

# ANÁLISIS DE MERCADO DEL SECTOR CITRÍCOLA ANDALUZ

Palma del Río (Córdoba), 29 de enero de 2010

# ÍNDICE

1. Objetivos	3
2. Metodología de trabajo	5
3. Caracterización del Sector Citrícola	7
4. Canales de Comercialización y Operadores que intervienen en la Comercialización de Cítricos.	13
5. Caracterización del Proceso de Compra y Comercialización	16
6. Importancia de la Calidad en el Sector Citrícola	19
7. Posicionamiento Exterior (penetración) del Sector Citrícola Andaluz	22
8. Competencia Exterior del Sector Citrícola	28

# 1. Objetivos

# OBJETIVOS

- Identificar y analizar la **OFERTA** real de cítricos de Andalucía.
- Analizar los principales **CANALES** de comercialización, sus agentes y características más relevantes
- Analizar los principales **MERCADOS DE DESTINO**
- Identificar y analizar la **COMPETENCIA** de los productos y operadores andaluces
- Identificar las **TENDENCIAS DEL MERCADO**
- Proponer **OBJETIVOS Y LÍNEAS MAESTRAS ESTRATEGICAS DE ACTUACIÓN**

## 2. Metodología de trabajo

# METODOLOGÍA

- Primera Fase: Recogida, identificación y análisis de datos.
- Segunda Fase: Recopilación de nueva información a partir de la realización de entrevistas.
  - Identificación y Caracterización de los principales mercados de destino para el Sector Citrícola Andaluz.
- Tercera fase: Análisis de la información obtenida en las fases anteriores e interpretación de resultados.
- Cuarta fase: Redacción y entrega del “Análisis de mercado del Sector Citrícola Andaluz”.



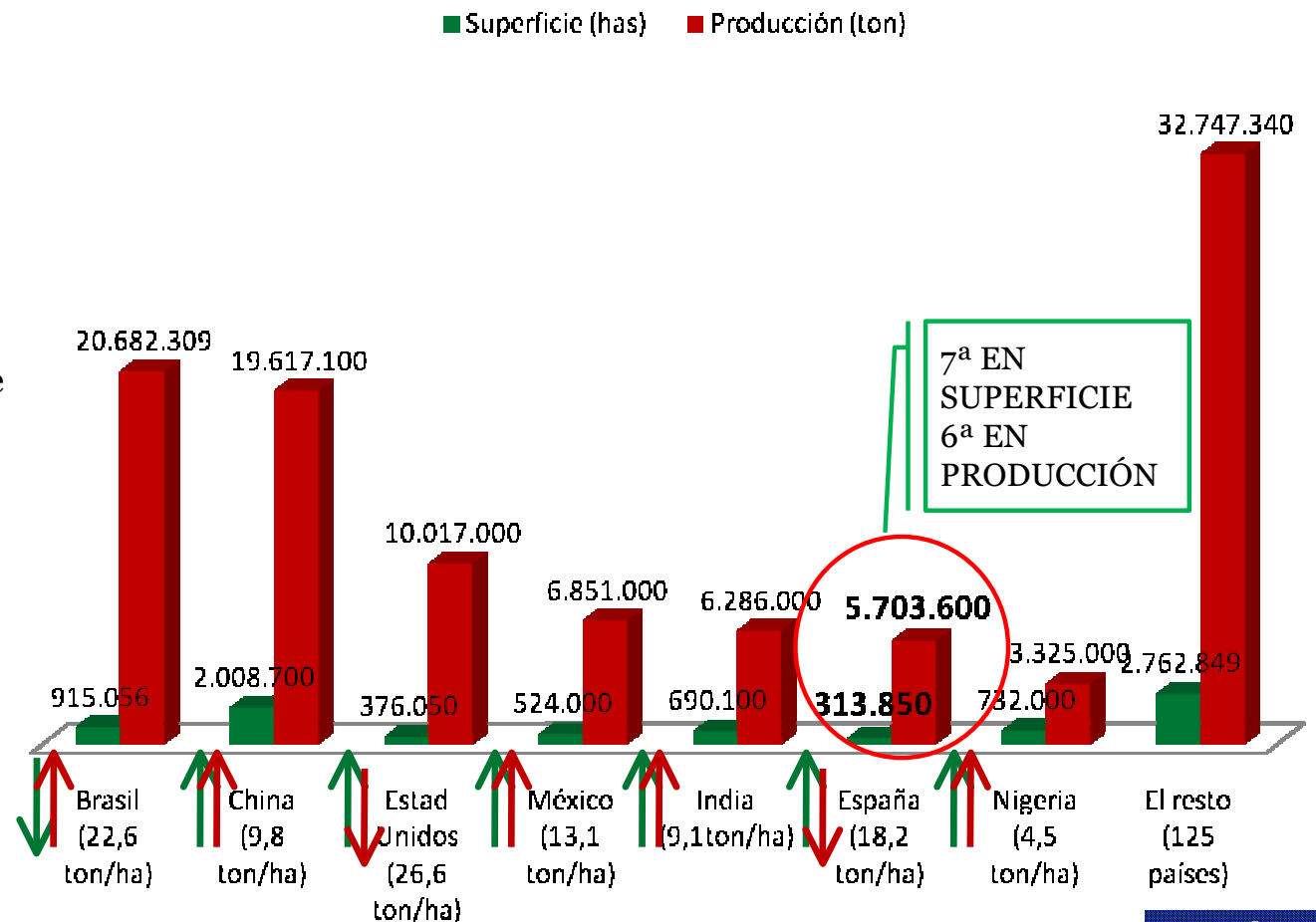
## 3. Caracterización del Sector Citrícola

- ❖ **SUPERFICIE vs PRODUCCIÓN MUNDIAL**
- ❖ **SUPERFICIE EN ESPAÑA**
- ❖ **SUPERFICIE EN ANDALUCÍA**
- ❖ **PRODUCCIÓN**
- ❖ **CONSUMO**

# SUPERFICIE vs PRODUCCIÓN MUNDIAL

- Tendencia (2003-2007 → CRECIMIENTO)
- Principal especie: NARANJO
- Con mayor crecimiento: MANDARINO
- Brasil y EEUU, principales productores de NARANJA → +70% a TRANSFORMADO
- China: líder en MANDARINAS
- ESPAÑA, 2º productor de MANDARINAS
- México y Argentina: LIMONES

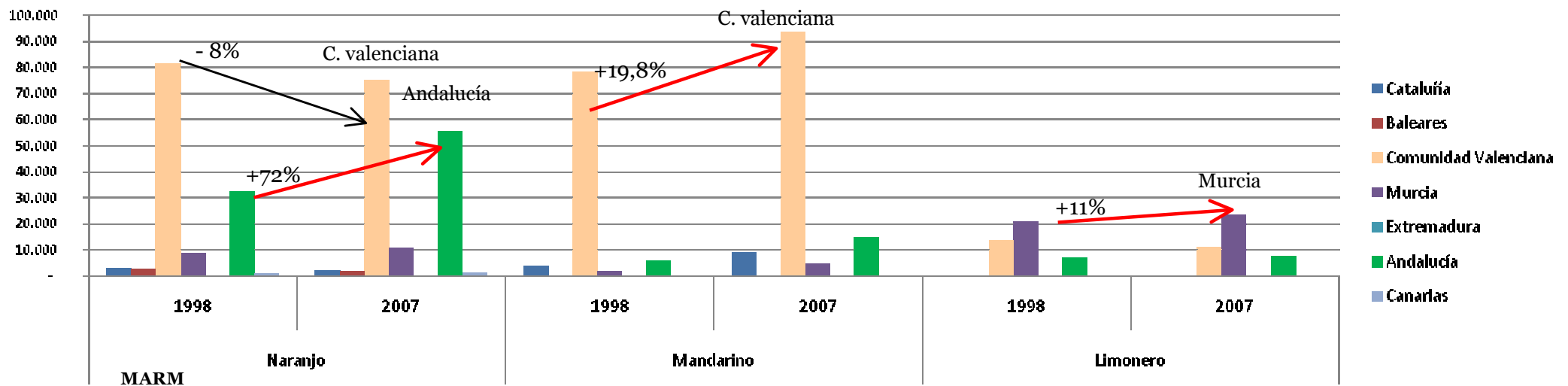
## SUPERFICIE vs PRODUCCIÓN CITRÍCOS MUNDIAL (2007)





# SUPERFICIE EN ESPAÑA

ESPAÑA: DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE CITRÍCOLA POR ESPECIE Y AUTONOMÍA



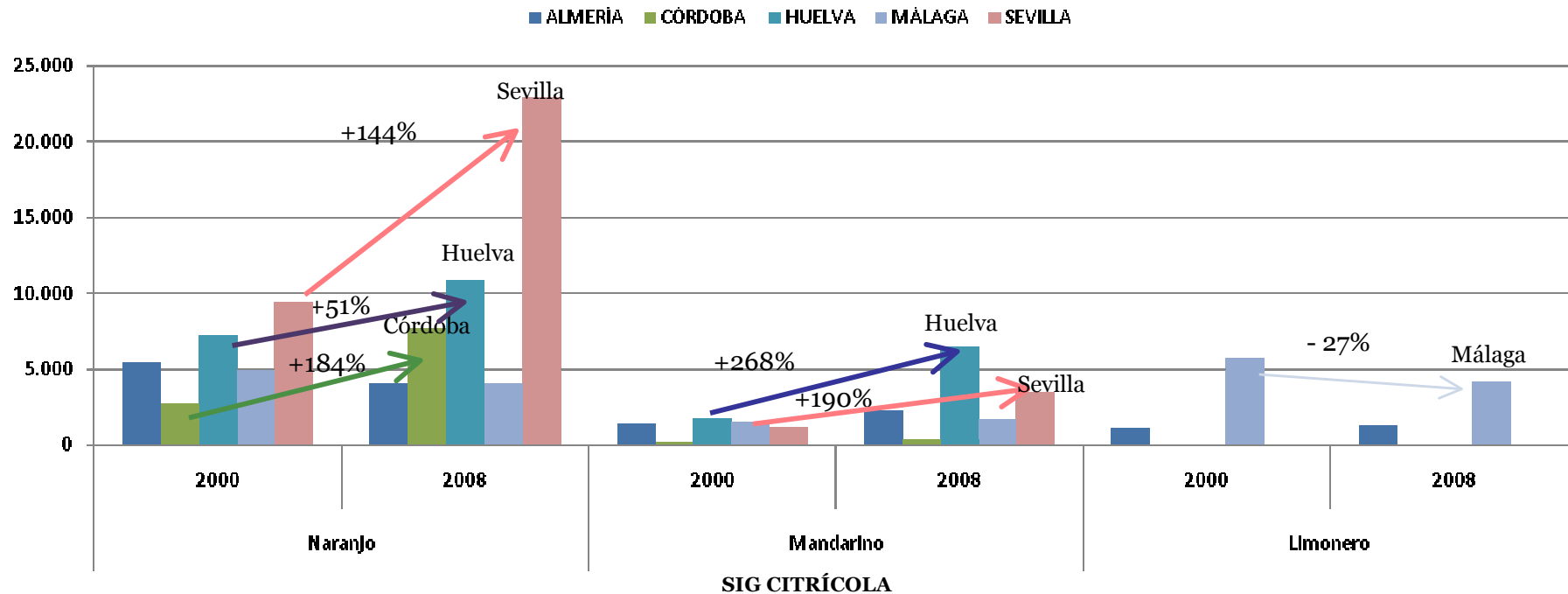
La Comunidad Valenciana destaca de entre todas las comunidades españolas por su alto porcentaje de superficie citrícola, principalmente de mandarina y naranja.

Por otra parte, destaca el crecimiento de la superficie dedicada al cultivo de naranja en Andalucía, el cual ha sufrido un incremento del 72% dentro del periodo 1998-2007.

La Comunidad Murciana destaca por la superficie cultivada de limonero, que ha experimentado un crecimiento del 11% dentro del periodo analizado.

# SUPERFICIE EN ANDALUCÍA

ANDALUCÍA: DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE CITRÍCOLA POR ESPECIE Y PROVINCIA



Sevilla, Huelva y Córdoba destacan de entre las provincias andaluzas con mayor superficie citrícola de naranja, habiendo experimentado incrementos muy considerables (144%, 51% Y 184%, respectivamente) dentro del periodo analizado (2000-2008).

Huelva y Sevilla también presentan altos porcentajes de superficie dedicada al cultivo de mandarino.

Málaga, por su parte, destaca de entre todas las provincias andaluzas en superficie destinada al cultivo de limonero, a pesar de haber sufrido un descenso del 27% en el periodo 2000-2008.

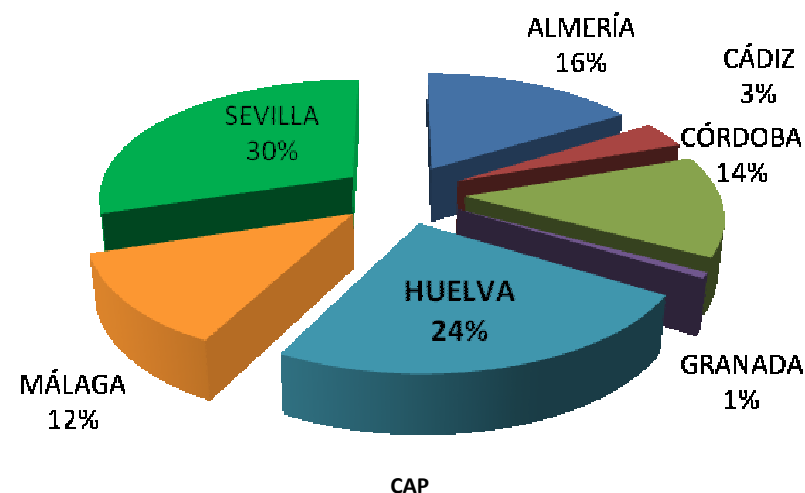
# PRODUCCIÓN

Sevilla y Huelva destacan entre las provincias andaluzas productoras de cítricos, sumando el 54% del total.

Almería, Córdoba y Málaga representan en conjunto el 42% del total, con participación muy similar entre ellas.

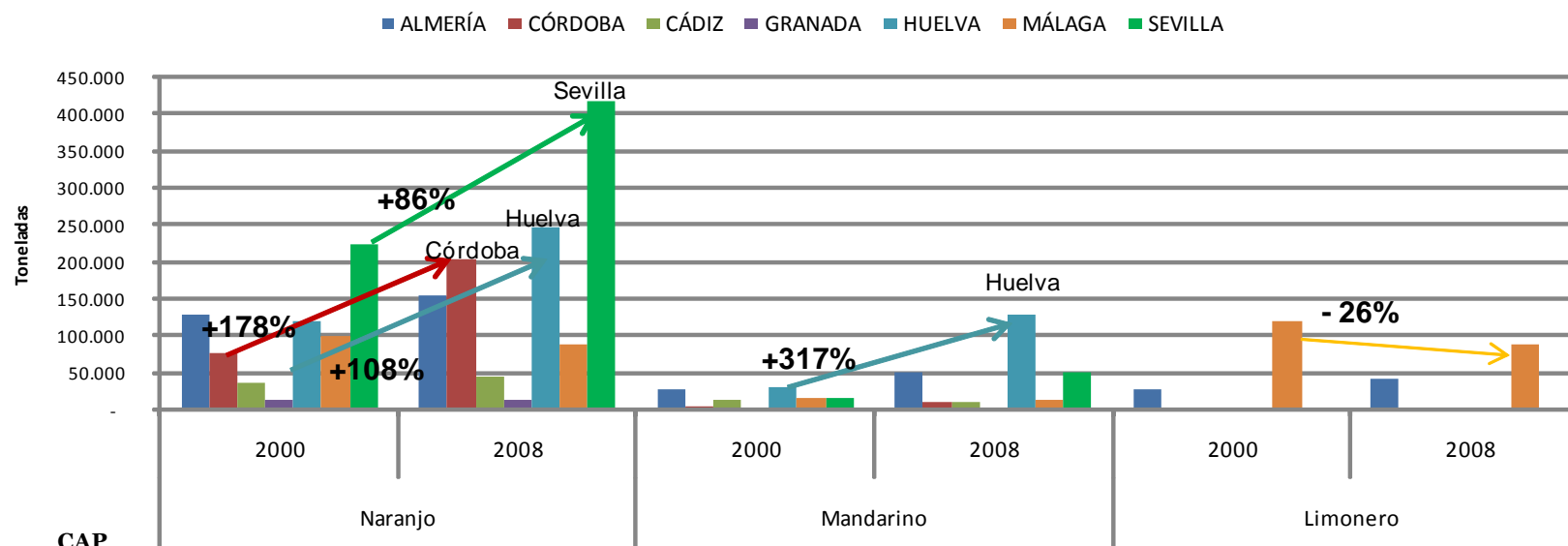
Destacan los crecimientos de Córdoba, Huelva y Sevilla en Naranjas y de Huelva en Mandarinas

## PRODUCCIÓN ANDALUZA DE CÍTRICOS 2008



## MARM

### DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN POR ESPECIE Y PROVINCIA

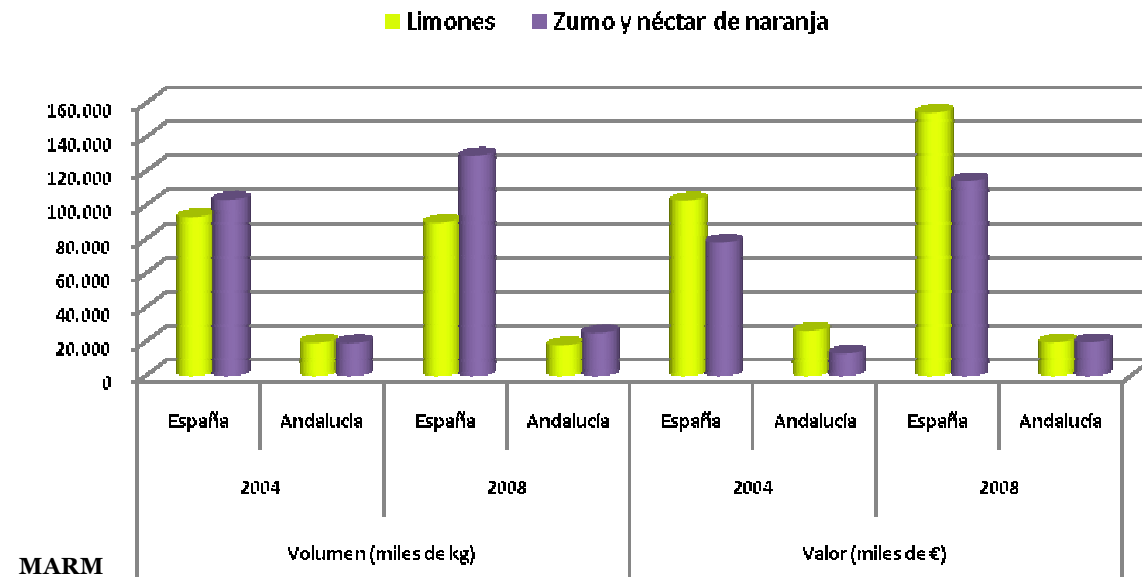
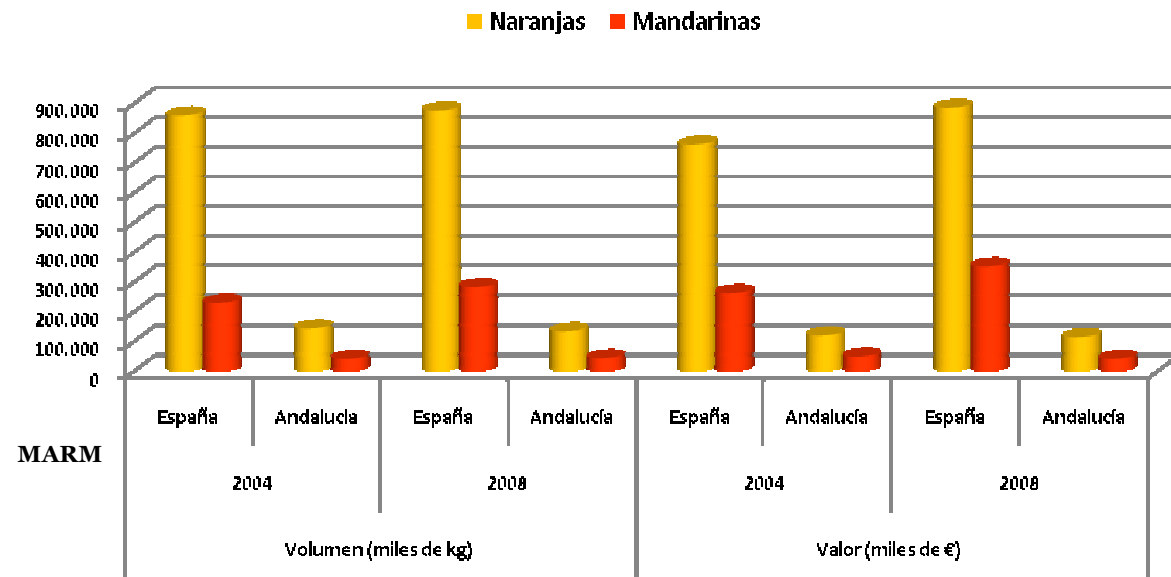


CAP

# CONSUMO

- **29%** de fruta fresca consumida en España → **CÍTRICOS**
- El **ZUMO DE NARANJA** es el zumo de frutas más consumido en España. Su **aumento** ha sido en **VOLUMEN** y **VALOR**
- En España el aumento en volumen y valor ha sido poco significativo, mientras que en **ANDALUCÍA** ha **aumentado** de forma notable el **VALOR** de todas las especies

## EVOLUCIÓN Y COMPARACIÓN DEL CONSUMO DE CÍTRICOS EN ESPAÑA vs ANDALUCÍA (vol y valor)



## 4. Canales de Comercialización y Operadores que intervienen en la Comercialización de Cítricos

- ❖ **CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**
- ❖ **AGENTES**

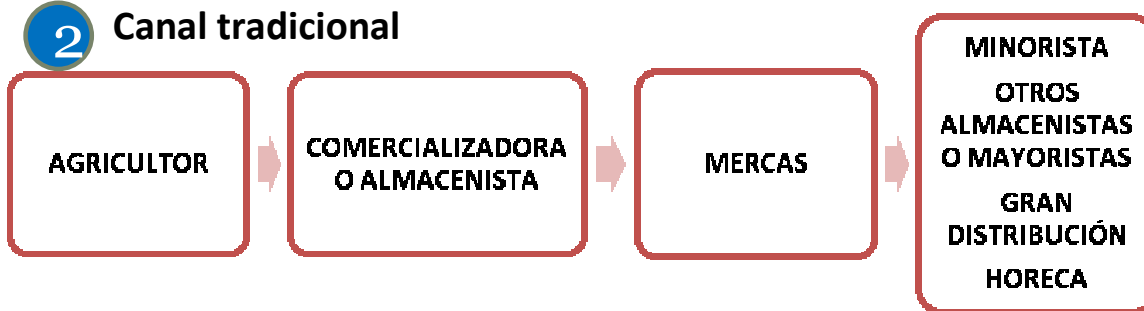
# CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

## 1 Canal moderno gran distribución



- Mayores volúmenes y valores en la comercialización
- Cítricos de alta calidad
- Empresas que comercializan con marca propia

## 2 Canal tradicional

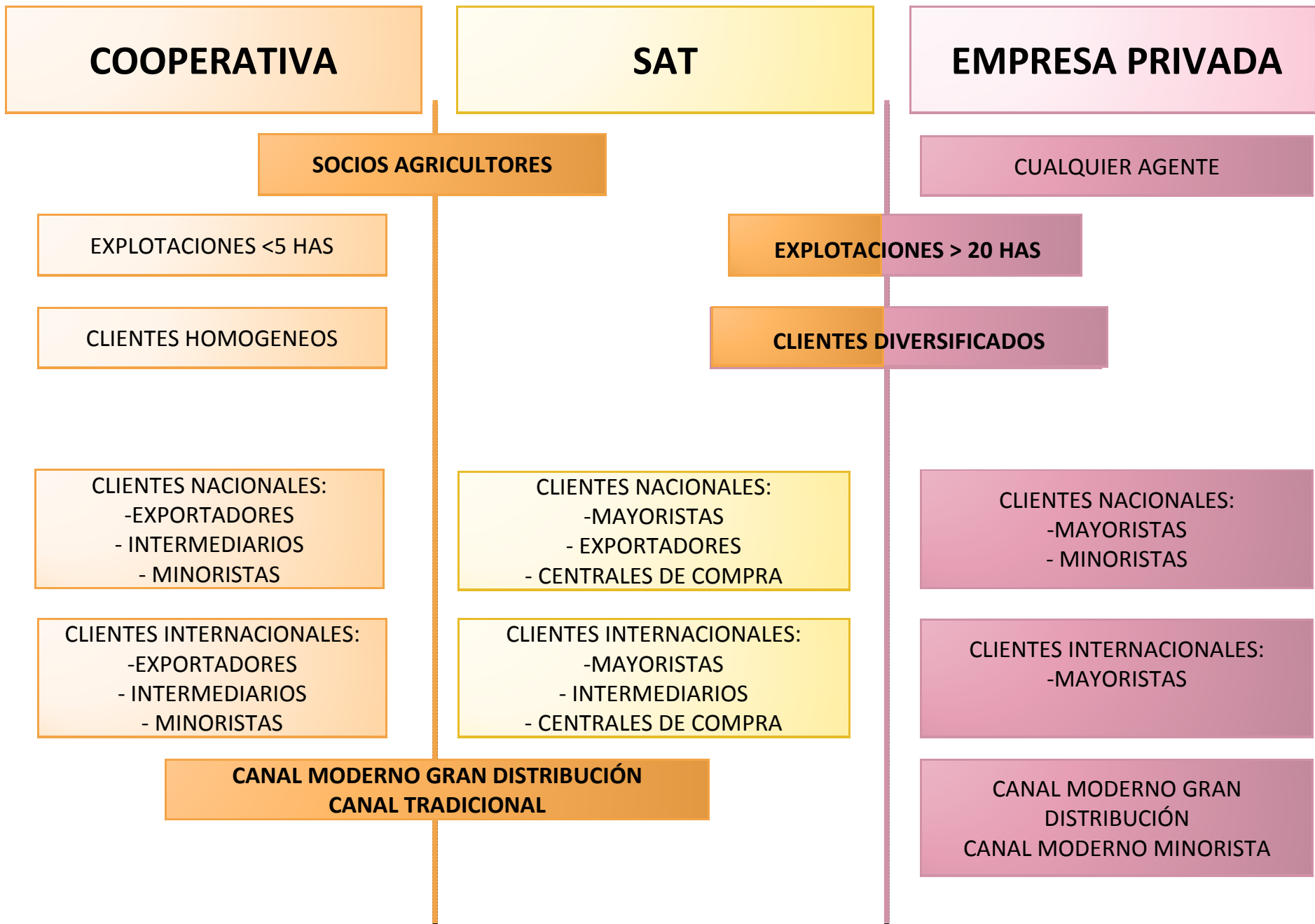


- Volumen alto, pero menores valores
- Cítricos de menor calibre y calidad inferior

## 3 Canal moderno minorista



# AGENTES



## 5. Caracterización del Proceso de Compra y Comercialización

- ❖ **CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRA EN ORIGEN**
- ❖ **CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**



# CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMPRA EN ORIGEN

- Proveedores: 75% **AGRICULTORES** → problema: **EXPLORACIONES DE PEQUEÑO TAMAÑO**
- Sistema de compra → **EN ÁRBOL y ALMACÉN**
- Cierre del Precio { **PRECIO CERRADO** de toda o una parte de la producción  
**VENTA A RESULTAS** → problema: **RIESGO PARA PRODUCTOR**
- Criterio de fijación del Precio { **PRECIOS DE REFERENCIA**  
**PRECIO EXIGIDO POR CLIENTE Y COSTES DE PRODUCCIÓN**
- Problemática { **OPACIDAD DEL MERCADO**  
**ELEVADOS COSTES DE PRODUCCIÓN Y DE RECOLECCIÓN**  
**NO HAY GARANTÍAS DE COBRO**  
**ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, ...**

# CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

- MERCADOS** {
- Interior: concentrada en la **ZONA DE LEVANTE**.
  - Exterior: concentrada en la **UE**.

- PRECIOS** {
- INFLUYEN {
- CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**
  - CALIDAD DE LA OFERTA**
  - CONSUMO DEL MERCADO**
- DECIDEN MEDIANTE {
- PRECIOS DE REFERENCIA**, según campaña y costes
  - NEGOCIACIÓN CON CLIENTE**, según perfil y necesidades

- PROBLEMÁTICA** {
- DIMENSIÓN REDUCIDA DE LA OFERTA**
  - ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN Y NO A LA COMERCIALIZACIÓN**
  - COMPETIDORES NUEVOS Y MÁS FUERTES**

## 6. Importancia de la Calidad en el Sector Citrícola

- ❖ **MARCO LEGISLATIVO Y NORMAS DE CALIDAD**
- ❖ **IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA EL SECTOR**

# MARCO LEGISLATIVO Y NORMAS DE CALIDAD

## TERCEROS PAÍSES

CODEX  
ALIMENTARIUS

LMR's

TRAZABILIDAD

INSPECTORES  
EN ORIGEN

UE

REGLAM. (CE) 1221/2008 → COMERCIALIZACIÓN  
REGLAM. (CE) 839/2008 → LMR's  
REGLAM. (CE) 178/2002 → TRAZABILIDAD  
REGLAM. (CE) 852/2004 → HIGIENE

ESPAÑA

CERTIFICADO  
CEE/SOIVRE

REAL DECRETO 58/2005  
PARA IMPORTACIONES  
DE TERCEROS PAÍSES



**NORMAS PRIVADAS  
DE CALIDAD**

# IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA EL SECTOR

- Aspectos de mayor importancia:  
**CALIBRE/SANIDAD/FITOSANITARIOS/ANALÍTICA DE LA FRUTA**
- **43%** de las empresas entrevistadas **NO HA REALIZADO PROYECTO DE I+D+i**
- **COOPERATIVAS y SAT → PROYECTOS DE CALIDAD Y TRAZABILIDAD**
- **69%** de las entrevistadas tiene implantado un **SISTEMA DE TRAZABILIDAD**, en su mayoría de **DISEÑO ESPECÍFICO** → sentimiento de **SATISFACCIÓN**

## 7. Posicionamiento Exterior (penetración) del Sector Citrícola Andaluz

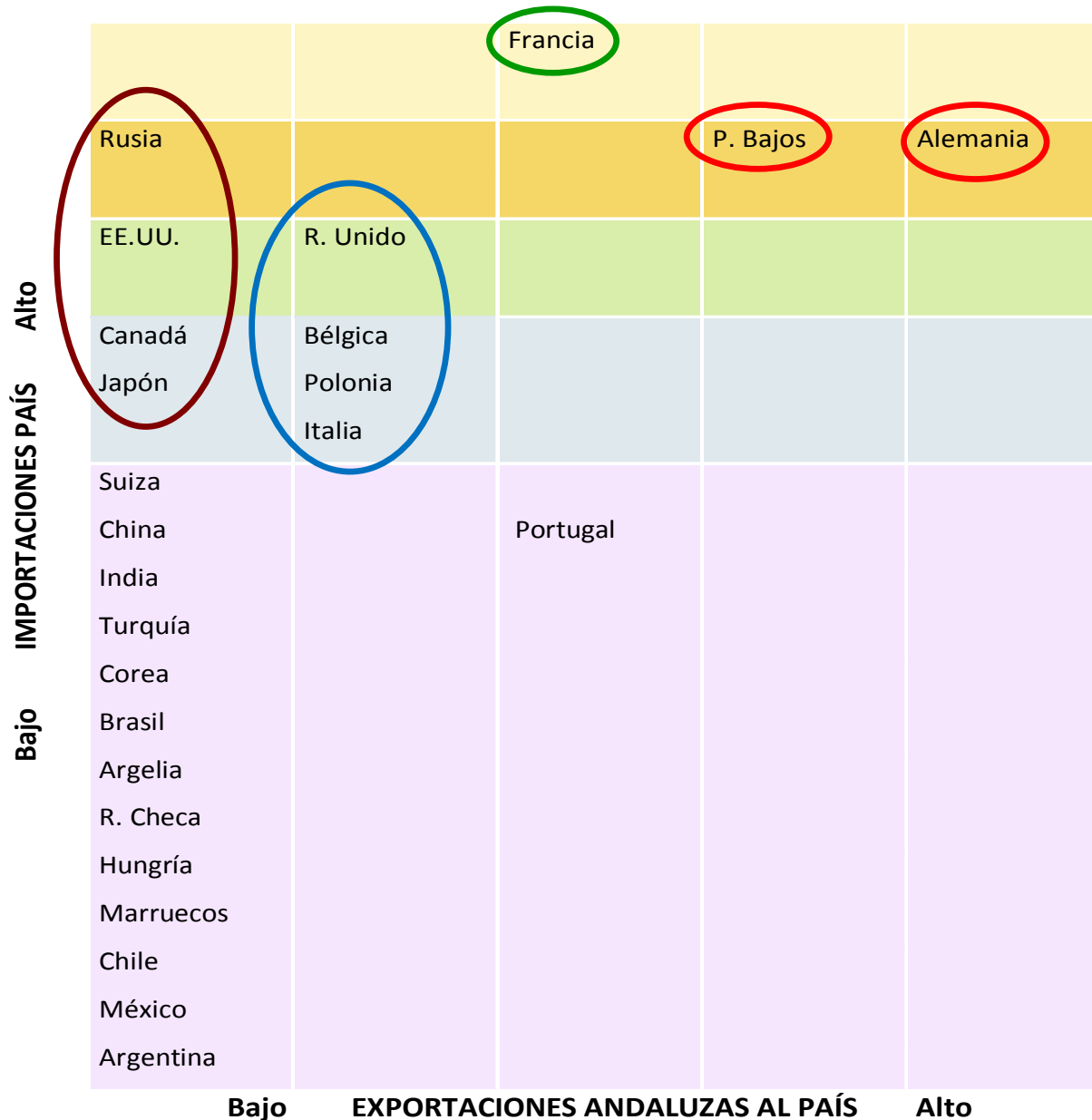
- ❖ **CÍTRICOS ANDALUCES**
- ❖ **NARANJAS ANDALUZAS**
- ❖ **MANDARINAS ANDALUZAS**
- ❖ **LIMONES ANDALUCES**

“La **Posición Exterior o Penetración de las Exportaciones Sectoriales** se define en términos relativos, comparando el volumen/ valor exportado con el de las importaciones de cada mercado”

- En mercados con bajas importaciones/ consumo hay que promover el aumento de éstas antes de intentar ganar cuota en dichos mercados.
- En Mercados con altas importaciones/ consumo hay que aumentar las exportaciones y su cuota en dichos mercados.

El análisis de la posición exterior de los cítricos Andaluces, en su consumo y por producto, se realiza mediante “**MAPAS DE PENETRACIÓN EXTERIOR**”, que enfrentan las Importaciones de los 25 principales países destino con las Exportaciones Andaluzas a cada uno de dichos países (posiciones relativas).

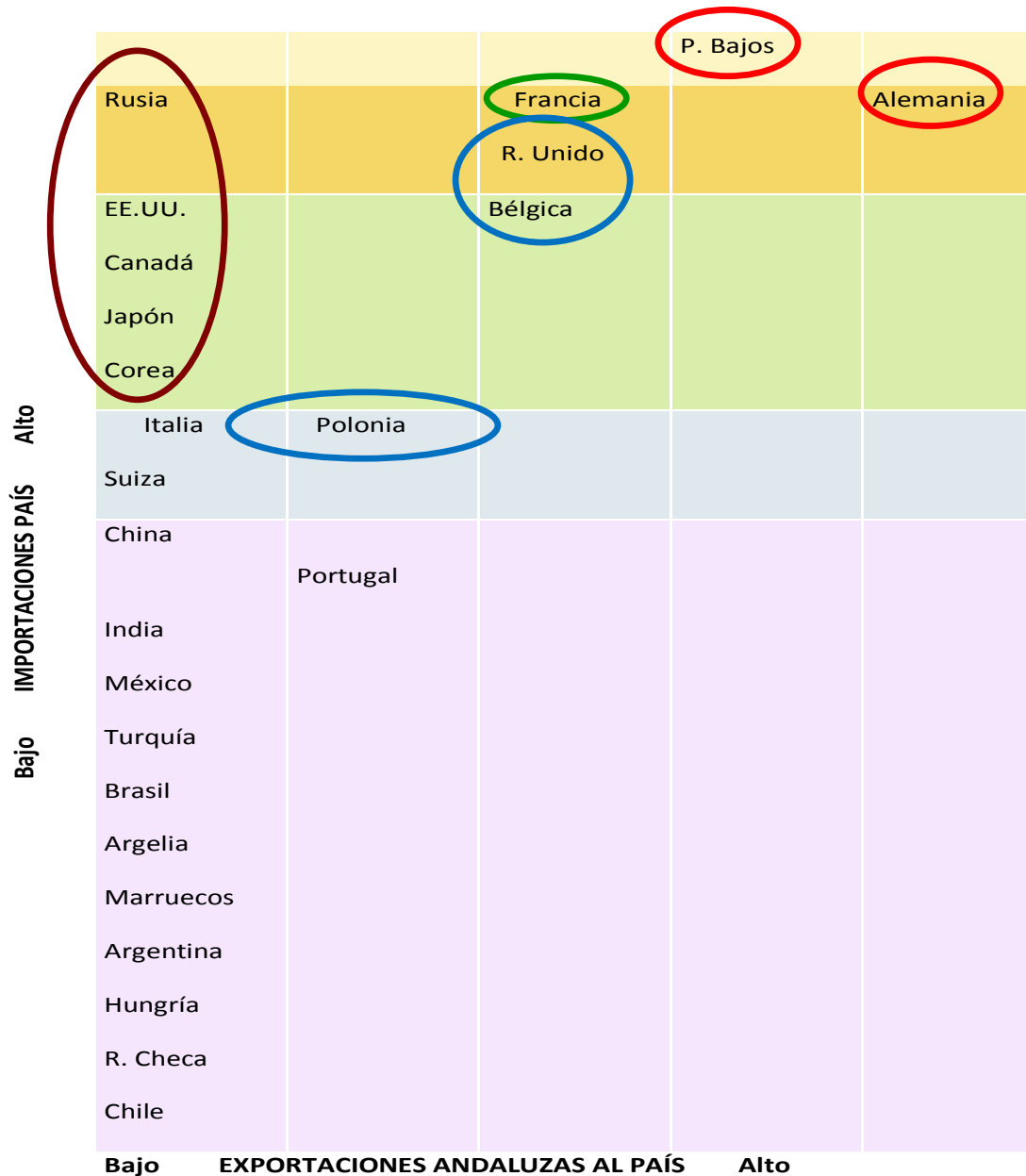
# MAPA DE PENETRACIÓN EXTERIOR DE CÍTRICOS ANDALUCES



- **Alemania**  
Mercado más compensado en cuanto a penetración de la oferta
- **P. Bajos**  
Posición sólida, pero alto perfil intermediario.
- **Francia**  
Camino por recorrer para la oferta sectorial andaluza
- **R. Unido, Polonia, Italia y Bélgica**  
Alto potencial de mayor penetración.
- **Rusia**  
Alto potencial, por las importaciones y crecimiento.
- **EEUU, Canadá y Japón**  
Mercados con más recorrido que el realizado.



# MAPA DE PENETRACIÓN EXTERIOR DE NARANJAS ANDALUZAS



➤ Análogas a las generales del sector para **Alemania, P. Bajos y Francia.**

➤ **R. Unido y Bélgica**  
Representan una oportunidad

➤ **Polonia e Italia**  
Mercados con alto crecimiento y potencial de penetración.

➤ **Rusia**  
Alto potencial

➤ **EEUU, Canadá y Japón, Corea y Suiza**  
Buscar mayor penetración

# MAPA DE PENETRACIÓN EXTERIOR DE MANDARINAS ANDALUZAS



## Alemania

Mercado con mayor penetración relativa.



## Francia, Italia, R. Unido, Polonia y Bélgica

Potencial para conseguir mayor penetración.



## Rusia

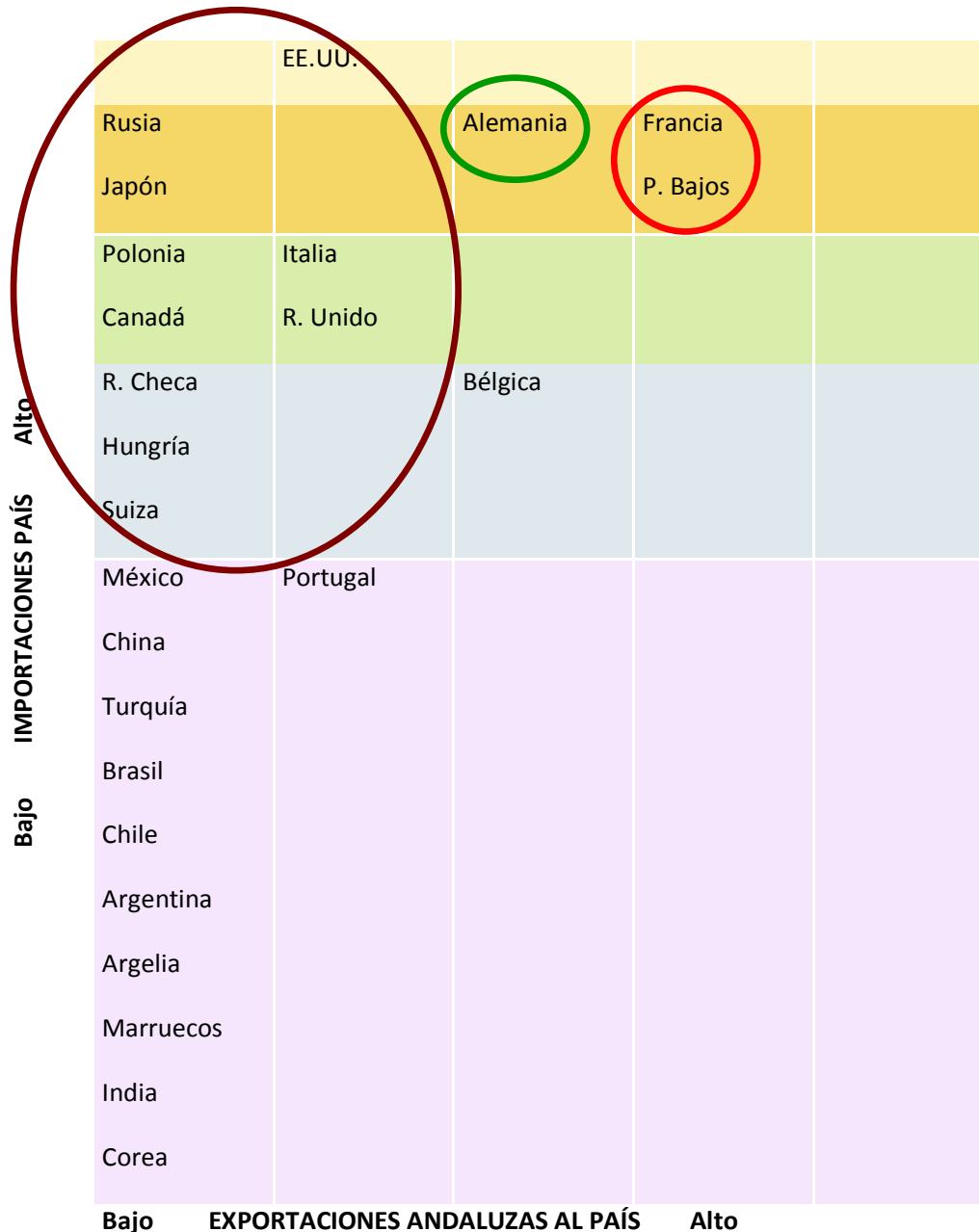
Mercado de gran importancia y futuro para conseguir mayor penetración.



## EEUU, Canadá, R. Checa y Suiza

Todo el camino por recorrer.

# MAPA DE PENETRACIÓN EXTERIOR DE LIMONES ANDALUCES



➤ **Alemania**  
Deja de ser el mercado exterior con mayor penetración para esta oferta

➤ **Francia**  
Mejor posición que en el resto de cítricos

➤ **P. Bajos**  
Mantiene Posición

➤ **EEUU, Italia y R. Unido**  
Mercados de mayor potencial de penetración

**Rusia, Polonia, Japón. R. Checa, Hungría y Suiza**

Mercados claros para intentar mayor penetración.

## 8. Competencia Exterior del Sector Citrícola

- ❖ **COMPETENCIA DEL SECTOR CITRÍCOLA ANDALUZ**
- ❖ **GRUPOS ESTRATÉGICOS**
- ❖ **OBJETIVOS**
- ❖ **IDENTIFICACIÓN DE LÍNEAS MAESTRAS DE ACCIÓN**

# COMPETENCIA DEL SECTOR CITRÍCOLA ANDALUZ

➤ El sector cítrico andaluz → **MODELO DE COMPETENCIA PURA:**

**“NUMEROSOS COMPETIDORES QUE OFRECEN EL “MISMO” PRODUCTO Y SERVICIO, CON POCAS BASES PARA LA DIFERENCIACIÓN, LO QUE LLEVA A HORQUILLAS ESTRECHAS DE PRECIO”**

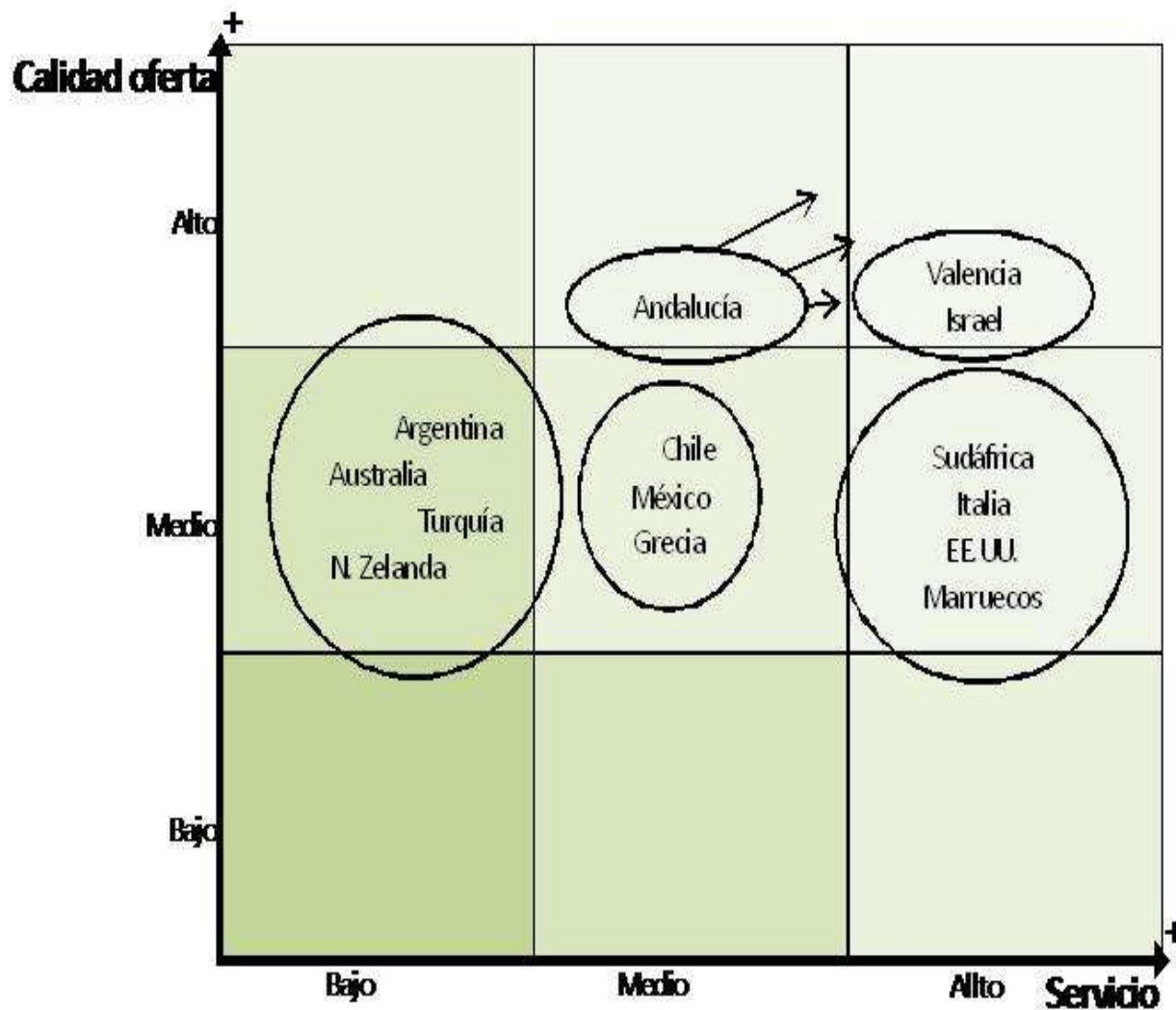
➤ Principales factores que determinan la estructura del sector / industria :

- **MUCHOS OFERENTES Y ESCASO GRADO DE DIFERENCIACIÓN**
- **ALTAS BARRERAS DE ENTRADA**
- **BAJAS BARRERAS DE SALIDA O REDUCCIÓN DEL TAMAÑO**
- **ESTRUCTURAS DE COSTE EXIGENTES** (producción, comercialización y distribución)
- **INTEGRACIÓN VERTICAL REDUCIDA**
- **ALCANCE GLOBAL DE LA OFERTA**

LA COMPETENCIA DEL SECTOR CITRÍCOLA ANDALUZ PROVIENE DE AQUELLOS **OFERENTES** QUE SATISFACEN LA **MISMA NECESIDAD DE CLIENTES Y/O GRUPO DE CONSUMIDORES**, .

# GRUPOS ESTRATÉGICOS

## MAPA ESTRATÉGICO CALIDAD DE OFERTA X SERVICIO

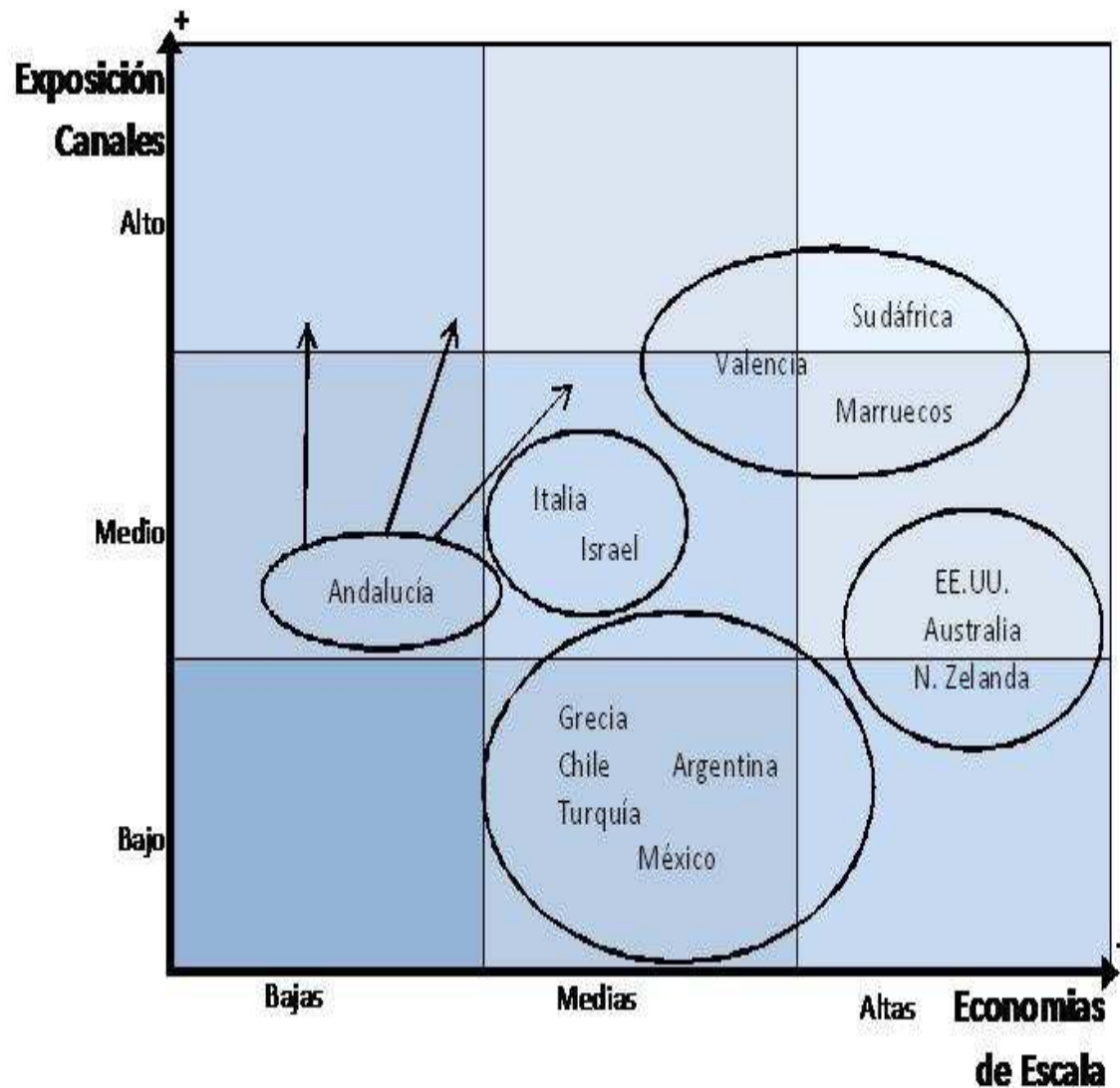


### ANDALUCÍA

- Posición adecuada, pero necesita mejorar servicio (mayores cantidades en plazo) y calidad de oferta (variedades, marca..)
- Las flechas indican la orientación idónea para el futuro, lo que llevaría a entrar en mayor competencia directa con ofertas de Valencia e Israel
- Atención a los movimientos del grupo estratégico de Sudáfrica, Marruecos,.., que mejorando su calidad de oferta ocupará espacios pretendidos por Andalucía.

# GRUPOS ESTRATÉGICOS

## MAPA ESTRATÉGICO EXPOSICIÓN DE CANALES X ECONOMÍAS DE ESCALA

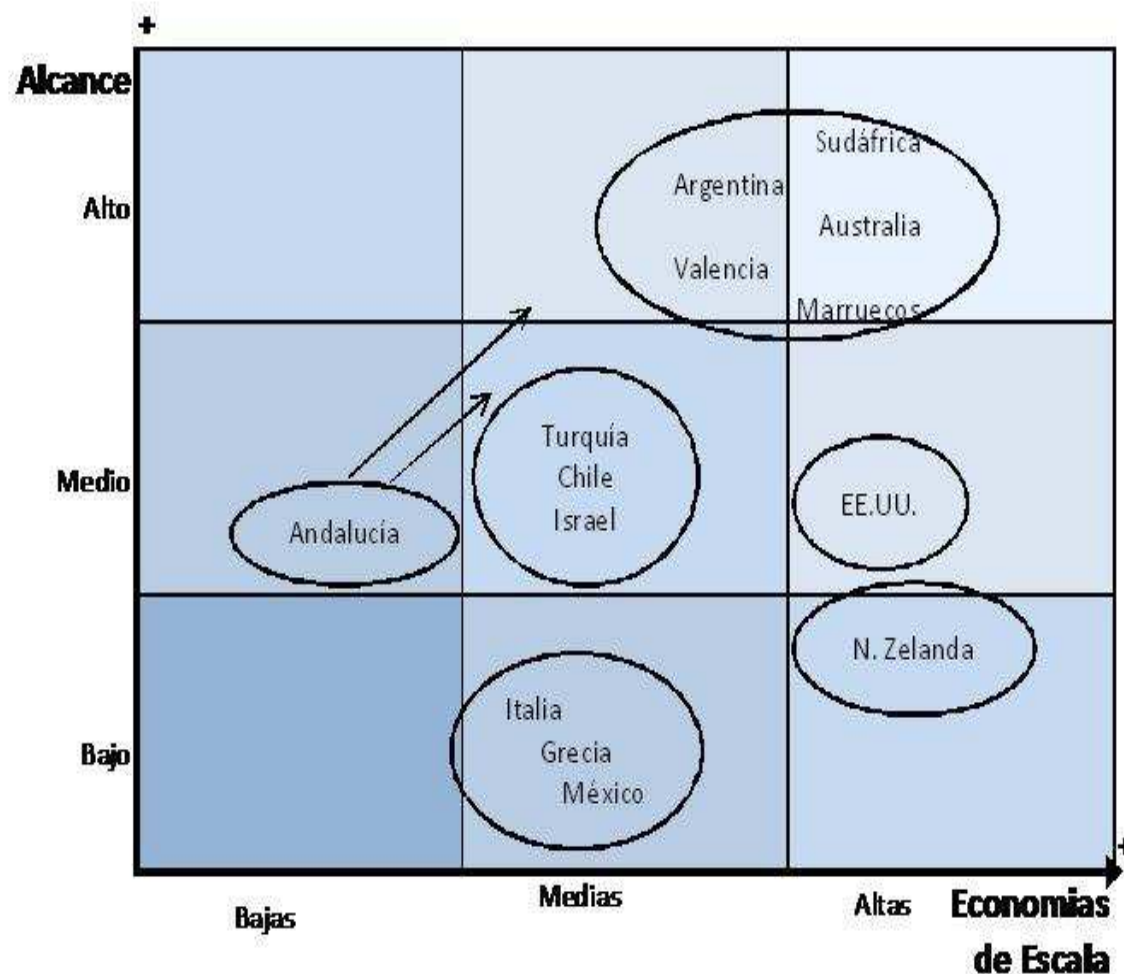


### ANDALUCÍA

- Su posición corresponde con reducidas economías de escala y baja exposición a canales
- Las flechas indican la orientación idónea para el futuro, lo que llevaría a entrar en mayor competencia directa con ofertas de Italia e Israel
- Atención a los movimientos del grupo estratégico de Sudáfrica, Marruecos y Valencia,..., que pueden ocupar espacios pretendidos por Andalucía con la parte de su oferta más diferenciada y no necesitada de economías de escala

# GRUPOS ESTRATÉGICOS

## MAPA ESTRATÉGICO ALCANCE X ECONOMÍAS DE ESCALA



### ANDALUCÍA

- Su posición corresponde a reducidas economías de escala, bajo alcance geográfico y dependencia de pocos mercados, próximos y competitivos
- Las flechas indican la orientación idónea para el futuro, lo que llevaría a entrar en mayor competencia directa con ofertas de Turquía, Chile e Israel, a corto plazo, así como con el grupo estratégico de Valencia, Argentina, Marruecos, ..., a medio y largo plazo.
- La estrategia debería orientarse a desarrollar su alcance geográfico de mercados, diversificando su presencia y segmentos y diferenciándose de estrategias de bajo precio



# CONCLUSIONES

## PENETRACIÓN EXTERIOR

### CÍTRICOS EN GENERAL

- Buena penetración en Alemania y P. Bajos.
- Penetración media, mejorable, en Francia.
- Muy mejorable en R. Unido, Bélgica, Polonia e Italia.
- Todo por hacer en Rusia, N. América y Japón.
- Observatorio para el asalto a Suiza, Corea, R. Checa, Hungría,...

### NARANJAS

- Buena penetración en Alemania y P. Bajos.
- Penetración media, mejorable, en Francia, R. Unido y Bélgica.
- Muy mejorable en Polonia.
- Todo por hacer en Rusia, N. América, Japón y Corea.

### MANDARINAS

- Buena penetración en Alemania.
- Penetración media, mejorable en Francia.
- Muy mejorable en R. Unido, Polonia, Bélgica e Italia.
- Todo por hacer en Rusia, N. América, R. Checa y Suiza.

### LIMONES

- Penetración media en Francia y P. Bajos.
- Mejorable en Alemania, Italia, R. Unido y EE.UU.
- Muy mejorable en Rusia, Polonia, Japón, R. Checa, Hungría y Suiza.

# CONCLUSIONES

- COMPETENCIA = “Grupo(s) Estrategico(s) que satisface(n) mismas necesidades de Clientes/ Consumidores”
- GRUPO ESTRATÉGICO = “Conjunto de Oferentes” que participa de análogo posicionamiento en los Factores Críticos Sectoriales:

- Calidad De Oferta
- Servicio
- Exposición de Canales
- Economías de Escala
- Alcance Geográfico

**MAPAS ESTRATÉGICOS**

# CONCLUSIONES

## **Mapa “Calidad de Oferta x Servicio”:**

- Andalucía tiene buena posición, pero debe alcanzar mayores cantidades de oferta en plazo y mejorar oferta de variedades y marca.
- Competidores: Valencia e Israel, con atención a Italia, Marruecos y oferentes de otros hemisferios/ ámbitos geográficos.

## **Mapa “Exposición de Canales x Economías de Escala”:**

- Andalucía tiene una deficiente posición, con baja exposición y economías de escala, debiendo mejorar en ambas, especialmente la primera.
- Competidores: Italia e Israel, más algunos segmentos de Valencia (más diferenciados).

## **Mapa “Alcance x Economías Escala”:**

- Andalucía tiene una deficiente posición, con bajo alcance geográfico y alta dependencia de pocos mercados, próximos y competidos.
- Competidores: Israel, Turquía y, potencialmente, Valencia e Italia.

- **LAS BARRERAS DE ENTRADA Y MOVILIDAD EN/ ENTRE GRUPOS DE COMPETIDORES SON SUPERABLES POR LA OFERTA SECTORIAL DE ANDALUCÍA.**

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GLOBAL

**MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL SECTOR Y SUS CAPACIDADES DE CRECIMIENTO SOSTENIDO**

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar el marco de acceso sostenible a los recursos básicos para la producción
- Orientar la producción a una mayor competitividad y diferenciación
- Potenciar el I+D+i en producción, comercialización y servicios asociados
- Incrementar y retener en Andalucía el valor añadido a lo largo de la cadena de producción y comercialización
- Aumentar la dimensión de empresas y cooperativas en la estructura productiva y de oferta de cítricos
- Mejorar la presencia internacional y el desarrollo sostenido de los mercados exteriores
- Atraer inversión en el sector, para su desarrollo y cohesión territorial sostenida en Andalucía

# IDENTIFICACIÓN DE LÍNEAS MAESTRAS DE ACCIÓN

OBJETIVO GLOBAL: MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL SECTOR Y SUS CAPACIDADES DE CRECIMIENTO SOSTENIDO	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS ESTRATEGICAS
MEJORAR EL MARCO DE ACCESO SOSTENIBLE A LOS RECURSOS BASICOS PARA LA PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de estrategias sectoriales en materia de suelo, agua y mano de obra, tanto en el campo como en la industria.</li> <li>- Desarrollo agrupado de técnicas eficientes para el uso del suelo, agua, energía,...</li> <li>- Acción sectorial coordinada para búsqueda de fuentes de financiación, tanto de inversiones como del capital circulante necesario en la operativa.</li> <li>- Desarrollo sectorial de un marco de garantía ante catástrofes por pedrisco, sequía,..., que permita un seguro de rentas.</li> </ul>
ORIENTAR LA PRODUCCION A UNA MAYOR COMPETITIVIDAD Y DIFERENCIACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de procesos de inversión en sistemas productivos orientados a la calidad y trazabilidad de la oferta, así como en su control de calidad..</li> <li>- Desarrollo de procesos de concentración productiva e inversión conjunta en proyectos de innovación en la oferta y en su comercialización</li> <li>- Orientación de las nuevas plantaciones, así como las replantaciones que procedan, hacia variedades competitivas y valoradas por el mercado.</li> <li>- Establecimiento de un marco estable y plurianual para relaciones entre productores e industrias, con corresponsabilidad en la programación de las producciones en ambas partes.</li> </ul>
POTECIAR EL I+D+I EN PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y divulgación, desde asociaciones, organizaciones productivas e industrias, de los programas más convenientes para la innovación en las diferentes fases de la cadena de valor</li> <li>- Desarrollo de fórmulas de asesoramiento técnico en producción (I+D+i y nuevas variedades) y en comercialización (nuevas fórmulas y canales).</li> </ul>

# IDENTIFICACIÓN DE LÍNEAS MAESTRAS DE ACCIÓN

OBJETIVOS ESPECIFICOS	LINEAS MAESTRAS DE ACCION
<p>INCREMENTAR Y RETENER EN ANDALUCIA EL VALOR AÑADIDO A LO LARGO DE LA CADENA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación por el sector de una interprofesional específica/ plataforma sectorial orientada al mercado de cítricos de Andalucía.</li> <li>- Integración en las tareas productivas aquellas que sean “claves” de valor.</li> <li>- Desarrollo logístico y de plataformas de servicio para la oferta sectorial de Andalucía.</li> <li>- Desarrollo de la comercialización sectorial con grandes cadenas y grandes superficies, ampliando la exposición comercial a más canales y canales más cortos.</li> <li>- Implantación de programas de formación, en materia de gestión, para gerentes y técnicos de cooperativas y empresas en el sector.</li> </ul>
<p>AUMENTAR LA DIMENSION DE EMPRESAS Y COOPERATIVAS EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y DE OFERTA DE CITRICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de procesos de concentración, fusiones y acuerdos de colaboración y consorcios para alcanzar las empresas y cooperativas un mayor tamaño, eficiencia y poder de negociación</li> <li>- Desarrollo de proyectos de cooperación sectorial e intersectorial, productora e industrial, nacional y transnacional.</li> <li>- Apoyo y Asistencia al desarrollo de nuevas variedades en zonas idóneas para ellas.</li> <li>- Desarrollo, por asociaciones y organizaciones sectoriales, de una mayor motivación y concienciación de empresas y agricultores para el crecimiento de su capacidad comercial y de captación de valor en la cadena comercial.</li> <li>- Estudio y aprendizaje sectorial, desde sus asociaciones y organizaciones, de experiencias de éxito en otras zonas / países y sectores, para su posterior aplicación en los cítricos andaluces.</li> </ul>

# IDENTIFICACIÓN DE LÍNEAS MAESTRAS DE ACCIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS MAESTRAS DE ACCIÓN
<p>MEJORAR LA PRESENCIA INTERNACIONAL Y EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LOS MERCADOS EXTERIORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo sectorial de estrategias específicas para los mercados exteriores, diferenciando entre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mercados donde ya se vende, para vender más: Alemania y Portugal, esencialmente</li> <li>*Mercados donde otros competidores venden más y/o Andalucía debe mejorar: Francia (grandes clientes), P. Bajos (nuevos canales y más directos), Bélgica, R. Unido, Italia,..</li> <li>*Mercados “nuevos” o con alto potencial aún no cubierto: Polonia y Rusia, esencialmente, además de un grupo de otros, entre los que están Canadá, Suiza, R. Checa, Hungría,...</li> </ul> </li> <li>- Potenciar la cooperación empresarial para el desarrollo de los mercados exteriores.</li> <li>- Desarrollo y regulación del empleo de marcas y denominaciones que constituyan un elemento diferenciador y de garantía.</li> <li>- Análisis de alternativas y ejecución de proyectos de implantación exterior, mediante gestoras comerciales/plataformas logísticas que potencien el servicio y la competitividad de relaciones con los mercados.</li> </ul>
<p>ATRAER INVERSION EN EL SECTOR, PARA SU DESARROLLO Y COHESION TERRITORIAL SOSTENIDA EN ANDALUCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del mapa sectorial susceptible de atracción de inversiones en Andalucía.</li> <li>- Definición de los perfiles y segmentos de posibles inversores en el sector en Andalucía.</li> <li>- Diseño de un plan de fomento, promoción y comunicación, para atraer inversión y valor a la cadena sectorial en Andalucía.</li> <li>- Desarrollo de las acciones para la atracción inversora en Andalucía.</li> </ul>

# ANÁLISIS DE MERCADO DEL SECTOR CITRÍCOLA ANDALUZ

Palma del Río (Córdoba), 29 de enero de 2010