www.cluster-development.com

Estudi de Diagnosi i Propostes per la Millora de la Competitivitat del Sector Oleícola a la Província de Lleida

PRIMERA PRESENTACIÓ: CARACTERITZACIÓ I DIAGNÒSI DEL SECTOR

Dimecres, 15 de Juliol del 2015

GLOBALleida *Junts pel territori*

Unió Europea Fons social europeu L'FSE inverteix en el teu futur

Generalitat de Catalunya Departament d'Empresa i Ocupació

SOC Servei d'Ocupació de Catalunya

CLUSTER DEVELOPMENT

"Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Castalunya i en el mar dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançada pel Fons Social Europeu i el Ministerio de Empelo y Seguridad Social – Servei Públic d'Ocupació Estatal"

Agenda

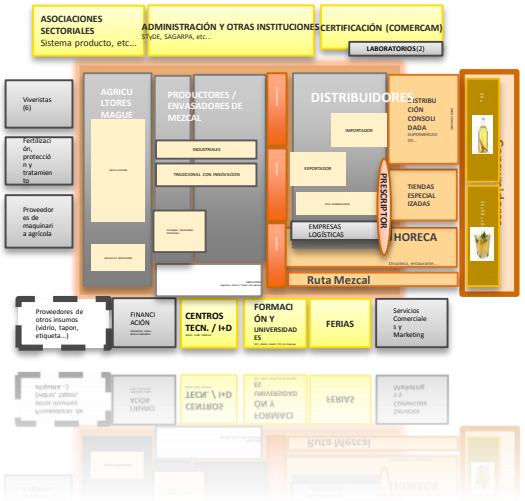
- Introducció
- Objectius i treball realitzat
- Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida
- Evolució del negoci
- Principals reptes de futur i debat
- Properes passes

Agenda

- Introducció
- Objectius i treball realitzat
- Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida
- Evolució del negoci
- Principals reptes de futur i debat
- Properes passes

DIFERENTS DEFINICIONS DEL TERME CLÚSTER

Realitat econòmica



"EXISTEIX MASSA CRÍTICA EMPRESARIAL I ENTITATS D'ENTORN D'UN MATEIX NEGOCI"

Iniciativa Clúster

"TÉ COM OBJECTIU LA MILLORA DE LA COMPETITIVITAT DE LA REALITAT ECONÒMICA"

Organització del Clúster

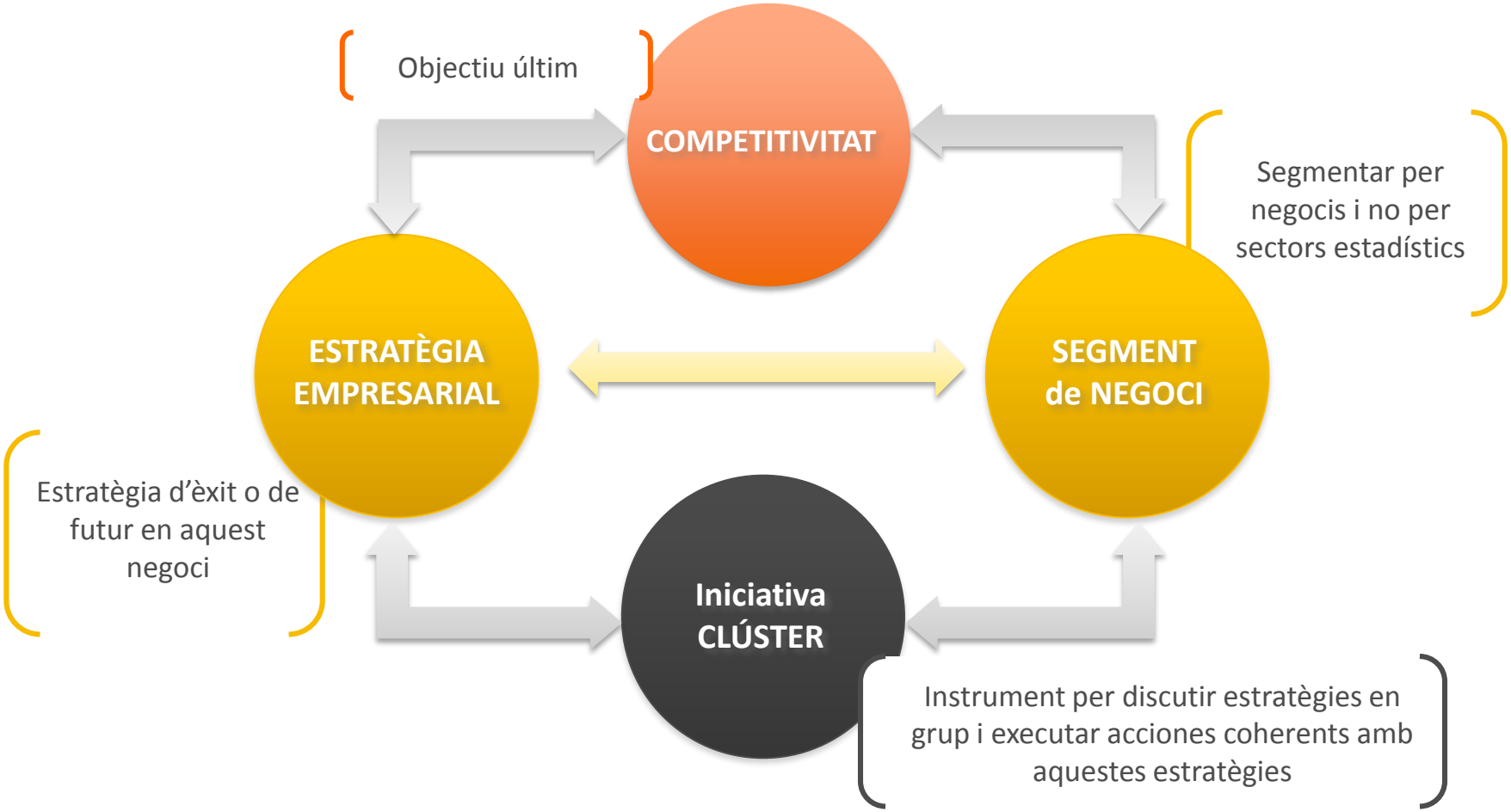
Empreses i altres agents participants

Nucli Dur empresarial

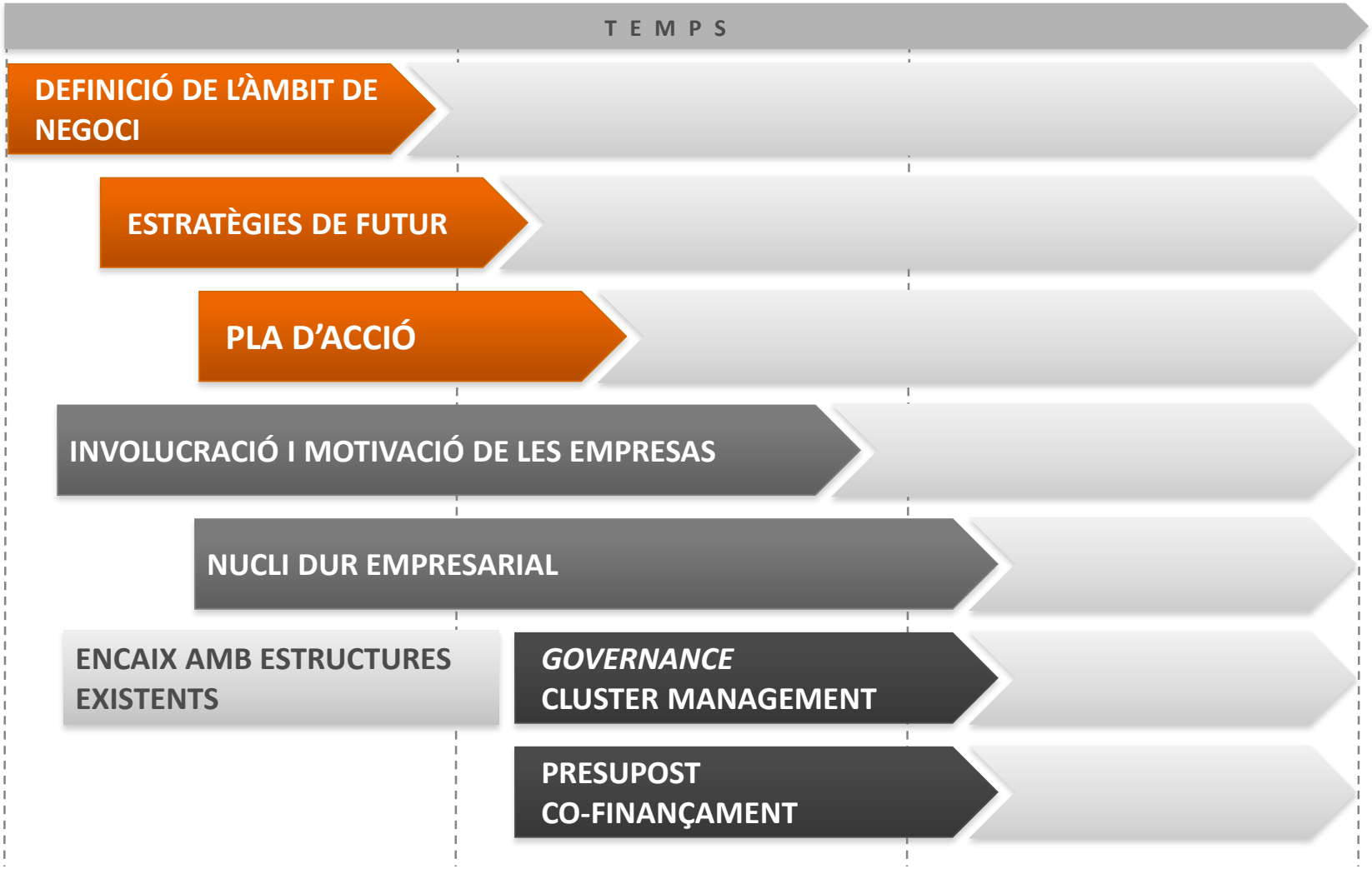
Cluster Manager

"IMPLEMENTA PROJECTES I REPARTEIX ROLS I RESPONSABILITATS EN L'ENTORN"

CONCEPTES CLAU



Factors Clau en una Iniciativa Clúster



PROJECTE DE DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC DEL CLUSTER

5-6 MESOS

SITUACIÓ ACTUAL DEL NEGOCI I REPTES

OPCIONS ESTRATÈGIQUES I VISIÓ DE FUTUR

PLAN d'ACCIÓ I MODEL de GESTIÓ

ENTREVISTES
Anàlisi Negoci
BBDD

PRESENTACIÓ REPTES

ENTREVISTES INTERNACIONALS/ VIATGE DE REFERÈNCIA

PRESENTACIÓ ESTRATÈGIA DE FUTUR

GRUPS DE TREBALL

PRESENTACIÓ PLA D'ACCIÓ

Tipologia d'accions o projectes en una Iniciativa Clúster

TIPOLOGIA DE PROJECTES

- **TRANSVERSALS**
- **COLECTIVES (D'ÚS INDIVIDUAL)**
- **COL·LABORACIONS ESTRATÉGIQUES GRUPS REDUÏTS**

PLANS INDIVIDUALS

CONTINGUT DELS PROJECTES

- INNOVACIÓ PRODUCTES I PROCESSOS
- CONEIXEMENT MERCAT I CONSUMIDOR
- DESENVOLUPAMENT DE NEGOCI I INTERNACIONALITZACIÓ
- PUNT CONSUM/ RETAIL
- VISIBILITAT IMARKETING
- EFICIÈNCIA OPERATIVA
- MILLORA DE PROVEÏDORS
- FORMACIÓ ESPECIALITZADA
- GESTIÓ ESTRATÉGICA
- FINANÇAMENT
- .....

Agenda

- Introducció
- **Objectius i treball realitzat**
- Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida
- Evolució del negoci
- Principals reptes de futur i debat
- Properes passes

Objectius de la Jornada

Presentar una **fotografia detallada del sector oleícola** a la província de Lleida i extraient-ne unes primeres conclusions sobre la situació actual del sector

Presentar els principals canvis en el negoci tant a nivell de consum com de canals de comercialització i competidors/oferta existent

Detectar els principals reptes estratègics per les empreses oleícoles i debatre sobre com es pot competir a futur partint de la situació actual del clúster oleícola a Lleida

Treball Realitzat

- Anàlisi de fonts primàries: S'han realitzat **20 entrevistes** amb empreses representatives del conjunt del sector a la província:

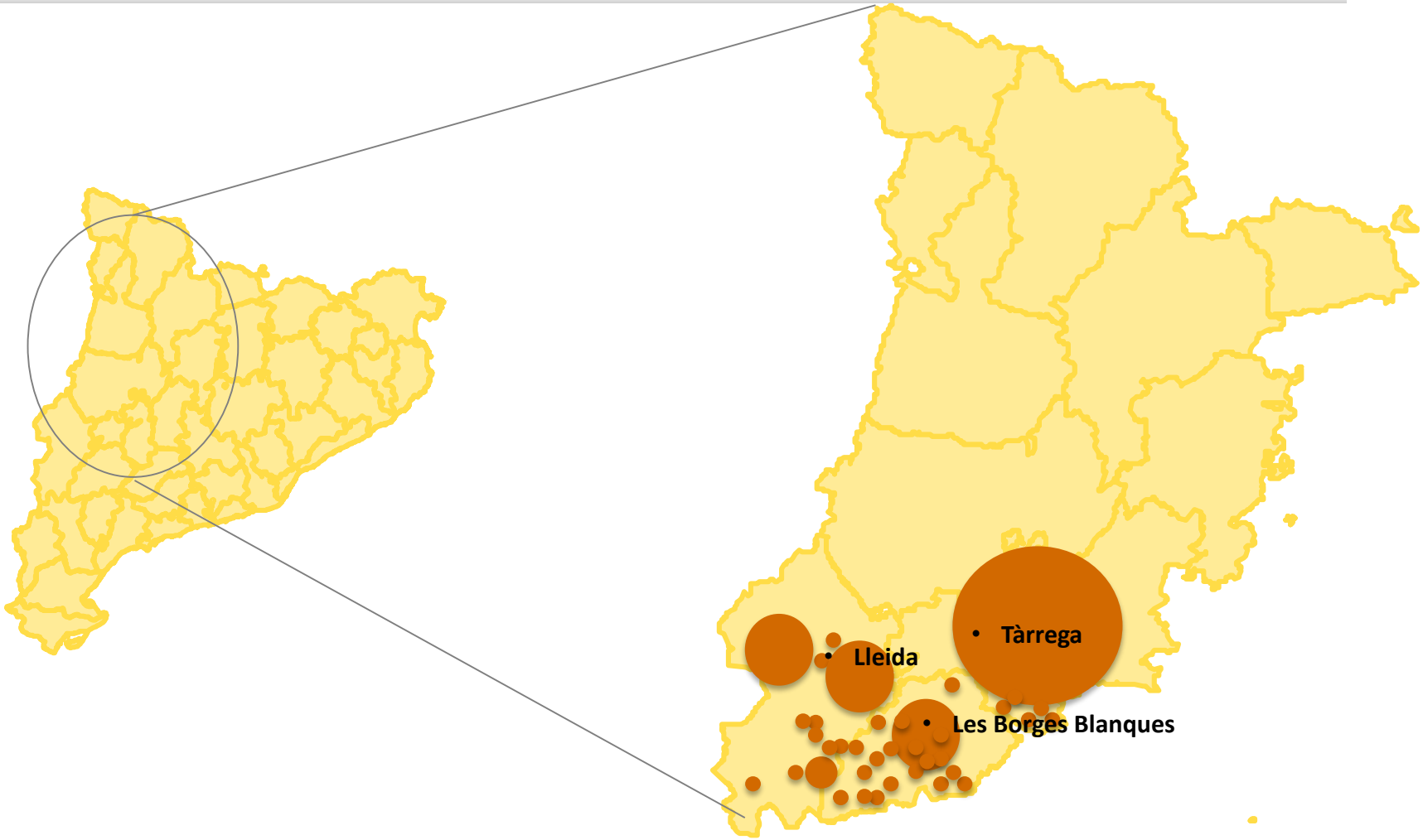
1. Grup Borges
2. Nortoliva
3. Olis Colomé
4. Prior Dei
5. Cooperativa de Maials
6. Agroles
7. Cooperativa l'Olivera
8. Veá – L'Estornell
9. Oleic Bovera
10. Molí dels Troms – Olicatessen
11. Simbionatur
12. Cooperativa de Bellaguarda
13. OleaSoul
14. IRTA
15. Cooperativa de Cogul
16. Oleic Belianes
17. Cal Salero
18. Agromaials
19. Oleum Flumen
20. La Madalena

- S'ha realitzat una **base de dades complerta** del sector, on s'han detectat les empreses del sector i a partir de BB.DD SABI Online i les entrevistes realitzades se n'han determinat les principals magnituds.
- **Anàlisi de fonts secundàries**: Business Insights Interactive Datamonitor, MarketLine Advantage, Alimarket, Distribución Actualidad, webs de les empreses, etc.

Agenda

- Introducció
- Objectius i treball realitzat
- **Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida**
- Evolució del negoci
- Principals reptes de futur i debat
- Properes passes

L'àmbit geogràfic del projecte



Cadena de Valor

Institucions: Generalitat de Catalunya, Departament d'Agricultura, Diputació de Lleida, Ajuntaments, Consells Comarcals, GlobaLleida, Do Les Garrigues,...

Associacions: Associació de Producte Turisme

Fires: SIAD (HK, Xibna, AbuDabi, ..) Gulf, Foodex, PLMA, Alimentaria, Fancy Food, ANUGA, etc..

Revistes i llibres esp.:

Esdeveniments:

Centres Tecnològics i Recerca
IRTA, Grup Lleida, UPC-CREDA, Fundació Alícia, etc.

Universitats i Escoles de Formació
UPC, Rovira i Virgili, Universitat de Lleida

Oleïcultors

Cooperatives
Maials, Vallbona de les Monges, Cogul, Bellaguarda, Bovera, Borges Blanques, Albi, Vinaixa, Torns, Juncosa, ...

BROKER

Granelistes d'Oli
Olis Colomé, Nortoliva,

Envasadores Oli
Int'l
Carli, Bertoli, etc.
Nacionals
Borges, Pons, La Unió

Industr.
Unilever, Nestlé, Bimbo, Kraft, etc.

Magatz

Distribuïdors
Dist. Especialitzades
EXCLUSIVES
MIXTES
Dist. Generalista

LLAR
Gran Consum
Retail Indepe.
AGROBOTIGUES
ALTRES
Retail Organitzat
Offline *Online*
GOURMET
ESPECIALITZAT
ALTRES

FORA DE LLAR
Rest.Independent
GAMMA A I MA
GAMMA B I MB
Rest. Organitzada
COLETIVITATS
GRUPS

DIRECTE

CONSUMIDOR FINAL

olives
oli

Empreses Productores d'Olives i Comercialitzadores d'Oli
Veá, Molí dels Torms, Oleum Flumen, Priordei, Bio Oleics Belianes, Olis Macià, Olis Alzina, Salvador Farré, Soleil, Simbionatur,

Ind. Auxiliar

Prov. Agrícoles
- **VIVERS** Agrotècnia del Segrià, Plavise Vivers, et.c
- **FITOSANI.** AgroModol, Agro-Camp, Antoni Huguet, etc.
- **MÀQ. CAMP**

Prov. Prod. Oli
- **MOLINS:** Pirelisi, Alfaval, Gea, Rapanelli
- **ENV.**
- **ALTRES** Hernasa, Invia, etc.

Lab i Certif.
Lab. Agroa-, Panell (químic/tast), CCPA, Prod.Integrada,

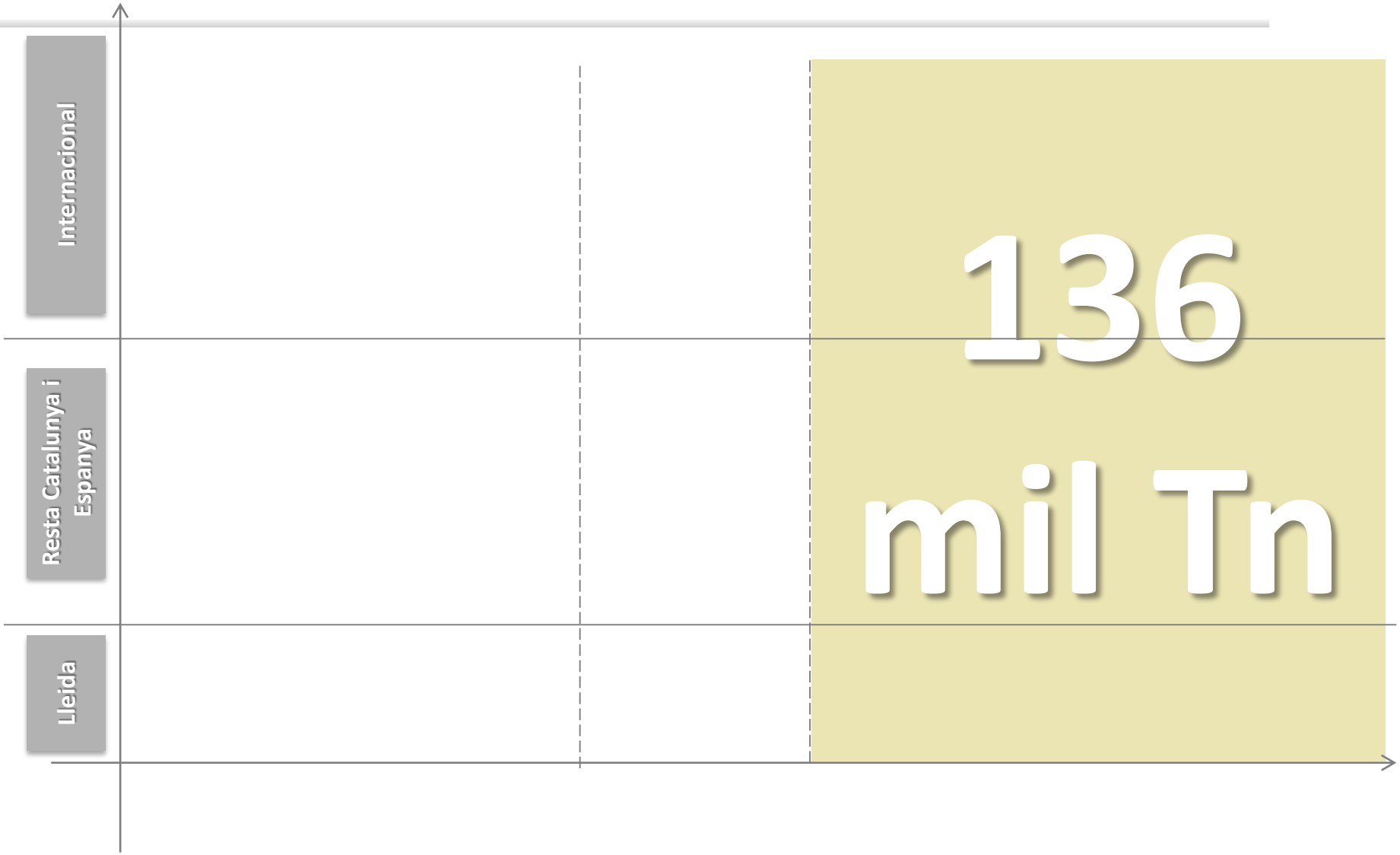
Prov. Packaging
Tapi,

Empreses de Serveis
- **Com. I Diss.** Artsgràfiques Boreras
- **Altres** La Llena, Oleasoul,

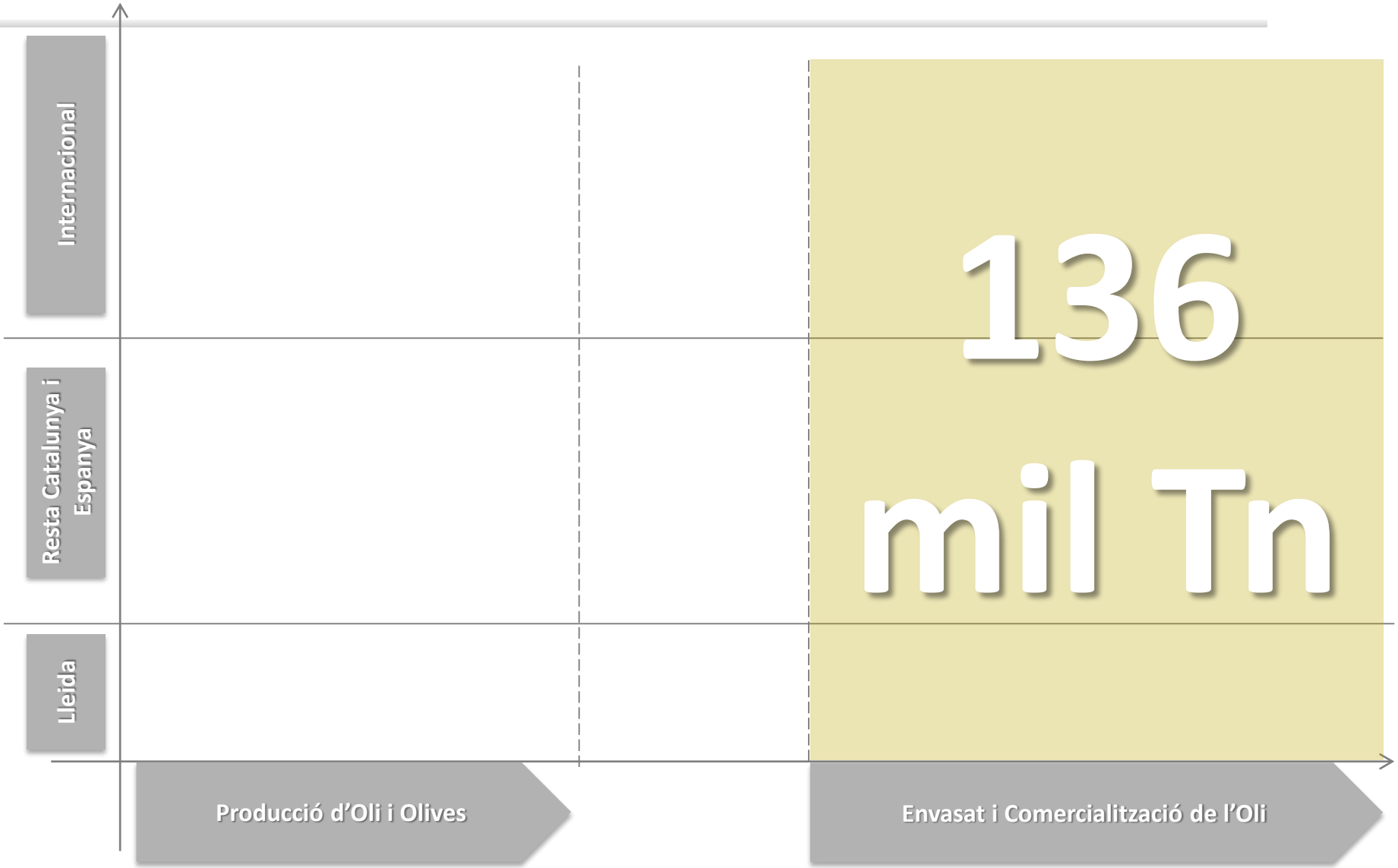
Quin volum d'oli comercialitza el Cluster?

136 mil Tn

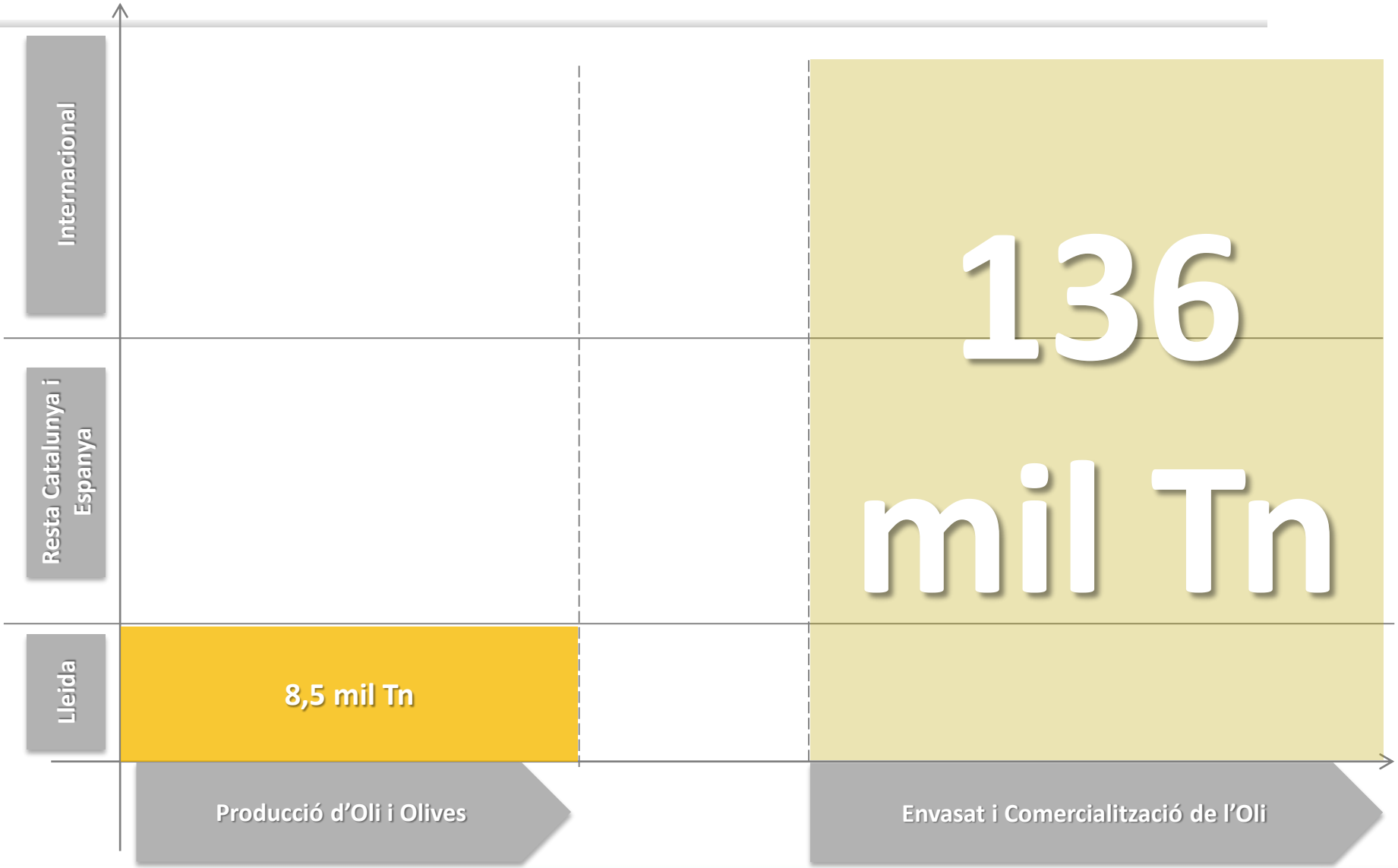
D'on prové aquest oli?



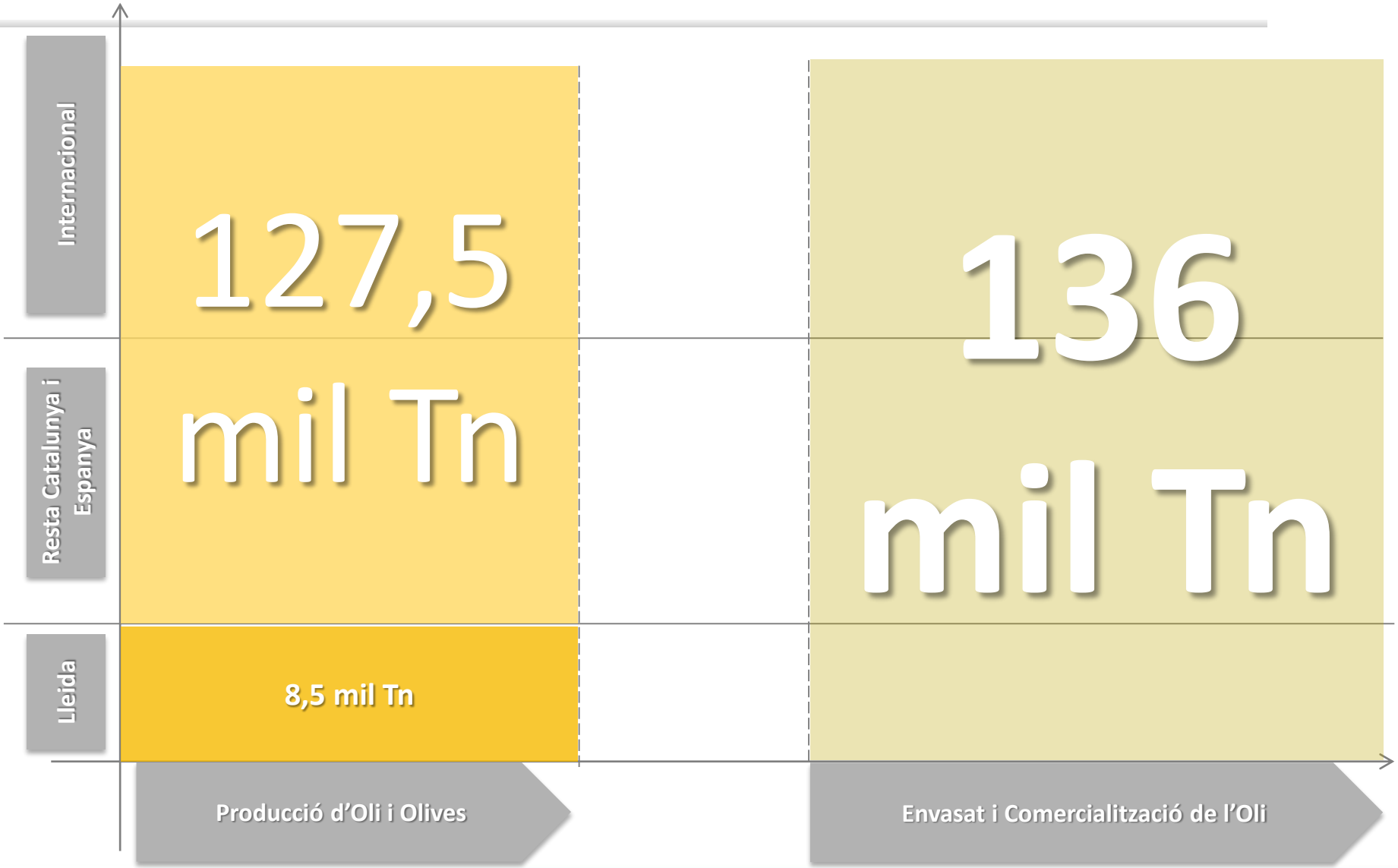
D'on prové aquest oli?



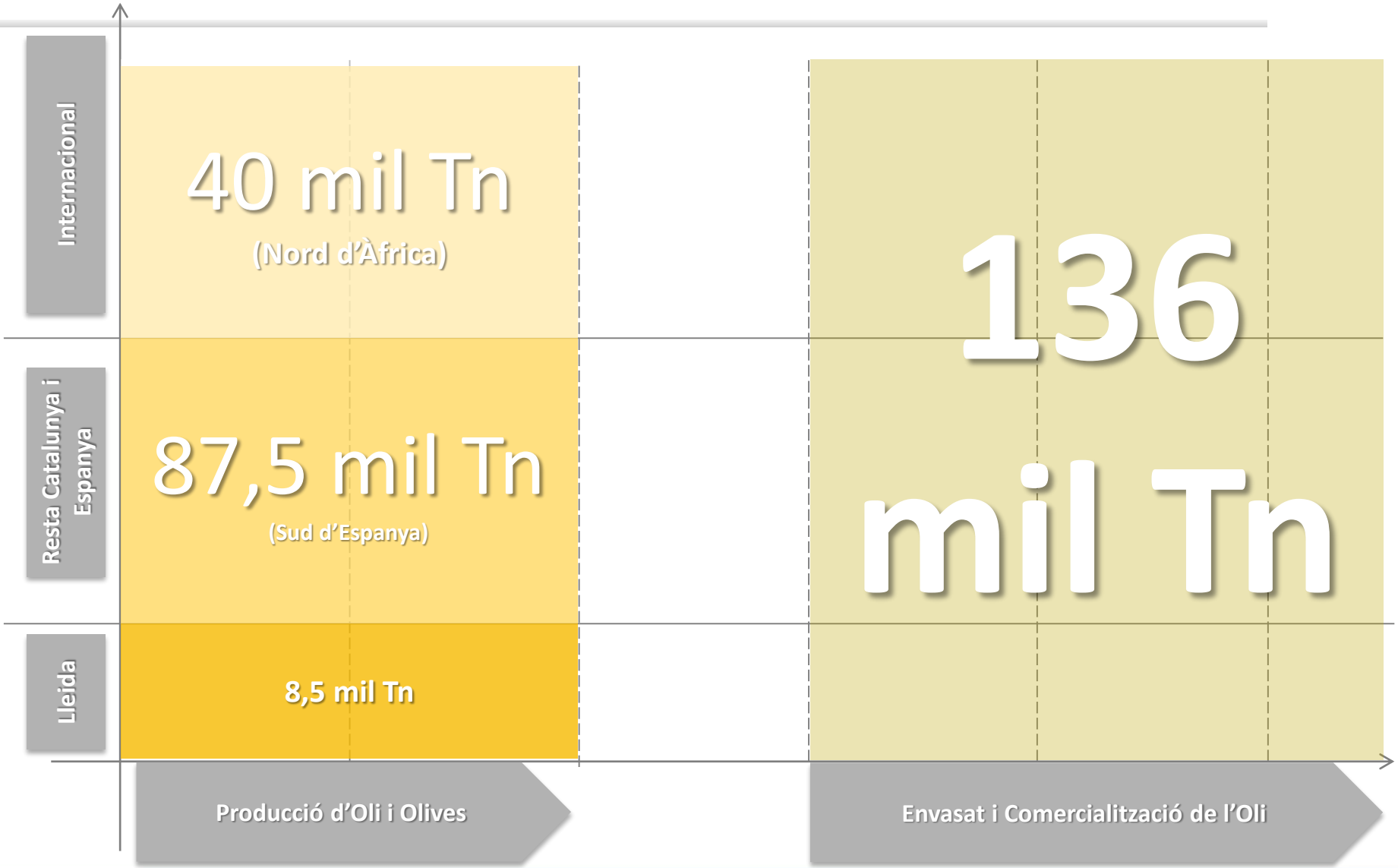
D'on prové aquest oli?



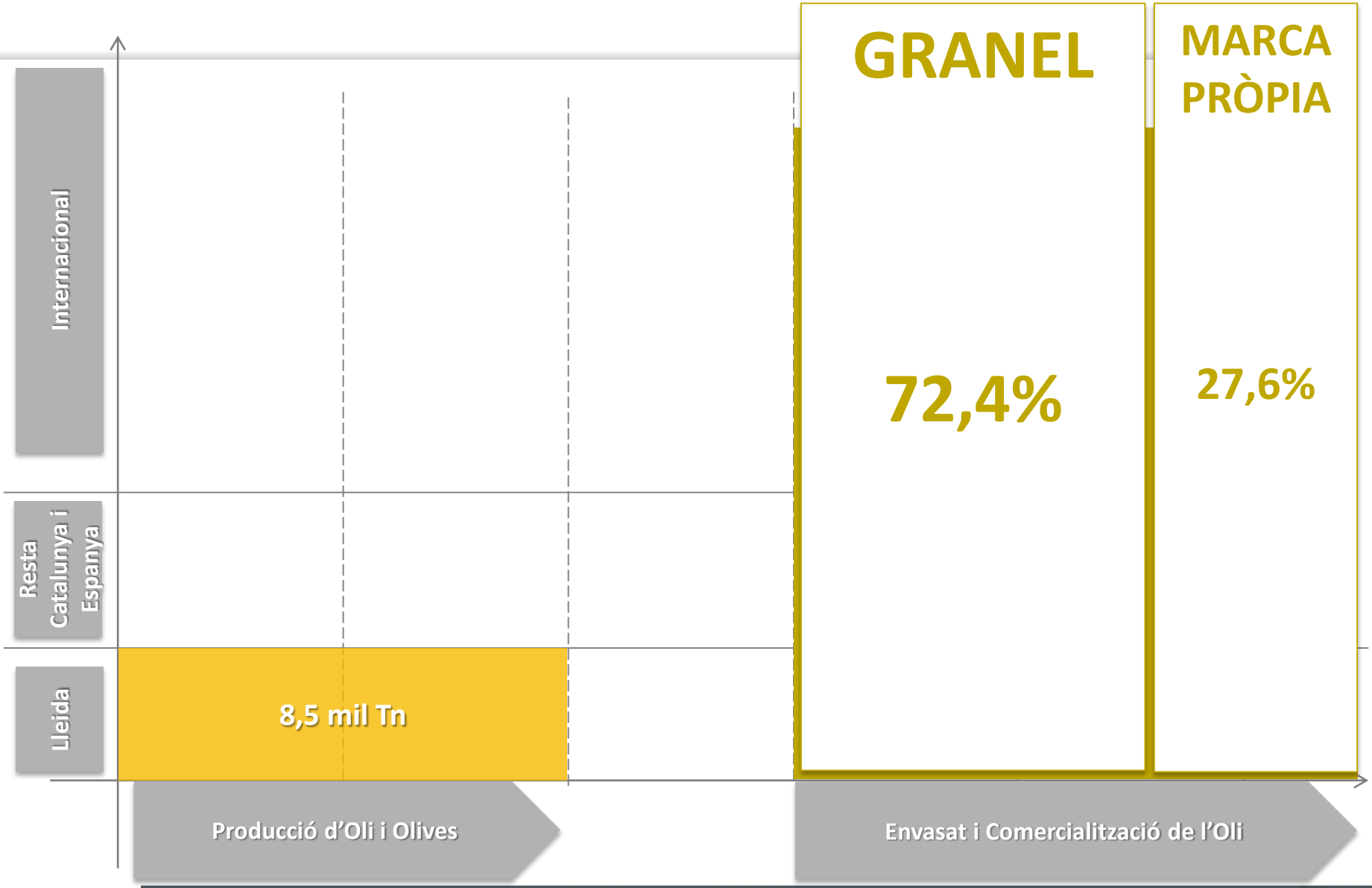
D'on prové aquest oli?



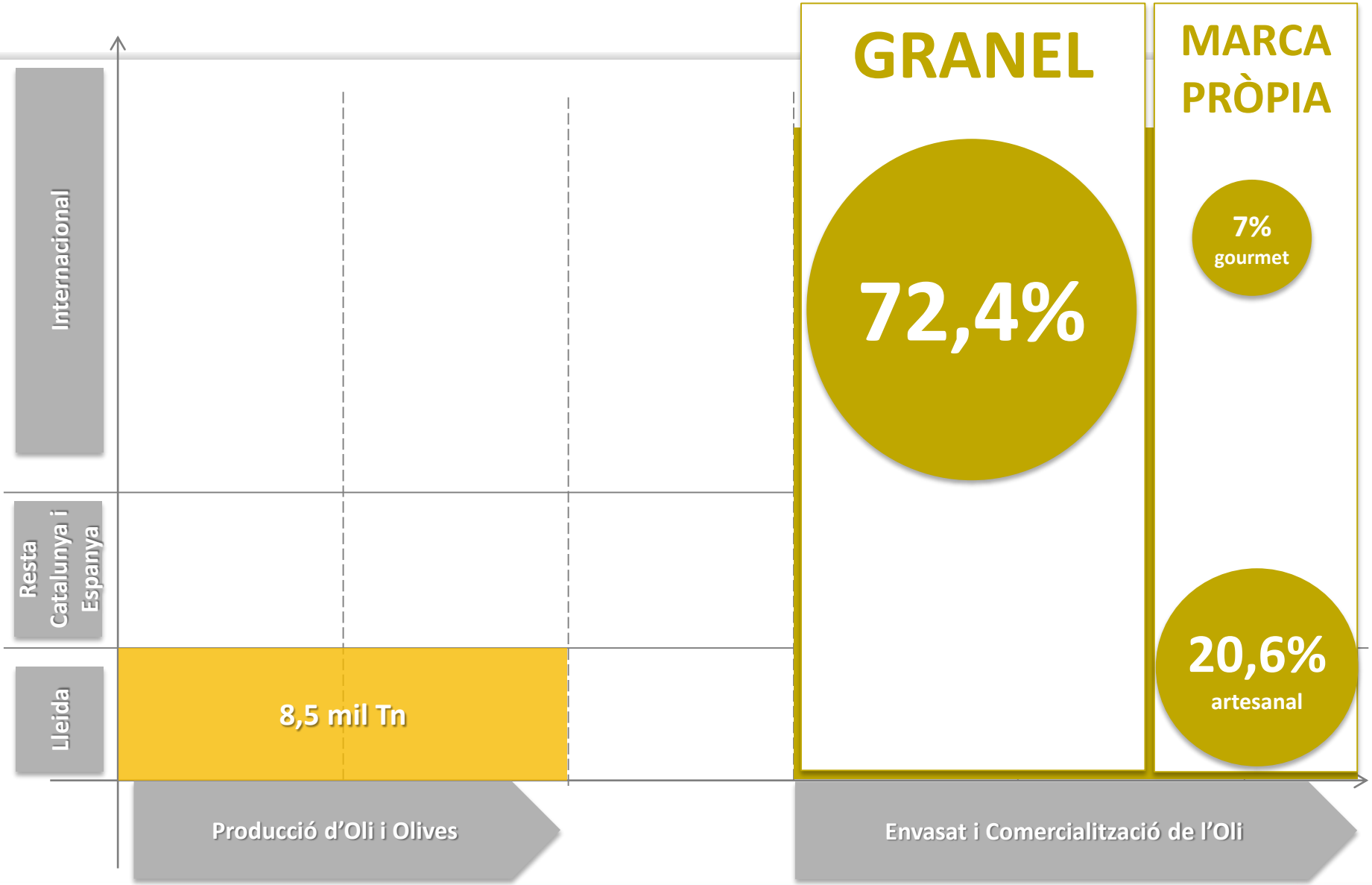
D'on prové aquest oli?



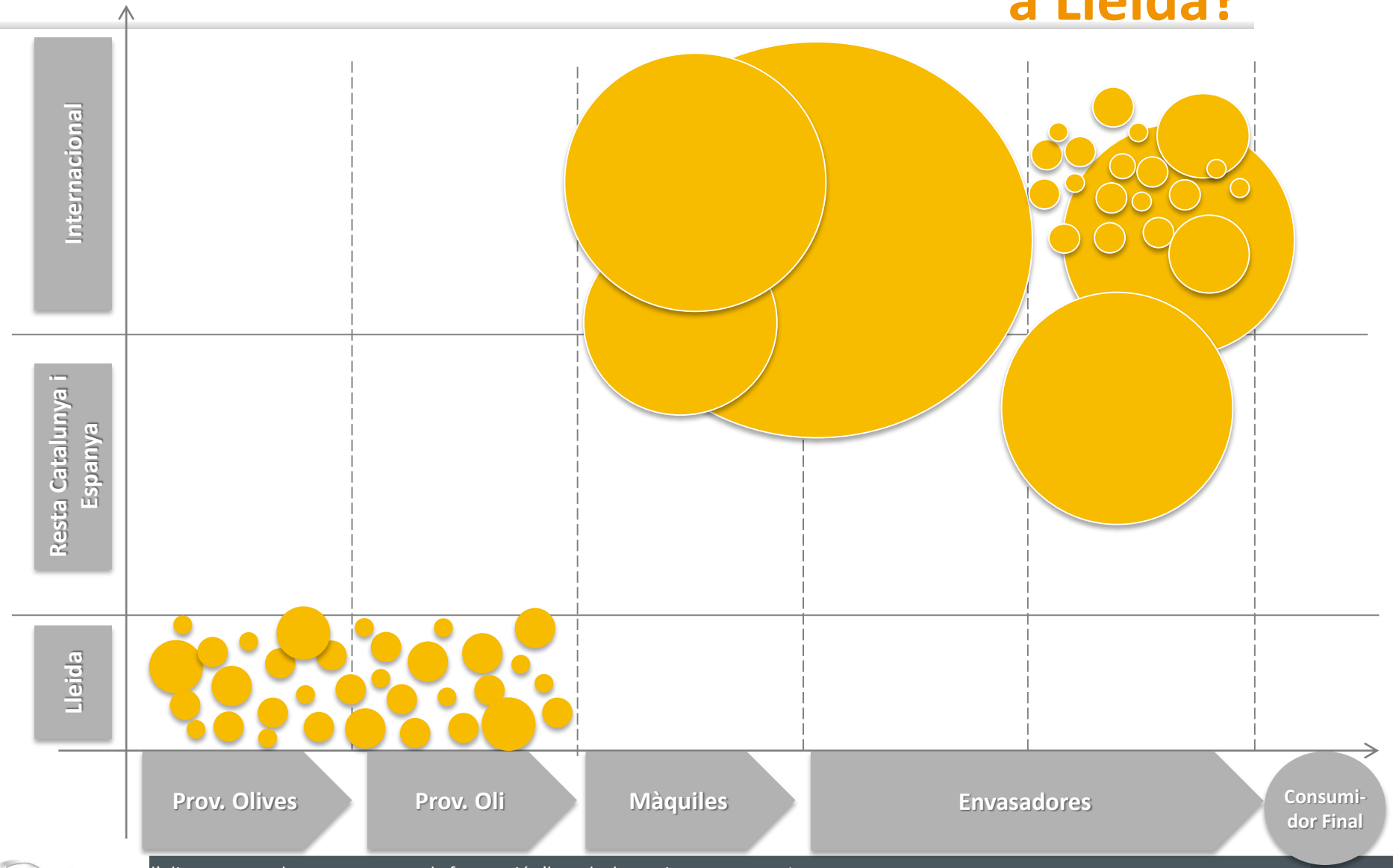
Com es comercialitza l'oli de Lleida?



Com es comercialitza l'oli provinent de Lleida?



Com són les empreses del sector ubicades a Lleida?

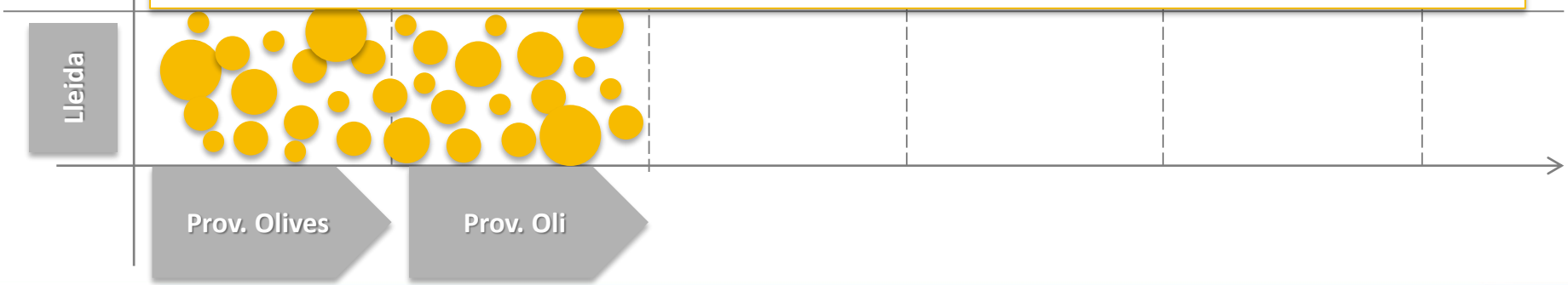


(*) Tant les tones d'oli que mouen les empreses com la facturació s'ha calculat tenint en compte: Les dades del registre mercantil, l'informació extreta en les entrevistes directament de les empreses i una estimació de la facturació

Caracterització del Cluster

EMPRESES PROVEÏDORES D'OLI I OLIVES I

- Amb una **facturació agregada 22,3 Md'€** és en aquesta categoria on més massa crítica tenim, **72 empreses**
- Principalment format per cooperatives minifundistes amb poc volum de producció (300 i 900Tn anuals) i privats molt petits
- **Creixements plans i rendibilitats nul·les o negatives**, la seva facturació fluctúa amb els preus de venda de l'arbequina a nivell int'l
- En molts casos no **segueixen una línia estratègica concreta i consistent a llarg termini** i les inversions (en comercialització, màrketing, etc.) són percebudes, gairebé en exclusiva, com a despesa.
- S'exigeix un retorn sobre la inversió molt ràpid sinó... **"cop de volant estratègic"**
- **Focalització en la venta de la oliva més que de l'oli**: el criteri és el preu de liquidació de la oliva
- **Costos de producció altíssims....**
  - ... Tant dels **oleïcultors:** Sistemes de producció artesanals
  - ... Com de les **cooperatives:** amb molins sobredimensionats que envasen a preus força per sobre dels 6cts (ex. Coop La Unió) i sistemes d'envasat poc mecanitzats i sistematitzats

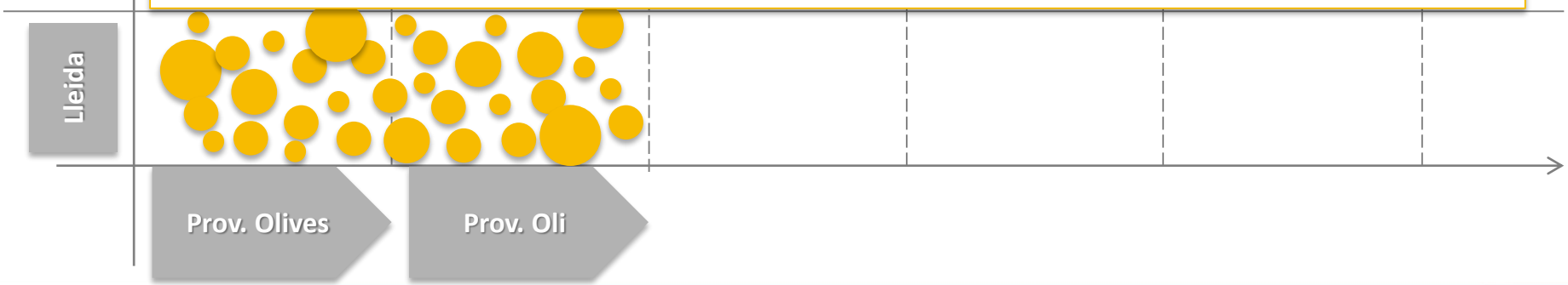


(*) Tant les tones d'oli que mouen les empreses com la facturació s'ha calculat tenint en compte: Les dades del registre mercantil, l'información extreta en les entrevistes directament de les empreses i una estimació per la facturació

Caracterització del Cluster

EMPRESES PROVEÏDORES D'OLI I OLIVES I

- Amb una **facturació agregada 22,3 Md'€** és en aquesta categoria on més massa crítica tenim, **72 empreses**
- Principalment format per cooperatives minifundistes amb poc volum de producció (300 i 900Tn anuals) i privats molt petits
- **Creixements plans i rendibilitats nul·les o negatives**, la seva facturació fluctúa amb els preus de venda de l'arbequina a nivell int'l
- En molts casos no **segueixen una línia estratègica concreta i consistent a llarg termini** i les inversions (en comercialització, màrketing, etc.) són percebudes, gairebé en exclusiva, com a despesa.
- S'exigeix un retorn sobre la inversió molt ràpid sinó... **"cop de volant estratègic"**
- **Focalització en la venta de la oliva més que de l'oli**: el criteri és el preu de liquidació de la oliva
- **Costos de producció altíssims....**
  - ... Tant dels **oleïcultors:** Sistemes de producció artesanals
  - ... Com de les **cooperatives:** amb molins sobredimensionats que envasen a preus força per sobre dels 6cts (ex. Coop La Unió) i sistemes d'envasat poc mecanitzats i sistematitzats



(*) Tant les tones d'oli que mouen les empreses com la facturació s'ha calculat tenint en compte: Les dades del registre mercantil, l'información extreta en les entrevistes directament de les empreses i una estimació per la facturació

Caracterització del Cluster

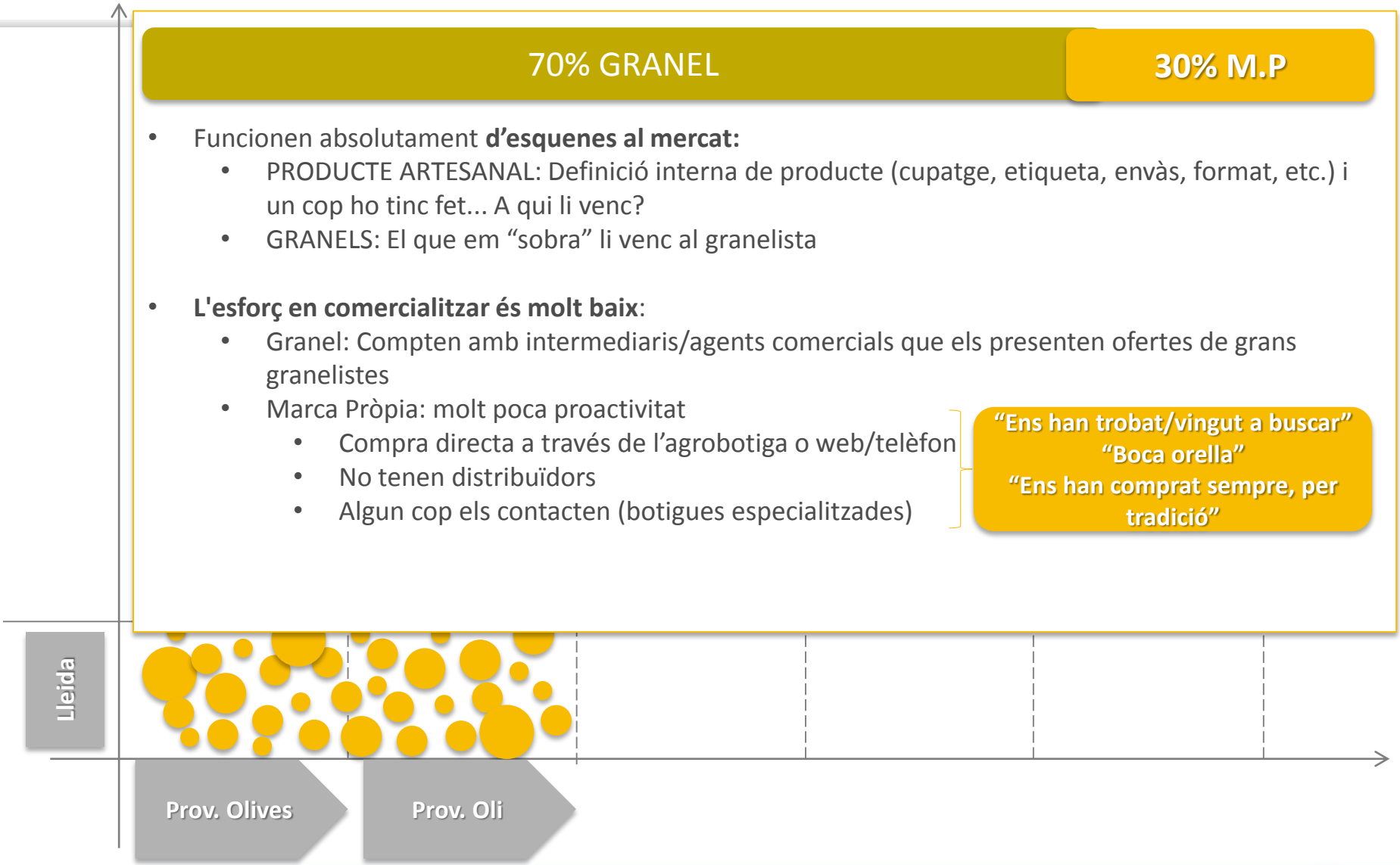
EMPRESES PROVEÏDORES D'OLI I OLIVES II

70% GRANEL | 30% M.P

- Funcionen absolutament **d'esquenes al mercat:**
  - PRODUCTE ARTESANAL: Definició interna de producte (cupatge, etiqueta, envàs, format, etc.) i un cop ho tinc fet... A qui li venc?
  - GRANELS: El que em "sobra" li venc al granelista

- **L'esforç en comercialitzar és molt baix**:
  - Granel: Compten amb intermediaris/agents comercials que els presenten ofertes de grans granelistes
  - Marca Pròpia: molt poca proactivitat
    - Compra directa a través de l'agrobotiga o web/telèfon
    - No tenen distribuïdors
    - Algun cop els contacten (botigues especialitzades)

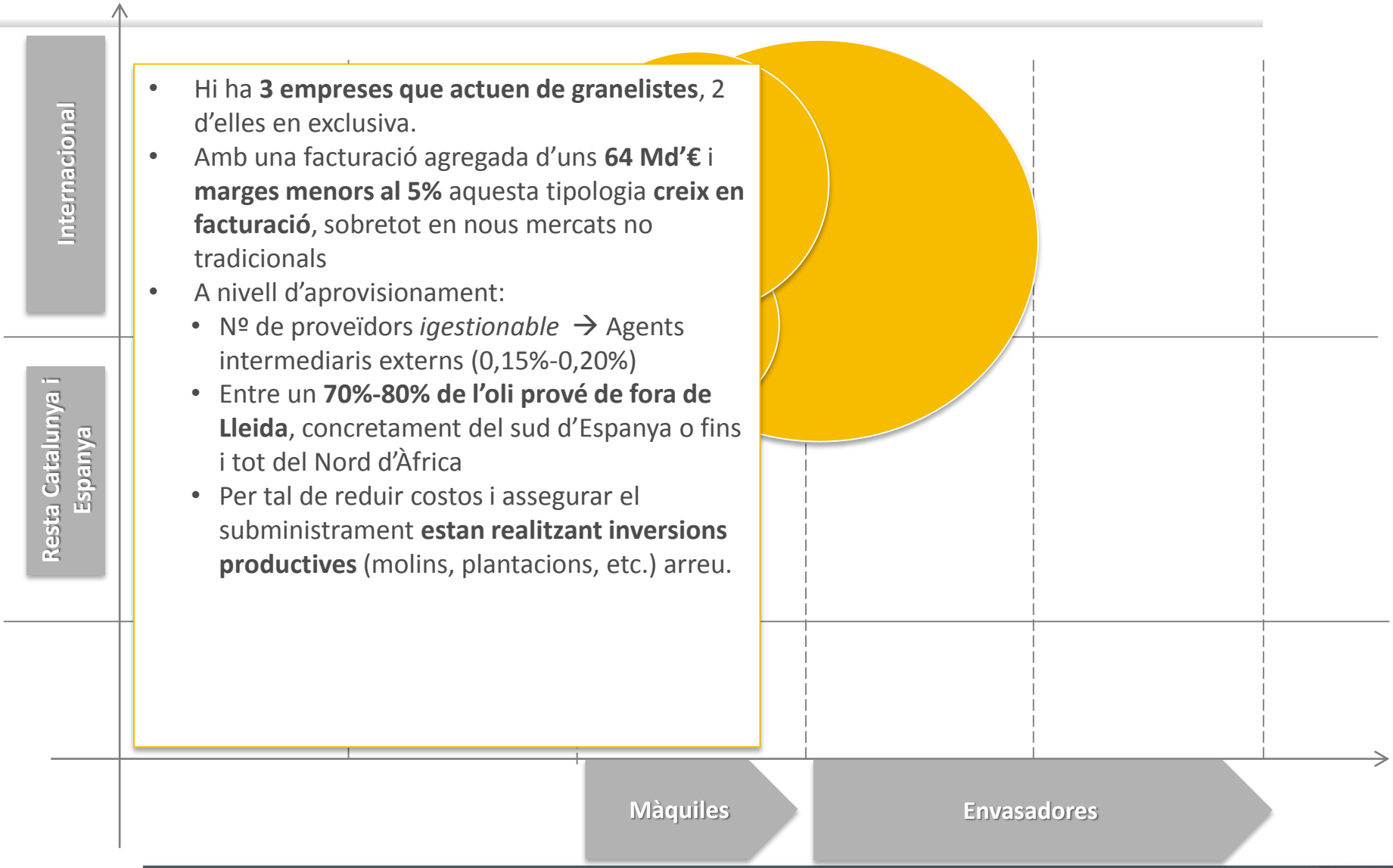
"Ens han trobat/vingut a buscar"
"Boca orella"
"Ens han comprat sempre, per tradició"



(*) Tant les tones d'oli que mouen les empreses com la facturació s'ha calculat tenint en compte: Les dades del registre mercantil, l'informació extreta en les entrevistes directament de les empreses i una estimació de la facturació

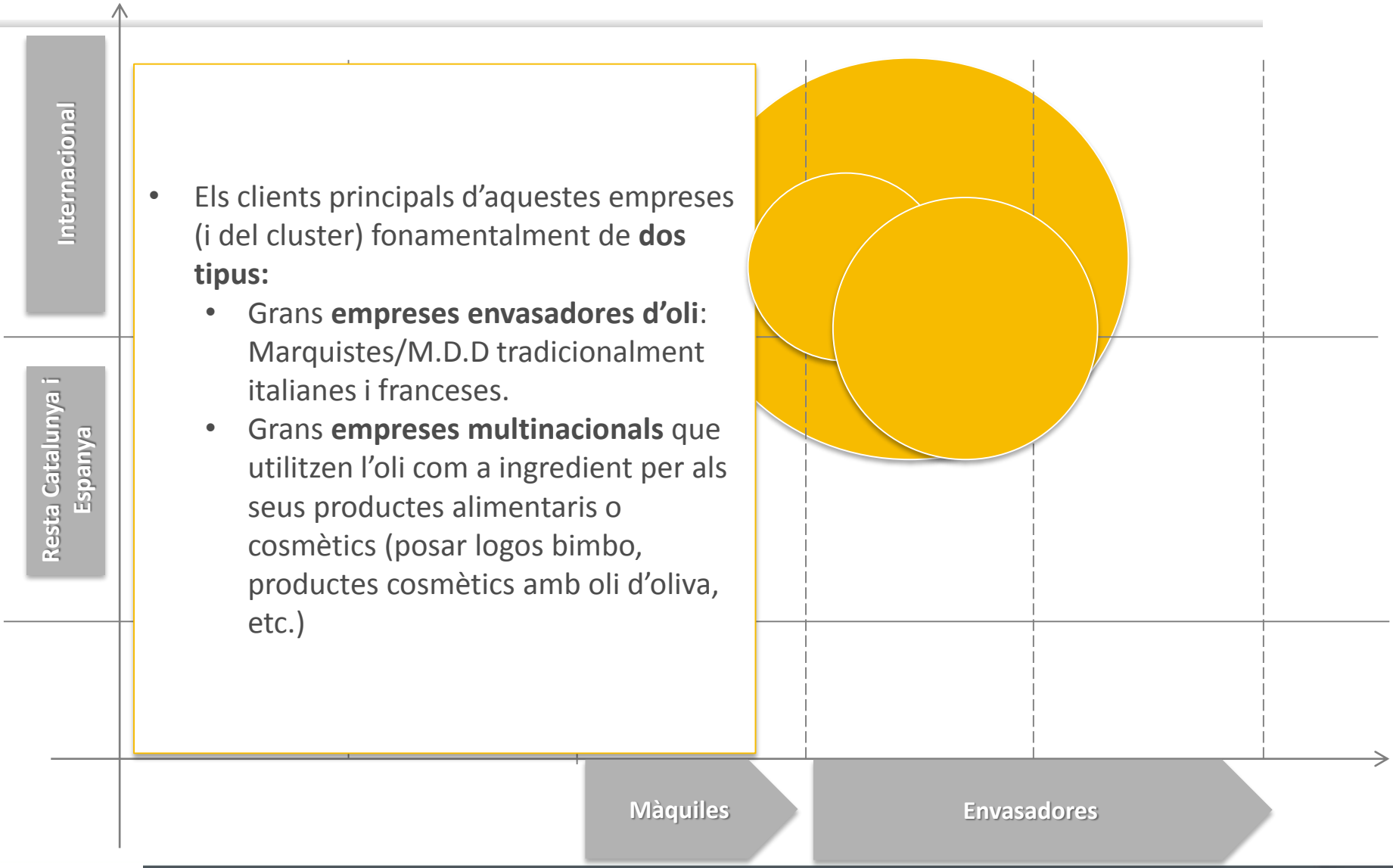
Caracterització del Cluster

EMPRESES GRANELISTES I



- Hi ha **3 empreses que actuen de granelistes**, 2 d'elles en exclusiva.
- Amb una facturació agregada d'uns **64 Md'€** i **marges menors al 5%** aquesta tipologia **creix en facturació**, sobretot en nous mercats no tradicionals
- A nivell d'aprovisionament:
  - Nº de proveïdors *igestionable* → Agents intermediaris externs (0,15%-0,20%)
  - Entre un **70%-80% de l'oli prové de fora de Lleida**, concretament del sud d'Espanya o fins i tot del Nord d'Àfrica
  - Per tal de reduir costos i assegurar el subministrament **estan realitzant inversions productives** (molins, plantacions, etc.) arreu.

Caracterització del Cluster
EMPRESES GRANELISTES II



- Els clients principals d'aquestes empreses (i del cluster) fonamentalment de **dos tipus:**
  - Grans **empreses envasadores d'oli**: Marquistes/M.D.D tradicionalment italianes i franceses.
  - Grans **empreses multinacionals** que utilitzen l'oli com a ingredient per als seus productes alimentaris o cosmètics (posar logos bimbo, productes cosmètics amb oli d'oliva, etc.)

Caracterització del Cluster
GRANS ENVASADORES D'OLI

Internacional

Resta Catalunya i Espanya

Lleida

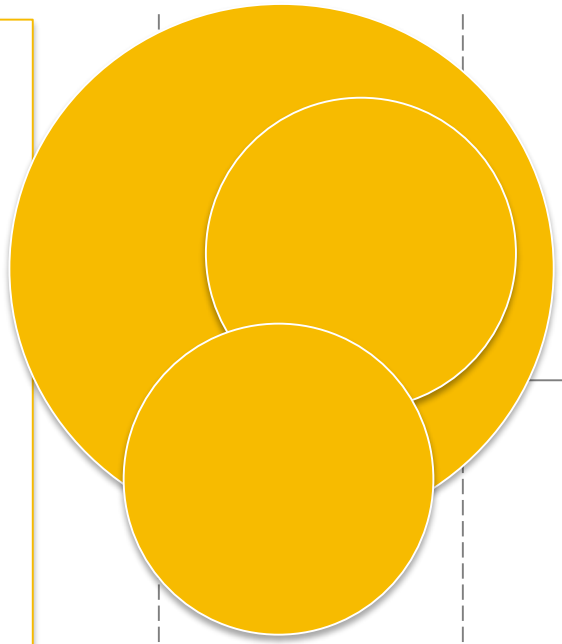
- Hi ha **tres grans envasadores** a la zona que facturen, en oli, **406Md'€**
- El seu principal canal de venda és la gran distribució sobretot internacional (80% d'internacionalització)

PRODUCCIÓ/PRODUCTE

- S'aprovisionen en un 95% fora de la zona de Lleida, sobretot al sud d'Espanya i Nord d'Àfrica
- Innoven en producte incorporant les principals tendències del mercat (eco/orgànic, kids, etc.)
- Treballen amb **una àmplia gamma de productes** complementaris i diferents tipus d'olis per poder satisfer a la seva diversitat de clients.

MARKETING

- El seu principal client és la gran distribució internacionals amb qui són capaços de vendre de manera directa
- Tots ells tenen **marques reconegudes** i inverteixen en publicitat i màrketing



Prov. Olives → Prov. Oli → Màquiles → Envasadores / Ingredients → Canal → Consumi-dor Final

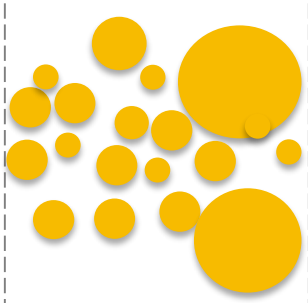
Caracterització del Cluster
PETITS PRODUCTORS MARQUISTES I

Internacional

- Hi ha un grup d'una desena d'empreses, que son petits productors marquistes amb un posicionament gourmet i un altíssim nivell d'internacionalització
- Tenen una facturació agregada de 7,3 Md'€ de les quals un 30% prové de la comercialització d'oli ecològic.

PRODUCTES/PRODUCCIÓ

- La major part d'empreses tenen un ampli **ventall ampli de referències adaptades** als mercats destí on treballen
  - Olis: monovarietals, olis influsionats, coupatges, "primer raig/premsada", etc.
  - Productes complementaris: vinagres, sal, etc.
- No totes les empreses tenen instal·lacions de producció pròpies (molí) ja que es focalitzen en al comercialització. En tots els casos busquen variabilitzar i/o reduir els costos de producció.



Envasadores

Consumi-dor Final

Caracterització del Cluster
PETITS PRODUCTORS MARQUISTES II

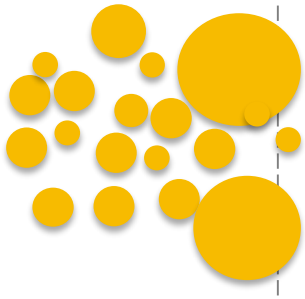
Internacional

MÁRKETING

- Accions, incipients, vinculades amb l'oleoturisme i amb el concepte "experiència"
- Presència en xarxes socials i accions vinculades amb prescriptors de referència (chefs, bloggers, etc.)
- Desenvolupament de nous productes enfocats a targets/països concrets:
  - Canal foodservice Int'l (Ex: coupatges arbequina i picual per augmentar resistència)
  - Oli específic per nens
  - Oli "d'or" per països amb un reclam de luxe (Rússia, EAU, etc.)

COMERCIALITZACIÓ

- El **distribuïdor juga un paper clau**, tant a nivell nacional com internacional (exclusius o no) que inverteixen en posicionar la marca a canvi d'un percentatge del marge
- Cerca de **nous països/distribuïdors** per incorporar al ventall



Envasadores

Consumi-dor Final

Anàlisi Quantitatiu

Tipologia d'Empreses	Nº d'Emp.	Últ. Fac. Oli	Últ. Empl. Oli	Vol. Cial. Oli (Tn)	Vol. Lleida (%total)
EMP. PROD. OLI I OLIVES	**72**	**22,3 M€**	**127**	**6.160**	**6.160 (100%)**
Cooperatives	*35*	*16,16 M€*	*84*	*4.900*	*4.900 (100%)*
Privades	*37*	*6,14 M€*	*43*	*1.260*	*1.260 (100%)*
EMPRESES GRANELISTES	2	64 M€	62	23.000	3.500 (15,21%)*
EMPRESES COMER. I ENV.	3	406,05 M€	666	106.000	1.125 (0,00%)
EMPRESES PETITES ENVASADORES GOURMET	14	9,5 M€	58	2.160	1.118 (50%)
TOTAL	**92**	**501 M€**	**913**	**136.425**	**8.203 Tn**

NOTES SOBRE LA TAULA

* Les 8.650 no están sumats els 3.500 donat que coincideix amb el que les empreses granelistes compren a les cooperatives de Lleida a les cooperatives, estaríem comptabilitzant doble

Conclusions de la Caracterització

1. 5 empreses comercialitzen el 93% de l'oli del clúster que prové de fora de Lleida

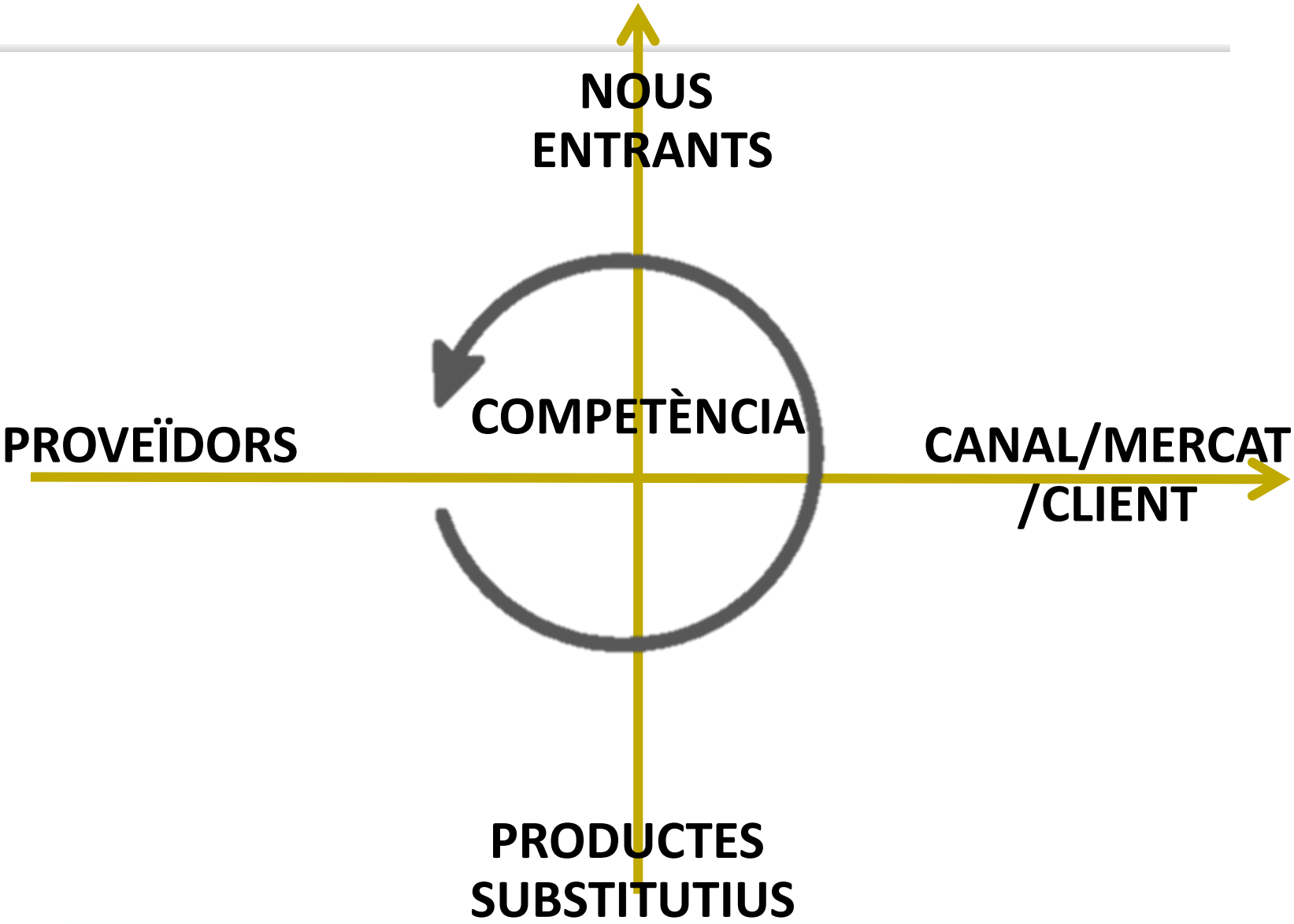
2. L'oli produït a Lleida, amb uns costos elevadíssims, es ven com a *commodity* al mercat granelista en un 73%

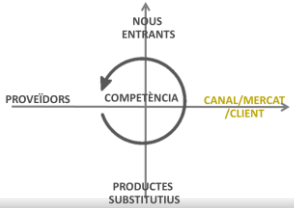
3. Una quinzena d'empreses es posicionen com a gourmet amb un 30% de vendes d'oli ecològic

Agenda

- Introducció
- Objectius i treball realitzat
- Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida
- **Evolució del negoci**
- Principals reptes de futur i debat
- Properes passes

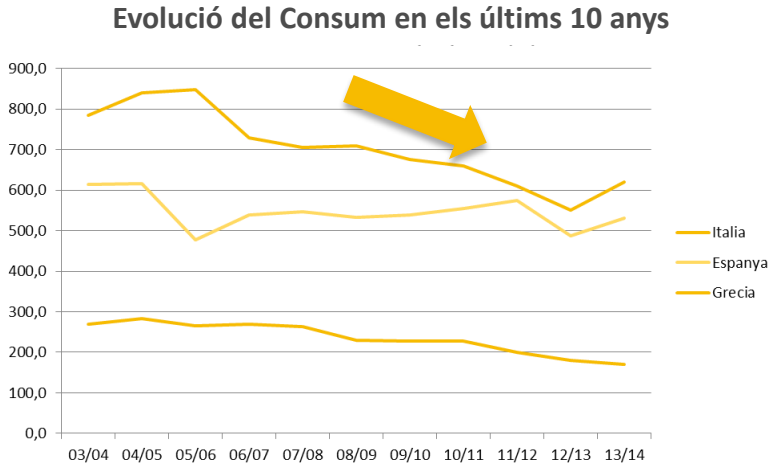
Evolució del negoci



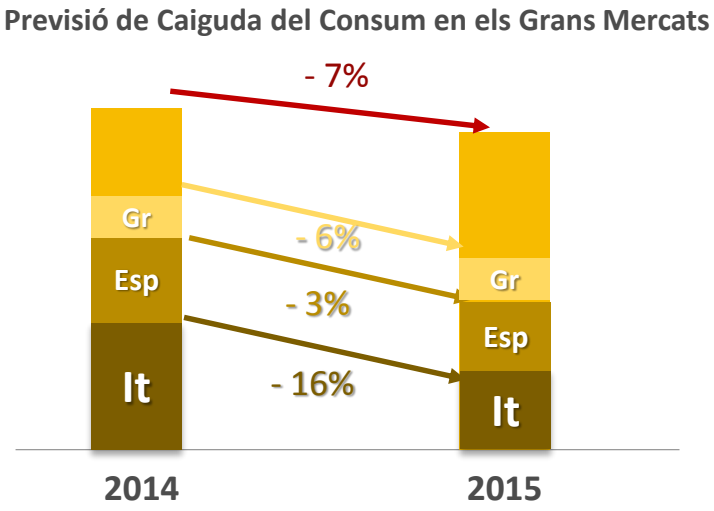


Canvis en el Mercat

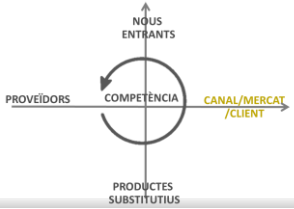
Decau el consum en els grans mercats productors (Itàlia, Espanya i Grècia) – principals destins de l'oli espanyol



Font: COI



Font: COI



Canvis en el Mercat

Apareixen nous mercats emergents i es consolida el consum en països com USA, Brasil, Japó i Canadà

Llistat de majors importadors d'Oli d'Oliva (2014)

No	Importing country	October 13	October 14	November 13	November 14	December 13	December 14
1	Australia	2169.9	3125.1	2461.2	2391.8	2004.0	1652.1
2	Brazil	9075.3	9584.6	6239.6	7269.9	7156.7	6249.3
3	Canada	4014.7	3985.0	2845.6	3257.6	2662.2	3069.3
4	China	2609.4	2410.8	3030.7	3651.5	4007.6	3530.5
5	Japan	4410.0	4776.0	4386.0	4735.0	3967.0	3965.4
6	Russia	2982.0	4259.5	2763.7	3192.4	3174.3	2653.1
7	USA	23274.0	23332.0	27163.1	28449.8	21455.9	18755.6
8	Extra-EU27	14233.0	6722.0	6659.0	6801.8	5141.0	nd
	Intra-EU27	88710.0	90272.0	75558.0	95363.3	98320.0	nd
	Total	**151478.3**	**148467.0**	**131106.9**	**155113.1**	**147888.7**	

Font: COI

Evolució de les importacions d'Oli d'Oliva en mercats emergents

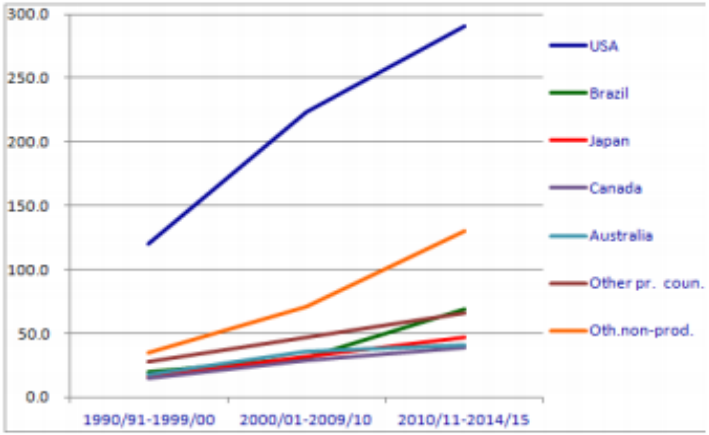
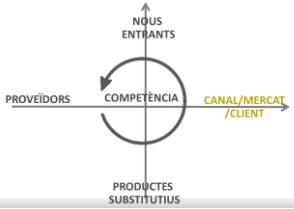


Gráfico 5: Evolución del consumo en 103 toneladas en los países no miembros del COI

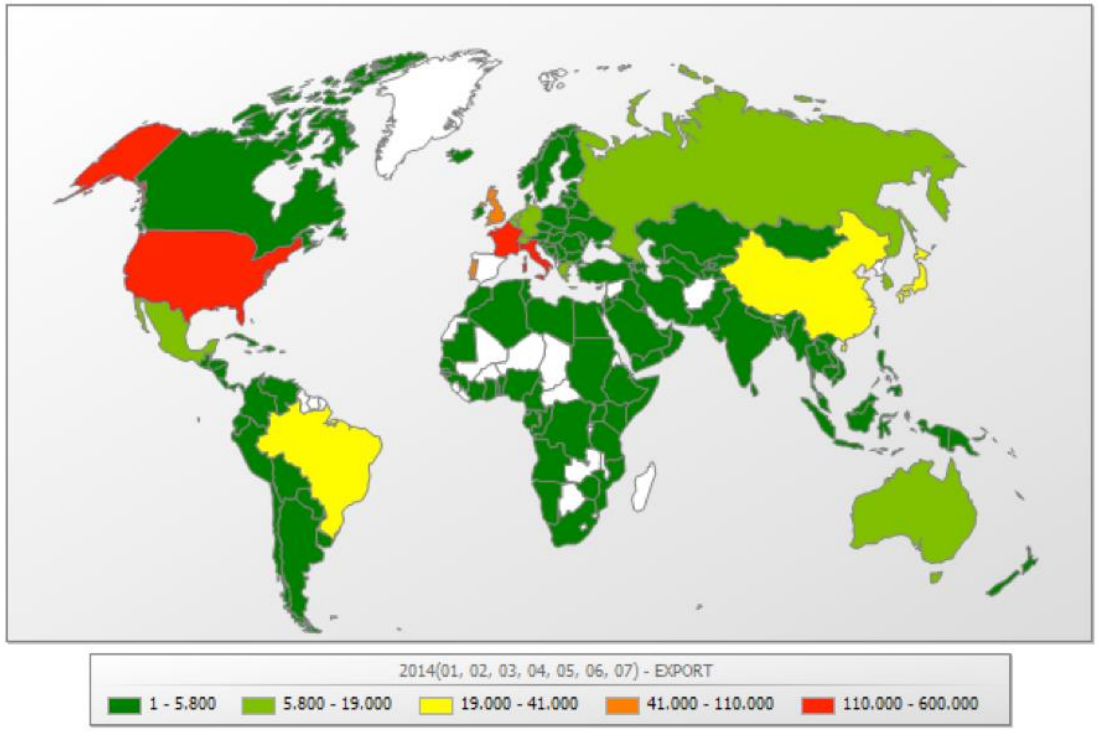
Font: COI



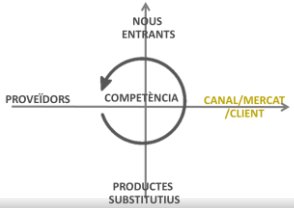
Canvis en el Mercat

Apareixen nous mercats emergents i es consolida el consum en països com USA, Brasil, Japó i Canadà

Països importadors d'oli d'oliva espanyol, 2014

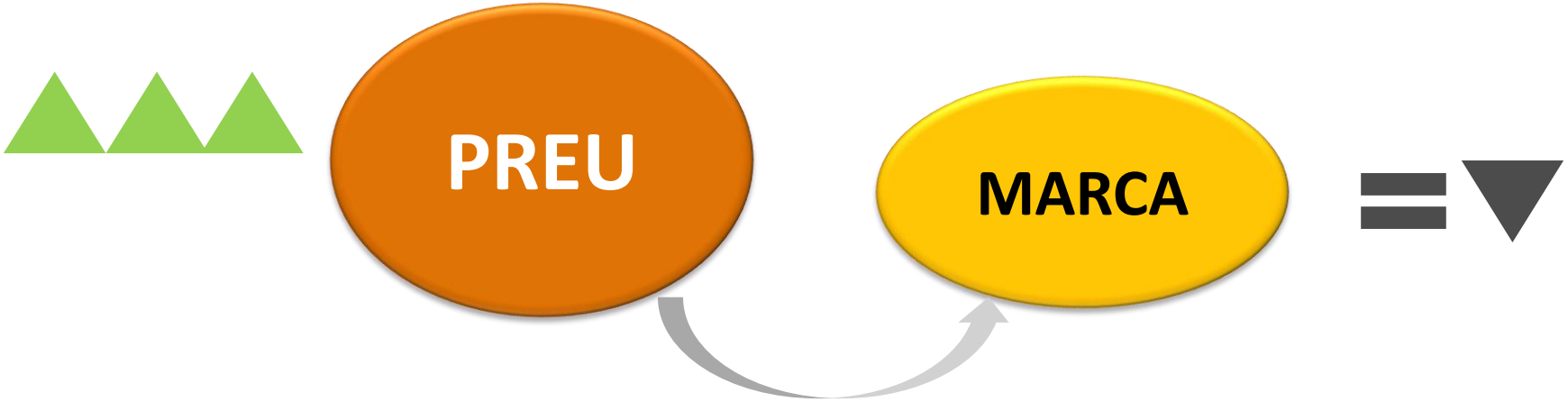


Font: http://www.oftex.es/



Canvis en el Mercat

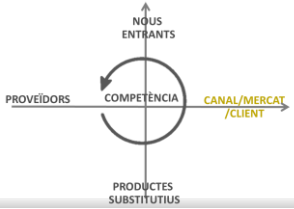
Importància del Preu en Detriment de la Marca



"Uno de los comportamientos que el consumidor ha interiorizado durante la crisis es la "hipersensibilidad" al precio, y en el caso de un producto tan común en su cocina como el aceite este carácter se acentúa
Nielsen, Maig 2015

El 77% de los consumidores se fija en lo que cuesta el aceite cuando lo compra
Nielsen, Maig 2015

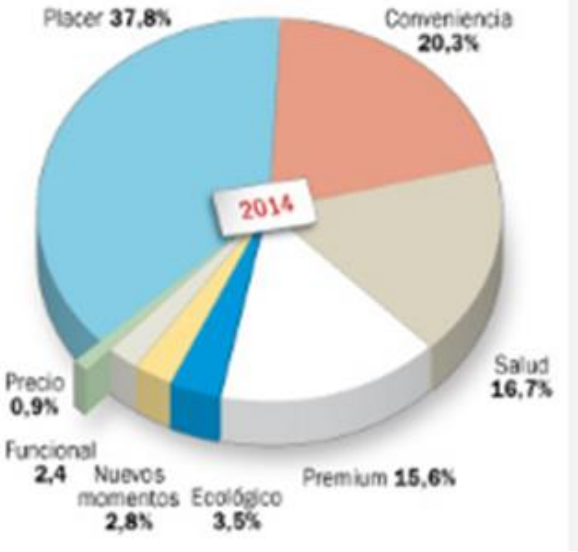
4 de cada 10 antepone la relación calidad precio a la marca y al sabor
Nielsen, Maig 2015



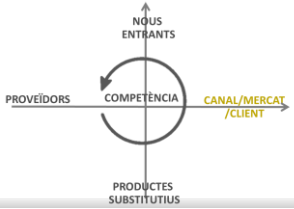
Canvis en el Mercat

Altres divers com plaer, salut (eco) i *convenience* també són rellevants

Gràfic de vectors de llançaments de nous productes en alimentació



Font: Alimarket (2015)



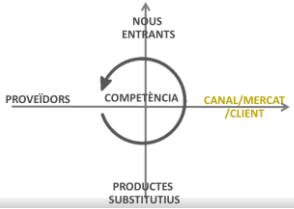
Canvis en el Canal

La gran distribució és el principal canal de comercialització d'oli d'oliva a Espanya, però també internacionalment

- 89% LLAR
- FORA DE LA LLAR 10,1%
  - 65% Gran Distribució
  - 8% B. Esp
  - 16% B. Indep.

Carrefour, MERCADONA, Alcampo, EROSKI, El Corte Inglés

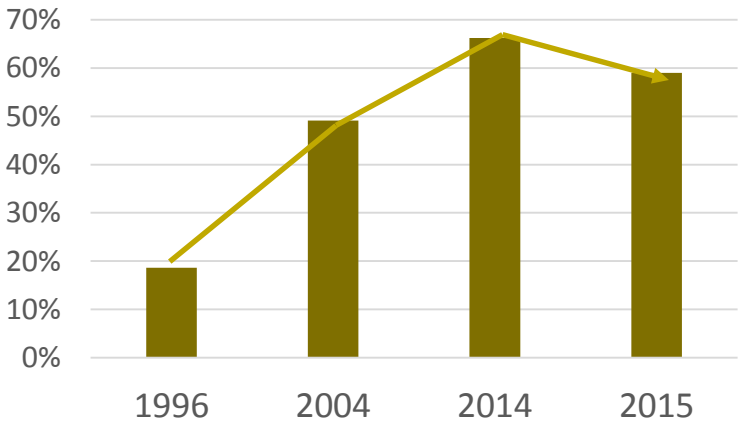
Dades extretes de "Informe del Consumo de Alimentación en España 2014" (MAGRAMA, 2015)



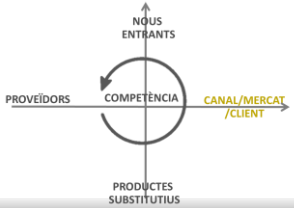
Canvis en el Canal

La força de la gran distribució impacta en tres àmbits

- Increment del poder de negociació
- Voluntat de desintermediació en la compra
- Rellevància de la marca de distribuïdor



Font: Alimarket (2015)



Canvis en el Canal

Aparició de nous canals de comercialització

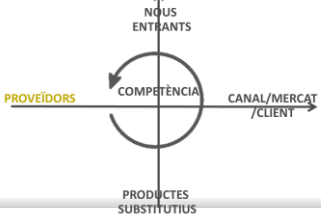
Apareixen noves botigues especialitzades en oli

Irrupció però no consolidació de la venda online

- **Botigues pròpies** de les empreses oleícoles que els permet arribar al consumidor final
- **Empreses potents en *ecommerce*** amplien rang de producte incorporant la categoria d'oli d'oliva com Vente Privee, que ja al 2013 va facturar 60M€ en productes d'alimentació
- **Pàgines web de distribuïdores o botigues gourmet** i també plataformes exclusives de comercialització d'oli

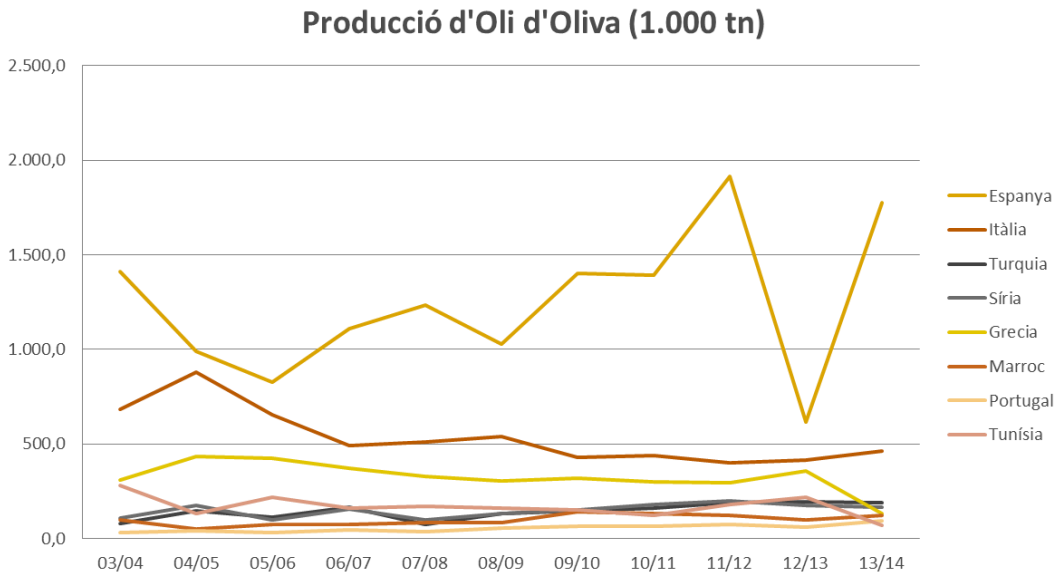
Cooperatives de consum

Font: Entrevistes realitzades i pàgines web empreses especialitzades en oli i d'altres

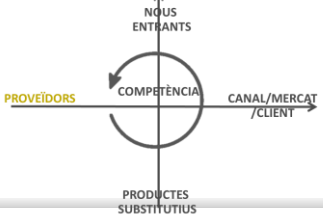


Canvis en els Proveïdors

Andalusia, com a major productor mundial, marca la tendència en el preu de l'oli



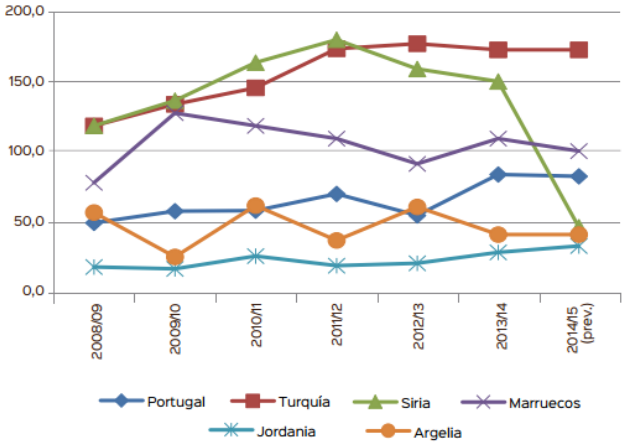
Font: COI i Alimarket (2014)



Canvis en els Proveïdors

Apareixen alternatives de producció tant a la Ribera Sud del Mediterrani com a Portugal

Gráfico 29. Evolución producción. Cuenca mediterránea



Fuente: COI (noviembre 2014) (En miles de Tm)

TUNÍSIA

"Tunísia experimenta creixements del 300% en la campanya 14/15"

"Tunísia exporta el 28% de la seva producció a Itàlia"

"La UE incrementa les quotes d'importació d'oli d'oliva exemptes de Tunísia"

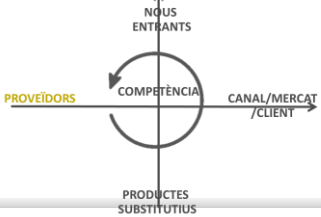
Font: http://www.oliveoiltimes.com/ amb dades del Ministeri d'Agricultura de Tunísia

Argelia triplica en diez años sus plantaciones de olivos, hasta las 389.000 hectáreas

Con el plan de desarrollo nacional oleícola se espera alcanzar el millón de hectáreas cultivadas en 2014 y una producción anual de 100.000 toneladas de aceite de oliva

Font: Olimerca, 2013

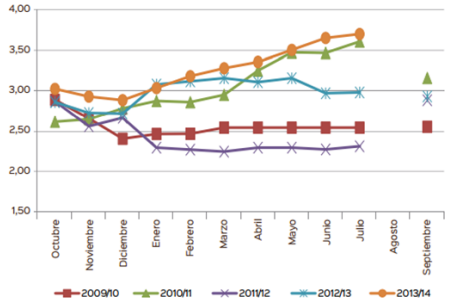
Font: Report anual de Deoleo (2014), COI i Oliveoiltimes



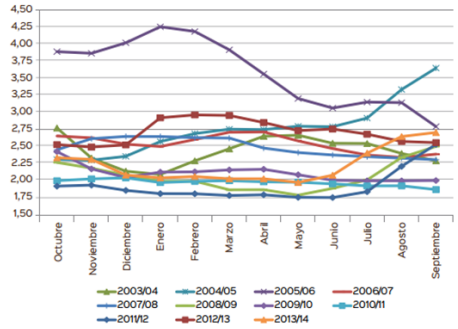
Canvis en els Proveïdors

Tan preus com costos, d'actuals i de nous competidors, són sensiblement inferiors als de LLeida

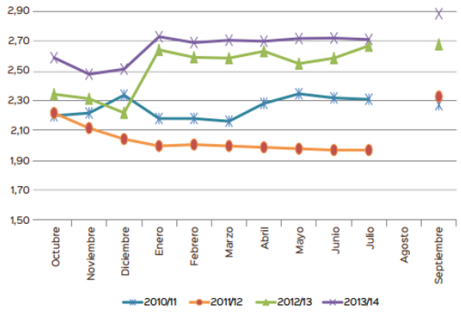
Evolució Preus Itàlia (2009-2014)



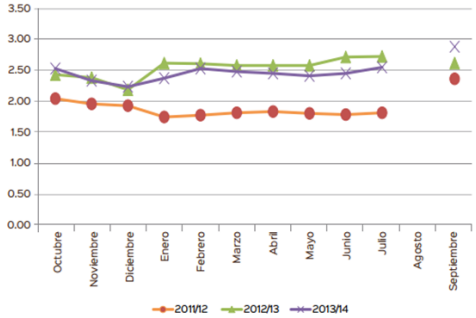
Evolució Preus Espanya (2003-2014)



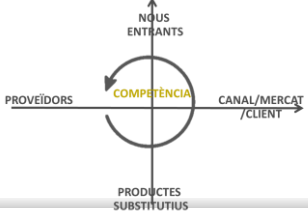
Evolució Preus Grècia (2014)



Evolució Preus Túnissia (2014)



Font: Report anual de Deoleo (2014)



Canvis en la Competència

Increment de la concentració empresarial dels envasadors que guanyen dimensió

DEOLEO (2012)

Font: web Deoleo

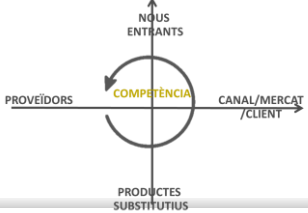
Dcoop compra a Cargill el 50% de Mercaóleo, la empresa que crearon para vender aceite de marca blanca

La cooperativa explotará en solitario la planta de envasado, que emplea a 25 personas en Antequera

Acor y Sovena alcanzan una 'joint venture' para explotar la compra de semillas en España y la venta de aceite a granel

La nueva sociedad, Agroproducciones Oleaginosas, S.L., estará participada al 50 por ciento

Font: http://www.20minutos.es/noticia/2170422/0/



Canvis en la Competència

Oportunitats en nous països proveïdors desperten l'interès de les competidores que fan inversions productives enfocades a tenir continuïtat en l'aprovisionament i desintermediar

sovena Té finques i producció a Portugal (9.000 hac) i Marroc (1000 hac)

"Soprolives, filial de Sovena, porta invertint en la producció d'olives i oli a Marroc des del 2006"
Actualment compten amb 946 hac d'intensiu i 106 de tradicional, una de les varietats plantades és l'Arbequina

Font: www.sovenagroup.com

CBH planta 10.000 hectáreas de olivar intensivo en Marruecos

Olimerca.- La firma CBH Agro se ha posicionado en Marruecos como una de las empresas punteras en la puesta en marcha de nuevos olivares en sistema super intensivo y que en 2014 ha alcanzado la cifra de más de 10.000 hectáreas.

Font: Olive Oil Times, Sovena group.com

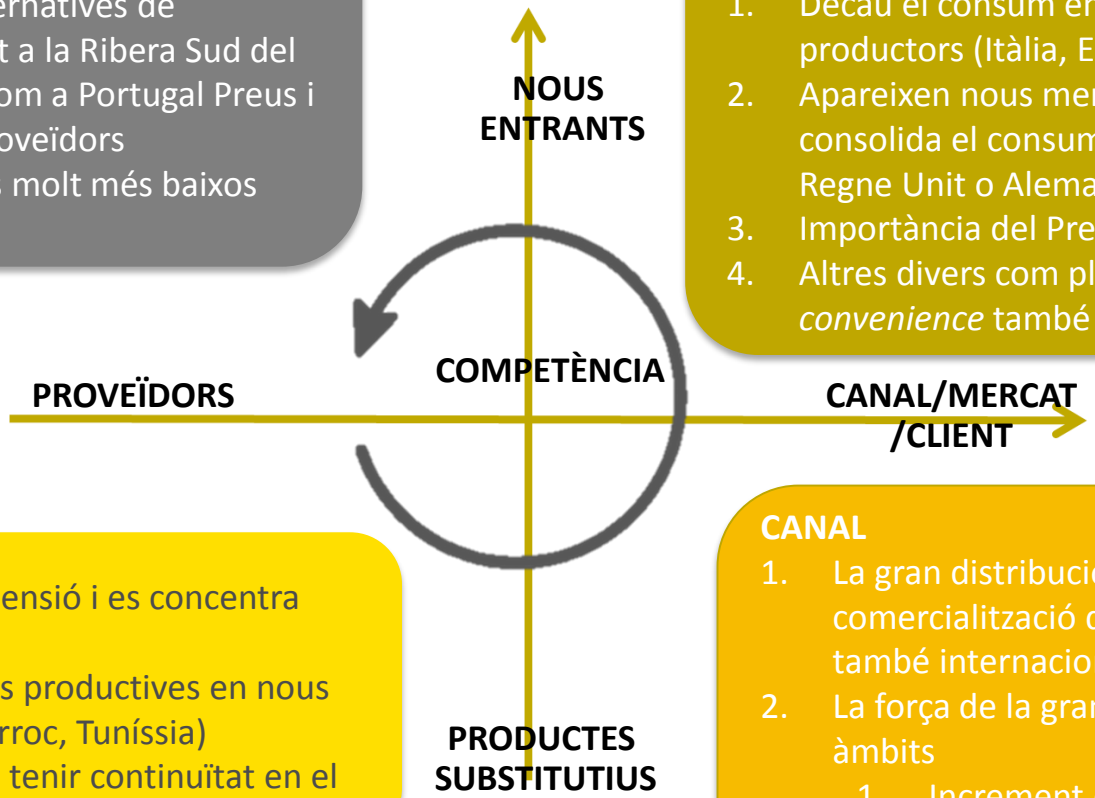
Evolució del negoci

PROVEÏDORS

1. Andalusia, com a major productor mundial, marca la tendència en el preu de l'oli
2. Apareixen alternatives de producció tant a la Ribera Sud del Mediterrani com a Portugal Preus i costos dels proveïdors internacionals molt més baixos que a Lleida.

MERCAT

1. Decau el consum en els grans mercats productors (Itàlia, Espanya i Grècia)
2. Apareixen nous mercats emergents i es consolida el consum en països com USA, Japó, Regne Unit o Alemanya
3. Importància del Preu en Detriment de la Marca
4. Altres divers com plaer, salut (eco) i *convenience* també són rellevants



COMPETÈNCIA

1. Guanya dimensió i es concentra (Deoleo, ...)
2. Fa inversions productives en nous destins (Marroc, Tuníssia) enfocades a tenir continuïtat en el sourcing i desintermediar

CANAL

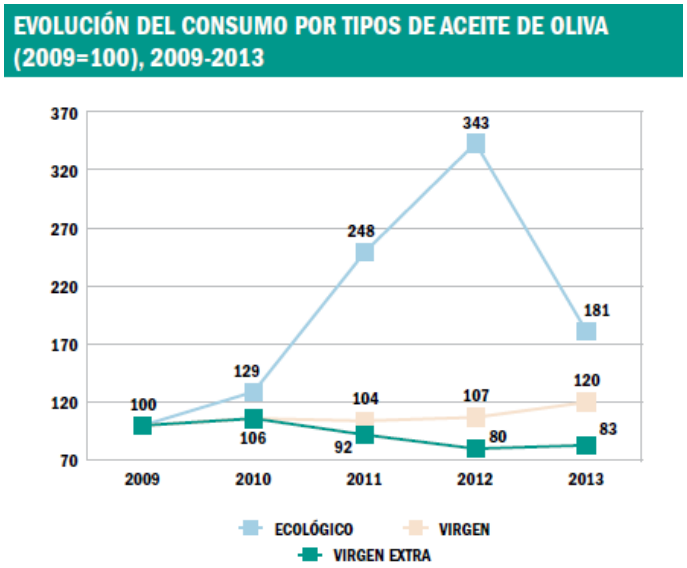
1. La gran distribució és el principal canal de comercialització d'oli d'oliva a Espanya, però també internacionalment
2. La força de la gran distribució impacta en tres àmbits
   1. Increment del poder de compra
   2. Desintermediació
   3. Importància MDD
3. Aparició de nous canals de compra

ÉS INTERESSANT EL SEGMENT ECOLÒGIC?

Canvis en el Mercat
EL ¿NÍNXOL? ECO

Mercat domèstic petit però amb creixements

- El vector de consum és **la salut.**
- Un 1/3 de la població espanyola consumeix o ha consumit productes ecològics
- Dels 9,66L d'oli d'oliva per càpita que es consumeixen a Espanya, només 0,02L ecològics.
- Els líders marquistes introdueixen gammes ecològiques
- El preu de l'oli d'oliva ecològic és un **82% més elevat que el convencional.**



Font: Informe Alimentación en España MERCASA (2014)

Canvis en el Mercat
EL ¿NÍNXOL? ECO

Creixements en **doble dígit** en el consum d'oli d'oliva ecològic

Alemanya

- 9% CAGR entre 2015-2019
- El govern aposta i promou el consum eco

EEUU

- 14% CAGR entre 2013-2018
- 10% de les importacions d'oli d'oliva són ecològics (2011)

Japó

- Major consumidor d'oli d'oliva ecològic espanyol
- El 95% de l'oli d'oliva importat és envasat

Suïssa

- Mercat madur i en creixement
- Consum per càpita anual d'aliments ECO: 177€

Dinamarca

- Consum per càpita anual d'aliments ECO: 162€
- Any 2011: creixement del 113,3€ en consum d'OO Eco

Fonts COI,Revista Biomanantial y Ecoalimenta,The European Market for Organic Food (2013), United States Organic Food Market Forecast & Opportunities, 2018, Germany Organic Food Market Forecast and Opportunities, 2019

Canvis en els Proveïdors
EL ¿NÍNXOL? ECO

4 països elaboren casi el 80% d'oli d'oliva ecològic mundial

1. Espanya
- 170.000 ha (sobre 2,5M ha)
- Còrdova
- *Plan Director del Olivar*

2. Itàlia
- 165.000 ha (sobre 1,35M ha)

3. Tunísia
- 100.000 ha (sobre 1,69M ha)
- Majoritàriament a granel → Manca de Branding

4. Grècia
- En 10 anys han triplicat la superfície destinada a olivars orgànics

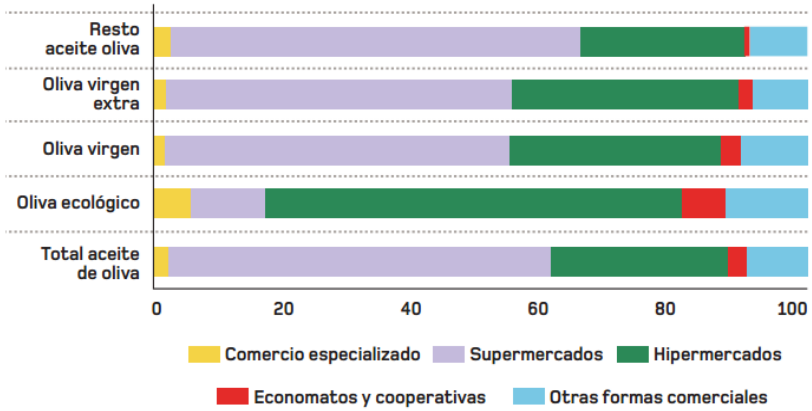
A **Turquia, França, EEUU** i altres països també hi ha un increment del nombre de plantacions que es converteixen a l'ecològic

Fonts: The world of organic agriculture, statistics and trends (2014)

Canvis en el Canal
EL ¿NÍNXOL? ECO

La gran distribució int'l comercialitza el 80% de l'Oli Eco

Cuota de mercado en la distribución de aceite de oliva en España, 2011. Porcentaje

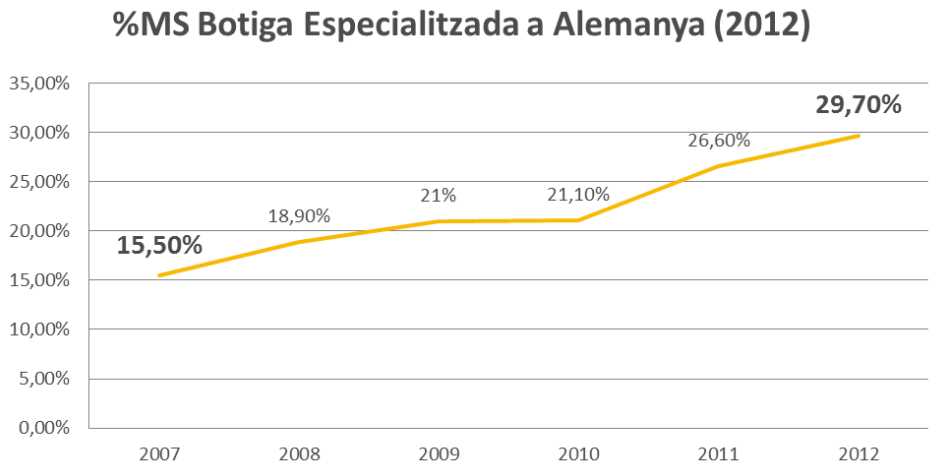


FUENTE: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012).

Fonts: MAGRAMA (2012)

Canvis en el Canal
EL ¿NÍNXOL? ECO

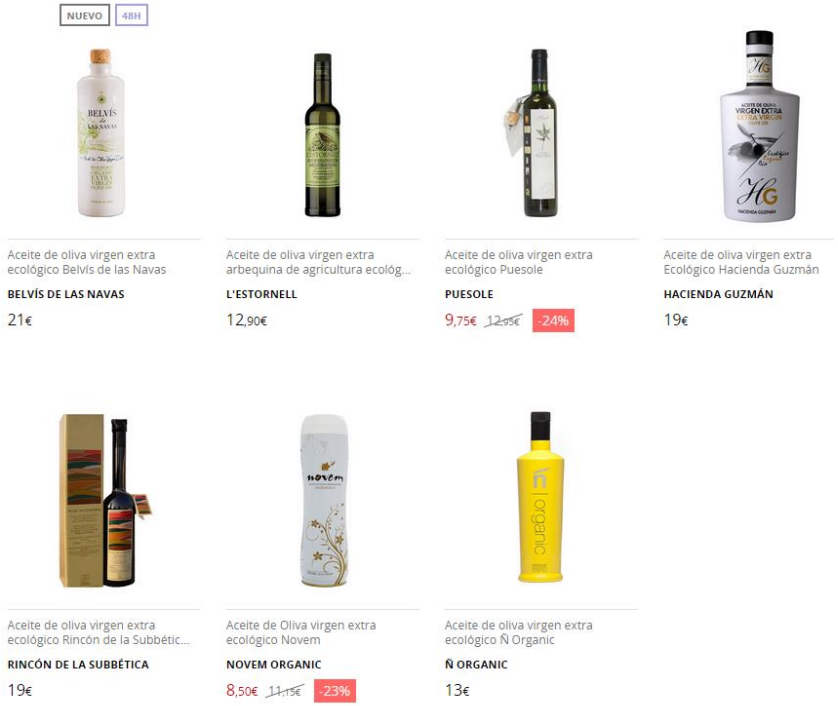
En països sofisticats es consolida un canal específic per a la venta de productes ecològic que guanya terreny a la gran distribució



Font: Ami Öko-landbau 2012

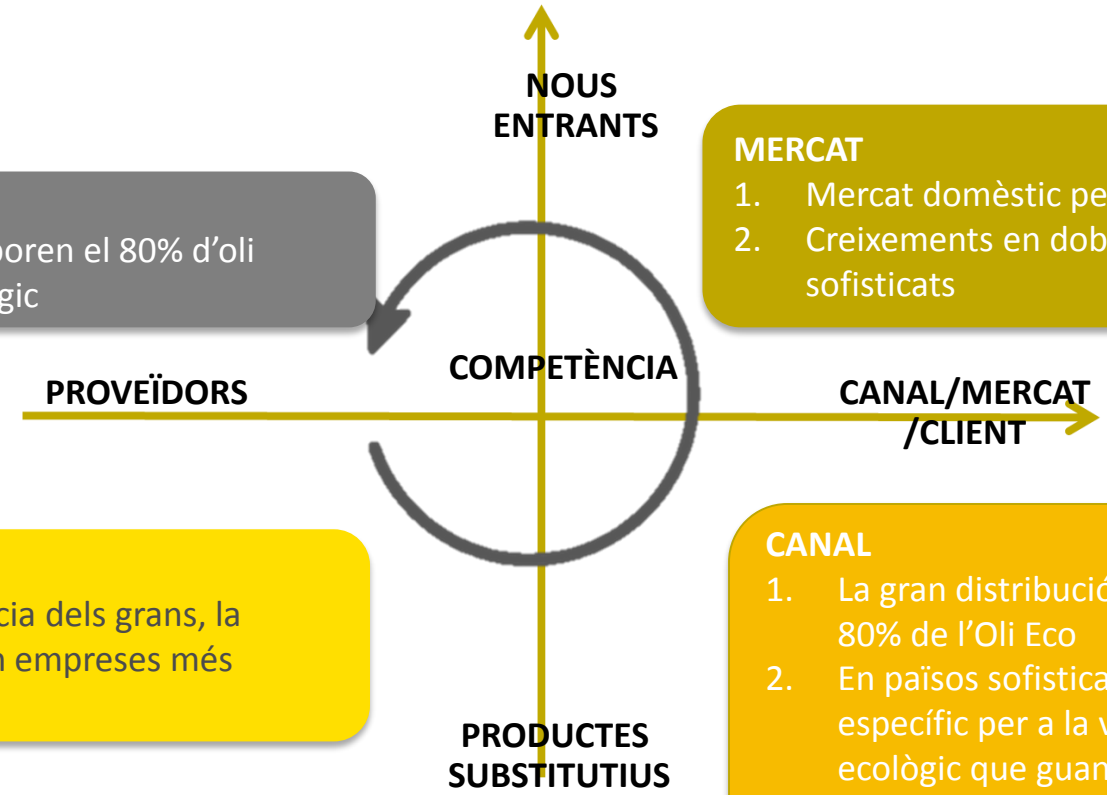
Canvis en el Canal
EL ¿NÍNXOL? ECO

Tot i que les grans envasadores hi tenen una pota, la major part d'empreses competidores són petites



Fonts: Pàgines web empreses, olis d'oliva ecològics disponibles al "El Corte Inglés"

Evolució del negoci



PROVEÏDORS

1. 4 països elaboren el 80% d'oli d'oliva ecològic

MERCAT

1. Mercat domèstic petit però amb creixements
2. Creixements en doble dígit en mercats sofisticats

COMPETÈNCIA

1. Tot i la presència dels grans, la major part són empreses més petites

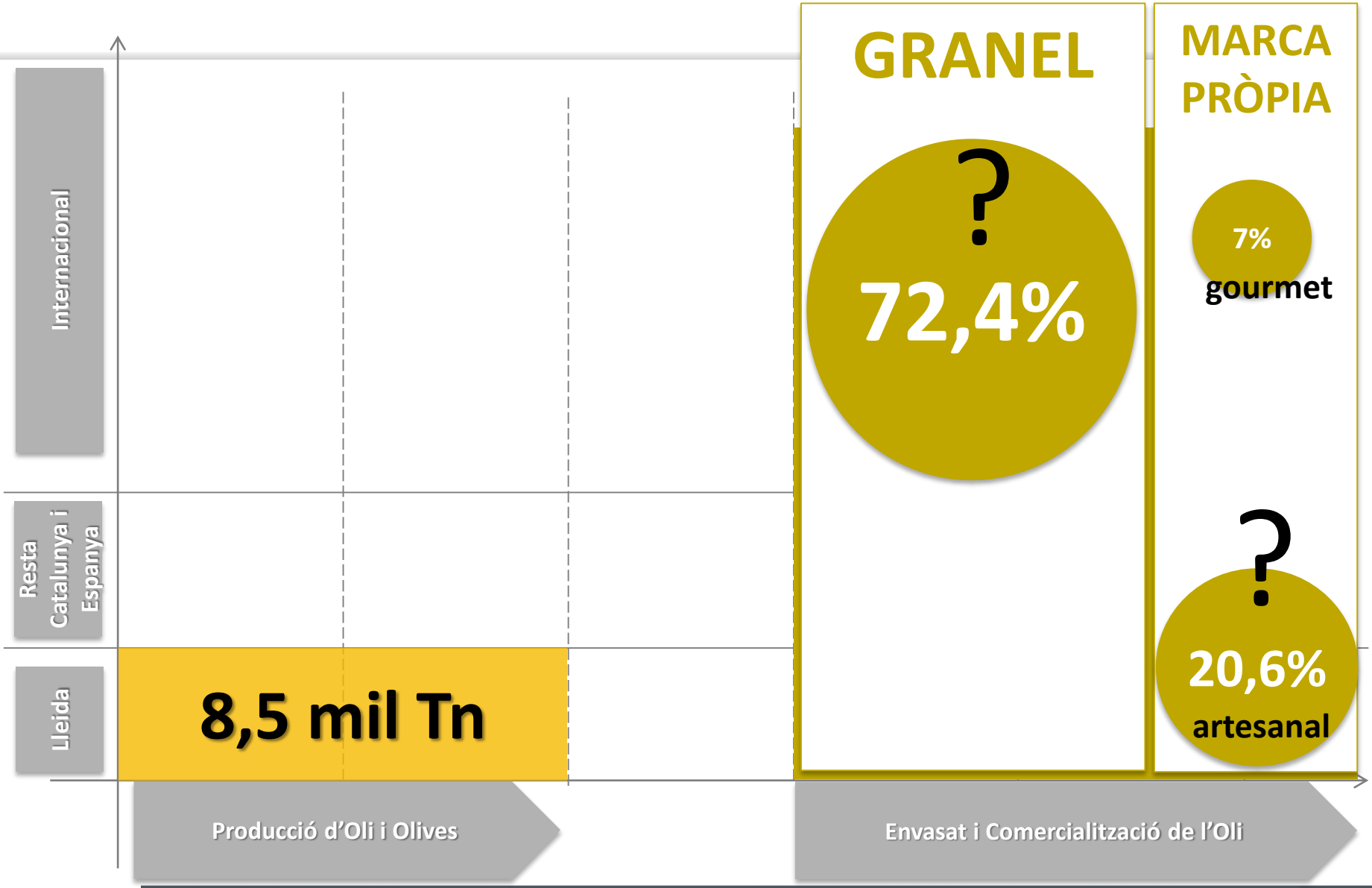
CANAL

1. La gran distribució int'l comercialitza el 80% de l'Oli Eco
2. En països sofisticats es consolida un canal específic per a la venta de productes ecològic que guanya terreny a la gran distribució

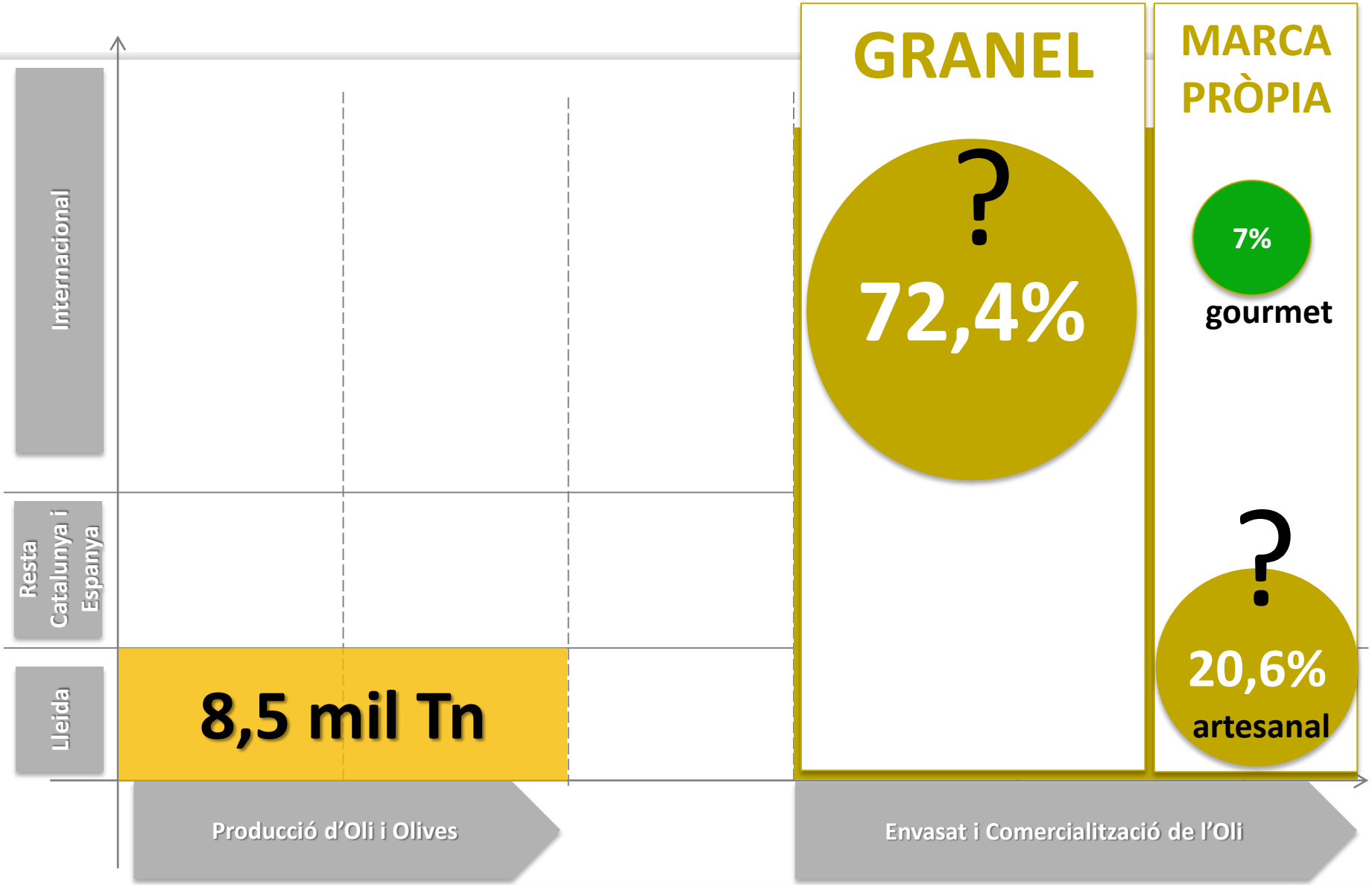
Agenda

- Introducció
- Objectius i treball realitzat
- Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida
- Evolució del negoci
- **Principals reptes de futur i debat**
- Properes passes

És sostenible aquest cluster?

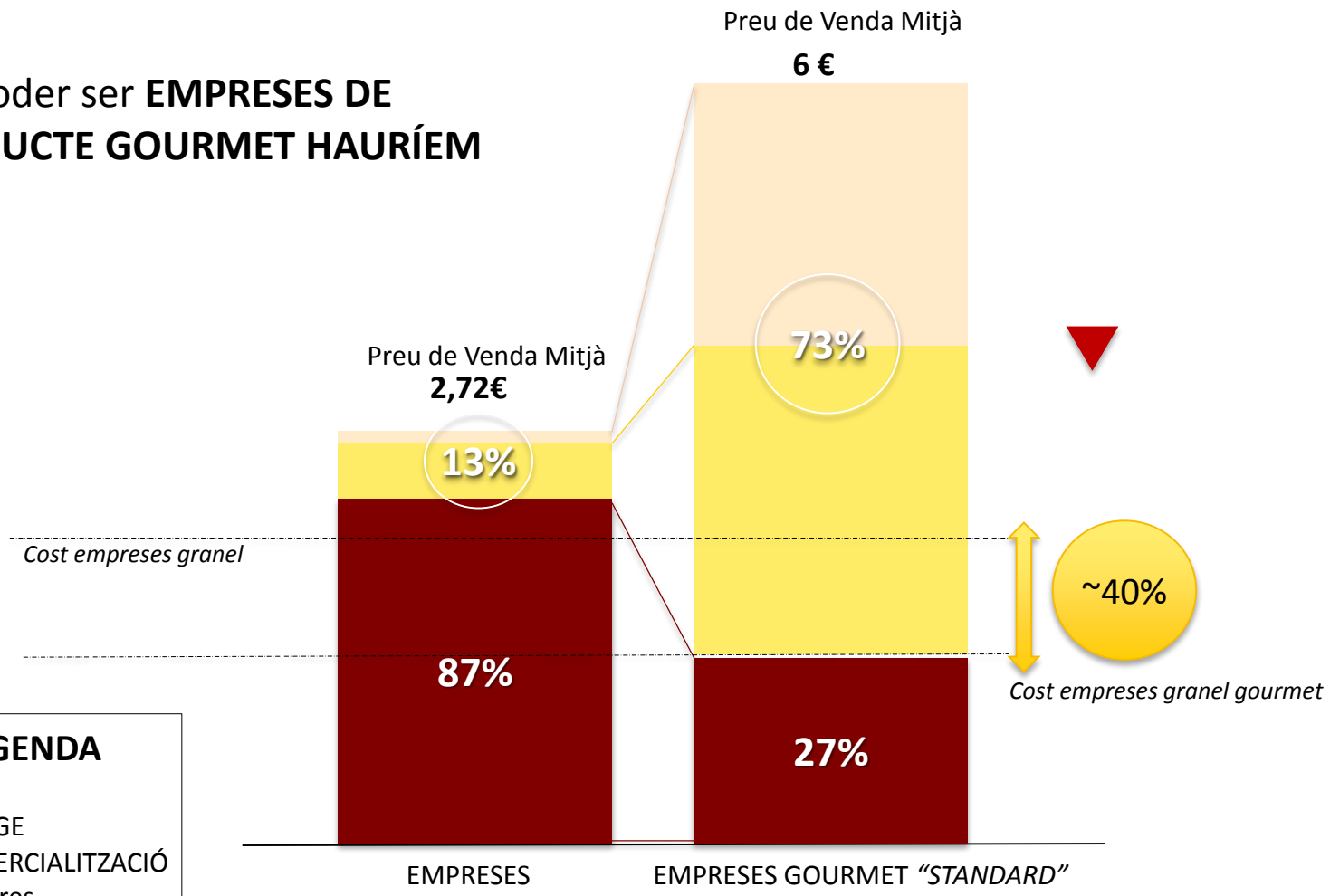


L'estrategia gourmet és la salvació?



Tothom pot ser gourmet?

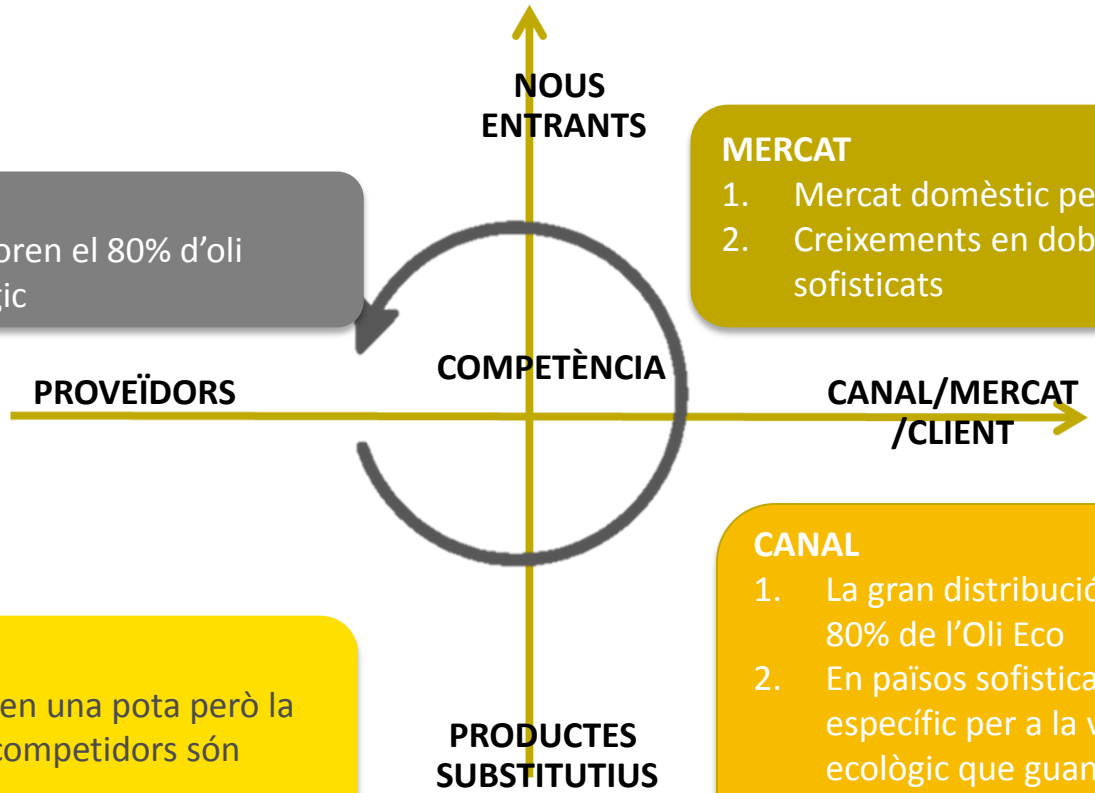
Per poder ser **EMPRESES DE PRODUCTE GOURMET HAURÍEM DE…..**



LLEGENDA

- MARGE COMERCIALITZACIÓ & altres
- PRODUCCIÓ

Podem guanyar pes en el segment ecològic?



PROVEÏDORS

1. 4 països elaboren el 80% d'oli d'oliva ecològic

MERCAT

1. Mercat domèstic petit però amb creixements
2. Creixements en doble dígit en mercats sofisticats

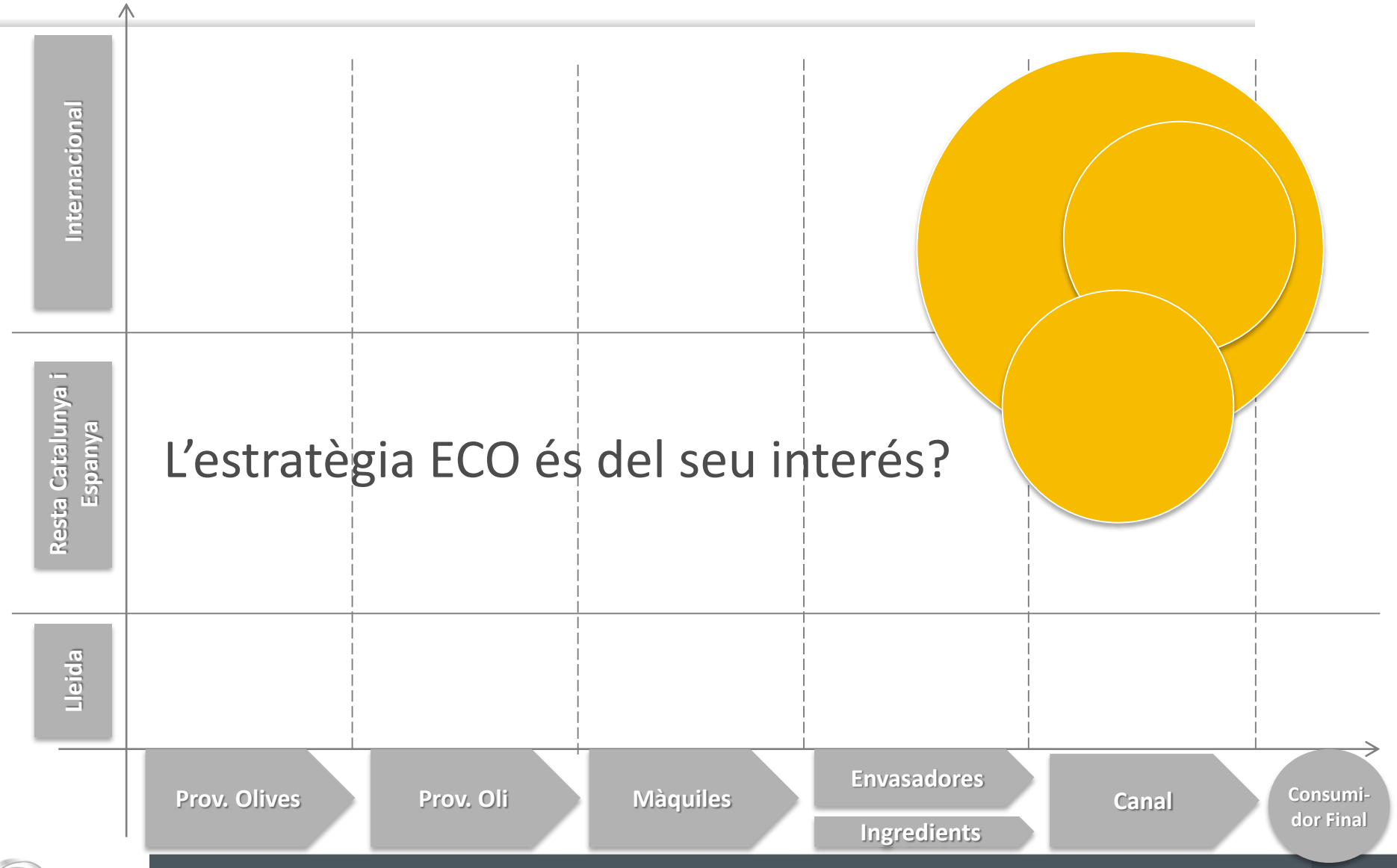
COMPETÈNCIA

1. Els grans hi tenen una pota però la major part de competidors són petits

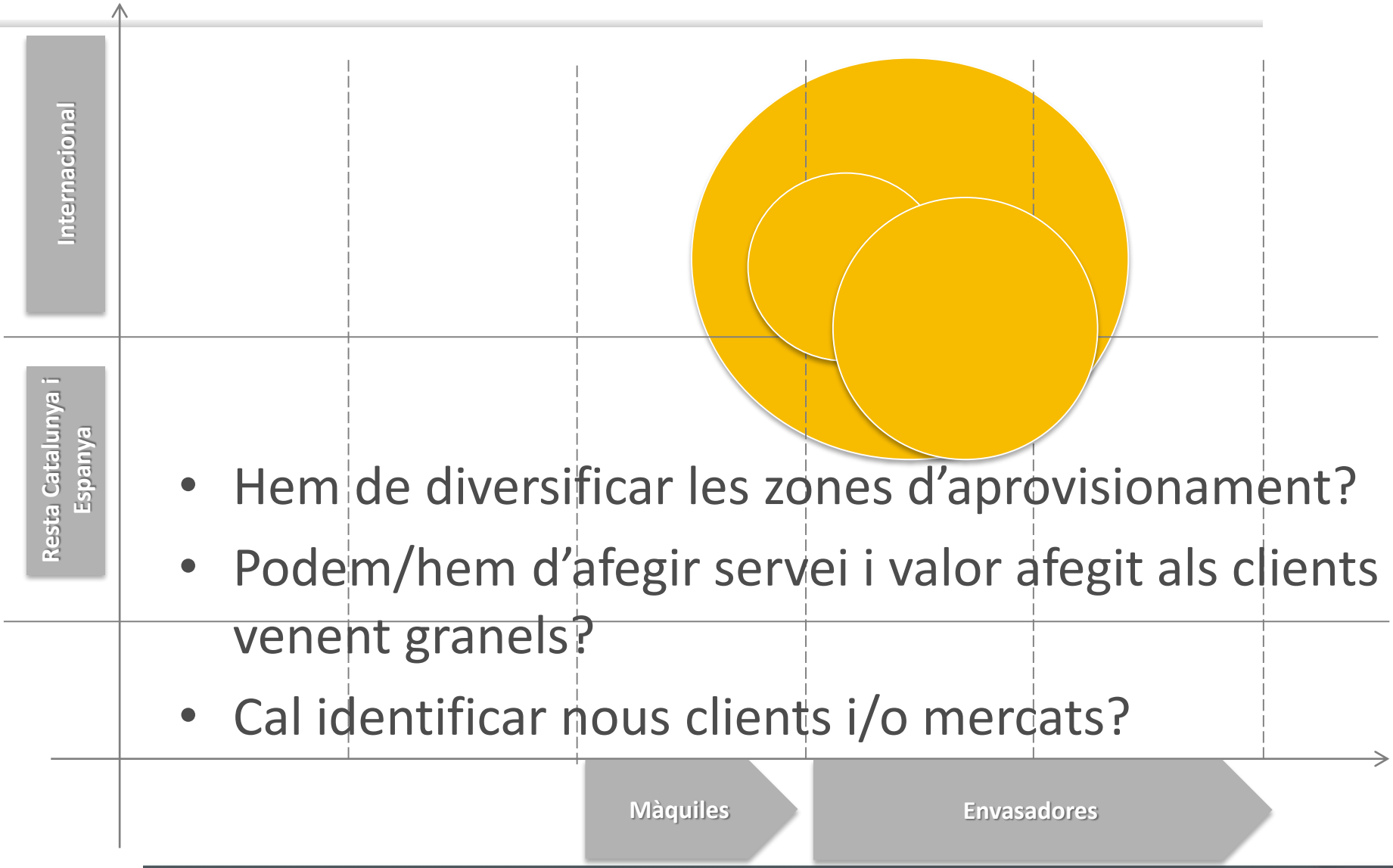
CANAL

1. La gran distribució int'l comercialitza el 80% de l'Oli Eco
2. En països sofisticats es consolida un canal específic per a la venta de productes ecològic que guanya terreny a la gran distribució

Les grans envasadores d'oli



Les empreses granelistes



- Hem de diversificar les zones d'aprovisionament?
- Podem/hem d'afegir servei i valor afegit als clients venent granels?
- Cal identificar nous clients i/o mercats?

Agenda

- Introducció
- Objectius i treball realitzat
- Caracterització del sector oleícola a la provincia de Lleida
- Evolució del negoci
- Principals reptes de futur i debat
- Properes passes

Properes Passes

Mes	Juny				Juliol				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre	
Set.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Fase	FASE 1								FASE 2								FASE 3					
ACTIVITATS	Reunió de Kick Off			Entrevistes amb les empreses de la província de Lleida			Presentació Pública			Reunió de Coordinació	Realització del viatge de referència Set 28/09			Presentació Pública	2 Grups de Treball				Presentació Pública		Entrega de l'Informe Final	

CONTINGUT

- **Reunió de Kick Off** per ajustar expectatives i planificar el projecte
- Analitzar el **"qui és qui?"** en el sector oleícola de Lleida
- Elaborar **una base de dades segmentada** del sector
- **Detectar i analitzar grosso modo les tendències del sector**
- Realització **d'una presentació pública** amb les conclusions de l'anàlisi amb les empreses del sector

- **Anàlisi en profunditat de les principals tendències de futur del negoci** (Local i Int'l)
- **Realització d'un viatge de referència**
- **Identificar les opcions estratègiques** del negoci oleícola així com **els factors crítics d'èxit** per cada una de les opcions
- Adaptar l'anàlisi anterior a la realitat de les empreses i agents del sector de l'oli a Lleida obtenint una **visió de futur del clúster**
- Realització d'una **presentació pública**

- **Identificació de les línies d'actuació**
- Realització de **dos grups de treball** amb els empresaris per consensuar les línies d'actuació així com algunes de les accions clau
- **Elaboració d'un pla d'actuacions**
- **Presentació pública i consens i priorització del pla d'accions elaborat**