

Universidad de Almería

Tecnova

Área de Desarrollo Gastronómico

Parte I

Ana Clarissa González M.

2013

Tutores:

Carlos Cano Guillén

Manuel López Godoy

MBA 2012-2013

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
1.2. CONCLUSIONES	6
2. TECNOVA	6
2.1. LA FUNDACIÓN	6
2.2 MISIÓN, VISIÓN	7
2.3. SERVICIOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	7
3. OBJETIVO DEL PROYECTO	8
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
4.1. INTRODUCCIÓN.....	11
4.2. ENTORNO GENERAL.....	11
4.2.1. Factores político-legales.....	11
4.2.2. Factores económicos.....	12
4.2.3. Factores demográficos y socioculturales	14
4.2.4. Factores tecnológicos y medio ambientales.....	16
4.3 ENTORNO ESPECÍFICO	17
4.3.1 Ámbito geográfico	17
4.3.2 Estructura del sector o industria	18
4.3.3 Rasgos de mercado	19
4.3.4 Análisis de la oferta (la competencia).....	19
6. PLAN DE MARKETING	20
6.1. MERCADO OBJETIVO.....	20
6.2. POSICIONAMIENTO Y VENTAJAS COMPETITIVAS	23
6.4. MARKETING-MIX.....	24
6.4.1 Estrategia de Servicio	24
6.4.2. Estrategia de distribución	33
6.4.3. Estrategia de comunicación	34
6.4.4. Estrategia de precios	41
7. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS	41
7.1. OPERACIONES	41
7.1.1 Introducción	41
7.1.2. Instalaciones.....	41
7.1.2. Localización de la empresa	42

7.1.3. Definición de los procesos y la producción.....	46
7.1.4. Capacidad máxima de producción.....	50
7.1.5 .Estrategias colaboración y subcontratación.....	50
7.2. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANO.....	52
7.2.1. Organigrama.....	53
7.2.2. Personal.....	53
8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO.....	58
8.1 INVERSION INICIAL.....	58
8.2. PREVISIÓN DE VENTAS POTENCIALES (INGRESOS).....	59
8.3. PREVISION DE COSTES (GASTOS).....	61
8.4. VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	66
9. CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	67
10. PERSPECTIVAS DE FUTURO.....	68
11. BIBLIOGRAFIA.....	69
12. ANEXOS.....	70
ANEXO 1.....	70
ANEXO 2.....	72
ANEXO 3.....	105
ANEXO 4.....	107
ANEXO 5.....	113

1. RESUMEN EJECUTIVO

Después de un análisis interno y externo profundo, realizado anteriormente del sector en los que Tecnova se mueve, se ha observado que la línea de Desarrollo Gastronómico no estaba desarrollada a los niveles necesarios que cumplan con las necesidades empresariales que la sociedad y la industria agroalimentaria están solicitando debido a sus rápidos cambios.

Como se analizara en los apartados siguientes se dejara constar la importancia que los consumidores finales tienen en la labor agrícola ya que son los destinatarios de los productos. Esto produce que la cadena agroalimentaria se encuentre en una situación de inflexión ya que hasta nuestros días se producía una orden en el cual se denominaba de origen (producción) a destino (consumidor final). Pero el cambio se hace presente cuando la nueva forma de reestructuración es llevada a cabo de origen (consumidor final) a destino (consumidor final) creando una cadena circular frente a la lineal que existe en nuestros días.

Por estos motivos este proyecto deja ver la importancia de las empresas en adaptarse a la forma de la cadena y es en este punto donde Tecnova como centro Tecnológico y Fundación debe con su labor en I+D+i potenciar y ayudar a las empresas del sector a adaptarse creando valor a la cadena y con ello creando ventajas competitivas, posicionando a las empresas y haciéndolas más fuertes para asegurar su permanencia.

¿En qué consiste el negocio?

El Proyecto consiste en promocionar el área de Desarrollo Gastronómico (que consta de una sala de catas y una cocina experimental) de la empresa Tecnova a través de distintas actuaciones de comunicación a desarrollar durante los próximos tres años. Conseguir el crecimiento de esta área poco aprovechada mediante la creación de una página web interactiva con el consumidor, la realización de cursos relacionados con la gastronomía para todos los públicos y diversos seminarios, congresos y conferencias. Sin olvidar las publicaciones digitales continuas de esta área para informar a las empresas y particulares de nuevos procesos alimentarios y nuevas formas de contemplar la gastronomía. Además de promover la utilización de la sala de catas o de análisis sensorial, hasta ahora poco utilizada.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

La cesión de uso de la sala de catas y la cocina experimental, serán nuestra mayor fuente de ingresos. Además de las inscripciones a los cursos, conferencias, congresos y seminarios periódicos.

¿Cuál es la inversión a realizar?

Se necesitan 950 euros para la creación del sitio web, así como para disponer de suficientes fondos para hacer frente a los gastos de organización de las actividades.

Para el área de Desarrollo Gastronómico se invirtieron 103000€ en inmovilizado en octubre de 2012, mobiliario que en aproximadamente en 9 años llegará a su valor nulo.

Las inversiones se realizarán en función de los asistentes a los cursos, ya que dependiendo de la afluencia de usuarios hará falta distintas cantidades de material necesario.

¿Cómo se llegará al punto muerto o umbral de rentabilidad?

Para llegar al punto de equilibrio se han calculado según las ponderaciones las actividades que se deberían realizar de cada servicio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Análisis comparativo de productos.	21	20	20	20	19
2. Análisis sensorial en el desarrollo de nuevos productos	33	47	41	40	40
3. Estudio de mercados y competencia análisis sensorial.	4	3	3	3	3
4. Determinación de la vida comercial.	1	1	1	1	1
5. Formación general y específica	16	12	11	11	11
6. Desarrollar tendencias en tecnologías alimentarias.	8	7	7	7	7
7. Validación de nuevos equipos.	5	5	5	5	5
8. Validación de nuevos productos.	5	5	5	5	5
9. Diseño y desarrollo del producto	2	2	3	3	3
10. Análisis nutricional, físico-químico y sensorial	2	2	2	2	2
11. Valoración del impacto del proceso y conservación.	2	2	2	2	3
12. Seguridad y calidad alimentaria	6	5	5	5	5
13. Determinación de vida útil.	2	2	2	2	2
14. Cesión de uso de instalaciones y gestión de eventos.	18	19	17	17	17
15. Comunicación, promoción, divulgación y transferencia de conocimiento.	37	29	27	28	28
TOTAL	160	160	153	151	151

Tabla 1. Punto de Equilibrio

Que generarían los siguientes ingresos:

INGRESOS					
SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	20,107.7 €	20,968.7 €	23,307.2 €	24,659.5 €	26,147.4 €
2	19,915.7 €	18,146.2 €	29,680.2 €	31,402.2 €	33,297.0 €
3	11,352.0 €	32,328.3 €	10,965.2 €	11,601.4 €	12,301.4 €
4	3,782.3 €	13,675.3 €	5,114.8 €	5,411.5 €	5,738.1 €
5	13,548.0 €	9,846.2 €	11,777.8 €	12,461.1 €	13,213.0 €
6	5,537.2 €	4,102.6 €	6,418.3 €	6,790.6 €	7,200.4 €
7	5,306.1 €	6,153.9 €	6,150.4 €	6,507.2 €	6,899.9 €
8	5,306.1 €	6,153.9 €	6,150.4 €	6,507.2 €	6,899.9 €
9	3,864.4 €	7,977.2 €	5,225.8 €	5,529.0 €	5,862.6 €
10	3,831.1 €	9,572.7 €	5,921.0 €	6,264.5 €	6,642.5 €
11	3,831.1 €	9,572.7 €	5,921.0 €	6,264.5 €	7,289.4 €
12	5,362.1 €	5,470.1 €	6,215.3 €	6,575.9 €	6,972.6 €
13	5,043.0 €	16,410.3 €	5,845.5 €	6,957.7 €	8,016.2 €
14	18,606.7 €	24,068.5 €	21,567.4 €	23,633.6 €	25,059.6 €
15	17,772.6 €	6,837.6 €	15,450.4 €	17,255.0 €	18,296.1 €
TOTAL	143,166.2 €	191,284.1 €	165,710.7 €	177,821.0 €	189,836.2 €

Tabla 2. Datos Ingresos de Punto de Equilibrio.

¿Qué se hará para desarrollar y fidelizar a los clientes?

A los usuarios que hayan participado en alguna cata se les obsequiará con un regalo promocional de la empresa promotora. Durante los cursos, seminarios y congresos incluirán también merchandising de la empresa Tecnova.

Además la calidad y atención personalizada de nuestros servicios hacia nuestros clientes será imprescindible para reforzar la confianza de los mismos hacia nosotros.

¿Quiénes son los promotores?

La opción óptima y por la que nosotras apostamos es crear un grupo de trabajo de Desarrollo gastronómico. Estaría formado por un cocinero en prácticas, un químico y un responsable de promoción de esta área.

El cocinero en prácticas colaborará en las investigaciones en cocina, probando los nuevos procesos para proporcionar un Feed-back al químico. Ambos trabajarán juntos para optimizar el área.

La responsable de promoción del área se encargará de organizar las actividades propuestas, es decir, los cursos, congresos, seminarios, etc.

La propuesta que nos hace la empresa es distinta, ya que no desean contratar a ningún químico y a ninguna persona encargada de la promoción, por lo que las mismas personas que ya integran la plantilla de la empresa dedicarán parte de su tiempo a optimizar esta área.

Verónica Navarro, Licenciada en Administración de Empresas, lleva años encargándose de la promoción, formación y comunicación de la empresa, por lo que incluirá la promoción de esta área en sus tareas.

Además Alejandra Ferrer, Licenciada Química, se encargará de la promoción de esta área a nivel Internacional.

Las investigaciones propuestas en el proyecto las llevarán a cabo los químicos de la empresa;

Del Laboratorio se encargan Andrés Conesa, Joaquín Pozo y Adolfo Valenzuela, éste último es técnico de laboratorio y Licenciado en Biología.

La empresa sólo contrataría un cocinero en prácticas que colaboraría en las investigaciones en cocina, probando los nuevos procesos para proporcionar un Feedback a sus investigadores en laboratorio.

1.2. CONCLUSIONES

El primer punto esencial para decidir qué estrategias van a seguirse se rige por un análisis DAFO, en el cual, se analiza la situación actual de la organización y el entorno en el que se desarrolla su actividad. El análisis DAFO ofrece datos para conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como las amenazas y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento. El análisis está basado en las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades que se determinan a partir del análisis interno y externo expuesto anteriormente. Nos centraremos en un análisis de lo relacionado más directamente con el trabajo de este proyecto centrándonos el beneficio de la industria auxiliar de la agricultura desde el punto más amplio agroalimentario.

A partir del análisis DAFO se ha establecido un listado de estrategias generales necesarias para llevar a cabo por la Organización ya que son las estrategias que se creen necesarias en este momento para llevar a cabo, no sólo organizativas sino también las bases para asegurar una evolución en la industria en la que la organización está integrada. (**Anexo 1**)

2. TECNOVA

2.1. LA FUNDACIÓN

La Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (Fundación Tecnova), nació el 9 de Enero del año 2001, es una entidad privada sin ánimo de lucro, inscrita en el Registro de Fundaciones de la Consejería de Asuntos Sociales desde el 25 de Mayo de 2001, integrada por más de 120 empresas pertenecientes a la industria y servicios auxiliares de la agricultura. En marzo de 2007 fue calificada como Centro Tecnológico de la Industria Auxiliar de la Agricultura con carácter andaluz por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

Hace apenas unas décadas, Almería era la provincia con la renta más baja de España. Hoy es una de las regiones con más alto índice de crecimiento del país, el mayor

exportador de productos hortícolas de Europa, y un punto de referencia para cualquier región en desarrollo que quiera impulsar una agricultura de alto rendimiento.

Como parte de ese desarrollo, ha florecido una industria auxiliar que tiene también características inéditas, y que forma parte de un modelo global de desarrollo agrícola.

Tecnova está conformada por una gran parte de industrias cuyas tecnologías se han desarrollado bajo el modelo de Agricultura Almeriense. Las más de 130 empresas agrupadas están especializadas en una amplísima gama de actividades. Además de realizar acciones para promocionar el sector agrícola almeriense, con el objetivo de aumentar su desarrollo y competitividad, Tecnova se constituye como un nexo de unión, que pone a disposición de organizaciones, entidades y empresas de otras partes del mundo, el saber hacer de la agricultura almeriense, a través de la experiencia de sus socios.

Por todo esto las empresas involucradas en este proceso constituyen la Fundación Tecnova, comenzando con catorce empresas cuando se constituye el 9 de Enero de 2001 en escritura pública y contando en la actualidad con un centenar de empresas de la Industria y Servicios auxiliares de la Agricultura.

2.2 MISIÓN, VISIÓN

La **MISIÓN** del Centro Tecnológico TECNOVA es aportar valor, promover la innovación y el desarrollo tecnológico favoreciendo la competitividad de las empresas del sector de la industria auxiliar de la agricultura en un marco internacional y con la colaboración de todos los agentes implicados en el proceso.

La **VISIÓN** del Centro Tecnológico es ser referente y proveedor de conocimiento tecnológico con proyección internacional en las tecnologías que se apliquen en agroquímicos, construcción de invernaderos, control de clima y ambiental, envases y embalajes, ingenierías, laboratorios, maquinaria agrícola y de manipulación, plásticos, producción biológica, fertirrigación, semillas, semilleros, sustratos de cultivo, tratamiento de residuos y medio ambiente.

2.3. SERVICIOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Tecnova trabaja con todas las empresas e instituciones que forman parte del cluster agroindustrial, incluyendo desde la tecnología de producción hortofrutícola a la Postcosecha y envasado.

El Centro Tecnológico desarrolla cuatro líneas de servicios: la línea de servicios de Tecnología de Producción Hortofrutícola, la de Tecnología Postcosecha y Envasado, la línea de Ensayos agronómicos y por último la de Desarrollo Gastronómico. Además de las actividades transversales que lleva a cabo la Fundación, que son la Promoción, Internacionalización, Innovación y Formación.

Tras la realización e interpretación de un análisis interno de la Fundación (**Anexo 2**), se sacó a relucir que esta última línea de Desarrollo gastronómico estaba siendo desaprovechada.

Esta línea cuenta con un laboratorio de análisis sensorial, donde se organizan paneles de expertos y consumidores y un laboratorio de innovación gastronómica, que tienen diferentes funciones como la optimización nutricional, la promoción de la cocina saludable, realización de encuentros gastronómicos o presentaciones de nuevos productos y Show Cooking.

En relación con el área de desarrollo gastronómico se han realizado un número reducido de actividades desde que se hizo la inversión en las instalaciones, siendo esta línea un área de poca actividad en la actualidad.

Por ello y haciendo uso de las actividades transversales de Tecnova, se pretende mejorar esta línea de servicio para obtener la optimización y mejor rendimiento de los recursos de los que la Fundación dispone.

Aprovechando la complementariedad entre las distintas actividades y servicios que ofrece la Fundación, se pretende ampliar la cadena desde la producción hortofrutícola hasta el consumidor, haciéndole llegar a este último un servicio y producto con un valor añadido gracias al área de Desarrollo Gastronómico.

La variedad de empresas que aglutinan la Fundación podrán hacer uso de las instalaciones de análisis sensorial e innovación gastronómica para aportar más valor a sus productos o servicios a través de la Fundación.

Debido al gran abanico de posibilidades de crecimiento y desarrollo de esta área se pretende elaborar un programa de actividades para conseguir su optimización utilizando todas las ventajas competitivas de las que dispone la Fundación y haciendo uso de los recursos económicos de los que se dispone.

3. OBJETIVO DEL PROYECTO

El OBJETIVO principal del proyecto es integrar al consumidor final de la industria agroalimentaria como el inicio de la cadena de valor, ya que es el origen que se tendrá en consideración. Para ello se debe crear estudios para su conocimiento, incrementar la comunicación para saber sus necesidades y deseos, ofrecer los servicios que son exigidos y aquellos que aportan un valor extra; así como, transmitir el conocimiento y ayudar a la adaptación de las nuevas necesidades de la industria, y crear colaboración interempresarial e intersectorial que ayude a llevar a cabo todo lo mencionado, el bien empresarial y social en general.

¿Cómo afecta esta nueva forma de la cadena agroalimentaria con la línea de desarrollo gastronómico? El desarrollo es la siguiente, es con esta línea donde operativamente haremos frente a las necesidades observadas, para así llevar a cabo el objetivo general. Esta línea, en la cual nos centramos en el consumidor final conociéndolo y haciéndolo participe de los procesos productivos, así como, conocedor de las nuevas técnicas y

productos que pueden serles de uso. En si una labor reciproca en la cual los consumidores y las empresas se unen para crear productos útiles, especialmente sostenibles y centrados en las dos vertientes. El desarrollo gastronómico es un amplio concepto que llevará a una interacción amplia creando diferentes estrategias que solaparan toda la labor de Tecnova. Principalmente se ve visible dos zonas claramente definidas: el Laboratorio Sensorial y el Laboratorio de Innovación Gastronómica ya que son los laboratorios físicos que se encuentran en el centro tecnológico.

- Laboratorio sensorial. Detectar y analizar las tendencias supone para el sector agroalimentario adaptarse al mercado actual y anticiparse al mercado futuro. Se trata, además, de una herramienta estratégica para promover la innovación desde el mercado y para el mercado, y resulta esencial para el diseño de nuevos conceptos de producto. Este conocimiento permite transformar las tendencias en productos y servicios innovadores que actualmente no existen en el mercado, así como detectar oportunidades de negocio para responder a los distintos tipos de consumidores. Un punto de encuentro para fomentar el diálogo y la comunicación directa entre el consumidor y el sector productor alimentario. En ella participan instituciones de referencia en el Análisis Sensorial, la Investigación y el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario. La estrategia pone el foco en el consumidor, desde el origen de las ideas hasta el desarrollo de los productos, propiciando su interacción en cada una de estas etapas.
- Laboratorio de innovación gastronómica. Es una firme apuesta por la investigación científica aplicada a la cocina fruto de una apuesta conjunta de diferentes empresas e instituciones. Este espacio debe situarse en la vanguardia de la investigación aplicada a la gastronomía y la alimentación. La cocina experimental es la mezcla no tradicional de texturas, sabores y colores en los alimentos, modificando los estímulos sensoriales que ellos producen. La idea es incitar los cinco sentidos a la hora de comer. El tomar una receta clásica, con la cual la gente esté familiarizada y alterar los procesos de preparación y cocción de sus ingredientes. Como resultado se obtiene un producto nuevo en presentación y textura, pero conservando el sabor original, ahí está el desafío.

Estos dos espacios se encuadran dentro de la línea de Desarrollo Gastronómico que es a su vez más amplia y que centra a todo Tecnova creando nuevas actuaciones y/o acciones que se llevaran a cabo para llegar al objetivo principal. De esta manera se pretenden alcanzar dos importantes objetivos específicos. Por una parte, apoyar a las empresas agroalimentarias y en especial a la industria auxiliar de la agricultura en la mejora de su competitividad, al facilitarles el acceso a información interpretada por personal experto que posteriormente pueda materializarse en soluciones cercanas a mercado a través del centro tecnológico de esta iniciativa. Por otra parte, a través de este proyecto se pretende generar con el consumidor un canal de comunicación bi-direccional en el que se le aporte información y conocimientos, encaminados a identificar y valorar los atributos específicos de cada alimento, y de esta manera mejorar sus criterios de compra. Además haciendo posible la realización de estudios en relación a los factores que afectan al comportamiento de compra de los

consumidores. Es una información clave para la identificación e investigación de tendencias.

En la misión, visión y valores de la Organización no están reflejados las nuevas filosofías que se pretende difundir con el nuevo proyecto, por lo que se han creado unas nuevas más acordes con este proyecto, las cuales deben unificarse a las organizativas. Se parte de la misión y visión generales de Tecnova para crear una nueva misión, visión y valores en los que se basará el proyecto. A continuación, se hacen constar.

La MISION es asegurar el futuro empresarial del sector auxiliar agroalimentario, creando valor en toda la cadena agroalimentaria y en especial en el último eslabón de la cadena que recae en el consumidor final, conociendo e integrándolo como el inicio del proceso.

La VISION es ser un referente y proveedor de conocimiento en la creación de valor en la cadena agroalimentaria no solo a nivel nacional sino en el marco internacional, creando una red colaboradora intersectorial que fomente calidad, seguridad, conocimiento, sostenibilidad, profesionalidad, innovación, investigación, productividad e implicación.

Los VALORES más destacados harán referencia a:

- Compromiso. Nos entregamos al logro de los objetivos del proyecto dando importancia a la satisfacción del cliente, del sector y en general a todos aquellos grupos de interés bajo la responsabilidad y la lealtad en nuestras relaciones con los compañeros, clientes, proveedores y sociedad.
- Integridad. Actuamos conforme a altos valores morales que brindan seguridad y confianza, una cualidad humana que nos hace ser capaces y de tener la autoridad para decidir y resolver por nosotros mismos cuestiones vinculadas a las acciones que nos son propias del desarrollo. De una forma equilibrada, honesta, justa y ante todo defensores de las necesidades y obligaciones de la sociedad.
- Comunicación. Trabajamos con sistema fluido de comunicación cordial, que nos da cada día el deber de esmerarnos para lograr nuestra perfección potenciación nuestras habilidades de hablar, escuchar, escribir y leer. Siempre respetando la confidencialidad, el cual proporciona información transparente, oportuna y veraz para el mejoramiento continuo.
- Trabajo en Equipo. Contamos con el mejor personal que se complementa para alcanzar los objetivos de la Organización de manera responsable, a través de la cooperación y el compromiso aprovechando al máximo los recursos disponibles y teniendo las bases de solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, diálogo, concertación y autodesarrollo.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. INTRODUCCIÓN

Es este apartado, se tratara de poner en valor y reflexionar sobre todos aquellos factores y condicionantes que afectan y afectaran a la labor del proyecto. Hoy día la sociedad se encuentra en entornos altamente cambiantes y competitivos y esto afecta al desarrollo de cualquier organización.

Después de haber realizado el análisis del entorno se obtendrá información necesaria para identificar posibles amenazas y oportunidades así como una serie de conclusiones que nos ayudaran a plantear nuestras estrategias o acciones tanto presentes como futuras.

Para una correcta identificación de las variables que influyen, el entorno se divide en dos vías importantes que son el entorno general y el entorno específico, también podemos hablar de un entorno próximo situado entre los mencionados anteriormente, como se observa el siguiente elemento gráfico.



Ilustración 1. Mapa conceptual del entorno

Después de esta breve introducción nos centraremos en analizar cada variable del entorno que afecta directa o indirectamente a nuestra organización.

4.2. ENTORNO GENERAL.

4.2.1. Factores político-legales

El marco político y legal afecta a las estrategias hoy día. Partiendo del nivel político se orienta hacia un desarrollo de la cultura emprendedora(propicia al surgimiento de

numerosas iniciativas, a la creatividad y a la innovación empresarial), hacer de la educación, la investigación, la cultura y el talento creador los principales motores del avance social y económico, conseguir que la Sociedad de la Información y del conocimiento se integre plenamente, utilizando los avances tecnológicos como lo están haciendo los países más avanzados de nuestro entorno, articular vías de comunicación adecuadas, que conecten y abran al mundo y adaptar la Administración Pública para prestar más y mejores servicios a los ciudadanos. Todo lo mencionado anteriormente tiene su reflejo en proyectos, planes y demás actividades que las Administraciones Públicas llevan a cabo y fomenta desde un horizonte Europeo hasta un horizonte local, un ejemplo claro es el Plan Nacional de I+D+i, el Horizonte 2020 y la Política Agrícola Común (PAC).

Ya que la organización opera en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, hacer mención a que las competencias en materia de coordinación y fomento de la investigación científica y técnica, la innovación y la transferencia esta atribuida a la consejería de economía, innovación, ciencia y empleo de dicha comunidad. Y de este modo lleva a cabo acciones como la de promover la creación de parques tecnológicos, industriales y empresariales y Centros de Innovación Tecnológica y gestionarlos, o en su caso, participar en la gestión de los mismos, directamente o a través de sus empresas participadas, sin perjuicio de las que competen a otras entidades, públicas o privadas y cualesquiera otras funciones que tengan como finalidad la promoción y el desarrollo económico de Andalucía, con especial incidencia en la innovación, la industria y el desarrollo tecnológico que se le atribuyan por disposición legal o reglamentaria.

Esta orientación política tiene sus causas legales, y se verán reflejadas existiendo diferencias entre las distintas CCAA pero siempre arraigadas en una misma concienciación de las cuales en su mayoría tienen las competencias o gestión transferidas. También hay que dejar constancia que se deberá tener en cuenta legislaciones distintas que suelen regular cada una a su manera todo lo relativo a las autorizaciones administrativas, licencias, personal y titulaciones, condiciones arquitectónicas, etc.

Pero lo que hay de destacar son las relativas a I+D+i y agroalimentarias que son las normativas más directas y debemos de partir de la normativa estatal, Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, y en especial normativa la Resolución de 20 de julio de 2011, de la Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología, por la que se hace público el Convenio de Colaboración entre la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia y la Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (Fundación Tecnova), por el que se establecen las bases para la financiación de los Centros Tecnológicos Andaluces de ámbito autonómico.

4.2.2. Factores económicos

Uno de los puntos más fluctuantes es el económico ya que se han producido eventos relevantes en este sentido desde 2008 en donde se sumergió la economía actual

mundial en una crisis y de donde, a día de hoy no todos los países se han recuperado y en especial España donde se ve claramente esos efectos en la sociedad en general. Los factores que indican esta situación son los siguientes: PIB negativo¹

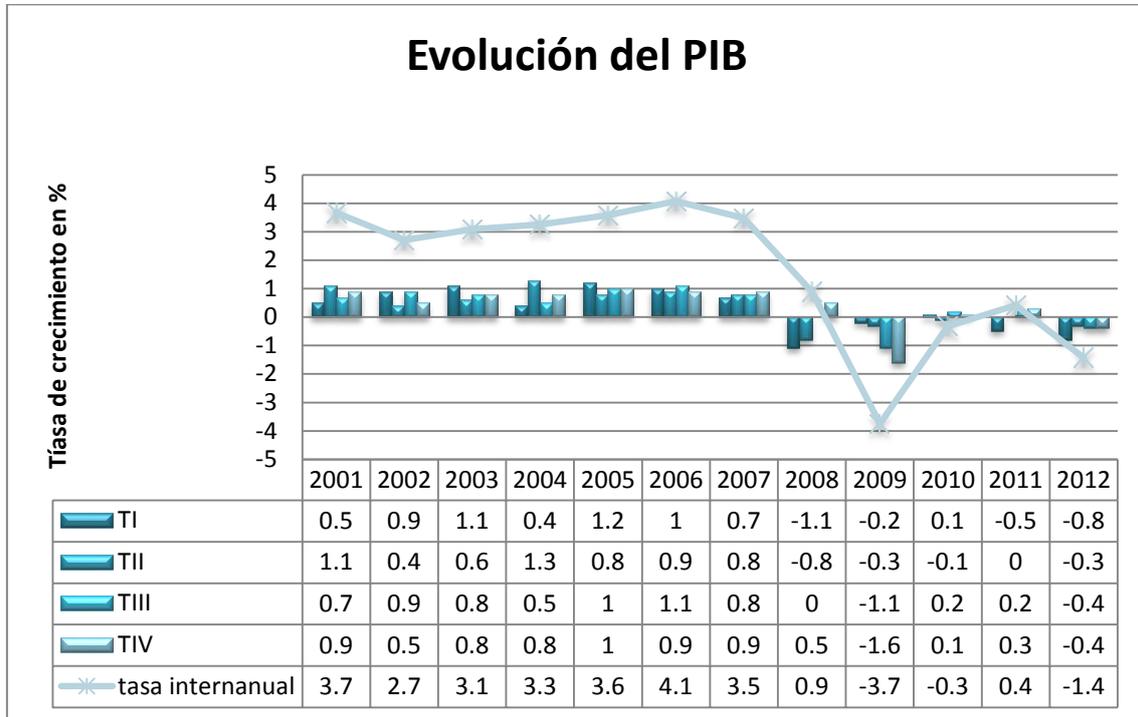


Ilustración 2. Evolución del PIB trimestral e interanual España (Elaboración Propia)

La alta tasa de paro² pero es contrarrestado con el nivel educativo medio alto y que provoca que se tengan empleados muy formados o incluso su formación sea mayor a la necesaria para el puesto, esto puede ser una ventaja ya que en nuestro sector la formación es necesaria para el desarrollo de la actividad. Solo observar que esto es competitivo en el punto actual pero se deja ver que en previsiones futuras el nivel educativo variara ya que los jóvenes comprendidos entre los 15 y 29 años no estudian ni trabaja. Y se le añade que la tasa de paro con nivel FP o Universitario es la más alta del mundo, esto nos deja ver claramente que los jóvenes cada vez piensen menos en estudiar ya que la falta de encontrar un puesto de trabajo con una formación superior se hace vis

¹ Datos: INE (Instituto Nacional de Estadística), Indicadores Coyuntura Económica España.

² Datos: INE, Encuesta de Población Activa.

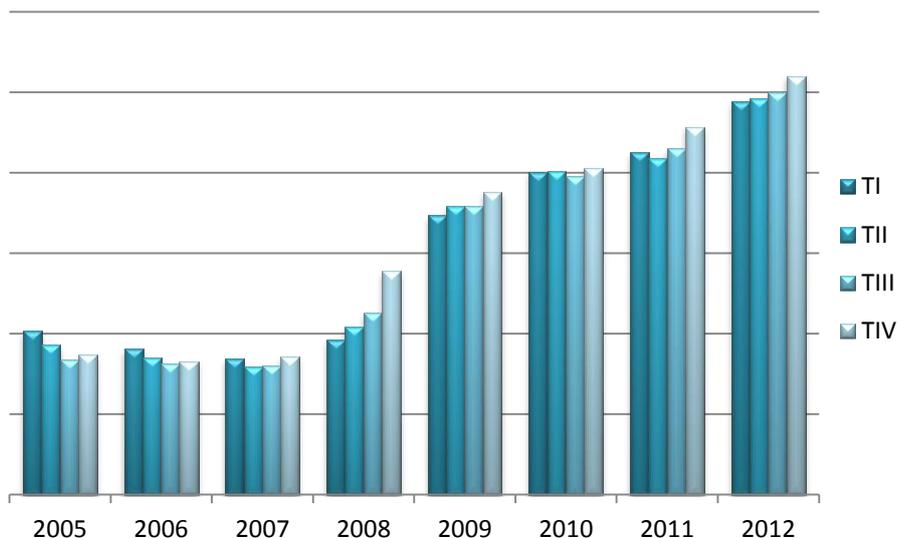


Ilustración 2. Grafica Tasa de Paro y número de parados. (Elaboración Propia)

Uno de los puntos a tener en cuenta es el déficit público, ya que el sector está estrechamente relacionado con las Administraciones públicas. En lo que respecta al déficit del Estado alcanzó los 40.330 millones de euros en 2012, el 3,84% del PIB³ y esto provoca cierto grado de incertidumbre ya no solo a nivel nacional sino europeo.

Al considerar el ámbito empresarial la perspectiva no cambia demasiado ya que se siguen cerrando empresas y destruyendo tejido empresarial. Y uno de los factores más determinantes es la necesidad de financiación pero esto choca con la reducción de crédito. Pero existen ciertos sectores que están manteniendo sus posiciones como el comercio al por mayor de productos agrarios, alimenticios y de uso doméstico y el comercio al por mayor de maquinaria y equipo y otros que toman importancia en la industria auxiliar agroalimentaria en la que se mueve la organización.

Todos estos datos han de ser tomados en consideración ya que actualmente seguimos inmersos en esta crisis económica y lo más preocupante es el hecho de no tener fecha de salida aunque se prevé que la crisis pueda ser superada a niveles anteriores a la crisis sobre 2018.⁴

4.2.3. Factores demográficos y socioculturales

La demografía mundial sigue aumentando y con ella sigue aumentando el consumo y con ello la producción, pero destacar que el mayor aumento de la población se centra en zonas empobrecidas, en donde el consumo es reducido, por lo tanto se destaca que

³ Nota de Prensa, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas; Ejecución presupuestaria 2012 e informe recaudación AEAT (06/03/2013)

⁴ Previsiones de la base de datos del Fondo Monetario Internacional 2012.

las sociedades desarrolladas o en vías de desarrollo son las que experimentan el aumento de consumo⁵.

Otras de las características es que cada vez se incrementa el número de habitantes mayores de 65 y en este punto donde los senior representan 4,5 M de hogares en España y concentran el 27% del gasto total en gran consumo.⁶ Su nuevo modo de vida le lleva a la preocupación por la salud como algo clave de la sociedad, y se observa que el 75,3% de la población percibe su estado de salud como bueno o muy bueno.⁷ Pero el punto de más preocupación hace referencia a la obesidad ya que de cada 100 adultos de 18 y más años, 17 padecen obesidad y 37 presentan sobrepeso. La obesidad ha aumentado del 7,4% al 17,0% en los últimos 25 años. De cada 10 niños y adolescentes de dos a 17 años, dos tienen sobrepeso y uno obesidad.

Al reunir las preocupaciones generales de la sociedad como son la crisis o la economía⁸ junto con preocupación cómo es la salud (mencionada anteriormente) y las nuevas forma de vida nos lleva a modificar la forma de consumir y con ello se modifican características del comportamiento del consumidor. Así, se puede decir que en términos globales los consumidores son cada vez más individualistas, y buscan productos que no sólo cubran sus necesidades nutricionales, sino productos que les aporten nuevas sensaciones y experiencias, lo que se traduce en un comportamiento más emocional a la hora de comprar productos de alimentación y bebidas. Un ejemplo en este sentido es el auge de los productos asociados a la gratificación, al placer y la diversión. En concreto es interesante destacar el auge de los productos que ayudan a relajar a un consumidor que vive en el stress continuo. En este sentido, por ejemplo, se observa una tendencia creciente de sensibilización sobre los aspectos ambientales y sociales tanto de los productos como de las empresas. Todo ello teniendo muy presente otra de las principales motivaciones de compra: la relación de la alimentación con la salud y el bienestar del individuo. Además, es más exigente y crítico debido a su mayor acceso a todo tipo de información relacionada con los productos que consume, lo que le hace ser más susceptible al cambio, menos fiel a productos y marcas.

La crisis económica ha motivado ciertos cambios a la hora de consumir productos de alimentación: la racionalización de la compra, la tendencia hacia las opciones más económicas o la vuelta al consumo en el hogar, son algunas de las conductas que se han visto potenciadas. También cabe destacar el impacto de las nuevas tecnologías y de Internet, que están cambiando los hábitos de compra de algunos segmentos de consumidor. No sólo por su potencial como canal de compra, sino como soporte informativo y de búsqueda de productos. Las redes sociales ya están influyendo en el comercio y lo acabarán haciendo en la industria. Supone una interesante herramienta para la empresa ya que permite nuevos puntos de contacto con el consumidor y le va a facilitar el estudio y comprensión de sus hábitos de compra. Además, y siguiendo la tendencia que marcan décadas previas, parece que se va a asistir a nuevos cambios en la estructura del gasto familiar en general, aunque sean irregulares en los distintos

⁵ Datos, Estadísticas de Banco Mundial, 2013.

⁶ Nota de Prensa, INE, 14 de diciembre de 2012, Censos de Población y Viviendas 2011.

⁷ Nota de Prensa, INE, 14 de marzo de 2013, Encuesta Nacional de Salud 2011 – 2012

⁸ Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS, BARÓMETRO DE MARZO, Estudio nº 2.981, Marzo 2013

segmentos de la población. Así, se producirá un recorte en las partidas de gasto en alimentación y bebidas (entre otros) a favor de aumentar otras partidas como por ejemplo la vivienda, comunicación o el ocio. El contexto de crisis económica que se ha vivido en los últimos tiempos ha cambiado al consumidor y su forma de consumo. En rasgos generales, se puede destacar⁹:

- Racionalización en la compra: menos impulsiva, más reflexiva
- Mayor tiempo de dedicación a la compra
- Se rastrea la mejor oferta de un producto entre distintos lugares y formas comerciales.
- La búsqueda de las opciones económicas (discounts)
- Traspaso: de alimentos de mayor valor (como carne y pescado) a proteína más económica como el pollo, de alimentación fresca a seca, de la tienda y marca “de siempre” a otras (infidelidad), etc.
- Comportamiento bipolar: entre los ajustes económicos y la búsqueda de válvulas de escape y caprichos (productos más exclusivos).
- Aumenta el consumo en casa: compra de productos que permiten recrear experiencias de fuera del hogar en casa (platos precocinados, kits de comida)
- Crece el consumo de comida de casa fuera del hogar: tupper

4.2.4. Factores tecnológicos y medio ambientales

En la fundación la tecnología es clave ya que está basada en la investigación aplicada llevándolo al conocimiento del usuario. Ya que el ámbito en el que se desenvuelve Tecnova es la industria auxiliar agroalimentaria, se identificaran las nuevas tendencias en el sector agroalimentario.

Respecto a la tecnología agroalimentaria existen diferentes líneas dependiendo del objetivo. Se puede diferenciar las siguientes (**Anexo 3**):

- Centrándose en el cliente final de la cadena (el consumidor) exige cada vez más información y es aquí donde se engloban tecnologías referentes a la trazabilidad (calidad y seguridad).
- Los futuros desarrollos tecnológicos buscan nuevos métodos de tratamiento y conservación de productos alimenticios, de menor consumo energético, que sean menos agresivos con el alimento y más eficaces para aumentar la vida útil de éstos, que en la situación actual adquiere una importancia primordial tanto en costes logísticos y de distribución como en la disminución de retornos. Es aquí donde se diferencia entre tecnologías de conservación y promoción y automatización.
- El producto alimentario deberá estar diseñado en el futuro cada vez más a la medida del consumidor a que está destinado, considerándose tanto la

⁹ Estudio Ecoembes y Nielsen “Factores socioeconómicos relacionados con la compra de productos envasados”. 2009

presentación como el producto alimenticio entrando en la tecnología de innovación del producto donde el proyecto tiene especial importancia. Diferenciar en la innovación del producto entre presentación del producto y nuevos productos alimentarios.

El entorno Medio Ambiental de las empresas alimentarias está condicionado por cuatro factores principales; la situación de los recursos naturales (hace referencia a la sobreexplotación de los recursos naturales), el manejo de residuos y vertidos, los requisitos ambientales del mercado en donde aumenta la demanda de productos verdes y medioambientalmente responsables y las tendencias en legislación ambiental ya que se promueven nuevas políticas medioambientales y un mayor control de la administración. Con todos estos factores también se desarrollan tecnologías para el respeto medio ambiental en relación a las cuatro vías mencionadas.

4.3 ENTORNO ESPECÍFICO

4.3.1 Ámbito geográfico

La provincia de Almería tiene una superficie 8.774 km², una población de 704 219 habitantes, manifestando una ligera mayoría de hombres, Cuenta con 8 partidos judiciales y 102 municipios, entre los que destacan por su mayor población: Vícar, Níjar ,Roquetas de mar, y la ciudad de Almería que cuenta con un total de 191.013 habitantes.¹⁰

Almería ciudad se encuentra ubicada rodeada, por el oeste la Sierra de Gádor, por el norte Sierra Alhamilla y por el este el valle y delta del río Andarax y, una llanura que culmina en la sierra de Cabo de Gata. Al sur, su puerto y litoral se abren a una amplia bahía sobre el mar Mediterráneo.

Por su ubicación directa en el mediterráneo el clima es seco con temperaturas leves durante todo el año que se encuentran entre los 17 y 9º en invierno de enero y 33º y 24º en verano. Normalmente los veranos son calurosos, mientras con los inviernos no son tan extremos.

La producción agrícola intensiva de la provincia se ubica en toda la franja del litoral mediterráneo almeriense, desde Adra y hasta Pulpí, limitando con las provincias de Granada y Murcia, respectivamente. Este territorio es comúnmente dividido en dos zonas: Poniente y Levante. La comarca de Poniente, antes conocida como "Campo de Dalías", alberga la mayor superficie de invernaderos. Esta zona está formada por los municipios de Adra, Dalías, Berja, El Ejido, La Mojenera, Vícar y Roquetas de Mar. En el otro extremo de la provincia, encontramos la comarca de Levante, en donde la actividad



¹⁰ Guía de turismo rural de Almería: Naturural.

agrícola se ha incrementado en los últimos años, siendo los municipios de Níjar y Almería los que desarrollan el cultivo bajo plástico. En su conjunto, el litoral almeriense agrupa a más de 25.000 hectáreas de invernaderos.¹¹

4.3.2 Estructura del sector o industria

Al observar los resultados obtenidos de la investigación, es notorio el hecho de que en el sur de España se cuenta con menor presencia de fundaciones que en el norte, es Madrid, Barcelona y País Vazco donde se ubican mayoritariamente las grandes fundaciones, siendo Andalucía, señalando principalmente Almería, donde su presencia es muy escasa, sin embargo este dato puede cambiar, ya que algunas fundaciones han tomado la iniciativa y se han establecido en Huelva, Córdoba y Jaén, por mencionar algunas.

Se considera que gran parte de la economía almeriense deriva de la actividad agrícola, siendo favorecida por el clima que la ciudad manifiesta la mayor parte del año a los agricultores.

Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería, asegura que “La economía de Almería representa el 1.2% del total nacional. Un porcentaje que la sitúa en el puesto 25 del ranking provincial. El sector agroindustrial representa, de forma directa, el 23% de la economía de Almería, frente al 5% que supone en el total de la actividad económica española.”

Los patronos que integran el patronato son organismos públicos y privados que se unen a la causa de favorecer el desarrollo del sector, Tecnova tiene a disposición de ellos y de cualquier organismo que requiera asesoramiento, formación, investigación e innovación, que brinda con la ayuda de los profesionales con los que cuenta, y de las instalaciones de alta tecnología que ha adaptado dentro de sus edificios, favoreciendo así al desarrollo de la actividad agrícola almeriense.

A continuación se muestra una tabla con los principales datos agrícolas de Almería.

	Cultivos herbáceos (2011)	Cultivos Leñosos(2011)
Superficie	2.477	69
Principal Cultivo de regadío.	Tomate	Olivar aceituna de aceite
Principal cultivo de regadío: Has	2.229	55
Principal cultivo de secano	-	Olivar aceituna de aceite

Tabla 3. Datos Obtenidos: Instituto de estadística y cartografía de Andalucía

Por otra parte, haciendo relación directa con el proyecto más reciente de Tecnova, es la poca presencia de cocinas experimentales en el mercado, sin embargo el Centro Tecnológico Andaluz del Olivar y del Aceite, CITOLIVA, da un paso y recientemente

¹¹ Revista agraria mensual de la provincia de Almería

inauguró la primera cocina experimental de nuestro país dedicada en exclusividad al desarrollo de productos saludables elaborados con aceite de oliva o alguno de sus componentes saludables, dotada de unas infraestructuras tecnológicas y de innovación avanzadas de alta calidad, que permitirán mejorar la competitividad de las empresas del sector agroalimentario mediante la formulación de nuevos productos de alto valor añadido basados.

4.3.3 Rasgos de mercado

Las empresas dedicadas a la agricultura y ganadería ecológica, han incrementado en el último registro mostrado en el instituto nacional de estadística, manifestando el incremento más notorio en el año 2011, que alcanzo un total de 27.992 productores a nivel nacional, por otra parte, Andalucía mostros en los registros un incremento en cada año, siendo al igual que en el registro nacional, el año 2011 donde se manifestaron el mayor número de productores agrícolas.

Las estadísticas sobre la Agricultura y ganadería ecológica en España proceden del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.¹²

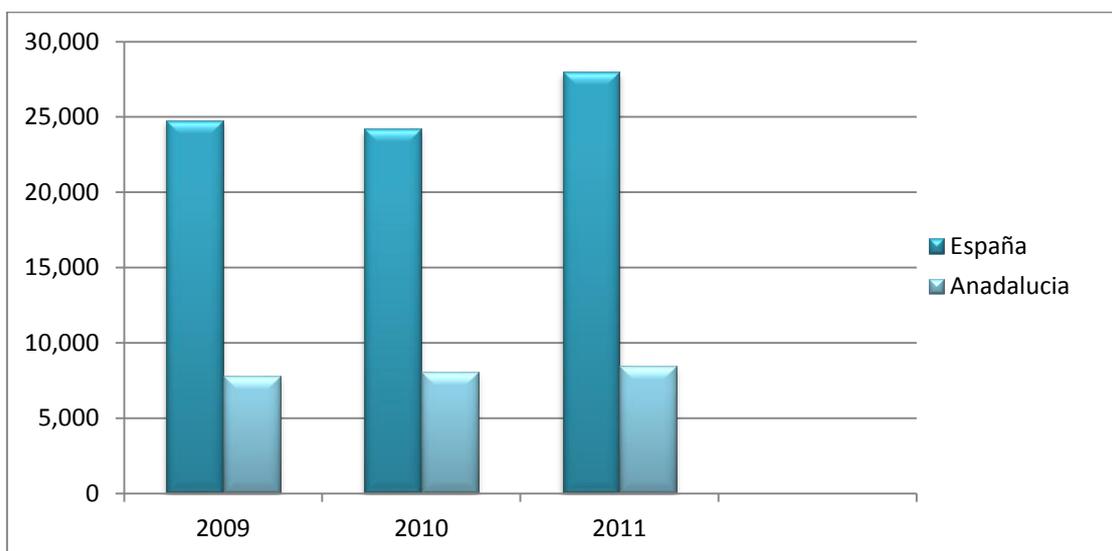


Ilustración 4. Empresas dedicadas a la agricultura y ganadería ecológica

4.3.4 Análisis de la oferta (la competencia)

Azti-Tecnalia, situado en el País Vasco es uno de nuestros principales competidores, ya que realiza multitud de proyectos relacionados con las nuevas tendencias de consumo, creando nuevos alimentos que demanda esta sociedad moderna y en continuo cambio. Azti-Tecnalia cuenta con una cocina experimental en su sede del Parque Tecnológico de Bizkaia, una firme apuesta por la investigación científica aplicada a la cocina fruto de una apuesta conjunta de AZTI-Tecnalia, Mugaritz y Fagor Group con sus electrodomésticos De Dietrich. Este espacio fue puesto en marcha en 2008 y pone de

¹²Instituto de estadística y cartografía

manifiesto la firme apuesta de las tres entidades por situarse en la vanguardia de la investigación aplicada a la gastronomía y la alimentación.

Se trata de unas modernas instalaciones que reúnen los más innovadores equipamientos para impulsar el eje ciencia y gastronomía, así como para desarrollar tendencias en nuevas tecnologías culinarias, el diseño de nuevos electrodomésticos, la validación de nuevos equipos y la formación de alto nivel para el sector de la restauración y la industria alimentaria.

Otro competidor importante para la Fundación es la Fundación Alcía, un centro de investigación tecnológica dedicado a la divulgación gastronómica y a la promoción de los hábitos saludables de la alimentación. Situado en Barcelona, cuenta con una cocina experimental, donde se realizan la mayoría de las investigaciones, como nuevos métodos que mejoran la alimentación a nivel saludable, recetas y técnicas culinarias con nuevos emulsionantes orientados a mejorar la alimentación de quienes padecen alguna intolerancia alimentaria o enfermedad. En esta fundación se combinan ciencia y cocina para sacar lo mejor de ellos y ofrecerlo al beneficio de todos.

A nivel regional, nuestro principal competidor es El Centro Tecnológico Andaluz del Olivar (Citoliva), cuenta con un Cooking Lab, la primera cocina experimental en España dedicada al aceite de oliva, dedicada exclusivamente al desarrollo de productos saludables elaborados a partir del aceite de oliva, o componentes derivados. Su principal objetivo es incorporar un valor añadido a productos tradicionales, desarrollando proyectos que potencien el sector agroalimentario y potencien el crecimiento económico. Este Centro ofrece un servicio, basado en la experimentación y el desarrollo de nuevos productos con aceite de oliva, para crear platos que acaben formando parte de la cultura de recetas de nuestro país. Todo ello, manteniendo intactos el sabor y los parámetros nutricionales.

Nuestro objetivo es hacer de estos competidores nuestros colaboradores potenciales, ya que nuestros productos e intereses se podrían complementar y obtener un desarrollo y crecimiento común. Con ello se pretende situarse al mismo nivel que los competidores, ya que en el momento actual Tecnova no se encuentra en una posición competitiva dominante en esta área, por ello se llevarán a cabo las estrategias necesarias para conseguir una mejor situación competitiva. (**Anexo 4**)

6. PLAN DE MARKETING

6.1. MERCADO OBJETIVO

Clientes:

- a) **Patronos:** podrán beneficiarse de los servicios de la cocina experimental y de la sala de catas cualquier empresa que opere a lo largo de la cadena de valor de la industria auxiliar de la agricultura, desde la producción de semillas hasta el etiquetado y envasado de productos. Tecnova trabaja con todos los agentes

que forman parte de la cadena de valor desde la producción de semillas hasta el etiquetado y envasado de productos hortofrutícolas.

Los clientes potenciales serían por tanto en su mayoría los patronos que componen la fundación.

- b) **Otros clientes:** además de los patronos, podrán utilizar los servicios de cocina experimental y la sala de catas cualquier empresa del sector agroalimentario y gastronómico que lo solicite, interesada en la promoción de sus productos, así como del sector de la formación.

Además instituciones del sector público tales como la Administración, Ayuntamiento y colegios e institutos podrían estar interesadas en nuestros servicios, así como cooperativas agrícolas.

Rasgos distintivos clientes

Como se ha mencionado anteriormente nuestros clientes potenciales serán tanto nuestros patronos como otros clientes del sector de la agricultura en general.

A continuación se muestra una tabla con las características principales de los patronos que integran la fundación Tecnova.

Actividad	Tamaño	Antigüedad	Nº Empleados	Porcentaje empresas
Agroquímicos.	>2M<10M	>5<15	>1<10	9,3
Envases y embalajes.	>2M<10M	>11<20	>1<50	12,8
Invernaderos.	>2M<10M	>5<15	>1<250	11,6
Maquinaria agrícola y de manipulación.	<2M	>5<15	>1<50	9,3
Otros servicios*	>2M<10M	<5	>1<250	7
Plásticos.	>10M	>20	>51<250	1,2
Producción biológica.	>2M<10M	>5<15	>1<250	5,8
Riegos y sistemas de fertirrigación.	>2M<10M	>11<15	>1<250	10,5
Semillas.	>10M	>11<20	>1<250	8,1
Semilleros.	<2M	>11<20	>1<250	20,9
Servicios avanzados *	<2M	>5<15	>1<250	10,5
Sistemas de control climático.	>2M<10M	>11<15	>1<250	8,1
Sustratos.	>2M<10M	>11<15	>1<50	3,5

Tabla 4. Fuente: Tecnometro 2009

*Otros servicios (servicios profesionales con menor vinculación a la actividad industrial y agrícola).

*Servicios avanzados (ingeniería, laboratorios, sistemas informáticos).

Partiendo de la tabla anterior¹³ se concluye que los clientes potenciales que más se adaptarían a nuestros servicios serían las empresas agroquímicas, de envases y embalajes, de semillas y semilleros. Además de la otras empresas que ofrecen servicios con menor vinculación a actividad industrial y agrícola como las empresas de formación.

De estas empresas que componen la Fundación más del 80% son empresas matrices, alrededor de un 11% son empresas filiales y el resto delegaciones. La mayor parte de las empresas que integran la fundación son empresas del sector industrial, comerciales y de servicios, siendo éstas últimas las que más se adecúan a nuestros servicios.

Tipología	%
Comercial	25,6
Industrial	33,7
Investigación	12,8
Servicios	27,9
Total	100

Tabla 5. Fuente: Tecnometro 2009

Además otras empresas externas a la Fundación como empresas de productos de IV y V gama serían otros clientes potenciales para los nuevos servicios que se ofertarán en los próximos años.

Las instituciones públicas que podrían interesarse por nuestros servicios y que consideramos como posible público objetivo a nivel provincial serían;

- -Patronato Provincial de Turismo
- -Delegación de Educación
- -Delegación Provincial de Turismo Comercio y Deporte
- -Escuelas de Hostelería de la Provincia

A continuación se muestra una tabla en donde se plasma de manera gráfica la relación cliente-servicio:

¹³ Datos obtenidos de Tecnometro 2009, Fecha de publicación: Abril 2011.

Clientes	Servicio
Empresas agrícolas y alimentarias.	Análisis comparativo de productos.
	Análisis sensorial en el desarrollo de nuevos productos (expertos y consumidores).
	Estudio de mercados y competencia análisis sensorial. (Identificación de tendencias y nichos de mercado.)
	Determinación de la vida comercial.
	Desarrollar tendencias en tecnologías alimentarias y nuevos procesos.
	Diseño y desarrollo del producto (cocina experimental).
	Validación de nuevos productos
	Análisis nutricional, físico-químico y sensorial. (microbiología-laboratorios).
	Valoración del impacto del proceso y conservación
	Seguridad y calidad alimentaria
	Determinación de vida útil.
	Comunicación, promoción, divulgación y transferencia de conocimiento.
Delegación de Educación , Escuelas de Hostelería de la Provincia, Patronato Provincial de Turismo	Formación general y específica.
Empresas dedicadas a la fabricación de electrodomésticos.	Validación de nuevos productos.
Público en general.	Cesión de uso de instalaciones y gestión de eventos.

Tabla 6. Relación cliente-servicio.

6.2. POSICIONAMIENTO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La Fundación Tecnova ofrece una gran variedad de servicios en el área de desarrollo gastronómico, relacionadas con el análisis sensorial que ayudan a las empresas a tomar decisiones importantes sobre sus productos, nuevas tendencias, nuevos gustos, necesidades actuales de los clientes...

A pesar de ello, el área de desarrollo gastronómico es la menos desarrollada dentro de la Fundación Tecnova. Por ello su posicionamiento actual en el mercado es bajo.

Con el objetivo de mejorar nuestra situación en el mercado, se llevarán a cabo nuevas estrategias de posicionamiento, basadas en las características del servicio ofertado, en la calidad y en los beneficios de su uso.

- Características en base al servicio ofrecido: la innovación y creatividad como atributo diferenciador de nuestro servicio y adaptado a las necesidades de cada cliente.
- Calidad: se intentará posicionar como un servicio de calidad en todos los aspectos.
- Beneficios de su uso: la mejora de las propiedades de los alimentos serán otra característica diferenciadora

A continuación se remarcarán las principales características diferenciadoras de la Fundación Tecnova, que nos ayudarán a conseguir una mejor posición respecto a la competencia.

En primer lugar, destacar la importancia de nuestra cadena de valor. Tecnova cubre todo el proceso desde las semillas hasta el envasado y comercialización, por lo que conoce exhaustivamente todo el procedimiento productivo y de manipulado. Debido a esto, la Fundación lleva a cabo las innovaciones necesarias para mejorar cada eslabón de la cadena y ofrecer el mejor servicio para que las empresas que la conforman obtengan, a su vez una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Otra característica distintiva es la formación de sus empleados, ya que la Fundación se preocupa por su continua formación, proporcionando cursos tanto para los empleados internos como para los de las empresas que la conforman. Así siempre estarán al tanto de los cambios y tendencias del mercado y podrán proporcionar el mejor servicio.

Las instalaciones de Tecnova también son uno de los puntos fuertes de la Fundación, ya que dispone de las infraestructuras más adecuadas y adaptadas a las necesidades del sector, y que están a la disposición de muchas empresas que no tienen acceso a ellas por motivos económicos.

Además la complementariedad entre la cocina experimental y la sala de catas sería otra de nuestras ventajas competitivas, ya que no sólo disponemos de una cocina experimental donde desarrollar nuevos productos, sino que posteriormente y a través de la sala de catas se pueden evaluar y decidir si se lanzarán al mercado.

Esta línea de desarrollo gastronómico puede complementarse con la línea de Postcosecha y envasado que ofrece la Fundación, así como por la formación y asesoramiento que ofrece Tecnova, ya que como hemos hecho referencia anteriormente la Fundación comprende toda la cadena y por ello todas sus actividades se complementan a la perfección.

6.4. MARKETING-MIX

6.4.1 Estrategia de Servicio

La Fundación Tecnova a través de todos los servicios que oferta y que se detallarán a continuación, contribuirá a aumentar el valor añadido de los productos o servicios de

sus clientes, y en general el valor total de sus empresas, desde la producción hasta la comercialización.

Este valor añadido contribuirá a la mejora competitiva de las empresas del sector Agroalimentario y del sector Auxiliar de la Industria Agroalimentaria aportándole unas características que le ayudarán a su diferenciación en el mercado.

Tecnova se preocupa en aportar valor en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor, tanto en los eslabones de apoyo como en los primarios. La forma en que se realiza cada actividad, y cómo ésta se interrelaciona con el resto de actividades, son fuentes potenciales de contribución al coste relativo de los productos o a crear la base para su diferenciación.



Ilustración 4. Cadena de Valor

6.4.1.1 Servicios y sus características.

Se ha realizado un análisis de los servicios que los principales competidores ofrecen partiendo de ahí y de la capacidad que tiene la fundación para poder realizarlos se ha optado por ofrecerlos como un servicio.

A continuación se muestra una tabla que relaciona los servicios que ofreceremos y los competidores que ya lo están llevando a cabo.

Servicio	AZTI	ALÍCIA, ALIMENTACIÓN Y CIENCIA	AENOR	CORDOBA	CTQUA	ADESVA	TEICA	AINIA	COEXPHAL
Análisis comparativo de productos.	X		X		X			X	
Análisis sensorial en el desarrollo de nuevos productos (expertos y consumidores).			X	X	X	X	X	X	X
Estudio de mercados y competencia análisis sensorial. (Identificación de tendencias y nichos de mercado.)					X		X		X
Determinación de la vida comercial.					X		X		
Formación general y específica.		X						X	X
Desarrollar tendencias en tecnologías alimentarias y nuevos procesos.	X	X							
Validación de nuevos equipos.						X			
Validación de nuevos productos.					X				
Diseño y desarrollo del producto (cocina experimental).	X				X	X			
Análisis nutricional, físico-químico y sensorial. (microbiología-laboratorios).	X			X	X		X		
Valoración del impacto del proceso y conservación.									
Determinación de vida útil.					X		X	X	
Seguridad y calidad alimentaria		X		X					

Tabla 7. Relación servicios-competidores

Servicios ofertados

1. Análisis comparativo de productos.

Se ofrece la posibilidad de realizar análisis comparativos entre variedades de productos, tanto de productos elaborados, semielaborados y productos frescos. Se valorarán características como el color, sabor, textura, grosor, calibre...

2. Análisis sensorial en el desarrollo de nuevos productos (expertos y consumidores).

El servicio de análisis sensorial permitirá a las empresas que lo soliciten determinar la aceptación y/o percepción que tienen los consumidores y/o expertos de los productos que las empresas clientes pretenden lanzar al mercado. Tecnova organizará el análisis sensorial gestionando todo el proceso, desde la captación de catadores hasta la interpretación de los resultados mediante la entrega de un informe final. Para ello se utilizará la sala de catas de la que dispone la fundación, y la sala de formación como apoyo.

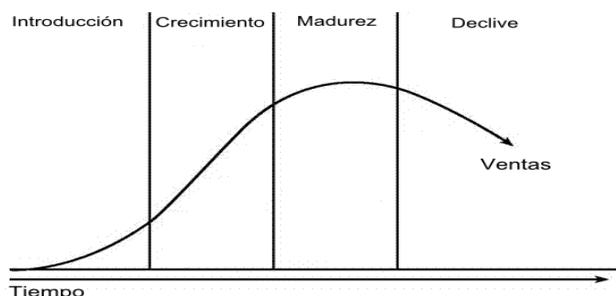
3. Estudio de mercados y competencia análisis sensorial. (Identificación de tendencias y nichos de mercado.)

Otros de los servicios ofertados es la posibilidad de realizar estudios de mercado y competencia a petición de las empresas y partir del análisis sensorial. Se otorgara a las empresas la información que requieran mediante un estudio detallado del mercado Tecnova se adaptará a las necesidades y requerimientos de las empresas solicitantes.

4. Determinación de la vida comercial.

Además de los estudios de mercado, se podrá determinar el ciclo de vida de un producto, como un servicio más específico.

El ciclo de vida comercial es el periodo de tiempo que transcurre desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su retirada. Durante ese periodo el producto pasa por diversas fases en relación con las tasas de crecimiento de su demanda. Normalmente las ventas y los beneficios son crecientes al principio para luego disminuir, aunque no todos los productos siguen necesariamente esta evolución. Todos los productos tienen un ciclo de vida formado por diferentes fases. El conocimiento de estas fases es de gran importancia para las empresas para determinar las acciones a seguir, por ello Tecnova ofrecerá un servicio de asesoramiento que permitirá a las empresas a establecer una planificación de sus políticas comerciales.



5. Formación general y específica.

Tecnova ofrece además, cursos formativos para el personal de la empresa, los patronos y cualquier persona interesada. En este caso los cursos estarán enfocados a la alta formación en restauración e industria alimentaria contando siempre con personal altamente cualificado para impartir el curso.

6. Desarrollar tendencias en tecnologías alimentarias y nuevos procesos.

La fundación estará siempre informada sobre los nuevos procesos e incorporaciones tecnológicas en la cocina experimental, Tecnova apostará por la innovación para estar a la última en las tendencias de elaboración y preparación de los productos.

Las tendencias actuales en tecnología alimentaria son las siguientes:

- Alimentos que cubran las necesidades nutricionales y dietéticas del consumidor, adaptados al consumo fuera del hogar, presentados en porciones fáciles y rápidos de preparar
- Sensores: contaminantes, composición y elementos alterantes
- Biosensores: para la detección de los constituyentes de los alimentos.
- Diseño de nuevos envases. Sensores tiempo-temperatura. Sistemas de apertura fácil
- Mejora en los procesos de envasado de IV y V gama
- Tratamientos menos agresivos, de menor consumo energético y más eficaces
- Sistemas de higienización a nivel industrial por aplicación de campos eléctricos de elevado voltaje
- Uso de altas presiones
- Utilización microondas para alimentos deshidratados
- Extensión de la tecnología cocción al vacío (suos vide)

Para estar a la última en tecnologías alimentarias, también hay que mantenerse informado sobre los nuevos procesos, ya que proporcionarán una ventaja competitiva a las empresas que integran la Fundación, y a las que soliciten este tipo de servicios, el estar a la última en esta tecnología marcará la diferencia en la calidad de sus productos.

Se estudiarán nuevos métodos como la : Liofilización, ionización, calentamiento óhmico, Intercambiadores de calor de superficie rascada, extracción con gases supercríticos, procesos de membrana (MF,UF, RO,...), envasado aséptico ,tratamiento de alimentos particulados, ultrasonido, alimentos de pH elevado, alta presión hidrostática, campos eléctricos pulsados, métodos combinados o barreras, conservación química, así como compuestos volátiles naturales.

7. Validación de nuevos equipos.

Se ofrecerá la posibilidad de probar la efectividad y estudio de viabilidad de nuevos equipos que otras empresas cedan para su uso en la cocina, pudiendo a su vez promocionarse durante la realización de show-cooking.

8. Validación de nuevos productos.

Un equipo de expertos y/o un cocinero asignado por la fundación se encargará de verificar si el alimento en cuestión es apto para su comercialización tras la manipulación del mismo en la cocina experimental, en caso de no ser válido se estudiaría la posibilidad de incorporar proceso que contribuyan a la mejora del producto para su posterior lanzamiento al mercado.

9. Diseño y desarrollo del producto (cocina experimental).

Mediante la colaboración con los laboratorios se estudiarán nuevas composiciones de los alimentos que mejorarán el perfil nutricional y los harán más saludables. Los laboratorios llevarán a cabo estrategias de formulación que permitirán incorporar la dosis exacta y efectiva del compuesto bioactivo que será capaz de aportar el beneficio esperado.

Actualmente ya se están desarrollando proyectos sobre nuevos recubrimientos comestibles que permitirán incorporar componentes bioactivos. Esto aportará un valor añadido a los productos de nuestros clientes por su mayor aporte nutricional o por su beneficio para la salud.

10. Análisis nutricional, físico-químico y sensorial. (microbiología-laboratorios).

La Fundación cuenta con los equipos necesarios para el análisis físico-químico de los alimentos, que incluye el análisis nutricional y además se ofrece la posibilidad de realizar un análisis sensorial de los productos como mencionamos anteriormente.

Los laboratorios podrán realizar análisis nutricionales y de composición de los alimentos, a excepción de la composición de minerales, que a su vez se podrá subcontratar para la elaboración del etiquetado, si el cliente lo requiriera.

11. Valoración del impacto del proceso y conservación.

Tecnova continuará investigando métodos de conservación que conserven de forma óptima las propiedades de los alimentos, para ello se mantiene al día en las innovaciones al respecto. Las empresas interesadas en mejorar sus procesos de conservación verán en la Fundación un aliado y podrán desarrollar investigaciones conjuntas con los químicos de Tecnova.

Los procesos de conservación alternativos o complementarios a los actuales que la industria está demandando deben permitir productos de excelente calidad, a un precio razonable y que, por encima de todo, sean seguros. Así, se busca que los nuevos métodos de tratamiento y conservación sean menos agresivos con el alimento, con un menor consumo energético y más eficaz contra enzimas y microorganismos alterantes y patógenos.¹⁴

¹⁴ Revista Economía Industrial. AINA. Instituto Tecnológico Agroalimentario

Las alternativas que parece ser tienen una mayor posibilidad de éxito entre nuestras empresas, y con mayor impacto en el medio plazo, son:

- Procesado aséptico, como consecuencia de las demandas del consumidor de productos más genuinos y naturales con reducción de conservantes.
- Cocción al vacío, para ofrecer una amplia gama de productos, tanto a la restauración colectiva como al consumidor final, y en particular, su aplicación a la elaboración de platos tradicionales.
- Productos IV y V gama, cuyas mejoras en los procesos están encaminadas fundamentalmente a dotar a los productos de mayor tiempo de vida útil a temperatura ambiente, como el desarrollo de variedades vegetales adaptadas al procesado y elaboración, la incorporación de distintos tipos de sensores (detectores de fugas, sensores de temperatura y gases), o la utilización de envases activos (como hemos señalado anteriormente).
- Altas presiones, como un método común de higienización a través de la mejora de su efecto mediante la combinación con métodos físicos y químicos, el desarrollo de líneas de tratamiento continuo de alto rendimiento y el abaratamiento en los equipos industriales. Las aplicaciones de la alta presión van más allá de la higienización, ya que su efecto sobre las propiedades físicas de los alimentos llevará a su empleo en la obtención de nuevos productos con propiedades organolépticas mejoradas.
- Microondas en la obtención de alimentos deshidratados a través del desarrollo de nuevas técnicas que permitan extraer el agua evaporada, así como su aplicación en la confección de platos preparados.
- Envases activos, que aprovechan las posibles interacciones entre el material, el producto que contienen y el entorno para mejorar la salubridad y calidad del alimento y aumentar su vida útil. Este desarrollo viene acompañado de mejoras técnicas, pero también de la aceptación del consumidor de este tipo de productos y de las reformas legislativas que permitan su extensión.

En la actualidad hay una tendencia del consumidor hacia productos calificados como más naturales, rechazando la adición de conservantes químicos. Esta tendencia llevará al desarrollo de productos biológicos a través del uso y utilización de métodos de producción de materias primas con una mínima utilización de productos químicos, manteniendo esta característica durante el procesado y conservación.

Tecnova estudiará la estabilidad de los compuestos bioactivos puros en los alimentos así como de los productos ya procesados. En caso de ser necesario se aplicarán estrategias alternativas (antioxidantes, recubrimientos, etc.) o nuevas tecnologías que eviten la degradación de estos compuestos.

12. Seguridad y calidad alimentaria

El término calidad, aplicado al sector agroalimentario, es un concepto complejo que se define en base a la satisfacción de las preferencias del consumidor final,

que en la actualidad puede incluir conceptos de muy distinto signo relacionados con la seguridad alimentaria, la sostenibilidad, el medio ambiente, el bienestar animal o los valores nutricionales, entre otros.

La organización internacional de normalización (ISO) define la calidad como la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del consumidor a través de sus propiedades o características.

La implantación de un sistema de control definido, normalizado y certificado de un producto de calidad va a suponer una serie de ventajas para el conjunto de la sociedad¹⁵:

- Para el consumidor final, se garantiza un producto saludable, mediante la reducción de residuos de productos fitosanitarios en el producto que se consume y un control independiente a lo largo del todo el proceso productivo.
- Para el productor, porque obtiene un producto garantizado y con mayor valor añadido. La reducción de inputs permitirá un ahorro de costes en la explotación y una gestión técnica basada en buenas prácticas agrícolas, que serán llevadas a cabo por personal formado. El agricultor se obliga a mantener en sus explotaciones unas condiciones de orden, limpieza, higiene y seguridad, siendo el primer beneficiado de ello.
- Para la sociedad, se garantiza la contribución del sector al bien estar general. Se reduce el empleo de insumos químicos y se favorece el control integrado. Además se consigue que la empresa realice una gestión eficaz de los residuos sólidos generados y se garantiza el respeto al medio ambiente.
- El producto puede acceder a canales de distribución más exigentes y donde el producto se cotiza a un precio mayor. La competitividad global del producto se ve incrementada.
- Cada vez existen un mayor número de centros de manipulación que están tomando estas normativas como referencia para sus productos, por lo que el certificado tiene un reconocimiento mayor que es aceptado actualmente por una gran cantidad de distribuidores a nivel internacional.
- Las inspecciones que se realizan abaratan los costes de las grandes cadenas de distribución, que ya no necesitan personal propio para realizarlas.

Los laboratorios estudiarán la calidad microbiológica y los residuos de plaguicidas de los productos para comprobar si se encuentran dentro de los parámetros de seguridad alimentaria legalmente establecidos. Además se realizarán estudios de la calidad de los productos hortofrutícolas en base a los parámetros de firmeza, calibre, color, azúcares (grados Brix), acidez y niveles de Ph, ofreciendo un claro informe de los resultados obtenidos durante el proceso de análisis.

¹⁵ Queipo de Llano, 2000; Fernández, 2003

Además se dará la posibilidad de crear valor añadido a los productos de nuestros clientes ofertando la posibilidad de mejorar su calidad mediante los últimos procesos en la cocina experimental, conservación, envasado.

El trabajo conjunto de los laboratorios en cuanto a investigación de sistemas que mejoren la calidad de los alimentos con la cocina experimental, que investigará la mejor forma de cocinar los alimentos para que mantengan las propiedades de forma óptima ayudará a mejorar la calidad de los productos de nuestros clientes y proporcionarles una ventaja sobre los competidores .

13. Determinación de vida útil.

La fundación llevará a cabo estudios de determinación de la vida útil de los productos a petición de los clientes, estudio que consiste en especificar el tiempo que tiene un alimento antes de ser declarado no apto para consumo humano, tanto de productos frescos como elaborados y envasados. Estos estudios son muy útiles para empresas que no tengan los medios para desarrollar este tipo de investigación para determinar las fechas de caducidad de sus productos.

Se considerarán las condiciones a las que probablemente tengan lugar durante el almacenamiento, distribución, exposición para la venta y uso por el consumidor. Se realiza un estudio de vida útil cuando la empresa tiene intención de:

- Desarrollo de un nuevo producto.
- Desarrollo de nuevos procesos o modificación de un proceso existente.
- Cambios significativos en los ingredientes de un producto existente.
- Cambios en el sistema de envasado de un producto existente.
- Cambios en las instalaciones del establecimiento o en los equipos de producción.
- Cuando previamente no se han realizado estudios de vida útil.

14. Cesión de uso de instalaciones y gestión de eventos.

Tecnova ofrece la oportunidad a cualquier empresa de realizar sus eventos en las salas de formación con las que cuenta, así como la sala de catas y la cocina experimental, además se ofrece la gestión del evento poniendo a su servicio personal capacitado que estará a cargo de cada etapa del evento para asegurar el adecuado manejo de instrumentos así como su análisis, ofreciendo así el servicio lo más completo posible. La disponibilidad de las instalaciones se adaptará a las necesidades de los clientes dentro del horario de apertura y cierre predeterminados de la fundación.

15. Comunicación, promoción, divulgación y transferencia de conocimiento.

La fundación ofrece a sus clientes y patronos la posibilidad de promocionar sus productos o servicios a través de la realización de eventos relacionados con la

cocina experimental así como cursos, congresos, seminarios y jornadas relacionadas con la industria alimentaria.

A su vez Tecnova estará al día en todas las tendencias culinarias y tecnológicas y prestarán el asesoramiento necesario a los clientes que lo soliciten.

Además las tendencias en cocina experimental y gastronomía serán publicadas en la página web corporativa de Tecnova y a través de boletines informativos.

6.4.2. Estrategia de distribución

Si contextualizamos en el hecho de ser una fundación y que los servicios que se ofrecen son servicios enfocados a las empresas del sector que competen y empresas que necesitan o hacen uso de determinadas funciones, observamos que la distribución es un punto importante para llegar a las empresas pero la distribución debe ser sencilla y directa ya que los servicios ofrecidos son servicios adaptados a las necesidades de la empresas que lo solicitan.

Hablamos entonces de una Distribución Directa, que hoy en día se proyecta a tener un canal directo para ofrecer los productos, así se va a tener servicios de mejor calidad llegando directamente al consumidor de estos.

Es más complicado, en el ámbito tratado, identificar una estrategia como tal. Aun así, podría a recordar a una estrategia de distribución exclusiva. Si seguimos esta estrategia, tendremos un único punto de venta que se centraría en El Centro Tecnológico Tecnova, por ser un referente no solo en la zona sur de Andalucía sino a nivel europeo ya que se localiza en Almería unas de las zonas de producción agrícola más significativas. Se trata de garantizar la calidad del servicio. Este sistema suele suponer una cooperación en ocasiones muy estrecha entre el consumidor y el creador del servicio que es el necesario en nuestra labor.

Los criterios utilizados para la selección del canal de distribución son tomados en base a los objetivos y estrategias de la organización. Así destacamos 4 criterios:

1. La cobertura del mercado. Nuestro mercado objetivo está relacionado con el sector de la industria auxiliar de la agricultura perteneciendo al sector de la industria agroalimentaria. Esto nos lleva a la situación de la organización en una zona de referencia en el sector siendo un centro de referencia europea, ya que es unas de las mayores zonas de producción agrícola. Así nos situamos directamente con nuestro mercado.
2. Fiabilidad. Tratamos de dar un servicio lo más fiable posible y es con el control donde podremos ofrecer servicios fiables, con alta calidad y con el trato personalizado que queremos ofrecer. Por consiguiente es más conveniente usar un canal directo ya que proporciona un mayor control.
3. Costos. Se relaciona canal directo y reducción de costes pero debemos dejar claro que ha quedado demostrado que una distribución más corta, no afirma esto. Se debe a la adaptación personalizada del servicio que se ofrece y esto

produce una dedicación más intensa y un mayor tiempo, dando una cobertura de mercado muy limitada, un control de los servicios más alto y por lo tanto unos costes más elevados.

4. Imagen de la organización. Se tiene una relación más estrecha con el cliente, creando en él un sentimiento de cercanía y confianza que le permite establecer un lazo con la fundación. Es este lazo el que otorga a la empresa una imagen positiva de la organización. Debido también por el personal altamente cualificado, los cuales serán los encargados de transmitir conocimiento directamente con el cliente. Por parte de organización, este tipo de distribución permite conocer las necesidades y sugerencias de nuestros clientes para así adaptarnos a ellas y lograr la mejora continua, con el fin de brindar el mejor servicio posible y lograr cumplir con las expectativas de quienes requieran los servicios ofrecidos, para generar en ellos una buena impresión y lograr que lo comuniquen enfatizando las cualidades de la fundación, consiguiendo así que acudan a nuestra organización para requerir algún otro servicio antes que otras opciones.



Ilustración 5. Representación del canal de distribución.

6.4.3. Estrategia de comunicación

6.4.3.1. Objetivo

Considerando que el posicionamiento actual del área de desarrollo gastronómico y análisis sensorial de Tecnova es limitado, nuestro objetivo consistirá en mejorar nuestro posicionamiento en el mercado y situarnos al menos al mismo nivel que nuestros competidores y diferenciarnos en el mercado por ofrecer un servicio creativo, innovador, de calidad y adaptado a las necesidades de cada cliente.

Para ello desarrollaremos las siguientes estrategias de comunicación para conseguir nuestros objetivos.

6.4.3.2. Estrategia

1. Publicity:

Press Release de los eventos; Elaboración de notas de prensa. Se realizarán notas de prensa de aquellas actividades y eventos que se consideren relevantes para la

promoción del área de cocina experimental y análisis sensorial. Se enviarán a las redacciones de los periódicos con los que la Fundación tiene relación. La ventaja de la redacción de Press Release es que Tecnova controlará toda la información que se desee publicar sin la intervención de un tercero.

Objetivo de la Publicity:

Dar a conocer los eventos de Tecnova para aumentar nuestro reconocimiento en el mercado, teniendo el control total de la información que será publicada.

2. Promoción:

Tecnova elabora boletines informativos periódicamente cuyo objetivo es informar sobre las acciones del Centro Tecnológico entre el tejido empresarial. Estos boletines cuentan con noticias relacionadas con la promoción y difusión, I+D+i y formación. Por ello otro de las estrategias de Marketing será utilizar esta vía de comunicación para publicar información relacionada con el área de desarrollo gastronómico.

Además se llevarán a cabo otras publicaciones desarrolladas por la propia Fundación como la de Estado de Ánimo y alimentos y Patrimonio Gastronómico de la Provincia.

La asistencia a Ferias y la realización de visitas a otros centros tecnológicos constituye otra forma de promoción para la Fundación. Tecnova ha participado en la Feria Internacional de Energía y Medioambiente, Fruit Attraction, Fruit Logística, Feria Internacional de Frutas y Hortalizas Expo Agro, entre otras. Por ello dentro de nuestra estrategia de comunicación entrará la promoción de esta área en las siguientes Ferias y misiones comerciales en las que la Fundación participe, promulgando los servicios de esta área que la Fundación ofrece.

Por último cabe destacar la gran labor formativa que realiza la Fundación como otra forma de promoción. Tecnova ofrece un gran número de cursos formativos, seminarios y conferencias a lo largo del año, dirigidos, tanto a las empresas que componen la Fundación como para otras empresas y personas interesadas. Con todo esto se hace una promoción de manera indirecta, ya que se visitan las instalaciones y se da a conocer a la Fundación al mismo tiempo que se imparte formación y transmisión de conocimiento.

FORMAS DE COMUNICACIÓN	ACTUACIONES
Formación	Seminarios, cursos, conferencias: -Concurso de reinención Gastronómica -Encuentros gastronómicos -Nuevos usos de alimentos - Importancia de ecológico - Enfermedades y alimentación (jornada anual) -Cursos de cocina para mayores (aprender a cocinar saludablemente) -Visitas niños para aprender a cultivar, cocinar y comer. -Alimentación y deporte (rutas por la zona) -Recubrimientos comestibles naturales -Recubrimientos y conservación para mantener el aroma natural de los alimentos -Nuevas formas de conservación más saludables (conservantes naturales) -Adaptación de platos tradiciones para su conservación y venta -Importancia de los bioactivos (Simposio)
Publicaciones	Estado de ánimo y Alimentos y Patrimonio Gastronómico de Almería. Boletines informativos periódicos. Publicación libro de propiedades alimenticias
Participación en Ferias	La Feria Internacional de Energía y Medioambiente, Fruit Attraction, Fruit Logística, Feria Internacional de Frutas y Hortalizas Expo Agro.
Internet	-Redes sociales: Twitter, Facebook, LinkedIn -Creación de página web que incluirá: una zona de catadores para que puedan expresar la opinión de nuestros productos, además servirá para promocionar y dar a conocer nuestros productos. -Creación de un Blog donde se publicarán novedades, recetas y próximas fechas de cursos, seminarios y catas del área de Desarrollo Gastronómico.

Tabla 8. Actuaciones de comunicación.

Objetivo de la promoción:

Informar de la labor e investigaciones de la Fundación en el área de Desarrollo Gastronómico para atraer más clientes potenciales.

3. Relaciones públicas: Como hemos detallado anteriormente, el canal de distribución de Tecnova es directo, por lo que el contacto directo con los clientes es esencial para el desarrollo de su actividad. Por ello, será esencial la promoción directa del área de desarrollo gastronómico durante las negociaciones con los clientes, detallándoles a los clientes potenciales las ventajas competitivas que podrían obtener con la utilización de los servicios de análisis sensorial, cocina experimental...

Objetivo de las Relaciones Públicas:

Incrementar el conocimiento y promoción del área de desarrollo gastronómico a la vez que se desarrollan las negociaciones con los clientes.

4. Merchandising: las acciones que se realizan en el lugar de venta son muy importantes en las empresas comerciales o de servicios, ya que pueden determinar la decisión de compra/no compra del producto o servicio. Tecnova sabe de la importancia de una buena estrategia en el punto de venta, ya que una buena fachada o un buen escaparate puede activar la decisión de trabajar con ellos.

Por tanto la Fundación estará siempre atenta de las condiciones del edificio donde se realizan las negociaciones para dar siempre la mejor impresión a los clientes y Patronos.

La limpieza y orden de las instalaciones es algo esencial y básico, pero a su vez el mobiliario con los colores corporativos de la empresa así como la disposición del mismo favorecerán a activar las transacciones con los clientes.

La colocación de vitrinas con los productos de las empresas de sus patronos y clientes es otra forma de marketing en el punto de venta que Tecnova utiliza y seguirá utilizando, por tanto será otro modo de promoción de los productos que se puedan desarrollar en la cocina experimental.

Además otra forma de merchandising será la entrega de regalos promocionales a las personas que participen en los cursos, seminarios, congresos y catas. En su mayoría serán proporcionados por las empresas patronas colaboradoras.

Objetivo del Merchandising:

Incentivar la aceptación y aumento de las negociaciones exitosas de Tecnova con los clientes y Patronos.

5. Patrocinios.

Entre los objetivos fundamentales del patrocinio se encuentra el construir una imagen de marca, asociada a ciertos valores que simbolizen la actividad objeto del patrocinio. Pero a su vez existen otros objetivos secundarios: la revalorización del producto, la motivación de la fuerza de ventas, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc.

La rentabilidad y utilidad del patrocinio dependerá del acierto en la elección del evento patrocinado y del público al que se dirija. Pero la clave del éxito reside en que se asocie la imagen del patrocinador a las cualidades o beneficios del evento patrocinado, creando y dotando de un estilo propio al acontecimiento

Por ello Tecnova cuenta con patrocinadores de la talla de Cosentino, cuya empresa donó las superficies de la cocina experimental y cuya imagen de marca se pretende vincular con la de Tecnova.

En este caso el logo de Cosentino se combina con el de Eco, una gama de productos de la empresa realizados con material reciclado, que puede ayudarnos a posicionarnos como una Fundación que respeta el medio ambiente.

Objetivo del patrocinio: mejorar el posicionamiento de Tecnova en el mercado, potencia la imagen de marca corporativa.



6. Internet y redes sociales.

Tecnova, como proveedor de servicios debe sacar provecho de las ventajas que brindan las redes sociales, saber lo que se dice de la gestión de tu empresa en las redes sociales, escuchar las críticas para mejorar su servicio, la atención al cliente y participar en la conversaciones de las redes sociales aportando valor. Obteniendo así una ventaja sobre tu competencia.

El objetivo general que se pretende conseguir con una mayor gestión de las redes sociales es mejorar el reconocimiento de marca a partir del uso de Web 2.0, es decir, de redes que nos permitan interactuar con el consumidor y usuario para obtener un feed-back y conocimiento del mercado.

Objetivos Redes sociales:

- Tener conocimiento de las potencialidades y oportunidades que hay en las redes sociales, nos ayudará a estar adelante de la competencia.
- Las redes sociales pueden ser de gran utilidad para mejorar las relaciones con los clientes actuales, crear y aumentar la comunidad de usuarios y promocionar tus productos o servicios.
- Interacción con los clientes permitiendo conocer su opinión sobre el servicio o producto de tu empresa.
- Solucionar problemas brindando una atención más personalizada.
- Mejorar el posicionamiento de la marca en buscadores.
- Mostrar la modernidad y la transparencia de la Fundación.
- La presencia en las redes contribuye a generar tráfico hacia el sitio Web de tu empresa.
- No se necesita gastar grandes cantidades de dinero, participando en las redes sociales de forma estratégica y oportuna se puede dar a conocer Tecnova sin tener que pagar dinero por ello.

- En las redes sociales se pueden insertar enlaces o links que apunten a nuestro sitio Web corporativo. Estos enlaces favorecerán el posicionamiento de Tecnova en los buscadores.
- Informar sobre las novedades de los productos y servicios.
- Mayor difusión de la empresa.



Página web corporativa:

Publicación periódica de las acciones y eventos llevados a cabo por Tecnova como método de comunicación con los clientes y los propios patronos.

Creación de TasteNova; Interacción con los consumidores.

Se creará un Blog dentro de la pestaña de Tastenova donde los se publicarán las recetas y novedades relacionadas con el área, donde los usuarios podrán compartir sus opiniones y sugerencias.



Youtube :

Se cargarán a la red los videos relacionados con el área de desarrollo gastronómico como los show-cooking.



Twitter:

Se publicarán tweets con los eventos que se desarrollen en Tecnova, así como fotos de la empresa que utilice nuestras instalaciones como método de promoción tanto para la empresa como para Tecnova.



Linkedin:

Crear debates sobre nuevos componentes con propiedades para la salud, cocina experimental, cursos...



Facebook:

Al igual que en Twitter se publicará en Facebook todas las acciones y eventos relacionados con el área de Desarrollo Gastronómico. Creando un evento con Fecha, Hora y Detalles para que los seguidores estén siempre informados.



TasteNova

Se creará una página web a la cuál se podrá acceder desde la página web corporativa de Tecnova. Se utilizará para promover el área de Desarrollo Gastronómico, siendo una vía para captar a los catadores, conocer sus opiniones, las tendencias en el sector... Además se utilizará como herramienta de difusión de los eventos que la Fundación organizará en relación con la Gastronomía.

Tabla 9.Redes Sociales

6.4.4. Estrategia de precios

Tecnova fijará sus precios siguiendo una serie de criterios básicos, considerando que, al ser una fundación no se pretende generar utilidades como tal, el objetivo será que las actividades generen los recursos necesarios para sustentarse y que la actividad no represente un gasto para el centro tecnológico. La estrategia de precios será según los costes que correspondan a cada una de las actividades realizadas.

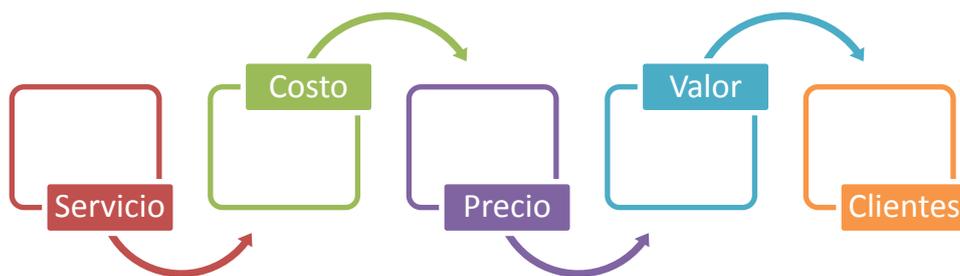


Ilustración 6. Estrategia de precios.

La estrategia básica es la mencionada, sin embargo se realizó un análisis general de los precios que manejan algunos competidores, ya que, aunque los estándares de precios están fijados exclusivamente en los costes, deberá considerarse el rango que los competidores han considerado adecuado. (Ver anexo 5)

7. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

7.1. OPERACIONES

7.1.1 Introducción

En este apartado se va a describir detalladamente la situación física de la fundación, se detallará su ubicación, sus instalaciones y la distribución de cada una de sus plantas, además se detallarán los servicios más relevantes de la organización, Se mencionara con detalle el proceso de subcontratación de recursos humanos.

7.1.2. Instalaciones

El centro tecnológico, cuenta en sus instalaciones con las áreas adecuadas y lo suficientemente equipadas para desarrollar las actividades que en su conjunto se pretenden desarrollar mediante el proyecto, el edificio tiene una superficie total que asciende a 3.500 metros cuadrados útiles divididos en laboratorios, planta piloto, salas de Patronato, Junta Directiva y Consejo Rector, además de oficinas destinadas a la administración general y funcionamiento de la Fundación, cocina experimental que

cuenta con un moderno diseño que cumple con las características específicas para el manejo adecuado de los alimentos y comodidad en la elaboración de los platillos que se preparan cuando se lleven a cabo las actividades correspondientes a esa área.



También se cuenta con una sala de catas que dispone de 8 puestos, completamente equipada, su función principal es brindar a las empresas el servicio de realizar una evaluación integral de los nuevos productos hortofrutícolas desarrollados para el mercado nacional e internacional de la mano de los técnicos del centro, la sala es la principal herramienta del análisis sensorial, ya que es aquí donde se lleva a cabo la relación directa entre el alimento y el consumidor.



Además, de las salas de transferencia tecnológica y de conocimiento, en las que desarrollan jornadas, seminarios y workshops con empresas de éxito y gurús, formación tecnología agrícola a la carta tanto a nivel nacional como internacional.

7.1.2. Localización de la empresa

Fundación Tecnova se encuentra ubicada en la provincia de Almería, que es considerada una de las zonas con más riqueza agrícola en Europa. Las instalaciones están en la Sede central del Parque Científico- tecnológico de Almería (PITA).

La urbanización del Parque Tecnológico de Almería ha sido diseñada siguiendo criterios de excelencia en materia ambiental y arquitectónica. Cuenta, en su primera fase, con una superficie de un millón de metros cuadrados de los que la mitad son

espacios libres. Las parcelas que la sociedad gestora del Parque ofrece a empresas y entidades se encuentran en un enclave privilegiado dotado de las mejores infraestructuras, bien comunicado y con el valor añadido de todos los servicios que un Parque Científico-Tecnológico aporta.



Ilustración 7. Ubicación Tecnova

Los servicios disponibles que el Parque ofrece en las distintas parcelas son los siguientes:

- Acceso a red de gas natural
- Red eléctrica en baja y media tensión
- Telecomunicaciones con fibra óptica hasta los edificios (FTTH) y posibilidad de integrar la seguridad del edificio con la red del Parque

Todos estos suministros están garantizados, con la máxima calidad, gracias a la importante inversión realizada en las infraestructuras externas del parque, destacando la ampliación de la subestación eléctrica del Toyo y la realización de depósitos propios para el abastecimiento de agua potable integrados dentro de la red de abastecimiento municipal.

Para la construcción de la urbanización del parque tecnológico se ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Para concluir este apartado, Tecnova tiene entre sus principales ventajas, su ubicación, ya que gran parte de la economía almeriense se deriva de la agricultura, son muchas las empresas dedicadas ello siendo la fundación un auxiliar muy importante a este sector, siendo esto una ventaja que deberá aprovecharse poniendo a disposición de todo el sector sus servicios.

A. DEFINICIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y TECNOLOGÍA (INFRAESTRUCTURAS, PROCESOS, SUBCONTRATACIÓN...)

El edificio principal de la fundación fue construido por el reconocido arquitecto José Angel Ferrer, que fue quien se encargó de la construcción y de los detalles que hacen que el edificio de Tecnova sea tan particular, fue catalogado El proyecto ganador del concurso convocado por PITA en el año 2010.

La continuidad del espacio público en el interior del edificio se consigue configurando la galería de acceso como un espacio exterior, donde los muros delimitadores son continuidad de la fachada exterior y donde los forjados son de vidrio, lo que permite que las 4 plantas de esta galería estén iluminadas cenitalmente con luz natural. La creación de unos jardines colgantes refuerza la idea de exterior y mejora las condiciones de habitabilidad de este elemento.

La protección medioambiental alcanza todos los factores de diseño del edificio, que cuenta con calificación energética "A". La reducción del consumo energético va mucho más allá de un adecuado aislamiento del edificio para constituirse en argumento del proyecto. Así, las fachadas acristaladas que recaen en las orientaciones sur están protegidas por un innovador sistema de lamas de mármol blanco, que además de ser un material local, le confiere al edificio su peculiar aspecto exterior. El resto de fachadas son ventiladas con diversos revestimientos exteriores (principalmente aluminio) que garantizan un óptimo rendimiento energético.

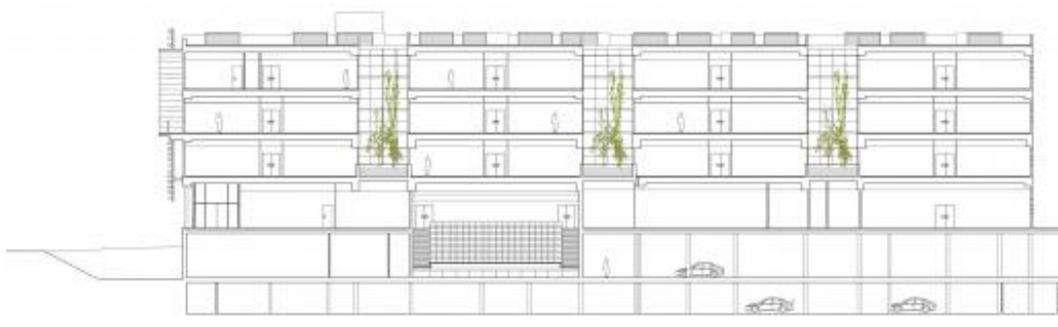


Ilustración 8. Plano Exterior de edificio Tecnova

El centro cuenta con una alta tecnología en cada una de sus áreas, y ofrece como servicio a quienes lo requieran los laboratorios que se encuentran ubicados dentro de las instalaciones de Tecnova:

- **Laboratorio de análisis sensorial (Panel de expertos y panel de consumidores):**

En la actualidad las empresas buscan cada vez más mejorar la calidad de sus productos; buscando nuevas variedades hortofrutícolas con mejores atributos sensoriales (aroma, color, sabor, dulzor, acidez, etc.).

La Fundación Tecnova ofrece unas instalaciones para la realización de análisis sensoriales que ayudan a las empresas en la toma de decisiones como nuevos procesos, nuevas formulaciones, nuevas variedades, etc.

El laboratorio de análisis sensorial consiste en una nueva herramienta al servicio de empresas que necesiten identificar preferencias de consumidores (color, sabor, aroma, etc.), hábitos de consumo, nuevos productos, marketing (imagen, nuevos formatos, nuevos envases, etc.) y el análisis sensorial como parte del estudio de la vida útil de un producto.

La Fundación realiza tres tipos de análisis sensorial: test de consumidor, de sujetos entrenados (análisis descriptivos y discriminativos) y se ofrece asesoramiento a las empresas.

El laboratorio de análisis sensorial se encuentra ubicado en la tercera planta del edificio, a continuación se muestra la ubicación específica:

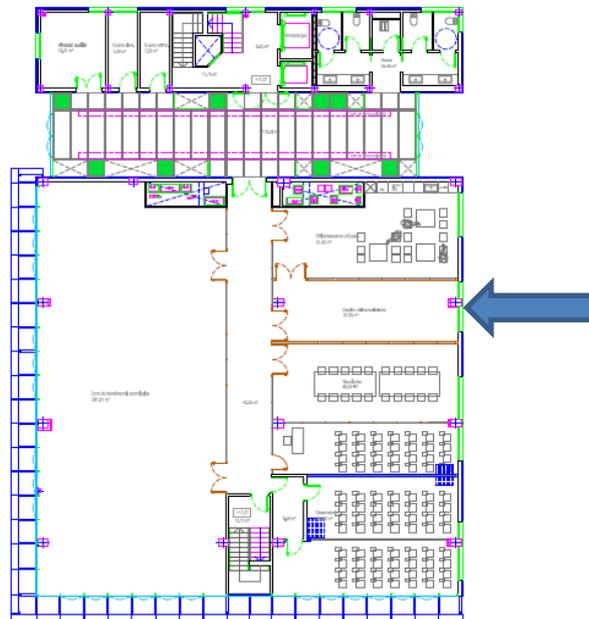


Ilustración 9. Plano Interior, tercera planta.

- **Laboratorio de innovación gastronómica**

Diseñado para llevar a cabo procesos de optimización nutricional, cocina saludable, encuentros gastronómicos, presentaciones de nuevos productos y Show cooking.

La Fundación dispone de una cocina experimental diseñada por Garcia&Casademont, una empresa con gran experiencia en el sector, ya que diseñan y construyen de manera artesanal las cocinas de los mejores cocineros como Adriá, Arzak, los hermanos Roca, Santamaría, Carme Ruscadella, proyectos singulares como la cocina del Santiago Bernabeu, así como un gran número de proyectos privados de gran relevancia.



Ilustración 10. Plano Interior, Cocina experimental.

7.1.3. Definición de los procesos y la producción

Tecnova ofrece una variedad muy amplia de servicios, en los que se centra en fomentar en la población la importancia de llevar una vida saludable señalando la importancia de tener hábitos alimenticios adecuados y tratara de inculcarlos en la población mediante una serie de actividades que organizará para atraer a los consumidores y relacionarlos directamente con el alimento.

Tecnova apoya incondicionalmente al sector agrícola y es por eso que pone a su disposición sus instalaciones para que hagan uso de ellas para lanzar nuevos productos y todas las actividades que eso conlleva, pone a su disposición su equipado laboratorio para los análisis químicos relevantes de los alimentos.

A continuación se presentan las plantillas donde se indica detalladamente el proceso de los servicios principales que ofrece la fundación.

Análisis sensorial en el desarrollo de nuevos productos (expertos y consumidores)



DESCRIPCION

El servicio cubre todo el proceso, y se encarga de la captación de: Paneles de expertos altamente adiestrados, Paneles de laboratorio (jueces entrenados) y Paneles de consumidores (utiliza un número grande de jueces no entrenados).

Los dos primeros se utilizan en control de calidad en el desarrollo de nuevos productos o para medir cambios en la composición del producto. Los paneles de consumidores se utilizan más para determinar la reacción del consumidor hacia el producto.

Se exige al panelista no fumar, evitar perfumes y cosméticos con olores, porque influyen en la prueba. Entre prueba y prueba, el panelista debe realizar un enjuague bucal.

Horarios para las pruebas: se seguirá el horario general de Tecnova, desde su apertura hasta su cierre se realizarán cada media hora en grupos de 8 participantes.

Muestra: Las muestras que se presentan al panelista serán muy similares entre si hasta donde sea posible, excepto en las características por la que se juzga, en recipientes de igual forma, tamaño, color.

El proceso que se lleva a cabo para la realización del análisis es el siguiente:

1. La empresa solicita el servicio.
 2. Se solicitan panelistas.
 3. Se formaliza ficha y hora con los grupos de panelistas.
 4. Se comunica a la empresa la fecha acordada.
- El día del análisis:
5. Recepción del primer grupo.
 6. Instrucciones
 7. Se preparan los alimentos y se sirven en las cabinas.
 8. Inicia la cata
 9. Se implanta test
 10. Participantes pasan por un café y se agradece su participación.
- Una vez terminada la cata:
11. Se evalúan resultados obtenidos del test
 12. Se exponen los resultados a la empresa solicitante.

Formación general y específica



DESCRIPCION

Consiste en la organización de eventos de formación, que se llevarán a cabo según lo soliciten las empresas, o cuando la fundación lo considere adecuado en el caso de ser de iniciativa propia.

La modalidad varía en función de las necesidades del solicitante, ofreciendo las siguientes:

- Jornadas: Tendrán una duración desde 3 hasta 6 días, y será considerada como una semana que cumplirá con los módulos establecidos, será nombrada con un título significativo que sea atractivo para los posibles asistentes.
- Curso: Tendrán duración de 1 hasta 6 días, y se impartían de manera más práctica para que los asistentes refuercen su conocimiento.

La duración del evento puede variar dependiendo del tipo de curso del que se trate, se sugiere siga el siguiente programa:

- 10:00-10:15: Recepción a clientes.
- 10:15-11:00: Introducción. 1er tema.
- 11:00-11:45: 2do tema.
- 11:45-12:15: Pausa
- 12:15-1 :00: 3er tema.
- 1 :00-1:45: Taller práctico.
- 1:45-2:00: preguntas, discusión y debate

Se promocionará mediante internet y en instituciones educativas, se requiere de previa inscripción para confirmar la asistencia y el pago (en caso de tener), en todos los casos abra límite de asistentes.

Para el curso se subcontratarán ponentes y/o expertos en el tema a tratar, que cuenten con los conocimientos certificados necesarios.

Comunicación, promoción, divulgación y transferencia de conocimiento



DESCRIPCION

Cuando una empresa solicite el servicio Tecnova organizará el evento más adecuado para la promoción del producto, donde el centro de la actividad será resaltar sus bondades.

Tecnova se valdrá de todas las actividades necesarias para dar conocer el producto solicitado, y también utilizará las actividades registradas en los próximos meses para promocionar y resaltar los beneficios del producto en cuestión.

Se realizarán además actividades exclusivas para comunicar el producto:

- Show Cooking: Tecnova pone a disposición de sus colaboradores y de cualquier empresa, las instalaciones del área de cocina para llevar a cabo un show cooking, además ofrece el servicio de gestionar la actividad en general, donde el cocinero de la fundación será el encargado de elaborar innovadores platillos donde la base principal será el alimento en cuestión, y se centrará en todo momento en enfatizar sus valores nutricionales y explicará a los asistentes la elaboración, además deberán degustar el resultado final para interactuar directamente con el resultado.
- Talleres: se promocionará centrándose en el principal beneficio del alimento y se realizarán talleres donde primero se de una breve platica sobre los beneficios nutricionales del alimento, se enseñará a los asistentes la elaboración y además podrán practicar ellos mismos en el centro, familiarizándose así con el producto en cuestión. Finalmente se les dará la receta en papel del platillo que se llevó a cabo.

Se invitará a estudiantes/practicantes al evento, sin ser exclusivo, ya que podrá asistir cualquier persona que así lo desee.

Al finalizar la actividad se otorgará a los asistentes un certificado emitido por Tecnova que especifique la asistencia.

7.1.4. Capacidad máxima de producción

Las instalaciones del centro tecnológicos son amplias y cuentan con las comodidades necesarias para ofrecer los servicios ofertados a quienes lo soliciten, son varias las salas de formación que hay en el centro, la más amplia tiene capacidad hasta para 300 personas aproximadamente, la sala de catas tiene capacidad para 8 personas, por lo que se alternarán grupos hasta completar el número definido de personas que realizarán la prueba, se tendrá preparada una de las salas para que la primera ronda de catadores pasen a realizar el test, mientras que los que esperan aún estén en otra para evitar que puedan llegar a recibir algún tipo de información o referencia sobre el producto y que su evaluación se vea afectada.

Para que la evaluación sea exitosa deben de cumplirse con las condiciones que se pide a los participantes que cumplan, tal como no comer ni fumar 1 hora antes de la prueba, que sean sinceros son lo que ven, perciben y degustan, cualquier crítica u observación hacerla saber y si existe alguna duda por mínima que sea antes de iniciar la evaluación deberá ser aclarada.

La cocina experimental tiene capacidad para 20 espectadores, que serán testigos directamente de la elaboración de novedosos platillos, a cada asistente se le otorgará un tríptico con la información más relevante de la sesión, tal como la receta detallada del platillo que se elaborará.

7.1.5 .Estrategias colaboración y subcontratación

La Fundación Tecnova no actúa de forma independiente, sino que tiene convenios de colaboración con varias empresas, no sólo las empresas que la conforman sino también otras empresas del sector Agroindustrial. Además empresas de otros sectores como Cosentino han colaborado haciendo de sponsor en algunos de los eventos de la Fundación.

A su vez, otras empresas tienen ya sus colaboradores y éstos utilizan las instalaciones de Tecnova en beneficio de ambas.

Tecnova pretende ampliar las colaboraciones con empresas de todos los sectores, ya que la colaboración constituye un ahorro de costes y mejora el rendimiento de las empresas.

En cuanto al área de Desarrollo Gastronómico, se pretenden ampliar las colaboraciones de Tecnova con empresas hosteleras y de ámbito turístico. Conseguir colaboraciones con restaurantes de la zona, así como con las escuelas de hostelería es una de las principales necesidades de la Fundación.

Como se ha citado anteriormente, las propias empresas que forman parte de Tecnova pueden convertirse en patrocinadoras de los eventos de esta área. Por ello

dependiendo de las características del evento se contactará con la empresa más adecuada.

A continuación se plantean una serie de posibles sponsor o patrocinadores en relación a los eventos planificados para los dos próximos años.

EVENTO	POSIBLE PATROCINADOR
PG2. Investigaciones Patrimonio Gastronómico	Restaurantes de la provincia
PG3. Creación de rutas Gastronómicas	Restaurantes de la provincia
PG4. Reinención gastronómica	-Restaurantes de la provincia -Empresas de semillas :
PG5. Nuevos usos de alimentos	-Restaurantes de la provincia -Empresas de semillas
PG6. Concurso de reinención Gastronómica	-Restaurantes de la provincia -Hoteles de la zona -Empresas de semillas
S1. Importancia de lo ecológico	-Empresas de Semillas -Empresas de alimentación
S2. Publicación libro de propiedades alimenticias	-Empresas de semillas -Empresas de alimentación -Laboratorios
CD1. Recubrimientos comestibles naturales, conservación...	-Laboratorios -Empresas alimenticias, productos IV y V Gama
CD5. Simposio Importancia de los componentes Bioactivos	-Laboratorios -Empresas de semillas -Empresas de alimentación

Tabla 10. Posibles Patrocinadores.

Además la Fundación recurre a la subcontratación de otros servicios para los cuales no dispone de los medios para llevarlos a cabo.

Las investigaciones y análisis sobre los minerales de los alimentos, se subcontratan a su vez a otro laboratorio que dispone de los medios necesarios para realizarlos.

Para los eventos del área de Desarrollo Gastronómico también se requerirá la subcontratación de personal como azafatas, ponentes, conferenciantes, dependiendo del tipo de evento y de las necesidades y exigencias de los clientes que soliciten otros servicios relacionados.

7.2. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANO

Para llevar a cabo el Proyecto de desarrollo Gastronómico llevaremos a cabo una reestructuración del organigrama de la empresa.

En primer lugar se creará un nuevo Grupo o Comisión de Trabajo, con el nombre de Desarrollo Gastronómico y estará compuesto por profesionales de cocina cualificados que realizarán las acciones relacionadas con la cocina experimental.

El Proyecto de Desarrollo Gastronómico se incluirá dentro de los Proyectos estratégicos y tendrá relación con distintas áreas de la empresa.

El Proyecto estará relacionado con el área de promoción y marketing, formación, innovación, laboratorios y calidad. Y se dará mayor importancia al área creando un nuevo eslabón en el organigrama, dentro del área de Operaciones y Tecnología, que recibirá el nombre de Cocina Experimental y Análisis Sensorial.

El Análisis Sensorial, estaría dentro de las Funciones del personal de Laboratorio, ya que es una de sus áreas de investigación. Por ello el personal realiza las actividades de la parte de Análisis Sensorial a través de la sala de catas y otras instalaciones.

7.2.1. Organigrama

A continuación se muestra el organigrama general de la fundación, se le han añadido los departamentos que deberán ser establecidos ya que según este proyecto son básicas para llevar el buen funcionamiento de las actividades que se desarrollaran en cada una de las áreas.

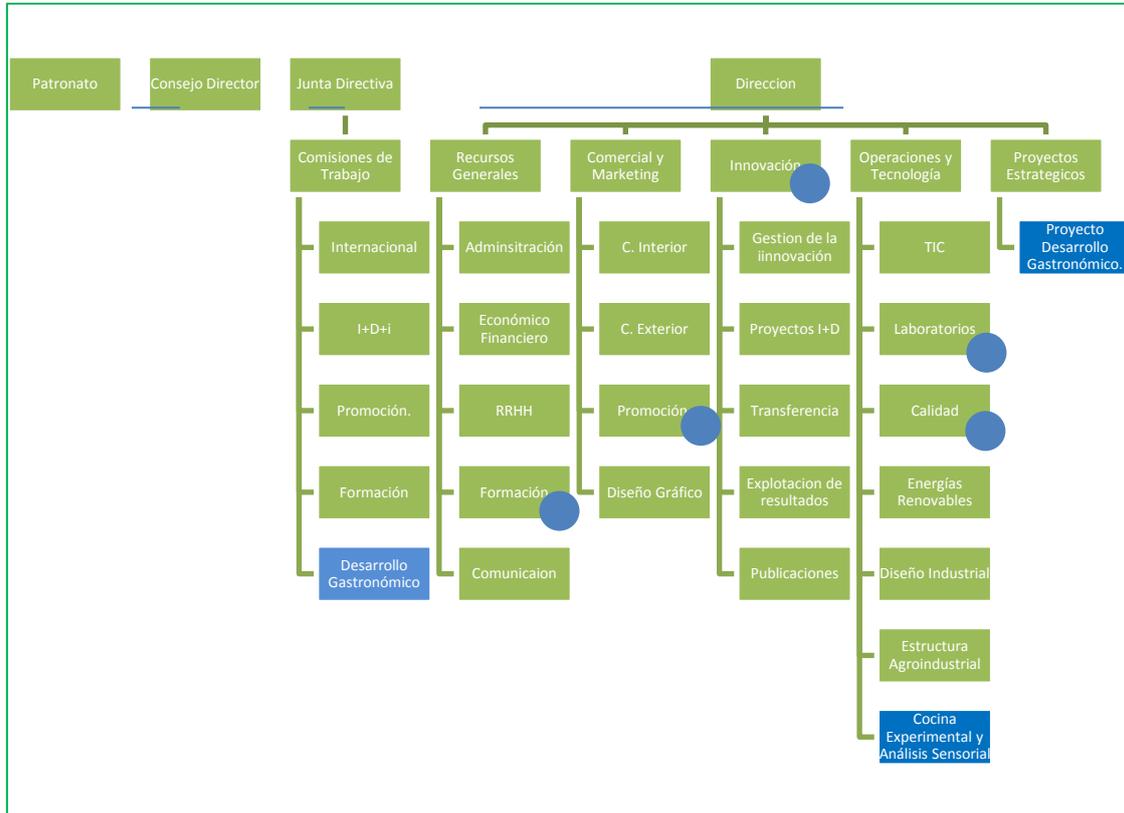


Ilustración 11. Áreas con las que tendrá relación. Organigrama

7.2.2. Personal

En el siguiente apartado se especifican mediante una descripción detallada de puestos, los requerimientos que se tendrán para cada uno de los puestos que se solicitaran para llevar a cabo las actividades sugeridas.

Además, se especificaran de manera detallada las funciones y actividades que el cargo deberá realizar y en lo que consiste básicamente su trabajo.

Descripción de puestos

Nombre del puesto

Cocinero

Descripción Genérica del puesto

Encargado de preparar los alimentos

Funciones específicas.

Recibir suministros	Reportar al encargado los comentarios de los asistentes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y/o bebidas
Crear innovadores platillos.	Preservación de los alimentos
Optimizar recursos/Disminuir al máximo el desperdicio.	Supervisar la existencias de insumos para los alimentos
Garantizar el buen servicio.	Velar por la impecabilidad del equipo de cocina
Supervisar la limpieza, higiene y sanidad de la materia prima así como las diversas áreas deservicio	Controlar las porciones y supervisar que los platillos se preparen, presenten y sirvan de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad establecidos.
Preparar todos los acompañamientos de los platos principales	Administración de los alimentos

Requerimientos académicos

Licenciatura en Gastronomía.

Otros requerimientos

- Experiencia mínima: 1 año / Practicante
- Responsable
- Capacidad para solucionar problemas
- Trabajo en equipo
- Dominio considerable del idioma inglés
- Trabajo bajo presión
- Orden y limpieza en el área de trabajo
- Dinamismo

Descripción de puestos

Nombre del puesto

Químico

Descripción Genérica del puesto

Encargado investigar en laboratorio.

Funciones específicas.

Llevar a cabo las tareas necesarias para preparar y ensayar materias químicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y/o almacenando materias primas/productos químicos y material de acondicionamiento. • Tomando muestras para el control de calidad y realizando análisis sencillos en tiempo, forma y seguridad establecidos. • Registrando datos de los resultados de su trabajo e informando de las incidencias del mismo.
Gestionar la preparación de las instalaciones y realizar servicios auxiliares para el proceso químico.	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrando condiciones térmicas fijadas en el proceso, operando sobre generadores, intercambiadores y unidades de frío. • Suministrando aire u otros gases al proceso en las condiciones requeridas.
Ejecutar algunas tareas dentro del proceso químico.	<ul style="list-style-type: none"> • Manteniendo limpios y en la disposición adecuada los equipos y su área de responsabilidad. • Realizando el mantenimiento de primer nivel, y preparando y/o siguiendo otros trabajos de mantenimiento de máquinas e instalaciones. • Distribuyendo materiales al proceso mediante operaciones de transporte de sólidos y/o fluidos en las condiciones requeridas. • Preparando mezclas y disoluciones, obteniendo componentes sólidos y/o fluidos de una mezcla mediante operaciones idóneas de separación mecánica o difusional. • Obteniendo productos químicos prescritos mediante las reacciones químicas de proceso establecidas, operando idóneamente los equipos de reacción. • Envasando productos químicos con el material de acondicionamiento prescrito y aceptado por el control de calidad.
Efectuar labores de control del proceso	Controlando el proceso de acuerdo con el plan de producción. Registrando los datos de medición o control, según el procedimiento establecido

químico.	
Seguir en todo momento las normas de seguridad y ambientales	<ul style="list-style-type: none">• Operando los equipos cumpliendo las normas, aplicando las medidas de seguridad relativas a la prevención de riesgos derivados de la manipulación de sustancias químicas.• Utilizando equipos de protección, siguiendo las normas en caso de emergencia y vigilando el proceso de producción.

Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo.

Requerimientos académicos

Licenciatura de Ciencias Químicas, grado: Doctor

Otros requerimientos

- Experiencia mínima: 4 años.
- Responsable
- Puntual
- Disponibilidad de horarios.
- Dominio considerable del idioma inglés.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Dinamismo
- Capacidad para solucionar problemas

Descripción de puestos

Nombre del puesto

Director de Marketing

Funciones específica.

Dirigir proyectos de mercado

Realizar estudios de mercado

Diseñar planes de marketing

Identificación de tendencias y nichos de mercado.

Analizar resultados

Promocionar servicios

Buscar clientes (instituciones)

Dar soporte a otras áreas de la fundación

Requerimientos académicos

- Titulación Universitaria
- Estudios de especialización en Marketing

Otros requerimientos

- Experiencia mínima: 2 años
- Iniciativa
- Responsable
- Puntual
- Disponibilidad de horarios. .
- Dinamismo
- Capacidad para solucionar problemas

8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

8.1 INVERSION INICIAL

En julio de 2012 se realizó la inversión en la cocina experimental y la sala de catas, una suma que alcanzó un total de 103000€.

La inversión se realizó con los fondos de una subvención, por lo cual no se requirió un préstamo para su adquisición.

Las actividades que se realizan en el proyecto se sustentarán con los beneficios obtenidos que deberán ser utilizados para su reinversión, y ya que estará 100% subvencionado, se considerarán como ingreso por subvenciones el mismo importe de la amortización.

Además para llevar a cabo nuestro proyecto se incurrirá en los gastos de la página web.

En cuanto a la amortización, se plantean 5 grupos distintos en función de su vida útil, por lo que tendrán cuotas de amortización distintas. La amortización se calculará aplicando el método de suma decreciente de dígitos, es decir aplicando la cuota sobre el valor depreciado del año anterior.

El grupo 1 será el de maquinaria e instalaciones de lavandería, centrifugado y secado, teniendo un valor de adquisición de 33073,88€ aplicando un valor residual del 10% de su valor de adquisición, es decir 3307,3€ y con una vida útil de 12 años.

El grupo 2 será el de maquinaria e instalaciones de cocina, con un valor de adquisición de 7570,71€ y teniendo un valor residual de 757,07€ y una vida útil de 8 años.

El grupo 3 será el de mobiliario básico, cuyo valor de adquisición asciende a 7629,28 su valor residual sería 762,28€ y su vida útil de 15 años.

El grupo 4 será el de electrodomésticos, su valor de adquisición es de 2402,6€, su valor residual de 240,26€ y la vida útil 6 años.

Por último el grupo 5, incluye mobiliario de distinto tipo, con un valor de adquisición de 33378,43, cuyo valor residual asciende a 3378,3 y aplicándole una vida útil de 7 años.

Año	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Total
1	5,037.00 €	1,514.00 €	858.00 €	618.00 €	7,601.00 €	15,628.00 €
2	4,618.00 €	1,325.00 €	801.00 €	515.00 €	6,515.00 €	13,774.00 €
3	4,198.00 €	1,136.00 €	744.00 €	412.00 €	5,429.00 €	11,919.00 €
4	3,778.00 €	946.00 €	687.00 €	309.00 €	4,344.00 €	10,064.00 €
5	3,358.00 €	757.00 €	629.00 €	206.00 €	3,258.00 €	8,208.00 €

Tabla 11. Amortización Anual

8.2. PREVISIÓN DE VENTAS POTENCIALES (INGRESOS)

Con la previsión se realizará un promedio de Ingresos que podrían ser producidos por la actividad de los servicios que se van a ofrecer. El objetivo que pretenderemos será hacer frente a los gastos que cada servicio nos genera más un pequeño plus que ayudará a la existencia presente y futura de todos los servicios que se ofrecen a las empresas. Así como poner en marcha y el mantenimiento de las líneas propias que serán llevadas a cabo ya que serán ellas las que asienten el futuro por el que se ha creado el proyecto.

Para la previsión se han tenido en cuenta: la capacidad máxima de las instalaciones, el personal, los patronos, las empresas que puedan contratar los servicios, el precio medio de las diferentes tipologías del producto (adaptabilidad a la empresa), la comparación con otras organizaciones que ofertan los mismos servicios y el periodo del proyecto.

Para el periodo de tres años se ha estimado mensualmente los ingresos que aparecen en la tabla 12. las ventas incrementarán un 55% en el año 2, y un 30% en el año 3, en relación al año anterior, a pesar del notorio crecimiento en los tres primeros años el objetivo de los siguientes será mantener el proyecto, incrementando un 2 por ciento en el cuarto y quinto año.

Esto considerando un ligero incremento en cada servicio ya que así se lograría alcanzar dicho porcentaje, A pesar de ser porcentajes elevados siguiendo el plan son resultados alcanzables para Tecnova, manteniendo una buena comunicación de sus servicios y promocionando constantemente no será una meta imposible, si no totalmente alcanzable.

En la siguiente tabla se muestra la previsión de ventas de cada servicio, mensual y el total anual.

PREVISION DE VENTAS SERVICIOS													
AÑO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
1	11,54 7.00 €	10,50 2.00 €	7,244. 00 €	18,15 7.00 €	8,202. 00 €	10,82 2.00 €	9,202. 00 €	15,95 2.00 €	5,494. 00 €	9,202. 00 €	16,27 7.00 €	12,95 2.00 €	135,55 3.00 €
2	16,64 9.00 €	15,64 9.00 €	14,54 9.00 €	15,89 9.00 €	16,54 9.00 €	13,02 4.00 €	24,89 3.00 €	15,26 8.00 €	21,89 3.00 €	17,64 3.00 €	16,17 4.00 €	21,62 4.00 €	209,81 4.00 €
3	12,79 9.00 €	12,79 9.00 €	13,79 9.00 €	13,54 9.00 €	23,99 9.00 €	18,99 9.00 €	28,49 3.00 €	22,49 3.00 €	28,49 3.00 €	29,34 8.00 €	34,54 8.00 €	33,54 8.00 €	272,86 7.00 €
4	12,79 9.00 €	12,79 9.00 €	13,79 9.00 €	17,64 9.00 €	23,99 9.00 €	18,99 9.00 €	28,49 3.00 €	22,49 3.00 €	28,49 3.00 €	29,84 8.00 €	34,54 8.00 €	33,54 8.00 €	277,46 7.00 €
5	12,79 9.00 €	12,79 9.00 €	13,79 9.00 €	19,74 9.00 €	23,99 9.00 €	21,99 9.00 €	28,49 3.00 €	22,49 3.00 €	28,49 3.00 €	29,84 8.00 €	34,54 8.00 €	33,54 8.00 €	282,56 7.00 €

Tabla 12. Previsión de ventas mensuales.

PREVISION DE VENTAS SERVICIOS							
SERVICIOS	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
1	Nº ventas	15	23	30	30	30	128
	precio m.u.	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €
	ingresos	15,000 €	23,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	128,000 €
2	Nº ventas	14	32	36	36	36	154
	precio m.u.	622 €	622 €	622 €	622 €	622 €	622 €
	ingresos	8,708 €	19,904 €	22,392 €	22,392 €	22,392 €	95,788 €
3	Nº ventas	9	12	15	15	15	66
	precio m.u.	2,955 €	2,955 €	2,955 €	2,955 €	2,955 €	2,955 €
	ingresos	26,595 €	35,460 €	44,325 €	44,325 €	44,325 €	195,030 €
4	Nº ventas	3	5	7	7	7	15
	precio m.u.	3,000 €	3,000 €	3,000 €	3,000 €	3,000 €	3,000 €
	ingresos	9,000 €	15,000 €	21,000 €	21,000 €	21,000 €	87,000 €
5	Nº ventas	10	12	15	15	15	67
	precio m.u.	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
	ingresos	9,000 €	10,800 €	13,500 €	13,500 €	13,500 €	60,300 €
6	Nº ventas	4	6	8	8	8	34
	precio m.u.	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €
	ingresos	3,000 €	4,500 €	6,000 €	6,000 €	6,000 €	25,500 €
7	Nº ventas	4	6	8	8	8	18
	precio m.u.	1,125 €	1,125 €	1,125 €	1,125 €	1,125 €	1,125 €
	ingresos	4,500 €	6,750 €	9,000 €	9,000 €	9,000 €	38,250 €
8	Nº ventas	4	6	8	8	8	34
	precio m.u.	1,125 €	1,125 €	1,125 €	1,125 €	1,125 €	1,125 €
	ingresos	4,500 €	6,750 €	9,000 €	9,000 €	9,000 €	38,250 €
9	Nº ventas	3	5	7	7	7	29
	precio m.u.	1,750 €	1,750 €	1,750 €	1,750 €	1,750 €	1,750 €
	ingresos	5,250 €	8,750 €	12,250 €	12,250 €	12,250 €	50,750 €
10	Nº ventas	3	5	8	8	8	32
	precio m.u.	2,100 €	2,100 €	2,100 €	2,100 €	2,100 €	2,100 €
	ingresos	6,300 €	10,500 €	16,800 €	16,800 €	16,800 €	67,200 €
11	Nº ventas	3	5	8	8	9	33
	precio m.u.	2,100 €	2,100 €	2,100 €	2,100 €	2,100 €	2,100 €
	ingresos	6,300 €	10,500 €	16,800 €	16,800 €	18,900 €	69,300 €
12	Nº ventas	4	6	8	8	8	34
	precio m.u.	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €
	ingresos	4,000 €	6,000 €	8,000 €	8,000 €	8,000 €	34,000 €
13	Nº ventas	4	6	8	9	10	37
	precio m.u.	3,000 €	3,000 €	3,000 €	3,000 €	3,000 €	3,000 €
	ingresos	12,000 €	18,000 €	24,000 €	27,000 €	30,000 €	111,000 €
14	Nº ventas	14	16	19	29	29	107
	precio m.u.	1,100 €	1,100 €	1,100 €	1,100 €	1,100 €	1,100 €
	ingresos	15,400 €	26,400 €	30,800 €	31,900 €	31,900 €	136,400 €
15	Nº ventas	12	15	18	19	19	83
	precio m.u.	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
	ingresos	6,000 €	7,500 €	9,000 €	9,500 €	9,500 €	41,500 €
TOTAL INGRESOS		135,553 €	209,814 €	272,867 €	277,467 €	282,567 €	1,178,268 €
INCREMENTO INGRESOS			74,261 €	63,053 €	4,600 €	5,100 €	

Tabla 13. Previsión ingresos anuales y total del proyecto y especificación por servicio

8.3. PREVISION DE COSTES (GASTOS)

En este apartado se realizará un análisis de los gastos que el plan sugiere, se considera los gastos que cada servicio genera en las instalaciones, la mano de obra que implica y la pérdida de valor de las instalaciones.

Para establecer los salarios se han considerado los rangos que se manejan en el mercado, y considerando las actividades que realizan, en el caso del cocinero deberá considerarse que se solicitará un practicante para así reducir costes.

	Sueldo mensual	S.S.	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Químico	2,000.00 €	700.00 €	2,700.00 €	32,400.00 €
Cocinero	1,500.00 €	525.00 €	2,025.00 €	24,300.00 €
MKT	1,500.00 €	525.00 €	2,025.00 €	24,300.00 €
TOTAL	5,000.00 €	1,750.00 €	6,750.00 €	81,000.00 €

Tabla 14. Sueldos

Para poder detallar los gastos específicos de cada servicio, se ha realizado una estimación de la relación porcentual que tiene cada servicio considerando como 100% el número total de actividades que se realizan de cada servicio al año.

El peso porcentual se determina considerando el total de actividades mensuales que según el plan se llevarán a cabo, y relacionándolo con el número de actividades que corresponden a cada servicio para así ver la relación porcentual.

Relación Porcentual					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	14%	14%	14%	14%	14%
2	13%	19%	17%	17%	17%
3	8%	7%	7%	7%	7%
4	3%	3%	3%	3%	3%
5	9%	7%	7%	7%	7%
6	4%	4%	4%	4%	4%
7	4%	4%	4%	4%	4%
8	4%	4%	4%	4%	4%
9	3%	3%	3%	3%	3%
10	3%	3%	4%	4%	4%
11	3%	3%	4%	4%	4%
12	4%	4%	4%	4%	4%
13	4%	4%	4%	4%	5%
14	13%	14%	13%	13%	13%
15	11%	9%	8%	9%	9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 15. Relación porcentual

La tabla siguiente muestra los costes que la fundación realizará en personal, se considerarán como coste fijo, y se han calculado considerando que todos estarán involucrados de manera equitativa en todas las actividades, a pesar de que en algunos

de los servicios se requiere más responsabilidad de un área que de otra, no se considera un hecho significativo para deducir costes de servicios ya que se deberán complementar y trabajar como un equipo para lograr el resultado esperado.

Servicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	11,462.26 €	11,089.29 €	11,462.26 €	11,302.33 €	11,198.16 €
2	10,698.11 €	15,428.57 €	13,754.72 €	13,562.79 €	13,437.79 €
3	6,877.36 €	5,785.71 €	5,731.13 €	5,651.16 €	5,599.08 €
4	2,292.45 €	2,410.71 €	2,674.53 €	2,637.21 €	2,612.90 €
5	7,641.51 €	5,785.71 €	5,731.13 €	5,651.16 €	5,599.08 €
6	3,056.60 €	2,892.86 €	3,056.60 €	3,013.95 €	2,986.18 €
7	3,056.60 €	2,892.86 €	3,056.60 €	3,013.95 €	2,986.18 €
8	3,056.60 €	2,892.86 €	3,056.60 €	3,013.95 €	2,986.18 €
9	2,292.45 €	2,410.71 €	2,674.53 €	2,637.21 €	2,612.90 €
10	2,292.45 €	2,410.71 €	3,056.60 €	3,013.95 €	2,986.18 €
11	2,292.45 €	2,410.71 €	3,056.60 €	3,013.95 €	3,359.45 €
12	3,056.60 €	2,892.86 €	3,056.60 €	3,013.95 €	2,986.18 €
13	3,056.60 €	2,892.86 €	3,056.60 €	3,390.70 €	3,732.72 €
14	10,698.11 €	11,571.43 €	10,698.11 €	10,925.58 €	10,824.88 €
15	9,169.81 €	7,232.14 €	6,877.36 €	7,158.14 €	7,092.17 €
TOTAL	81,000.00 €	81,000.00 €	81,000.00 €	81,000.00 €	81,000.00 €

Tabla 16. Coste anual de personal.

También se considerarán algunos costes de comunicación en el que se encuentra principalmente la creación de la página web y variables que puedan surgir al mes, especialmente en lo que a los cursos de formación (cursos, conferencias, seminarios, investigaciones) que se ofrecen como servicio.

COMUNICACIÓN						
	Materiales	Diseño	Ponentes	Imprenta	Total mensual	Anual
Creación Página Web	0	950	0	0	0	950

Tabla 17. Coste de comunicación

El coste variable se basa principalmente en los cursos de formación que la fundación ofrece, no es considerado fijo porque aunque el plan indica que deberán realizarse determinadas actividades al mes, no se puede establecer con exactitud el coste, porque depende de la actividad en sí (jornada, seminario, curso), y por supuesto del ponente, duración y participantes.

La siguiente tabla muestra los costes variables mensuales y anuales

VARIABLE							
						TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Cursos(seminarios conferencias)		400.00 €	- €	900.00 €	- €	1,300.00 €	15,600.00 €
Investigaciones	*	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Publicaciones	*	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL						1,300.00 €	16,550.00 €

Tabla 18. Coste variable

En las siguientes tablas se explicará de manera específica el coste de cada servicio incluyendo además del personal, la estructura (Amortización), luz y agua.

El coste de personal se determinó a partir del peso porcentual que tiene cada uno de los servicios en cada mes dependiendo del total de actividades mensuales que según el plan se llevarán a cabo. Para la estructura se calculó de la misma manera, a partir del peso porcentual del servicio se calculó la parte que le corresponde a cada servicio en función a la amortización anual, la luz y el agua se calcularon de manera fija, ya que depende del tipo de servicio si se consumirá más o menos, además, se sugiere instalar un contador de litros de agua que marque desde el inicio del servicio y el final, y que conste que en caso de exceder cierto límite de consumo de agua correrá por parte del solicitante.

AÑO 1					
Servicio	Personal	Estructura	Luz	Agua	TOTAL
1	11,462.26 €	2,211.51 €	5,094.34 €	254.72 €	19,022.83 €
2	10,698.11 €	2,064.08 €	4,754.72 €	237.74 €	17,754.64 €
3	6,877.36 €	1,326.91 €	3,056.60 €	152.83 €	11,413.70 €
4	2,292.45 €	442.30 €	1,018.87 €	50.94 €	3,804.57 €
5	7,641.51 €	1,474.34 €	3,396.23 €	169.81 €	12,681.89 €
6	3,056.60 €	589.74 €	1,358.49 €	67.92 €	5,072.75 €
7	3,056.60 €	589.74 €	1,358.49 €	67.92 €	5,072.75 €
8	3,056.60 €	589.74 €	1,358.49 €	67.92 €	5,072.75 €
9	2,292.45 €	442.30 €	1,018.87 €	50.94 €	3,804.57 €
10	2,292.45 €	442.30 €	1,018.87 €	50.94 €	3,804.57 €
11	2,292.45 €	442.30 €	1,018.87 €	50.94 €	3,804.57 €
12	3,056.60 €	589.74 €	1,358.49 €	67.92 €	5,072.75 €
13	3,056.60 €	589.74 €	1,358.49 €	67.92 €	5,072.75 €
14	10,698.11 €	2,064.08 €	4,754.72 €	237.74 €	17,754.64 €
15	9,169.81 €	1,769.21 €	4,075.47 €	203.77 €	15,218.26 €
Costes Fijos	81,000.00 €	15,628.00 €	36,000.00 €	1,800.00 €	134,428.00 €
Coste Variable					16,550.00 €
Total					150,978.00 €
Coste Total					150,978.00 €

Tabla 19. Coste total de servicios año 1.

AÑO 2					
Servicio	Personal	Estructura	Luz	Agua	TOTAL
1	11,089.29 €	1,885.73 €	4,928.57 €	246.43 €	18,150.01 €
2	15,428.57 €	2,623.62 €	6,857.14 €	342.86 €	25,252.19 €
3	5,785.71 €	983.86 €	2,571.43 €	128.57 €	9,469.57 €
4	2,410.71 €	409.94 €	1,071.43 €	53.57 €	3,945.65 €
5	5,785.71 €	983.86 €	2,571.43 €	128.57 €	9,469.57 €
6	2,892.86 €	491.93 €	1,285.71 €	64.29 €	4,734.79 €
7	2,892.86 €	491.93 €	1,285.71 €	64.29 €	4,734.79 €
8	2,892.86 €	491.93 €	1,285.71 €	64.29 €	4,734.79 €
9	2,410.71 €	409.94 €	1,071.43 €	53.57 €	3,945.65 €
10	2,410.71 €	409.94 €	1,071.43 €	53.57 €	3,945.65 €
11	2,410.71 €	409.94 €	1,071.43 €	53.57 €	3,945.65 €
12	2,892.86 €	491.93 €	1,285.71 €	64.29 €	4,734.79 €
13	2,892.86 €	491.93 €	1,285.71 €	64.29 €	4,734.79 €
14	11,571.43 €	1,967.71 €	5,142.86 €	257.14 €	18,939.14 €
15	7,232.14 €	1,229.82 €	3,214.29 €	160.71 €	11,836.96 €
Coste Fijo	81,000.00 €	13,774.00 €	36,000.00 €	1,800.00 €	132,574.00 €
Coste Variable					16,550.00 €
Total					149,124.00 €
Inflación					2%
Coste total					152,106.48 €

Tabla 20. Coste total de servicios año 2

AÑO 3					
Servicio	Personal	Estructura	Luz	Agua	TOTAL
1	11,462.26 €	1,686.65 €	5,094.34 €	254.72 €	18,497.97 €
2	13,754.72 €	2,023.98 €	6,113.21 €	305.66 €	22,197.57 €
3	5,731.13 €	843.33 €	2,547.17 €	127.36 €	9,248.99 €
4	2,674.53 €	393.55 €	1,188.68 €	59.43 €	4,316.19 €
5	5,731.13 €	843.33 €	2,547.17 €	127.36 €	9,248.99 €
6	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
7	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
8	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
9	2,674.53 €	393.55 €	1,188.68 €	59.43 €	4,316.19 €
10	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
11	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
12	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
13	3,056.60 €	449.77 €	1,358.49 €	67.92 €	4,932.79 €
14	10,698.11 €	1,574.21 €	4,754.72 €	237.74 €	17,264.77 €
15	6,877.36 €	1,011.99 €	3,056.60 €	152.83 €	11,098.78 €
Coste fijo	81,000.00 €	11,919.00 €	36,000.00 €	1,800.00 €	130,719.00 €
Coste Variable					16,550.00 €
Total					147,269.00 €
Inflación					3%
Coste Total					154,720.81 €

Tabla 21. Coste total de servicios año 3

AÑO 4					
Servicio	Personal	Estructura	Luz	Agua	TOTAL
1	11,302.33 €	1,404.28 €	5,023.26 €	251.16 €	17,981.02 €
2	13,562.79 €	1,685.13 €	6,027.91 €	301.40 €	21,577.23 €
3	5,651.16 €	702.14 €	2,511.63 €	125.58 €	8,990.51 €
4	2,637.21 €	327.67 €	1,172.09 €	58.60 €	4,195.57 €
5	5,651.16 €	702.14 €	2,511.63 €	125.58 €	8,990.51 €
6	3,013.95 €	374.47 €	1,339.53 €	66.98 €	4,794.94 €
7	3,013.95 €	374.47 €	1,339.53 €	66.98 €	4,794.94 €
8	3,013.95 €	374.47 €	1,339.53 €	66.98 €	4,794.94 €
9	2,637.21 €	327.67 €	1,172.09 €	58.60 €	4,195.57 €
10	3,013.95 €	374.47 €	1,339.53 €	66.98 €	4,794.94 €
11	3,013.95 €	374.47 €	1,339.53 €	66.98 €	4,794.94 €
12	3,013.95 €	374.47 €	1,339.53 €	66.98 €	4,794.94 €
13	3,390.70 €	421.28 €	1,506.98 €	75.35 €	5,394.31 €
14	10,925.58 €	1,357.47 €	4,855.81 €	242.79 €	17,381.66 €
15	7,158.14 €	889.38 €	3,181.40 €	159.07 €	11,387.98 €
Coste Fijo	81,000.00 €	10,064.00 €	36,000.00 €	1,800.00 €	128,864.00 €
Coste Variable					16,550.00 €
Total					145,414.00 €
Inflación					3.5%
Coste Total					158,118.97 €

Tabla 22. Coste total de servicios año 4

AÑO 5					
Servicio	Personal	Estructura	Luz	Agua	TOTAL
1	11,198.16 €	1,134.75 €	5,023.26 €	251.16 €	17,607.32 €
2	13,437.79 €	1,797.34 €	6,027.91 €	301.40 €	21,564.43 €
3	5,599.08 €	748.89 €	2,511.63 €	125.58 €	8,985.18 €
4	2,612.90 €	349.48 €	1,172.09 €	58.60 €	4,193.08 €
5	5,599.08 €	748.89 €	2,511.63 €	125.58 €	8,985.18 €
6	2,986.18 €	399.41 €	1,339.53 €	66.98 €	4,792.10 €
7	2,986.18 €	399.41 €	1,339.53 €	66.98 €	4,792.10 €
8	2,986.18 €	399.41 €	1,339.53 €	66.98 €	4,792.10 €
9	2,612.90 €	349.48 €	1,172.09 €	58.60 €	4,193.08 €
10	2,986.18 €	399.41 €	1,339.53 €	66.98 €	4,792.10 €
11	3,359.45 €	449.34 €	1,339.53 €	66.98 €	5,215.29 €
12	2,986.18 €	399.41 €	1,339.53 €	66.98 €	4,792.10 €
13	3,732.72 €	499.26 €	1,506.98 €	75.35 €	5,814.31 €
14	10,824.88 €	1,447.86 €	4,855.81 €	242.79 €	17,371.35 €
15	7,092.17 €	948.60 €	3,181.40 €	159.07 €	11,381.23 €
Coste Fijo	81,000.00 €	10,470.94 €	36,000.00 €	1,800.00 €	129,270.94 €
Coste Variable	0	0	0	0	16,550.00 €
Total	0	0	0	0	145,820.94 €
Inflación					3.5%
Coste Total					164,111.11 €

Tabla 23. Coste total de servicios año 5

8.4. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Después de analizar detalladamente primeramente los ingresos considerando el número de ventas mensuales y anuales, y posteriormente el coste de cada servicio y los costes de estructura, se han llegado a una serie conclusiones, que a continuación se describirán.

El primer año del proyecto se manifiesta negativo, sin embargo el año siguiente no solo recupera la pérdida del año anterior si no que la supera casi 5 veces más, y el tercer año supera al anterior a casi el doble, notándose en el tercer año la recuperación completa de la inversión inicial.

	Ingreso	Coste total	Beneficio
AÑO 1	135,553.00 €	150,978.00 €	- 15,425.00 €
AÑO2	209,814.00 €	152,106.48 €	57,707.52 €
AÑO3	272,867.00 €	154,720.81 €	118,146.19 €
AÑO4	277,467.00 €	158,118.97 €	119,348.03 €
AÑO5	282,567.00 €	164,111.11 €	118,455.89 €

Tabla 24. Beneficio

En los siguientes años (año 4 y año 5) se manifiesta un incremento no tan notorio como los años anterior pero debe de considerarse que en el año 3 la inversión inicial ha sido recuperada al 100%, y los beneficios que se obtienen a partir de ese año son los reales del proyecto.

Además se han calculado La Tasa Interna de Retorno y Valor Actual neto, y partiendo de los resultados obtenidos se deduce que el proyecto es viable.

		Amortización	Total
Inversión Inicial	- 103,000.00 €		- 103,000.00 €
Año 1	- 15,425.00 €	15,628.00 €	203.00 €
Año 2	57,707.52 €	13,774.00 €	71,481.52 €
Año 3	118,146.19 €	11,919.00 €	130,065.19 €
Año 4	119,348.03 €	10,064.00 €	129,412.03 €
Año 5	118,455.89 €	8,208.00 €	126,663.89 €
TIR			54%
VAN (4%)			293,641.78 €

Tabla 25. TIR (Tasa Interna de Retorno y VAN (Valor Actual Neto)

9. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Cuadro de Mando Integral	Objetivos	Indicadores	Base	Metas					Iniciativas
				1	2	3	4	5	
Financiera	Viabilidad del proyecto	Retorno de la inversión	- 103.000 €	- 15,425.00	57,707.52 €	118,146.19 €	119,348.03 €	118,455.89 €	Buscar nuevas forma de financiación
		Gastos generales	69.430,07 €	150,978.00 €	152,106.48 €	154,720.81 €	158,118.97 €	164,111.11 €	Reducir costes centrado en servicios más rentables
		Beneficios netos	0	135.553,00 €	209.814 €	272.867 €	277,467 €	282,567 €	Incrementar las ventas de servicios
Clientes	Captar clientes	% Incremento nº clientes	10%	15%	20%	30%	33%	35%	Campañas de comunicación
	Servicios útiles	% Satisfacción clientes	50%	50%	65%	75%	80%	85%	Aportar seguimiento del servicio
Procesos internos	Cumplir con el plazo de entrega	% Cumplimientos de plazos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Rediseño de procesos
	Servicios de calidad	% servicios mal realizados	20%	15%	10%	5%	4%	3%	Revisión de procesos
	Promover la investigación	Nº investigaciones	2	3	6	10	13	16	Organizar equipos de trabajo
Aprendizaje e infraestructura	Personal efectivo	%Índice de rotación	50%	40%	36%	35%	35%	30%	Ejecutar programas de adaptación al puesto
	Iniciativas del personal	Sugerencias	10	10	15	25	25	30	Aumentar la comunicación entre equipos de trabajo
	Buen ambiente de trabajo	Motivación del personal	80%	80%	85%	90%	90%	90%	Talleres de socialización

Tabla 26. Cuadro de Mando Integral.

10. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Dentro de las perspectivas a futuro de Tecnova se encuentran el impulsar el sector agrícola de Almería mediante la participación de los propios patronos y de cualquier organización que solicite algún servicio, llegando no solo a ser un auxiliar, si no el complemento ideal para las actividades de las organizaciones mediante el intercambio de experiencias que sean útiles para el desarrollo y formación de las organizaciones del sector agrícola, Tecnova pretende ser parte fundamental de las organizaciones y cuando lo requieran les brindará su apoyo incondicional para su desarrollo mediante el asesoramiento, la evaluación de las organizaciones, desarrollo de proyectos innovadores, entre otros.

Además se pretende llegar a ser un centro que apoyará incondicionalmente la formación, ya que favorecerá cualquier oportunidad de otorgar conocimiento y fomentar hábitos alimenticios saludables en la población, logrando que las personas desarrollen mayor interés por cuidar salud.

11. BIBLIOGRAFIA

- Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS, BARÓMETRO DE MARZO, Estudio nº 2.981, Marzo 2013
- Colección Estudios Sociales Núm. 24, "Alimentación, consumo y salud", Fundación la Caixa 2008.
- Conserjería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo
- El ABC del Customer Experience (Cómo generar experiencias para vender más), Alena Alfro, Ed. Wooters Kluwer España, 2010.
- Estadísticas de Banco Mundial, 2013
- Estudio Ecoembes y Nielsen "Factores socioeconómicos relacionados con la compra de productos envasados". 2009
- Instituto Nacional de Estadística
- Journal of the Science of Food and Agriculture.
- Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo.
- Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo.
- Los Nuevos Negocios Turísticos, A. Puig; Valletta Ediciones SRL Larouse (2006), Larousse gastronomique (en español).
- Minetur Revista Economía Industrial
- Ministerio de Economía y Competitividad
- Plan Estratégico de la Industria y Calidad Alimentaria del País Vasco 2010-2013
- Previsiones de la base de datos del Fondo Monetario Internacional 2012.
- Turismo y patrimonio gastronómico: una perspectiva", Regina G. Schlüter; 2006; Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos
- uned-pea nutrición y dietética
- V Congreso Internacional , Tecnología Postcosecha y Procesado Mínimo, Enrique Gomez, Abril 2011, Cartagena.

12. ANEXOS

ANEXO 1

ANALIS DAFO

DEBILIDADES
D1. Poca colaboración interempresarial para desarrollar proyectos conjuntos.
D2. Desconocimiento del consumidor final.
D3. Fuerte dependencia de la subvenciones de las Administraciones públicas.
D4. Ineficiencias en la estructura organizativa interna
D5. Altos costes en proyectos nuevos.

AMENAZAS
A1. La crisis en España (en todos sus factores)
A2. El cambio de los hábitos de los consumidores finales.
A3. Reducción de ayudas de las Administraciones Publicas
A4. Concentración del mercado en torno a las grandes empresas distribuidoras.
A5. Gran competencia en el sector agroalimentario y su industria auxiliar.
A6. Aumento de los costes para adaptarse a los cambios medio ambientes y tecnológicos
A7. Competencia de productos importados fuera de la UE que compiten con productos locales.

FORTALEZAS
F1. Instalaciones adaptadas a las nuevas tendencias tecnológicas.
F2. Fuerte esfuerzo inversor en calidad, seguridad, medio ambiente y tecnología.
F3. Localización, se encuentra en unas de las zonas Europeas con más repercusión en agricultura (sector agroalimentario) y su industria auxiliar.
F4. Personal altamente cualificado
F5. Aumento de la exportación tanto agroalimentaria como de tecnología

OPORTUNIDADES
O1. El cluster que favorece una mayor cooperación dentro del sector.
O2. El conocimiento de cocina y tecnologías culinarias con mayor enfoque industrial para el sector alimentario.
O3. Interés en productos saludables (obesidad y otras enfermedades) y ecológicos.
O4. Incremento de la población mayor, su preocupación por la salud y su consumo.
O5. Cooperación entre industrias, agentes I+D+i y empresas.
O6. Innovación en toda la cadena de valor
O7. Conocimiento de los cambios constantes en los consumidores.

Tabla 23. DAFO

ESTRATEGIAS GENERALES	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES
<p>E1. Adaptación del sector a las nuevas necesidades y nuevas actividades empresariales. (F1, F2,F4/O2, O6,O7)</p> <p>E2. Promoción del sector agroalimentario. (F3, F5/O2, O3,O4)</p> <p>E3. Potenciar una Cadena de Valor competitiva. (F1, F2, F4,F5,O1,O5,O6)</p>	<p>E4. Potenciar la cooperación para la permanencia en el mercado. (D1, D2, D3,D5/ O1, O2, O6, O7)</p> <p>E5. Enfocar en el cliente final. (D2, O2, O3,O4,O7)</p> <p>E6. Implantar nuevos sistemas en gestión y herramientas. (D2,D4,D5, O2, O5,O6)</p>
FORTALEZAS Y AMENAZAS	DEBILIDADES Y AMENAZAS
<p>E7. Invertir en I+D+i para desarrollar nuevos productos. (F2, F4,A2, A3, A5,)</p> <p>E8. Fortalecer la internacionalización. (F1, F3, F5, A1,A4,A5, A7)</p> <p>E9. Fomentar el uso de recursos propios y colaboraciones para crear valor y asegurar la supervivencia. (F1,F2, F4, A1, A3,A6)</p>	<p>E10. Crear nuevas iniciativas colaborativas, recursos compartidos para ser más competitivos y flexibles adaptándonos a los rápidos cambios que se producen en el sector. (D1, D2,D3, D4,D5, A1, A2,A3, A4,A5, A6,A7)</p>

Tabla 24. Estrategias

ANALISIS INTERNO

3.1 Identidad de la Fundación La Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (Fundación Tecnova), nació el 9 de Enero del año 2001, es una entidad privada sin ánimo de lucro, inscrita en el Registro de Fundaciones de la Consejería de Asuntos Sociales desde el 25 de Mayo de 2001, en mayo de 2003 obtuvo su calificación como Agente Tecnológico por la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, dentro de la categoría de Centro de Innovación y Tecnología, integrada dentro de la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC) y asociada a RETA.

En el año 2007 Tecnova obtuvo la calificación de Centro Tecnológico otorgada por la Junta de Andalucía.

Como resultado de su forma jurídica, al constituirse como una fundación, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general, rigiéndose por la voluntad de los fundadores, por sus Estatutos y, en todo caso, por la ley.

El objetivo de la Fundación es la promoción, el fomento, la cooperación y el desarrollo de la economía en el campo de la Industria Auxiliar de la Agricultura, la Postcosecha y el Envasado, teniendo como misión el aportar valor a través de la innovación y el desarrollo tecnológico favoreciendo la competitividad de las empresas del sector que le compete

Por tanto, la Fundación se encuentra actualmente en su etapa de madurez, ya que este año cumplirá 12 años de antigüedad. Es por ello una fundación ya consolidada y de mediana edad.

En los últimos 3 años Tecnova ha participado en más de 109 proyectos con empresas, aportando personal y recursos técnicos de gran valor, asimismo en 2012 Tecnova ha alcanzado una facturación de 2.131.353,49 euros, de los cuáles el 40% es financiación pública (849.000€) y el resto, un 60% (casi 1.300.000€) de carácter totalmente privado.

Teniendo en cuenta estos datos y los estados financieros de los últimos tres años, podemos deducir que la Fundación es una pequeña empresa, ya que factura menos de 10 millones de euros anuales.

En un estudio del sector realizado por la propia empresa se observa que 60,4% de las empresas tienen una facturación inferior a 2 millones de € y, tan sólo un 12,6% supera los 10 millones de €. Lo que nos indica que estamos ante un sector donde más de la mitad de las empresas tienen un reducido tamaño.

Tras años de trabajo indiscutible, Tecnova ha logrado posicionarse como un centro de referencia necesario para el desarrollo, crecimiento y consolidación del sector agroalimentario, Tecnova proporciona los servicios avanzados especializados que impulsan el desarrollo económico del sector agroindustrial andaluz mediante la

innovación y la transferencia tecnológica, dotando a Andalucía de un centro de referencia internacional en la horticultura intensiva bajo plástico. De esta forma, no sólo se continúa trabajando en las líneas de investigación que actualmente se llevan a cabo sino que se amplía la oferta y soluciones a los problemas que plantea el sector de la Industria Auxiliar de la Agricultura, la Postcosecha y el Envasado.

Además, de realizar acciones para promocionar el sector agrícola almeriense, con el objetivo de aumentar su desarrollo y competitividad, Tecnova se constituye como un nexo de unión, que pone a disposición de organizaciones, entidades y empresas de otras partes del mundo, el know-how (saber hacer) de la agricultura almeriense, a través de la experiencia de sus socios. En este sentido, se desarrollan por ejemplo, proyectos de I+D+i propios en colaboración con otros centros públicos y/o privados.

El reto es homologarse a nivel nacional como centro tecnológico y poder participar en proyectos europeos de gran alcance, así como ampliar el mercado objetivo para abrirse camino en mercados exteriores de Asia, Latinoamérica y Africa.

Tecnova trabaja con todas las empresas e instituciones que forman parte del cluster agroindustrial, incluyendo desde la tecnología de producción hortofrutícola, Postcosecha y envasado.

A continuación analizaremos la situación actual de la Fundación, para así destacar sus ventajas competitivas y poder detallar las fortalezas y debilidades. Esto se constituirá como nuestro punto de partida para así poder realizar estrategias futuras para seguir implementando las posibilidades de crecimiento de la Fundación Tecnova.

3.2. Cadena de valor

3.2.1. Eslabones primarios

Comunicación y Marketing

La Fundación Tecnova, no es sólo un Centro Tecnológico independiente, si no que, como hemos detallado anteriormente, está integrada por más de 120 empresas pertenecientes a la industria y servicios auxiliares de la agricultura.

Por este motivo, la Fundación cuenta con un grupo de trabajo encargado de establecer las líneas de promoción tanto para el Centro Tecnológico Tecnova, como para el sector de la Industria Auxiliar de la Agricultura.

La Comisión de este grupo de trabajo, presidida por D.Emilio Leite se reúne a lo largo del año para analizar las acciones a desarrollar tanto por la Fundación, como por los patronos de las distintas empresas que la componen.

Con el propósito de dar a conocer las acciones y servicios que proporciona al tejido empresarial, continúa con la puesta en marcha del departamento de comunicación cuyos técnicos cualificados centralizan toda la información sobre los eventos, servicios y actividades que realiza Tecnova para poder así divulgarlos a todas las personas que están interesadas en los avances de la Fundación, es decir, a todos los Stake-holders.

De esta manera, la Fundación está presente continuamente en los principales medios de comunicación (prensa escrita, prensa online, radio y televisión). Ideal, La Voz de Almería, Canal Si, Diario de Almería, Almería Actualidad, el Mundo, Noticias RETA, Teleprensa, Agricultura 2000, Cinco Días, SpiritSur, CiberSur, RTVE, Andalucía digital 24 horas, Boletín electrónico FHalmería, la Ser, Onda Cero, etc.

Además, la fundación utiliza otras vías de promoción y comunicación, que ponen de manifiesto la gran labor que hacen para la Industria Auxiliar de la Agricultura. La publicación de los boletines *Infotecnova*, cuyo objetivo es informar sobre las acciones del Centro Tecnológico entre el tejido empresarial. Estos boletines cuentan con noticias relacionadas con la promoción y difusión, I+D+i y formación. El 8 de octubre de 2012 se publicó ya la edición nº44 del mismo.

Así mismo Tecnova ha querido estar presente en las redes sociales, que han cobrado una gran importancia en los últimos años, convirtiéndose en una vía de comunicación esencial para todo tipo de empresas. Por ello, han creado en los últimos años un perfil en Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube para estar en la red 2.0, dando a conocer sus servicios, actividades, proyectos y demás acciones de promoción que la Fundación Tecnova realiza para la Industria Auxiliar de la Agricultura.

Además Tecnova cuenta con una Bolsa de empleo y lleva a cabo los procesos de solicitud y seguimiento de marcas de los patronos.

Esto es una muestra de que la Fundación está informada y al día de todas las tendencias del mercado, las nuevas formas de comunicación para alcanzar a un mayor número de personas, y por supuesto mejorar los servicios hacia el cliente, por lo que es vital tener canales de comunicación directos que permiten la retroalimentación o feed-back que posibiliten la oferta de servicios de calidad y a medida de las necesidades de las empresas.

La asistencia a Ferias y la realización de visitas a otros centros tecnológicos constituye otra forma de promoción para la Fundación. Tecnova ha participado en la Feria Internacional de Energía y Medioambiente, Fruit Attraction, Fruit Logística, Feria Internacional de Frutas y Hortalizas Expo Agro, entre otras.

Por último cabe destacar la gran labor formativa que realiza la Fundación como otra forma de promoción. Tecnova ofrece un gran número de cursos formativos, seminarios y conferencias a lo largo del año, dirigidos, tanto a las empresas que componen la Fundación como para otras empresas y personas interesadas. Con todo esto se hace una promoción de manera indirecta, ya que se visitan las instalaciones y se da a conocer a la Fundación al mismo tiempo que se imparte formación y transmisión de conocimiento.

Personal de contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente, es por excelencia, uno de los elementos más importantes a cuidar con el fin de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

La Fundación tiene muy claro que el personal de contacto es el responsable permanente (aunque no absoluto), de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos el generador directo de la percepción que el mercado tendrá acerca de la oferta de la empresa.

Por este motivo, Tecnova selecciona específicamente al personal que tendrá relación con los clientes dependiendo del tipo de servicio que se requiera, situando al frente de las negociaciones a las personas más cualificadas en cada caso.

Soporte físico y habilidades

La Fundación Tecnova dispone de unas instalaciones totalmente adaptadas a las necesidades de los clientes. Cada servicio ofrecido tiene su instalación pertinente y los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

Tecnova cuenta con distintas salas de reuniones para tratar los distintos aspectos de la empresa, así como para reunirse con los clientes.

Todos estos elementos colaboran en la satisfacción del cliente y operan a favor de su experiencia.

La Fundación Tecnova cuenta con una plantilla de profesionales altamente cualificados y comprometidos por la calidad del servicio que se ofrece a los clientes/patronos. La calidad es un intangible por el que se preocupa cada día la Fundación y por el que es reconocida.

Servicios. ¿Qué aporta Tecnova al mercado?

La modernización que ha experimentado el campo agrícola almeriense desde los años sesenta, supone la mayor transformación agraria que ha experimentado España en las últimas décadas, constituyéndose como la provincia con mayor concentración de invernaderos del mundo.

Vinculada a esa producción invernada emana todo un complejo entramado empresarial, derivado de la necesidad de un abastecimiento de insumos de bienes y servicios derivados del cultivo bajo plástico necesarios para el desarrollo del crecimiento y producción de las plantas, lo que ha supuesto la creación de un clúster de empresas de la Industria Auxiliar Agrícola que va desde las semillas, hasta la maquinaria de manipulación y postcosecha, etc. Es aquí, donde nace Fundación Tecnova, de la necesidad de las empresas por tener una entidad que las represente, aglutine y dé un valor añadido al sector, a través de la Innovación, Promoción, Formación y reconocimiento internacional.

En este sentido, el creciente uso de tecnificación e incorporación de innovaciones, hace que las empresas sean cada vez más competitivas y por tanto es necesario adaptar las tecnologías a la demanda actual, además existe una mayor concienciación por la calidad de los productos y con ello de seguridad alimentaria, así como cada vez es más utilizado el uso de control biológico en los cultivos llegando en la actualidad a más de 20.500 has. de cultivo de diferentes variedades hortícolas, (68%) etc.. Con

estas premisas, Tecnova, se constituye como un referente en tecnología, conocimiento y sobre todo investigación aplicada, ofreciendo soluciones a las empresas de cada sector de la Industria Auxiliar Agrícola, la Postcosecha y el Envasado. Hoy día, y gracias a las nuevas instalaciones, pueden llegar a más empresas, no sólo a nivel regional, si no fuera de nuestras fronteras, promoviendo la innovación, calidad y sostenibilidad ambiental para el progreso continuo y evolutivo en la producción agrícola, ya que el uso y mejora de las tecnologías aplicadas al cultivo bajo plástico deben servir para dar soluciones prácticas y útiles para el agricultor en sí las empresas que giran en torno al sector.

Por tanto, Tecnova aporta valor a la Industria Auxiliar de la Agricultura con sus continuos esfuerzos de promover la I+D+i, y poniendo a disposición de todas estas empresas el conocimiento y las instalaciones necesarias para llevarla a cabo y seguir avanzando.

A continuación se detallan las diferentes líneas de servicio de la Fundación que van desde la producción hortofrutícola hasta el envasado, además de las actividades transversales que las complementan.

Servicios del Centro Tecnológico

Línea de servicios de **Tecnología de Producción Hortofrutícola;**

Diseño y calculo mecánico: diseño y modelado CAD, cálculo resistente mediante elementos finitos, prototipado, ensayos, análisis y homologaciones y de resistencia de materiales metálicos.

Sostenibilidad ambiental: Integración de sistemas fotovoltaicos en estructuras agrícolas, valorización energética de residuos, analíticas agronómicas y climatización en invernaderos mediante energías renovables.

Prestaciones en materiales plásticos: Caracterización de propiedades de materiales plásticos, estudio, verificación y homologación de elementos plásticos, control de calidad y asesoramiento y estudios técnicos.

Optimización de estructuras agroindustriales: Aplicación de normativas vigentes a invernaderos, diseño de invernaderos para finalidades concretas, adaptación de estructuras y automatismos para optimización de la producción agrícola y modelos de simulación estructural.

Línea de servicios de **Tecnología Postcosecha y Envasado:**

Servicios analíticos: parámetros de calidad de frutas y hortalizas, caracterización de variedades, análisis microbiológicos, composición nutricional para etiquetado, análisis de compuestos biofuncionales, residuos de plaguicidas, estudios de tasas de respiración y analíticas medioambientales.

Asesoría Postcosecha: asesoramiento para la implantación de protocolos APPCC, optimización y seguimiento de sistemas de gestión de calidad alimentaria, estudios de innovación de procesos agroindustriales y de mercado y fruto electrónico.

Estudios de envasado: vida útil de producto, optimización de las condiciones de envasado, evolución de atmósfera en el interior de envases de productos vegetales frescos y de IV Gama, evolución de parámetros físico-químicos y compuestos biofuncionales y de composición nutricional.

Técnicas de análisis no destructivas: medida de compuestos biofuncionales en productos hortofrutícolas, caracterización atributos diversos y en tiempo real de productos hortofrutícolas, calibración y validación de parámetros de calidad de productos hortofrutícolas mediante tecnología NIR.

Productos de V gama: establecimiento de la vida útil, control microbiológico, composición nutricional, optimización del envasado y envasado activo.

Productos de IV gama: control microbiológico, optimización del envasado, envasado activo y estudios de etiquetado.

Línea de servicios de **Ensayos agronómicos**:

- Optimización del manejo de inputs en el sistema de producción de cultivos intensivos bajo invernadero
- Evaluación de nuevo equipamiento para el manejo de cultivos hortícolas bajo invernadero
- Evaluación de variedades hortícolas
- Evaluación de fertilizantes
- Evaluación de productos fitosanitarios
- Evaluación de enemigos naturales para el control sanitario de cultivos
- Evaluación de materiales de cobertura de invernaderos
- Evaluación de sustratos agrícolas
- Evaluación de sistemas de cultivo
- Evaluación de materiales

Línea de servicios **Desarrollo gastronómico**:

- Laboratorio de análisis sensorial (Panel de expertos y panel de consumidores).
- Laboratorio de innovación gastronómica (Optimización nutricional, cocina saludable, encuentros gastronómicos, presentaciones de nuevos productos y Show cooking).

Actividades transversales de CT Tecnova

- Innovación: Realiza proyectos de I+D+i propios y a demanda de las empresas, así como con otros centros de investigación públicos y privados con los que colabora. Realiza activamente gestión de la Innovación y Transferencia de Resultados a las empresas
- Comunicación y marketing: Desarrollo de web corporativa, realización de boletines informativos electrónicos, gabinete de prensa, estudios y publicaciones del sector, gestión de bolsa de empleo y solicitud y seguimiento de marcas y signos distintivos.
- Formación puede ser *interna* mediante un programa anual de formación de acuerdo a las necesidades del personal y *externa* a través de realización de

jornadas, seminarios y Workshops con empresas de éxito y gurús y formación en tecnología agrícola a la carta tanto a nivel nacional e internacional.

- Internacionalización: Realización de Planes de desarrollo y Estudios de mercado en mercados emergentes, transferencia de tecnologías a nivel gubernamental y empresarial, desarrollo de proyectos integrales en cultivos intensivos, asesoramiento inicial en la exportación de productos y búsqueda de proyectos de interés para el sector.

Clientes

Podrá beneficiarse de los servicios de TECNOVA cualquier empresa que opere a lo largo de la cadena de valor de la industria auxiliar de la agricultura, desde la producción de semillas hasta el etiquetado y envasado de productos.

Tecnova trabaja con todos los agentes que forman parte de la cadena de valor desde la producción de semillas hasta el etiquetado y envasado de productos hortofrutícolas.

a) Empresas industria auxiliar de la agricultura:

- Agroquímicos.
- Producción biológica.
- Sustratos de cultivo.
- Sistemas de fertirrigación.
- Maquinaria agrícola y utillaje.
- Plásticos.
- Semillas.
- Estructuras de invernaderos
- Sistemas de control ambiental.
- Maquinaria de manipulación.
- Envases y embalajes.
- Equipo de conservación.
- Tratamiento de residuos y medio ambiente.
- Tecnologías para el incremento del valor de los alimentos.

b) Empresas de servicios auxiliares de la agricultura:

- Climatización de invernaderos.
- Montaje y mantenimiento de invernaderos.
- Instalación y mantenimiento de sistemas de riego.
- Semilleros.
- Tratamientos fitosanitarios.
- Ingenierías Agronómicas e Industriales.
- - Consultoras de organización, de formación, de procesos de calidad y medio ambiente, de técnicas agrícolas, marketing y seguridad y riesgos laborales aplicadas al sector.
- Informática y comunicaciones aplicadas al sector agrícola.
- Laboratorios.

c) Empresas agroindustriales:

Se entiende por empresa agroindustrial aquellas no incluidas en los conceptos anteriores y que están vinculadas con la agricultura intensiva.

Los clientes de la Fundación, son en su mayoría los patronos que componen la fundación, son los que más se benefician de la misma.

La Fundación garantiza la calidad, en ningún caso los patronos/cliente verán puesta en duda la calidad de los servicios ofrecidos a causa de un crecimiento no controlado de la Fundación. El personal siempre estará concienciado sobre esta cultura de calidad para prestar el mejor servicio a los patronos/clientes y al resto de grupos de interés.

3.2.2.2. Eslabones de apoyo

Dirección General y Recursos Humanos

Dirección General

La Dirección General de la empresa está muy comprometida con la calidad, la eficacia y la mejora continua de sus servicios para mantener a los patronos/clientes y para poder atraer a nuevos. Por este motivo el equipo de trabajo debe permanecer unido para garantizar siempre un servicio de calidad hacia el patrono/cliente.

Es un compromiso de todos el personal cumplir tanto los requisitos del patrono/cliente como los legales y reglamentarios así como los requisitos de las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y UNE 166002:2006.

La Gerencia se exige a sí misma y a los empleados estar continuamente informados de las innovaciones y cambios tecnológicos requeridos en el mercado, así como de la demanda del sector Agrícola.

La Dirección se compromete a apoyar todas las actividades de I+D+i, con el fin de mejorar la competitividad del centro así como sus productos y servicios en beneficio de los patronos/clientes.

Otro compromiso por el que se lucha cada día en Tecnova es trabajar continuamente en la eficacia y mejora del sistema de gestión de calidad, medio ambiente y la I+D+i.

Recursos Humanos

En cuanto a los Recursos Humanos, Tecnova cuenta con un equipo joven de formación universitaria. El equipo humano encargado de la Administración de la Fundación tiene en su mayoría una formación procedente de la rama de las Ciencias Empresariales y Administración de Empresas. Los puestos más técnicos, de Investigación y proyectos están ocupados por titulados y doctores en Ingenierías Agrónomas, Ingeniería Industrial o Ciencias Ambientales. Todos ellos con un mismo deseo de servir de apoyo y ser útiles a los patronos/clientes. Los trabajadores pondrán el máximo interés en la realización de las tareas que les sean encomendadas para alcanzar los objetivos de la Fundación. Y todos los trabajadores están comprometidos con la calidad.

Tecnova siempre se preocupará en mejorar la formación de sus empleados para que éstos tengan el máximo nivel de excelencia en las labores que desempeñan. Para ello se realizan jornadas de formación para los empleados fuera y dentro del entorno laboral para fomentar la comunicación, confianza e integración entre los miembros de las distintas áreas y departamentos de Tecnova.

Esto contribuye a mejorar la motivación y compromiso de los empleados con la Fundación y mejora el ambiente de trabajo.

El impulso por parte de todos los trabajadores de la creatividad en la identificación y caracterización de ideas, objetivos y escenarios tecnológicos es algo también muy característico y representativo de la fundación.

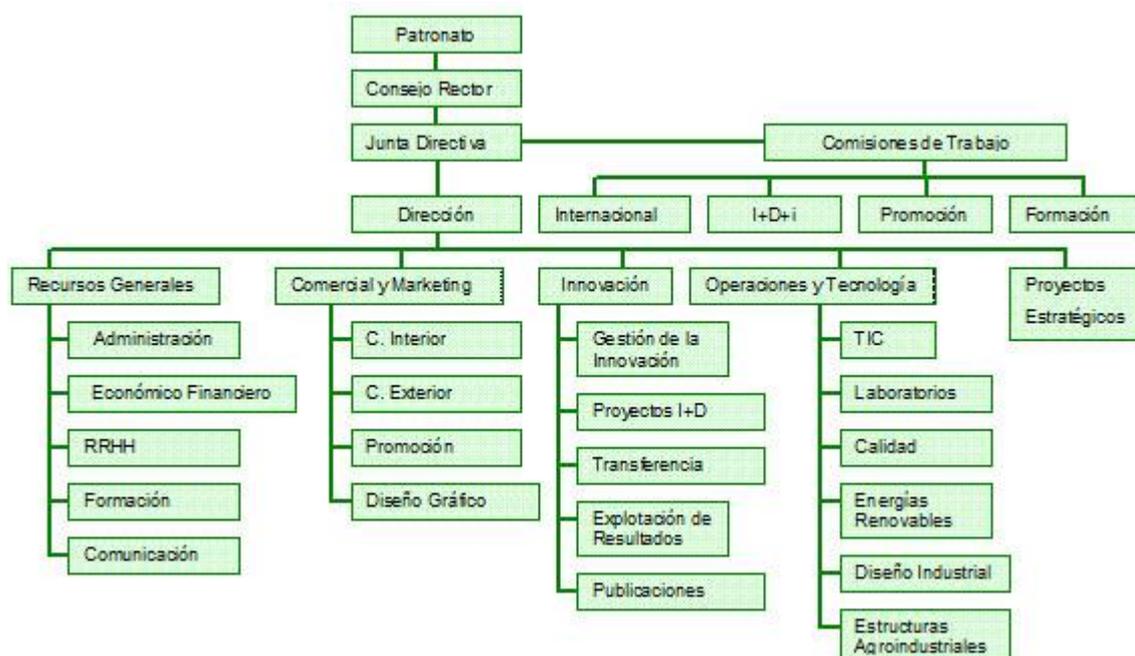
Espacio de trabajo

Organización interna y financiación

Estructura organizativa

El modelo operativo del Centro Tecnológico TECNOVA está basado en comisiones estratégicas de trabajo, conformadas por representantes de todos los subsectores y que optimizan y logran una visión más integral, más especializada conforme al actual tejido empresarial.

La estructura de Tecnova busca la más eficaz y total consecución de los objetivos que tiene desde su nacimiento. Para ello se la dotó en la escritura de constitución de la siguiente organización, en la que todos los subsectores de la Industria Auxiliar de la Agricultura se ven representados en el Consejo Rector.



Como se muestra en el organigrama los órganos de la fundación recogidos en los Estatutos son: el Patronato, el Consejo Rector, la Junta Directiva y la Gerencia. Asimismo, para conocer y realizar un adecuado seguimiento de sus objetivos, programas y proyectos, la Fundación podrá organizar Grupos o Comisiones de Trabajo.

Patronato

El patronato, está compuesto tanto por los patronos fundadores, teniendo prioridad los que constituyeron la fundación en 2001, y por los patronos de número, que son las empresas e instituciones vinculadas a la industria auxiliar de la agricultura sin tener en cuenta a la región a la que pertenezcan. Ambos tienen voz y voto dentro de los órganos de gobierno.

Quienes deseen formar parte de la Fundación formularán su solicitud mediante escrito dirigido al Consejo Rector, manifestando expresamente su voluntad de adherirse a la Fundación y de cumplir sus fines y todo lo dispuesto en los Estatutos. El Consejo Rector deberá comprobar el cumplimiento de los fines y proponer al Patronato su admisión, cuando lo estime pertinente. El Patronato aprobará, en su caso, su admisión como Patrono. Contra el acuerdo denegatorio o aprobatorio de la admisión cabrá recurso que resolverá el Patronato.

Cada patrono de la Fundación deberá abonar una aportación, fijada por el Patronato.

El Patronato está compuesto por el conjunto de empresas que detallaremos a continuación y es el encargado del gobierno, administración y representación de la Fundación, quien cumplirá los fines fundacionales y administrará con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, pudiendo delegar sus facultades en uno o más de sus miembros. Su competencia se extiende a resolver las incidencias de todo lo que concierne al gobierno, representación y administración de la Fundación, así como a la interpretación y modificación de los Estatutos.

El primer Patronato del año se celebró el 13 de Abril de 2011, convocándose con motivo de las elecciones de Fundación Tecnova. Tras la elección del nuevo Consejo Rector, se organiza el segundo patronato del año, teniendo lugar éste el 16 de mayo de 2011, con el siguiente orden del día; Informe del presidente, presentación de la memoria de actividades realizadas en 2010, examen y aprobación, en su caso, del presupuesto, inventario y cuentas anuales e informe de auditoría correspondientes al ejercicio 2010 y aprobación de nuevos patronos y aceptación del cargo.

El 28 de noviembre se celebró el tercer Patronato del año, donde se expuso entre otros temas, la aprobación del Plan de Actuación 2012, y solicitudes de adhesión a la Fundación, propuesta de modificación de estatutos, aprobación de los contratos celebrados entre la Fundación y los patronos y aprobación del contrato marco de contratación con patronos para el próximo ejercicio económico y el informe del presidente.

El cargo de Patrono tendrá una duración de cuatro años, pudiendo ser reelegido por un número indefinido de veces.

El Patronato, designará entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente 1º, un Vicepresidente 2º, un Secretario y un Tesorero, el resto serán vocales.

El Presidente

Al presidente le corresponde ostentar la representación de la Fundación ante toda clase de personas, autoridades y entidades públicas o privadas; convocará las reuniones del Patronato, las presidirá, dirigirá y, en su caso, ejecutará los acuerdos, pudiendo para ello realizar toda clase de actos y firmar aquellos documentos necesarios a tal fin.

Funciones:

- a) Ostentar la representación legal de la Fundación, sin perjuicio de las competencias del Patronato, del Consejo Rector y de la Junta Directiva u otros órganos.
- b) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos
- c) Tener a su cargo la dirección del personal y de los servicios de la Fundación.
- d) Convocar la Junta Directiva y fijar el orden del día de sus sesiones, teniendo en cuenta, en su caso, las peticiones de los demás miembros formuladas con suficiente antelación.
- e) Autorizar con su VºBº las actas levantadas por el Secretario.
- f) Presidir las reuniones del Patronato, del Consejo Rector y de la Junta Directiva, moderar el desarrollo de los debates y suspenderlos por causas justificadas.
- g) Asegurar el cumplimiento de los fines de la Fundación.
- h) Rendir anualmente informe de su actuación, de la Junta Directiva y del Consejo Rector del Patronato.
- i) Ejercer cuantas otras funciones sean inherentes a su condición de Presidente de la Fundación.

Los Vicepresidentes

A los Vicepresidentes les corresponde realizar las funciones del Presidente en los casos de estar vacante el puesto por ausencia o enfermedad, pudiendo actuar también en representación de la Fundación en aquellos supuestos que así se determine por acuerdo del Patronato. Además, participarán con el presidente en la dirección de la Fundación.

El Secretariado

El Secretario, de obligado nombramiento, tiene, entre otras funciones, la custodia de toda la documentación perteneciente a la Fundación, levantar las actas

correspondientes a las reuniones del Patronato, expedir las certificaciones e informes que sean necesarios y todas aquellas que expresamente le deleguen.

Funciones:

- a) Actuar como tal en las reuniones del Patronato, Consejo Rector y Junta Directiva, así como de cualquier otro órgano o comisión que se cree, levantando acta y dando fe de los acuerdos adoptados.
- b) Asistir al Presidente para redactar el orden del día y cursar las convocatorias.
- c) Custodiar el archivo de la Fundación.
- d) Llevar los libros, registros y ficheros de la Fundación.
- e) Cuantas funciones le vengán atribuidas por las normas legales estatutarias o por acuerdos válidamente adoptados.

El Consejo Rector

Es elegido por el Patronato y representa a las empresas que componen el Patronato. Está constituido por el Presidente, el Vicepresidente 1º, el Vicepresidente 2º, el Secretario, el Tesorero y un número de Vocales que serán, como mínimo, diez y como máximo, un número de ellos igual a cada subsector de la industria auxiliar de la agricultura, que serán elegidos por su sector y ratificados por el patronato. Cada miembro del Consejo Rector tendrá un voto.

Para ser miembro del Consejo Rector deberá ostentarse la condición de Patrono. El mandato del Consejo Rector será de cuatro años, pudiendo ser reelegidos los cargos transcurrido dicho plazo.

Funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos que adopte el Patronato.
- b) Dirigir las actividades y llevar la gestión económica y administrativa de la Fundación, acordando realizar los oportunos contratos, actos y otorgamiento de poderes, así como inspeccionar y velar por el normal funcionamiento de los servicios.
- c) Formular las cuentas anuales de la Fundación y proponer al Patronato la aprobación del Plan de Actuación, memoria de actividades y cuentas anuales.
- d) Dirigir y gestionar los programas que la Fundación desarrolle.
- e) Recaudar, distribuir y administrar, en colaboración con otros órganos, los fondos de la fundación.
- f) Proponer la aprobación sobre la admisión de patronos y miembros, y someterlos a aprobación del patronato.

- g) En casos de urgencia, adoptar decisiones sobre asuntos cuya competencia corresponde al Patronato, dando cuenta de ello para su ratificación, en su caso, en la primera reunión que éste celebre
- h) Ejercer, en general, todas las funciones de administración, conservación, custodia y defensa de los bienes de la Fundación.
- i) Formalizar los convenios, acuerdos o contratos con entidades públicas o privadas cuyo objeto se refiere a los fines fundacionales.
- j) Cuantas facultades no estén reservadas por las leyes o los estatutos a otros órganos y se le atribuyan expresamente por el Patronato.

A continuación se encuentran los componentes del Consejo Rector en la actualidad:

Cargo	Empresa	Nombre
Presidente	CERYS, S.A	Emilio Martínez Aguado
Vicepresidente 1º	SISTEMAS DE CALOR, S.L	Antonio Cambil Montoro
Vicepresidente 2º	PARQUE CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO DE ALMERÍA (PITA) ,S.A	Alfredo Sánchez Fernández
Secretario	AMB, S.A	Francisco Martínez Alcaraz
Tesorero	AGROBIO, S.L	Francisco Torres Carmona
Vocal	BIOBEST SISTEMAS BIOLÓGICOS, S.L	Fernando Castilla Cantón
Vocal	DICSA, DISTRIBUCIONES INDUSTRIALES Y CIENTÍFICAS, S.L.	Emilio Leite Terrasa
Vocal	HIMARCAN, TÉCNICA DEL AGUA Y CLIMA, S.L	José Manuel Pérez González
Vocal	IDEAS Y DESARR. PARA LA MEJORA CONTÍNUA IDM, S.L.	Ángel Barranco Vega
Vocal	INGENIERIA MANTENIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD, S.L	Antonio Mayor Rodríguez
Vocal	INGENIERIA Y CENTRO DE	Francisco Martínez Rodríguez

	CÁLCULO, S.A	
Vocal	JARQUIL ANDALUCÍA, S.A	Miguel López Martínez
Vocal	PHILOSEED ESPAÑA, S.L	Manuel López Martínez
Vocal	PLANPROTECT, S.L	Juan José Martínez Lázaro
Vocal	GRUPO HISPATEC INFORMÁTICA EMPRESARIAL, S.A	Miguel Rodríguez de la Rubia
Vocal	SOTRAFA, S.A.	Vicente Cejas Medina
Vocal	SMURFIT KAPPA ALMERIA, S.A	Miguel Hernández Góngora
Vocal	TECNOPONIENTE INVERNADEROS, S.L	Manuel Villegas Fuentes

La Junta Directiva

La Junta Directiva de la Fundación estará integrada por los cargos del Presidente, Vicepresidente 1º, Vicepresidente 2º, Secretario, Tesorero de la Fundación y dos Vocales. Cada miembro de la Junta tendrá un voto.

Podrán estar presentes en las reuniones de la Junta Directiva, cuando así se solicite por ésta, con voz pero sin voto, los técnicos que puedan trabajar o colaborar con la Fundación.

Los dos Vocales de la Junta Directiva serán designados y cesados libremente por el Consejo Rector. Para ser miembro de la Junta Directiva deberá ostentarse la condición de miembro del Consejo Rector.

El mandato de la Junta durará cuatro años, pudiéndose ser reelegidos los cargos transcurrido dicho plazo, coincidiendo con el mandato del Consejo Rector.

La Junta Directiva podrá nombrar responsables de áreas o programas gestionados por la Fundación para desarrollar funciones específicas, creando si fuera preciso, equipos de trabajo y delegando en ellos facultades concretas o encomendar tareas específicas cuando las necesidades los aconsejen.

Funciones:

- a) Colaborar con otros órganos en la dirección de las actividades y llevanza de la gestión económica y administrativa de la Fundación, proponiendo al Consejo

Rector la realización de los oportunos contratos y actos, así como inspeccionar y velar por el normal funcionamiento de los servicios.

- b) Recaudar, distribuir y administrar, en colaboración con otros órganos, los fondos de la Fundación.
- c) En los casos de urgencia, adoptar decisiones sobre asuntos cuya competencia corresponde al Consejo Rector, dando cuenta de ello para su inmediata ratificación, en su caso, en la primera reunión que se celebre.

Aquí se muestra la composición actual de la Junta Directiva de la Fundación Tecnova:

Cargo	Empresa	Nombre
Presidente	Cerys, S.A	D. Emilio Martínez Aguado Antonio Cambil Montoro
Vicepresidente 1º	Sistemas de Calor, S.L. D.	
Vicepresidente 2º	PITA, S. A. D.	Alfredo Sánchez Fernández
Secretario	AMB, S.A.D	Francisco Martínez Alcaraz
Tesorero	Agrobío, S. L.D.	Francisco Torres Carmona
Vocal	Dicsa, S.L.D.	Emilio Leite Terrasa
Vocal	IMP Consultores, S.L.D.	Antonio Mayor Rodríguez

La Gerencia

El Patronato podrá asignar a un Gerente, que será persona física o jurídica, pero siempre con acreditada solvencia técnica al respecto, y la remuneración adecuada a las funciones desempeñadas. Su nombramiento y cese deberá notificarse al Protectorado y se inscribirá en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

Funciones:

- a) Preparar anualmente y proponer al Consejo Rector los programas de actividades a desarrollar por la Fundación.
- b) Dirigir el personal laboral ligado contractualmente a la Fundación, proponer la remuneración de dicho personal anualmente y ordenar el pago de los salarios de los mismos, previa autorización del Consejo Rector.
- c) Proponer el pago de dietas, desplazamientos y cualquier otro tipo de remuneración por la realización de actividades afines a la Fundación, previa autorización del Consejo Rector.

- d) Dirigir y gestionar cualquier programa formativo, informativo o de divulgación que se corresponda con los objetivos previstos por la fundación.
- e) Recibir y despachar la correspondencia que no corresponda al Presidente, Secretario o a cualquier otro miembro de la Fundación.
- f) Constituir, modificar y extinguir contratos de arrendamiento, seguro, trabajo, transporte y cualquier otro que no implique actos de disposición de bienes muebles o inmuebles.
- g) Satisfacer sueldos y demás distribuciones, reglamentar sus servicios, presentar altas y bajas de la Seguridad Social, Mutualidades y entidades afines, formalizar las liquidaciones y abonar las cuotas resultantes, resolviendo cuantas incidencias se susciten.
- h) Reconocer, pagar y cobrar cualesquiera deudas y créditos, solicitar y cobrar subvenciones, con relación a cualquier persona o administración, incluso la Unión Europea, el Estado, Comunidad Autónoma, Provincia o Municipio y, particularmente, Delegaciones de Hacienda, donde podrá realizar cobros, pagos, consignaciones, aceptar liquidaciones, impugnadas, cobrar libramientos, desgravaciones fiscales u otros conceptos.
- i) Contactar con otras fundaciones, empresas, instituciones u organismos que tengan una finalidad similar a la de la Fundación.
- j) Organizar y controlar la contabilidad de la Fundación.
- k) En la ausencia del Presidente, Vicepresidente 1º o Vicepresidente 2º del Patronato, asistir a actos y recibir a personas en nombre de la Fundación.
- l) Procurar asistir a cuantas jornadas técnicas y científicas se desarrollen relacionadas con los objetivos de la Fundación. Realizar el control y seguimiento de los trabajos que patrocina la Fundación.
- m) Investigar la posibilidad de concurrir a convocatorias públicas o privadas que doten o financien determinados proyectos afines a los objetivos de la Fundación, investigar e informar de las ayudas o subvenciones procedentes de organismos nacionales o internacionales susceptibles de ser solicitadas.

El Gerente emitirá un informe anual al Consejo Rector sobre las actividades desarrolladas por la Fundación.

Dirección

M. Carmen Galera Quiles, Licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Málaga, es la actual Gerente de la Fundación, que dirige el Equipo Técnico.

Servicios corporativos

Al frente de este departamento está Miguel Rodríguez, Licenciado en Ciencias Empresariales en la UAL, es Auditor Interno encargado de coordinar la administración de la Fundación, así como responsable del área Recursos Humanos y del área de Finanzas.

Administración: Apolonia Gázquez, con una formación de FP2 en Administración de Empresa, también realiza tareas relacionadas con la administración de la empresa.

Tecnova también cuenta con una Recepción, siendo Dolores García, Técnica en Turismo la encargada de atender al público.

El área de comunicación y formación la desarrolla Verónica Navarro, Licenciada en Administración de Empresas en la UAL.

Comercial y marketing

Verónica Navarro, se ocupa también del Comercio Nacional e Internacional. Además cuenta con la ayuda de Diego Teruel, Ingeniero Agrónomo, encargado de las negociaciones a nivel nacional. La comunicación y negociación con los patronos es fundamental, para mantener los actuales y atraer a futuros patronos.

Del Comercio Internacional, se encarga Alejandra Ferrer, Licenciada Química.

Departamento de Innovación

De la Gestión de la Innovación se encargan Francisco Ibáñez, Licenciado en Administración de Empresas y Carolina Sánchez, Licenciada en Ciencias Ambientales.

En los Proyectos de I+D participan todos los empleados pertenecientes a las áreas de Innovación, Operaciones y Tecnología y Proyectos Estratégicos. Siendo Guadalupe López la Responsable de I+D de estas tres áreas.

En el área de I+D participan especialmente : Carolina Sánchez, Carolina Martínez, Doctora en Ingeniería, Andrés Conesa, Ingeniero Agrónomo, Joaquín Pozo, Doctor en Química, Eduardo Pardo, Ingeniero Agrónomo y Francisco Javier Checa, capataz de la finca.

En cuanto a la OTRI, Organización de Transferencia de la Innovación, es decir, los departamentos de Transferencia, Explotación de los resultados y las publicaciones, es Carolina Sánchez la encargada de la Transferencia y Verónica Navarro y todos los que realizan los proyectos de I+D los que se encargan de las Publicaciones.

Operaciones y Tecnología

Del Laboratorio se encargan Andrés Conesa, Joaquín Pozo y Adolfo Valenzuela, éste último es técnico de laboratorio y Licenciado en Biología.

Del departamento de Calidad se encarga también Carolina Sánchez y del Diseño industrial se encarga, José Luis Pardo, Ingeniero Industrial.

Del departamento de Estructuras Agroindustriales se encarga M^a del Mar Villegas, Ingeniero Técnico Agrícola.

Proyectos Estratégicos

Los proyectos estratégicos engloban todas las áreas, por lo que dependiendo de las características de los mismos, serán competencia de una o de otra área.

Los Grupos de Trabajo

La Fundación para conocer y realizar un adecuado seguimiento de sus objetivos, programas y proyectos en curso, podrá organizar Grupos de Trabajo, que se constituirán por el Consejo Rector y a petición de la Junta Directiva, siendo necesario que sean solicitados por un mínimo de tres patronos.

Tecnova cuenta actualmente con cuatro grupos de trabajo:

-Internacionalización.

-Formación.

-I+D+I.

-Promoción y Difusión de las empresas de la Industria Auxiliar.

-Plan Estratégico de la Industria Auxiliar de la Agricultura.

Funciones:

Les corresponde la preparación y estudio de los asuntos que les sean encomendados por el Consejo Rector o el Patronato. Su actividad se agotará con la elaboración de los estudios o propuestas que deban llevar al Patronato o al Consejo Rector.

El coordinador de un Grupo podrá estar presente en cualquiera de los órganos de gobierno de la Fundación cuando se traten temas del interés del Grupo y así sea autorizado el Presidente de dicho órgano de Gobierno.

Colaboradores

La Fundación, cuenta además con empresas e instituciones que soliciten su adhesión a la Fundación pero no participen en el centro tecnológico.

Tendrán voz y pero no voto dentro de los órganos de gobierno, por lo que no serán computados para determinar las decisiones.

Financiación ¿Cómo se financia Tecnova?

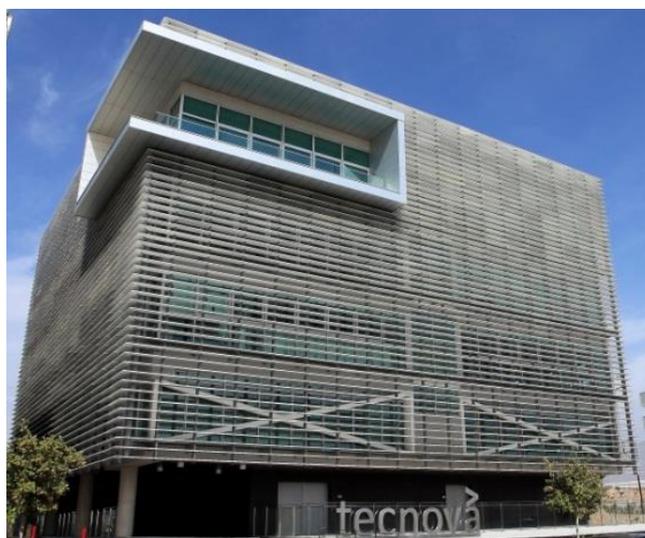
La Fundación Tecnova se financia con un 40% de financiación pública (ayudas y subvenciones) y el resto, un 60% de financiación privada, es decir, de las aportaciones de los socios.

Infraestructura y ambiente

Tecnova cuenta con unas infraestructuras perfectamente equipadas y adaptadas a las necesidades de las empresas del sector y a prestar servicios tanto a nivel nacional como internacional. Entre ellas podemos destacar dos grandes hitos:

Sede del Centro Tecnológico de la Industria Auxiliar de la Agricultura, la Postcosecha y el Envasado:

Se trata de un edificio singular ubicado en el Parque Tecnológico de Almería, en El Alquíán, el cual cuenta con una superficie total del mismo asciende a 3.600 metros cuadrados útiles divididos en: laboratorios, planta piloto, cocina experimental, sala de catas, salas de transferencia tecnológica y de conocimiento, salas de Patronato, Junta Directiva y Consejo Rector y, oficinas destinadas a la administración general y funcionamiento de la Fundación.



Con la finalidad de dar valor añadido al sector y promover la I+D+i, se ha diseñado un edificio que alberga;

- Laboratorios de investigación y ensayos de nuevos productos hortofrutícolas procesados y mínimamente procesados en fresco.

Representan una infraestructura muy importante en la actividad de la Fundación Tecnova, pues gracias a ella ofrece servicios avanzados de apoyo a la innovación tecnológica a las empresas de la Industria Auxiliar de la Agricultura, la Postcosecha y el Envasado, funcionando de esta forma, como una herramienta dinamizadora y promotora, para llevar a cabo proyectos en cooperación con empresas presentes en el mercado que desean desarrollar e incorporar nuevas innovaciones a sus procesos, que repercutan sobre el valor y la competitividad de sus productos. Actualmente dispone de los siguientes laboratorios:

- Laboratorio de producto mínimamente procesado en fresco.
- Laboratorio de producto procesado.
- Laboratorio de microbiología.
- Laboratorio de envasado.
- Laboratorio de calidad y seguridad alimentaria



- Planta piloto de IV Gama.

Se trata de una infraestructura experimental disponible para las empresas relacionadas con la Postcosecha y el Envasado, en la que puede desempeñarse todo el proceso de elaboración de una industria de este tipo: selección, manipulado, corte, lavado, desinfección, escurrido, secado centrífugo, envasado y conservación. Las actividades de I+D+i que se llevan a cabo a través de esta infraestructura, consisten en el desarrollo y puesta a punto de nuevos procesos y productos hortícolas, orientados a los gustos y tendencias del mercado consumidor, asegurando siempre la calidad y la seguridad alimentaria.



- Laboratorios del área de tecnología de producción.

Se trata de infraestructura disponible para la realización de ensayos varietales mediante cámaras de germinación, materiales y realización de ensayos agroindustriales, aplicados a la Industria Auxiliar de la Agricultura,. En este sentido, dispone de los siguientes laboratorios:

- Laboratorio de análisis in vitro.
- Laboratorio de resistencia de materiales.
- Planta piloto de mecanización y robótica para manipulación hortofrutícola en Postcosecha.
- Cocina experimental, sala de cata y panel de consumidores.

A través de esta infraestructura se ofrece al mercado un instrumento útil para la investigación y desarrollo de nuevos formatos, como pueden ser productos de IV y V Gama. Además, a través de la sala de catas, se pueden realizar valoraciones previas del producto, antes de su introducción en el mercado.



- Salas de transferencia de tecnología, nuevos desarrollos y conocimiento.

Se trata de una infraestructura indispensable para la Fundación TECNOVA, a través de la cual lleva a cabo la transferencia de tecnología y conocimientos generados, con la finalidad de fomentar la aplicación de los mismos por parte de las empresas de la Industria Auxiliar de la Agricultura, la Postcosecha y el Envasado.



- Salas de Patronato, Junta Directiva y Consejo Rector y, oficinas destinadas a la administración general y funcionamiento de la Fundación.

Se trata de la infraestructura destinada a la administración y gestión cotidiana de la Fundación.

Centro Experimental de Ensayos:

El centro experimental ha sido financiado por la Consejería de Innovación, ciencia y empresa a través de la orden de agentes y está ubicado en una parcela de 12 hectáreas de terreno cedidas por el Ayuntamiento de Viator, que se dividen en diferentes parcelas y módulos de tecnología para el desarrollo y evaluación de nuevas tecnologías aplicadas al sector hortícola intensivo entre las que se encuentran;

- **Zona de invernaderos experimentales** de diversas tipologías: raspa y amagado, ojival, multitúnel y un prototipo experimental denominado SOLNOVA. El prototipo experimental SOLNOVA, se trata de un invernadero con diseño innovador, que ha sido fruto de los resultados de un proyecto de investigación denominado: *“Gestión energética integral de sistemas de cultivo bajo invernadero”*, el cual ha sido financiado por la *Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía (Fondos FEDER)*. Este invernadero, se presenta como una alternativa a la actual producción intensiva, que permite la optimización y reutilización de recursos naturales y la reducción del consumo de insumos, a través de la utilización de tecnologías de recuperación de residuos, recirculación de nutrientes, lucha integrada, recuperación de aguas y sistemas de energías renovables (fotovoltaica y minieólica) que proveen los consumos eléctricos necesarios.
- 6 hectáreas disponibles para la realización de nuevos desarrollos tecnológicos.
- Un semillero gótico y dos invernaderos gemelos de 400 metros cuadrados.
- Aula de formación y demostración de tecnología, almacén de productos hortofrutícolas y área de manipulado, zonas de exposición de tecnología, área de gestión y tratamiento de residuos.

El Centro Experimental es un escaparate internacional de tecnología aplicada a la agricultura intensiva bajo plástico y un lugar de encuentro tecnológico, que ofrece respuestas a los retos actuales de la agricultura intensiva a través de la I+D+i y la cooperación empresarial que presta servicios en cuanto a verificación de estructuras de invernaderos sobre cultivo, análisis de vida útil de cubiertas de invernaderos, ensayos de variedades, ensayos de eficiencia de control biológico sobre cultivos, evaluación de productos fitosanitarios, integración de energías renovables en la agricultura intensiva y análisis de lixiviados. Asimismo, se pueden realizar evaluaciones y estudios de nuevas tecnologías, técnicas de cultivo, producción integrada, ecológica, eficiencia energética en invernaderos, dirección y ejecución de los ensayos de campo, etc.



Abastecimiento

La Fundación está siempre atenta para estar en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su suficiente y eficaz operatividad.

Para ello Tecnova ha afianzado sus relaciones con diversas instituciones nacionales e internacionales, mediante convenios y colaboraciones, que permiten el continuo crecimiento y mejora de la Fundación para ofrecer los mejores servicios a sus clientes/patronos.

3.2.3. Margen de Servicio

Gracias a todos los esfuerzos de Tecnova, se proporciona un servicio único, de calidad resultante de la aportación de todos los departamentos, que colaboran e interactúan para que esto sea posible.

Por todo ello, Tecnova se ha consolidado como un fiel representante del sector de la Industria Auxiliar de la Agricultura, un sector muy destacado en la economía almeriense, con un volumen de negocio de 1.000 millones de Euros anuales y más de 5000 empleos en la provincia, que comercializan no sólo en España, sino que exportan a diversos países entre los que se encuentran Marruecos y México principalmente, Turquía, Argelia, América Latina, etc. Además, el 56% de las empresas requiere

colaboración en I+D con Universidades y Centros de Investigación, tanto públicos como privados. En este caso, Tecnova ha prestado este tipo de ayuda en más del 68% de las ocasiones que se han requerido.

3.2.3. Matriz BCG

La Matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

a) *Estrella*. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) *Incógnita*. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) *Vaca lechera*. Poco crecimiento del mercado y Gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.

d) *Perro*. Poco crecimiento del mercado y Poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

A continuación se ha creado una matriz BCG de la Fundación Tecnova que representa las distintas áreas de negocio que la Fundación desarrolla. Esto nos será de utilidad para identificar la situación de las distintas áreas de negocio de la Fundación Tecnova y que estrategias deberemos desarrollar dependiendo de su participación y crecimiento en el mercado.

Matriz BCG. Elaboración propia

	1.0 Alta	0,5 Media	0 Baja	
Tasa de crecimiento del mercado %				1.0 Alta 0,5 Media 0 Baja
	Posición que ocupa en el mercado			

1 Internacionalización Servicio Estrella

En estos momentos de crisis económica y bajo crecimiento que atraviesan tanto España como la mayoría de las economías avanzadas, es evidente que los países que cuentan con un sector exterior dinámico, empresas competitivas e internacionalizadas y superávits exteriores, que hacen que no exista una necesidad continuada de financiación externa en momentos de escasez de crédito, juegan con ventaja. Ello se debe a que la economía mundial sigue teniendo importantes polos de crecimiento (en particular en las economías emergentes), por lo que la demanda externa aparece como la principal forma de generar crecimiento y empleo en un contexto en el que la demanda interna se ha hundido por los altos niveles de deuda, los estrangulamientos que sufre el sector financiero y los propios recortes pro cíclicos que muchos países se ven obligados a llevar a cabo a cambio de recibir apoyo financiero externo.

Más allá de que en la actual coyuntura recesiva por la que atraviesa España exportar sea la mejor forma de crecer a corto plazo, es también recomendable hacer de la necesidad virtud y aprovechar la crisis para transformar parte de la estructura productiva española para que, en el futuro, pueda tener un modelo de crecimiento más sólido y estable. Y ello pasa por potenciar de forma significativa el sector exterior y la internacionalización de las empresas.

La actual crisis económica ha puesto de relieve que la globalización de la economía es irreversible. Debemos apoyar a las empresas españolas en el proceso de internacionalización, que les permita diversificarse, acceder a nuevos mercados e inversores y a otras oportunidades de negocio. En definitiva, a ser más competitivos.

Por estas razones la Fundación Tecnova tiene una función importantísima para la Industria Auxiliar de la Agricultura almeriense, ya que promueve la internacionalización de sus empresas para que sean más competitivas y puedan crecer en estos tiempos de crisis. La Fundación se está esforzando actualmente por mejorar y

Aumentar sus actuaciones de internacionalización mediante la realización de misiones comerciales y la presencia en Ferias de ámbito internacional.

Este servicio conlleva una gran inversión y sólo aporta el 5% del total de los ingresos de Tecnova, pero el crecimiento de su importancia es indiscutible, ya que mejora la competitividad, y por tanto los beneficios de todas las empresas que la conforman.

Es por ello, por lo que Tecnova debe seguir apostando por la internacionalización y mantener e implementar sus acciones, siendo éste su servicio Estrella.

2. Formación Servicio Incógnita

Con la situación actual del mercado de trabajo y la economía en general, las empresas han de enfrentarse a la compleja tarea de adquirir y desarrollar nuevas competencias dentro de la organización que favorezcan una mejor capacidad de adaptación de la empresa a un entorno adverso.

De este modo, surgen para las compañías retos de racionalización económica o de mejora de la productividad, desafíos de diversificación de productos, clientes y mercados, de innovación en los procesos de generación de valor o de mejora de la eficacia comercial, entre otros. Estos desafíos requieren de equipos más y mejor formados en competencias específicas para liderar esos procesos y adecuadamente alineados con la estrategia empresarial. Sin embargo, coincide con una enorme restricción presupuestaria en el ámbito formativo por lo que surge el problema de cómo financiar la formación.

En este ámbito Tecnova desarrolla programas de formación tanto externa como interna, remarcando la importancia de adaptarse a los cambios en el entorno para que las empresas que la conforman, como la propia fundación, mejoren su competitividad y puedan obtener los mejores beneficios y obtener un mejor posicionamiento en el sector.

En este sentido, la Formación se convierte en un servicio Dilema, ya que los beneficios que aporta a la Fundación son sólo del 2%, por lo que la inversión respecto a los beneficios es bastante mayor. Sin embargo Tecnova debe seguir apostando por la Formación, ya que es necesaria para mejorar la eficiencia de las empresas de la Industria Auxiliar de la Agricultura.

3. I+D+i Servicio Vaca Lechera

El ámbito de la Investigación y la Innovación es otro de los grandes afectados por la situación económica actual, ya que por un lado la inversión en I+D+i ha disminuido debido a que existen menos empresas como fruto de la desaparición de muchas debido a la crisis económica. Por otro, a que las que hay invierten menos en esta materia ya que “recortan los gastos que no sean vitales para sobrevivir”. Y, finalmente, que sólo invierten de forma más intensiva en I+D+i aquellas empresas para las que esta actividad es esencial, como es el caso de la industria farmacéutica o las empresas tecnológicas.

La Fundación tiene claro en este aspecto que invertir menos en innovación retrasará aún más la salida de la crisis y que las consecuencias directas de la caída de la inversión en innovación, son la “destrucción del empleo y el hecho de que la economía española y sus empresas pierdan competitividad.”

Según el informe La inversión en I+D+i en España 2013 realizado por la escuela de negocios EAE Business School: “ Es nefasto que mientras el PIB cae al 1,50% la inversión en innovación lo haga al doble”.

Los servicios en I+D+i que presta Tecnova a sus clientes, es la fuente de ingresos más relevante para la Fundación, aunque conlleva una inversión muy grande.

La I+D+i se situaría en el cuadrante de servicios Vaca, ya que el crecimiento del mercado de la I+D presenta un porcentaje negativo respecto a los años anteriores, pero sin duda, la labor de Tecnova y la aportación al sector de la Industria Auxiliar de la Agricultura es esencial para el desarrollo económico de la provincia de Almería.

4. Promoción ☞ Servicio Peso Muerto

Por último detallaremos la importancia del servicio de promoción que realiza Tecnova, mediante sus publicaciones periódicas, Gabinete de prensa, Bolsa de empleo, etc.

La Fundación realiza una labor de promoción y comunicación muy

importante para el sector de la agricultura, ya que cumple con la labor informativa de todos los avances en esta área. Para Tecnova, este servicio no aporta apenas beneficio, y es sin embargo, una de la mayor fuente de gasto.

Al situarse en el cuadrante de Pesos muertos, se debería eliminar, pero en este caso sería imposible ya que es de una importancia vital para Tecnova y todas las empresas de la Industria Auxiliar para darse a conocer y estar informadas de todas las novedades y avances relacionados con su sector de actividad.

3.2.4 Análisis económico

3.2.4.1 Análisis del balance de situación

Análisis de balance de situación

31/12/2009, 31/12/2010, 31/12/2011

- Activo no corriente

El activo no corriente muestra una notable evolución en los últimos tres años registrados, observándose que en el año 2010 se lograron incrementar un 20%, para el año 2011 se observa un decremento en las cuentas de inmovilizado intangible y en las inversiones financieras a largo plazo, sin embargo, el saldo final de la cuenta se manifiesta positivamente con un aumento del 142% en referencia al 2010.

- Activo Corriente

En el tiempo transcurrido entre el año 2009 y 2010 se observa que los activos corrientes incrementaron 30%, mientras que en el lapso de tiempo transcurrido entre los años 2010 y 2011 hubo un decremento poco relevante del 1%.

Las inversiones financieras no manifestaron movimientos relevantes en el 2010, sin embargo, en el año siguiente (2011) disminuyeron hasta alcanzar una reducción del 88% referente al 2010.

El efectivo ha incrementado notoriamente en el balance de situación, ya que en el 2010 había ya superado al obtenido en el 2009 por más del 300%, y según las cifras para al 2011 fue más del 1000%

- Activo Total

La cuenta total del activo (Activo corriente y activo no corriente) muestra incremento en ambos casos, en el año 2010 teniendo como referencia los datos del año 2009 hay un incremento total del 50%, mientras que en año 2011 teniendo como referencia los datos obtenidos en el año 2010 se obtienen un incremento del 30%.

- Patrimonio neto

Durante el 2010 se manifestó un incremento del 17%, siendo en las reservas donde se manifestó un incremento de alrededor de 900%, además, los datos muestran un decremento del 50% en los excedentes del ejercicio, y del 2% en subvenciones, donaciones y legados recibidos, en el año siguiente (2011) se manifestó un aumento del 30% del patrimonio total, en el que las reservas incrementaron, a diferencia del periodo anterior, solo un 45%, y un decremento de los excedentes del ejercicio de 24%.

- Pasivo no corriente

Al realizar la comparativa se observa que en el 2010 los pasivos disminuyeron 36%, siendo las deudas a largo plazo las principales colaboradoras para la disminución de este apartado.

El periodo siguiente (2011), obtuvo un incremento de la cuenta de 59%, correspondiendo, al igual que en el apartado anterior, gran responsabilidad a las deudas a largo plazo, las deudas con entidades de crédito se mantuvieron variando un 4%.

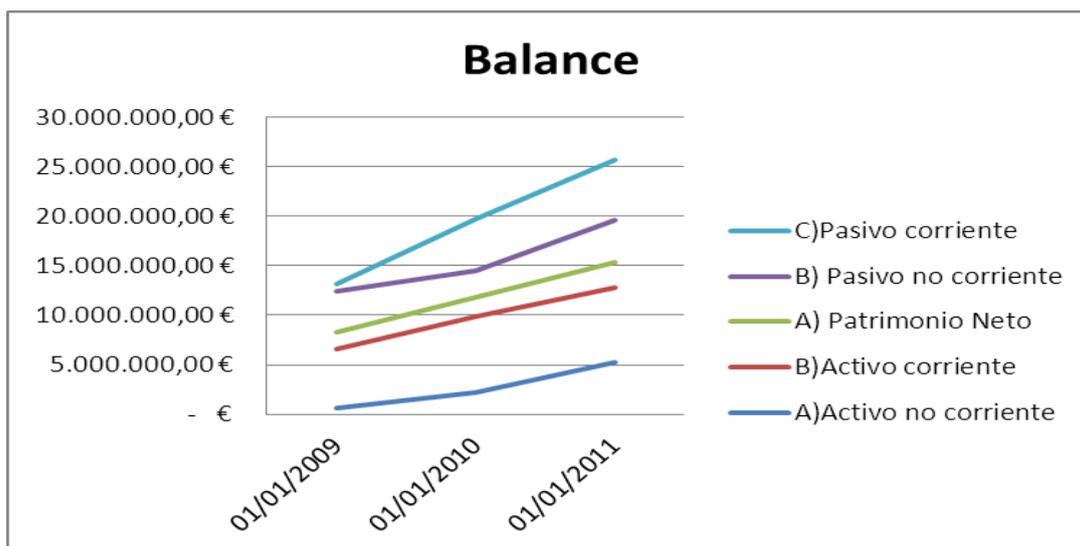
- Pasivo Corriente

El pasivo corriente ha manifestado un incremento conforme pasa el tiempo, en el año 2010 manifestó un incremento bastante notorio, alcanzando un 620%, las deudas a corto plazo aumentaron por más del 600% y los acreedores por más del 400%.

En el 2011 también se mostró un incremento, aunque menor, del 15%, esto como resultado de la reducción de las deudas a corto plazo en un 28% y de los acreedores en un 208%

- Total patrimonio neto y pasivo

El total de la cuenta manifestó un incremento del 50% en el primer periodo, y del 30% en el segundo



3.2.4.2 Evolución del Estado de Flujos de Efectivo

Resultado de explotación

El resultado total de la explotación ha mostrado en la cuenta de pérdidas y ganancias, un incremento conforme pasa el tiempo, en el año 2010 los ingresos de la fundación por actividad propia aumentaron un 79%, dentro del cual, se encuentran las cuotas de patronos y miembros con un incremento del 28%, y del 7% en subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados del ejercicio, los trabajos realizados

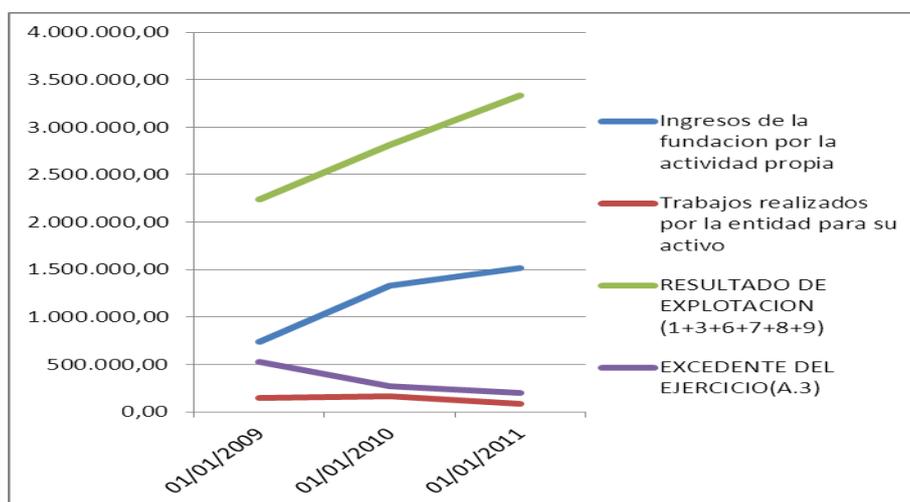
por la entidad para su activo incrementaron 9%, mientras que en la cuenta de otros ingresos de explotación se obtuvo una reducción del 99%.

Los gastos de personal han aumentado conforme ha transcurrido el tiempo, manifestándose así un incremento del 38% en el año 2010 considerando como referencia el año anterior, en lo que respecta al año 2011 la cifra no ha aumentado notoriamente.

En lo que respecta al año 2011, los ingresos superaron el periodo anterior un 14%, con el aumento del 76% las cuotas de patronos y miembros, y la reducción de Subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados del ejercicio del 32%, además del incremento del 67% en servicios de investigación científica y desarrollo tecnológico, los trabajos realizados por la entidad para su activo se redujeron 46%, los aprovisionamientos 38%, mientras que otros ingresos de explotación manifestaron un incremento del 243%, los gastos de personal no han disminuido, pero han logrado mantenerse.

Los gastos de explotación incrementaron 52%, la amortización de inmovilizado 60%, y las subvenciones, donaciones y legados de capital imputados a resultados del ejercicio 113%

El resultado del excedente del ejercicio ha disminuido con el paso del tiempo, obteniendo una reducción del 50% en el periodo 2010 y del 24% en el periodo siguiente (2011)



3.2.4.3 Evolución de los ratios de liquidez

Ratios Financieros

1. Liquidez General o Solvencia Técnica

Liquidez General o Solvencia Técnica			
Activo Corriente/Pasivo Corriente			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Activo Corriente	5.916.954,14 €	7.712.806,99 €	7.624.544,19 €
Pasivo Corriente	730.342,33 €	5.255.375,83 €	6.069.258,47 €
Liquidez General	8,10 €	1,47 €	1,26 €

El ratio de liquidez general o solvencia técnica representa la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos pendientes generados, con los cobros generados en el activo corriente.

El valor optimo que una empresa debe de encontrarse, para no presentar problemas de liquidez entre 1,5 y 2, según los datos arrojados del balance de situación, en el año 2009 la fundación genero un número que supera por mucho a los estándares ideales, Si el ratio de liquidez es superior a 2 puede significar que se tienen activos circulantes ociosos y, por tanto, se pierde rentabilidad.

Al año siguiente la empresa disminuyó liquidez por debajo del rango considerado como ideal, y para el año siguiente continuo dicha disminución.

2. Prueba Ácida o liquidez inmediata

Prueba acida o liquidez inmediata			
Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Activo Corriente	5.916.954,14 €	7.712.806,99 €	7.624.544,19 €
inmovilizado intangible	306.914,29 €	367.972,75 €	298.630,29 €
inmovilizado material	322.141,59 €	1.743.028,75 €	4.876.483,07 €
Pasivo Corriente	730.342,33 €	5.255.375,83 €	6.069.258,47 €
Prueba acida o liquidez inmediata	7,24 €	1,07 €	0,40 €

Este indicador señala la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, el rango común es que se encuentre entre .75 y 1, considerándose que mientras más elevado sea el número generado, será más beneficioso para la fundación.

Como al tabla anterior lo muestra, en el año 2009 la fundación desarrollo una liquidez inmediata muy elevada, mientras que al año siguiente disminuyo notoriamente, pero se mantuvo dentro del rango óptimo, para el 2011 no logro mantenerse y decayó por debajo de los límites considerados como óptimos.

3. Liquidez disponible o razón de tesorería

Liquidez Disponible o Razón de Tesorería			
Activos Circulantes Disponibles/ Pasivo Corriente			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Activos Circulantes Disponibles	4.047.531,54 €	4.138.029,72 €	2.513.904,46 €
Pasivo Corriente	730.342,33 €	5.255.375,83 €	6.069.258,47 €
Liquidez Disponible o Razón de Tesorería	5,54 €	0,79 €	0,41 €

La razón de tesorería indica la capacidad de pago que tiene la fundación a partir del activo disponible en sus cuentas, considerando los datos manifestados en el balance de situación, en el primer año analizado se contaba con una liquidez de 5,54 € por cada euro de deuda, mientras que en el año siguiente (2010) la cifra disminuyo hasta alcanzar 0,79 €, no obstante continuó dicho decremento en el 2011, ya que se obtuvo 0,41 €.

4. Razón de endeudamiento

Ratio de Endeudamiento			
Pasivos Totales/(Neto Patrimonial + Pasivos totales)			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Pasivo Total	4.932.913,81 €	7.947.790,89 €	10.344.948,26 €
Neto patrimonial	1.664.114,22 €	1.927.035,61 €	2.503.319,30 €
Ratio de endeudamiento	0,75 €	0,80 €	0,81 €

Analiza la composición de las fuentes de financiación de una empresa, mientras más elevado sea más es la dependencia que tiene de la financiación ajena, puede considerarse como optimo o ideal que se encuentra entre 0,4 y 0,6, ya que se considera un nivel de endeudamiento dentro del margen establecido por el patrimonio con el que se cuenta.

Se considera que por cada unidad monetaria aportada por los propietarios se obtiene, en el 2009, 0,75€ de financiamiento, en el 2010, ,80€ en el 2010 y 0,81€. En el 2011.

Los datos específicos de la fundación señalan que en los tres años se supera dicho valor, aumentando ,05 en el 2010 y 0,01 en el 2011

5. Solvencia

Ratio de solvencia			
Activo Total/ Pasivo total			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Activo Total	6.597.028,03 €	9.874.826,50 €	12.848.267,56 €
Pasivo Total	4.932.913,81 €	7.947.790,89 €	10.344.948,26 €
Ratio de solvencia	1,34 €	1,24 €	1,24 €

El ratio de solvencia de la fundación indica la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas mediante sus activos, en el año 2009 la fundación contaba con una solvencia de 1,34 por cada euro de deuda, en el año siguiente el ratio disminuto hasta 1,24 € y en el año siguiente la cifra se mantuvo.

El valor optimo es de 1,5, considerando que si el valor obtenido es inferior, la empresa no posee la solvencia necesaria para hacer frente a sus pagos a corto plazo, mientras que si es mayor a empresa puede correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes, por ejemplo dinero en caja, al no tenerlo invertido puede perder valor con el paso del tiempo.

6. Calidad de la deuda

Calidad de la deuda			
pasivo corriente/ pasivo total			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
pasivo corriente	730.342,33 €	5.255.375,83 €	6.069.258,47 €
PasivoTotal	4.932.913,81 €	7.947.790,89 €	10.344.948,26 €
Calidad de la deuda	0,15 €	0,66 €	0,59 €

El coeficiente arrojado es la proporción que representa la deuda a corto plazo (pasivo corriente) sobre el total de deuda (pasivo corriente más pasivo no corriente), considerando que mientras menor sea la cifra es más beneficioso para la fundación, puesto que indica la capacidad de devolver los fondos ajenos.

Indica cuantos pesos de deuda a corto plazo tiene la empresa por cada peso de deuda total.

7. RC (Ratio de circulante)

Ratio de circulante			
Activo corriente/ pasivo corriente			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Activo corriente	5.916.954,14 €	7.712.806,99 €	7.624.544,19 €
Pasivo corriente	730.342,33 €	5.255.375,83 €	6.069.258,47 €
Ratio de circulante	8,1	1,5	1,3

Esta razón permite medir la liquidez de la empresa a corto plazo. El coeficiente que se obtiene como resultado mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

En este caso el primer año analizado se obtiene que por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo se cuenta con 8,1€, en el año siguiente la cifra incrementa hasta 1,5€ y para el año 2011 llega hasta 1,3 €

3.2.4.5. Estudio de las distintas rentabilidades

ROE

ROE			
beneficio neto/ capitales propios			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Beneficio neto	529.858,17 €	267.012,40 €	202.674,78 €
Capitales propios	751.562,48 €	1.032.383,07 €	1.244.653,36 €
ROE	71%	26%	16%

ROA

ROA			
beneficio neto/activos totales			
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Beneficio neto	529.858,17 €	267.012,40 €	202.674,78 €
Activos totales	6.597.028,03 €	9.874.826,50 €	12.848.267,56 €
ROA	8%	3%	2%

ANEXO 3

LINEAS DE LA TECNOLOGIA AGROALIMENTARIA.¹⁶

Calidad, Seguridad y Trazabilidad

- Sensores para análisis en tiempo real de contaminantes alimentarios
- Sensores para detectar microfugas de gases en productos envasados en atmósferas modificadas
- Sensores para determinación de componentes alimentarios
- Sistemas más rápidos para detectar patógenos, alérgenos, toxinas y contaminantes químicos
- Determinación de parámetros de diferenciación de productos alimenticios por tecnologías no destructivas
- Sistemas sensóricos para el control, regulación y automatización de procesos
- Utilización de marcadores moleculares para la identificación de especies
- Tecnologías de la información aplicadas a la trazabilidad
- Tecnologías de comunicación para informar en tiempo real a la industria y al consumidor
- Productos perecederos con control in situ de su calidad
- Nuevos envases inteligentes que den una indicación de la vida útil remanente del producto
- Etiquetado detallado y “emocional”

Nuevas Tecnologías de Conservación

- Nuevas tecnologías de congelación
- Cocción o pasteurización al vacío
- Altas presiones
- Ultra frecuencias
- Pulsos eléctricos
- Pulsos de luz
- Bioconservación
- Envases y recubrimientos activos para mejora de la conservación del alimento
- Nuevos sistemas de envasado en atmósfera modificada
- Tecnologías de higienización o descontaminación del agua durante el procesado de alimentos
- Tecnologías de estabilización

Tecnologías de producción y automatización

- Control en línea de procesos
- Automatización de procesos
- Clasificación en línea de productos
- Fluidos supercríticos.

¹⁶ Plan Estratégico de la Industria y Calidad Alimentaria del País Vasco 2010-2013.

- Tecnologías de membrana.

Presentación del producto

- Productos listos para consumir en los que el envase facilita el cocinado del alimento
- Envases activos con funciones diferentes a las de mejora de la conservación del alimento
- Sustitución de materiales de envasado tradicionales por ecomateriales o productos de envasado biodegradables
- Envases flexibles con mejores propiedades de barrera y de resistencia
- Sistemas de apertura fácil de envases

Nuevos Productos alimentarios

- Productos alimenticios intermedios
- Compuestos de origen natural.
- Cultivos microbianos iniciadores de procesos de fermentación.
- Probióticos
- Preparados enzimáticos
- Alimentos funcionales
- Reducción o eliminación de componentes con efectos negativos para la salud
- Enriquecimiento en vitaminas y minerales
- Productos funcionales mediante adición de compuestos bioactivos

ANEXO 4

Fundación	Características	Servicios	Ubicación
	<p>AZTI-Tecnalia es un centro tecnológico experto en investigación marina y alimentaria, comprometido con el desarrollo social y económico del sector pesquero, marino y alimentario, así como con el estudio del medio ambiente marino y los recursos naturales en el contexto del desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia tecnológica • Análisis Ensayos • Cocina Experimental • Mejora de procesos y sistemas • Eatendencias <p>Alimentos Funcionales</p>	<p>3 sedes del País Vasco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sukarrieta • Derio (Bizkaia) • Pasaia (Gipuzkoa) <p>Internacional</p>
	<p>Alícia, Ali-mentación y cien-cia, es un centro de investigación dedicado a la innovación tecnológica en cocina, a la mejora de los hábitos alimentarios y a la valoración del patrimonio agroalimentario y gastronómico. Un centro con vocación social y abierto a todo el mundo para promover la buena alimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio Alimentario (aplica investigación y conocimiento para valorizar los productos del territorio y el patrimonio natural, cultural y turístico relacionado con la gastronomía.) • Cocina e investigación (El departamento trabaja para ayudar a los cocineros y todos los sectores en los que la cocina y la transformación de los alimentos tienen un papel importante, y para potenciar la investigación y la innovación en el campo de la alimentación. La transferencia de conocimiento es su prioridad.) • Salud y hábitos alimentarios (El Departamento de Salud de la Fundación Alícia trabaja para mejorar los hábitos alimentarios de la sociedad, para dar 	<p>Barcelona</p>

		respuestas culinarias a las personas con requerimientos de salud especiales y para asesorar y conseguir la mejora de la oferta culinaria de los colectivos (hospitales, escuelas, geriátricos...), adaptándola a cada necesidad)	
<h1>AENOR</h1>	<p>La Asociación Española de Normalización y Certificación es una entidad privada sin fines lucrativos que se creó en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios.</p> <p>AENOR, a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios, de esta forma ayuda a las organizaciones a generar uno de los valores más apreciados en la economía actual: la confianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos alimenticios • Productos de Cosméticos • Productos de droguería • Productos de higiene personal • Medios de AENOR • Sala de catas diseñada de acuerdo con la norma ISO 8589: 2007. Sensory Analysis- General Guidance for the design of test rooms • Zona específica para la preparación de las muestras con las máximas garantías de higiene • Amplia zona de almacenamiento dotada con cámaras de refrigeración y congelación • Gran base de datos de consumidores • Estudios realizados de acuerdo con normas UNE 	<p>Sede: Madrid</p> <p>Implantación nacional, con 19 delegaciones repartidas por todo el territorio, e internacional, con sedes en Centroamérica, Sudamérica y Europa</p>
 <small>UNIVERSIDAD DE CORDOBA</small>	<p>GrupoSens es el Laboratorio de Estudios Sensoriales del grupo de Investigación AGR-020 de la Junta de Andalucía</p>	<p>GrupoSens cuenta con los siguientes recursos para la realización de estas actividades:</p>	<p>Córdoba</p>

	<p>adscrito al Departamento de Bromatología y Tecnología de los Alimentos de la Universidad de Córdoba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones necesarias para el desarrollo del análisis sensorial: sala de cata normalizada, sala de reuniones, laboratorio y cocina para la preparación de la muestra según ISO 8589:2007 • Panel de catadores, seleccionado • y entrenado según norma ISO 8586-1:1993 • Personal técnico con amplia experiencia en la organización de paneles de cata • Laboratorio de análisis físico-químico para la caracterización nutricional de alimentos • Personal cualificado en el diseño y desarrollo de proyectos de análisis sensorial y caracterización nutricional de alimentos 	
	<p>La Fundación Centro Tecnológico de Acuicultura de Andalucía, Ctaqua, se constituye como fundación sin ánimo de lucro, de carácter privado. El objetivo de Ctaqua es fomentar la innovación competitiva de las empresas, en respuesta a las necesidades empresariales del sector acuícola, así como el desarrollo de una investigación aplicada a los distintos procesos productivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ordenación de la acuicultura. • Asesoramiento empresarial. • Apoyo al a gestión y optimización de la producción. • Tecnología industrial • Disposición de unidades de laboratorio e investigación para el desarrollo de estudios específicos. • Comercialización. 	<p>Cádiz (Puerto de Santa María)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de catas y test de productos. • Certificación de productos. • Asesoramiento y desarrollo de productos de IV y V Gama • Análisis de vida media de los alimentos pesqueros y acuícolas. • Análisis nutricionales. • Investigación en nuevas técnicas de transformación y conservación de alimentos del mar • Desarrollo de nuevos productos a partir de valorización de subproductos procedentes de alimentos del mar. 	
	<p>CICAP es un centro de investigación y calidad agroalimentaria. Nuestra misión es aumentar la competitividad de nuestros clientes a través de la innovación. Ponemos todos nuestros medios para ayudar a las empresas a mejorar sus productos y sus procesos y, por tanto, a ser más competitivas. En esta página puede encontrar nuestros servicios más destacados. Si desea cualquier otro, no dude</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I +D+ i+ diseño • Impulso empresarial • Internacional 	<p>Córdoba</p>

	<p>en consultarnos</p> <p>El Centro Tecnológico ADESVA ofrece servicios de investigación, desarrollo e innovación a las empresas del sector agroindustrial y auxiliares a la agricultura, fomentando la cooperación y la divulgación del conocimiento,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio agroalimentario • Análisis sensorial: panel de catas • Diseño y ejecución de proyectos en parcela experimental. • Mejora de procesos multisectoriales, con la aplicación de la metodología Six Sigma. • Certificado de maquinaria, mercado CE 	<p>Huelva</p>
	<p>TEICA es el Centro Tecnológico Andaluz del Sector Cárnico, una Fundación que se encarga de optimizar la capacidad competitiva del tejido productivo de la carne además de promover la cooperación entre sus agentes. Con el objetivo de mejorar el producto final y los procesos de fabricación, TEICA realiza una importante apuesta por la investigación en esta materia, a la vez que ofrece servicios de asesoría, formación y diagnóstico a las empresas que componen el sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis físico-químicos • Análisis microbiológico • Análisis sensorial y vida útil • Estudios piloto • Asesoramiento y estudio de mercado • Subvenciones 	<p>Huelva</p>
	<p>Es una fundación sin ánimo de lucro, creada para implantar innovadoras metodologías y sistemas tecnológicos que solucionen de manera efectiva las demandas y necesidades del sector oleícola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fortalecimiento y desarrollo empresarial • Propuestas sectoriales • Escenarios estratégicos • Formación y sensibilización • Infraestructura científico tecnológicas • Sostenibilidad y 	<p>Jaén</p>

		<p>medio ambiente</p> <p>Inauguró recientemente un - Lab Cooking</p>	
	<p>Asociación privada con fines no lucrativos, de ámbito nacional, formado por empresas del sector agroalimentario y afines. Se creó en 1987 por iniciativa de éstas y del Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana</p>	<p>Catálogo de servicios analíticos aplicable a una gran variedad de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Aguas (potables, envasadas, residuales) • Materiales de envase. <p>Estudios y proyectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de vida útil • Alteración de alimentos • Capacidad biácida de desinfectantes • Preferencia de consumidores • Descripción de atributos sensoriales • Consultoría en implantación de laboratorios • Formación en técnicas analíticas 	<p>Sede Central: Valencia</p> <p>Delegaciones: Alicante, Barcelona, Bilbao, Madrid, Valencia, Vigo.</p>
	<p>COEXPHAL es la asociación provincial que dispone de una representación mayoritaria del sector productor agrario, tanto en superficie como en producción, aunando a dicho sector en una única dirección y defendiendo con energía sus intereses ante distintos organismos públicos de ámbito local, nacional y europeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento y Gestión de Ayudas • Formación • Prevención de riesgos laborales • Marketing y Promoción Exterior • Recursos Humanos e Inmigración • Estudios y Estadísticas • Técnicas de producción y Control de Plagas • Comunicación y Prensa • Gestión de Calidad • Viajes • Laboratorio • Seguros • Administración y 	<p>Almería</p>

ANEXO 5

Precios de la competencia



Sensorial de Consumidores

CICAP	
Consumidores	Euros
2 Muestras	
35	480
60	730
100	1030
3 Muestras	
35	545
60	825
100	1100



h o t e l e s ú n i c o s

Los servicios de salones para congresos, reuniones de empresa, eventos y celebraciones se completan con una amplia oferta de servicios audiovisuales.

Salas totalmente equipadas, con capacidad de 20 a 450 personas. Deje que le ayudemos con la producción de su evento.

Oferta de salones y capacidades:

Nombre	Cóctel	Escuela	Teatro	Banquete	"U"	Imperial	Altura	M ²
Alborán	150	100	150	110	50	60	3,8	176
Níjar I	300	130	300	210	90	70	3,8	215
Níjar II	80	45	70	60	45	50	3,8	87
Níjar I + Alborán	316	230	450	320	140	130	3,8	391



Contamos con espacios acondicionados para cualquier clase de evento. Celebre su reuniones y congresos en nuestra instalaciones, la ubicación junto con todos los servicios que les ofrecemos; climatización individual, medios audiovisuales, y los servicios de restauración para Coffe breaks y menús de trabajo, harán que su elección sea todo un éxito.

Alquiler de salones por horas con un mínimo de 2 horas

SALÓN	Cocktail	Banquete	Teatro	Escuela
Salón Indalo	60 pax	30 pax	50 pax	30 pax
Salón Alcazaba	70 pax	30 pax	55 pax	30 pax
Alcazaba + Indalo	120 pax	75 pax	80 pax	55 pax

Ofrece:

- Luminosidad, Elegancia y Flexibilidad de Espacios.
- Wi-fi Gratuito, Teléfono.
- Salones equipados con Cañón, Proyector de diapositivas y transparencias, Pantalla, Ordenador, TV, DVD, Atril.
- Servicio de traductores y secretariado.

ANEXO 6

Líneas propias

Tecnova, como Centro Tecnológico, busca las últimas tendencias investigadoras e innovadoras para ayudar al sector de la industria auxiliar de la agricultura a mejorar en todos sus niveles. Es en este punto donde Tecnova crea sus propias líneas, relacionadas con las estrategias a seguir, para aportar un servicio extra al sector, para que puedan lograr las empresas ser más competitivas.

A continuación se indicaran las líneas a seguir¹⁷:

Interacción con el consumidor final.

Se pretende conectar con los clientes finales de los productos y se busca estar cerca del consumidor, ofreciéndole calidad, valores, personalidad y a su vez el consumidor tiende a querer ser parte. A su vez el consumidor aporta conocimientos que pueden ser de gran utilidad para detectar las tendencias gastronómicas que cada día cambian con más rapidez. Esta interacción necesita de un lugar y ese lugar se hace presente en una página web que se creará y que recibirá el nombre de “TasteNova”. Este lugar será propicio para poder realizar las vías que se pretenden con ella: **1.** La promoción, comunicación, divulgación de todo lo que supone e interesa al consumidor que es llevado a cabo por Tecnova. **2.** Crear una zona de catadores en la cual se pueda potenciar que los consumidores formen parte de las decisiones de los productos, dando su opinión. La zona quedara dividida en dos grupos, el primero exclusivo online donde se analizarán alimentos ya en el mercado y el segundo grupo será aquellos que quieran probar nuevas experiencias, productos nuevos, donde se trasladarán a las instalaciones del Centro (en ambos casos se creará una Base de Datos que será de gran utilidad). **3.** Análisis, en este punto se analizaran las opiniones, experiencia o cualquier información que nos sea de utilidad para hacer análisis de los consumidores y catadores, además de llevar a cabo acciones para potenciar la interacción de información útil (Por ejemplo, encuestas, artículos, campañas, eventos,..). Además, se pretenderá colaborar con otras entidades, hacer investigaciones propias para crear perfiles de tendencias de consumidores que ayudaran a las empresas del sector a adaptarse mejor a los cambios. **4.** Se enfocará en conectar con los sentimientos y las emociones de los clientes, utilizando una parte del Neuromarketing (en especial investigaciones del entorno del cliente, psicología, biología cerebral, estadística, sociología,..) para lograr conectar y analizar a los consumidores. Pero el objetivo es llegar a cambiar el enfoque de un marketing tradicional hacia un marketing experimental¹⁸, centrándose en generar nuevas experiencias (estimulando sentidos y emociones), que ayuden a las empresas del sector a crear productos con vínculos emocionales, diferenciándolos de otros y apoyar la venta basándose en la satisfacción de los clientes finales.

¹⁷ Las líneas propias mencionadas se pondrán en marcha en el periodo del proyecto (2 años).

¹⁸ El ABC del Customer Experince (Cómo generar experiencias para vender más), Alena Alfro, Ed. Wooters Kluwer España, 2010.

Todos estos movimientos, que se implementaran, deberán satisfacer al consumidor y estos deben ser alentadores, atractivos y seductores.



Ilustración 3. Posible imagen página web.

Patrimonio y Turismo Gastronómico.

Para muchos turistas, uno de los atractivos fundamentales para visitar otra región lo constituye la experiencia gastronómica. Se relaciona el lugar con un producto o productos. Uno de los puntos a resaltar en la gastronomía son las técnicas culinarias y los procesos de cocción, al igual que los materiales que se usan en la cocina, y la cocina misma como espacio, constituyen elementos importantes de una expresión cultural. No sólo se pone de manifiesto todos los sentimientos y costumbres de lugar sino que el patrimonio gastronómico nos proporciona placer y estimula nuestros sentidos. A partir de lo anterior se realizarán estudios en esta área; sobre turismo, los hábitos alimentarios, las costumbres gastronómicas y los patrones de consumo de alimentos un tema fundamental, que afecta tanto a las comunidades receptoras como a las visitantes: los alimentos.

Intentar complementar la tradición con aspectos más amplios como producción, abastecimiento y distribución y asociar ambas a la exportación dando valores de “cocina gourmet” o “nueva cocina”.

Cabe destacar que el turismo gastronómico fortalece nuestra identidad y profundiza el conocimiento de la actividad cultural, turística y gastronómica, así como la actividad económica de una región en donde se establecen rutas en las cuales se pone de manifiesto su cultivo, su preparación, su presentación, sus fechas y las ocasiones en las que se degustan productos de la zona. Y se dan a conocer sitios, recetas y rituales.

A partir de lo anteriormente mencionado se establece vías más directas y específicas:

1. Estudios del Patrimonio Gastronómico, ya sean de zonas concretas como Almería, Huelva, Murcia,.. o de las zonas que se proyecten en el tiempo (para el periodo citado nos centraremos en Almería y municipios y se intentara el estudio de toda la vertiente sur española y como principales zonas Andalucía y Murcia). **2.** La creación de una guía de rutas, que se solapará muchas veces con los estudios del Patrimonio Gastronómico. Aquí se incluirá información desde

su cultivo, producción y de toda la cadena en general y hasta concluir con la presentación, recetas y lugares de interés (es aquí donde se intentará la cooperación entre sectores e industrias como la industria auxiliar de la agricultura con el sector de servicios de turismo, restauración y cualquier ente necesario.) **3.** Crear una unión directa de la industria con el patrimonio gastronómico intentado innovar en la creación de nuevos productos que fomente el origen, la marca, el proceso de creación y producción. **4.** Reinventar la alimentación tradicional innovando en nuevos platos con productos de los entornos e innovando en los procesos cocinado y tratado de los alimentos, reinventando los ya existentes y analizando propiedades nutritivas de los platos así como análisis sensoriales de los mismos. **5.** Formar sobre la importancia del Patrimonio Gastronómico y como gestionarlo.



Ilustración 4. Productos tradicionales (aceite y tomate). Usos en desayuno.

La salud. (Composición Nutricional. Bioactivos. Productos ecológicos).

Hoy día se observan los malos hábitos en la alimentación y es necesario introducir de nuevo en la sociedad hábitos saludables. Una de las formas es la educación dietética donde los consumidores se informen de la importancia de la buena alimentación. La necesidad de contar con información sobre composición de alimentos actualizada, adecuada y confiable es cada día más importante tanto para los productos naturales como procesados. La globalización de la economía, los acuerdos internacionales de libre comercio, los avances en la nutrición, la presencia en los alimentos de nuevos microcomponentes, y la relación cada día más estrecha entre la alimentación, nutrición y salud de la población, son realidades que avalan que el tema de la composición de alimentos sea considerado como de alta prioridad. Otras de las controversias más importantes hacen referencia a los productos ecológicos en donde aún no se ha llegado a un acuerdo exacto en el cual se deje claramente definido que los productos ecológicos son más sanos, aunque se encuentran afirmaciones como “incluso si el contenido en minerales es exactamente igual, los productos ecológicos pueden ser más sanos”¹⁹.

Lo que se deja claro es el hecho de que ha aumentado el consumo de productos ecológicos. Pero pese a todas estas informaciones lo importante es

¹⁹ Journal of the Science of Food and Agriculture.

contestar a la pregunta, ¿Qué debemos comer para estar bien alimentados? Y justa es la respuesta que se pretende dar de una forma sencilla. **1.** Aquí se introducirán proyectos de investigación de alimentos y platos que nos ayuden a estar mejor dependiendo de nuestro estado de ánimo creando una guía saludable en la que intervengan no solo datos y componentes sino dietas con platos concretos una guía sencilla y sin ninguna duda práctica. **2.** Poner énfasis en la preocupación sobre la obesidad infantil, para lo que se desarrollaran actividades específicas para hacer llegar a los más pequeños la necesidad de comer de forma saludable. **3.** Las personas mayores son otro punto a tratar ya que es la edad donde la mayor parte de las enfermedades florecen y por ello deberían conocer la importancia de una dieta saludable y en especial para las personas que padecen enfermedades cardiovasculares, cáncer, etc. Incluso se podría estudiar si podría existir relación entre la aparición del Alzheimer y la alimentación. **4.** Centrar especial atención en conocer los compuestos químicos bioactivos que no entran dentro de ninguna de las categorías de nutrientes, conocidas como esenciales o energéticos, pero que cada vez se está comprobando más su papel protector en las enfermedades cardiovasculares y cerebrovasculares, enfermedades neurodegenerativas e incluso tienen una gran importancia en el proceso de envejecimiento. **5.** Investigar sobre las propiedades saludables de lo ecológico, transmitir los conocimientos y promocionar sus cualidades específicas.

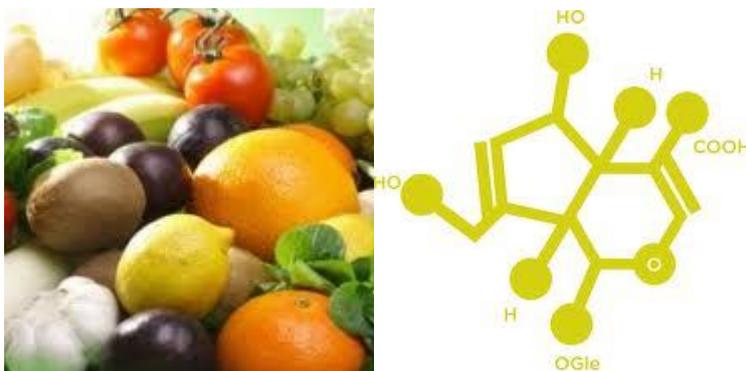


Ilustración 5. Relación alimentación y composición.

Conservación y durabilidad de los alimentos. Recubrimientos comestibles.

En la actualidad se pretende que los alimentos se conserven mejor y durante más tiempo. Son de gran importancia el procesado y la conservación de los alimentos y los mecanismos empleados para proteger a los alimentos contra los microbios y otros agentes responsables de su deterioro para permitir su futuro consumo. Los alimentos en conserva y los perecederos deben mantener un aspecto, sabor y textura apetitosa así como su valor nutritivo original. Sin embargo, la alteración y conservación de un alimento depende en gran parte de su composición, del tipo de microorganismo que intervienen en su descomposición y de las condiciones de almacenamiento o conservación. Es en especial en los productos perecederos donde se necesitan nuevos sistemas para retrasar su degradación. Las vías que se seguirán serán : **1.** En como

procesar y aumentar la durabilidad de los productos en conserva, intentando innovar en la tecnología utilizada y así complementarse con la necesidad de conservar los productos procedentes de la agricultura y los productos derivados de ella, adaptándolos a las nuevas demandas de los consumidores que cada vez crean tendencias en el consumo de productos más innovadoras.

2. Con respecto a los productos perecederos se dará mayor importancia a los llamados Recubrimientos Comestibles que actualmente se centran en ceras y resinas y posiblemente también pudiendo céntranos en los recubrimientos naturales.



Ilustración 6. Ejemplos de productos tratados para la conservación.

A continuación se expondrán algunas acciones a llevar a cabo en el periodo del proyecto. Partiremos de la inversión inicial de conocimiento, tiempo y su respectiva inversión económica que será reducida con la búsqueda de colaboradores que estén interesados por las nuevas labores que se llevaran a cabo y/o ayudas por parte de Administraciones Públicas. Estos dos primeros años serán fundamentalmente de promoción y conocimiento ya que se deben asentar las bases de nuevas formas y estudios.

Líneas Propias	Actuaciones
Interacción con el consumidor	IC1. Página web TasteNova. IC2. Zona de catadores IC3. Bases de datos IC4. Publicaciones de novedades IC5. Encuestas IC6. Zona de empresas IC7. Estudios (Promoción y conocimiento) IC8. Promoción (nuevos productos, recetas,..) IC9. Análisis de consumidores, estudio de hábitos. IC10. Blog IC11. Recompensar a nuestros miembros (visitas o experiencias)
Patrimonio y Turismo Gastronómico	PG1.Captación del empresas interesadas (intersectorial e interempresarial)

	<p>PG2. Investigaciones Patrimonio Gastronómico</p> <p>PG3. Creación de rutas gastronómicas</p> <p>PG4. Reinención gastronómica (tradicional)</p> <p>PG5. Nuevos usos de alimentos</p> <p>PG6. Concurso de reinención gastronómica</p> <p>PG7. Organización de visitas o viajes (posibles recompensas para miembros)</p> <p>PG8. Encuentro gastronómico (dos al año)</p>
Salud	<p>S1. Importancia de ecológico</p> <p>S2. Publicación libro de propiedades alimenticias</p> <p>S3. Investigación de nuevas propiedades alimenticias</p> <p>S4. Enfermedades y alimentación (jornada anual)</p> <p>S5. Cursos de cocina para mayores (aprender a cocinar saludablemente)</p> <p>S6. Visitas niños para aprender a cultivar, cocinar y comer.</p> <p>S7. Alimentación y deporte (rutas por la zona)</p>
Conservación y durabilidad	<p>CD1. Recubrimientos comestibles naturales</p> <p>CD2. Recubrimientos y conservación para mantener el aroma natural de los alimentos</p> <p>CD3. Nuevas formas de conservación más saludables (conservantes naturales)</p> <p>CD4. Adaptación de platos tradiciones para su conservación y venta</p> <p>CD5. Importancia de los bioactivos (Simposio)</p>

Ilustración 7. Posibles actuaciones o acciones en el periodo de dos años²⁰.

²⁰ Todas estas actividades irán solapadas con la participación de eventos, ferias, ... que ponga en conocimiento la labor que es llevada a cabo por la organización así como con la participación del conocimiento.

Despliegue temporal actuaciones de las líneas propias

En la siguiente ilustración se relaciona cada actuación con su inicio temporal. La fecha señalada marca el inicio de cada una de las actuaciones si bien éstas pueden desarrollarse a lo largo de uno o varios años. *Destacar que las acciones periódicas se realizaran en el tiempo que se establezca.

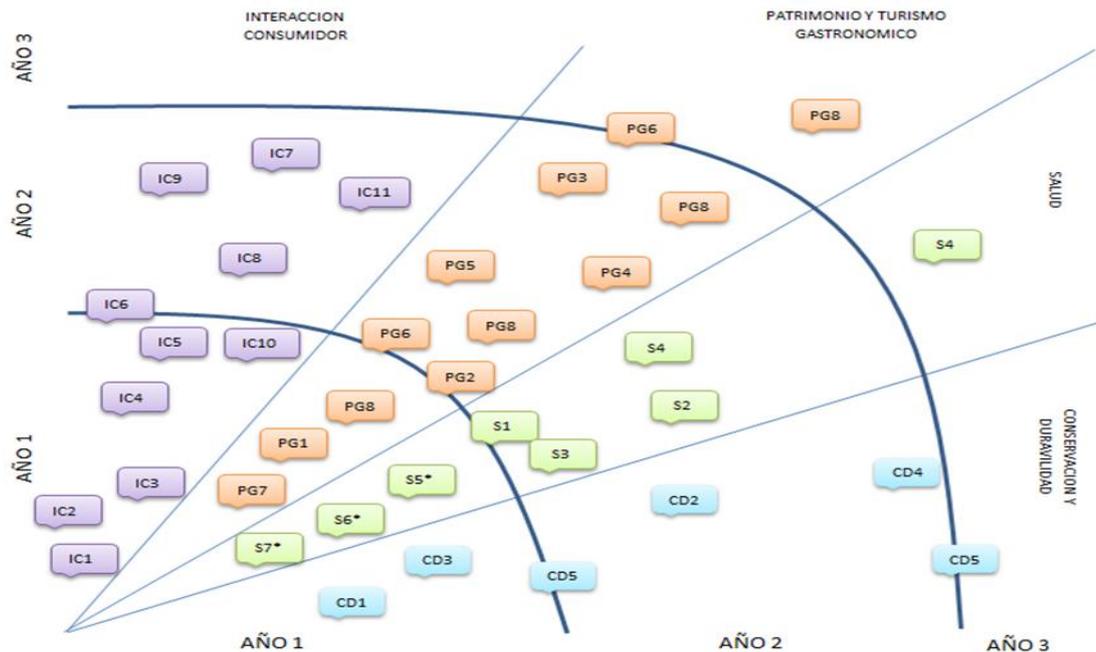


Ilustración 8. Despliegue temporal de actuaciones

Para alcanzar la Misión y Visión, la organización debe fijar sus prioridades en los siguientes ejes²¹:

- DIMENSION. Ganar dimensión ya que ayuda al acceso a nuevos mercados, a la capacidad de innovación, investigación,...
- COMPETITIVIDAD. Avanzar en la competitividad en el mercado, basada en el conocimiento y las personas.
- INNOVACION. Apostar por la innovación y la generación de valor añadido en todos los elementos de la cadena de valor.
- MERCADO. Proporcionar soluciones a los consumidores y clientes, con productos de calidad y servicios adecuados los cuales reconozca y valore el mercado. Adaptación progresiva, apostando por aquellos sectores de demanda futura, sobre los que ya existe una base real de conocimiento.
- MEDIO AMBIENTE. Respetar y proteger el medioambiente, utilizando racional y conscientemente nuestro patrimonio natural.

- PERSONAS. Formada por unos profesionales excelentes capaces de desarrollar el sector de forma sostenible, de manera que las personas se sitúen en el centro de las empresas alimentarias.