

IN.AVE X Globaliza

Internacionalización
de Productos y Servicios
de Base Territorial





INternacional.AVE

Internacionalización de Productos y Servicios de Base Territorial





1.

INternacional.AVE

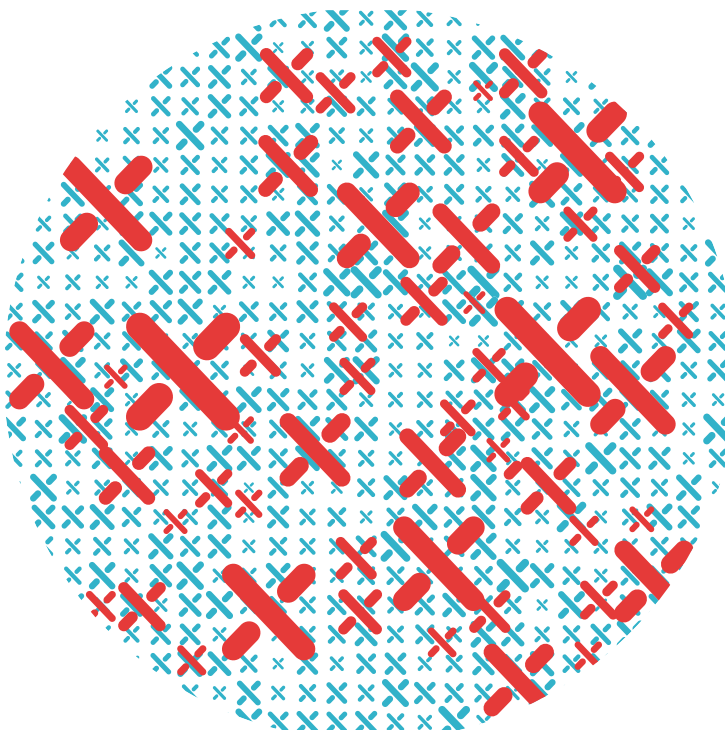
1.

Internacional.AVE

La promoción de productos y servicios de base territorial asume hoy en día un papel importante en la cohesión y mantenimiento de la estructura identitaria de los territorios, que permite diversificar las fuentes de ingresos y potenciar la multifuncionalidad del espacio rural. En este contexto, los emprendedores a menudo se enfrentan a un desafío dual, dado que deben recuperar el legado territorial y restablecer las tradiciones locales y, al mismo tiempo, introducir factores de innovación, acordes con las exigencias de los mercados actuales.

La internacionalización de los productos y servicios basados en activos locales es fundamental para que el territorio, en general, y los productores locales, en particular, puedan apropiarse de los beneficios del proceso de la globalización en su totalidad. Sin embargo, por lo general, los productores locales y los agentes de desarrollo no están organizados en sectores o consorcios, lo que minimiza el efecto de escala que sería posible obtener si existiera una mejor organización en torno a los factores críticos de éxito.

El proyecto INternacional.AVE tiene como objetivos generales efectuar el análisis y el estudio del potencial de internacionalización de los productos y servicios de base territorial, existentes y emergentes, en la región del Ave, e indicar soluciones transversales que contribuyan a potenciar las actividades productivas de base territorial.



INternacional.AVE se enmarca en tres áreas de especialización de RIS3 NORTE 2020: **“Cultura, creación y moda”**, **“Sistemas agroambientales y alimentación”** y **“Capital simbólico, tecnologías y servicios turísticos”**. La elección de estas áreas de especialización se justifica por su importancia en el conjunto de las actividades económicas de la región del Ave, por su carácter completo y por el capital de experiencia técnica y de saber hacer acumulado en el territorio.



La metodología del proyecto se basa en instrumentos participativos, individuales (entrevistas) y colectivos (grupos de enfoque sectoriales y territoriales). Participaron productores locales, representantes de empresas y de asociaciones empresariales, así como representantes de entidades públicas, en particular de los municipios que integran la CIM del Ave. El proceso de elaboración del diagnóstico y de la estrategia se ha perfeccionado de forma sistemática a través de ciclos periódicos de retroalimentación.







2.

Desarrollo Territorial e Internacionalización

2.

Desarrollo Territorial e Internacionalización

El objetivo último del desarrollo es la mejora de la calidad de vida de las poblaciones. Esto presupone tanto el aumento del nivel de ingresos, como la mejora del acceso a bienes y servicios de naturaleza social o inmaterial y la atención sanitaria o los servicios educativos. Estos aspectos, junto con la cultura, la capacidad y la calidad institucional, son variables clave para inducir procesos de desarrollo duraderos, es decir, capaces de aprovechar las oportunidades y de enfrentar las amenazas resultantes de los cambios estructurales en los ámbitos económico, social y tecnológico.

En las últimas décadas, en particular en Europa, se han afirmado estrategias de desarrollo que incorporan un nuevo elemento: el territorio. La consideración de este nuevo elemento obliga a tener en cuenta las particularidades de los espacios, de sus agentes y de las relaciones que se establecen entre ellos. Así, los ámbitos locales asumen un papel cada vez más importante en la comprensión de los procesos de transformación económica y social.



Paradójicamente, la importancia de las estrategias diferenciadas de ámbito territorial se fomentó con el proceso de globalización: a la homogeneización de modelos de producción y de consumo masivo se contraponen la demanda de nuevos productos y servicios con características específicas y de difícil reproducción.

Estas características específicas surgen de aspectos únicos e irrepetibles como la identidad, la historia y los recursos materiales e inmateriales que existen a nivel local, así como de la capacidad institucional y de autoorganización y concertación de los agentes territoriales. Es en este marco que los procesos endógenos de desarrollo y las lógicas de organización *bottom up* resultan absolutamente fundamentales para garantizar el desarrollo y la calidad de vida.



En términos económicos, el objetivo último del desarrollo endógeno es la mejora de la competitividad territorial, entendida como la capacidad efectiva de un territorio para ampliar su capacidad de producción de forma sostenible, basándose en la inversión empresarial y en el incremento de la productividad. Desde el punto de vista de la gestión, el incremento de la competitividad territorial presupone el desarrollo de ventajas competitivas, basadas en el aprovechamiento y la potenciación de los recursos locales, así como en la construcción y el desarrollo de capacidades. Desde el punto de vista de la competencia, la competitividad de un territorio deriva de su capacidad para desarrollarse de forma sostenible, en un contexto de competencia cada vez más globalizado.

El desarrollo territorial está cada vez más asociado a elementos como el paisaje, tanto el natural como el construido, las tradiciones, fiestas y rituales, la artesanía, la gastronomía o determinados modos de vida. El valor añadido de la producción de base territorial tiene su origen en los elementos diferenciadores que le confieren dimensiones, como la tradición, la historia o la naturaleza. Estos elementos diferenciadores son precisamente los que configuran producciones que se enmarcan en nichos con potencial en los mercados mundiales. El posible interés por estas producciones en los mercados internacionales justifica la aplicación de estrategias territoriales y la creación de instrumentos que apoyen los procesos de internacionalización de los productores. Los ingresos procedentes de estos procesos deben aprovecharse para inducir el desarrollo a nivel local y mejorar los estándares de vida a esta escala.







3.

**Agrupaciones de
Productos y Servicios de
Base Territorial:
Diagnóstico y Análisis**

3.

Agrupaciones de Productos y Servicios de Base Territorial: Diagnóstico y Análisis

Con el fin de clasificar y analizar la gama de productos y servicios de base territorial del Ave, así como de proyectar una estrategia para impulsar la internacionalización de esas producciones, se identificaron cuatro grandes agrupaciones (nichos) de productos y servicios: i) Alimentaria/Bio; ii) Artesanía; iii) Turismo/Bienestar; y iv) Otros. Esta identificación se basa en la metodología participativa adoptada en el proyecto y en un análisis de *benchmarking* destinado a validar opciones y propuestas. Cada una de las agrupaciones incluye varias áreas dentro de las cuales los distintos productos se clasifican en dos grandes segmentos: tradicional y nuevas tendencias.

Para cada una de las principales agrupaciones (se excluye el grupo «Otros») se identifican distintas oportunidades para potenciar negocios de base territorial, así como las principales ventajas que el territorio del Ave ofrece para apoyar el desarrollo endógeno y el crecimiento de estas producciones de base local.

Agrupaciones de productos y servicios de base territorial

Área	Segmento		
	Tradicional	Nuevas Tendencias	
Agroalimentaria/Bio	Bebidas	Vino; Licores	Cerveza artesanal
	Frutos/Setas	Castaña	Frutos rojos; Kiwi; Setas biológicas
	Miel/Queso	Miel; Queso	
	Ahumados/Carne	Carne Barrosã; Carne Maronesa; Ternera (Fafe); Ahumados (Vieira do Minho)	
	Bollería/Panadería	Bolinhol; Pão-de-ló (roscon); Cavacas; Dulces de yema; Pan de maíz; Mermeladas	
	Plantas	Hierbas aromáticas	Plantas <i>in vitro</i> ; Kits de cultivo
Artesanía	Orfebrería	Orfebrería	Joyas de autor
	Textil	Lana; Filigrana ganchillo	
	Otros	Alambiques; Productos de paja; Productos de madera e alambre; Herreros tradicionales	
Turismo/Bienestar	Cosmética		Jabones termales; Aceites esenciales
	Turismo	Casas rurales; Alojamiento local	Animación turística; Circuitos de bicicleta; Deportes extremos y de naturaleza
Otros	Granitos	Granito amarillo	

3.1

Agrupación Agroalimentaria/Bio

El actual contexto de mercado permite identificar un conjunto de oportunidades que los productores del Ave pueden explotar, para potenciar sus negocios y aumentar su componente internacional:

- La existencia de consumidores cada vez más informados y conscientes de sus elecciones en el momento de la compra.
- La consolidación de las tendencias de consumo de productos locales, ecológicos, promotores de la sostenibilidad y protegidos por certificaciones y denominaciones de origen.
- El interés por productos extranjeros de calidad en terceros países.
- La sensibilidad creciente de la mediana y gran distribución por las producciones locales: interés en su distribución puntual (mediante campañas) o sistemática (cuando existe suficiente oferta).
- El reconocimiento del carácter estratégico del sector alimentario y de su impacto positivo sobre el medio rural, la ocupación del territorio y el paisaje, entre otros.
- La existencia de asociaciones sectoriales con potencial para desarrollar instrumentos compartidos que impulsen el negocio, especialmente en la dimensión de comercialización.
- El incremento de la actividad turística en la región y la intensificación de los vínculos entre turismo y gastronomía y turismo y experiencias locales.

En este ámbito, los productores locales disfrutaban de un conjunto de ventajas, relacionadas con los recursos endógenos y con su posicionamiento territorial, que deberán utilizar para desarrollar sus negocios:

- La existencia de *know-how* local específico en determinados tipos de producciones.
- En muchos casos, el hecho de que se trate de una actividad vocacional, relacionada con la familia y con las tradiciones locales.
- En otros casos, el hecho de ser una actividad alternativa (segunda elección) para emprendedores con formación que ven en las producciones locales una fuente de ingresos y realización profesional más sostenible, más armónica y asociada a una mejor calidad de vida.
- La capacidad de producción sin explotar, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades locales.
- La buena imagen de determinadas producciones, sobre todo cuando están asociadas a determinados tipos de variedades o razas.
- La posibilidad de utilizar la marca Minho como elemento unificador y de reconocimiento fuera del territorio.
- La proximidad de mercados con una dimensión importante, en particular el Área Metropolitana de Oporto y la aglomeración de población de Baixo Minho, incluido el Cuadrilátero formado por Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão y Guimarães.
- La disponibilidad de programas de financiación con fondos comunitarios para impulsar proyectos empresariales en áreas clave para las producciones locales.

3.2

Agrupación Artesanía

Los actuales cambios en el ámbito de las producciones artesanales, tanto en el lado de la demanda, como en el lado de la oferta, permiten alinear un conjunto de oportunidades para el sector de la artesanía en el Ave que podrán potenciar las ventas de productos con un fuerte componente endógeno, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales. Las más destacadas son:

- La existencia de nichos de consumidores interesados en la adquisición de productos de artesanía vinculados al territorio y al patrimonio cultural, con fines de preservación y acumulación de valor.
- El considerable potencial de demanda de algunas producciones, según las condiciones actuales o con modificaciones, incluida la definición de estrategias de *marketing* y la adopción de planteamientos comerciales más profesionalizados, la incorporación de elementos de diseño contemporáneo, la personalización de producciones y la creación de ediciones limitadas.
- El potencial aprovechamiento de sinergias con sectores como el turismo cultural, gastronómico, rural, de naturaleza o de experiencia.
- Las posibilidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (TIC) para dar a conocer, promover y vender las producciones locales en los mercados digitales.
- El potencial sin explotar en materia de colaboración y cooperación entre productores.
- Las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen en el diseño y la producción, así como en la gestión empresarial

En el Ave existen un conjunto de elementos susceptibles de valorización por el mercado, que deben explotarse para potenciar las actividades artesanales y generar ingresos a través de las ventas en los mercados nacional e internacional, en particular:

- La existencia de un capital de conocimiento y experiencia territorialmente concentrado en determinados tipos de producciones, en particular en la orfebrería y en el sector textil, con dominio de las técnicas y de las producciones.
- En la mayoría de los casos, el hecho de ser actividades vocacionales aprendidas en el seno de la familia donde los predecesores transfieren el conocimiento y el saber hacer a los más jóvenes.
- La posibilidad de aumentar la producción teniendo en cuenta los recursos y competencias locales, a pesar de que los procesos de formación en el sector sean extremadamente largos, ya que el aprendizaje se basa en gran medida en la experiencia y las horas de trabajo acumuladas.
- El reconocimiento de la artesanía como una actividad cultural y patrimonial a preservar.
- La buena imagen de la mayoría de las producciones artesanales, en particular aquellas con características de exclusividad.
- En algunos casos, la existencia de productos con profundos rasgos distintivos, tanto en el proceso de producción, como en el resultado final, que facilitan la diferenciación de sus potenciales competidores.
- La presencia creciente de las producciones en puntos de venta cualificados, especialmente en espacios multimarca, donde los productos artesanales del Ave se exhiben junto a marcas de renombre internacional.
- En el caso de la orfebrería, la posibilidad de utilizar la referencia *Filigrana Portuguesa* que confiere un status de calidad y reconocimiento a los productos fuera del territorio, tanto en Portugal como en algunos mercados extranjeros.
- La disponibilidad de programas de financiación con fondos comunitarios para desarrollar aspectos clave para los negocios dedicados a las producciones artesanales.

3.3

Agrupación Turismo

Los cambios estructurales en los mercados relacionados con el ocio y el aprovechamiento de los tiempos libres configuran un conjunto de oportunidades para territorios con características diferenciadoras que pueden inducir una demanda procedente del resto del país y de mercados emisores externos. Entre las más importantes destacan:

- El buen comportamiento del mercado turístico portugués y europeo en materia de visitantes, estancias, ingresos y generación de empleo. El turismo es cada vez más un sector estratégico, tanto en las economías en desarrollo como en las economías avanzadas.
- El fuerte crecimiento del número de turistas extranjeros en Portugal en los últimos cinco años, especialmente en la modalidad short-breaks.
- Las buenas perspectivas de crecimiento del sector, teniendo en cuenta la mejora generalizada de la situación económica de los mercados de referencia.
- El potencial turístico sin explotar, especialmente en los segmentos cultural, gastronómico, rural, de naturaleza y de experiencia (interpretación emocional).
- La buena accesibilidad y el número creciente de conexiones desde el aeropuerto Sá Carneiro a las ciudades europeas ofrecen un gran potencial.
- La posibilidad de establecer acuerdos de colaboración con territorios cercanos, en Portugal y Galicia, y con territorios de otros países en el ámbito de las redes europeas.
- El potencial sin explotar en el desarrollo de proyectos que integren turismo y ocio.
- La voluntad política de resolver problemas de coordinación entre las administraciones y de articular políticas de desarrollo territorial, en general, y rural, en particular.

En el marco del turismo, el territorio del Ave dispone de una serie de fortalezas vinculadas a los recursos naturales, al patrimonio y a las infraestructuras, que le concede una clara ventaja competitiva para atraer a turistas y visitantes:

- La disponibilidad de infraestructuras, equipos y servicios de calidad.
- La variedad de paisajes y ecosistemas con espacios naturales únicos de gran interés turístico.
- La existencia de un patrimonio histórico y cultural bien conservado (recuperado y rehabilitado), en entornos recalificados, con interés turístico y cultural.
- El patrimonio etnográfico singular (Minhoto) potenciador del atractivo turístico.
 - La tradición agrícola, vitivinícola, industrial y artesanal con potencial multiplicador de la competitividad del sector turístico.
- La creciente, cualificada y diversificada oferta de alojamiento, sobre todo en los segmentos rural y local.
 - El legado de los grandes acontecimientos celebrados en la región en los últimos años, especialmente Guimarães 2012 - Capital Europea de la Cultura, sobre todo en materia de dinámica cultural y de experiencia en la acogida de visitantes y turistas.
- El encanto que ejercen los segmentos rural y de naturaleza en los mercados de proximidad.
- La proximidad de mercados con una dimensión importante, en particular el Área Metropolitana de Oporto y la aglomeración de población de Baixo Minho, incluido el cuadrilátero formado por Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão y Guimarães, así como las regiones fronterizas de España.
- La posibilidad de utilizar la marca Minho como elemento unificador y de reconocimiento fuera del territorio.
- La disponibilidad de programas de financiación con fondos comunitarios para impulsar proyectos empresariales en áreas clave para la oferta y los servicios turísticos.
- La importante mejora de los sistemas de gestión, comercialización y calidad, así como de la cualificación de los recursos humanos de las unidades de alojamiento y de la oferta turística en general en los últimos años.





4.

Recomendaciones

Utilizando la mencionada metodología participativa adoptada y recurriendo a un análisis de *benchmarking* para cada una de las agrupaciones, se propone una matriz estratégica para la internacionalización. Las diversas matrices incluyen estrategias en función de los objetivos sectoriales, así como vectores de intervención y acciones específicas a su materialización.



Aunque existen intervenciones sectoriales bien definidas, del diagnóstico realizado se deduce que existen problemas estructurales que exigen soluciones transversales en materia de producciones de base territorial. Los principales problemas que afectan a todos los grupos identificados son:

- El déficit de dimensión y la falta de organización sectorial - atomización productiva y desaprovechamiento del potencial sinérgico.
- Las barreras para acceder a la demanda final, para preservar los márgenes y conocer las preferencias y tendencias - falta de acceso directo e informado a los consumidores finales y a los intermediarios pertinentes.



Teniendo en cuenta los problemas estructurales identificados en el marco del proyecto, se propone la creación y el cumplimiento de dos instrumentos transversales: un **Consortio de Exportación** y un **Centro de Servicios Compartidos**.

El Consortio de Exportación para las producciones de base territorial del Ave

Un consorcio de exportación es una entidad independiente, participada por un conjunto de empresas u otras entidades, cuya intervención se limita a las actividades de internacionalización, en general, y de exportación, en particular. Las empresas asociadas conservan su personalidad jurídica y mantienen su independencia operativa y de gestión.

Las empresas que constituyen un consorcio de exportación tienen como objetivo alcanzar sinergias y aumentar su competitividad, así como reducir los riesgos y los costes de la internacionalización. La formación de un consorcio puede ser promovida por empresas que desean acceder y crecer a/en los mercados internacionales, pero también puede ser de iniciativa pública.

Por lo general, los consorcios de exportación surgen con la finalidad de concentrar la oferta atomizada y dispersa, así como realizar operaciones de exportación de forma continua y organizada. La escala que ofrece el consorcio optimiza la gestión de recursos y capacidades, al mismo tiempo que aumenta el potencial de penetración y operación en los mercados internacionales. En el caso de los productores de base territorial del Ave, el Consortio deberá centrarse en la organización de las funciones de exportación en sentido amplio (incluida la logística y el almacenamiento), en el análisis de los mercados y clientes potenciales, así como en la identificación de socios para la comercialización de la producción en los mercados internacionales.



El Centro de Servicios Compartidos para las producciones de base territorial del Ave

Un centro de servicios compartidos es una entidad especializada en ofrecer servicios altamente negociables para distintas empresas o productores, con el fin de reducir costes, consolidar funciones administrativas y de apoyo, así como obtener sinergias. Este modelo organizativo contribuye a mejorar la eficiencia y el control de procesos. También permite que cada empresa o productor esté centrado en su *core business* y en las operaciones de mayor valor añadido. Así, los productores pueden mantener el foco en los aspectos de su negocio que le confieren ventajas competitivas, mientras que una entidad especializada se dedica al desarrollo de tareas menos importantes desde el punto de vista estratégico.

En el caso del Ave, el centro de servicios compartidos deberá apoyar a los productores de base territorial, ofreciendo funciones y competencias en las áreas de: i) *Marketing* convencional; ii) *e-Business* (*marketing* digital, gestión de redes sociales y contenidos digitales, **pricing**, *business analytics* y desarrollo de tiendas virtuales multiproducto, entre otros); iii) Financiación (identificación de oportunidades, presentación de candidaturas y seguimiento de proyectos); y, iv) Formación y capacitación (en áreas de especialización sectoriales y en ámbitos transversales de los negocios).

Más información en:

**CIM do Ave - Comunidade
Intermunicipal do Ave**
Rua Capitão Alfredo Guimarães, 1
4800-019 Guimarães
253 422 400

inave@cim-ave.pt
inave.cim-ave.pt

