICOLA ARAGONESA, S.A. (ARACO)	P	Leciñena	Los Monegros	6	20
HARINAS AZAGRA S.L.	NP	Mallén	Campo de Borja	6	16
LAPASION INTERNACIONAL, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	6	50
BACALAO PLEAMAR	NP	San Mateo de Gállego	Zaragoza	5	13
ZUFRISA, S.A.	B	Calatorao	Valdejalón	5	42
CARNICAS CINCO VILLAS, S.A.	P	Ejea de los Caballeros	Cinco Villas	5	62
DR. SCHAR ESPAÑA, S.L.	NP	Alagón	Ribera Alta del Ebro	5	30
BOD. Y VINOS A. LUIS PABLO URIOL, S.L.	B	Terrer	Comunidad de Calatayud	5	21
S.A.T. ARA EIBI	P	La Almunia de Doña Godina	Valdejalón	5	30
PLANTAPOL, S.L.	NP	La Puebla de Alfindén	Zaragoza	5	41
CRIANZAS Y VIÑEDOS SANTO CRISTO, S.C.	B	Ainzón	Campo de Borja	4	17
ARROCERA DEL PIRINERO, SCL	NP	Zaragoza	Zaragoza	4	3
ANTONIO MORENO SINUES, S.A.	P	Montañana	Zaragoza	4	15
PATATAS GOMEZ, S.L.	P	Zaragoza	Zaragoza	4	24
PESCADOS MAÑERO, S.L.	P	Tarazona	Tarazona y El Moncayo	4	13
S.A.T. DRUPO	P	Utebo	Zaragoza	4	2
CAFES ORUS, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	4	21
JOSÉ MARÍA LÁZARO, S.A.	NP	Calatayud	Comunidad de Calatayud	4	50
GALLETAS ASINEZ, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	4	42
HELADOS DHUL, S.A.	P	Casetas	Zaragoza	4	33
ACEITUNAS Y ENCURTIDOS MAR DE ARAGÓN, S.L.	NP	Caspe		4	20
AGROINDUSTRIA ARAGONESA, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	3	26
BODEGAS IGNACIO MARIN, S.L.	B	Cariñena	Campo de Cariñena	3	25
BODEGAS Y VIÑEDOS DEL JALÓN, S.A.	B	Maluenda	Comunidad de Calatayud	3	5
TOSTADERO GUTIERREZ, S.L.	NP	Cuarte de Huerva	Zaragoza	3	14
HORTAL EBRO, S.L.	P	Fuentes de Ebro	Zaragoza	3	50
GALLETAS GARGALLO, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	3	24
CONSERVAS RABINAD, S.A.	NP	Caspe	Bajo Aragon	3	21
HIJOS DE JOSÉ LOU, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	3	20
CALIDAD Y DESARROLLO, S.L. (CALYDE)	P	San Mateo de Gállego	Zaragoza	2	29
IBARRA ESVIN, S.L.	B	Calatayud	Comunidad de Calatayud	2	14
AMANIDA, S.A.	NP	Alagón	Ribera Alta del Ebro	2	8
BIOSURYA S.L.	NP	Cuarte de Huerva	Zaragoza	2	15
CASTELL INTEGRE, S.L.	P	Illueca	Aranda	2	30
BACALAO ISLANDIA ROYCAJ, SL	NP	Cabañas de Ebro	Ribera Alta del Ebro	2	10
FRUTOSOL, S.A.	NP	La Puebla de Alfindén	Zaragoza	2	4
GALLETAS POLEN, S.A.	NP	Zaragoza	Zaragoza	2	35
BODEGAS MONTEVIEJO, S.A.	B	Zaragoza	Zaragoza	1	13
GESTIONES KRAFFT 2007, S.L.	P	La Muela	Zaragoza	1	3
AGRO-ALIMENTARIA NAVARRO ARAGONESA, S.L.	P	Ejea de los Caballeros	Cinco Villas	0	1
PUERTOS Y COMERCIO, S.L.	P	Zaragoza	Zaragoza	0	10

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.

**Cuadro A6 Empresas agroalimentarias en la provincia de Huesca con ventas superiores a 30 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
S.A.T. FRIBIN	P	Binéfar	La Litera	198	435
COOP. AGROPIENSO	P	Esplús	La Litera	82	29
MAZANA PIENSOS COMPUESTOS, S.L.	P	Capella	La Ribagorza	72	25
ARS ALENDI, S.A.	P	Gurrea de Gállego	Hoya de Huesca	45	28
HARINERAS VILLAMAYOR, S.A.	NP	Plasencia del Monte	Hoya de Huesca	41	72
HARINERA DE TARDIENTA, S.A.	NP	Tardienta	Los Monegros	40	55
HARINERA DE SELGUA, S.A.	NP	Selgua	Cinca Medio	35	5
ARAGONESA DE HARINAS, S.A.	NP	Binéfar	La Litera	32	100
ZUMOS CATALANO ARAGONESES, S.A. (ZUCASA)	B	Fraga	Bajo Cinca	30	46

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.

**Cuadro A7 Empresas agroalimentarias en la provincia de Huesca con ventas entre 6 y 30 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
HERMANOS MORANCHO ESPAÑOL, S.A.	P	Altorricón	La Litera	27	16
MEAT CENTER IBERICA, S.A.	P	Altorricón	La Litera	19	28
INTEROVO AVICOLA HUESCA, S.L.	P	Loporzano	Hoya de Huesca	18	97
EL QUITERIANO, S.A.	NP	Monzón	Cinca Medio	17	70
INTEROVO IBERICA, S.L.	P	Grañén	Los Monegros	16	7
BINAGA, S.A.	P	Binéfar	La Litera	15	10
PRECOCINADOS ANGEL BOSCH, S.L.	P	Fraga	Bajo Cinca	14	85
VIÑAS DEL VERO, S.A.	B	Barbastro	Somontano de Barbastro	12	100
YERBERO, S.L.	P	Quicena	La Hoya de Huesca	11	25
S.A.T. N 1918 CONCENTRADOS VASCO ARAGONESES	B	Tamarite de Litera	La Litera	10	25
VIÑEDOS Y CRIANZAS DEL ALTO ARAGON, S.A.	B	Salas Bajas	Somontano de Barbastro	10	71
AGUAS DE SAN MARTIN DE VERI, S.A.	B	Bisaurri	La Ribagorza	9	35
S.A.T. RIO CINCA	P	Vencillón	La Litera	7	40
FRUTAS CASAS ROYES, S.A.	P	Fraga	Bajo Cinca	6	36
BODEGA PIRINEOS, S.A.	B	Barbastro	Somontano de Barbastro	6	44

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.

**Cuadro A8 Empresas agroalimentarias en la provincia de Huesca con ventas inferiores a 6 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
FRUTAS Y CONSERVAS DEL PIRINEO ARAGONES, S.A.	NP	Binaced	Cinca Medio	6	70
FRUTAS Y CONSERVAS DEL PIRINEO ARAGONES, S.A.	B	Binaced	Cinca Medio	6	70
JULIAN MAIRAL, S.L.	P	Barbastro	Somontano de Barbastro	6	21
PIRENAICA DEL JAMON, S.A.	P	Barbastro	Somontano de Barbastro	5	20
PALLARES NADAL CARN NATURE, S.L.	P	Albelda	La Litera	4	20
JAMONES ALTO ARAGON, S.A.	P	Barbastro	Somontano de Barbastro	3	45
BODEGAS LAUS, S.L.	B	Barbastro	Somontano de Barbastro	2	22
BODEGAS Y VIÑEDOS OLVENA, S.L.	B	Barbastro	Somontano de Barbastro	2	10
DE BEROZ, S.L.	B	Barbastro	Somontano de Barbastro	1	nd
DERIVADOS CARNICOS MONEGROS, S.L.	P	Sariñena	Los Monegros	0	4

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas, nd: no disponible.

**Cuadro A9 Empresas agroalimentarias en la provincia de Teruel con ventas superiores a 30 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
S.A.T. GRUPO ARCO IRIS	P	Valderobres	Matarraña	110	302
PORCINO TERUEL, S.A. (PORTESA)	P	Teruel	Teruel	41	49
S.A.T. SOINCAR	P	Valderobres	Matarraña	32	28

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.

**Cuadro A10 Empresas agroalimentarias en la provincia de Teruel con ventas entre 6 y 30 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
IND. CARNICAS DE ELABORACION DE JAMONES Y EMBUTIDOS LOS TRES REYES DE FUENTESPALDA, S.A.	P	Valderrobres	Teruel	29	77
CARNES DE TERUEL, S.A. (CARTESA)	P	Teruel	Teruel	18	80
JAMONES AIRESANO, S.L.	P	La Puebla de Valverde	Gudar - Javalambre	17	65
PROMOCIONES GANADERAS TUROLENSES, S.A.	P	Teruel	Teruel	11	50
JAMONES Y EMBUTIDOS DE ALTO MIJARES, S.L.	P	Formiche Alto	Gudar - Javalambre	11	70
CONSORCIO DE FRUTOS SECOS DE ARAGON, S.L.	NP	Alcañiz	Bajo Aragón	10	50
COMERCIAL LOGISTICA DE CALAMOCHA, S.A.	P	Calamocha	Jiloca	8	86
SIERRA DE CEDRILLAS, S.L.	P	Cedrillas	Teruel	8	35
CORPORACION AGROALIM. DEL JILOCA, S.A.	P	Calamocha	Jiloca	6	31

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas.

**Cuadro A11 Empresas agroalimentarias en la provincia de Teruel con ventas inferiores a 6 millones de euros en 2010.**

Nombre	Tipo	Localidad	Comarca	Ventas netas (Mill. €)	Número total trabajadores
S.A.T. INDUSTRIALIZACION DEL CONEJO (INCO)	P	Valderrobres	Teruel	6	30
TIERRAJAMON INTERNACIONAL, S.L.	P	Teruel	Teruel	6	5
JAMONES CASA CONEJOS, S.A.	P	Cedrillas	Teruel	5	25
ACEITES ARBOLEDA, S.A.	NP	Valjunquera	Matarraña	5	14
COOP. LA CALANDINA	P	Calanda	Bajo Aragón	5	38
COOP. LA CALANDINA	NP	Calanda	Bajo Aragón	5	38
ELABORADOS LAS TORRES, S.A.	P	Teruel	Teruel	5	48
EXPL. AGROP. VIRGEN DE LA FUENTE, S.A.	P	Valderrobres	Teruel	4	10
FRUTOS SECOS GIL, S.L.	NP	Valderrobres	Teruel	4	13
JAMCAL ALIMENTACION, S.A.	P	Calamocha	Jiloca	4	40
FERNANDO ALCOBER E HIJOS, S.A.	NP	Valdetormo	Matarraña	3	8
JAMONES ARTEMIO, S.A.	P	Ejulve	Andorra	2	11
ANDORRANA DE JAMONES, S.L.	P	Andorra	Comarca de Andorra	1	10
TUROLINNOVA, S.L.	P	Teruel	Teruel	1	nd

Fuente: Alimarket (2011a, 2001b y 2011c). Nota: P: Perecederos, NP: No Perecederos, B: Bebidas, nd: no disponible.



## **ANEXO IV.1**



### Cuadro A12 Listado de expertos participantes en el análisis Delphi

Nombre y Apellido	Empresa o Instituciones	Cargo
Luis Navarro	Arento	Director General
Ignacio Martínez de Albornoz	Arex (Aragón Exporta)	Director Internacionalización
María Maza	Arex (Aragón Exporta)	Técnico Arex
José Ignacio Domingo	Asoc. Indust. Alimentación de Aragón (AIAA)	Gerente
Jesús Cortell	Calyde	Presidente
Nieves Agreda	Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza	Directora de formación
Eduardo Paz	Comercio Electrónico Global	Director
Pedro Orduna	D.G. de Fomento Agroalimentario de Gobierno de Aragón	Director
José Antonio Briz	Grandes Vinos y Viñedos	Gerente y Presidente de AIAA
José Antonio Domínguez	Ibercide	Director

Fuente: Elaboración propia.



## **ANEXO IV.2**

**Consulta a expertos: preguntas**



1.- ¿Podría indicar para cada uno de los cursos que se mencionan a continuación si los considera necesarios (con una X) y en caso afirmativo el nivel de necesidad (donde 1 indica no es necesario y 5 muy necesario). Si considera que falta algún/os tema/s, por favor agréguelos al final de la tabla e indique su nivel de necesidad.

Ámbito de la formación	¿ES NECESARIO?		NIVEL DE NECESIDAD
	SI	NO	
Diseño de productos (envasado, etiquetado, etc.)			
Estrategia de marcas			
Certificaciones			
Inglés comercial			
Técnicas de ventas y formación de vendedores			
Vender en el exterior			
Venta on-line			
Nuevas formas de venta (venta directa, agroturismo, etc.)			
Técnicas de negociación comercial			
Cómo negociar con grandes clientes y proveedores			
Técnicas de comunicación (publicidad y promoción de productos)			
Elaboración de paginas Web comerciales			
Elaboración de dossier de productos y servicios de la empresa			
Búsqueda y análisis de la información del mercado agroalimentario			
Elaboración de estudios de mercado			
Habilidades comerciales			
Planificación estratégica comercial			
Alternativas para la comercialización conjunta (asociacionismo, logística, etc.)			
Interpretación del marco legal de la comercialización agroalimentaria			

2.- ¿Podría indicar para cada una de las habilidades y actitudes que aparecen a continuación si las considera necesarias (con una X) y en caso afirmativo el nivel de necesidad (donde 1 indica no es necesaria y 5 muy necesaria). Si considera que falta algún/as, por favor agréguelas al final de cada tabla e indique su nivel de necesidad.

HABILIDADES	¿ES NECESARIA?		Nivel de necesidad
	SI	NO	
Capacidad de aprender por cuenta propia			
Capacidad de análisis, síntesis y evaluación			
Pensamiento crítico			
Creatividad			
Capacidad de identificar y resolver problemas			
Capacidad para tomar decisiones			
Trabajo en equipo			
Alta capacidad de trabajo			
Cultura de calidad			
Uso eficiente de la informática y las telecomunicaciones			
Manejo del idioma inglés			
Buena comunicación oral y escrita			
Saber escuchar			
Tener buena memoria			
Autodisciplina			
Tacto			
Empatía			
Habilidad para encontrar clientes			
Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes			
Posibilidad de hacer presentaciones de venta eficaces			
Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado			

ACTITUDES	¿ES NECESARIA?		Nivel de necesidad
	SI	NO	
Honestidad			
Positiva			
Responsabilidad			
Liderazgo			
Actitud emprendedora			
Innovación			
Espíritu de superación personal			
Cultura de trabajo			
Motivación			
Concentración			
Relajación			
Firmeza			
Alegría			
Claridad			
Seguridad			
Compromiso			
Determinación			
Entusiasmo			
Paciencia			
Dinamismo			
Sinceridad			
Coraje			



### **ANEXO IV.3**

#### **Cuestionario a empresas**



## DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE _____
PERSONA DE CONTACTO _____
CORREO ELECTRÓNICO _____
TELÉFONO _____

### A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

A1. Mencione la actividad principal de la empresa

\_\_\_\_\_

A2. Año de constitución de la empresa: \_\_\_\_\_

A3. Tipo de sociedad (marque con una X)

- Empresa individual  
 Sociedad Anónima  
 Sociedad Limitada  
 Sociedad Cooperativa  
 Otro \_\_\_\_\_

A4. Del valor de las materias primas compradas en 2010, indique el porcentaje que compra en:

Aragón	%
Resto de España	%
Resto de la Unión Europea	%
Resto del mundo	%
TOTAL	100 %

A5. Indique, de manera aproximada, el valor de las ventas totales de su empresa en 2010 (en euros, IVA no incluido)

\_\_\_\_\_

A6. Del valor de las ventas totales en 2010, indique el porcentaje que vende en:

Aragón	%
Resto de España	%
Resto de la Unión Europea	%
Resto del mundo	%
TOTAL	100 %

A7. Si no vende en el exterior, ¿piensa hacerlo en los próximos 5 años?

Sí  No (Ir a A9)

A8. ¿Qué porcentaje de sus ventas estima que podría vender en el exterior dentro de 5 años?

%

A9. Del valor de las ventas totales en 2010, indique el porcentaje vendido a:

Empresas de transformación agroalimentaria	%
Empresas de distribución mayorista	%
Cadenas de distribución (supermercado, hipermercado, etc.)	%
Canal HORECA	%
Minoristas y tiendas tradicionales	%
Internet (venta on-line)	%
A través de la propia empresa	%
Otros (especificar): _____	%
TOTAL	100 %

A10. Si no vende a través de Internet, ¿piensa hacerlo en los próximos 5 años?

Sí  No (Ir a A12)

A11. ¿Qué porcentaje de sus ventas estima que podría vender a través de Internet dentro de 5 años?

%

A12. Del valor de las ventas en el **mercado nacional** en 2010, indique el porcentaje vendido mediante:

Red comercial propia (red de agentes, sucursal, delegación)	%
Distribuidor	%
Franquicia	%
Agentes a comisión	%
Otros (especificar)	%
TOTAL	100 %

A13. Del valor de las ventas en el **mercado nacional** en 2010, indique el porcentaje que vende con:

Marca propia	%
Marca del distribuidor	%
Marcas de otras empresas agroalimentarias	%
Sin marca	%
TOTAL	100 %

A14. Del valor de las ventas en el **mercado exterior** en 2010, indique el porcentaje vendido mediante:

Red comercial propia (red de agentes, sucursal, delegación)	%
Empresa filial instalada en el extranjero	%
Importador	%
Acción colectiva hacia la exportación (acuerdo sectorial, asociación de exportadores, etc.)	%
Otras (especificar): _____	%
TOTAL	100 %

A15. Del valor de las ventas en el **mercado exterior** en 2010, indique el porcentaje que vende con:

Marca propia	%
Marca del distribuidor	%
Marcas de otras empresas agroalimentarias	%
Sin marca	%
TOTAL	100 %

A16. ¿Se ha realizado en su empresa algún gasto en **innovación** en los últimos 3 años (2008-2010)?  Sí  No (Ir a A21)

A17. De manera aproximada ¿cuánto ha gastado de media anual en **innovación**, en los últimos 3 años (2008-2010)? (en euros)

A18. Indique cómo se ha distribuido dicho gasto en:

Innovaciones de Proceso	%
Innovaciones de Producto	%
Innovaciones en Comercialización	%
Innovaciones en Nuevos Métodos Organizativos	%
TOTAL	100 %

A19. **Sólo si realiza innovaciones de producto**, ¿qué tipo de innovación ha introducido en los últimos 3 años (2008-2010)? (Marque con una X)

Incorpora nuevos materiales	<input type="checkbox"/>
Incorpora nuevos componentes intermedios	<input type="checkbox"/>
El producto cumple nuevas funciones	<input type="checkbox"/>
Otro (especificar)	<input type="checkbox"/>

A20. Sólo si realiza innovaciones de producto, ¿cuántos productos nuevos ha lanzado al mercado en los 3 últimos años (2008-2010)? (número de productos)

A21. Sólo si realiza innovaciones en comercialización, ¿qué tipo de innovaciones ha introducido en los últimos 3 años (2008-2010)? (Marque con una X)

Modificaciones significativas en el diseño o el envasado de sus productos	<input type="checkbox"/>
Nuevos métodos en la utilización de canales de venta	<input type="checkbox"/>
Nuevos métodos en la promoción de los productos	<input type="checkbox"/>
Nuevos métodos en la fijación de los precios	<input type="checkbox"/>
Otro (especificar)	<input type="checkbox"/>

A22. ¿Cuánto estima que podría gastar de media anual en **innovación en comercialización** en los próximos 5 años (en euros)?

A23. De manera aproximada ¿cuánto ha gastado de media anual en **promoción y publicidad**, en los últimos 3 años (2008-2010) (en euros)?

A24. Indique cómo se ha distribuido dicho gasto en:

Difusión de material de promoción	<input type="text"/>	%
Asistencia a ferias	<input type="text"/>	%
Publicidad en medios de comunicación masivos (TV, radio, etc.)	<input type="text"/>	%
Publicidad en otros medios de comunicación	<input type="text"/>	%
Promoción y publicidad en Internet	<input type="text"/>	%
Otros (especificar)	<input type="text"/>	%
TOTAL		100 %

A25. Solo si vende en el exterior ¿Diferencia los productos que vende en el **mercado exterior** de los que vende en el **mercado nacional**? (Marque con una X)

SI  NO (ir a B1)

A26. ¿En qué aspectos se diferencian los productos que venden en el **mercado exterior** respecto de los que vende en el **mercado nacional**? (Marque con una X)

Son totalmente diferentes	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Envase	<input type="checkbox"/>
Composición del producto	<input type="checkbox"/>
Etiqueta	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

## B. PERSONAL Y NECESIDADES DE FORMACIÓN

B1. ¿Cuál fue el número medio de empleados de su empresa (equivalente a tiempo completo) en 2010?

B2. De manera aproximada, ¿cuántos empleados se dedicaron a tareas de comercialización (distribución, promoción, etc.) en 2010?

B3. Para cada uno de esos empleados ¿qué porcentaje del tiempo dedicaron a tareas de comercialización?

Empleado 1	<input type="text"/>	%	Empleado 4	<input type="text"/>	%
Empleado 2	<input type="text"/>	%	Empleado 5	<input type="text"/>	%
Empleado 3	<input type="text"/>	%	Empleado 6	<input type="text"/>	%

B4. De los empleados que se dedicaron en la empresa a tareas de comercialización en 2010, ¿cuántos eran?:

Titulados superiores (ingenieros, licenciados, etc.)	<input type="text"/>
Técnicos de grado medio (ingenieros técnicos, peritos, etc.)	<input type="text"/>
Formación profesional	<input type="text"/>
Resto del personal	<input type="text"/>

B5. ¿Tiene su empresa un departamento específico de comercialización?  Sí (Ir a B7)  No

B6. ¿Cree que tendría que tener un departamento específico de comercialización?  Sí (Ir a B7)  No

B7. ¿Cuántos empleados dedicados a tareas de comercialización cree que debería tener en los próximos 5 años?  Sí  No

B8. ¿Han realizado los empleados de su empresa cursos de formación (de cualquier tipo) en los últimos 3 años (2008-2010)?  Sí  No

B9. De las siguientes razones por las que los empleados de su empresa no realizan cursos de formación, indique su grado de acuerdo (ir a B15)

	Muy en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Indiferente 3	De acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Los horarios de los cursos no son los adecuados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Los empleados tienen poca disposición	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Coste elevado para la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se imparten en una época poco adecuada para mi empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dificultad de acceso a la información sobre los cursos existentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Los cursos se imparten lejos de mi empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Los temarios no son adecuados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dificultad de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en los cursos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otra (especificar)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

B10. ¿Cuántos cursos diferentes han realizado los empleados de su empresa en 2010?

B11. ¿Cuántos empleados han participado en dichos cursos en 2010?

B12. ¿Quién ofrecía los cursos que han realizado los empleados de su empresa? (Marque con una X)

Diputación General de Aragón (DGA)	
Instituto Aragonés de Empleo (INAEM)	
Instituto Aragonés de Fomento (IAF)	
Cámaras de Comercio e Industria	
Organizaciones empresariales (CREA, CEZ, CEPYME, FIAB, etc.)	
Organizaciones sindicales (ARAFOREM, UGT, etc.)	
Asociaciones profesionales (Colegios profesionales, etc.)	
Centros privados de formación (Ibercide, Obra Social de la CAI, etc.)	
Propia empresa	

B13. ¿Alguno de los cursos realizados por los empleados de la empresa eran sobre comercialización agroalimentaria?  Sí  No (ir a B15)

B14. ¿Qué temas específicos abordaban estos cursos de formación en comercialización agroalimentaria?

.....

**Todos los encuestados**

B15. Valore la oferta formativa existente en comercialización agroalimentaria para atender a las necesidades de formación en esta materia (donde 1 indica muy insuficiente y 5 muy suficiente) (Marque con una X)

Muy insuficiente 1	Insuficiente 2	Adecuada 3	Suficiente 4	Muy suficiente 5

B16. Valore la necesidad de que los empleados realicen cursos de comercialización agroalimentaria en los próximos 5 años (donde 1 indica no necesario y 5 muy necesario) (Marque con una X)

No necesario 1	Poco necesario 2	Indiferente 3	Necesario 4	Muy necesario 5

B17. Valore la necesidad de que los empleados realicen cursos aplicados a la comercialización agroalimentaria en los siguientes temas en los próximos 5 años (donde 1 indica no necesario y 5 muy necesario) (Marque con una X)

Ámbito de la formación	No necesario 1	Poco necesario 2	Indiferente 3	Necesario 4	Muy necesario 5
Diseño de productos (envasado, etiquetado, etc.)					
Estrategias de marcas					
Certificaciones					
Inglés comercial					
Técnicas de comercialización de productos agroalimentarios					
Técnicas de comercialización en el exterior					

Técnicas de comercialización a través de Internet (on-line)					
Nuevas formas de comercialización (venta directa, agroturismo, etc.)					
Técnicas de comunicación (publicidad y promoción de productos)					
Como negociar con grandes clientes y proveedores					
Otras (especificar) .....					

B18. Valore las **habilidades** que considera más necesarias de los empleados que trabajan en comercialización (donde 1 indica no necesaria y 5 muy necesaria) (Marque con una X)

Habilidades	No necesaria 1	Poco necesaria 2	Indiferente 3	Necesaria 4	Muy necesaria 5
Capacidad de análisis, síntesis y evaluación					
Pensamiento crítico					
Capacidad para tomar decisiones					
Trabajo en equipo					
Alta capacidad de trabajo					
Cultura de calidad					
Manejo del idioma inglés					
Habilidad para encontrar clientes					
Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes					
Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado					
Otras (especificar) .....					

B19. Valore las **actitudes** que considera más necesarias de los empleados que trabajan en comercialización (donde 1 indica no necesaria y 5 muy necesaria) (Marque con una X)

Actitudes	No necesaria 1	Poco necesaria 2	Indiferente 3	Necesaria 4	Muy necesaria 5
Positiva					
Responsabilidad					
Actitud emprendedora					
Innovación					
Motivación					
Entusiasmo					
Dinamismo					
Otras (especificar) .....					

B20. Indique la influencia que en los próximos 5 años tendrá la realización de cursos de comercialización agroalimentaria en los siguientes aspectos de la empresa (donde 1 indica ninguna influencia y 5 mucha influencia) (Marque con una X)

	Ninguna influencia 1	Poca influencia 2	Indiferente 3	Bastante influencia 4	Mucha influencia 5
Aumento de la cuota de mercado					
Aumento del beneficio de la empresa					
Aumento de la productividad					
Introducción de productos en nuevos mercados					
Introducción de productos en nuevos grupos de clientes					
Mayor presencia en el mercado exterior					
Mejora de la calidad de los productos					

### C. ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN

C1. De los siguientes tipos de formación en comercialización agroalimentaria numere por orden de preferencia de 1 a 4, donde 1 indica el tipo de formación más preferido y 4 el menos preferido.

Cursos + asesorías específicas para su empresa	
Seminarios, charlas y jornadas	
Cursos convencionales	
Ponencias con experiencias de éxito de otras empresas	

C2. ¿Cuál considera que sería la duración más adecuada de los cursos de comercialización agroalimentaria? (Marque con una X)

Cursos largos (más de 201 horas)	
Cursos de duración intermedia (entre 51 y 200 horas)	
Cursos cortos (menos de 50 horas)	

C3. ¿Cuándo considera que se deberían realizar los cursos de comercialización agroalimentaria? (Marque con una X)

Tanto en el horario laboral como fuera del mismo	
Fuera del horario laboral	
En horario laboral	

C4. ¿Qué tipo de cursos de comercialización agroalimentaria considera más adecuados? (Marque con una X)

Semipresenciales (presenciales + on-line)	
On-line	
Presenciales	

C5. ¿Qué empleados considera que necesitan realizar cursos de comercialización agroalimentaria? (Marque con una X las que considere y redondee la opción más importante)

Directivos	
Mandos intermedios	
Técnicos	
Administración	
Comerciales	
Personal no cualificado	
Otros (especificar) .....	

### D. DATOS DEL ENTREVISTADO

D1. ¿Podría indicar su año de nacimiento?

D2. Género (Marque con una X) Masculino  Femenino

19

D3. ¿Podría indicar su nivel de formación/estudios?

D4. Si conoce su código de ocupación, indíquelo \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO IV.4**





**Cuadro A13 Distribución del número de empresas agroalimentarias en Aragón según actividad y número de asalariados en 2010**

	Total	Sin asal	1-2	3-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499
Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos	160	23	25	26	21	30	25	9	0	1
Procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos	11	0	5	2	1	2	1	0	0	0
Procesado y conservación de frutas y hortalizas	60	16	10	5	8	8	9	4	0	0
Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales	75	16	29	21	5	2	0	1	1	0
Fabricación de productos lácteos	47	15	18	6	3	2	3	0	0	0
Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos	30	5	6	4	4	5	2	3	1	0
Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias	386	135	122	67	29	15	11	5	1	1
Fabricación de otros productos alimenticios	77	17	20	10	7	11	9	2	0	1
Fabricación de productos para la alimentación animal	86	10	11	10	13	18	20	2	2	0
Industria de la alimentación (CNAE 2010)	932	237	246	151	91	93	80	26	5	3
Fabricación de bebidas (CNAE 11)	154	38	44	27	11	14	15	4	1	0
Total	1.086	275	290	178	102	107	95	30	6	3

Fuente: DIRCE, 2010





# INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO

Realiza



Financian

