

Tejiendo redes para
el crecimiento de la
competitividad de los
sectores turístico y
agroalimentario



PRESENTACIÓN

Un rasgo característico del turismo rural es el deseo de ofrecer a los visitantes lo mejor del territorio: un contacto personalizado, la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano, y de participar en las actividades, tradiciones y estilo de vida de la población local.

Qué duda cabe que Andalucía es el espacio ideal para cumplir este objetivo, pero para ello es necesario contar con una oferta sólida y diversificada capaz de atraer y consolidar un turismo de calidad, y que haga sostenible el entorno medioambiental y el crecimiento económico de la región.

Además, esta modalidad de oferta turística brinda la oportunidad de generar ingresos y crear empleos no sólo en el sector turístico, sino también en otro sector, principal en Andalucía, como es el agroalimentario.

El papel de los Grupos de Acción Local se revela esencial a la hora de crear y dinamizar proyectos que engloben diferentes agentes del territorio a favor de un desarrollo integral.

Este Manual es el resultado del intercambio de experiencias en el marco del proyecto transnacional Argantonio, que nos ha permitido podido conocer fórmulas exitosas para la mejora de la competitividad económica de un territorio, sus empresas y sus habitantes.

Jaime Castro Romero

Miguel Cabeza

Presidente de la Asociación para el
Desarrollo Rural del Litoral de la Janda

Asociación para el Desarrollo de la Zona
Rural de la Campiña de Jerez

2





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Propósito de este Manual	4
Organización del Manual.....	5
1 PROYECTO ARGANTONIO	6
1.1 Los socios.....	6
1.2 Objetivos y principales actividades del proyecto Argantonio.....	10
1.3 Beneficiarios de la acción	12
2 WEST CORK: UN ENFOQUE TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO.....	14
2.1 Recursos naturales.....	14
2.2 Sociedad.....	15
2.3 Sectores económicos.....	15
2.4 Financiación (fondos europeos, nacionales y regionales al desarrollo).....	17
2.5 Instituciones y organizaciones claves que intervienen en el desarrollo del territorio	17
3 BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	20
3.1 La marca “Fuchsia Brand”.....	20
3.2 Metodología de aproximación.....	25
3.3 Ejemplos para la promoción exterior de una imagen del territorio (patrimonio cultural, servicios y productos).....	29
4 CONCLUSIONES	33



INTRODUCCIÓN

Este Manual, desarrollado en el marco del proyecto transnacional Argantonio y cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, es el fruto del trabajo conjunto de los siguientes Grupos de Acción Local:

- ❑ Asociación para el Desarrollo Rural del Litoral de la Janda. Cádiz, España.
- ❑ Asociación para el Desarrollo de la Zona Rural de la Campiña de Jerez Cádiz, España.
- ❑ AKOMM- Psiloritis S.A. Creta, Grecia.
- ❑ West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. West Cork, Irlanda.

Estas organizaciones tienen, como objetivo común, la **promoción de tejidos productivos donde coexisten un sector agroalimentario tradicional** con necesidades de incrementar su competitividad, y por otro, un **sector turístico en expansión** que apuesta por la **calidad** y la imagen positiva tanto de territorio como de sus principales productos y servicios.

Para ello, en los cuatro territorios se están poniendo en marcha **iniciativas compartidas entre ambos sectores**, de modo que se refuercen mutuamente y, en consecuencia, propicien un mayor desarrollo económico.

Propósito de este Manual

La finalidad de este documento es **proporcionar ejemplos de buenas prácticas relacionados con el desarrollo armonizado y permanente de los territorios**. En este sentido, facilitará ideas para la planificación y ejecución de proyectos y actuaciones, a partir de la experiencia de la región irlandesa de West Cork, un modelo de trabajo con significativos avances en cuanto a las estrategias integradas de desarrollo rural multisectorial.



Organización del Manual

El Manual se estructura en cuatro capítulos:

- ❑ El primero de ellos ofrece una breve descripción del **proyecto transnacional Argantonio**: sus socios, objetivos, actividades y colectivos beneficiarios.
- ❑ El segundo incluye una breve descripción de la **región de West Cork** (Irlanda), el entorno socioeconómico y sus agentes clave, a fin de identificar los factores que han condicionado el éxito de las **buenas prácticas** identificadas.
- ❑ El tercero expone, de manera detallada, **las buenas prácticas identificadas** en West Cork, proporcionando indicaciones concretas sobre cómo transferirlas a otros territorios.
- ❑ Finalmente, el último capítulo recoge una serie de **conclusiones** que, a modo de corolario, servirán de síntesis de lo expuesto.



1 PROYECTO ARGANTONIO

El proyecto transnacional **Argantonio** se enmarca en la Iniciativa Comunitaria **LEADER+ y Proder de Andalucía**, en el que participan los cuatro Grupos de Acción Local mencionados en la introducción.

En octubre de 2005, la Asociación para el Desarrollo Rural del Litoral de la Janda y la Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de Jerez, movidas por un **interés compartido de integrar la producción agroalimentaria en las estrategias de desarrollo turístico**, contactaron con otros territorios afines que tuvieran entre sus objetivos el mismo reto.

Así, se contactó con AKOMM- Psiloritis S.A., de Creta, que actúa en un territorio con características socioeconómicas similares a las de los Grupos de Acción Local españoles. West Cork LEADER Co-operative Society Ltd, es la otra organización contactada, entre otros motivos, por la experiencia exitosa en la integración de estos dos sectores económicos a favor de un desarrollo del territorio integral y sostenible.

De este modo, se configuró un plan de trabajo compartido cuyo objeto común es el intercambio de buenas prácticas referentes, sobre todo, a la integración de los **productos alimentarios locales** en el conjunto de actividades económicas desarrolladas en el ámbito local, en especial con la actividad turística.

1.1 Los socios

1.1.1. Asociación para el Desarrollo Rural del Litoral de la Janda y Asociación para el Desarrollo de la Zona Rural de la Campiña de Jerez, Cádiz, España

Estas asociaciones tienen por principal objetivo **promover el desarrollo sostenible** en sus territorios mediante **la mejora de la calidad de vida económica y social** de la población.





Desde su creación, ambas han desarrollado proyectos orientados a la optimización de recursos y la consecución de un crecimiento autosostenido de las comarcas, basado en la utilización de los recursos naturales y tradicionales del territorio, que a su vez son motivo esencial de atracción turística.

Con respecto al sector agroalimentario, los dos Grupos de Acción Local están interesados en crear una oferta que aproveche los recursos autóctonos, con el fin de impulsar el desarrollo conjunto del sector, fomentando especialmente la revalorización de los productos y servicios endógenos, mejorando su calidad, comercialización y respeto medioambiental.

A su vez, son conscientes de la oportunidad que supone desarrollar conjuntamente el sector turístico y el agroalimentario. Mientras el primero puede suponer un escaparate de los productos producidos en la zona, el segundo, unido a la riqueza natural y patrimonial, puede mejorar la imagen de calidad turística de los territorios.

La complejidad de llevar a cabo, de forma individual, acciones encaminadas a integrar la producción agroalimentaria en las estrategias de desarrollo turístico, ha animado a ambos Grupos de Acción Local a trabajar de forma conjunta, con el objeto de intercambiar experiencias y realizar actuaciones coordinadas que contribuyan a este fin propuesto.

1.1.2 AKOMM- Psiloritis S.A., Creta, Grecia

Desde la perspectiva griega, con 18 años de experiencia en el marco de la Iniciativa LEADER, AKOMM- Psiloritis S.A. administra, promueve y pone en práctica la Iniciativa LEADER+, así como otros programas europeos y estatales relacionados con el desarrollo rural y la cohesión social en la periferia de Psiloritis.

La periferia de Psiloritis, región donde actúa AKOMM, es un área rural montañosa con una homogeneidad geomorfológica, un fuerte carácter ganadero y agrícola, una identidad cultural específica y un desarrollo significativo del turismo y de la industria



naviera. Abarca un territorio de 1.084 km² y un total de población de 38.283 habitantes.

Considerando que el desarrollo rural hoy en día debe basarse cada vez más en la cooperación del sector agrícola y ganadero con otras actividades de los sectores económicos secundario y terciario, así como en la explotación y la promoción de los activos locales naturales y culturales, la región montañosa de Psiloritis comprende todos los elementos cruciales que constituyen una base para una marca regional de productos y servicios locales.

En este sentido, AKOMM, como vehículo central para el desarrollo de la región, busca realizar tareas de apoyo personalizado a las iniciativas emprendedoras y a las PYMES locales. También organiza y dirige una red llamada “Tierra de Psiloritis” (Gi tou Psiloriti) que aglutinará y pondrá en colaboración pequeñas empresas locales a quien se ofrecerá apoyo, “saber-hacer” e infraestructura. También está implicada en el área de servicios sociales y protección del medioambiente.

Las actividades de la Red estarán acompañadas por acciones relacionadas con la promoción de la herencia natural y cultural de la región, principalmente dirigidas a reforzar su específica identidad cultural, a mantener a la población local en la región, a revitalizar la economía y el espíritu emprendedor local, a aumentar la renta per cápita y a la expansión de la región.

1.1.3 West Cork LEADER Co-operative Society Ltd., Irlanda

Creada en 1991, ha desarrollado diversos proyectos en el marco de las Iniciativas Comunitarias Leader (1994-1999) y Leader + (2000-2006) con el objeto de mejorar la competitividad y el lanzamiento de canales de comercialización alternativos para los productos de calidad locales (agroalimentarios, turísticos y artesanos) de la región. Tienen particular importancia el desarrollo y apoyo a los productos auténticos y emblemáticos de la región.





Así mismo, impulsan iniciativas empresariales y posibilidades de desarrollo para aquellos grupos de personas en situación de desventaja ante el empleo y el acceso a la economía y la competitividad.

Algunos de los resultados conseguidos por este GAL hasta el momento son:

- ❑ La creación de un “**Comité de turismo**”-tourism forum que agrupa a las autoridades locales, los hoteleros, los profesionales del turismo, las asociaciones y las comunidades locales en su conjunto.
- ❑ La creación por el **GAL de una “Comisión de desarrollo agroalimentario”** (“West Cork Food / Alternative Farm Enterprise Partnership”) que ha intensificado la cooperación entre el sector privado (cooperativas agrarias y pequeñas empresas) y el sector público (Teagasc, Universidad de Cork y grupo LEADER).
- ❑ La creación de una estructura de investigación, asesoramiento y formación para el apoyo a la diversificación de las actividades agrarias (principalmente la producción biológica), para la mejora de infraestructuras y para la consolidación de los sectores agroalimentario y turístico de calidad.
- ❑ El “**Festival Agroalimentario de West Cork**” West Cork Food Festival, organizado por la agrupación: Festival Agroalimentario Comercial que contribuye año tras año a reforzar la imagen y la promoción de productos y servicios locales.
- ❑ La creación de una empresa independiente denominada **Fuchsia Brand Ltd.** con el objeto de organizar, producir y gestionar el proceso de implantación de la imagen-marca comercial del territorio (apoyo financiero, formación, investigación, dinamización, marketing y comercialización).



1.2 Objetivos y principales actividades del proyecto Argantonio

Teniendo en cuenta las entidades presentadas y sus intereses, el proyecto de cooperación transnacional Argantonio se ha diseñado para:

- ❑ **Intercambiar experiencias** referentes a la **integración de la producción agroalimentaria local** con el conjunto de los sectores económicos locales como el turismo.
- ❑ Adquirir conocimientos y “saber hacer” en **cómo organizar, implementar y dirigir una marca regional**, que contribuya a proyectar la identidad propia del territorio a través de sus particularidades culturales, medioambientales, patrimoniales y naturales.
- ❑ **Difundir el conocimiento adquirido** entre las pequeñas empresas locales y **estimular su participación activa** en un proyecto de colaboración específico.
- ❑ Movilizar a la población local y lograr la **cohesión social**, a través de la participación activa de los agentes locales en la cooperación.
- ❑ **Mejorar la competitividad** de los sectores agroalimentario y turístico, a través de relaciones de colaboración y el acceso a mercados.
- ❑ Acceder a **nuevas metodologías de trabajo** relacionadas con los diversos temas que afectan al desarrollo territorial, que respondan a las necesidades de innovación en el desarrollo de los territorios locales.

Para conseguir los objetivos, el proyecto se organiza en torno a dos actividades, expuestas a continuación.



1.2.1 Benchmarking de buenas prácticas europeas relacionadas con actividades económicas ligadas los sectores alimentario y turístico

El proyecto transnacional Argantonio no sólo se pretende intercambiar experiencias entre los socios, sino también, y especialmente, identificar, definir y comunicar las buenas prácticas de **West Cork LEADER Co-op Society Ltd** que sirvan como referencia al resto. Para el intercambio de experiencias se han realizado tres encuentros transnacionales:

- ❑ 27-28 Julio 2005. Vejer y Jerez
- ❑ 2, 3 y 4 Noviembre 2005. West Cork
- ❑ 22 y 23 Noviembre 2006. Creta

1.2.2 Estrategia de difusión de las acciones de promoción de la producción alimentaria de calidad del ámbito local

Las experiencias de intercambio y transferibilidad deben ser difundidas no sólo entre los socios, sino también entre la población de los territorios de intervención, así como entre las diversas entidades, instituciones y redes comerciales, científicas, políticas y sociales activas en el ámbito agroalimentario que actúen en los territorios implicados en el **proyecto Argantonio**. En el marco de este proyecto se han desarrollado los siguientes productos comunes:

- ❑ **Manual de buenas prácticas de West Cork**, “Tejiendo redes para el crecimiento de la competitividad de los sectores turístico y agroalimentarios.
- ❑ **Calendario fotográfico de 2006**. En el marco del proyecto Argantonio ha editado este material con fotografías facilitadas por las **Agrupaciones de Desarrollo de la Janda y de Jerez**.
- ❑ **Libro de recetas “Recetario - Mercado de Sabores de la Campiña”** editado por el Grupo de Acción Local de Jerez en colaboración con la Escuela de



Hostelería, como una de las acciones de valorización de productos agroalimentarios de calidad iniciada en el marco más amplio del proyecto.

1.3 Beneficiarios de la acción

Tras realizar un análisis de los grupos objetivo del proyecto, se han identificado los siguientes grupos beneficiarios:

□ Beneficiarios Directos en cada territorio:

- En el **Litoral de la Janda**. El grupo beneficiario principal son los miembros de la “**Asociación de Productores Alimentarios de Calidad del Litoral de la Janda**”¹, 16 empresas representantes de todos los sectores agroalimentarios (agricultura, pesca, lácteo, apícola, etc.), entre las que se encuentran, mayoritariamente, PYMES de carácter familiar y empresas de carácter cooperativo. Un amplio porcentaje del empresariado de la región son jóvenes, y en su mayoría encuentran dificultades a la hora de abrir nuevos mercados para la comercialización de sus productos, e incluso para encontrar/crear un empleo, y conservarlo (muy especialmente en la comarca de la Janda, donde el índice de desempleo es aproximadamente del 30%).
- En la **Comarca de Jerez**. En este territorio, Argantonio llega tras evaluar los problemas de la producción agrícola, la actual cultura agroalimentaria y las demandas/necesidades del sector hotelero. Por lo tanto, el grupo beneficiario del mismo se constituye por la totalidad del Cluster Agroalimentario de la comarca, que engloba a agricultores, personal técnico, consumidores y emprendedores hoteleros y agroalimentarios, con el interés común de realzar la producción local y favorecer la comercialización de productos agrícolas de calidad.

¹ La Asociación de Productores Alimentarios de Calidad del Litoral de la Janda surge en el año 2003 del proyecto “Acciones de Cooperación, Articulación y Vertebración del Sector Agroalimentario en el Litoral de la Janda”, (cofinanciado por la iniciativa comunitaria Leader+) cuyo objetivo era crear una oferta agroalimentaria que aprovechara los recursos de la zona e impulsar el desarrollo conjunto del sector, aumentando el número de empleos y competitividad del mismo.



- En la comarca de **Psiloritis**. El principal grupo beneficiario son las PYMES ubicadas en el territorio, y sobre todo aquellas que se ocupan de la producción agroalimentaria, del sector hotelero y de los productos locales. Todas estas empresas se han agrupado la Red "Land of Psiloritis" (Tierra de Psiloritis), cuyo principal objetivo es establecer una marca regional de calidad para bienes y servicios. Otros grupos beneficiarios son consumidores, agricultores, cooperativas de mujeres y asociaciones Culturales.
- En la región de **West Cork**, los principales beneficiarios son las empresas de especialidades artesanas, turísticas y agroalimentarias ya acreditadas con la marca regional "**Fuchsia Brand**". Gracias al proyecto, la imagen de la marca se está promoviendo más allá de los límites del propio territorio, y está sirviendo como referencia de marca regional en la UE y fuera de sus límites.

□ **Beneficiarios Indirectos**, que se clasifican en tres grupos:

- Los **territorios participantes y sus empresas**, mejorando la economía rural gracias a la integración de los productos agroalimentarios locales en la economía local más extensa y con especial énfasis en conseguir sinergias con el sector turístico.
- **Otros Grupos de Acción Local Europeos**, que también pueden beneficiarse del proyecto, de modo similar a los socios integrantes.
- Por otra parte, **los consumidores** de los productos y servicios también se beneficiarán de una mayor variedad y mejora de la calidad y consistencia de la oferta, así como de una cooperación más cercana entre los sectores económicos que crean la propuesta de marca regional.



2 WEST CORK: UN ENFOQUE TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

El GAL “West Cork LEADER Co-op Society Ltd.” es un referente para los socios que componen el proyecto Argantonio y algunas de las buenas prácticas experimentadas por esta organización se han elegido para conformar este Manual. A continuación se define cuál es el contexto territorial elegido para conformar este manual.

2.1 Recursos naturales

West Cork es una región situada al sudoeste de Irlanda, perteneciente al Condado de Cork, la autoridad regional más grande de Irlanda. Se trata de una zona de naturaleza predominantemente rural, en sus asentamientos y topografía. Está provista de un medio natural variado y bien conservado con respecto a la calidad medioambiental, la cultura y el patrimonio. No obstante es un área rural muy viva con una creciente economía diversificada y unos destacados atributos de “calidad de vida”.



La situación geográfica es muy favorable. Se trata de una de las regiones más visitadas y pintorescas de Irlanda. Su atractivo fundamental reside en su patrimonio natural (450 kilómetros de costa accidentada con una flora y fauna únicas), sus enclaves arqueológicos y algunos lugares históricos, culturales y medioambientales de importancia local.





2.2 Sociedad

West Cork tiene alrededor de 108.000 habitantes distribuidos en un área de 3.150 km² y con 450 Km. de Costa. La población se distribuye de manera dispersa, por lo que la densidad solamente alcanza los 34 habitantes por km². La población ha experimentado un aumento considerable en los últimos años, debido a procesos de emigración inversos, el asentamiento de personas emigrantes de procedencia interna así como al crecimiento considerable de las áreas periféricas urbanas de la ciudad de Cork (ubicada fuera de la región de West Cork).

La estructura social, con algunas excepciones, ha demostrado que existe una fuerte habilidad para el trabajo comunitario y de voluntariado en torno a diferentes temáticas (medioambiente, asociaciones vecinales, asuntos sociales, planificación urbana, deportes, patrimonio artístico y natural, etc.). Este aspecto es también evidente en los principales sectores económicos (agroalimentario, turismo, artesanía, agricultura, etc.). Gran parte de esta actividad de voluntariado está influenciada por un fuerte compromiso de la región y una “sensación de pertenencia a un lugar”.

El acceso y permanencia en el sistema educativo es un valor altamente promocionado como clave para el desarrollo y sostenibilidad del mercado. En cuanto a las cifras relacionadas con el empleo, aunque son cercanas al pleno empleo, existen bolsas de desempleo en el sector de la agricultura así como dependencia del empleo estacional o a tiempo parcial. El uso de trabajo inmigrante es también significativo en los sectores clave como el agroalimentario, turístico, pesquero y de servicios.

2.3 Sectores económicos

La economía de este territorio se basa en la agricultura, la industria agroalimentaria, el turismo, la pesca y los servicios. Las difíciles condiciones climáticas y la falta de facilidades para solventarlas así como algunas dificultades de infraestructura y acceso (como la distancia a los mercados principales) suponen una barrera para el





desarrollo de actividades turísticas. La cultura sociable que posee Irlanda y sus habitantes, la hospitalidad, el alojamiento relativamente barato, la sostenibilidad y la preservación del ámbito rural, los recursos marinos, los deportes, el cicloturismo, los circuitos de marcha a pie o los paseos a caballo son componentes importantes para el sector turístico local.

LA AGRICULTURA, que ocupa al 18 % de la población activa, sigue siendo la piedra angular de la economía. El sector está bien organizado, en particular, a través de cooperativas que proporcionan la consolidación del procesamiento y marketing de la producción, primaria (producción, primera transformación, distribución, comercialización y promoción de los productos). Las empresas agroalimentarias suelen ser pequeñas PYMES de propiedad familiar y se enfrentan a ciertas dificultades que le impiden explotar plenamente el potencial que ofrece el territorio. Algunos de los obstáculos principales son la carencia de recursos y competencias profesionales (en materia de investigación y desarrollo, de acceso a nuevos mercados, de distribución de productos) y las costosas inversiones en equipos (para responder a las normas de la Unión Europea).

LA PESCA es un sector económico importante en el territorio; desde hace mucho tiempo, la región ha logrado desarrollar la pesca y la industria del marisco gracias a su litoral de más de 400 km. De este modo, la región tiene un sector pesquero (captura y procesamiento) bien desarrollado y en continuo crecimiento, mientras la reputación de West Cork como origen de calidad es bien conocida.

EL TURISMO es un sector esencial para la región. Se estima que alrededor de 2.000 empleos están vinculados a la actividad turística de todo el condado. Aproximadamente el 25% de las solicitudes de financiación LEADER afectan a proyectos vinculados al turismo rural. Un 40% de las solicitudes son para el desarrollo de los productos cuasi-turísticos y los recursos como la cultura, el medioambiente y el patrimonio. Hasta hace relativamente poco tiempo, los habitantes de la región consideraban el turismo como una actividad marginal, generalmente restringida a los hoteles y a los "Bed & Breakfast". No existía tampoco





una estrategia de concertación entre autoridades locales y el sector turístico. En la actualidad, el turismo es un sector económico importante y ya se han creado sinergias fuertes entre este sector y otros de la economía local. La demanda de alojamiento es suficiente, y, las prestaciones y facilidades turísticas se han ido desarrollando de manera progresiva para complementar la oferta de alojamiento base. Las empresas dedicadas al ocio como los centros de equitación, de buceo, de piragüismo o de entrenamiento de golf, son importantes para explotar el potencial turístico que tiene el territorio.

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN han experimentado un importante crecimiento en los últimos años, con la creación y establecimiento de empresas basadas en las nuevas tecnologías, y que han venido a completar el panorama económico. Una parte significativa de la creación de empleo local ha sido impulsada a través del programa LEADER con el fin de diversificar la economía local.

2.4 Financiación (fondos europeos, nacionales y regionales al desarrollo)

Las acciones de este GAL son financiadas fundamentalmente por la Iniciativa Comunitaria Leader+ que, en este ámbito territorial, cofinancia acciones de formación profesional, turismo rural, pequeños negocios de artesanía, de explotación y de comercialización de productos agroalimentarios, así como de conservación del patrimonio del territorio, entre otras actuaciones.

2.5 Instituciones y organizaciones claves que intervienen en el desarrollo del territorio

Además de **West Cork Leader Co-operative Society**, en este mismo territorio actúan en colaboración diversos organismos.

2.5.1 Gobierno nacional, regional y local

EN EL ÁMBITO NACIONAL





La Iniciativa Comunitaria Leader + es gestionada directamente por **el Gobierno de la República de Irlanda**. El **TEAGASC** es el Instituto Nacional de Investigación y de Formación en materia de agricultura y alimentación, que interviene en acciones coordinadas y auspiciadas por el West Cork Leader Co-operative Society.

EN EL ÁMBITO REGIONAL Y LOCAL

El Condado de Cork interviene complementando a Leader+ mediante las actuaciones del **West Cork Enterprise Board** (Consejo Empresarial de West Cork). Creado en 1993 como parte de una red de 35 consejos empresariales locales y regionales, establecida por el gobierno irlandés y la Unión Europea. Depende del Ministerio de Empresa, Comercio y Empleo, y su función consiste, básicamente, en impulsar la creación de empleo y prestar apoyo al desarrollo de las empresas locales mediante el asesoramiento empresarial, la asistencia financiera y la formación en gestión. Asimismo se facilitan ayudas económicas a la inversión, a la creación de empleo y también a los estudios especializados. Este consejo cubre la zona de empleo rural en el sudoeste de Irlanda,

2.5.2 Cámara de Comercio

Con alrededor de 900 compañías asociadas, de diferente tamaño y sector, la **Cámara de Comercio de Cork** es una organización importante para la promoción, el desarrollo y la expansión de la vida comercial de la región. A su vez, Cámara de Comercio de Cork es un centro de información europea. El West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. es miembro de la Cámara de Comercio de Cork.

2.5.3 Asociaciones empresariales

La **West Cork Food Producers Association** es una Comisión de desarrollo agroalimentario conformada por cooperativas agrícolas, el TEAGASC, la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Cork y por la West Cork LEADER Co-operative Society. La Comisión ha desempeñado un papel esencial en esta dinámica





haciendo un censo de las empresas y explotaciones agrícolas locales susceptibles de poder diversificarse.

2.5.4 Universidad

La **Facultad de Economía Alimentaria de la Universidad de Cork** realiza estudios sobre las necesidades de apoyo que tienen las empresas del sector alimentario: en asesoramiento o asistencia técnica, financiera y comercial. Estos estudios son importantes para influenciar las acciones de desarrollo de LEADER centradas en beneficiar a las PYMES que desean introducir innovaciones en su producción o en su posición competitiva.

También, para crear sinergias con las empresas alimentarias, ha instituido un galardón destinado a premiar la creación de un nuevo producto diseñado y presentado por los y las estudiantes de último curso de comercio alimentario.

Esta universidad interviene también en el “Foro de la Alimentación” junto a algunas cooperativas agrarias y empresas, Teagasc (Instituto Nacional de Investigación y de Formación en materia de agricultura y alimentación dependiente del Ministerio Irlandés de Agricultura) y West Cork Leader Co-operative Society Ltd. Este foro es una plataforma para mejorar la comunicación y los intercambios entre las agencias de desarrollo que apoyan el sector agroalimentario de West Cork.

La **Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Cork** forma parte de la West Cork Food Enterprise Association. Comisión de Desarrollo Agroalimentario conformada el TEAGASC y por la West Cork LEADER Co-operative Society.





3 BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

Este apartado detallar algunas de las **buenas prácticas** que hasta el momento ha venido desarrollando el West Cork LEADER Co-op Society Ltd. Los ejemplos presentados a continuación, han sido recogidos a lo largo las acciones de intercambio planificadas en el proyecto Argantonio (conferencias, seminarios, debates y visitas y entrevistas realizadas) a partir de los cuales se han extraído los puntos de mayor relevancia para el interés de los territorios asociados.

El objetivo es ilustrar cómo, dentro de la amplia gama de medidas posibles, es posible lograr una **estrategia de desarrollo integral del tejido productivo local**.

Es de esperar que las buenas prácticas descritas a continuación sean de interés por derecho propio y estimulen la reflexión y el intercambio no sólo entre los socios del proyecto Argantonio sino también entre las organizaciones de apoyo al desarrollo económico y local que actúen en los territorios, así como entre la población.

3.1 La marca “Fuchsia Brand”

En el año 1994, el GAL West Cork LEADER Co-operative Society Ltd., con la intención de apoyar el desarrollo continuado del sector agroalimentario local (uno de los activos más importantes de la región) concibió una estrategia basada en la creación de una marca regional que proporcionaría una ventaja competitiva a las empresas locales a través de la imagen e identidad únicas de la región.

Así, en 1997, se crea una empresa denominada **Fuchsia Brand Ltd.** cuya misión es organizar, producir y gestionar el proceso de implantación de la imagen-marca territorial (apoyo financiero, formación, investigación, dinamización, marketing y comercialización).



Conseguir el objetivo requería de una mayor coordinación entre los productores, empresas y servicios para la comercialización de los productos turísticos y agroalimentarios locales. La excelencia y la calidad en la producción o en los servicios ofertados eran las principales bases de la marca. A este respecto se acordaron criterios específicos de calidad con el fin de condicionar la pertenencia a la marca a la conformidad con los estándares acordados.

La marca se lanzó comercialmente en 1998. 26 productores agroalimentarios y 17 proveedores de turismo se acogieron a la marca en un primer momento, una vez cumplidos una serie reglas y criterios de calidad avalados y auditados por **Fuchsia Brand Ltd.**

En los primeros 18 meses de esta iniciativa las empresas participantes mostraron un crecimiento de 135 nuevos empleos. Ya en el año 2002 la marca contaba, como asociados, con 41 productores agroalimentarios y 67 proveedores turísticos. En el año 2006, a partir de la introducción en la marca del sector artesanal y de los negocios minoristas la marca cuenta con 200 empresas asociadas.

Actualmente, la imagen es instantáneamente reconocida y asociada al territorio no sólo por la población autóctona, sino también por la población visitante. La marca está ampliamente promovida por empresas acreditadas así como por un programa de actividades llevadas a cabo por el West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. y la Fuchsia Brands Ltd.



*La flor "fuchsia" fue elegida como la pieza central del logo. La **fuchsia** es el símbolo de origen y de calidad tanto de los productos agroalimentarios (con el eslogan "a **Taste of West Cork**") como del turismo en la región (con el eslogan "**a Place Apart**") y refleja características locales positivas como el medioambiente, el patrimonio, la cultura y el paisaje.*





3.1.1 Qué se entiende por "marca paraguas" en el contexto territorial

Fuschia Brand, como **marca paraguas**, ha sido creada "en y para" el territorio al objeto de dar proyección, movilizar, dar cobertura y respaldar las posibles marcas, servicios y productos (**turísticos, artesanos y agroalimentarios**) locales bajo una identidad única, atractiva y fácilmente identificable.

Iniciativas de este tipo se han desarrollado en diferentes ámbitos, no sólo en relación a un territorio y sus recursos, sino también en relación a un tipo de producto concreto como puede ser el vino o el aceite y permite que pequeños productores alcancen una mayor difusión de la que tendrían solos.

3.1.2 Cuáles son los objetivos perseguidos por Fuschia Brands Ltd.

Esta empresa, desde sus inicios, se planteó como objetivos los siguientes.

- ❑ **Comunicar** la propuesta y valores centrales de la marca así como la posición privilegiada que tiene West Cork como productor de servicios y productos de calidad, particularmente en el exterior del territorio.
- ❑ Mejorar la **comercialización, de los productos nuevos y los ya existentes y de las empresas de la región**, y crear nuevas fórmulas y metodologías para el establecimiento de redes entre las diferentes empresas que componen la cadena de valor.
- ❑ **Captar nuevos miembros** para la marca, no sólo en los sectores prioritarios como agroalimentación o turismo, sino en otros como Tecnologías y Sociedad de la Información, y también en productos o servicios donde se detecte que hay un vacío.
- ❑ Desarrollar **canales alternativos de comercialización** que no sólo estén ligados al cliente minorista.



- ❑ **Mejorar e impulsar la calidad** del producto en términos sensoriales, de consistencia y presentación de los productos.
- ❑ Promover el desarrollo de nuevos productos entre los miembros de la **Fuchsia Brand**.
- ❑ Promover el **uso efectivo de las tecnologías** y de la sociedad de la información.
- ❑ Promover **buenas prácticas medioambientales** entre las organizaciones miembros.

Para ello se hizo indispensable:

- ❑ **Coordinar** las distintas actuaciones públicas y privadas para desarrollar e implantar la marca territorial **Fuchsia Brand**,
- ❑ Transmitir a las empresas de la zona la **importancia** de tener una buena imagen territorial, y
- ❑ Asesorar e informar a los **agentes políticos, económicos y sociales** del territorio sobre cómo comunicar y “vender” una nueva realidad conjunta bajo la imagen de la marca.

3.3.3 Factores que contribuyen a determinar la fiabilidad de la marca y atraer tanto a empresas y consumidores

En el caso de **Fuchsia Brand** se han distinguido los siguientes factores de éxito en cuanto al posicionamiento como marca:

1. El **territorio** donde se ha implantado tiene, por sí mismo, una identidad como zona concreta, con sus valores, sus recursos humanos y físicos, su cultura y sus tradiciones. Esta identidad va mas allá de los límites propio territorio siendo reconocida a nivel nacional.



2. **Fuchsia Brand responde a un estudio de mercado previo sobre el grado de aceptación entre consumidores y empresariado.** Un amplio conocimiento de la imagen que los consumidores poseen de la marca resulta fundamental para el diseño e implementación de la estrategia comercial. La marca creada es fácil de distinguir, recordar y además es atractiva y sugestiva.
3. La **empresa Fuchsia Brands Ltd.** es la encargada del análisis de mercado, la elaboración del logo y el manual de identidad corporativa, la elaboración de estándares que velan por la calidad de las empresas y productos asociados junto con el seguimiento de que los mismos se cumplen, de la dinamización, la búsqueda de financiación, la formación, la investigación, el marketing, la comunicación y la comercialización de los productos locales.

Los miembros asociados a la **marca cumplen con una serie de criterios y estándares de calidad previamente definidos y voluntariamente aceptados por las empresas del sector agroalimentario y turístico que desean adherirse.** Se ha elaborado² un Código de buenas prácticas para la pertenencia a la marca, denominado **Code of Best Practice-West Cork Regional Branding.** Se realizan auditorias anuales basadas en un protocolo-check list. En el caso de que no se cumplan en primera instancia todos los criterios, pueden irse adquiriendo gracias a un programa de formación facilitado por **Fuchsia Brands Ltd.**

3.3.4 Cuáles son las barreras para la implantación y la sostenibilidad de la marca

Algunas posibles barreras y limitaciones a la implantación y sostenibilidad de la marca a pesar de su éxito han sido:

- La escasez de infraestructuras físicas.
- La dispersión geográfica de las empresas y los servicios.

² Para asegurar la calidad en el sector de turismo, el GAL solicitó colaboración para la elaboración de los criterios que conformaran el Código de buenas prácticas a la Autoridad Nacional en Formación Turística, así como a las entidades públicas de promoción turística de Cork/Kerry y West Cork. Los estándares de calidad para el sector de alimentación fueron elaborados en colaboración con el TEAGASC y la Asociación de Productores Alimentarios de West Cork.



- ❑ La disparidad de intereses y las diferencias en tamaño y perspectivas de las entidades involucradas.
- ❑ Las connotaciones ideológicas que puede conllevar una marca.
- ❑ La duración en el tiempo y el coste que supone la implantación.
- ❑ La falta de apoyo de otras organizaciones públicas.
- ❑ El desconocimiento entre el empresariado de las técnicas de gestión empresarial y las de comercialización.
- ❑ La falta de tejido asociativo en el entorno local y de conocimiento sobre las ventajas de asociarse y crear redes de cooperación mutua.

3.2 Metodología de aproximación

3.2.1 Características de la entidad facilitadora del proceso

El GAL tiene un papel fundamental a la hora de dinamizar a la población y conseguir una cohesión social en el territorio. A través de la movilización de las estructuras sociales, económicas y políticas de la zona, se ha conseguido crear una red de productores, artesanos y prestadores de servicios consolidada que ha supuesto un marco para la cooperación estratégica entre el turismo y la industria agroalimentaria del territorio, sectores que, hasta ese momento, trabajaban de manera fragmentada. Es importante señalar que West Cork tiene la mayor concentración de artesanos y productores de comida especializada y tradicional de Irlanda.

Durante 1994-1998, inició una planificación y consulta con los representantes clave de los sectores agroalimentarios y turísticos explicándoles sus planes de desarrollo del territorio y de creación de **Fuchsia Brand** como marca regional (presentada públicamente en 1998). Este contacto permitió la construcción de una relación personal con representantes de estos sectores (elemento esencial para el desarrollo de la iniciativa y para la creación de confianza y de las fuertes relaciones que han sido fundamentales para la sostenibilidad de la marca) y también determinar sus necesidades de desarrollo con respecto a la investigación, formación, marketing e



inversión de capital. Actuaciones que incluiría el Grupo de Acción Local es su agenda de trabajo para la convocatoria de **Leader II**.

3.2.2 Cómo saber con quién contactar

Para identificar a las empresas susceptibles de participar, se debe comprobar su capacidad real para incorporarse a la marca. Dicha capacidad viene determinada por el cumplimiento de tres requisitos:

- ❑ **Conciencia de Identidad Local**, entendida como “orgullo de pertenencia” y conexión física a un territorio, su sociedad y su cultura. Debe existir una visión común entre la dirección de la iniciativa y las empresas participantes.
- ❑ **Potencial económico**, es decir, recursos financieros suficientes para realizar las inversiones necesarias para cumplir con los requisitos y obligaciones para la acreditación de la marca. Además, de este modo se estará apoyando a las empresas que realmente puedan invertir en el territorio, propiciando su desarrollo continuo.
- ❑ **Oferta atractiva**, es decir, que el producto o servicio ofertado cuente (o pueda contar) con demanda suficiente para generar riqueza.
- ❑ **Interés objetivo**, es decir, la marca representa un “valor añadido” para la empresa acreditada.

3.2.3 Cómo captar a los participantes

El otro punto clave en el proceso de integración, una vez identificadas las empresas, es la forma de captar a las empresas:

- ❑ **Responder a sus necesidades**. La oferta del programa (materializada en los servicios ofrecidos a través del personal y medios de quien lo promueve) debe proporcionar competencias y respuestas que la empresa no puede suplir por sí misma. A este respecto la marca es vital para ayudar en la mejora de la posición competitiva de la empresa, su innovación y sus herramientas de marketing. Hay



que tener en cuenta que estas necesidades varían de unas a otras empresas (según el tipo de producción, el mercado o el tamaño) Por ello, el reto consiste en entender las diferentes necesidades y configurar el programa de manera que resulte de interés para el mayor espectro de empresas posible. Además es importante señalar que no todos los intereses de la empresa son abarcados por la marca pero si que se asegura su relevancia y valor en los sub-grupos y nichos de la marca.

- ❑ **Comunicar el valor de la marca.** El GAL, con el fin de persuadir a las empresas locales, realizó, en primera instancia, un análisis de mercado dirigido a testar el concepto, los logos seleccionados y los mensajes, no sólo entre productores y empresariado sino también entre posibles grupos de consumidores. La marca es en realidad la “punta del iceberg” de un marco estratégico común que permitirá establecer economías de escala y una visibilidad exterior mayor, además de la oportunidad de desarrollarse junto a otras empresas de distintos sectores. Algunos argumentos interesantes utilizados para promover la marca fueron:
 - Aumento de la competencia en el mercado y necesidad de sacar provecho de las ventajas ofrecidas a través de la proyección de una marca regional.
 - Si hay promotores “en la zona” y “de la zona”, se crea riqueza, a la vez que se puede garantizar que no se pierda la identidad del producto y su relación con el territorio.
 - Mejorar la comercialización, posicionando la oferta como “de calidad”, proporcionará rentabilidad a la producción tradicional y artesanal del territorio.
 - Una marca reconocida contribuye a generar nuevos mercados, crear empleo y asentar la población en un territorio. También puede apoyar el rejuvenecimiento de mercados maduros, evitar la competencia desleal, facilitar el acceso de productos a mercados y clientes difíciles, diferenciar los productos de los de la competencia, incrementar el valor añadido, y generar y reforzar la confianza del consumidor.



3.2.4 Cómo se asegura y se mantiene su participación

Las estrategias que se han perseguido han sido diferentes según las necesidades sectoriales y empresariales. No existe un objetivo individual o una sola solución de desarrollo sino un agregado de diferentes soluciones. La marca representa el objetivo global de la empresa, cada acción individual ya sea de formación, investigación, inversión de capitales o de marketing representa un eslabón de una estrategia de desarrollo integrada, que a través del tiempo representa algo muy significativo. Es importante tener en cuenta la marca y el acercamiento a ésta como una estrategia más que como un proyecto en si mismo.

La construcción y mantenimiento de las relaciones entre el sector agroalimentario y turístico como parte de la estrategia de desarrollo del territorio son fundamentales para el éxito. Para asegurar la participación se ha tenido en cuenta que:

1. los sectores **agroalimentario y turístico son muy dinámicos** y se caracterizan por numerosos cambios, de tal manera que **se ha proporcionado flexibilidad** a la hora de adaptar la estrategia de desarrollo a las necesidades de las empresas.
2. las **relaciones personales del técnico con las empresas** ha hecho posible la atención a las diferencias y sobre todo la aceptación y la confianza de las empresas hacia el GAL como una ayuda.
3. la **provisión de información, contactos, asistencia técnica o ayudas financieras** a empresas se realiza siempre de manera personalizada. El desarrollo de las fuertes relaciones entre la dirección y las empresas acreditadas es un aspecto importante del desarrollo y éxito de la marca.



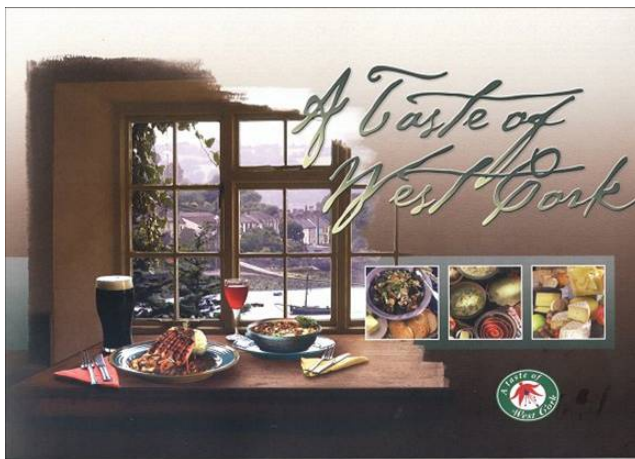
3.3 Ejemplos para la promoción exterior de una imagen del territorio (patrimonio cultural, servicios y productos)

West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. mediante la comunicación de sus políticas de desarrollo sostenible, ha convertido a la región en un territorio identificado con los placeres de la vida, al mismo tiempo que persigue una ética de excelencia, integridad e innovación.

Algunas actuaciones de comunicación han sido un **Recetario**, una **Colección fotográfica** que ha sido aplicada a diferentes materiales publicitarios y un **DVD** titulado "**West Cork – A Place Apart**".

3.3.1 Recetario

Una forma de vender esta imagen diferenciada ha sido la creación de un **libro**



recopilatorio de las recetas culinarias "A taste of West Cork" ("El sabor de West Cork"), en el que se incluyen todos aquellos productores locales donde se encuentran las materias primas y poseedores de la **Fuchsia Brand**.

Esta iniciativa es parte del programa dirigido a publicitar los productos locales y la riqueza de la gastronomía local además de reflejar las principales características que les imprimen calidad. También, el recetario, muestra el patrimonio cultural y natural del territorio.



Cada receta, presentada por un chef localmente reconocido y llamado Rory Morahan, está basada en los productos y sabores tradicionales, además hace alusión a los productores y productos que se pueden encontrar en la zona. De esta manera, trata de establecer vínculos entre los productores locales y los proveedores de servicios turísticos a la vez que se sigue construyendo una buena reputación regional.

Este documento se dirige principalmente a los restaurantes, hoteles, pensiones, “Bed and Breakfast” y pubs de la zona con el objetivo de inspirar y animar que se desarrollen menús basándose en los ingredientes, sabores y tradiciones locales.

Para diferenciar los productos y servicios de una marca respecto al producto común hay que posicionarlos garantizando una calidad. Ésta es una fórmula para vender los productos, aunque haya que repercutirlo en el precio. Conviene identificar productos clave con un producto de calidad altamente diferenciado. En tanto que codificadoras de las señas de identidad de un espacio, las marcas deben ser revisadas cada cierto tiempo, en función de su grado de implantación, para adaptarse a un entorno en continuo cambio y a una demanda también variable.

3.3.2 Colección fotográfica y materiales publicitarios



En el año 2005, la ciudad de Cork se proclamó Capital Europea de la Cultura. Con este motivo el West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. encargó a John Minihan, un conocido fotógrafo irlandés residente en West Cork, la realización de una exhibición de retratos que pudiera reflejar la idea unificada “People, Place and Produce” [personas, lugar y productos] como imagen de

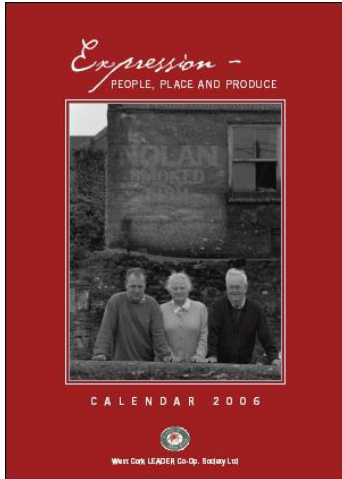
West Cork.

Esta exhibición llamada “Expression: An Exploration of People, Place and Produce” se compone de una serie de retratos de productores agroalimentarios que intentan





reflejar la personalidad del individuo así como las influencias de tradición y medioambiente.



Los lugares de exposición son a su vez algunos de los productores o detallistas poseedores de la marca Fuchsia, tales como el restaurante Farmgate, el Mercado inglés de Cork donde se distribuyen muchos de los productos locales o la chocolatería O' Connail. Además esta serie de fotografías han servido para realizar otra actividad de promoción del territorio consistente en un calendario del año 2006 con algunos de los retratos de los productores agroalimentarios de la zona.

Este calendario ha inspirado un material de similares características elaborado para el proyecto Argantonio con fotografías facilitadas por las Agrupaciones de Desarrollo de la Janda y de Jerez.

Los retratos han sido extensivamente usados en otras promociones de la marca Fuchsia. El proyecto también ha estimulado al West Cork LEADER Co-operative Society a desarrollar un banco de imágenes, con imágenes de temas claves locales para la promoción regional

3.3.3 DVD "West Cork - A Place Apart".

Otro producto de promoción del territorio ha sido el DVD, West Cork-A Place Apart. Este producto ha sido lanzado con una duración de 22 minutos ha sido presentado y promovido por Brian Crowley, miembro del Parlamento Europeo.

El DVD recoge los productos y servicios de la **Fuchsia Brand** como estándares de excelencia y avalados por expertos europeos. El contenido no sigue un guión acordado y ofrece las opiniones de los participantes y sus motivos para la





participación en la marca. Algunos productos como los chocolates artesanos, las granjas de patos, quesos y pescado ahumado se presentan juntos con otros proyectos turísticos, de artesanía o generales apoyados por el West Cork LEADER. El DVD busca resaltar los aspectos únicos del paisaje, la gente y el patrimonio. Transversalmente aparece la marcha **Fuchsia Brand** como eje vertebrador y motivador detrás de la producción de esta herramienta.

Además como elemento de marketing de gran reclamo el video recoge una entrevista a Jeremy Irons, el actor ganador de un Oscar que reside en West Cork. En ella describe su gran apreciación y aprecio por West Cork.

El DVD es ampliamente utilizado para promover la zona y se usa para mostrar a las delegaciones visitantes los aspectos clave de la marca Fuchsia y de West Cork.



4 CONCLUSIONES

Las buenas prácticas han sido seleccionadas para formar parte de este manual debido al éxito que ha demostrado el **Grupo de Acción Local West Cork LEADER Cooperative Society Ltd.** en la realización de acciones dirigidas a fortalecer la imagen de un territorio, y que han contribuido al desarrollo económico y social, así como a la calidad de vida de sus habitantes. Los **factores que han contribuido al éxito** de la experiencia de West Cork se organizan en tres grupos:

ORGANIZACIÓN

- ❑ Existencia de **una entidad** como el Grupo de Acción Local y **Fuchsia Brands Ltd.**, que cuenta con **recursos humanos y económicos suficientes** para dirigir, proteger, organizar e implementar el desarrollo continuo de la marca, emprender campañas de marketing del territorio, ofrecer apoyos específicos a la comercialización de los productos y de las empresas, realzar la calidad, proporcionar formación, ayudar en la mejora de la posición competitiva de las empresas, facilitar el intercambio de experiencias y formalizar una red en torno a objetivos comunes que fortalezcan vínculos entre proveedores y servicios del territorio.
- ❑ **Implicación, movilización y apoyo sostenido de agentes públicos y privados** claves en el territorio. El valor que posee la marca es un elemento clave a la hora de unificar a los diferentes agentes implicados y a las empresas.

CONTENIDO

- ❑ Apoyo en la **diversificación de las actividades de sectores maduros** (agrarios y alimentarios) a otras actividades con mayor valor añadido y potencial de desarrollo.
- ❑ Innovadora propuesta para el **lanzamiento de una marca** del territorio basada en la calidad y con una estrategia de marketing y comunicación dirigida tanto a la



oferta (empresas productoras y servicios) como a la demanda (visitantes y consumidores). La creación de una marca o “identidad” puede ayudar al territorio a tomar una posición estratégica en un mercado cada vez más competitivo. Ante todo, el objetivo no es sólo atraer, sino alentar a repetir la experiencia de disfrutar de un territorio que garantiza la calidad.

- ❑ Un programa de **formación y sensibilización** adaptado a los objetivos de la estrategia de desarrollo. La formación y la educación son fundamentales para todos los sectores de la marca. La calidad se considera como un elemento dinámico y por lo tanto se le da una gran importancia a la formación vocacional y al desarrollo continuo.

METODOLOGÍA

- ❑ Realización de un **análisis detallado y sistematizado** de los **recursos naturales y culturales** de la zona (paisajes, naturaleza, arquitectura, gastronomía, etc.), que permita la optimización de los recursos desde un planteamiento de desarrollo sostenible, así como de las **infraestructuras, servicios y empresas** más relevantes del territorio.
- ❑ Identificación de **mercados objetivo** (es decir, clientes) y, no menos importante, **de sus motivaciones y preferencias**.
- ❑ Programación de las acciones de acuerdo a un **ritmo lógico de desarrollo**.
- ❑ Fomento de las **acciones colectivas y de creación de clusters** en los sectores turístico, agroalimentario y de artesanía. Con el fin de conseguir economías de escala, creación de sinergias y reforzar la propuesta de marca en los mercados clave. Es además un medio de coste efectivo para conseguir viabilidad y masa crítica en las iniciativas de marketing.
- ❑ Una continua **revisión y mejora de la estrategia** para asegurar el mantenimiento de la ventaja competitiva de las regiones y para asegurar un valor añadido real y la relevancia de la participación de las empresas.