



Plan de Marketing Estratégico para la D.O. **Azafrán de La Mancha**

Miguel Ángel Gómez Borja
Carlota Lorenzo Romero
Juan Antonio Mondéjar Jiménez.

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA D.O. AZAFRÁN DE LA MANCHA

Edita: Fundación Consejo Regulador D.O.P. "Azafrán de la Mancha"

Autores: Miguel Ángel Gómez Borja, Carlota Lorenzo Romero y Juan Antonio Mondéjar Jiménez.

Diseño y maquetación editorial: Georgia Delena

Diseño de cubierta: Sara García

www.maquetacionlibros.com

Primera edición: mayo 2018

ISBN: 978-84-17326-61-6

Depósito Legal: M-14325-2018

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio existente o por existir, impreso, electrónico o audiovisual, sin la autorización previa, y por escrito del titular de los derechos patrimoniales.

Impresión: Maquetacionlibros.com

Impreso en España

El ritual al encontrar una Melguiza.

Parece que encontrar una Melguiza es mucho más fácil que hallar un trébol de cuatro hojas. Puede que durante una noche esbrinando alguno de los participantes tenga al menos una melguiza en sus manos. Sin embargo, se estima que para ver uno de estos tréboles hay que cruzarse aproximadamente con diez mil de tres hojas.

Durante esas noches en la mesa de esbrinar, además de trabajo había chistes, cotilleos y también canciones. Mozos y mozas inventaban como consecuencia juegos y probablemente recitasen algunos de los poemas inspirados por esta especie.

La aparición de una melguiza en la mesa interrumpía por un lado la monotonía. Por otro, ensalzaba la suerte de quien la encontraba. Y además daba lugar a un ritual que se fue extendiendo debido a los juegos que propiciaba.

Este ritual consistía en que, cada vez que un mozo veía una, pellizcaba a la chica de su izquierda y daba un beso a la de su derecha. A veces, los muchachos se guardaban la primera melguiza que encontraban. Así, si aparecía otra, podían dar dos besos y dos pellizcos seguidos.

¹ La foto de portada refleja una melguiza, una flor de azafrán que tiene el doble de pistilos, seis, que una normal. A su rareza se asocia suerte, simbolismo, cultura y tradición dentro del universo del azafrán. Gracias a Jesús y Mayca, de ASOMA, por la foto y las sugerencias del texto.

“Cuando nos asomamos para mirar por las ventanas de la diligencia el color especial de los campos, las llanuras van pasando del tono del ópalo al de un lila violento de aspecto más suave y armonioso. Es que nos encontramos en el país del azafrán. Esos lagos color de rosa son en realidad lagos de flores; y esos lagos de flores constituyen la riqueza de la estepa sirviendo al mismo tiempo para su ornato y decoración”.

A. Dumas (1846)¹

¹ Dumas, A. (1992). De París a Cádiz. Madrid: Sílex. En el libro se recogen las experiencias del escritor francés en su viaje por España durante 1846, incluyendo las experimentadas en La Mancha, antes de culminar su viaje en Andalucía.



ÍNDICE

1	Resumen ejecutivo	13
2	Introducción.....	15
3	Finalidad y objetivos del plan.....	17
4	Algunos datos relevantes del sector	19
4.1	Producción y principales actores en el comercio internacional de azafrán. ..	19
4.2	El azafrán en España.....	24
4.3	El comercio exterior de azafrán en España y en Castilla-La Mancha	27
4.4	El azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha	33
5	Diagnóstico.....	41
5.1	Conclusiones derivadas del análisis de datos secundarios.....	41
5.2	Encuestas a productores	43
5.3	Entrevistas a agentes relevantes del sector. Problemas, oportunidades y acciones.	52
5.3.1	Principales puntos fuertes.....	53
5.3.2	Puntos débiles	54
5.3.3	Oportunidades	56
5.3.4	Amenazas.....	58
5.3.5	Acciones a desarrollar	59
5.3.6	El papel y la importancia de la D.O. Azafrán de La Mancha como organización.	62
6	Conclusiones.....	63
7	Objetivos	67
8	Propuesta de acciones estratégicas	69
8.1	El valor estratégico de la marca como elemento director.	69
8.2	Elementos transversales de las propuestas: compromiso compartido y tecnología.....	74

8.3	Herramientas de información y análisis	75
8.4	Fomento de la comunicación y colaboración en el seno de los agentes que componen el sector.	76
8.5	Desarrollo de una estrategia activa y comprometida de reivindicación de ayudas al sector y aprovechamiento de ayudas actuales.	78
8.6	Colaboración con las universidades, centros de investigación y organismo públicos.	78
8.7	Desarrollo y ejecución de una propuesta de “Branding” para el “Azafrán de La Mancha”	81
8.8	Creación de marcas conjuntas.....	82
8.9	Mejora y desarrollo del sistema de certificación y trazabilidad del producto: hacia el producto ecológico.	83
8.10	Valoración y desarrollo de sistemas de concentración de la producción	83
8.11	Desarrollo de sistemas de control y mejora del bulbo.....	84
8.12	Análisis técnico del producto: Cualidades organolépticas y compuestos bioactivos	84
8.13	Puesta en valor de las dimensiones culturales, antropológicas e históricas del “Azafrán de La Mancha”	85
8.14	Usos gastronómicos tradicionales: Sistematización y elaboración de contenidos de recetas y guías de uso del producto en la cocina.	86
8.15	Potenciación de proyectos hacia la incorporación del azafrán como elemento complementario en productos agroalimentarios tradicionales	86
8.16	Potenciación de proyectos en el ámbito de la cosmética o usos farmacéuticos	87
8.17	Diseño de productos y experiencias turísticas ligados al azafrán.....	87
8.18	Desarrollo de promociones y acciones conjuntas en el lugar de venta	88
8.19	Proyectos de potenciación de la venta <i>online</i>	89
8.20	Eventos relacionados con centros de formación relacionados con el ámbito de la gastronomía y la hostelería.....	89
8.21	Eventos con asociaciones y grupos relevantes de consumidores fieles	89
8.22	Desarrollo de un formato híbrido de formación-promoción dirigido a prescriptores del producto	90
8.23	Elaboración de videos cortos con cocineros dirigidos a complementar y difundir contenidos.....	90
8.24	Adaptación y desarrollo del espacio web de la D.O.	91
8.25	Desarrollo de un proyecto integrado y estable de comunicación en medios sociales y de marketing de atracción	91
8.26	Publicaciones periódicas de interés	92
8.27	Patrocinio o <i>product placement</i> en programas cocina en momentos puntuales.....	92
8.28	Acciones de apoyo a la difusión y distribución internacional.....	92
8.29	Difusión educativa	93
9	Bibliografía y recursos	95
10	ANEXOS	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Zonas de producción mundial de azafrán.	21
Figura 2. Evolución de la superficie cultivada de azafrán en España.	26
Figura 3. Evolución de la producción de azafrán en España.	26
Figura 4. Evolución del valor del azafrán en España.	26
Figura 5. Evolución de la producción de azafrán D.O. Azafrán de La Mancha (1999-2013).	34
Figura 6. Hectáreas cultivadas de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.	36
Figura 7. Producción de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.	36
Figura 8. Distribución de ventas de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.	38
Figura 9. Principales destinos de las exportaciones de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.	38
Figura 10. El sector del azafrán.	42
Figura 11. Distribución del precio mínimo.	47
Figura 12. Distribución del precio medio razonable.	48
Figura 13. Análisis DAFO del sector del Azafrán de La Mancha.	65
Figura 14. Cadena ampliada de valor.	71
Figura 15. Posicionamiento y gestión integrada de marca.	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones mundiales de azafrán (miles de euros).	21
Tabla 2. Importaciones mundiales de azafrán (miles de euros).	23
Tabla 3. Producción de azafrán en España.	25
Tabla 4. Datos provinciales de superficie, rendimiento y producción de azafrán en España (2015).	27
Tabla 5. Exportaciones españolas de azafrán por países (en euros).	29
Tabla 6. Exportaciones españolas de azafrán por regiones (en euros).	30
Tabla 7. Exportaciones de azafrán de Castilla-La Manchas (total por provincias en euros)	31
Tabla 8. Importaciones españolas de azafrán por países (en euros).	32
Tabla 9. Importaciones españolas de azafrán por regiones (en euros).	33
Tabla 10. Importaciones de azafrán de Castilla-La Mancha (total por provincias en euros).	33
Tabla 11. Datos de producción, superficie y rendimiento del Azafrán de La Mancha. ..	35
Tabla 12. Exportaciones de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha (gramos)	37
Tabla 13. Porcentaje de ingresos provenientes del cultivo del azafrán.	44
Tabla 14. Número de años que lleva cultivando azafrán.	45
Tabla 15. Evolución de la producción en los últimos años.	45

Tabla 16. Producción anual media en los dos últimos años.	46
Tabla 17. Precio mínimo y precio razonable para el productor (euros/kg).....	46
Tabla 18. Género del productor.	51
Tabla 19. Edad de los productores.	51
Tabla 20. Nivel de estudios de los productores.	51
Tabla 21. Dedicación a la agricultura.	51
Tabla 22. Exportaciones de azafrán de Castilla-La Mancha por provincias y por países de destino (en euros).....	100
Tabla 23. Importaciones de azafrán de Castilla-la-La Mancha por provincias y por países de origen.	108



1. RESUMEN EJECUTIVO

El sector del azafrán en España y, particularmente en La Mancha, ha constituido una actividad económica de referencia de gran importancia, social, económica y cultural. En los últimos años, aún sin perder esta identidad cultural, la dimensión e importancia económica ha disminuido y se ha visto afectada por múltiples problemas. La globalización, el comercio internacional y la amenaza de nuevos y grandes productores mundiales ha supuesto un cambio muy importante y un escenario que supone nuevos retos que hay que abordar con nuevas herramientas y planteamientos. En este contexto, la finalidad del proyecto que se plantea es la de analizar y plantear líneas de actuación estratégicas dirigidas a potenciar el valor del Azafrán de La Mancha como marca, como producto y como sector tradicional en un contexto global. Con esta finalidad en mente, se ha llevado a cabo un análisis de la realidad internacional en términos de producción, comercio y aspectos clave de funcionamiento, así como un análisis de la situación del sector en España y, en particular, en Castilla-La Mancha. Las conclusiones provenientes de los datos considerados junto con las derivadas de entrevistas, encuestas y otras informaciones directas del sector, se han utilizado como soporte para plantear una serie de líneas estratégicas y acciones dirigidas a la consecución de la finalidad mencionada. Dicha propuesta supone un conjunto de medidas interrelacionadas, sinérgicas en las que la implicación y la colaboración de los agentes que integran el sector surgen como una condición necesaria e ineludible para la consecución del éxito.



2. INTRODUCCIÓN

La complejidad del entorno competitivo, la exigencia de consumidores y canales y la globalización de los mercados suponen, en muchos casos, una amenaza constante y creciente para sectores tradicionales como es el caso del cultivo y comercialización del azafrán y, especialmente, el azafrán manchego. El sector necesita de una mayor orientación hacia el mercado, una apuesta por la innovación comercial y la planificación y desarrollo de actividades de marketing dirigidas a mejorar su presencia en el mercado, reforzar su valor identitario como producto y como marca y poner en valor las características y beneficios del producto hacia consumidores, distribuidores y prescriptores. En este contexto, es necesario realizar un análisis detallado del propio sector a partir de los datos y tendencias que muestra el mercado y, sobre todo, desde las reflexiones y propuestas emanadas de la experiencia de los agentes que componen el sector y cualquier otro agente relacionado que pueda aportar valor al mismo. Este análisis constituye el estado previo y necesario para, siempre desde la idea de una toma de decisiones participativa e informada, formular las líneas estratégicas básicas que se deben plantear y reforzar en los próximos años para conseguir, al menos, no ceder a las presiones competitivas provenientes de otras zonas y mercados y, poco a poco, construir una identidad y capital de marca que permita cimentar una ventaja competitiva claramente diferenciadora y dotada de valor.

La definición y apuesta por ciertas líneas estratégicas ha de desembocar en la necesaria propuesta de diferentes líneas de actuación, identificadas en proyectos con entidad propia, al mismo tiempo independientes y sinérgicas entre sí que, correctamente planificadas en el tiempo, permitan conseguir los objetivos planteados.

La propuesta que se presenta, parte de estas premisas reflejadas en la tríada análisis-estrategia-acción en la que, a partir de un análisis y evaluación detallada y compartida, se puedan diseñar un conjunto de acciones orientadas a incrementar el valor de la oferta del azafrán manchego.



3. FINALIDAD Y OBJETIVOS DEL PLAN

La propuesta realizada se deriva de la necesidad de potenciar y poner en valor el azafrán manchego como producto y la D.O. Azafrán de La Mancha como marca e identidad inherente al producto, aumentando su conocimiento y visibilidad y dotándola de una serie de asociaciones y relaciones que permitan conseguir un posicionamiento y una ventaja competitiva clara frente a otros competidores tanto nacionales como internacionales.

En este sentido, los objetivos a conseguir con la propuesta que se plantea son **los siguientes**:

- **Realizar** un análisis global del sector del azafrán tanto desde una perspectiva nacional como internacional, identificando las principales claves de funcionamiento del mercado.
- **Desarrollar** una evaluación y análisis de los principales agentes y mecanismos de relación relevantes para el sector, tanto desde el ámbito de la propia producción y materias primas como desde la perspectiva de los canales de comercialización, clientes finales, prescriptores y otros agentes de interés.
- **Acometer** una propuesta de objetivos de actuación específicos y realistas a corto y medio plazo para la D.O. Azafrán de La Mancha.
- **Proponer** una serie de líneas estratégicas básicas asociadas a estos objetivos que permitan identificar programas de acción concretos.
- **Identificar y diseñar** una serie de proyectos clave dentro de un programa de Marketing integrado.
- **Plantear** los mecanismos de control y evaluación del plan propuesto.



4. ALGUNOS DATOS RELEVANTES DEL SECTOR

A continuación, consideraremos algunas de las magnitudes principales que definen y caracterizan al sector del azafrán en el mundo, en España y, en particular, en el caso de la producción y comercialización de azafrán con D.O.

4.1. Producción y principales actores en el comercio internacional de azafrán

Casi todo el azafrán del mundo crece y se cultiva en la franja de latitud que corresponde aproximadamente a España, desde La Mancha hasta el oeste de India. Aunque es difícil estimar la producción mundial de esta especia, es evidente que los grandes dominadores de la producción son Irán, Afganistán, India, Grecia, Marruecos, España e Italia (Figura 1). Otros países han comenzado a producir azafrán, pero su participación e impacto desde una perspectiva global no es todavía relevante. Más bien se limitan a desarrollar experiencias de cultivo complementarias para pequeños agricultores.

En cualquier caso, el objetivo del plan no consiste en hacer un análisis exhaustivo de la producción sino de plantear la naturaleza de los principales actores mundiales en el ámbito de la producción y, sobre todo, del comercio internacional.

Cabe advertir que la disponibilidad de estadísticas generales comparables y actualizadas es una tarea complicada. Los organismos internacionales como la FAO no aportan estadísticas tan detalladas y las fuentes directas de algunos países tampoco son totalmente fiables. Al no tratarse

de un producto de producción y, derivado de la propia naturaleza de su producción, es complicado delimitar con precisión la producción, incluso en un país como el nuestro.

Lo que sí es una evidencia supone más del 90% de la producción mundial y en los dos últimos años, a pesar de la imprecisión de las estadísticas disponibles y siempre según sus fuentes, la producción se situaría ya cercana a las 400 toneladas en la última campaña, habiendo registrado un incremento considerable en los dos últimos años (en torno a un 25% anual. A esto hay que añadir la creciente preocupación y apuesta por potenciar el sector, por controlar los precios mundiales y por definir una política de calidad y de marca cada vez más agresiva. Por tanto, se trata del actor principal que, si bien hasta ahora ha actuado fundamentalmente de reserva de producción y exportación de producto a granel para su adaptación y reventa en otros países como España, su orientación deriva ahora hacia incorporar mayores procesos de valor añadido y de presencia mundial directa.¹ El cultivo del azafrán es estratégico para el país, implicando a más de 100.000 personas y está generando multitud de noticias en el último año en torno a la necesidad de mejorar la calidad, el desarrollo de bancos de almacenamiento o la potenciación de la calidad y las marcas para comercializarlo directamente.²

Por otro lado, Afganistán, ha triplicado el área de producción en los últimos años llegando, según fuentes afganas, a más de 5.000 hectáreas y una producción de 10,6 toneladas en el último año³. Además, según las previsiones parece que este crecimiento será sostenible en los próximos años, a raíz de los datos de bulbos y crecimiento de hectáreas plantadas en los dos últimos años. En este caso, también se apuesta por este cultivo como una opción estratégica de desarrollo, fundamentalmente apoyada desde organismos internacionales para sustituir el cultivo de opio.

Grecia es el principal productor europeo y una de las “cunas históricas” relacionadas con el producto. Su producción anual es variable, pero en la actualidad se sitúa por encima de las 6 toneladas anuales, después de los picos de 12 toneladas mostrados a finales del siglo pasado.

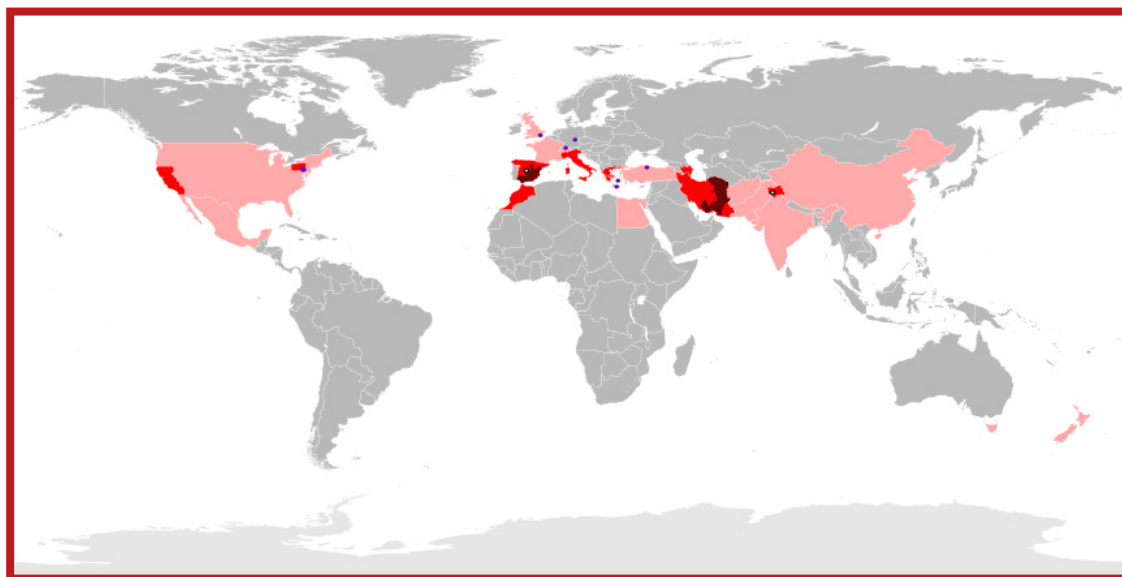
Finalmente, Marruecos, fundamentalmente en la zona del Atlas, se ha incorporado como un productor interesante, superando también las dos toneladas anuales en los últimos años. Con más de 1.700 hectáreas en la actualidad, aspira a convertirse en un productor relevante en los próximos años. Según datos de la FAO y el Banco Mundial, su producción en 2014 se situaba en torno a las dos toneladas. No obstante, en la actualidad y considerando algunas previsiones, con esa superficie, se podrían llegar a producir en un corto plazo en torno a las 6 toneladas.

1 http://www.agri-jahad.ir/index.aspx?page_=dorsaetoolsenews&lang=1&templine=main&sub=0&PageID=86509&PageIDF=0&BlockName=tool_dorsaetoolsenews_sample_main_block14

2 <https://theiranproject.com/blog/tag/irans-saffron-production/>

3 <http://afghanistantimes.af/afghanistan-saffron-cultivation-hits-record-10-6-tons-saffron-produced-year/>

Figura 1. Zonas de producción mundial de azafrán.



En lo referido al comercio internacional de azafrán, los movimientos de importaciones y exportaciones se reparten entre los países comentados con anterioridad. De nuevo, la disponibilidad de datos de calidad se hace complicada, debido, como ya se ha comentado, a la escasez de fuentes que permitan evaluar datos comparados y a los diferentes controles y capacidad de reflejar datos de precisión por parte de los diferentes países. En este caso, partiendo de los datos del *International Trade Centre*, utilizados en otras investigaciones y análisis de la propia FAO, podemos tener, al menos, una visión general de la situación y evolución del comercio internacional de azafrán, siquiera para obtener algunas indicaciones o matizaciones para las líneas estratégicas a seguir, fundamentalmente en lo que a decisiones de presencia internacional se refiere.

Tabla 1. Exportaciones mundiales de azafrán (miles de euros).

Exportadores	2013	2014	2015	2016	VAR 13/16
Mundo	214.345	241.791	309.188	365.635	70,6%
Irán, Rep. Islámica del	150.799	171.247	214.854	258.461	71,4%
España	35.622	35.747	42.487	59.464	66,9%
Portugal	8.108	13.584	19.624	10.159	25,3%
Francia	2.991	5.341	5.590	5.949	98,9%
Hong Kong, China	212	69	805	4.706	2119,8%
Países Bajos	613	852	2.984	3.799	519,7%
Afganistán	0	0	2977	3496	
Grecia	524	1.083	1.591	2.880	449,6%
China	799	1.065	2.574	2.847	256,3%
Emir. Árabes Unidos	3.240	1.444	6.470	1.936	-40,2%
Alemania	2.524	2.286	1.961	1.837	-27,2%

Tabla 1. Exportaciones mundiales de azafrán (miles de euros) (cont.).

Exportadores	2013	2014	2015	2016	VAR 13/16
Suiza	1.128	499	188	1.812	60,6%
India	1.419	1.392	1.446	1.252	-11,8%
Italia	602	1.887	723	840	39,5%
Lao, R.D.	14	0	0	839	5892,9%
Reino Unido	1.358	997	634	742	-45,4%
Austria	576	503	616	678	17,7%
Viet Nam	8	12	21	659	8137,5%
Bélgica	610	590	410	452	-25,9%
Singapur	226	279	302	370	63,7%
EEUU	435	329	341	344	-20,9%
Suecia	391	281	248	329	-15,9%
Marruecos	437	196	334	232	-46,9%
Sudáfrica	184	159	249	201	9,2%
Estonia	120	325	548	166	38,3%
Eslovaquia	0	0	0	148	
Arabia Saudita	0	0	0	148	
Bangladesh	0		321	114	
Etiopía	31	80	7	96	209,7%
Australia	111	85	176	94	-15,3%
Brasil	5	43	59	72	1340,0%
Resto del mundo	1258	1416	648	513	-59,2%

Fuente: A partir de datos del ITC y ONU.

El análisis de las exportaciones (Tabla 1) confirma la actividad de los principales actores del mercado internacional. En primer lugar, destacar el crecimiento global de las exportaciones desde 2013. Por término medio, y considerando como base ese año, las exportaciones crecieron alrededor de un 70%, lo que denota el interés y la dinamicidad del mercado internacional en este producto.

El principal exportador mundial es, con diferencia, Irán, con casi 260 toneladas en 2016 y a un ritmo de crecimiento similar a la media global; nada sorprendente si pensamos que representa alrededor del 70% de las exportaciones mundiales. España, el segundo gran actor internacional, posee alrededor del 17% de la cuota global de exportaciones de azafrán, si bien su crecimiento en los últimos años está cuatro puntos por debajo de la media global, lo que puede estar suponiendo una ligera pérdida de cuota de mercado. Respecto del resto de países, destacar el caso de Portugal, con un 3% de cuota de exportaciones, pero con un crecimiento bastante por debajo del crecimiento de mercado, lo que supone una pérdida de relevancia. Después de Portugal se sitúan países clásicos como Francia, que mejora su posición o Grecia, con un crecimiento espectacular en los tres últimos años. Algunos datos disponibles ya para 2017 confirman estas tendencias.

Además de la estructura clásica de comercio mantenida en los últimos años con mayor o menor crecimiento, de los datos se pueden destacar, al menos las siguientes conclusiones adicionales.

En primer lugar, el crecimiento espectacular de la exportación de países del este asiático, Hong Kong, China y Singapur en menor medida, han multiplicado por 5,4 sus exportaciones en los últimos tres años. En este caso, destacar también la entrada de Viet Nam en el comercio en el último año y, en menor medida, Bangladesh.

Tabla 2. Importaciones mundiales de azafrán (miles de euros)

Importadores	2013	2014	2015	2016	VAR 13/16
Mundo	134.083	148.237	191.236	205.632	53,4%
España	29.218	30.197	46.471	47.919	64,0%
Italia	13.826	11.953	15.496	15.764	14,0%
Emir. Árabes Unidos	15.881	18.270	24.866	15.058	-5,2%
EEUU	9.451	10.331	12.103	13.503	42,9%
India	5.228	8.140	8.714	13.474	157,7%
Francia	7.097	10.383	9.224	12.035	69,6%
Suecia	4.508	5.081	8.313	10.027	122,4%
Argentina	5.776	3.930	6.485	9.869	70,9%
Arabia Saudita	6.238	8.163	10.243	8.634	38,4%
Hong Kong, China	2.381	1.584	2.087	7.607	219,5%
Reino Unido	4.400	5.511	7.364	5.991	36,2%
Suiza	3.623	3.147	4.763	4.813	32,8%
Alemania	3.917	3.886	4.215	4.068	3,9%
Portugal	1.494	3683	3779	3578	139,5%
Japón	2.403	2232	2498	3522	46,6%
Kuwait	1.760	2386	2554	3513	99,6%
China	411	629	588	3186	675,2%
Países Bajos	522	779	1.732	2.139	309,8%
Bélgica	1.166	1.449	1.100	1.985	70,2%
Bahrein	849	834	1.348	1.747	105,8%
Canadá	1.537	1.329	1.286	1.626	5,8%
Qatar	903	1.395	1.585	1.592	76,3%
Taipei Chino	1.117	1.516	1814	1.574	40,9%
Australia	1.096	1.225	1.363	1.376	25,5%
Omán	840	883	1.239	1.026	22,1%
Irlanda	596	844	929	937	57,2%
Austria	641	825	703	837	30,6%
Singapur	575	655	876	732	27,3%
México	763	594	548	716	-6,2%
Mauricio	326	275	269	434	33,1%
Malasia	659	828	631	425	-35,5%
República Dominicana	183	222	289	425	132,2%
Argelia	7	204	582	382	5357,1%
Sudafrica	408	387	259	367	-10,0%
República Checa	199	227	302	359	80,4%

Tabla 2. Importaciones mundiales de azafrán (miles de euros) (cont.).

Importadores	2013	2014	2015	2016	VAR 13/16
Polonia	182	144	231	338	85,7%
Dinamarca	314	412	266	312	-0,6%
Noruega	124	166	154	223	79,8%
Nueva Zelandia	181	146	170	213	17,7%
Iraq		0	107	204	
Myanmar	120	245	283	203	69,2%
Finlandia	121	156	177	178	47,1%
Rusia, Federación de	270	241	194	172	-36,3%
Luxemburgo	266	194	217	155	-41,7%
Brasil	177	238	223	137	-22,6%
Eslovaquia	45	49	63	133	195,6%
Corea, República de	122	56	88	116	-4,9%
Rumania	82	108	109	108	31,7%
Irán, Rep. Islámica del	0	0		102	
Israel	74	99	129	102	37,8%
Resto de países	2.006	2.006	2.207	1.696	-15,5%

Fuente: A partir de datos del ITC y ONU.

Las importaciones (Tabla 2), según los datos de COMTRADE de la ONU y el ITC están claramente dominadas por España, con bastante diferencia sobre Italia, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, India, Francia, Suecia, Argentina, Arabia Saudita, China y Reino Unido. Los países relevantes con mayor crecimiento en los tres últimos años han sido India, Suecia, Argentina, Francia y China (incluyendo Hong Kong y Singapur).

4.2. El azafrán en España

Según el Anuario de Estadística Nacional del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2017), en la siguiente tabla, se pueden observar los cultivos industriales nacionales en términos de superficie, rendimiento y producción, según datos registrados en 2015. En lo que respecta al cultivo del azafrán, la superficie de secano asciende a 65 hectáreas, y de regadío 105, consecuentemente, una superficie total de 170 hectáreas. La producción de este cultivo, medida en kilogramos, es de 1.793, lo que supone un rendimiento (Kg/ha) del 6% y 14% de secano y regadío, respectivamente.

La evolución experimentada a lo largo de los últimos diez años de los cultivos industriales relativos al azafrán (estigmas tostados), tal y como se observa en la Tabla 3, ha sido alcista en términos de superficie. No obstante, el rendimiento, en crecimiento desde 2005 hasta 2010, experimentó un detrimento exponencial hasta el último dato analizado, debido a esa misma evolución en producción de kilogramos de azafrán a nivel nacional. Este ciclo de crecimiento y

recensión, coincidente con el ciclo económico acaecido a nivel nacional y europeo, supuso un precio medio percibido por el agricultor llegando a su pico máximo en 2010 (3007,92 euros/Kg), yendo en disminución desde ese momento hasta la actualidad, coincidente, por tanto, con el valor de este cultivo en términos de miles de euros.

Tabla 3. Producción de azafrán en España.

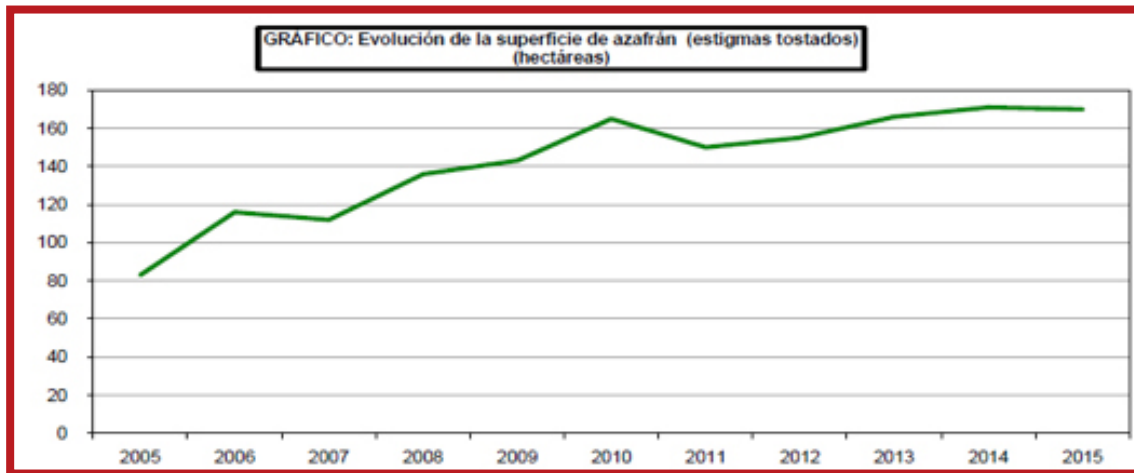
Año	Superficie (Has.)	Rendimiento	Producción (Kg)	Precio medio percibido agric (€/kg)	Valor (miles euros)
2005	83	9,88	820	1.312,36	1.076
2006	16	11,47	1.330	1.312,36	1.745
2007	112	12,01	1.345	1.411,79	1.889
2008	136	13,55	1.843	1.767,34	3.275
2009	143	12,79	1.829	2.734,03	5.001
2010	165	14,13	2.332	3.007,92	7.014
2011	150	13,03	1.954	2.783,10	5.438
2012	155	11,79	1.827	2.776,13	5.072
2013	166	11,55	1.918	2.764,47	5.302
2014	171	11,06	1.892	2.558,84	4.841
2015	170	10,55	1.793	2.415,48	4.331
2016 (*)	183	11,05 (*)	2.022 (*)		

(*) Los datos corresponden a estimaciones de superficie a 15 de julio, donde todavía no se disponían de datos de producción. La estimación de producción se ha realizado con una estimación media de rendimiento de los años previos.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

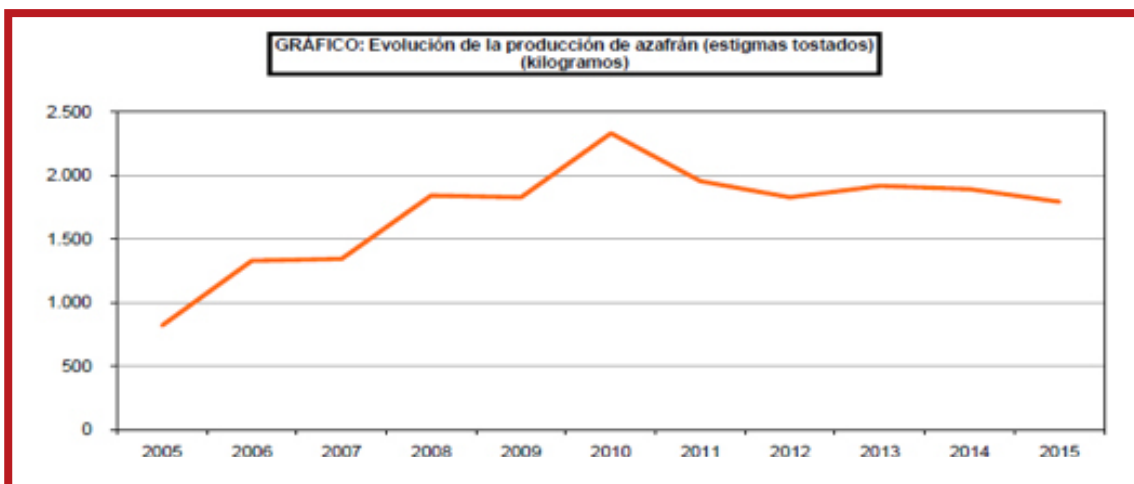
Pese a este suceso, todas las variables analizadas han experimentado un crecimiento absoluto en términos cuantitativos en los últimos diez años, incrementándose tanto la superficie de cultivo del azafrán (de 83 a 170 hectáreas), la producción (de 820 a 1.793 Kg), el rendimiento (del 9,88% al 10,55%), el precio medio (de 131,236 a 241,548) y el valor en miles de euros de 1.076 a 4.331 (Figuras 2, 3 y 4). Considerando el avance de los últimos datos de superficie de 2016, se ha seguido produciendo un incremento en la superficie cultivada, superando las 180 hectáreas. Si consideramos una estimación de rendimiento medio utilizando los tres últimos años, podemos realizar una estimación de producción de alrededor de dos toneladas de azafrán para 2016. Considerando el problema de sequía del año 2017 y la disminución del rendimiento, es previsible que para 2017 no se haya podido llegar a esa cifra.

Figura 2. Evolución de la superficie cultivada de azafrán en España.



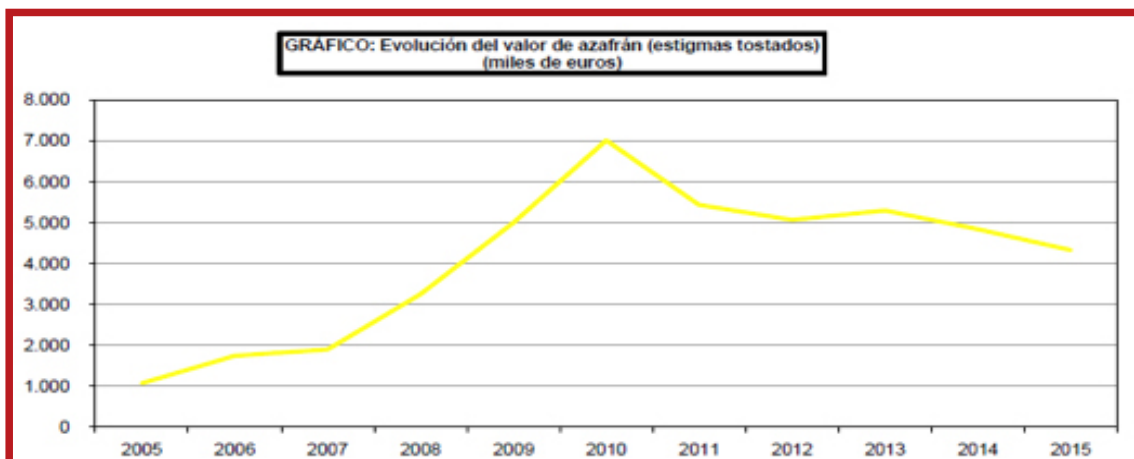
Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

Figura 3. Evolución de la producción de azafrán en España.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

Figura 4. Evolución del valor del azafrán en España.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

A nivel provincial, según se muestra en la Tabla 4, los cultivos industriales del azafrán se encuentran en las Comunidades de Aragón, Cataluña, Castilla-La Mancha, Murcia y Canarias. Castilla-La Mancha es la Comunidad Autónoma con mayor superficie de secano y regadía respecto al resto de Comunidades, suponiendo el 83% de la superficie cultivada de azafrán a nivel nacional. Las provincias de Albacete y Cuenca lideran este posicionamiento en el caso de las hectáreas de secano y, para tierras de cultivo con regadía, son las provincias de Albacete y Toledo las que mayor superficie cuentan.

En kilogramos, también es Castilla-La Mancha la principal productora, alcanzando un 93% del cultivo nacional. No obstante, el rendimiento en cultivo de secano es superior en la provincia de Lleida (Cataluña), aunque de regadío vuelve a liderar este porcentaje con un 14% de rendimiento nacional.

Tabla 4. Datos provinciales de superficie, rendimiento y producción de azafrán en España (2015).

Provincia CCAA	Superficie (Has)			Rendimiento (kg/ha)		Prod. (kg)
	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	
Teruel	10	1	11	2	4	24
ARAGON	10	1	11	2	4	24
Lleida	7	2	9	8	11	78
CATALUÑA	7	2	9	8	11	78
Albacete	19	73	92	7	14	1.155
Ciudad Real	2	3	5	8	15	61
Cuenca	17		17	5		85
Toledo	5	22	27	7	14	343
CASTILLA-LA MANCHA	43	98	141	6	14	1.644
REGIÓN DE MURCIA	4		4	5		20
Las Palmas	1		1	3	6	3
Sta. Cruz Tenerife		4	4		6	24
CANARIAS	1	4	5	3	6	27
ESPAÑA TOTAL	65	105	170	6	14	1793

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

4.3. El comercio exterior de azafrán en España y en Castilla-La Mancha

En epígrafes anteriores se ha destacado la importancia de España en el contexto del comercio internacional de azafrán, constituyéndose en una clara referencia internacional en este sentido, tanto desde la perspectiva de país exportador como de país importador. En este sentido, la mayoría de países, aun asumiendo un papel importante, actúan fundamentalmente en uno

u otro sentido (así por ejemplo, Irán es claramente el principal exportador). España representa primer país importador del mundo y el segundo en exportaciones, solo por detrás de Irán.

El modelo de “negocio internacional” de España y de Castilla-La Mancha, como hemos visto y veremos posteriormente está basado en la importación de azafrán, fundamentalmente de Irán y la posterior exportación mayoritaria de azafrán iraní y, en menor medida, de azafrán de origen español del que ya hemos visto existe poca producción, en comparación con los datos de otros países.

Considerando las exportaciones, si observamos la Tabla 5, el principal país receptor de las exportaciones de azafrán desde España es Estados Unidos. Según el año, el porcentaje oscila entre un 15% y un 19%, mostrando un crecimiento de seis puntos en los tres últimos años. En segundo lugar, Italia también es un destino clásico si bien su participación se ha reducido ligeramente, hasta un porcentaje de alrededor del 12% en los tres últimos años. En tercer lugar, podemos observar como los Emiratos Árabes Unidos, Argentina y Suecia constituyen mercados similares en cuanto a volumen exportado, oscilando entre el 7% y el 12% según los años. Destacar el caso de Suecia que, a pesar de ser un mercado interesante ha mostrado un decrecimiento de tres puntos en los últimos años, a pesar de haber experimentado un crecimiento importante en cuanto al volumen de importación en ese mismo periodo. A priori, parece que las exportaciones españolas están perdiendo cuota en este mercado, probablemente a expensas de exportaciones directas provenientes de Irán.

En los tres últimos años, aun a pesar de representar un porcentaje pequeño, se observa un incremento de las exportaciones hacia Arabia Saudita, situándose por encima de Francia, un país importador clásico que también está perdiendo peso relativo.

Finalmente, países europeos clásicos como Suiza y Alemania, se sitúan en torno al 3% del volumen, manteniendo, más o menos una cuota de exportación estable en torno a esos niveles.

Mención aparte merecen los casos de Japón, Taiwán, China (Hong Kong) o Singapur. Como hemos visto, los países del este asiático están aumentando su protagonismo en cuanto a importadores y parece que, a raíz de los datos, no se esté aprovechando demasiado este tirón por parte del sector exportador español.

El resto de mercados, como puede observarse en la tabla, representan mercados más residuales, pero, alguno de ellos, como puede ser Corea, los Países Nórdicos (además de la mencionada Suecia) y los países del este de Europa pueden constituir mercados interesantes por el crecimiento importador mostrado en los últimos años.

Si consideramos la Tabla 6, podemos ver la distribución de exportaciones por comunidades autónomas. En este caso, destaca claramente la Comunidad Valenciana, con un porcentaje medio del 40% de las exportaciones en valor en los 5 últimos años. Castilla-La Mancha se sitúa en segundo lugar con un porcentaje medio del 21% en los cinco últimos años, si bien es preciso destacar un crecimiento considerable desde 2013/14 respecto de los dos últimos años, donde ha aumentado la participación en el total nacional en torno a 15 puntos. En tercer lugar, Andalucía representa una media aproximada en los cinco últimos años de aproximadamente un 20%, no obstante, ha experimentado un decrecimiento de alrededor de 10 puntos en ese mismo periodo, pasando de casi un 24% a un 15% en 2017. Finalmente, Cataluña se mantiene en torno a un 11,6% de media en este periodo y Murcia alrededor de un 5,5%.

Como puede observarse, el resto de comunidades autónomas apenas tienen participación en las exportaciones de azafrán.

Si consideramos el caso concreto de Castilla-La Mancha, la provincia exportadora tradicional ha sido Albacete, con prácticamente la totalidad de exportación castellano-manchega. No obstante, en los dos últimos años se ha producido un crecimiento muy importante de la participación de Ciudad Real en las exportaciones (Tabla 7). Así, de representar en torno al 1% del total regional en 2015, ha pasado a al 16% en 2016 y un 26,71% en 2017.

Tabla 5. Exportaciones españolas de azafrán por países (en euros).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
US -- Estados Unidos	5.365.412,62	7.905.595,29	4.483.390,91	4.568.404,27	5.687.161,44	7.469.808,47	5.397.735,86	5.591.759,74	5.816.112,77	9.256.899,29	10.423.494,34
IT -- Italia	5.380.981,39	9.881.526,56	13.996.908,49	9.327.958,18	6.621.096,19	5.593.785,79	5.433.059,00	6.604.589,77	6.511.604,26	7.349.312,40	6.466.567,87
AE -- Emiratos Árabes Unidos	2.018.596,60	3.766.035,71	3.215.778,49	2.805.646,70	3.001.429,20	2.534.991,03	2.731.075,25	3.483.317,33	5.109.558,58	4.463.049,24	4.611.958,50
AR -- Argentina	684.446,22	484.548,14	755.656,58	1.820.068,40	793.968,42	2.398.227,43	2.520.937,21	774.821,66	1.943.909,77	5.810.591,89	4.051.027,45
SE -- Suecia	1.240.438,18	1.791.313,93	3.896.042,65	6.132.542,37	2.264.583,34	4.368.595,27	3.371.500,67	3.856.127,74	6.110.886,69	7.206.438,46	3.963.095,94
GB -- Reino Unido	2.678.854,72	3.377.529,67	4.378.828,35	4.067.848,08	2.901.645,24	2.791.137,56	2.582.756,58	2.274.328,76	3.010.869,40	2.929.491,56	3.155.117,06
SA -- Arabia Saudita	656.676,07	443.404,49	45.239,00	11.868,00	32.568,00	52.744,68	132.300,24	31.021,43	127.301,49	2.731.379,70	2.361.663,55
FR -- Francia	2.042.457,04	2.885.603,39	3.969.223,42	4.478.526,09	2.985.455,47	2.421.070,16	2.270.700,95	1.889.453,49	2.417.640,21	2.885.518,11	2.136.149,22
CH -- Suiza	1.882.438,04	4.418.845,59	5.586.979,93	4.979.288,98	2.886.132,96	2.826.574,06	1.904.455,52	1.919.752,56	2.489.795,58	2.605.107,79	1.972.604,69
DE -- Alemania	540.852,85	1.852.114,14	1.911.288,67	2.003.015,43	1.248.758,45	1.220.898,92	1.010.613,57	889.456,33	1.015.869,09	1.181.912,62	1.707.843,26
KW -- Kuwait	358.554,26	409.262,27	235.463,45	537.378,65	244.475,22	299.395,02	401.961,56	161.332,15	293.390,04	1.619.042,53	1.165.548,36
JP -- Japón	1.382.039,02	2.306.221,83	1.872.491,51	1.999.665,96	794.884,90	1.142.369,96	1.204.326,38	1.175.810,17	551.426,98	1.311.392,18	1.140.874,25
TW -- Taiwán	487.446,14	924.374,50	238.383,84	381.589,90	668.217,81	904.877,27	510.318,13	766.048,81	415.623,00	938.601,63	1.048.157,03
HK -- China-Hong Kong	85.200,02	265.022,92	251.406,00	756.958,76	708.973,75	1.296.534,40	914.766,16	643.134,94	544.055,08	764.924,43	1.025.548,59
BE -- Bélgica	594.214,59	971.814,17	1.457.688,77	1.241.497,29	759.241,98	717.487,65	682.294,27	879.484,41	656.519,53	663.359,60	810.669,31
CA -- Canadá	460.800,82	344.434,28	136.348,27	284.163,68	225.956,10	280.284,25	239.976,81	162.318,49	182.050,21	815.610,00	772.468,33
OM -- Omán	481.894,76	662.464,59	713.929,75	568.427,16	486.266,41	487.095,36	477.931,00	449.193,16	538.067,27	724.929,49	618.374,86
MX -- México	335.177,26	601.475,38	153.472,61	608.128,80	379.825,17	416.489,77	507.876,04	489.702,80	415.225,19	571.995,64	575.639,14
AU -- Australia	248.365,08	132.331,11	63.083,79	211.198,86	354.895,77	335.921,52	405.505,44	417.178,85	417.467,54	534.825,56	515.835,64
AT -- Austria	180.009,57	27.307,30	443.609,80	470.569,40	174.747,15	141.600,72	331.988,90	361.202,37	397.602,71	262.357,59	377.216,20
ZA -- Sudáfrica	236.449,08	285.612,00	146.164,05	486.185,90	436.616,61	318.694,02	375.153,42	288.291,21	299.989,86	319.819,30	368.721,91
QW -- Países-Terr no det.	177.117,96	190.096,62	99.858,51	167.986,26	264.026,00	302.078,90	269.815,01	251.212,92	306.227,79	295.547,59	368.686,08
QA -- Qatar	85.819,70	171.380,89	57.617,71	168.542,40	124.931,10	144.761,70	142.695,64	168.612,72	197.356,93	257.843,13	362.403,32
MU -- Mauricio	129.231,80	171.911,97	53.748,21	101.048,60	61.288,60	80.298,14	42.270,25	55.521,20	65.901,73	345.743,06	289.443,43
IN -- India	64.572,19	110.242,94	91.902,19	106.973,02	106.924,67	168.863,92	214.111,11	202.843,80	353.878,89	292.969,05	267.292,54
KR -- Corea del Sur	94.919,10	136.583,22	38.336,94	169.862,06	79.611,22	81.744,20	97.483,32	55.542,83	34.586,60	80.887,10	257.197,53
MA -- Marruecos			49.620,00			8.196,99	4.551,95	5.050,00	91.220,90	125.915,20	248.636,20
SG -- Singapur	528.488,81	508.648,42	97.457,97	62.496,22	66.691,57	166.806,68	139.512,47	178.127,13	213.197,52	322.508,00	240.242,51
NL -- Países Bajos	352.608,88	525.554,95	670.221,63	412.326,17	295.889,34	226.688,92	229.130,68	197.265,05	225.544,21	413.703,40	231.989,29
DK -- Dinamarca	78.401,00	80.272,48	234.632,27	161.999,49	135.653,20	127.759,69	81.109,88	63.587,21	150.273,06	208.894,45	216.171,38
BH -- Bahrein	284.240,52	331.287,92	223.941,07	312.893,21	115.923,72	129.082,27	141.000,83	118.079,29	203.711,48	366.360,64	210.854,77
DO -- República Dominicana	38.986,77	102.634,57	113.053,55	153.925,59	180.079,23	115.150,24	172.985,25	211.741,48	154.231,44	467.639,55	209.727,93
FI -- Finlandia	17.801,64	18.671,24	183.426,47	254.473,21	174.781,94	43.367,17	41.667,49	85.559,02	80.295,97	122.204,91	116.006,71
IL -- Israel	62.472,69	75.233,42	14.915,00	45.681,19	23.315,75	7.010,80	13.545,90	16.501,07	12.891,40	70.167,27	74.853,80
NO -- Noruega	16.723,00	10.136,80	25.644,66	27.272,72	14.603,16	10.222,21	26.806,98	28.405,02	17.478,40	42.201,76	67.965,86
BR -- Brasil	69.773,87	72.462,95	70.944,54	49.193,33	85.855,90	76.565,65	65.729,89	129.660,74	83.775,72	46.616,20	61.860,90

Tabla 5. Exportaciones españolas de azafrán por países (en euros) (cont.).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MY -- Malasia	36.697,19	21.432,20	17.533,87	3.497,19	13.044,48	15.811,10	18.237,15	22.835,23	55.498,97	66.320,94	59.522,66
LU -- Luxemburgo	25.898,16	57.500,72	87.533,86	33.379,20	45.749,44	42.929,50	44.665,40	30.318,15	46.686,13	42.598,00	52.816,00
PT -- Portugal	20.897,87	39.855,01	21.866,01	46.689,59	22.902,20	22.359,20	62.064,16	52.458,37	49.583,17	83.003,23	51.871,30
CL -- Chile	16.703,61	35.377,55	61.324,31	49.184,37	47.551,15	53.598,12	43.626,29	25.464,81	36.266,07	89.888,96	51.263,04
UY -- Uruguay	53.954,89	27.381,23	6.796,72	77.493,19	48.170,15	67.587,81	48.000,69	46.644,60	87.348,26	73.703,39	40.726,69
AD -- Andorra	65.728,89	64.299,80	51.293,28	54.176,12	51.533,57	36.442,63	36.805,49	45.203,92	49.697,08	36.611,72	28.409,56
IE -- Irlanda	637,89	16.448,60	25.718,80	25.671,14	18.200,12	24.619,02	21.403,64	28.068,05	29.439,51	33.400,20	24.003,92
CO -- Colombia	37.886,44	4.570,00	6.350,40	11.247,36	18.426,61	16.372,18	9.765,90	26.073,83	25.736,90	23.550,67	20.714,38
NZ -- Nueva Zelandia	22.250,70	20.857,00	8.716,00	16.888,66	4.883,00	8.512,30	18.091,15	19.334,39	34.843,43	24.266,77	19.992,81
TH -- Tailandia	3.587,70	6.882,86	11.842,62	33.351,74	27.032,12	22.116,91	21.835,40		46.176,70	17.913,10	15.482,99
PH -- Filipinas	20.686,00	22.846,88	13.353,24	6.882,38	12.050,89	29.778,44	11.496,26	17.940,82	27.034,38	19.267,24	13.893,61
PL -- Polonia	61.335,00	31.949,00	14.937,75	65.272,73	43.438,76	44.395,90	15.671,07	22.679,64	32.764,95	12.951,89	12.229,00
TR -- Turquía					190.620,34	108.281,56	60.438,00	190.183,00	130.733,28	3.017,38	1.931,64
IR -- Irán	21.226,80	29.205,00	164.536,16				84.986,99		227.697,17	52.770,00	

Fuente: ESTACOM, ICEX.

Tabla 6. Exportaciones españolas de azafrán por regiones (en euros).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
12 -- COMUNIDAD VALENCIANA	22.752.689,24	28.083.694,69	26.656.164,07	18.814.366,01	18.096.445,13	15.270.790,78	14.451.557,06	16.989.977,71	22.605.723,48	21.520.273,27
11 -- CASTILLA LA MANCHA	7.744.855,95	9.771.027,91	7.793.043,71	5.429.558,47	5.486.561,91	4.861.913,91	5.865.281,51	8.446.270,68	17.771.015,16	13.763.483,13
15 -- ANDALUCIA	4.123.897,83	4.775.892,43	8.997.986,51	5.850.947,10	8.731.058,62	8.496.284,00	7.717.673,97	9.484.370,27	9.529.899,47	7.896.800,36
07 -- CATALUÑA	4.636.378,83	3.711.501,71	3.254.311,38	3.636.298,47	5.518.125,45	4.078.101,00	4.069.978,68	5.867.748,02	5.164.765,13	6.794.722,29
16 -- MURCIA	7.145.937,49	4.037.045,55	3.432.312,44	1.898.110,97	1.872.272,65	2.202.706,27	2.614.822,84	1.252.328,66	3.693.971,44	2.481.025,05
10 -- MADRID	194.481,00	144.769,70	163.524,50	201.186,59	306.472,88	367.181,93	494.893,04	208.229,93	201.349,88	371.934,74
06 -- ARAGON	72.668,91	19.625,00	129.462,00	167.443,10	182.600,81	288.988,74	181.308,72	30.100,25	251.928,02	222.365,27
14 -- EXTREMADURA		54,32	3.291,09	75.477,83	78.583,35	38.919,87	54.831,00	174.644,05	31.818,64	108.172,40
04 -- PAIS VASCO	41.375,61	34.541,82	25.270,90	22.869,22	32.786,77	68.388,20	63.156,84	12.244,26	6.288,93	58.442,40
17 -- CANARIAS	9.150,95	8.302,32	6.505,53		71,72	2.201,06	9.950,97	27.980,47	28.539,04	23.688,95
13 -- BALEARES	5.556,35	4.001,89	3.612,70	9.170,16	37.065,29	20.524,18	5.751,18	10.025,80	13.293,12	12.545,37
01 -- GALICIA	6.559,97	7.177,08	8.421,16	5.371,53	11.774,37	16.877,01	23.489,08	29.270,07	39.523,94	10.359,80
05 -- NAVARRA			1.579,54				186,14		687,78	7.813,36
08 -- CASTILLA Y LEON	190,38		422,93	19,00	312,50	214,98	86,90	720,24	2.527,67	6.641,95
02 -- ASTURIAS		212,11						418,00		44,00

Fuente: ESTACOM, ICEX.

Tabla 7. Exportaciones de azafrán de Castilla-La Mancha (total por provincias en euros)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
02 -- ALBACETE	7.731.714,75	9.735.101,71	7.783.020,88	5.408.711,67	5.422.343,97	4.799.039,15	5.845.520,32	8.367.262,64	14.860.048,88	10.037.094,74
13 -- CIUDAD REAL	2.410,00	29.008,00	1.650,88	508,00	328,92	1.257,39	679,59	4.374,21	2.852.540,28	3.676.145,64
16 -- CUENCA	5.352,80	1.411,20		8.893,80	35.934,12	52.901,73	18.764,80	18.775,23	16.693,00	13.661,51
19 -- GUADALAJARA		297,90	1.124,55		688,64	688,64				
45 -- TOLEDO	5.378,40	5.209,10	7.247,40	11.445,00	27.266,26	8.027,00	316,80	55.858,60	41.733,00	36.581,24
11 -- CASTILLA LA MANCHA	7.744.855,95	9.771.027,91	7.793.043,71	5.429.558,47	5.486.561,91	4.861.913,91	5.865.281,51	8.446.270,68	17.771.015,16	13.763.483,13

Fuente: ESTACOM, ICEX.

En lo que respecta a las importaciones españolas, como puede verse en la Tabla 8, la mayoría proceden de Irán en más de un 90% en términos de valor monetario, seguido de Grecia, que ha representado un crecimiento considerable en los tres últimos años. Los datos del resto de países obedecen a operaciones puntuales y no a tendencias consolidadas. En este caso, es preciso advertir, que los datos extraídos de la base ESTACOM, del ICEX, en los que está basada la tabla, son todavía provisionales para 2017 de manera que algunos de los resultados no están totalmente confirmados. Por tanto, en este sentido, y a efectos de nuestro diagnóstico e implicaciones comerciales, retendremos la conclusión de la dependencia casi absoluta de las importaciones de Irán, además de un modo tradicional y sostenido desde 2008, mostrando además un salto cualitativo y cuantitativo en 2015 que se ha mantenido en los tres últimos años en torno a los 45 millones de euros.

Según los datos del ICEX, la comunidad autónoma que ha liderado las importaciones en 2017 ha sido Andalucía (Tabla 9), con un crecimiento sostenido desde 2014, seguida de la Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha. Al igual que en el caso de las exportaciones, Castilla-La Mancha ha experimentado un crecimiento importante desde el salto cualitativo y cuantitativo de 2015 en el que prácticamente se triplicaron. A partir de ahí se ha generado un crecimiento sostenido y estabilizado en por encima de los 10 millones de euros. Madrid, Cataluña y Murcia completan las comunidades importadoras. En este caso es destacable la participación de Madrid, superior a Cataluña y Murcia, que no llegan al millón de euros.

Finalmente, en lo que respecta a la distribución de importaciones por provincias, la relación se invierte respecto de las exportaciones. En este caso, las importaciones se realizan mayoritariamente desde la provincia de Ciudad Real, quedando Albacete en un segundo plano, Toledo con una actividad residual y Cuenca y Guadalajara sin empresas con actividad importadora (Tabla 10).

Tabla 8. Importaciones españolas de azafrán por países (en euros).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
IR -- Irán	37.517.441,50	43.578.954,06	38.656.009,00	27.168.910,66	32.680.293,03	28.325.748,40	28.655.694,93	45.095.510,60	46.502.311,72	45.366.172,76
GR -- Grecia	25.317,83	138.145,97	59.127,99		92.821,11	224.219,50	1.014.077,52	674.380,33	776.707,85	1.459.271,53
MA -- Marruecos		2.352.535,84	573.680,90	34.500,00	6.001,50	37,44	37,44			550,60
IN -- India	311.991,16	599.019,19	255.658,95	189.294,34	112,32	5.439,29	94.030,52	114.031,49	189.164,06	79.078,76
AF -- Afganistán	87.628,29	60.410,38	99.973,45		51.386,18	460.247,08	391.467,98	443.710,75		
AE -- Emiratos Árabes Unidos	285.013,47	15.201,54	94.346,50	1.770,37	205.013,67	20.929,83				3.316,48
DE -- Alemania	143.772,60	9.972,39	19.856,62	7.136,44	22.821,94	94.673,36	19.871,47	18.618,49		253.048,23
FR -- Francia	36.041,27	70.147,80	44.555,55	63.424,53	99.561,00	76.244,20	312,14	11.692,03	146.409,24	11.108,42
GB -- Reino Unido		373.650,39	50.198,62	2.712,14	3.252,18	2.329,47	5.143,22	10.533,55	1.450,00	96.344,94
SE -- Suecia										539.504,43
ZQ -- Union Europea sin Determinar		50.693,79	93.639,21	154.540,45		6.168,91	11.005,50	58.839,85	32.159,08	120.565,40
PK -- Pakistán										374.042,99
CH -- Suiza	35.549,94	305.539,68					9.751,33			
TR -- Turquía		191.634,11	96.680,44							
IT -- Italia	429,36	530,56	191,40	361,98	1.174,39	1,44	767,50	26.054,92	169.920,46	38.298,12
NL -- Países Bajos	28.707,12	20.699,90	29.127,01	52.601,48	2.627,53	5.253,83	11.816,87	6.555,50	1.775,30	2.230,62
PT -- Portugal	23,00		126,00		4,68		19.170,82	15.366,83	31.546,08	57.300,57
AT -- Austria								40.375,00		1.009,00
US -- Estados Unidos	6.240,22			14.830,51	87,00	1.182,62				
TW -- Taiwán	21.750,00									
CN -- China				20.781,66						
MX -- México							20.114,39			
KR -- Corea del Sur										18.772,00
BE -- Bélgica	1.570,00	2.989,00	1.920,00							5.503,20
AR -- Argentina		10.350,00								
MU -- Mauricio		9.744,69								
JP -- Japón	6.865,60									
KW -- Kuwait										6.740,34
RU -- Rusia									6.057,15	
PY -- Paraguay									67,04	4.579,11
BH -- Bahrein	3.879,04									
DK -- Dinamarca							1.627,60	94,31		132,89
CA -- Canadá				1.548,47						
PL -- Polonia										1.339,00
IE -- Irlanda						653,49				320,00
TH -- Tailandia	230,77	572,71								
RO -- Rumanía				295,50						
CZ -- República Checa										265,00
IQ -- Iraq									258,31	

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ZA -- Sudáfrica							87,85			
SA -- Arabia Saudita									73,79	
OM -- Omán								45,30		
BG -- Bulgaria										8,29

Fuente: ESTACOM, ICEX.

Tabla 9. Importaciones españolas de azafrán por regiones (en euros).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
15 -- ANDALUCIA	7.829.420,34	9.819.052,77	12.317.886,18	9.219.629,55	10.949.940,68	9.705.740,53	11.950.456,30	15.609.662,19	16.180.383,09	19.836.909,01
12 -- COMUNIDAD VALENCIANA	18.478.849,17	26.876.021,97	19.413.960,01	12.823.691,89	13.684.374,61	10.115.754,61	12.689.591,38	18.781.518,52	15.565.659,30	13.710.691,29
11 -- CASTILLA LA MANCHA	6.625.066,22	8.464.286,16	6.145.985,96	2.212.113,70	2.091.401,88	4.100.501,21	2.910.282,82	9.060.900,60	12.342.385,83	11.446.170,81
10 -- MADRID	1.509.275,94	1.259.501,05	814.444,50	1.780.797,34	3.641.683,47	4.697.522,41	1.514.625,13	1.671.898,01	1.945.546,68	1.927.544,64
07 -- CATALUÑA	1.813.865,55	1.315.569,02	1.273.884,05	1.500.334,85	2.512.894,40	486.548,00	1.171.451,32	1.329.661,93	1.190.410,49	625.364,88
16 -- MURCIA	2.246.522,07	47.179,21	87.283,58	159.700,73	282.451,50	79.380,18	6.754,25	53.617,66	630.623,23	577.451,84
13 -- BALEARES	2.122,27	1.862,70	2.201,56	1.896,97	2.064,74	16.896,34	4.599,86	7.940,12	2.872,46	1.265,82
17 -- CANARIAS	7.306,61	7.319,12			321,57	75,38	74,88	208,07	19,00	1.107,39

Fuente: ESTACOM, ICEX

Tabla 10. Importaciones de azafrán de Castilla-La Mancha (total por provincias en euros).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
02 -- ALBACETE	4.398.275,69	7.012.338,24	5.469.419,04	1.295.327,20	753.476,18	1.306.180,59	676.640,67	2.262.221,73	1.719.408,57	2.520.236,29
13 -- CIUDAD REAL	2.226.790,53	1.384.867,92	674.646,92	912.057,20	1.286.673,97	2.594.182,50	2.233.597,50	6.754.499,40	10.558.136,75	8.849.784,96
16 -- CUENCA										
19 -- GUADALAJARA		67.080,00		1.849,30	41.932,77	198.218,12				
45 -- TOLEDO			1.920,00	2.880,00	9.318,96	1.920,00	44,65	44.179,47	64.840,51	76.149,56
11 -- CASTILLA LA MANCHA	6.625.066,22	8.464.286,16	6.145.985,96	2.212.113,70	2.091.401,88	4.100.501,21	2.910.282,82	9.060.900,60	12.342.385,83	11.446.170,81

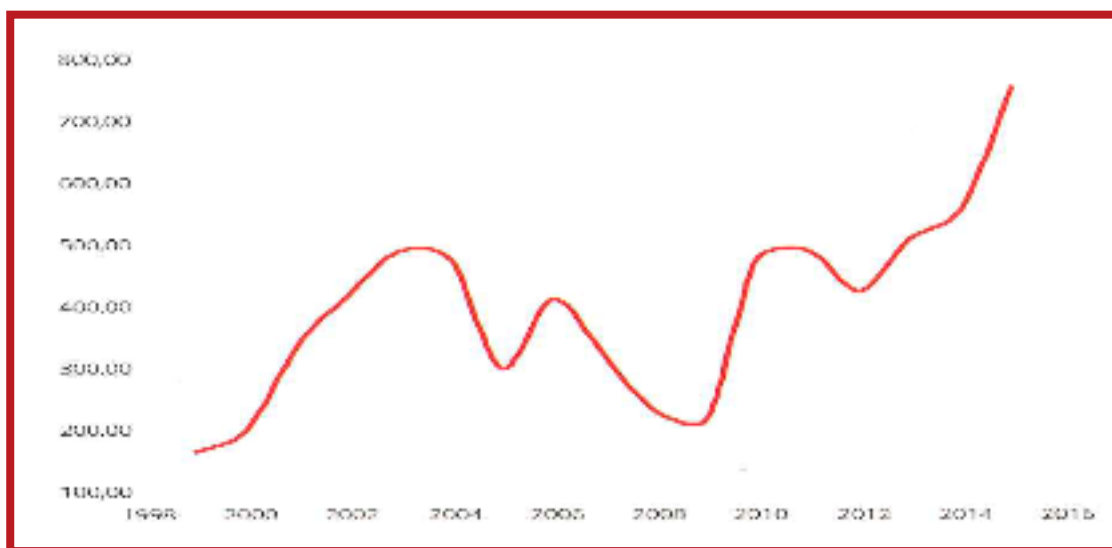
Fuente: ESTACOM, ICEX.

4.4. El azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha

Según datos aportados por la D.O. Azafrán de La Mancha, la evolución de la producción de azafrán de La Mancha ha experimentado incrementos y decrementos sustanciales a lo largo de los últimos veinte años. No obstante, cabe destacar un incremento de la producción desde 2013

hasta la actualidad. La cifra media, en los años analizados, es de 398,95 Kg, destacando los dos últimos años donde se registran claros incrementos frente a la media de los años anteriores (557 Kg en 2014 y 754 Kg en 2015). La Figura 5 muestra dicha evolución de aquellos productores inscritos en la Denominación de Origen, controlados por las certificadoras autorizadas por la administración competente, hasta el 2011 por la propia Fundación y desde 2011 hasta la actualidad por Sohiscert, S.L. Estos productores, asimismo, han sido sometidos al proceso de calificación que anualmente realiza el Consejo Regulador.

Figura 5. Evolución de la producción de azafrán D.O. Azafrán de La Mancha (1999-2013).



Fuente: D.O. Azafrán de la Mancha

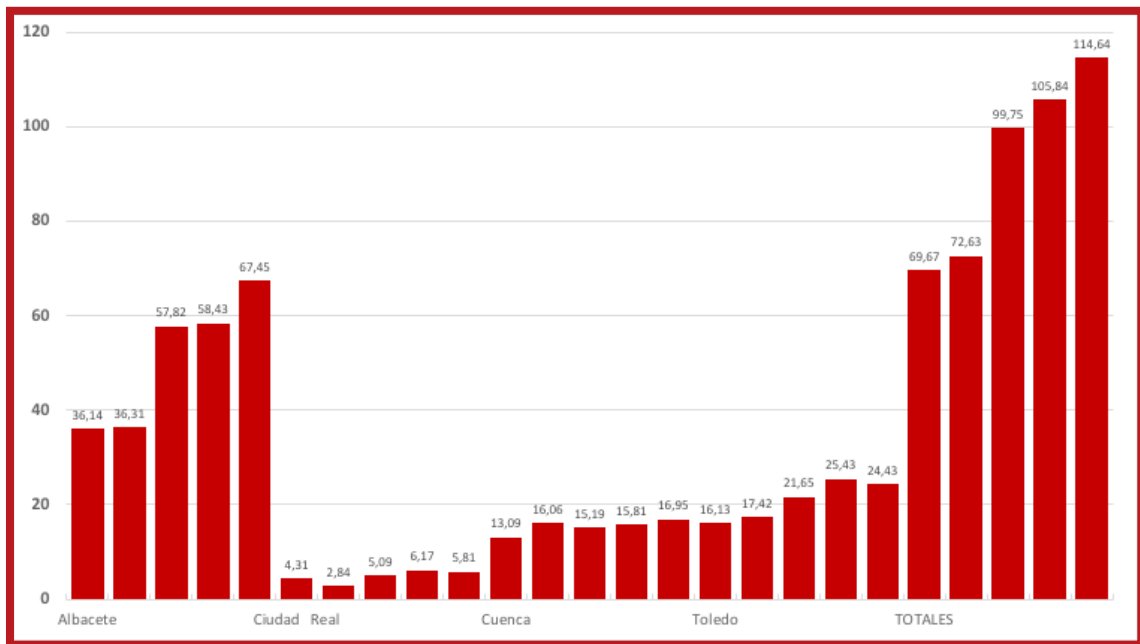
La Tabla 11 muestra la distribución provincial de los promedios de la superficie cultivada, producción y rendimientos correspondientes al periodo 2013-2017. La provincia de Albacete representa más del 50% de cada ítem analizado, con gran diferencia respecto al resto de provincias. En cuanto al rendimiento, es importante reseñar valores similares en Albacete, Cuenca y Toledo, frente a las más elevadas en la provincia de Ciudad Real (Figuras 6 y 7).

Tabla 11. Datos de producción, superficie y rendimiento del Azafrán de La Mancha.

Provincia	Año	Superficie		Producción		Rto (K/H)	Var Sup	Var Prod	Media Ha.	Media Prod.
		Ha.	%	Kg	%					
Albacete	2013	36,14	51,87%	249,24	48,95%	6,9	86,64%	14,29%	51,23	310,75
	2014	36,31	50,00%	269,57	48,48%	7,42				
	2015	57,82	57,96%	424,07	56,19%	7,33				
	2016	58,43	55,21%	326	53,71%	5,58				
	2017	67,45	58,84%	284,85	55,20%	4,22				
Ciudad Real	2013	4,31	6,19%	29,32	5,76%	6,8	34,80%	-6,92%	4,84	39,17
	2014	2,84	3,91%	38,16	6,86%	13,44				
	2015	5,09	5,10%	57,49	7,62%	11,29				
	2016	6,17	5,83%	43,59	7,18%	7,06				
	2017	5,81	5,07%	27,29	5,29%	4,7				
Cuenca	2013	13,09	18,79%	86,49	16,99%	6,61	29,49%	22,96%	15,42	111,09
	2014	16,06	22,12%	122,98	22,12%	7,66				
	2015	15,19	15,23%	123,7	16,39%	8,14				
	2016	15,81	14,94%	115,93	19,10%	7,33				
	2017	16,95	14,79%	106,35	20,61%	6,27				
Toledo	2013	16,13	23,15%	144,16	28,31%	8,94	51,46%	-32,35%	21,01	127,57
	2014	17,42	23,99%	125,33	22,54%	7,2				
	2015	21,65	21,70%	149,45	19,80%	6,9				
	2016	25,43	24,03%	121,41	20,00%	4,77				
	2017	24,43	21,31%	97,52	18,90%	3,99				
TOTALES ES	2013	69,67		509,2		7,3	64,55%	1,34%	86,54	588,58
	2014	72,62		556,04		8,93				
	2015	99,76		754,71		8,41				
	2016	105,84		606,93		5,73				
	2017	114,64		516,01		4,5				

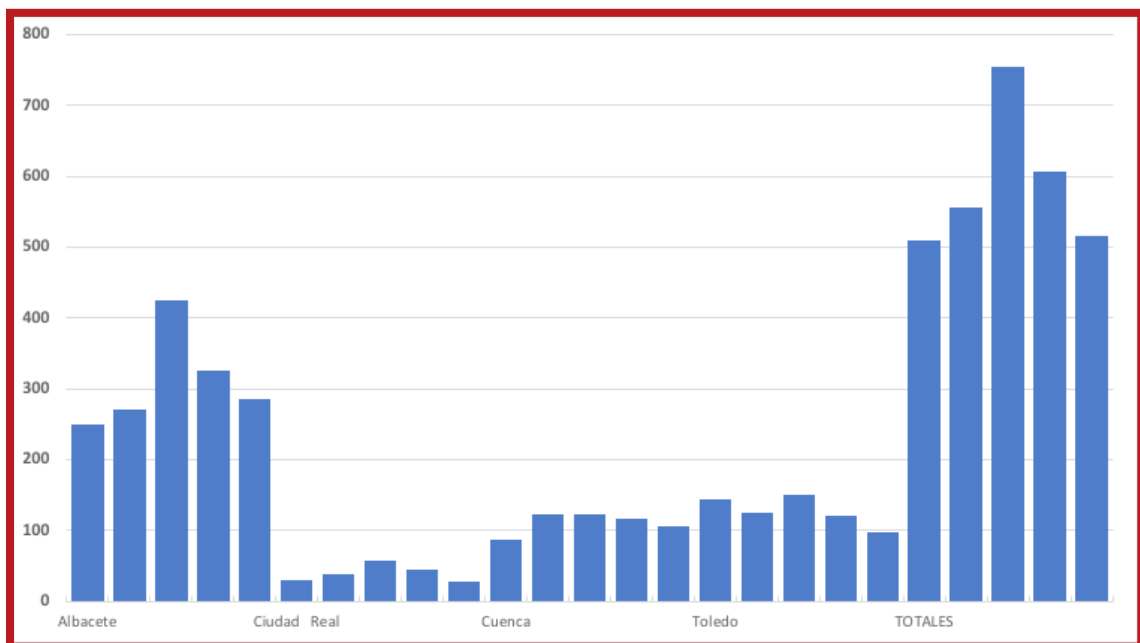
Fuente: D.O. Azafrán de la Mancha

Figura 6. Hectáreas cultivadas de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.



Fuente: D.O. Azafrán de la Mancha

Figura 7. Producción de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.



Fuente: D.O. Azafrán de la Mancha

En cuanto al destino de las ventas (Tabla 12), en el año 2016, una gran parte se realizaron en el territorio nacional (67,61%) quedando para la exportación, un 32,39%. De este porcentaje, los principales mercados destino fueron Estados Unidos, con un 61,7% del total, Canadá, Emiratos Árabes, y el Reino Unido (Figuras 8 y 9).

Tabla 12. Exportaciones de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha (gramos)

Zona/Pais	Export (gr)	
AMÉRICA DEL NORTE		129956,00
CANADA 25590,00	25590,00	
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA 104366,00	104366,00	
CENTRO AMERICA Y CARIBE		175,00
CUBA	24,00	
TRINIDAD Y TOBAGO	30,00	
OTROS PAISES	121,00	
SUDAMÉRICA		14,00
PERÚ	2,00	
OTROS PAISES	12,00	
OCEANÍA		200,00
NUEVA ZELANDA	200,00	
ASIA		25234,00
ARABIA SAUDI	2657,00	
EMIRATOS ARABES UNIDOS	13588,00	
INDIA	30,00	
JAPON	111,50	
KUWAIT	4002,00	
OMAN	23,00	
OTROS PAISES ASIA	4812,00	
QATAR	10,50	
UNIÓN EUROPEA		15024,80
ALEMANIA	509,30	
AUSTRIA	120,00	
BÉLGICA	12,00	
DINAMARCA	1048,50	
FINLANDIA	15,00	
ITALIA	1000,00	
OTROS PAISES UE	1307,00	
REINO UNIDO	11013,00	
RESTO EUROPA		14,00
SUIZA	14,00	

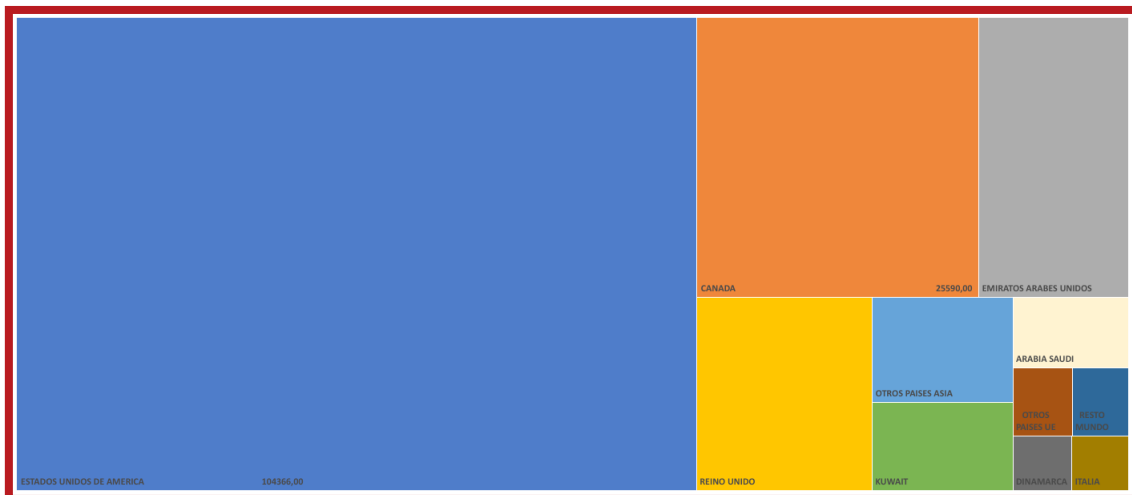
Fuente: D.O. Azafrán de La Mancha.

Figura 8. Distribución de ventas de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.



Fuente: D.O. Azafrán de La Mancha.

Figura 9. Principales destinos de las exportaciones de azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.



Fuente: D.O. Azafrán de La Mancha.

En lo referido a los precios pagados en primera instancia por la producción de azafrán con D.O., no se dispone de información estadística al respecto, aunque no se desvía demasiado de los datos genéricos ofrecidos por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, en tanto que oscila entre 2.200 y 2.700 euros el kilo, según la calidad y el volumen de cosecha de cada año.

A partir de un primer análisis cuantitativo de los datos del sector, pueden derivarse algunas conclusiones claramente definitorias del sector que, en gran medida, van a condicionar el diagnóstico y acciones a llevar a cabo.

En primer lugar, en lo referente a producción, el sector representa una ínfima cantidad de lo que supone la producción de azafrán en el mundo. Si consideramos las estimaciones planteadas, podríamos pensar que, en la actualidad se pueden estar produciendo alrededor de 450 toneladas de azafrán en el mundo, de ellas, atendiendo a la media de los últimos años, solamente 0,6 representan azafrán con D.O. Mancha, por tanto, alrededor del 0,13% de la producción mundial. Si consideramos una producción nacional aproximada de 2 toneladas, la participación actual del azafrán con D.O. sería de alrededor de un 30% de la producción total nacional.

En lo que se refiere a los precios, es cierto que, hasta ahora, el valor del azafrán con D.O. se ha situado ligeramente por encima del precio del azafrán nacional sin D.O., pero esta brecha se está reduciendo cada vez más tanto por la presión de otros azafranes nacionales como, sobre todo por los precios a los que se puede adquirir azafrán de calidad en mercados internacionales. Es normal encontrar precios de alrededor de 1.000 euros el kilo en el caso de azafrán iraní (incluso por debajo), y otros azafranes europeos de calidad, como el griego por debajo de los 1.500 euros el kilo.

El tercer elemento característico de la producción, tal y como se planteará posteriormente, tiene que ver con las estructuras de producción del azafrán con D.O. en particular pero que se extiende también al ámbito nacional. Se trata del pequeño tamaño de las explotaciones, su carácter de complementariedad y, a pesar del saber hacer de los pequeños productores, su escasa visión de negocio. Estas pequeñas explotaciones son cada vez menos eficientes frente a modelos de producción de otros países, basados en cultivos más extensivos, produciendo grandes desventajas en costes que, en un mercado globalizado, son cada vez más difíciles de sostener.



5. DIAGNÓSTICO

El objetivo, en última instancia pasa por identificar las principales debilidades y fortalezas asociadas con el sector, entendiendo siempre que nos estamos refiriendo al azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha, así como las principales amenazas y oportunidades que pueden derivarse del entorno y que constituirán los elementos de partida de la formulación de líneas estrategias a desarrollar tanto por la organización gestora de la D.O. como en forma de recomendaciones y líneas de actuación para las empresas que lo integran, ya sean envasadores, productores o empresas integradas.

A efectos de identificación de elementos diagnósticos relevantes consideraremos diferentes fuentes de información y consulta tanto referidas a datos secundarios como datos derivados de entrevistas y encuestas hacia agentes relacionados con el sector.

En este sentido, se han considerado:

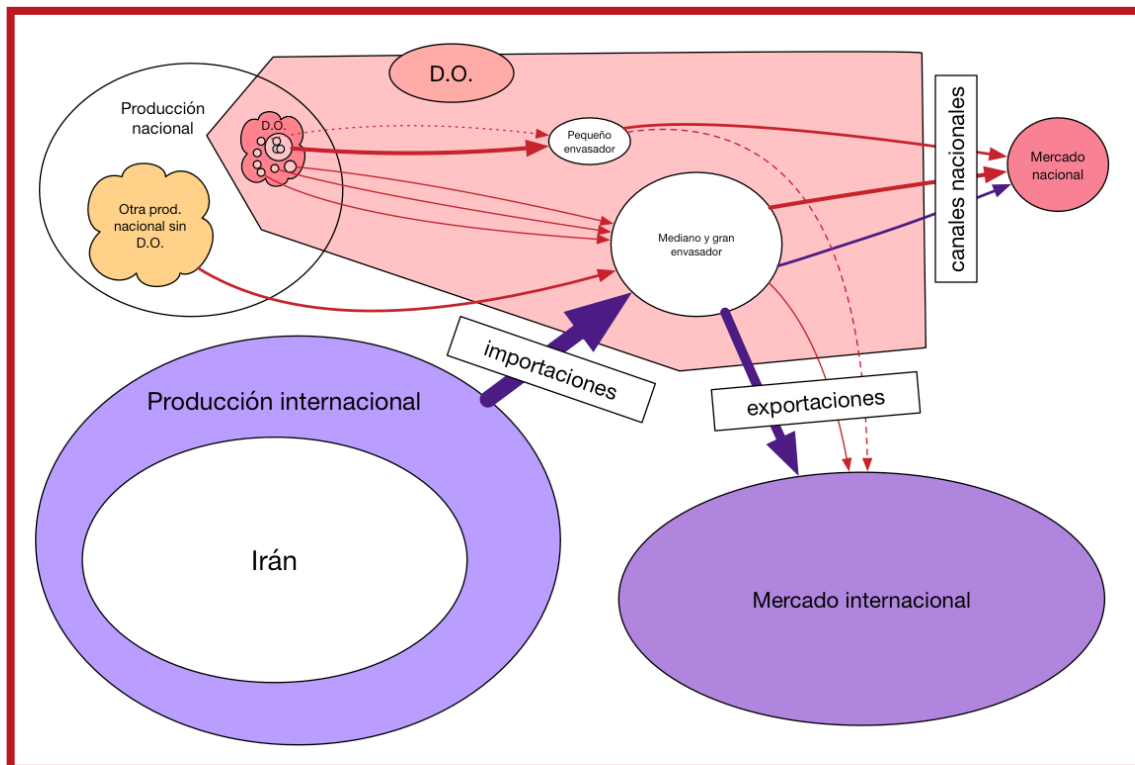
- Datos secundarios de producción y comercio internacional que permiten hacerse una idea de la dimensión del sector y algunos flujos comerciales clave.
- Datos secundarios e informaciones provenientes de páginas web especializadas y relacionadas con el sector.
- Encuestas a productores.
- Entrevistas con envasadores, productores y agentes relevantes.

5.1. Conclusiones derivadas del análisis de datos secundarios

El análisis inicial de los datos de producción y comercialización de azafrán tanto desde una perspectiva internacional como los derivados de la producción nacional y, específicamente de la situación de la D.O. Azafrán de La Mancha, nos ofrece una primera representación del sector,

caracterizado por un dominio de Irán como productor y un papel muy importante de España en los flujos de comercio internacional. Por otra parte, denota también la exigua participación tanto en términos de producción como de comercio, del Azafrán de La Mancha en el total mundial. Esta primera aproximación cuantitativa se plasma gráficamente en la Figura 10 donde, a modo de resumen, se incluyen los principales agentes que integran el sector del azafrán y el “espacio” que ocupan los flujos del azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.

Figura 10. El sector del azafrán.



De estos datos se derivan las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, destacar la posición de Irán dentro del mercado del azafrán mundial. Actualmente, como hemos visto, es el primer productor mundial con más del 90% de la producción y con unos niveles de producción crecientes en los últimos años. Además de este hecho, es importante destacar que está inmerso en un proceso de mejora de la calidad y con un interés en desarrollar sus propias marcas y acceder directamente al mercado internacional, así como de controlar los precios.⁴ De momento, la situación de la moneda, la inestabilidad política y social y la todavía mala imagen a nivel internacional, juegan en su contra hacia la consecución de un liderazgo sólido, aunque es una amenaza y una referencia a tener en cuenta y seguir las tendencias y movimientos del primer mercado productor del mundo.

4 <http://www.bbc.com/news/business-41110151>

http://www.agri-jahad.ir/index.aspx?page=_dorsaetoolsenews&lang=1&tempname=main&sub=0&PageID=86509&PageIDF=0&BlockName=tool_dorsaetoolsenews_sample_main_block14

- Además de Irán, otros países con ventajas competitivas similares (i.e. mano de obra barata) están irrumpiendo en el mercado con fuerza. Podríamos citar el caso de Afganistán y Marruecos. Por otra parte, otros países productores clásicos como Grecia están incrementando su producción.
- Gran parte del volumen comercio internacional está centrado en la importación de azafrán iraní por parte de España y su exportación hacia otros países, una vez acondicionado, transformado y envasado. En los últimos años, este proceso de compra de azafrán iraní por parte de empresas españolas dedicadas a la exportación se da de modo local a empresas iraníes establecidas en España. En la figura 10 puede verse gráficamente como el movimiento internacional de comercio de azafrán, es de esta naturaleza.
- La producción española es prácticamente residual en cuanto a su participación en el total de producción mundial. España ha pasado de ser un país con un gran peso relativo en producción hacia los años 70 hasta convertirse en un productor testimonial.
- En cuanto a los movimientos de azafrán español en general y de Azafrán de La Mancha en particular, es preciso decir que fundamentalmente se consume dentro del mercado español, siendo la exportación una pequeña parte de esta producción. En los mercados internacionales, una de las ventajas competitivas más consideradas por los grandes clientes es el precio y, en este sentido, la ventaja competitiva favorece a países con costes más bajos y más eficientes en la producción.

Estas grandes pinceladas aportan una primera representación del sector que condiciona en gran medida las estrategias y acciones de las empresas que lo configuran y que, a grandes rasgos, supone una amenaza considerable para el Azafrán de La Mancha, que ha de ser consciente, como sector, de esta situación y abordar estrategias y acciones dirigidas a desarrollar una ventaja competitiva no centrada en el precio sino en aspectos como la seguridad, calidad y tradición.

Así, proseguiremos con un análisis de la percepción y opiniones que los principales agentes tienen de la situación del sector, de sus problemas y posibles oportunidades y, por ende, de las estrategias y acciones que podrían desarrollarse para conseguir una ventaja competitiva sostenida en el tiempo en este marco de referencia sectorial mundial.

5.2. Encuestas a productores

Con el fin de recoger opiniones y datos relativos al sector de productores, y dado que se trata del mayor colectivo que compone la estructura de la D.O., se llevó a cabo un envío de encuestas con algunas cuestiones básicas relacionadas con su actividad como productores de azafrán y sus opiniones. Finalmente se obtuvieron un total de 135 cuestionarios válidos. Aunque algunos de ellos no incorporaban la totalidad de las respuestas, se decidió incorporar toda la información derivada. El objetivo de la encuesta no está orientado tanto a obtener unos datos estadísticos representativos sino, sobre todo, a confirmar algunos datos y obtener una visión global de sus opiniones e impresiones sobre el sector, en tanto en cuanto que agentes muy relevantes en su desarrollo.

El cuestionario se envió para ser recogido junto a la declaración de cosecha y constaba de una serie de preguntas cerradas sobre la naturaleza de su actividad y las propias características del productor como agricultor, así como un conjunto de preguntas abiertas relacionadas con los puntos fuertes y débiles del sector, las amenazas y oportunidades que percibían en el entorno y, finalmente, los problemas fundamentales a los que se enfrentaban junto con las propuestas e ideas para mejorar el sector y solucionar algunos de estos problemas, siempre desde su propia perspectiva de productores.

Es preciso comentar que, por la propia naturaleza del sector, se trata de un colectivo bastante heterogéneo en dos sentidos. Por un lado, en cuanto a ubicación geográfica, situándose en todo el espacio que ocupa la D.O. y, por otro, mucho más relevante, por la heterogeneidad en cuanto al tipo de explotación, el volumen de producción y el papel que representa el cultivo del azafrán en su actividad y como fuente de ingresos.

En primer lugar, corrobora esta idea el hecho de que solamente el 22,4% de los encuestados afirma que el cultivo del azafrán constituye su actividad principal, frente al 77,6% restante en el que la actividad principal referida es otra actividad agraria o bien actividades fuera del sector agrario.

Si consideramos el porcentaje de ingresos que provienen del cultivo del azafrán, el 71,4% indican que supone menos del 20% de sus ingresos, destacando que para casi el 85% de la muestra representa menos del 40%. Aproximadamente un 10% de la muestra afirma que representa entre el 80 y el 100% de sus ingresos. Estos resultados confirman la idea del cultivo del azafrán como un cultivo eminentemente complementario de otros principales como puede ser la viña, el cereal o el olivar o, complementario a otras actividades no agrícolas, tal y como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Porcentaje de ingresos provenientes del cultivo del azafrán

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos del 20%	71,4	71,4
Entre el 21% y 40 %	12,8	84,2
Entre 41% y 60%	3,8	88,0
Entre 61% y 80%	2,3	90,2
Entre 81% y 100%	9,8	100,0
Total	100,0	

En cuanto a la evolución reciente, se preguntaba a los encuestados el tiempo que llevan produciendo azafrán y si su producción ha disminuido, se ha mantenido o ha crecido en los últimos años.

Respecto a la primera cuestión (Tabla 14), más de la mitad de los productores (55,2%) llevan menos de 7 años cultivando azafrán, si bien destaca un 34,3 % de la muestra de productores con un histórico de cultivo de más de 11 años. También es de destacar que un 30% de la muestra se refiere a productores que se han introducido hace relativamente poco tiempo en el sector, con una antigüedad de menos de 4 años.

Tabla 14. Número de años que lleva cultivando azafrán.

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 2 años	2,2	2,2
Entre 2 y 4 años	27,7	29,9
Entre 5 y 7 años	25,4	55,3
Entre 7 y 11	10,4	65,7
Más de 11 años	34,3	100,0
Total	100,0	

En cuanto a la evolución de la producción, en la Tabla 15 se destaca el hecho de que solamente un 18% de la muestra afirma que su producción ha crecido en los últimos años mientras que un 42,1% afirma que su producción ha disminuido o se ha mantenido en un 39,9% de los casos.

Por otro lado, si consideramos la evolución de la producción y el porcentaje de ingresos provenientes del azafrán, la tendencia muestra ligeramente una disminución del cultivo especialmente en aquellos productores en los que representa una menor parte de los ingresos.

Es relevante destacar también una relación inversa entre el crecimiento de producción en los últimos años y la antigüedad del productor. De los datos se deriva que aquellos productores que llevan produciendo menos años (i.e. nuevos productores) son los que afirman mantener o incluso incrementar la producción mientras que aquellos que llevan 11 años o más en el sector tienden, en términos relativos, a expresar una disminución de la producción en los últimos años.

En cuanto a que se trate de agricultor o no a título principal no existe una relación con el aumento o no de la producción en los últimos años.

Considerando la edad, se muestra una tendencia en la que aquellos agricultores más mayores reportan más un comportamiento de disminución del cultivo, frente a productores más jóvenes en los que se muestra una tendencia al mantenimiento o crecimiento.

Tabla 15. Evolución de la producción en los últimos años.

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
La producción ha disminuido en los últimos años	42,1	42,1
La producción se ha mantenido en los últimos años	39,9	82,0
La producción ha crecido en los últimos años	18,0	100,0
Total	100,0	

Con la finalidad de tener una idea de la producción obtenida recientemente, se consultó a los productores sobre la producción anual media en los últimos dos años (Tabla 16). En este sentido casi un 70% de los productores afirma producir menos de dos kilos anuales, aunque la cifra más destacable es el 43,5% de productores que ha producido menos de un kilogramo anual en los dos últimos años. Finalmente, solo un 14,5% de los productores afirma producir más de 3 kilogramos

anuales en este periodo. De nuevo se confirma la idea anterior de una estructura de pequeños productores, pues el grueso del colectivo se sitúa por debajo de un kilogramo anual en estos momentos. Este dato se confirma con el hecho de que son los mayores productores los que indican que su producción, además, ha crecido en los dos últimos años mientras que aquellos que producen menos de un kilogramo anual no muestran este comportamiento. Por tanto, inicialmente podríamos identificar una tendencia hacia la concentración, afirmando que aquellos productores con mayor producción y donde representa una parte importante de los ingresos han aumentado o, al menos no han disminuido, su producción en los dos últimos años.

Siguiendo con el planteamiento anterior, se detecta una relación claramente positiva entre el decrecimiento de la producción y la producción anual media en los últimos años. Así, aquellos que producen menos de un kilogramo anual son los que, en términos relativos, afirman más que ha disminuido su producción en los últimos años mientras que para aquellos que producen entre dos y tres kilos y, sobre todo, para los que producen tres o más, la tendencia es la contraria. Por tanto, parece que los mayores productores son también los que están aumentando la producción o, al menos, no la están disminuyendo.

Tabla 16. Producción anual media en los dos últimos años.

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 1 kg anual	43,5	43,5
Más de 1 kg pero menos de 2 kg	25,9	69,4
Más de 2 kg pero menos de 3 kg	16,1	85,5
Más de 3 kg anuales	14,5	100,0
Total	100,0	

La siguiente cuestión de interés tiene que ver con el precio que los productores estiman razonable como para considerar el cultivo como interesante además del precio mínimo por debajo del cual consideran que no será "rentable" producir. En este sentido, si consideramos las respuestas a ambas preguntas, los resultados se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17. Precio mínimo y precio razonable para el productor (euros/kg).

		Precio mínimo por debajo del cual no sería rentable	Precio medio razonable
Media		2.389,56	3.042,78
Mediana		2.200,00	3.000,00
Moda		2.000,00	3.000,00
Desviación típica		685,83	679,58
Percentiles	25	2.000,0000	2.700,0000
	50	2.200,0000	3.000,0000
	75	2.500,0000	3.000,0000

Como puede verse, la media del precio mínimo se sitúa en torno a los 2.400 €/kg mientras que el precio “razonable” se sitúa en torno a los 3.000 €/kg. La mediana tiene un valor de 2.200 €/kg para el precio mínimo y 3.000 €/kg para el precio razonable, esto junto con los mismos valores para la moda (i.e. valor de la respuesta más frecuente) parece indicar que el límite inferior de lo que consideran un precio por debajo del cual no merecería la pena producir se sitúa en los 2.000 €/kg mientras que el precio razonable más considerado es el de 3.000 €/kg. Considerando los percentiles, esta hipótesis de centralidad se mantiene claramente. El 75% de los encuestados hablan de un precio mínimo de, al menos 2.500 €/kg y de un precio razonable de 3.000 €/kg.

En las dos Figuras siguientes, 11 y 12, puede verse gráficamente la distribución de las respuestas para ambas variables:

Figura 11. Distribución del precio mínimo.

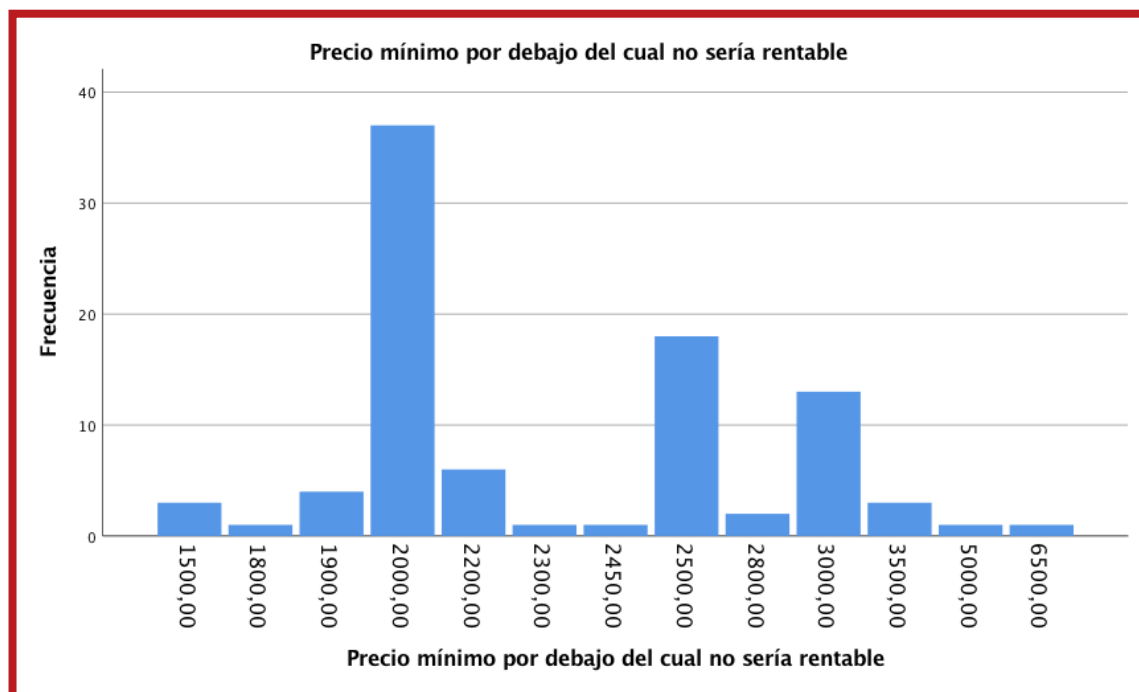
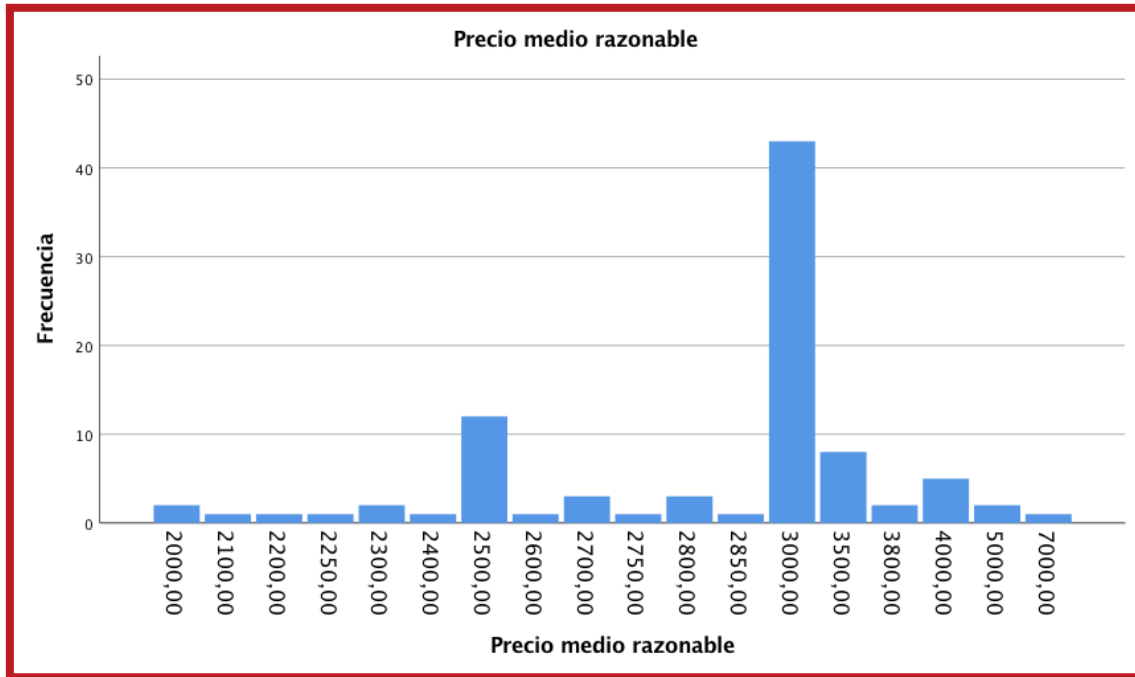


Figura 12. Distribución del precio medio razonable.



En este caso, aquellos que tienen una producción menor son los que, por otra parte, muestran una opinión sobre precios mínimos y razonables más elevados, mientras que aquellos con volúmenes de producción superiores estarían dispuestos a aceptar precios más bajos.

Un tercer bloque de cuestiones tiene que ver con una serie de preguntas abiertas en las que se solicitaba que escribiesen en forma de frases corta y con sus propias palabras, sobre las siguientes cuestiones:

- Dos puntos fuertes (internos) del sector del azafrán con D.O. Mancha.
- Dos puntos débiles (internos) del sector del azafrán con D.O. Mancha.
- Dos principales amenazas (externas) del sector del azafrán con D.O. Mancha.
- Dos principales oportunidades (externas) del sector del azafrán con D.O. Mancha.
- Dos principales problemas que tiene como productor del sector del azafrán con D.O. Mancha.
- Tres acciones que habría que llevar a cabo para mejorar la situación del sector del azafrán con D.O. Mancha y hacerlo más rentable.

A pesar de que muchos encuestados no respondieron de manera completa a estas cuestiones y, en algunos casos, se interpretaban amenazas como puntos débiles y oportunidades como puntos fuertes o problemas con puntos débiles, si es interesante observar las regularidades. En este caso, el análisis de las respuestas y su codificación en diferentes categorías nos permitió derivar algunos resultados interesantes sobre los que será necesario reflexionar posteriormente.

En cuanto a los puntos fuertes, la gran mayoría de los encuestados destaca conceptos e ideas de calidad y cualidades objetivas del producto y su reconocimiento, aspecto en el que hay consenso, otras cuestiones que se planteaban, aunque en menos casos, tienen que ver con la formación y profesionalización cada vez mayor del sector, la trazabilidad, control y garantía que ofrece el producto y la existencia de la propia D.O. como institución o plataforma de asociación, la tradición o incluso la producción limitada.

Respecto de los puntos débiles, muchas respuestas se centran en aspectos relacionados con la comercialización y distribución, los precios bajos, el posible fraude con el producto y su comercialización, la descoordinación, desunión y falta de compromiso, los costes elevados, la falta de información y desconocimiento del consumidor o incluso la consideración de las envasadoras y los intermediarios como un punto débil del sector, de forma que en algunos casos los envasadores se llegan a percibir como una amenaza.

En este sentido, es destacable la consideración de los precios bajos como la debilidad más importante junto con aspectos relacionados con la comercialización (i.e. distribución, comunicación) y, de nuevo, la existencia de fraude en distintas versiones, sobre todo en lo relacionado con el envasado. Es de destacar también, cierta crítica hacia el propio sector en términos de la acción de los distribuidores/envasadores, descoordinación y falta de implicación o incluso hermetismo y falta de transparencia en los procesos. Finalmente se realiza alguna referencia a la baja productividad.

Parece que también se considera mayoritariamente como debilidad el hecho de que la producción sea baja o limitada y aspectos relacionados con los costes de producción del sector.

En lo que se refiere a amenazas, la principal es la que proviene de las importaciones y la competencia internacional de azafrán sin D.O., esta parece ser la principal preocupación. Por otro lado se identifican como tal, fundamentalmente todas las versiones del fraude, ya sea por envasado, etiquetado o falta de transparencia en la indicación del origen del producto. También se hace referencia al bulbo extranjero, el clima o las plagas, aspectos que se repiten posteriormente como problemas.

En lo que se refiere a las oportunidades, se identifica en primer lugar la posibilidad de desarrollar en alguna medida el mercado internacional, volviendo a plantear cuestiones relacionadas con la D.O. como activo, la calidad y reconocimiento (más bien un punto fuerte), la explotación de la vertiente ecológica, la diversificación hacia productos derivados y nuevas utilidades del producto, la combinación con el turismo, la necesidad de potenciar el uso en la cocina y la utilización de la gran distribución. o incluso la idea de la poca producción o producción limitada, si bien este punto se ha considerado tanto en su vertiente positiva (oportunidad, punto fuerte) como negativa (punto débil).

En lo que se refiere a los principales problemas percibidos por los productos destaca, en primer lugar y de nuevo, el aspecto de los precios bajos en primer lugar, en segundo lugar se plantean cuestiones relacionadas con la comercialización y venta del producto y, en tercer lugar cuestiones relacionadas con los costes de producción, considerados elevados y aspectos relacionados con el clima o la falta de ayudas al sector. Otros problemas percibidos en menor medida tienen que ver, de nuevo, con aspectos relacionados con el fraude, la inversión necesaria para desarrollar una plantación, el hecho de que muchos productores sean pequeños, y otras cuestiones más técnicas como las enfermedades del bulbo o aspectos de seguridad alimentaria y uso de pesticidas.

Es de destacar en este caso, la percepción de nuevo de los distribuidores/envasadores como un problema para el productor, hecho que ya se planteaba en el punto anterior desde la perspectiva de una amenaza.

Ante la propuesta de acciones a desarrollar, la mayoría tienen que ver con la naturaleza de los problemas que perciben los productores y están muy asociadas a ellos.

Así, una de las principales cuestiones que los productores ven necesaria es la potenciación de vías de promoción y comercialización para fomentar la venta del producto. Aunque esta idea se plantea con diferentes términos sí parece una percepción muy generalizada y, por otro lado, bastante obvia derivada de los problemas planteados.

Otro factor importante, ya planteado con anterioridad, es el derivado del fraude y la percepción de la necesidad de adoptar medidas de control y reducción del fraude en sus diferentes versiones.

La preocupación por los precios bajos e incluso la variabilidad y especulación en torno a ellos llevan, en muchos casos, a plantear medidas que, en algún sentido supongan una regulación de precios, bien en forma de precios mínimos o rangos de variación adecuados y que permitan obtener una rentabilidad mínima.

Otro aspecto de cierta relevancia tiene que ver con la necesidad de conseguir más ayudas para el sector o, al menos, que se equiparen ayudas existentes en otros sectores al sector del azafrán con D.O. Mancha, tanto en lo que se refiere a la producción como al facilitar la entrada a nuevos productores.

Si la cuestión de los costes elevados se percibía claramente como un problema, una de las propuestas de solución pasaría por la mecanización de algunas de las tareas, básicamente de tareas relacionadas con la recolección.

La preocupación por el contexto internacional se deriva en dos percepciones importantes de cómo actuar ante ello. Por un lado, es evidente la necesidad de potenciar y fomentar algunos mercados internacionales como medio de, en última instancia, conseguir un mayor precio y nuevas vías de comercialización. Por otro lado, se plantea la opción, planteada con diferentes palabras, de la necesidad de limitar o al menos articular algún mecanismo de protección frente a las importaciones, especialmente de azafrán iraní.

La preocupación por la calidad se plasma en la propuesta de mejorar los controles de calidad y trazabilidad y mejorar el proceso de certificación también como un medio de disminuir algunos procesos de fraude.

En lo que se refiere también a aspectos internos, las cuestiones que subyacen tienen que ver con la preocupación de fomentar un mayor compromiso y unión dentro del sector, incluso en alguna propuesta de cooperativismo.

En menor medida, se plantean propuestas derivadas hacia el fomento de la formación en el sector y potenciar también la investigación.

Finalmente se plantean algunos aspectos técnicos relacionados con la necesidad de desarrollar acciones para el control de plagas o la utilización eficiente del agua.

En lo referido a cuestiones de género (Tabla 18), destacar la presencia importante de las mujeres en relación a otros sectores agrícolas con un 45% de la muestra, y la presencia

de un 35% de productores menores de 45 años (Tabla 19). Respecto del nivel de estudios, alrededor del 70% dispone de estudios básicos y un 16,4% de estudios medios y superiores (Tabla 20).

Tabla 18. Género del productor.

		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	55,0	55,0
	Mujer	45,0	100,0
	Total	100,0	

Tabla 19. Edad de los productores.

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 25 años	2,3	2,3
Entre 26 y 35 años	10,1	12,4
Entre 36 y 45 años	22,5	34,9
Entre 46 y 55 años	34,1	69,0
Entre 56 y 65 años	17,1	86,1
Entre 66 y 75 años	10,9	97,0
Más de 75 años	3,1	100,0
Total	100,0	

Tabla 20. Nivel de estudios de los productores.

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin estudios	13,3	13,3
Básicos	70,3	83,6
Medios	12,5	96,1
Universitarios	3,9	100,0
Total	100,0	

En lo referente a la naturaleza de la actividad principal como agricultor, destacar que más del 70% de los encuestados afirman no dedicarse a la agricultura a título principal, según se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21. Dedicación a la agricultura.

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No soy agricultor a título principal	72,4	72,4
Soy agricultor a título principal	27,6	100,0
Total	100,0	

De aquellos que se dedican a la agricultura, menos de un 5% afirman tener el azafrán como cultivo principal, mientras que la gran mayoría se referían a la viña, cereal y olivar, por este orden como cultivos más importantes y en menor medida almendro, cebollas o ajos.

La petición de sugerencias finales, de nuevo permite destacar algunas de las claves bajo las que los productores perciben el sector. En este sentido se planteaban cuestiones como la necesidad de potenciar ayudas y subvenciones como en el caso de otros sectores, el compromiso y la responsabilidad del sector, la necesidad de controlar el fraude, la importancia de desarrollar acciones de comunicación y estímulo de la venta del producto, charlas de difusión, precios mínimos y limitación de importaciones.

5.3. Entrevistas a agentes relevantes del sector. Problemas, oportunidades y acciones

Las entrevistas en profundidad realizadas a productores o a personas que encarnan el doble papel de productor envasador, arrojan conclusiones bastante similares a las genéricas derivadas de las encuestas realizadas. De las conversaciones mantenidas, también se pueden extraer conclusiones adicionales tanto sobre las causas de algunos problemas y percepciones como de las posibles vías de mejora y el papel que la D.O. Azafrán de la Mancha como organización debe asumir en estos procesos.

Tras exponer los objetivos del trabajo, se plantea al entrevistado que las opiniones y comentarios relacionados han de centrarse en todo momento en el sector y en la comercialización del azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha.

La estructura de las entrevistas es similar a las desarrolladas para el caso de la encuesta de productores, pero, en este caso, en un formato de conversación abierta en la que, al menos, se debían considerar los siguientes temas:

- Evaluación del sector en términos de fortalezas y debilidades internas o amenazas y oportunidades que provengan del entorno.
- Evaluación similar, aunque, en este caso, de los envasadores (o envasador-productor) como conjunto y siempre de los asociados a la D.O. Azafrán de La Mancha.
- Evaluación de la relación y la integración de la cadena de valor desde el productor/agricultor hasta el envasador y distribuidor final.
- Problemas, claves y estrategia de su negocio, en general y en relación con el azafrán de D.O. Azafrán de La Mancha.

- Planteamiento de algunas ideas y acciones clave para mejorar el valor del Azafrán de La Mancha, especialmente desde la perspectiva del papel que debe asumir la D.O. Azafrán de La Mancha en este sentido.

Por lo tanto, el modelo de diagnóstico-acción que se plantea en el trabajo ha servido de base de discusión para las entrevistas y conversaciones realizadas.

A continuación, se plantean algunas líneas y razonamientos recurrentes planteados por envasadores y productores, que constituyen una base de gran valor para el desarrollo de propuestas que, al mismo tiempo, consideren la dimensión quijotesca, ilusionante y retadora que caracteriza al hidalgo y la necesaria realidad que el escudero hace ver a su señor. Basar parte del plan en observaciones y demandas de los miembros del sector, al tiempo que, junto a otras consideraciones, ayudará a plantear este proceso participativo.

Es preciso matizar a priori que, como venimos planteando, existen tres tipos de agentes y modelos de negocio coexistentes en la cadena de valor del azafrán D.O. y en esta secuencia de producción-ensado. Por un lado, el productor puro, que hemos analizado con anterioridad y que, salvo excepciones, viene caracterizado por pequeños agricultores para los que la producción de azafrán no suele ser su actividad principal. En segundo lugar, el productor-ensador, caracterizado por empresas de pequeño tamaño que ensadan y comercializan la producción que generan sus socios y que incorporan ocasionalmente compras a otros agricultores de la D.O. y, en mucha menor medida azafranes de otros orígenes. Finalmente, se encuentra el perfil de ensador de mediano o incluso gran tamaño que comercializa azafrán con D.O. además de otros azafranes con diferentes orígenes y que tiene una mayor presencia en el mercado internacional. En este caso, es el modelo de empresa que domina las exportaciones castellano-manchegas y nacionales de azafrán. La perspectiva y problemática de cada formato difiere tanto en cuanto al diagnóstico y estrategias, si bien comparten gran parte de las inquietudes que se muestran a continuación.

La estructura de desarrollo, se basará en considerar por un lado los principales puntos fuertes o elementos positivos y los puntos débiles o problemas fundamentales identificados que afectan al sector, independientemente de que provengan del sector en su conjunto o se asocien a algún agente o proceso específico. Del mismo modo consideraremos las amenazas y oportunidades más relevantes aducidas por los entrevistados que, en muchos casos, corroboran tanto las opiniones previas de los productores como los propios datos estadísticos y fuentes secundarias analizadas.

Finalmente se plantearán algunas cuestiones relacionadas con acciones posibles a realizar y el sentido y papel que la D.O. como organización debería asumir en este proceso.

5.3.1. Principales puntos fuertes

En primer lugar, existe una conciencia generalizada de que el mayor punto fuerte que hasta ahora ha tenido el azafrán D.O. tiene que ver con su **calidad derivada tanto de los procesos y requerimientos de la normativa aplicable** por la D.O. como de la tradición y saber hacer relacionados con los procesos de cultivo y transformación hasta convertirse en la hebra tostada característica. Los procesos de recogida, manipulación y tostado tradicionales, a pesar de suponer

mayores costes, añaden una ventaja diferencial y valorable al producto. Con producciones más elevadas es más difícil cuidar este tipo de aspectos.

Muchos entrevistados plantean también como punto fuerte la **dimensión cultural y de tradición** ampliamente comentada que permite incorporar aspectos intangibles de corte emocional y hedónico al producto. No obstante, estas aportaciones pueden que sean valoradas por algunos consumidores, especialmente en España, pero es más difícil que sean consideradas en los mercados internacionales, donde es más difícil de justificar y argumentar como criterio de valor, en relación al precio u otros estándares de calidad más objetivos.

En relación con este aspecto, también se destaca la **experiencia y tradición del sector azafrañero español** que, sobre todo a efectos de mercados internacionales, supone un plus de garantía en relación a los procesos de manipulación y tratamiento del azafrán antes de ser comercializado. Desde esta perspectiva, las empresas españolas que se dedican a la comercialización de azafrán parecen tener una percepción más positiva que sus competidoras de otros países, tanto por tradición como por capacidad y saber hacer.

Además de la calidad y del saber hacer, existe una valoración positiva, aunque, como veremos posteriormente, con matices, sobre el hecho de que la **D.O. y el proceso de certificación suponen un valor añadido** que da una mayor seguridad sobre el producto que se está comprando o vendiendo, un mayor control sobre posibles adulteraciones, sobre el proceso de recogida y transformación y sobre la seguridad del producto como alimento.

5.3.2. Puntos débiles

Aunque se reconoce por parte de la mayoría de entrevistados la idea de que el producto tiene una calidad superior, es importante matizar que considerando también opiniones de expertos existe cierta polémica o, al menos, habría que desmitificar algunos aspectos. Cuando se habla de calidad hemos de diferenciar **calidad objetiva de calidad percibida**. La calidad objetiva del producto viene definida por características como la humedad, poder colorante, sabor, aroma, tamaño y características de los estigmas que, en gran parte vienen determinadas por la carga de crocinas, pirocrocinas y safranal, entre otros. En este caso, es importante destacar, que las diferencias entre estos aspectos no son elevadas y, por tanto, la diferencia de **calidad percibida**, la más relevante, por parte de consumidores intermedios y finales no es clara, sobre todo en comparación con otros azafrañes de calidad provenientes de otros países productores. Es decir, es muy importante que se identifiquen parámetros objetivos de calidad que permitan diferenciar objetivamente el azafrán de La Mancha, bien por aspectos de composición o características, por el proceso de elaboración y control y por otras características más emocionales y que esas diferencias se trasladen a la percepción de los intermediarios y consumidores finales.

Uno de los puntos débiles más mencionados por los entrevistados y que ya apareció con anterioridad, tiene que ver con la **dimensión del sector**. Como hemos podido ver, la **dimensión del sector azafrañero español en general y del azafrán con DO en particular es muy pequeña y de escaso volumen de producción**. Esta dimensión reducida constituye un hándicap para poder disponer de recursos que le permitan generar demanda y poder desarrollar una estructura comercial adecuada, fundamentalmente desde la perspectiva de la **falta de promoción**. Al mismo tiempo, **dificulta** la posibilidad de introducción en **canales de distribución** que requieran volú-

menes mínimos y un suministro continuo de producción en condiciones y formatos adecuados. También por razones de dimensión, especialmente en el ámbito de la producción, se pueden estar descuidando la rigurosidad en los procesos de cultivo y de transformación inicial del producto, derivando en un empeoramiento de la calidad.

La reducida dimensión, supone por otra parte unos **mayores costes de producción y transformación** previa a la venta del azafrán tostado. Además, el hecho de mantener los sistemas tradicionales de recogida, mondado y tostado requiere mucha mano de obra. Al ser el componente fundamental de la recogida y transformación inicial del azafrán (los procesos de mecanización todavía no son eficientes), otros países costes laborales más reducidos tienen ventajas competitivas claras que se trasladan, como hemos visto a la presión en precios.

Además de los costes es preciso destacar que es necesario realizar una **gran inversión** en bulbo y asumir el riesgo de una producción a medio plazo, en el sentido de que es difícil corregir y adaptar la demanda a corto plazo, derivado del propio ciclo vegetativo del cultivo.

A pesar de que la calidad pueda plantearse como un punto fuerte, es necesario reconocer que, si consideramos aspectos de calidad derivados de la mera composición, la diferencia con otros azafranes es cada vez menor, teniendo en cuenta las mejoras experimentadas por productos competidores de otros países como el propio Irán, Grecia o Marruecos.

En este sentido, algunos entrevistados destacan también como punto débil que la **calidad del producto con DO es a veces muy variable** y está muy condicionada por la climatología o la diferencia de cuidados en el ámbito de la producción y transformación inicial hasta su certificación. El poco volumen hace difícil, en algunos momentos seleccionar un buen producto, cosa que si ocurre cuando se trata de países con producciones más elevadas.

En relación con esta afirmación, algunos entrevistados plantean las **deficiencias en los procesos de certificación** que pueden hacer que les lleguen partidas de productos que no reúnen las condiciones de calidad exigibles o al menos equiparables a los precios a los que se compran. Por tanto, desde el reconocimiento de una calidad superior, se entiende que hay que trabajar más y conseguir una trazabilidad y aseguramiento de cumplimiento de calidad y cumplimiento de procesos de recogida y transformación inicial que den garantía real de esa calidad superior.

A pesar de la existencia de la D.O. y la presencia de agentes dentro de la misma existe cierta **desconfianza y desunión** dentro de los agentes que integran el sector, tanto productores como en la relación productor-ensavador. Es complicado desarrollar estructuras de integración entre productores como sería deseable y, por otra parte, una colaboración más directa entre éstos y los ensavadores. En lo que respecta a los ensavadores, también se plantea como debilidad el hecho de que **no se desarrollen acciones de colaboración**, si bien se reconoce la labor reciente de la D.O. en el sentido de fomentar esta necesaria integración.

Esta falta de colaboración se ve alimentada por la **diversidad de agentes y objetivos**. Los diferentes agentes obedecen a **distintas motivaciones y puntos de vista y diferentes modelos de negocio**, lo que hace que sea complicado aunar esfuerzos. Así, el sector de productores, dispersado y de pequeña dimensión tiene una menor consciencia de los problemas comerciales a que se enfrentan los ensavadores a la hora de comercializar el producto. Por otra parte, dentro de los ensavadores, las empresas más grandes necesitan generar un volumen considerable de ventas para poder desarrollar el negocio, por lo que, dada la situación del mercado, es preciso

que deban utilizar diferentes proveedores y orígenes del producto. Esto hace que, aun dando importancia al azafrán DO, muchas veces la preocupación principal provenga de la comercialización, sobre todo internacional, de otros azafranes. A pesar de ello, si existe una conciencia generalizada de la importancia del azafrán DO que debería aprovecharse.

La calidad y la exclusividad mal entendidas pueden constituir, según algunos entrevistados, un arma de doble filo. En este sentido, el precio puede entenderse, a efectos de comercialización, como una debilidad, puesto que en la situación actual **la diferencia de precio se considera elevada** para poderla justificar cara a intermediarios y consumidores finales que no la ven claramente justificada, sobre todo teniendo en cuenta las mejoras de calidad de productos competidores que pueden encontrarse a precios más bajos y cumplir una funcionalidad similar. Esta situación es especialmente relevante para **clientes internacionales** y en el caso de comercializadores que desarrollen estas estrategias. Este tipo de clientes, habitualmente grandes clientes, están muy condicionados por el precio y, salvo que se disponga de argumentos objetivos para justificar la diferencia, siempre preferirán productos más baratos o, al menos, con una **calidad precio** más favorable. Por ejemplo, clientes del este de Asia o algunos segmentos del mercado americano están muy orientado al precio pues su consumo es más elevado. Como se ha planteado, el azafrán iraní puede llegar a un tercio del precio del azafrán DO con un cumplimiento de requerimientos mínimos de calidad. Destacar también la desventaja mostrada en este sentido y más recientemente, frente al azafrán griego que, si bien no se vende tan barato, también se encuentra por debajo del azafrán DO y, en este caso, con una gran calidad.

Otra idea recurrente por parte de algunos entrevistados que podría asociarse a un punto débil del sector en conjunción con una amenaza externa o, al menos una falta de igualdad de oportunidades tiene que ver con la **falta de ayudas institucionales al sector**, de forma que no se encuentra en igualdad de condiciones respecto de otros sectores en los que se potencia la producción y se plantean ayudas para la inversión en explotaciones.

Finalmente, **la orientación comercial** del sector está bastante limitada. Exceptuando mayores empresas con presencia en el mercado, tanto desde las pequeñas empresas como desde la DO, la tradición de realización de actividades de promoción, tanto hacia la distribución como hacia el consumidor final ha sido bastante limitada.

5.3.3. Oportunidades

Una de las principales oportunidades que se plantean de modo recurrente tiene que ver con el mercado. En la mayoría de los casos, se parte de la evidencia, por otro lado, compartida, de que el **producto es básicamente un producto gourmet** y, por tanto, la orientación ha de ir hacia segmentos de mercado que valoren los puntos fuertes y características funcionales y emocionales asociadas con la singularidad, calidad y detalles particulares del producto. En este sentido, tanto desde el canal HORECA, como desde la distribución y, sobre todo desde el consumidor final, existe un mercado o nicho potencial interesante que podría aprovecharse no solo en el mercado nacional sino también en mercados internacionales. El perfil de consumidor con rentas medias y altas, con interés por la gastronomía, con elevada formación y comprometidos con el medio ambiente, la calidad y los productos tradicionales constituye un espacio de mercado interesante. También se plantean en este caso, no solo segmentos de mercado “gourmet” sino

asociaciones a situaciones de compra especiales relacionadas con regalos, celebraciones u ocasiones especiales en las que se apueste por un producto de calidad y exclusivo.

En cualquiera de las situaciones, aspectos como el sabor, la certificación y trazabilidad del producto, el aseguramiento de un producto sano y natural, no adulterado y el respeto por la producción tradicional y el amor hacia el producto son activos fundamentales.

Respecto de los **canales de distribución** se plantea la oportunidad de explotar canales basados en tiendas especializadas, o de productos ecológicos, directamente relacionadas con el segmento gourmet. Por otra parte, al margen de su consideración como posible amenaza, la puesta en marcha por parte de algunas grandes superficies de **espacios gourmet o espacios locales**, puede suponer una vía de comercialización, asumiendo que las necesidades de producción serían en este caso más elevadas.

En cualquier caso, la estrategia competitiva no está contra las grandes marcas, que seguirán existiendo y teniendo su espacio y sus clientes y situaciones de uso más habitual, y que serán suministradas con producto a precios más bajos. Ambos modelos de negocio son perfectamente compatibles, es preciso tener claro donde se quiere estar y cómo.

En este sentido, algunos entrevistados plantean como oportunidad la de comercializar parte de la producción con **marca de distribuidor**. La normativa no lo excluye y aunque no es un proceso directo (hay que solicitar autorizaciones), si permite el desarrollar acuerdos estables con distribuidores que permite asegurar la comercialización de una parte de la producción a unos precios razonables.

En la línea planteada, otra oportunidad fácilmente aprovechable por parte del sector tiene que ver con la **etiqueta y certificación de producto ecológico**. El segmento de mercado a que nos referimos con anterioridad valora como elemento esencial que se trate de un producto ecológico certificado que le asegure la idea de natural y sano, sin incorporar pesticidas ni tratamientos, digamos, “artificiales”. El factor añadido de producto ecológico supone actualmente en el sector, independientemente de la certificación de origen, un mayor valor que los distribuidores y una parte del mercado están dispuestos a pagar.

Otra de las oportunidades planteadas tiene que ver, dentro de este marco, con la explotación del **mercado internacional**. En este sentido, el consumidor “gourmet ecológico” representa un segmento transversal con presencia en muchos países de los denominados desarrollados, incluyendo Estados Unidos como mercado de especial interés. Este tipo de segmentos parece preferir el producto proveniente de España frente a Irán, tanto por cuestiones de calidad como por motivos de imagen del propio país, en este caso desfavorable hacia Irán. Por tanto, existen posibilidades de desarrollar canales específicos para la internacionalización, siempre sobre esta premisa. No obstante, el punto débil comentado con anterioridad de la baja producción podría dificultar este proceso, por lo que habría que desarrollarlo de forma ordenada y secuencial.

Las nuevas tecnologías se perciben también como una oportunidad, especialmente para el ámbito de la **promoción** y para el **desarrollo de nuevos canales** de distribución basados en venta directa y la utilización de *marketplaces* como Amazon o Alibaba. No obstante, en el ámbito de las relaciones B2B se percibe una menor utilidad, pues se trata de un mercado muy reducido con pocos agentes y que utilizan medios de relación tradicionales. En cualquier caso, aunque puedan plantearse iniciativas propias de pequeños productores, la solución se percibe más por modelos colaborativos. Algunas experiencias abordadas han tenido que cancelarse por falta de rentabilidad.

5.3.4. Amenazas

La amenaza recurrente para todos los agentes del sector es la que proviene de **otros azafranes sin D.O. provenientes de países con mayores niveles de producción** que, además, han experimentado un proceso de mejora de calidad en los procesos de transformación del producto y que tienen claramente menores costes de producción, sobre todo en lo referido a mano de obra, componente fundamental del coste. Esta ventaja en producción y la obtención de economías de escala que les permite situar producto en el mercado a un precio menor y aun así seguir siendo rentables.

Especialmente destacable es la considerada amenaza del **azafrán proveniente de Irán**, no solo por el volumen y los costes más bajos que derivan en precios que pueden suponer la mitad de azafrán con D.O. sino por el giro cualitativo en las estrategias planteadas. De un modelo orientado a la comercialización a granel prácticamente sin valor añadido y hacia países cercanos (además de España) se está pasando o, al menos intentando, a una mayor preocupación por la marca, por retener más valor añadido y por comercializar directamente hacia mercados internacionales atractivos como Europa o Estados Unidos.

En este aspecto, la **amenaza es especialmente relevante para España** y para el sector en su conjunto, pues a pesar de reconocer su dependencia de España en estos momentos, existe una relación de “amor-odio” orientada a asumir progresivamente aquellas funciones y tareas en las que las empresas españolas han tenido tradicionalmente una ventaja competitiva y que están relacionadas con el manejo y adaptación del producto en bruto para su consumo.

Aunque todavía es posible que Irán tenga una imagen negativa como país en relación a España, no es menos cierto que el cada vez mayor saber hacer en el ámbito de la producción y las inquietudes por retener valor añadido lo hacen un competidor cada vez más peligroso, sobre todo a través de la utilización de países (incluido España) y empresas con capital mayoritariamente iraní a modo de “caballo de Troya” a través de los cuales pueda re-exportar su producción.

Otro problema que puede catalogarse de amenaza, aunque tiene mucho componente de debilidad interna del sector tiene que ver con cuestiones de **adulteración o fraude** o algunas malas prácticas tanto en la producción como en la comercialización. En este sentido se plantea la mezcla de azafranes, tanto por parte de productores como desde algunos envasadores y la cuestión de la indicación del origen del producto en el etiquetado. Desde algunos sectores se plantea la problemática de la **identificación del origen** en la etiqueta del azafrán vendido por parte de algunas envasadoras españolas. La venta de azafrán por parte de empresas españolas sin indicar el origen (Irán) supone una amenaza para el azafrán español en general y el DO en particular. En cualquier caso, es importante matizar que, según la opinión de la mayoría no se trata de una práctica generalizada.

Aunque puede considerarse una oportunidad, los canales de distribución, representados por **grandes distribuidores, tienen una gran capacidad de negociación**, de forma que los márgenes de trabajo son muy bajos y la presión por los precios muy alta, sobre todo para productos y espacios dirigidos al gran consumo.

En este sentido, también se considera como elemento negativo, el hecho de que muchas veces no se controla el precio que los minoristas ponen al producto ni las condiciones en las que lo comercializan, constituyendo una amenaza para su posicionamiento.

Aunque asociado con factores menos controlables, otra amenaza considerada como importante es la derivada de los **cambios climáticos**, básicamente los periodos de sequía que hacen que haya que utilizar riegos de apoyo y aumente el coste o que, si no se hace, baje el rendimiento y el cambio en los ciclos de frío y heladas en los momentos previos y durante la recogida de la rosa.

5.3.5. Acciones a desarrollar⁵

Como hemos planteado, la idea de la calidad es un arma de doble filo con múltiples aristas. Partiendo de un proceso de certificación y una tradición acumulada de saber hacer por parte de productores y envasadores, algunos entrevistados plantean la necesidad de **desarrollar procesos de certificación y control mucho más exigentes** con el fin de asegurar realmente una calidad superior, homogénea y asociada con procesos de recogida y transformación tradicionales que son los que le dan el toque de diferenciación al producto.

Otros entrevistados, en esta línea, plantean la necesidad complementaria, de **certificar la naturaleza de ecológico** de forma adicional, incluso de incluir la “exigencia” de la certificación al mismo tiempo que la derivada del origen que ya recoge la D.O. Se afirma que tampoco tendría excesivo coste ni supondría cambios radicales en la producción, pues gran parte de lo que se está produciendo sería perfectamente catalogable como tal a falta de una certificación. La idea, es plantear el máximo número de argumentaciones posibles para justificar la necesaria diferencia de precio y que supongan criterios reales de valor.

Del mismo modo es importante cuidar y **velar que se cumpla la normativa** de trazabilidad, calidad alimentaria, etiquetado y uso de la marca, para evitar en todo lo posible prácticas fraudulentas en todos los procesos de la cadena de valor y que puedan afectar al posicionamiento y, finalmente a los precios, del azafrán DO.

Algunos plantean la posibilidad de **ampliar el período de comercialización**, de forma que pudiese desarrollarse, además de durante todo el año siguiente a su cosecha, durante algunos meses más, esto facilitaría la comercialización y reduciría el riesgo de mantener un stock sin envasar.

Junto a los parámetros de calidad objetiva, también parece haber consenso en cuanto a fomentar los **aspectos emocionales del producto** y de su relación con la tierra, con la historia, con la tradición y con los modos de trabajar y manipular el producto, derivados del saber hacer tradicional de los agricultores manchegos. Este valor emocional, ha de definirse, justificarse y demostrarse también pues puede suponer una inyección de valor por el que justificar el precio superior.

Otra vía tradicional de acción tiene que ver con la **combinación e integración de acciones con otros productos asociados** también al ideario y tradición manchegas, ya sea desde la incorporación directa (por ejemplo, en vinos, quesos, miel) o, sobre todo, desde la combinación en

⁵ En el epígrafe 8 se desarrollarán algunas de estas propuestas junto con otras ideas respecto de actuaciones y estrategias. El objetivo de este punto es simplemente el de poner encima de la mesa aquellas propuestas que se derivan de las entrevistas realizadas con personas pertenecientes a empresas y organizaciones dentro del sector que conforma la D.O. Azafrán de La Mancha.

la elaboración de recetas gastronómicas. Así, se deberían plantear colaboraciones, por ejemplo, con otras DO relevantes como la del Cordero Manchego, Queso Manchego o D.O. de diferentes zonas vinícolas asociadas a la D.O. Azafrán de La Mancha.

Algunos entrevistados, plantean también la necesidad de **potenciar su uso en nuevos productos** relacionados con medicamentos, productos funcionales o productos cosméticos

Otra propuesta de relevancia tiene que ver con el aprovechamiento del recurso cultural, gastronómico, paisajístico y etnográfico que rodea al producto en la materialización de una **oferta turística creativa** que permita utilizar recursos directos e indirectos asociados con el sector para ofrecer una experiencia integrada de valor. En este sentido, se podrían diseñar experiencias inmersivas que incluyesen el desarrollo de actividades puntuales relacionadas con el proceso de recogida y transformación del azafrán, la experiencia cultural y etnográfica de las relaciones derivadas, la experiencia gastronómica y ambiental y el disfrute de los espacios naturales y recursos culturales de las zonas de producción. De nuevo, la integración y la relación con otros productos manchegos constituirían uno de los pilares de esta propuesta (e.g. integración con bodegas, empresas de turismo activo, turismo rural).

Por supuesto, dentro de las acciones planteadas se propone también la **potenciación de relaciones con el canal HORECA**, especialmente aquellas que tengan que ver con el perfil y la idea de gourmet, representada por la implicación de cocineros y chefs que utilicen el producto y lo difundan.

Los entrevistados plantean también la necesidad de plantear **acuerdos con distribuidores** e incluso, como se ha planteado el desarrollo de **marcas blancas**. Algunos incluso se plantean la posibilidad de desarrollar **marcas conjuntas** entre varios productores/envasadores que permitan comercializar volúmenes superiores y acceder a canales de distribución que por cuestiones de exigencia de volumen o de condiciones y procedimientos comerciales, no son asequibles para pequeños productores. Esta medida es de especial interés para pequeños productores envasadores pues a los grandes les interesa fundamentalmente desarrollar las marcas que tienen en su cartera.

Si uno de los puntos débiles es el desconocimiento de uso y posibilidades del producto en lo hogares, una acción ineludible deberá pasar por la **educación y promoción del producto hacia el consumidor final**, especialmente dedicado al consumidor que hemos denominado gourmet, al menos inicialmente, dado que puede ser el más receptivo y potencialmente más interesante. Se destaca con especial relevancia, la idea de **enseñar a utilizar el producto** en sus distintas posibilidades, potenciar su **uso gastronómico**, y destacar el hecho de que **no se trata de un producto caro**, huyendo un poco de la idea de “oro rojo” como producto inaccesible o exclusivamente gourmet.

Otra idea recurrente es la necesidad de potenciar la actividad de **comunicación comercial y de relaciones públicas** de la marca D.O. Azafrán de La Mancha para conseguir una mayor visibilidad y presencia en diferentes medios y articular eventos y actos que aumenten su notoriedad. Esta estrategia debería realizarse de forma conjunta entre comercializadores y la propia D.O.. Se habla también de la utilización de **nuevas tecnologías en la comunicación**, considerando las redes sociales y otras herramientas de comunicación.

La globalización de los mercados plantea como una línea interesante la idea de la **consideración de los mercados internacionales y la exportación** como un modelo no ya de crecimiento

sino de incremento de valor. Las características de consumo preferente del producto, su valor y la facilidad del transporte, suponen a priori ventajas para su venta en mercados exteriores. En este caso, es importante dirigirse a los **distribuidores adecuados** y con una estrategia, como se ha planteado, de focalización en un segmento concreto que perciba y valore los atributos diferenciales del producto.

La irrupción de las nuevas tecnologías no es ajena a los entrevistados, la gran mayoría están comenzando a desarrollar acciones no solo de promoción sino también de venta a través de internet y de diversas plataformas de desarrollo de **comercio electrónico**. Esta opción se ve como una manera directa y progresiva de ir abordando también el comercio internacional.

Finalmente, se plantea también la necesidad de estimular una mayor **colaboración y comunicación entre los agentes relevantes del sector**, que derive en un mayor compromiso con la marca desde las diferentes posiciones en la cadena de valor. La comunicación se ve como un requisito esencial para que cada agente, desde su modelo de negocio y desde su estrategia, cumpla su papel en aras de generar un producto de óptima calidad.

Finalmente, la vía de incrementar el valor desde la perspectiva de una mejora de calidad objetiva, de un mayor control y cuidado de producción, de una producción ecológica, de una incorporación de aspectos emocionales o incluso de la combinación con otros productos y experiencias, no es menos cierta la observación de que, al mismo tiempo hay que preocuparse también por mejorar la **eficiencia y reducir los costes asociados** a la producción y transformación del producto. La mejora de la calidad del azafrán de otros países y el hecho de que puedan -y lo harán- utilizar herramientas competitivas similares, pero, además, puedan producir a precios mucho más bajos, introduce esta necesidad aun cuando nos dirijamos a un mercado gourmet.

En este sentido, algunos entrevistados abundan sobre algunas cuestiones planteadas por algunos productores en relación a reducir los costes como una posibilidad de poder acceder con precios algo más bajos al mercado aun manteniendo los estándares de calidad y de valor superior, como medio de estimular y mejorar la rentabilidad del sector.

En este sentido se aboga por la **mecanización** (dentro de la consecución de estándares adecuados de calidad), el aumento del tamaño de las explotaciones o la dedicación más profesional a la producción. Obviamente, puede tratarse de un argumento circular de la pescadilla se muerde la cola, pues la mecanización y la inversión para reducir costes depende de las ventas y estas, a su vez, son necesarias para abordar tales inversiones. En cualquier caso, se debe tratar de una apuesta individual o como sector, puesto que el resto de productores de otros países ya lo están haciendo.

Por otro lado, se plantea la posibilidad de desarrollar también un **modelo intermedio de comercialización conjunta** integrada por parte de todos los productores, similar al modelo griego. Este agente intermedio podría aglutinar prácticamente toda la producción, en un modelo de cooperativa o similar, recepcionando el producto, realizando controles más estrictos de calidad y trazabilidad y asegurando el valor superior de la materia prima. De la misma forma, podría acceder en términos de volumen a determinadas operaciones a las que, en la actualidad, los productores pequeños no pueden acceder.

5.3.6. El papel y la importancia de la D.O. Azafrán de La Mancha como organización

La última parte de la discusión, si no se había planteado con anterioridad, se centraba en el papel que debería asumir la D.O. en este proceso de necesaria reformulación estratégica del sector. Como no podía ser de otra forma, los conceptos de aseguramiento, certificación, acompañamiento y aglutinador surgen de manera recurrente. En este sentido, las observaciones de los entrevistados en torno al rol de la D.O. como organización se centran en tres puntos básicos⁶:

- Aseguramiento y control del proceso de certificación de la calidad.
- Agente aglutinador de inquietudes y de integración de los agentes del sector.
- Promoción de la marca D.O. Azafrán de La Mancha.
- Interlocutor del sector ante organismos públicos.

En la primera de las cuestiones, los entrevistados demandan una mejora del proceso de certificación del producto, de la trazabilidad y del aseguramiento de unos estándares de calidad objetivos y de haber aplicado unos procedimientos de recogida, producción y tostado tradicionales desarrollados en el día y que fomenten la homogeneidad de calidad. En este caso se incluye el control de los diferentes tipos de fraude que puedan afectar a la DO el planteamiento de medidas necesarias para evitarlo.

En segundo lugar, y dada la necesidad percibida de coordinación y de integración de los agentes relevantes, se aboga por un papel de la D.O. de organización conciliadora, coordinadora e integradora de las diferentes sensibilidades y propuestas provenientes de diferentes tipos de productores y de diferentes formatos y modelos de negocio de envasadores y distribuidores.

En tercer lugar, se plantea por parte de los entrevistados de que la DO asuma mas papel en la promoción, comunicación y relaciones públicas relacionadas con la marca Azafrán de La Mancha, tanto en el sentido de una participación directa realizando y asumiendo algunas actividades como desde la coordinación de otras con los agentes que conforman el sector.

Finalmente, se plantea el papel de la D.O. como interlocutor ante organismos públicos, considerando especialmente su papel en el fomento de regulaciones y normas que favorezcan la calidad y comercialización del producto en condiciones adecuadas y, sobre todo, en cuanto a la presión para la obtención de ayudas por parte de los organismos públicos competentes para la producción y comercialización del azafrán, al igual que ocurre con otros sectores y productos.

⁶ En la parte final de propuestas y acciones estratégicas se abordarán con más detalle algunas propuestas e ideas relacionadas tanto con el papel de la D.O. como de acciones de las empresas.



6. CONCLUSIONES

En los epígrafes anteriores hemos llevado a cabo un sucinto análisis de los datos generales del sector desde una perspectiva internacional, considerando tanto aspectos de producción como de comercio internacional, el planteamiento de la situación del sector en el ámbito nacional y, especialmente, los grandes datos que representan al azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha. A continuación, las opiniones de agentes y personas relevantes para el sector, desde diferentes perspectivas, han puesto en evidencia algunas cuestiones ya advertidas de la propia evaluación de los datos y han aportado observaciones y puntos de vista tanto sobre los retos y oportunidades como sobre las posibles acciones y el papel que la D.O. como organización tiene que desarrollar en este proceso.

Previo a la formulación de algunos objetivos que estimamos prioritarios y a las líneas estratégicas propuestas, plantearemos, a modo de resumen y de parada necesaria de recapitulación, una serie de conclusiones que, quizás no tanto por su obviedad, sino por su importancia, es preciso tener en cuenta previo a cualquier formulación de objetivos y estrategias por y para el sector.

En primer lugar, la importancia económica y en volumen del sector de azafrán con DO en un contexto internacional es ínfima. La participación en la producción y el comercio internacional es insignificante si lo comparamos con otros países productores y exportadores.

En segundo lugar, a pesar de ello, las empresas españolas, dentro y fuera de la D.O. tienen una experiencia, tradición, saber hacer y reconocimiento internacional en la comercialización del azafrán en general y del Azafrán de La Mancha en particular. Es importante considerar este activo a pesar de los diferentes modelos de negocio y del hecho que se pueda comercializar junto a otros azafranes del resto del mundo.

El sector productivo está muy fragmentado en pequeños productores para los que no representa, en la gran mayoría su actividad y producción principal. Esta situación deriva en algunos

casos en una escasa profesionalización de la actividad y una menor dedicación. A pesar de ello es importante reconocer el saber hacer y la tradición y no perder este importante activo.

El contexto internacional está claramente marcado por Irán, como productor principal. Este hecho condiciona la producción, los precios y el comercio internacional de este producto. Además, esta evidencia hay que complementarla con el hecho de que la calidad del azafrán iraní y de otros países está mejorando en los últimos años, por lo que su desventaja competitiva original se está reduciendo. Además de Irán, es importante considerar la irrupción en el mercado de nuevos productores como Afganistán o Marruecos, o el relanzamiento de otros tradicionales como puede ser el caso de Grecia.

El Azafrán de La Mancha como producto, goza de una serie de características relacionadas con el producto y con el proceso de elaboración y transformación que lo hacen diferente del resto de azafranes. Junto con el proceso de certificación y las posibilidades de certificar su dimensión ecológica se incorporan activos y dimensiones emocionales, de tradición y culturales que pueden constituir su enseña distintiva y un valor diferencial para consumidores y distribuidores. A pesar de ello, y aunque sea necesario también mejorar en eficiencia en la producción y transformación, es preciso asumir que los costes de producción y transformación hasta su disposición comercial, son y serán más elevados que los de otros azafranes, especialmente los de terceros países.

La naturaleza global del mercado, el posicionamiento del resto de productores y las propias características cuantitativas y cualitativas del sector del Azafrán de La Mancha determinan, o deberían determinar, claramente su mercado hacia un segmento interesante de gran valor añadido que valora y está dispuesto a pagar los elementos de diferenciación que lo definen. Es importante partir de esta premisa y no plantear la idea de sector como una guerra directa de denostación del “enemigo iraní”.

El Azafrán de La Mancha, incluye diferentes agentes y empresas que participan y gestionan diferentes fases del proceso de diseño, creación, distribución y comercialización del valor del producto, por tanto, cualquier actuación o planteamiento pasará por la colaboración e integración de esfuerzos y por el reconocimiento de diferentes filosofías y modelos de negocio. A pesar de ello, el compromiso, rigurosidad y honestidad de los distintos agentes para con el sector, debería ser inquebrantable. Cada uno desde su posición, debería considerar su papel y comprometerse con cuidar el producto y no minar, de ninguna forma el valor que tiene, mimando la producción, la transformación y la venta, dentro de los parámetros de posicionamiento planteados.

Es muy importante apostar por la D.O. como una estructura de organización fuerte y donde el resto de agentes se vean representados. Como una figura no controladora y fiscalizadora, sino como veladora de la calidad tangible e intangible del producto y como aglutinadora y motivadora de esfuerzos hacia la definición y consecución de objetivos y estrategias compartidos. Esta idea, además de compromiso, requiere de la apuesta y dedicación de los recursos necesarios, potenciados con las actividades y acciones integradas y sinérgicas de las empresas que la constituyen.

A modo de resumen, en la Figura 13 se muestra un análisis DAFO indicando los principales puntos fuertes y débiles por los que atraviesa el sector, así como las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno en el que opera.

Figura 13. Análisis DAFO del sector del Azafrán de La Mancha.

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad derivada de los procesos y requerimientos de la normativa aplicable por la D.O. - Calidad derivada de la tradición y saber hacer relacionados con los procesos de cultivo y transformación. - Dimensión cultural y de tradición: corte emocional y hedónico del consumidor hacia el producto. - Experiencia y tradición del sector azafranero español. - La D.O. y el proceso de certificación suponen un valor añadido que aporta seguridad sobre el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad percibida por parte de intermediarios y consumidores finales, no es clara. - Reducida dimensión del sector con escaso volumen de producción. Ello dificulta la introducción en canales de distribución que requieren volúmenes mínimos y suministros continuos. - Falta de promoción. - Mayores costes de producción y transformación previa a la venta del azafrán tostado. - Gran inversión en bulbo y asunción de riesgo de una producción a medio plazo. - La calidad del producto con D.O. La Mancha es, a veces, muy variable, condicionada por la climatología. - Deficiencias en los procesos de certificación respecto a condiciones de calidad exigibles. - Desconfianza y desunión dentro de los agentes que integran el sector. Ello supone que no se desarrollen acciones de colaboración pese a labor constante del C.R. por fomentar esta integración. - Diversidad de agentes y objetivos entre ellos. - Distintas motivaciones y modelos de negocio por parte de los agentes del sector. - Elevada diferenciación en precios. Ello afecta a los clientes internacionales que tienen el precio como una variable de referencia. - Falta de ayudas institucionales al sector. - La orientación comercial del sector es limitada.

Figura 13. Análisis DAFO del sector del Azafrán de La Mancha (cont).

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - El producto es, básicamente, un producto gourmet. - Canal de distribución potencial: espacios gourmet o locales. - Comercialización de la producción con marca de distribuidor - Etiquetado y certificación de producto ecológico. - Explotación del mercado internacional: “gourmet ecológico” como segmento transversal con presencia en muchos países. - Uso de nuevas tecnologías para promoción y desarrollo de nuevos canales de distribución: venta directa e introducción en marketplaces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de otros azafranes sin D.O. provenientes de países con mayores niveles de producción que, además, están experimentando un proceso de mejora de la calidad. - Destacable amenaza del azafrán proveniente de Irán: por precio y por calidad. - Utilización de países, incluido España) y empresas con capital mayoritariamente iraní, a modo de “caballo de Troya”, a través de los cuales se re-exporta su producción. - Adulteración o fraude –malas prácticas– tanto en la producción como en la comercialización. - Problema de identificación del origen en el etiquetado del azafrán (se etiqueta como español, siendo importado iraní). - Los grandes distribuidores poseen una gran capacidad de negociación, presionando con márgenes de trabajo muy bajos y precios muy altos. - El cambio climático, básicamente en periodos de sequía, supone uso de riegos de apoyo que aumentan el coste.



7. OBJETIVOS

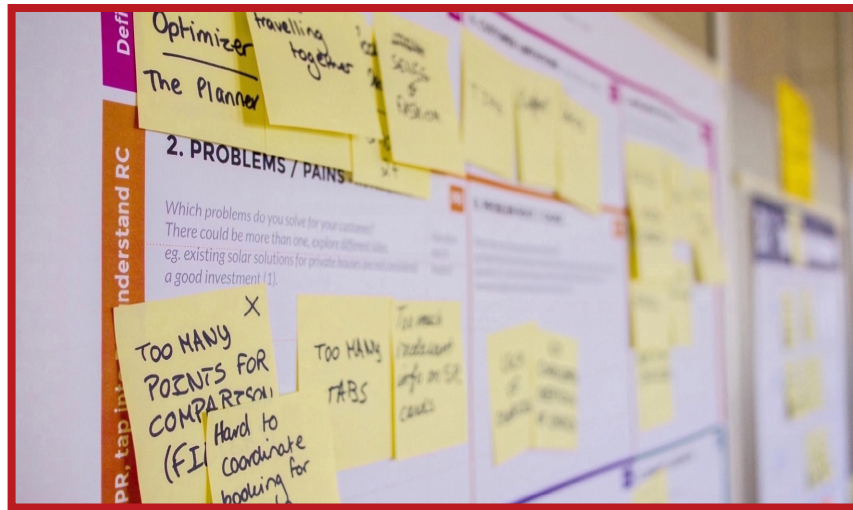
En los epígrafes anteriores se ha llevado a cabo el diagnóstico de la situación y se han planteado los aspectos esenciales que caracterizan al sector, tanto desde un ámbito internacional, nacional y desde la delimitación de la D.O. y teniendo en cuenta las particularidades, opiniones y situación de los agentes que lo componen. El análisis se ha realizado desde una perspectiva evaluativa de puntos fuertes y débiles del sector, de las empresas y del propio producto y desde una perspectiva evaluativa de elementos que puedan constituir puntos fuertes a reforzar o puntos débiles a corregir además de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno tanto inmediato como general.

Desde esta perspectiva, y de nuevo, la finalidad es la de aumentar el valor del azafrán con D.O. Azafrán de La Mancha como producto y como marca a fin de conseguir una diferenciación y una ventaja competitiva estable y duradera en el mercado que mejore la rentabilidad de los agentes dedicados a la producción y comercialización, así como la satisfacción y lealtad del consumidor final.

En este sentido las líneas estratégicas planteadas a continuación están orientadas a conseguir los siguientes objetivos:

- Potenciar y mejorar la base de datos e informaciones sobre el sector y el mercado como medio de mejorar la capacidad de reacción y la toma de decisiones.
- Plantear propuestas hacia la gestión integral de la cadena de valor y los procesos de transformación del azafrán con DO desde la producción hasta el envasado y posterior comercialización.
- Concienciar a los propios agentes que componen el sector de la importancia de adoptar una posición comercial activa de orientación hacia el mercado en un contexto globalizado y cada vez más competitivo.

- Poner en valor los parámetros y procesos que deben asegurar la calidad objetiva del producto tanto desde una perspectiva de composición como de características funcionales.
- Incorporar y explotar los activos y aspectos más hedónicos y emocionales del producto relacionados con la tradición, la cultura y etnografía del azafrán manchego.
- Plantear una estrategia de posicionamiento y selección de mercado acorde a la misma y a la propia situación actual y futura del mercado.
- Ampliar el espectro de aplicaciones, utilidades y experiencias relacionadas con el azafrán con DO más allá de los usos culinarios tradicionales.
- Plantear nuevas vías y procesos para la distribución del azafrán y aumentar su presencia física en el mercado, ya sea a través de acciones sobre canales tradicionales o a través de la utilización de nuevas tecnologías.
- Potenciar el conocimiento y asociación de los criterios de posicionamiento a la marca Azafrán de La Mancha, como elemento aglutinador de valor.
- Mejorar las acciones de comunicación de la marca Azafrán de La Mancha utilizando nuevas herramientas y medios para llegar tanto al consumidor final como intermedio.
- Concienciar y educar a los consumidores intermedios y a los consumidores finales sobre las posibilidades de uso y consumo de azafrán con D.O.



8. PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Considerando la información derivada de los primeros análisis realizados, los resultados de algunas entrevistas y análisis de datos, el análisis de documentos de trabajo relevantes y otras informaciones derivadas, se plantean una serie de líneas de actuación prioritarias en este momento, considerando que, como planteamientos estratégicos requieren de un tiempo de aplicación centrado en el medio plazo para ofrecer resultados realmente palpables y que suponen mantener unas líneas de actividad permanentes.

En primer lugar, las acciones tienen una **naturaleza fundamentalmente basada en el papel de la marca y la comunicación** considerando aspectos relacionados con la gestión del concepto de “Azafrán de la Mancha” como marca y como elemento de anclaje de las acciones comerciales. Entendemos que tales acciones o proyectos serían prioritarios en este momento, al margen de posibles sugerencias de otras acciones derivadas una vez que éstas se pusieran en marcha. En cualquier caso, en la descripción de las líneas de trabajo propuestas se hará referencia a su prioridad o desarrollo temporal más adecuado.

8.1. El valor estratégico de la marca como elemento director

Es importante destacar también la finalidad última de las acciones, que consiste en **aumentar el valor estratégico de la marca “Azafrán de La Mancha”** en el mercado, pues gran parte de los problemas identificados y corroborados por los agentes tienen un denominador común de no partir ni actuar directamente en acciones de fortalecimiento de la marca. Este aspecto es especialmente relevante, teniendo en cuenta que se parte de una situación en la que existe un

reconocimiento positivo hacia la marca en términos generales que habría que reforzar y anclar en aquellos aspectos que puedan suponer una ventaja competitiva sólida, sostenible y que aporte valor al consumidor final. El aumento del valor de la marca, su reconocimiento, su asociación de calidad y otras asociaciones emocionales y de valores, supondrán la construcción de un activo a largo plazo que revertirá en los beneficios articulares de cada una.

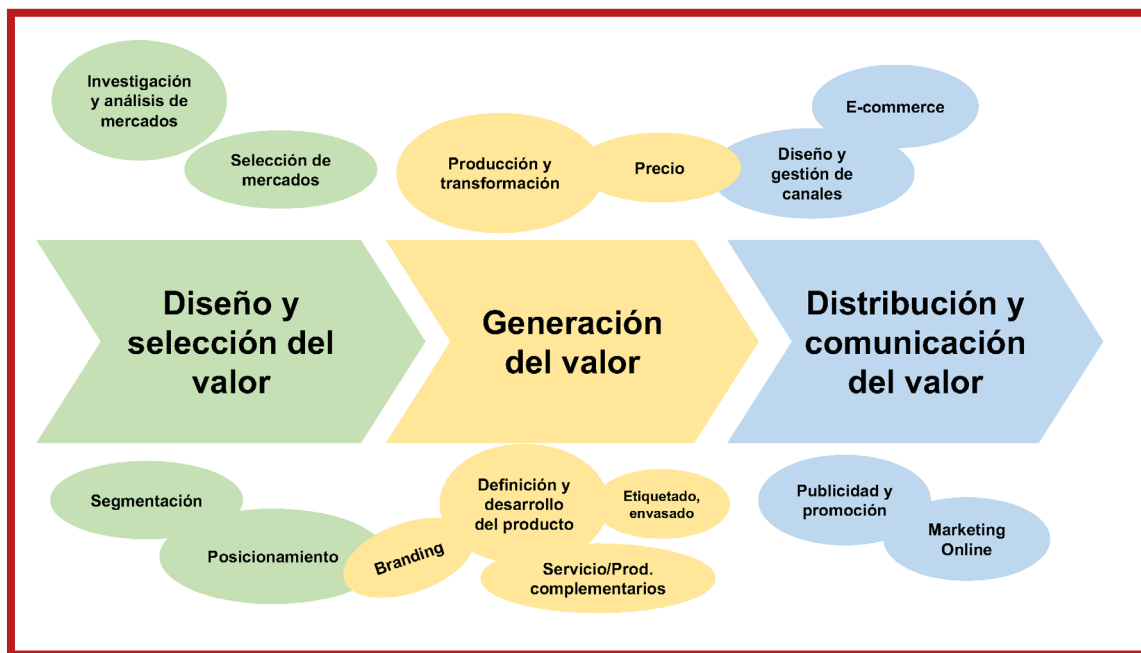
Partiendo de las anteriores conclusiones, la propuesta de estrategias y líneas de actuación, parten de una serie de premisas fundamentales, que se repiten deliberadamente a lo largo de toda la propuesta, tanto por su importancia como por su consideración como claves de éxito.

Diseño, generación, distribución y comunicación del valor: La cadena de valor del sector.

En primer lugar, es importante considerar, de modo integrado la cadena de valor desde el principio, y hacerlo de modo integrado, de forma y manera que podamos identificar qué tipo de acciones pueden mejorar la cadena en su conjunto desde el principio y de manera integrada y, sobre todo, quién debe asumir las diferentes funciones y tareas en cada caso (Figura 14). Desde el origen es muy relevante considerar el diseño y la selección de valor a partir de la disposición de información sobre posibles mercados, selección de mercados y segmentos interesantes, tanto de clientes finales como, sobre todo de clientes intermedios y plantear una estrategia de posicionamiento, adecuada y clara, que oriente y guíe el resto de elementos. Precisamente, el mercado y el posicionamiento elegido y bien desarrollado condicionarán las acciones de generación y construcción del valor, básicamente la producción y transformación, la política de marca y la definición y desarrollo del producto para su comercialización y la integración en ofertas complementarias. Finalmente, sobre este soporte, se han de plantear las estrategias y acciones de distribución y comunicación del valor a los colectivos relevantes, incluyendo acciones de diseño y gestión de canales de distribución, incluyendo alternativas de comercio electrónico y, por otra parte las estrategias de comunicación y promoción, haciendo un especial hincapié en la utilización de herramientas de marketing *online* desde una perspectiva *omnicanal*.

La consideración conjunta, integrada y sinérgica de todas las fases supone que todas ellas están condicionadas y que, en mayor o menor medida, hay que trabajarlas todas si se quiere desarrollar una estrategia de éxito. Teniendo clara la segmentación y el posicionamiento y la naturaleza de los diferentes grupos de consumidores (finales e intermedios) es posible diseñar una estrategia y acciones de producto y marca que aporten los valores considerados relevantes y que permitan una distribución y acciones de comunicación adecuadas y acorde a las propuestas planteadas (Figura 14).

Figura 14. Cadena ampliada de valor.



La consideración conjunta de todas las fases exige también considerar las responsabilidades que cada agente tiene que aportar a esa cadena o dónde radica su máxima responsabilidad. En cualquier caso, los agentes relevantes del sector tienen que tener esta visión y convencimiento de que sus acciones y actividades afectarán y se verán afectadas por los demás, por lo que es esencial un compromiso, integración y transparencia informacional en los procesos relativos al sector.

La segunda observación previa a las estrategias tiene que ver con las dimensiones de valor sobre las que es preciso trabajar. Así además de las dimensiones de valor y calidad objetiva del producto, representada por las características y dimensiones físicas del producto, muchas veces difíciles de evaluar por los consumidores finales, es preciso incorporar elementos secundarios o características que un consumidor espera de un producto de calidad como el que consideramos y que tienen que ver con su naturaleza (e.g. ecológico), presencia y aspecto físico, etiquetado y empaquetado adecuados acorde a su posicionamiento. Además de estos aspectos, hemos de incorporar criterios de valor más hedónicos, menos basados en aspectos funcionales o físicos y que tienen que ver con la naturaleza emocional o aspectos culturales, de tradición o historia que se han de incorporar a la imagen percibida de la marca en línea con el posicionamiento buscado. Finalmente, deberíamos incorporar también una visión general de experiencia de compra y consumo del producto tanto en el contexto como en la posibilidad de complementar con otros productos o servicios relevantes en una experiencia global de compra en la que se incluya el producto.

Así, es necesario profundizar en la parte de desarrollo e innovación relacionadas con el producto en sí, más allá de su comercialización en el formato clásico o con pequeñas variaciones, incorporando y fomentando tanto innovaciones comerciales como desarrollos de productos y servicios en los que el "Azafrán de la Mancha" tenga un papel esencial.

La última observación en lo que respecta al valor, y que ya se ha planteado con anterioridad, tiene que ver con la cuestión de no descuidar el aspecto de la eficiencia. Es decir, el objetivo tiene que ir en torno a diferenciar e incorporar dimensiones de valor positivas para los clientes que permitan justificar un precio más elevado, pero también en considerar acciones y posibilidades que permitan reducir los costes de todo el proceso, desde la producción hasta la comercialización, permitiendo así una mayor protección frente a la competencia global y, en su caso, una mejora de la rentabilidad para todos los agentes.

Compromiso compartido, interacción y unidad de acción en lo referente a marca y calidad

Es importantísimo asumir que, sin el compromiso y apoyo de todos los agentes, el proyecto global no puede culminar con el éxito que podría tener el efecto, no multiplicativo, sino exponencial del apoyo decidido de los agentes implicados. Esta es la consecuencia inmediata de considerar la cadena completa de diseño, generación, distribución y comunicación del valor. Que el producto llegue en mejores condiciones al mercado y se venda mejor exige, además de una buena comunicación y distribución, un compromiso por la calidad acorde a las exigencias en la producción y transformación y una idea clara de los valores que se pretenden transmitir y reforzar con la marca, que todos deben compartir y respetar.

Las acciones siempre suponen un complemento o un apoyo a las políticas específicas de comunicación, distribución o innovación que cada empresa que se integra en la D.O. quiera desarrollar. Evidentemente, la D.O. como organización ha de gestionar la “marca paraguas” de “Azafrán de La Mancha”, pero es importante que las empresas que integran la D.O., comprendan que se ha de conseguir un efecto sinérgico entre las acciones individuales de cada una de apoyo a la marca “Azafrán de la Mancha”. Se trata, por tanto, de un planteamiento simbiótico más que competitivo, donde cada agente tiene que aportar su conocimiento y saber hacer confiando que el resto hará lo mismo.

Posicionamiento y marca como hilo integrador y reflejo de las dimensiones de valor.

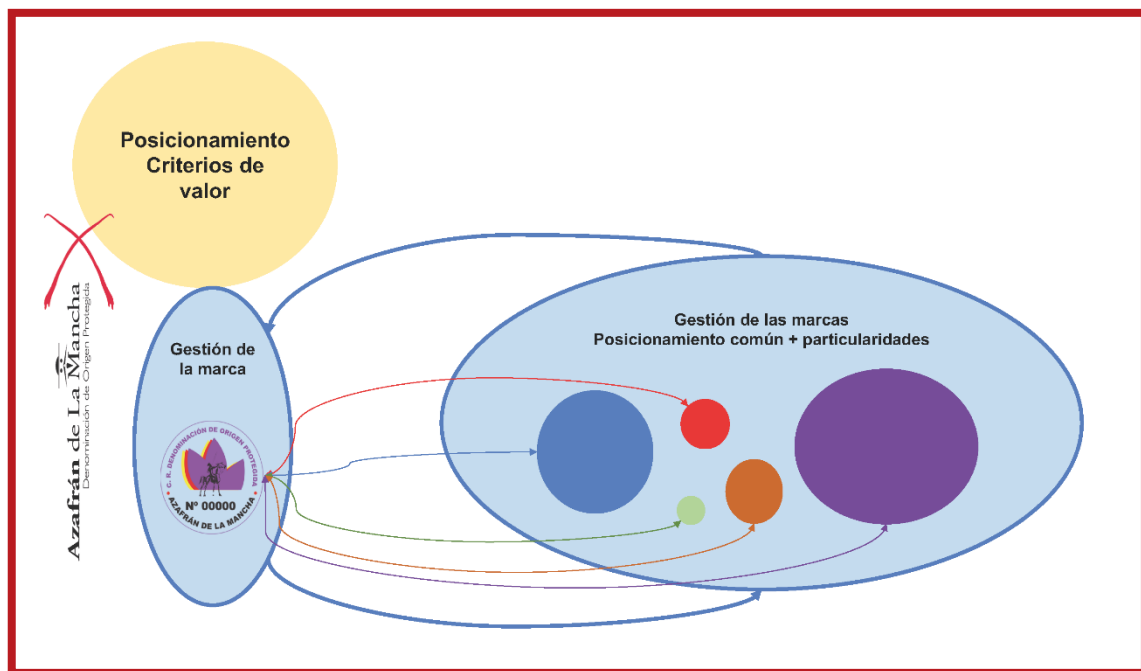
El punto de partida, identificado el mercado y realizado un seguimiento de las necesidades y características que valora cada segmento, tiene que ser el establecimiento de un posicionamiento claro y una propuesta de marca completa que sirva como guía y ordenación para el resto de acciones de comunicación y relación con los clientes, suponiendo, como hemos visto la partida de la idea de un producto con unos estándares de calidad indiscutibles desde un punto de vista objetivo.

La marca ha de trabajarse desde la idea de la asociación de criterios de valor más subjetivos, emocionales y hedónicos y desde su integración en una experiencia global de marca en la que puedan englobarse otros productos y servicios complementarios (e.g. turismo y oferta gastronómica complementaria).

Este hilo conductor permitir también desarrollar una serie de acciones integradas de comunicación y distribución orientadas y guiadas por los principios y registros de comunicación de la marca. Estas guías deberían ser respetadas en su base por todos los agentes que utilicen la marca, al margen de que quieran incorporar elementos adicionales específicos en

las marcas específicas con las que comercialicen sus productos. Esta simbiosis puede generar beneficios sinérgicos para la marca Azafrán de la Mancha que pueden aprovechar los agentes comercializadores y viceversa, las acciones de las marcas concretas reforzarán más si cabe la imagen y el posicionamiento de la marca paraguas que representa el Azafrán de La Mancha (Figura 15). En especial es interesante aprovechar el valor de las nuevas tecnologías y la difusión en medios sociales.

Figura 15. Posicionamiento y gestión integrada de marca.



Finalmente, en esta perspectiva identitaria propia es preciso hacer hincapié en los valores que diferencian al producto amparado bajo la marca Azafrán de La Mancha, con todo lo que ello implica, sin entrar en una guerra de posicionamiento basada en denostar a otros productos competidores. Es importante asumir que el ámbito de competencia de la marca no es el mismo que el desarrollado por otros productos. Por ello es importante conseguir cuanto antes un posicionamiento y una imagen percibida adecuada acorde a aquel, con el fin de conseguir una ventaja competitiva relevante, sostenida en el tiempo y que no sea fácil de imitar por la competencia.

La propuesta refleja un punto de partida y un esquema de discusión.

Las pretensiones de la propuesta realizada no son, en medida alguna, las de reflejar un análisis cerrado sino un primer punto de partida y discusión útil para el sector y un esquema en el que las acciones que se proponen se vayan desarrollando al ritmo que los agentes implicados deseen o puedan llevar a cabo. A pesar de ello, en la propuesta se destacan acciones y procedimientos que, a nuestro juicio son muy relevantes y deberían, en alguna medida comenzar a hacerse realidad en forma de proyectos específicos.

El compromiso y el desarrollo de acciones requerirán de un compromiso de dedicación de recursos y tiempo.

Amén de un incremento en el compromiso personal y simbólico de los agentes y la propia estructura de la D.O. es importante destacar la necesidad de buscar y dedicar recursos al desarrollo de algunas acciones, más allá de los dedicados hasta el momento. En este sentido, la implementación con éxito de muchas acciones necesariamente conlleva un incremento de recursos monetarios y humanos dedicados al proyecto, recursos que han de provenir tanto del propio sector como de un esfuerzo de plantear ayudas por parte de organismos regionales y nacionales para poder ponerlos en marcha en las condiciones adecuadas.

A continuación, plantearemos una serie de líneas de actuación, muchas de ellas sugeridas ya con anterioridad, aunque, en este caso, con un grado superior de detalle expresando y justificando su necesidad, su importancia y la idea de los recursos grosso modo que habría que considerar para su desarrollo.

8.2. Elementos transversales de las propuestas: compromiso compartido y tecnología

Hemos planteado he insistido en diferentes puntos de la propuesta la importancia del compromiso y la colaboración entre los agentes que conforman el sector como un elemento crucial en la consecución del éxito de muchas de las acciones planteadas en la propuesta. Por tanto, el primer elemento importante y transversal a lo largo de todas las propuestas tiene que ver con esta **colaboración y coordinación de los agentes que forman el sector**. Colaboración que hay que entender en dos sentidos. Por un lado, desde la perspectiva de cooperación entre las diferentes empresas y agentes que forman el sector, tanto desde una perspectiva vertical, entendida como cooperación productor-comercializador, como desde la perspectiva horizontal de cooperación entre productores y entre comercializadores en aquellos aspectos que les atañan especialmente en función de su papel en la cadena de aprovisionamiento. Por otro lado, cooperación entre los agentes y empresas con la propia estructura de la D.O., en el sentido de coordinar muchas acciones y apoyar y reforzar las acciones que se desarrollen en ambos sentidos, tanto desde acciones que desarrollen las empresas y que apoye la D.O. como en sentido inverso. La gestión integrada de la marca es un ejemplo claro de esta necesidad de coordinación (Figura 15).

Aunque pueda parecer un tanto paradójico, es importante, desde nuestro punto de vista, **no utilizar el azafrán D.O. como elemento competitivo** entre las empresas del sector, ya sean productores o envasadores-comercializadores, al menos hasta que un objetivo de relanzar y consolidar el producto y la marca se encuentren avanzados. Dicho de otra manera, las batallas comerciales y los beneficios de cada uno no deberán librarse a costa de la imagen y de la calidad del producto pues, a la larga, este tipo de comportamientos, dada la naturaleza del sector, pueden volverse en su contra.

El segundo elemento transversal tiene que ver con **la aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación**. En un marco en el que la comunicación, la colaboración y la transparencia dentro del sector deberían ser pilares básicos y donde, además, gran parte de las

acciones pasan por elementos de comunicación hacia el mercado y resto de público objetivo, la utilización de nuevas tecnologías se hace especialmente necesaria. Esta necesidad se justifica tanto desde la perspectiva de ser un instrumento más que agilice las relaciones entre agentes como desde la necesidad que tanto la D.O. como organización, como el resto de empresas, no se queden descolgadas de la realidad que supone la aplicación de estas tecnologías de la información y de la comunicación y de las ventajas que suponen para la gestión, independientemente del tamaño y función de la empresa.

8.3. Herramientas de información y análisis

La propuesta que se desarrolla en este documento está basada en datos secundarios provenientes de distintas fuentes y de la recopilación de opiniones y propuestas provenientes del sector junto con la propia información y datos provenientes de la D.O. Azafrán de La Mancha. Así, esta disponibilidad de datos y seguimiento de fuentes de información permite llevar a cabo un seguimiento de la evolución del entorno nacional e internacional, de la propia producción y comercialización del sector y de cualquier otra información relevante para la toma de decisiones.

El planteamiento de cualquier acción estratégica pasa ineludiblemente por un conocimiento del mercado, de su funcionamiento y de las necesidades y tendencias de producción consumo, tanto en el ámbito nacional como internacional.

En este sentido, aun reconociendo las limitaciones de recursos de la D.O. como organización y teniendo en cuenta la dimensión y estructura del propio sector, se hace necesario organizar y estructurar un “sistema de inteligencia” suficiente que permita seguir el pulso al propio sector.

En primer lugar, es importante adquirir, sistematizar y organizar la mayor cantidad de información posible del sector y derivar esta adquisición a través del propio espacio web y la intranet de la D.O. En este sentido, se trataría de reforzar y aumentar el trabajo realizado desde 2013 desde la gerencia, en cuanto a la introducción y sistematización de información relativa a la producción y características de la misma incluyendo la mayor cantidad de parámetros posible que pudiese asegurar mejor su trazabilidad y, de esta manera, completar otras líneas estratégicas planteadas en este sentido.

De la misma forma, y a efectos exclusivos de que se pueda compartir información agregada, sería deseable conocer, por parte de los comercializadores, los destinos (i.e. mercados) de los lotes comercializados.

La medida debería ir orientada a la formulación de un espacio de intranet ampliada donde cada socio, bien productor, bien comercializador, pudiera acceder a su espacio y completar los datos de manera automática. Además de los datos de la actividad que se consideren relevantes, deberían incluirse datos de identificación que permitieran desarrollar comunicaciones e interacciones en el ámbito de otros espacios compartidos exclusivamente para socios (véase la acción 8.4). Por tanto, se trataría de diseñar una estructura de información considerada relevante para la gestión, que podría compartirse en modo agregado hacia todos los socios y un ámbito de información de usuario individual, confidencial y visible y gestionable únicamente por el usuario.

Además de la información suministrada por los asociados, deberían habilitarse espacios de información que aportasen datos periódicos de organismos públicos y privados sobre la evolución del sector. Concretamente, datos provenientes de estadísticas nacionales e internacionales de comercio, producción y precios de mercado. En este sentido, desde instituciones como el ICEX o el MAPAMA se pueden establecer líneas de comunicación para disponer de los datos detallados sobre comercio exterior o de producción. Aún asumiendo que muchas veces los datos no están suficientemente actualizados o pueden tener alguna deficiencia, estimamos que representan fuentes de gran valor para entender realmente el sector.

Además de la gestión de estas líneas de colaboración, los espacios comunes deberían nutrirse desde la implicación de la propia D.O. y los asociados, por lo que, en el ámbito de la intranet habría que habilitar una herramienta para compartir otros tipos de información que puedan ser de utilidad para los asociados y que tienen que ver con resultados, noticias, artículos u otras informaciones relacionadas con los ámbitos de producción (i.e. técnicas, normativas, problemas) o comercialización (i.e. noticias sobre mercados, tendencias, oportunidades ...) o cualquier otro que pueda tener relevancia.

Finalmente, la disponibilidad de una vía de comunicación tan directa y rápida permitiría, por parte de la D.O., realizar consultas y “encuestas” para solicitar informaciones u opiniones a los asociados sobre cuestiones de interés puntual, de una forma rápida y automática.

Es preciso destacar, que esta y otras medidas requieren de un proceso de implantación y una implicación importante por parte de los asociados en el compromiso de utilizarlas como medio de interacción entre ellos y con la estructura de la D.O.

Esta línea de trabajo está relacionada y puede potenciarse a partir de diferentes colaboraciones con universidades y centros de investigación que permitan disponer de información actualizada y desarrollar proyectos dirigidos a recopilar y analizar información relevante, ya sea en formatos de proyectos conjuntos o modelos de transferencia o de colaboraciones a partir de trabajos docentes.

8.4. Fomento de la comunicación y colaboración en el seno de los agentes que componen el sector

La cooperación de los agentes que integran el sector constituye una de las claves necesarias para el desarrollo de acciones realmente impactantes y relevantes para el sector. Gran parte de los comentarios provenientes de los diferentes perfiles y roles de empresas y agentes dentro del sector denotan, por un lado, cierto desconocimiento de la operativa y acciones de las empresas y, en otros casos, desconfianza sobre las intenciones y exigencias de unos con otros.

Gran parte de las medidas que se plantean en la propuesta tienen que ver con una gestión integrada de la cadena de valor y de aprovisionamiento del sector, tanto desde una perspectiva de requerimientos físicos de trazabilidad y requerimientos del producto como de las acciones de comercialización y promoción de los productos.

Aunque gran parte de la relación viene condicionada por documentación y requisitos internos derivado del pliego de condiciones que rige el funcionamiento de la D.O. y la normativa derivada sobre estatutos, derechos y deberes de los asociados o uso de la marca, es preciso desarrollar unas líneas de comunicación más fluidas que permitan, por un lado disponer de información relevante e interesante para la operativa del sector y, por otro, desarrollar, como veremos sinergias en las actividades y acciones relacionadas con la promoción y comunicación del Azafrán de La Mancha.

Así, al margen del desarrollo de actividades y reuniones en el marco de la gestión de la D.O., sería deseable contar con un espacio al que dotar de herramientas de interacción dentro de la web, tal y como se planteaba en el punto anterior. En este sentido, el procedimiento incluiría:

- Registro de socios con datos adicionales para comunicación en interacción, fundamentalmente en forma de correos electrónicos activos. En este sentido, sería importante forzar este medio de comunicación independientemente del tamaño y papel de los socios. Cualquier comunicación directa a través de este medio supondría una mayor rapidez y una reducción de costes, tanto monetarios como del tiempo necesario en realizar las comunicaciones.
- Además de las comunicaciones directas, sería muy interesante implementar una plataforma de distribución de un Boletín interno para socios, en el que, periódicamente (por ejemplo, quincenal) se pudiesen enviar informaciones interesantes tanto relativas al funcionamiento interno del sector como de datos o informaciones de interés general provenientes de otros ámbitos. Este elemento de dinamización correspondería desarrollarlo a la D.O. como organización a partir de su implementación técnica en la web.
- En tercer lugar, sería interesante habilitar un foro de discusión en el espacio de la intranet de la web de la D.O. en el que todos los asociados pudiesen compartir información útil sobre dudas, problemas o soluciones que hayan adoptado o incluso consultas específicas sobre problemas en los que el resto de socios pudiesen aportar su experiencia y opinión. Dicha herramienta, además de plantear la posibilidad de compartir información en abierto para todos los socios (no para usuarios externos), podría articularse para desarrollar comunicaciones privadas entre los asociados en función de intereses específicos.

El objetivo, además de la utilidad de compartir información relevante es, fundamentalmente, el potenciar las relaciones más allá de los contactos físicos o por medios tradicionales, sobre todo considerando la dispersión geográfica en la que se encuentran los asociados y la dificultad de realizarlo por otros medios.

Aun asumiendo las reticencias iniciales que pudiera tener, estimamos que es una apuesta interesante a medio y largo plazo, destacando la reducción de costes de comunicación con los socios de los sistemas actuales y, sobre todo, la construcción sucesiva de una identidad de grupo y como ingrediente para fermentar la colaboración y cooperación entre los asociados en lo que al sector del Azafrán de La Mancha se refiere.

8.5. Desarrollo de una estrategia activa y comprometida de reivindicación de ayudas al sector y aprovechamiento de ayudas actuales

Una de las demandas más frecuentes tiene que ver con la necesidad de disponer alguna línea de ayudas dirigidas al sector que permita al menos corregir algunas deficiencias o desventajas mencionadas y asumir medidas de revitalización al tiempo de facilitar el acceso al cultivo.

En la actualidad el apoyo se centra en las ayudas para el fomento de la producción y comercialización de productos agroalimentarios de calidad diferencia en el marco del Programa de Desarrollo Rural para Castilla-La Mancha 2014/2020 (DOCM, 22 de junio de 2015) y posibles ayudas para promoción exterior.

En primer lugar, es importante poder aprovechar las ayudas provenientes de las subvenciones a la producción y comercialización al amparo de la orden mencionada con anterioridad. Varias de las medidas propuestas en este trabajo cabrían en los conceptos subvencionables, sobre todo aquellas que tienen que ver con las acciones de comunicación generales y, sobre todo, las basadas en las TICs. El esquema de ayudas debería utilizarse de forma estratégica y planificar una secuencia de acciones y trabajos a desarrollar en cada momento.

En este sentido, y considerando que el proyecto que se plantea es fruto, precisamente de la financiación con este programa de ayudas, las líneas de trabajo que podrían financiarse con estas ayudas y que se proponen en la actualidad tendrían que ver con las acciones relacionadas con el desarrollo de estudios técnicos sobre imagen y desarrollo de la marca, el diseño y puesta en marcha de un plan integrado de comunicación por parte de la D.O. y de estrategias de marketing *online*, la difusión y realización de actividades de relaciones públicas, la realización de un estudio histórico y etnográfico del azafrán o la potenciación de canales de venta *online*.

Por otra parte, sobre el soporte realizado de este y otros estudios, es importante elaborar y apoyar un documento por parte de la D.O. en el que se planteen los ámbitos más específicos de ayudas tanto hacia productores como comercializadores para el fomento directo de la actividad del sector, más allá de la subvención de acciones desarrolladas desde la D.O. como organización. Este documento podrá elaborarse junto a organismos externos, como la universidad y trasladarse a modo de hoja de ruta hacia las administraciones competentes.

Obviamente, la medida propuesta, no es típica de un planteamiento de marketing estratégico, aunque es evidente el impacto que podría tener en la mejora de la financiación directa de actividades y programas de fomento de la comercialización, así como, indirectamente, en la consecución de un sector más eficiente y competitivo, lo que facilitaría las posibilidades de venta del producto.

8.6. Colaboración con las universidades, centros de investigación y organismo públicos

Precisamente resultado de este proyecto se enmarca precisamente en el ámbito de este espacio de colaboración a través de una herramienta de transferencia de conocimiento, en este caso en el ámbito de la administración de empresas. Con anterioridad, desde la D.O. y algunas

empresas del sector, se han desarrollado también colaboraciones con departamentos y grupos de investigación relacionados con áreas de producción, química y biotecnología, más especializados y orientados hacia aspectos técnicos.

Además de las colaboraciones con universidades y centros de investigación, es importante desarrollar vías de colaboración con otros organismos que puedan aportar información relevante sobre el sector.

La universidad en general y la Universidad de Castilla-La Mancha, en particular dispone de diferentes recursos y herramientas que permiten llevar a cabo colaboraciones con diferentes fines y objetivos. Las posibilidades de colaboración se pueden orientar en, al menos cinco grandes ámbitos.

- Desarrollo de proyectos de investigación conjuntos, bien con la D.O. Azafrán de La Mancha, bien con empresas concretas del sector. La colaboración entre entidades supone en muchos casos un activo adicional en la valoración de proyectos presentados en convocatorias públicas regionales, nacionales y europeas. Por otra parte, la colaboración universidad-empresa permite acceder a convocatorias de proyectos de I+D+i aplicada en los que se requiera la participación de empresas y donde la UCLM participa como socio. En este sentido, desde la UCLM, se pueden consultar y evaluar posibilidades y convocatorias concretas a través del Vicerrectorado de Investigación y Política Científica (<https://www.uclm.es/misiones/laucm/consejodedireccion/vipc/estructura>). Las diferentes Convocatorias del Ministerio de Economía Industria y Competitividad, como la de Retos-Colaboración o de organismos como el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) en el ámbito nacional o las derivadas de los programas H2020 de la Unión Europea constituyen ejemplos de interés en este sentido.

Por otra parte, y desde una perspectiva de investigación, en la región y en el marco de la UCLM existen centros de investigación, centros tecnológicos y otros organismos especializados en investigación, que pueden aportar recursos técnicos y humanos y acceder a convocatorias públicas y privadas de proyectos de investigación. A modo de ejemplo destacar los siguientes:

- o ITAP (Instituto Técnico Agronómico Provincial) en Albacete.
- o Institutos e infraestructura relevante del IRIAF (Instituto Regional de Investigación y Desarrollo Agroalimentario y Forestal) como el CIAF (Centro de Investigación Agroforestal de Albadalejito).
- o Parque Científico y Tecnológico de Castilla-La Mancha (PCTCLM).
- o Centros e institutos de investigación de la UCLM entre los que destacar, entre otros:⁷
 - Instituto de Ciencias Ambientales (ICAM) de la UCLM.
 - IDR (Instituto de Desarrollo Regional) de la UCLM con grupos en Economía Agraria y Biotecnología y Recursos Naturales, Calidad Alimentaria, Teledetección y SIG, entre otros.

⁷ Se plantean en este caso los que podrán tener una relación más directa con la actividad del sector, si bien, la oferta de centros de investigación de la UCLM es mucho más amplia e incluye otros centros que, en un determinado momento y en función de la actividad desarrollada, podrían ser de utilidad al sector. Una consulta detallada de los centros de investigación de la UCLM se encuentra en <https://www.uclm.es/Misiones/LaUCLM/OrganosDeGobierno/CentrosInvestigacion>

- CREA (Centro Regional de Estudios del Agua).
- IBCLM (Instituto Botánico de la UCLM) con grupos de investigación en Biología de la Conservación y Ecología Vegetal, Biología Molecular y Biotecnología, Fotoquímica, Físico-Química Aplicada, Recursos Fitogenéticos y Sistemática y Etnobotánica.

Finalmente, la Universidad de Castilla-La Mancha dispone de una oferta de grupos de investigación en diferentes áreas de relevancia para el sector que desarrollan actividades de consultoría, transferencia e investigación y a los que puede recurrirse para llevar a cabo proyectos concretos. Una lista completa de grupos de investigación, con sus líneas de investigación y recursos puede consultarse en la página de la UCLM <https://www.uclm.es/misiones/investigacion/ofertacientificotecnica/gruposinvestigacion> .

- Desarrollo de actividades, proyectos y contratos directos con empresas en forma de trabajos de consultoría y transferencia de tecnología. Además de la concurrencia y desarrollo de proyectos de investigación conjuntos, la estructura de grupos y centros de investigación de las universidades puede llevar a cabo actividades de transferencia relacionadas con problemas o actividades específicas de las áreas de experiencia en las que trabajan. En este sentido, existen herramientas como los contratos de investigación que pueden abarcar y estructurar estos proyectos. En el caso de la UCLM, estos programas se centralizan a través del Vicerrectorado de Transferencia e Innovación (<https://www.uclm.es/misiones/laucm/consejodedireccion/vti/estructura>) y la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación, OTRI (<https://www.uclm.es/empresas/otri>).
- Posibilidad de recibir alumnos de **estudios de grado y de posgrado en régimen de prácticas curriculares y extracurriculares**. La integración de alumnos en prácticas tanto en la propia D.O. como organización como en las empresas del sector, puede suponer un valor añadido para ambas partes en el desarrollo de pequeños proyectos y actividades innovadoras donde los estudiantes pueden aportar sus conocimientos y, al mismo tiempo, desarrollar un aprendizaje y vinculación con el sector del azafrán. La gestión de estos procesos se lleva a cabo por el Centro de Información y Promoción del Empleo (<https://blog.uclm.es/cipe/>) dependiente del Vicerrectorado de Transferencia e Innovación.
- Desarrollo de trabajos de investigación por parte de los alumnos relacionados con el sector y con problemáticas específicas del mismo. La estructura actual de los estudio de grado y posgrado, exige la elaboración de trabajos de fin de grado (TFG) y trabajos de fin de máster (TFM) entre los que se podrían ofrecer temáticas específicas del sector tanto desde una perspectiva técnica relacionada con aspectos agro-biológicos del cultivo y el producto como de gestión del sector o aplicaciones culinarias del producto, o incluso de puesta en marcha y evaluación de acciones concretas como sector o desde la perspectiva de la empresa. La posibilidad de aportar información y espacio de contrastación de proyectos puede ser muy atractiva para los estudiantes y muy útil para empresas y para el propio sector.
- Finalmente, podría ser muy interesante incluir charlas o eventos de difusión en el ámbito universitario a través de la participación de personal de la D.O. y de las empresas en charlas, conferencias, clases especiales, seminarios de especialización, cursos de verano, etc. asociados a diferentes titulaciones relevantes y sobre temáticas relacionadas

con cualquier aspecto del sector, desde cuestiones técnicas a otras relacionadas con la gestión o la propia cultura e historia del azafrán.

Además del desarrollo de proyectos concretos, y de forma integrada con alguna de las medidas anteriores es importante mantener una relación directa con organismos públicos que puedan ofrecer información relevante sobre la situación del sector y los parámetros que lo definen. En este sentido, es importante mantener vías permanentes de relación con organismos como el ICEX, del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, en lo referido a ámbitos de Agricultura y Alimentación y de la Consejería de Agricultura de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, que permitan obtener información tanto de datos como de medidas y acciones relevantes para el sector.

8.7. Desarrollo y ejecución de una propuesta de “Branding” para el “Azafrán de La Mancha”

Desde nuestra perspectiva, una de las acciones más inmediatas y necesarias, como punto de partida para integrar el resto de acciones, tiene que ver con el desarrollo y ejecución de una nueva propuesta de marca (“Branding”) para la marca Azafrán de La Mancha que permita servir de referencia y aglutinar estrategias y acciones de comunicación tanto de la propia D.O. como organización como, sobre todo, de los envasadores, comercializadores y distribuidores finales del producto.

El proceso debería comenzar por un análisis y un estudio completo del producto y del sector en aras a definir todos los parámetros hacia la reformulación de una estrategia de marca, desde el desarrollo general de los principios que deberían definirla hasta la elaboración de todas las herramientas de diseño y mensaje.

Elaborar un pequeño manual o documento consensuado sobre branding, donde se plantee explícitamente declaración de posicionamiento de la marca, valores principales, territorio de la marca y aspectos relacionados con el refuerzo de la calidad objetiva, el proceso de seguridad alimentaria que se deriva, el anclaje cultural y territorial, la singularidad del producto y el proceso de control que supone la certificación y que da seguridad al consumidor. En este sentido sería interesante trabajar con algún especialista en *branding* para definir las bases de lo que la marca debería ser, los principios básicos de la comunicación. Estas líneas de trabajo, contenidos y materiales generales servirían de base para poder generar la estrategia, mensajes y claves de comunicación para la D.O. como organización, pero, sobre todo, para utilización de las empresas que la integran, dentro del marco de comunicación de cada una de ellas.

Es de especial interés la adaptación gráfica del logotipo actual que representa la marca de calidad que se incorpora a los productos. Sería deseable una imagen más moderna, y una gráfica adecuada, pues la actual adolece de varios problemas concretos de visibilidad y reproducción debidas a la integración de diseño y colores actuales.

El producto generado de esta acción debería ser un documento en el que se recogiesen todas estas dimensiones, donde se realizase una propuesta de diseño y tratamiento gráfico y donde se planteasen las líneas básicas de desarrollo de mensajes de cualquier acción de comunicación.

La importancia de esta medida y sus resultados sería especialmente relevante en tres sentidos:

1. Una idea clara de la identidad personal y social de la marca asociada a una identidad gráfica innovadora, sería la base necesaria para desarrollar acciones de comunicación por parte de la D.O. en aras de potenciar su presencia adecuada en el mercado. Supondría una comunicación integrada en el que el mensaje y la creatividad sería coherente e integrada en diferentes medios.
2. El “manual de identidad y estilo” constituiría también la base de comunicación para las empresas del sector, lo que multiplicaría el efecto la estrategia de comunicación y generación de valor de marca, hecho que beneficiaría tanto al sector como a las empresas que comercializasen el producto. Por tanto, junto a este manual, deberían articularse los protocolos para que las empresas de la D.O. lo utilizarasen adecuadamente.
3. Finalmente, sería una herramienta que serviría también de base para transmitir a los distribuidores la forma en que se debería comunicar la marca, consiguiendo una mayor coherencia a lo largo de toda la cadena de valor y facilitando también la comunicación a los distribuidores finales.

8.8. Creación de marcas conjuntas

Uno de los problemas que pueden plantearse a la hora de comercializar el producto en canales que puedan exigir unos volúmenes mínimos o un compromiso de suministro adecuado, es el derivado de la disponibilidad de producto por parte de algunos productores y el de la rapidez de su suministro. Por otra parte, algunas actividades de promoción podrían exigir la utilización de alguna marca que pudiese “representar” al sector desde una perspectiva más institucional. Finalmente, podría articularse como una medida de integración entre comercializadores que facilitase la colaboración.

Desde nuestra perspectiva, esta medida sería efectiva si en la gestación y gestión de la marca participaran todos los envasadores que comercializan el producto, estructurándose, así como una especie de segunda marca para las empresas participantes. Esta idea no descarta la posibilidad de que parte de las empresas se unan y desarrollen marcas conjuntas en base a acuerdos específicos. No obstante, desde nuestro punto de vista, esta estrategia sería menos deseable, pues solamente representaría a una parte del sector y no fomentaría el objetivo de cooperación entre todos los agentes.

La forma de articular el proceso supondría considerar el formato legal más apropiado para la gestión de la marca y debería, en la medida de lo posible, incorporar la figura de la D.O. como organización, al menos, en el control de la gestión de esta.

En cualquier caso, dado que esta medida supone un compromiso importante por parte de las empresas y un análisis detallado de la mejor manera de implementarlo, se plantea simplemente como una idea a desarrollar y trabajar en el seno de la D.O.

8.9. Mejora y desarrollo del sistema de certificación y trazabilidad del producto: hacia el producto ecológico

De las opiniones de los entrevistados y derivado de la propia naturaleza y particularidad del producto, es indiscutible plantear que uno de los puntos fuertes del Azafrán de La Mancha, es el hecho de asegurar que el producto está sujeto a una serie de controles de calidad certificados y que se puede controlar en todo momento el origen del producto y su trazabilidad.

Aunque los procedimientos de calificación-certificación están establecidos en el pliego de condiciones y el resto de normativa de certificación, sería muy importante afinar y mejorar los procesos de certificación del producto y conseguir una mayor trazabilidad de este.

El mercado, entendiendo como tal tanto a distribuidores como a consumidores finales, valora cada vez más que el producto que tiene que comprar a un precio superior, venga justificado, en gran parte, por una mejor calidad. Esa calidad, desde un punto de vista objetivo, viene determinada por aspectos no detectables por el consumidor que han de ser certificados y por el aseguramiento del cumplimiento de unos procesos en la recogida, transformación y comercialización del producto.

En este sentido, sería importante revisar el proceso de evaluación y certificación del producto para asegurar una calidad más homogénea y el cumplimiento de unos resultados mínimos relacionados tanto con los componentes establecidos en los pliegos de condiciones como en los tratamientos y transformación del producto.

Aunque puede llegar a ser difícil de controlar la trazabilidad de un modo completo, el esfuerzo por identificar el origen, el proceso de transformación y los parámetros que definen a cada partida, sería un activo importante para facilitar la comercialización y basar la diferenciación en aspectos objetivos de calidad que hay que poner en valor y demostrar.

En este sentido, la evolución del mercado y la compatibilidad perfecta entre la idea de un azafrán de calidad con proceso controlado y un producto ecológico, aconseja trabajar en la línea de conversión del Azafrán de La Mancha en un azafrán ecológico.

Es preciso reconocer que esta idea introduciría procedimientos analíticos y procedimentales de certificación adicional, pero, a nuestro juicio y el de muchos agentes del sector, puede constituir un elemento interesante de puesta en valor adicional dentro del marco de la certificación de calidad objetiva del producto.

8.10. Valoración y desarrollo de sistemas de concentración de la producción

Uno de los principales puntos débiles del sector tiene que ver, como hemos visto, con la escasa profesionalización y la estructuración heredada de pequeños productores para los que la producción de azafrán no constituye su actividad principal.

Esta estructura productiva supone cuando menos tres problemas fundamentales que se irradian como problemas de comercialización. En primer lugar, los costes de producción tienden

a incrementarse, de forma que el umbral de rentabilidad se genera a partir de un valor que, en muchos casos, no es competitivo en el mercado actual, incluso considerando la idea de que pueda comercializarse a un precio superior al de la media en mercados internacionales. En segundo lugar, la escasa importancia de la producción en muchos casos puede dar lugar a que se descuiden los procedimientos de cultivo y transformación de calidad, requisito imprescindible en un producto de esta naturaleza. En tercer lugar, y relacionado, el tema de control y trazabilidad, se hacen más difíciles los procesos de certificación y trazabilidad de las partidas y los cultivos, incluyendo la posibilidad de certificaciones de producto ecológico, tanto por razones logísticas como, sobre todo, por razones de costes adicionales que incrementarían la ya elevada estructura de costes de los pequeños productores. Finalmente, derivado de todo ello, se reduce en gran medida la introducción de innovación en el sector tanto referida a aspectos de producción (mecanización de algunos procesos en el cultivo y recogida) como de comercialización.

8.11. Desarrollo de sistemas de control y mejora del bulbo

Uno de los principios básicos de posicionamiento del Azafrán de La Mancha, tal y como hemos visto, tiene que ver con la calidad objetiva del producto final, derivado de los sistemas de cultivo y de transformación del producto. La consecución de un producto final de calidad pasaría por un control y mejora de todos los pasos que componen la cadena de valor, llevando a cabo una gestión integral de la cadena de aprovisionamiento del sector. En este sentido, sería muy interesante, desarrollar un sistema de control y mejora del bulbo como materia prima determinante en este sentido.

En el caso del Azafrán de La Mancha, al igual que se controla y certifica el producto final, sería de interés desarrollar algún modelo de gestión en el que también se controlase el bulbo correspondiente a los productores inscritos en la D.O., tanto a efectos de una mayor regularización del sector como del control y mejora de la calidad de este.

De nuevo, una mayor concentración de la producción permitiría facilitar el control de este proceso.

8.12. Análisis técnico del producto: Cualidades organolépticas y compuestos bioactivos

Relacionado con punto anterior, y dado que una de las razones de ser en última instancia de una D.O.P. se deriva del hecho de que el Azafrán de La Mancha, por producirse en una determinada zona es un producto objetivamente singular por ese estricto motivo, debería considerarse la posibilidad de realizar un análisis técnico detallado sobre su composición y características organolépticas y composición objetiva que suponga un elemento de diferenciación claro.

En general, la perspectiva del sector es que se dispone de un producto que es de calidad superior, que es “el mejor del mundo” y que, al margen del sentido cultural antes mencionado,

muestra grandes diferencias con productos provenientes de otros orígenes. No obstante, expertos consultados y empresas del propio sector afirman que las diferencias actuales se están reduciendo en gran medida por la mejora de la calidad de azafranes provenientes de otros países.

Parece obvio que las cualidades organolépticas del Azafrán de La Mancha, son superiores al resto de azafranes y se derivan tanto de sus modos de cultivo como, sobre todo, de sus procesos de transformación hasta convertirse en el producto final que se comercializa en el mercado. Estas cualidades organolépticas diferenciales (i.e. sabor y el gusto, textura, olor y aromas, color) son las que es preciso destacar, especialmente en el ámbito de su uso en el mundo de la gastronomía.

Por otra parte, es importante conocer si existen diferencias en los compuestos bioactivos básicos y otros componentes del Azafrán de La Mancha en particular y como interactúan entre ellos para valorar tanto los mencionados usos culinarios como, sobre todo las posibles aplicaciones medicinales.

En este sentido, aun partiendo del desconocimiento técnico necesario para detallar esta acción, sí estimamos necesario considerar la idea de buscar y asegurar parámetros analíticos que pudiesen diferenciar en alguna medida el Azafrán de La Mancha, bien sea por motivo de su forma de cultivo, tratamiento o por la propia naturaleza de los suelos y territorios en los que se cultiva.

8.13. Puesta en valor de las dimensiones culturales, antropológicas e históricas del “Azafrán de La Mancha”

Además de las características objetivas del producto y de sus dimensiones de certificación en cuanto a procesos, es indudable que el planteamiento histórico, cultural, antropológico y etnográfico del azafrán y su relación en la sociedad ha de constituir un elemento importante de la imagen y el territorio de la marca en los términos en los que lo expresamos en el epígrafe anterior.

La calidad organoléptica y química del azafrán, está condicionada, obviamente por los aspectos geográficos, técnicos y de cultivo y transformación del producto, pero no es menos cierto que los factores sociales y antropológicos que subyacen al cultivo constituyen un elemento de diferenciación relevante. Es muy importante destacar los valores socioculturales, históricos y de construcción de la identidad manchega a partir de las interacciones derivadas del mundo del Azafrán de La Mancha.

En este sentido es imprescindible recopilar y sistematizar toda la información relacionada con este ámbito para, más allá de la curiosidad, constituir la base intangible de diferenciación de la marca y, además, poder elaborar contenidos relevantes en las estrategias y acciones de comunicación. Junto con la utilidad de recopilar y comprender la historia y la naturaleza última del producto, la utilidad en la generación de contenidos de valor es innegable. A partir de estas informaciones se pueden desarrollar contenidos para las estrategias de marketing *online*, como complemento en el desarrollo de eventos específicos y como material educativo potencialmente dirigido a colectivos más jóvenes.

El trabajo, además de generar contenidos y materiales escritos, sería una excelente oportunidad de recopilar otro tipo de materiales gráficos, fotos, material audiovisual que pudiese utilizarse, como se ha planteado, para reforzar otras acciones de comunicación, tanto por parte de la D.O. como por parte de las empresas comercializadoras.

Tal y como se ha comentado, el anclaje de la marca “Azafrán de La Mancha” sobre aspectos derivados de la tradición cultural y social y el papel en la vida de las personas a lo largo de la historia, constituye un elemento necesario para trabajar una diferenciación estable y poco imitable.

8.14. Usos gastronómicos tradicionales: Sistematización y elaboración de contenidos de recetas y guías de uso del producto en la cocina

Es evidente que el uso tradicional del azafrán como especia en el ámbito gastronómico constituye el principal elemento para estimular su uso y consumo, tanto del consumidor final como de consumidores relacionados con el canal HORECA. Por tanto, considerando la colaboración e integración con otras herramientas (difusión y eventos con agentes formadores de gastronomía y con agentes del canal HORECA), sería de gran valor elaborar y difundir un conjunto de recetas clásicas y derivadas de la interacción con los agentes mencionados además de trucos y guías de uso del producto en la cocina diaria tanto de los consumidores finales como de consumidores profesionales.

El proyecto incluiría la recopilación de recetas clásicas y la descripción de las mismas, la elaboración de recetas innovadoras en escuelas de cocina y centros de formación y la inclusión de algunas recetas por parte de cocineros relevantes de la escena nacional, así como la elaboración de materiales gráficos y audiovisuales que permitirían reforzar los contenidos de las redes sociales, blog y otras herramientas de comunicación planteadas (e.g. eventos, charlas).

Sería de especial interés trabajar juntamente con otros productos típicos de la gastronomía Castellanomanchega que incluso tienen identificaciones geográficas de calidad como podría ser el caso del cordero manchego para organizar eventos y acciones de comunicación conjuntas.

Del mismo modo, la difusión y comunicación de este tipo de información en redes sociales y eventos, dando la oportunidad de participar al consumidor final en forma de concursos directos sobre la elaboración de platos y recetas, constituiría un valor añadido en la conexión del producto con el mercado.

8.15. Potenciación de proyectos hacia la incorporación del azafrán como elemento complementario en productos agroalimentarios tradicionales

Al margen de la combinación gastronómica del azafrán con otros productos de la tierra en la elaboración de recetas, también sería de gran interés plantear líneas de trabajo con sectores agroalimentarios clásicos para valorar la posibilidad de desarrollo de productos combinados en

los que el “Azafrán de La Mancha” pueda suponer un elemento de diferenciación, especialmente si se trata de productos con tradición manchega.

Aunque no pueda considerarse como una vía de salida principal de la producción, la integración con productos que ya son una realidad (e.g. queso “manchego”, miel, licores) u otros que se pudieran considerar, si constituye una vía más de generar marca y ampliar las vías y los productos en los que la marca esté presente en los mercados y las mentes de los consumidores.

8.16. Potenciación de proyectos en el ámbito de la cosmética o usos farmacéuticos

En este caso, se trataría de identificar proyectos de colaboración y desarrollo con especialistas del ámbito sanitario, farmacéutico o nutricional en el que se evalúe la posibilidad de innovar y realizar algún experimento con la utilización cosmética, farmacológica y con la alimentación funcional del Azafrán de La Mancha a partir de los principios bioactivos que contiene y los productos y usos que podrían desarrollarse a partir de ellos.

En este sentido puede ser interesante el contacto con alguna empresa Castellano-manchega relacionada con la cosmética (por ejemplo, Laboratorios Valquer, en Toledo) y sistematizar y estrechar la colaboración con investigadores del ámbito de ciencias de la salud y farmacología de la UCLM (véanse los grupos de investigación en el epígrafe 8.6) así como de la Universidad de Valencia a partir de los contactos establecidos con el Departamento de Medicina Preventiva y Salud Pública, Ciencias de la Alimentación, Toxicología y Medicina Legal, en la figura del Dr. José Miguel Soriano.

De nuevo, los procedimientos que podrían utilizarse en estos modelos de colaboración tienen que ver con el desarrollo de proyectos conjuntos o modelos de transferencia directa con empresas del sector que estén dispuestas a colaborar en estos ámbitos.

8.17. Diseño de productos y experiencias turísticas ligados al azafrán

La consideración del proyecto de análisis y elaboración de un paquete de contenidos relacionados con aspectos históricos, culturales y etnográficos del producto, junto con la concentración y asociación a otros recursos culturales típicos de la Mancha, permitiría el desarrollo de un proyecto relacionado con la explotación turística de la experiencia del azafrán, formalizada en el diseño y puesta en marcha de una Ruta y experiencia del azafrán, en la que se combinaran recursos existentes de tipo cultural e histórico manchegos ya presentes en otras rutas, con aspectos especiales derivados del azafrán y de las distintas dimensiones que le caracterizan. En este sentido, el diseño de rutas y experiencias cortas debería incluir un itinerario geográfico, un acompañamiento gastronómico de platos típicos y nuevas propuestas con productos típicos

elaborados con azafrán (a través de acuerdos con restauradores clave) e incluso la activación de experiencias estacionales relacionadas con la recogida, monda y tratamiento del azafrán en los momentos en los que esta se produzca.

La oferta de productos de este tipo no se orientaría a una estructura costosa y estable, sino que se dirigiría tanto a posibles viajes organizados como a la oferta, a través de la propia web y espacios sociales de la información y los contactos necesarios para que los viajeros pudiesen desarrollar y componer sus propias experiencias relacionadas con la cultura del azafrán. En este sentido el diseño y propuesta de experiencias y productos de manera conjunta con agentes que ya participan en el sector sería un proyecto de gran interés.

El beneficio de este proyecto se ramificaría en diferentes líneas, todas dirigidas hacia el aumento de la presencia y conocimiento de la marca Azafrán de La Mancha como a la estimulación de actividad en la zona donde se produce, especialmente en los momentos en los que se puede disfrutar estética y funcionalmente de la cosecha y acciones derivadas. Por otro lado, la combinación de ruta con puntos de distribución y venta del producto permitiría difundir no solo la comunicación sino el propio producto, entre consumidores finales.

8.18. Desarrollo de promociones y acciones conjuntas en el lugar de venta

Una de las claves para conseguir de manera simultánea un incremento del conocimiento de la marca y sus características y la venta directa del producto consiste en el diseño de acciones de promoción conjunta en lugares de venta dirigidos a consumidores finales utilizando distribuidores de alimentación con diferentes perfiles.

El proyecto consistiría en identificar, en principio, pequeñas cadenas de supermercados, o distribuidores especializados en productos gourmet y desarrollar acciones de promoción y demostración en el lugar de venta. La D.O. actuaría como intermediaria y organizadora de los eventos concretos y como canalizadora para las marcas que desearan colaborar en las acciones con sus productos.

Este proyecto requeriría de la complementariedad de otros relacionados con la elaboración de recetas, trucos y aplicaciones del producto y se potencializaría con la utilización de herramientas de comunicación basadas en internet.

Las acciones relacionadas con la promoción en lugar de venta deberían trabajarse juntamente con el estímulo y potenciación de la presencia del producto en el lugar de venta y con acuerdos con los distribuidores más allá de la acción promocional.

En esta misma línea, sería interesante, tal y como hemos planteado en el desarrollo de la política de marca, elaborar materiales de apoyo promocional e informativo para los distribuidores, de forma que pudiesen transmitir de forma coherente los valores de la marca y su estética y sirviesen como "altavoz" final hacia el mercado.

8.19. Proyectos de potenciación de la venta *online*

Aunque cada empresa pueda desarrollar sus propias herramientas de venta *online*, sería de gran interés definir un proyecto orientado hacia facilitar la incorporación de las empresas que lo desearan a diferentes *marketplaces* (por ejemplo, plataformas como Amazon, Alibaba) tanto desde una perspectiva de mercado nacional como internacional.

En este sentido, la D.O. como organización podría actuar de elemento facilitador o aglutinador de propuestas para el desarrollo de espacios comunes en los que diferentes marcas podrían compartir espacio de venta y de difusión de información. Estas plataformas, suponen espacios interesantes no solo desde la perspectiva de posible cantidad vendida (quizás no lo más importante a corto plazo) como de la presencia y de la herramienta de comunicación que suponen.

8.20. Eventos relacionados con centros de formación relacionados con el ámbito de la gastronomía y la hostelería

Desarrollar un proyecto de difusión de información y colaboración con centros de formación relevantes en el ámbito de la gastronomía y hostelería.

El proyecto incluiría la identificación de los diferentes modelos y centros de formación de distintos niveles y categorías, desde formación pública y privada de grados medios y superiores de formación profesional reglada así como estudios universitarios de diferente naturaleza (grados y posgrados oficiales así como títulos propios relacionados con la gastronomía y hostelería) para plantear estrategias que incluyeran:

- Charlas básicas sobre el producto y los usos en gastronomía.
- Organización de pequeños eventos de demostración.
- Planteamiento de concursos de recetas asociados a la formación.
- Elaboración de contenidos para su inclusión en elementos curriculares de formación.

El desarrollo de estas actividades permitiría aunar la actividad de difusión directa además de poder generar contenidos y actividades que se pudiesen compartir y difundir a través de las plataformas de comunicación, especialmente aquellas relacionadas con plataformas de internet y medios sociales.

8.21. Eventos con asociaciones y grupos relevantes de consumidores finales

Proyecto de desarrollo de eventos hacia asociaciones y grupos relevantes de consumidores finales. En este caso, el proyecto pasaría por identificar asociaciones relacionadas con consumidores finales relevantes no solo para el uso sino para la difusión de información del producto.

En este caso se trataría de identificar asociaciones de consumidores, amas de casa o de interés gastronómico con las que desarrollar pequeños eventos orientados hacia la “educación gastronómica” en torno a las propiedades del producto, los trucos de uso o la elaboración directa de recetas relacionadas con el “Azafrán de La Mancha”. El proyecto de elaboración de recetas y usos del azafrán permitiría complementar y desarrollar estas actividades de forma más efectiva.

El proyecto debería ser escalable y comenzar inicialmente por colectivos establecidos en Castilla-La Mancha donde el coste de realización sería más reducido.

El desarrollo de estos eventos permitiría, de nuevo, generar contenidos e información interesante para alimentar y potenciar las herramientas de comunicación *online*.

8.22. Desarrollo de un formato híbrido de formación-promoción dirigido a prescriptores del producto

Gran parte de los puntos débiles del Azafrán de La Mancha, se derivan del desconocimiento de su uso tanto en cocina como en otros ámbitos y, por otro lado, de la escasa presencia en medios y espacios generales y especializados.

Al igual que se plantea en otras organizaciones de gestión de denominaciones de origen e indicaciones geográficas de calidad, sería muy interesante diseñar un programa activo de formación dirigido a colectivos de interés desde la perspectiva de su papel como prescriptores especialistas en diferentes áreas. En este sentido, el público objetivo incluiría figuras relacionadas con la distribución, cocina y gastronomía (i.e. cocineros, bloggers) o formadores y siempre desde el interés por “formar activamente prescriptores del producto”. De esta manera, se trataría de diseñar un modelo híbrido de formación técnica y promoción en la que, centrándonos en el período en el que se realiza la recogida y la transformación pudiesen recibir información técnica sobre aspectos del producto y sus usos, el cultivo y la transformación o incluso aspectos relacionados con sus cualidades organolépticas y dimensiones de cata. Además de la dimensión formativa, los participantes seleccionados podrían desarrollar in situ todas estas experiencias y actividades.

Además del impacto directo que pudiese tener este formato, se multiplicaría su efecto desde la perspectiva de la prescripción posterior y la difusión de información por parte de los asistentes así como por la difusión de información realizada por la propia D.O. utilizando los medios y estrategias de comunicación planteados en otros epígrafes.

8.23. Elaboración de videos cortos con cocineros dirigidos a complementar y difundir contenidos

De manera puntual, se podría plantear un proyecto complementario para elaborar algunos contenidos de calidad en formato de video por parte de cocineros especialmente significativos, inicialmente de Castilla-La Mancha, relacionados con usos, trucos, recetas y consejos para la utilización del “Azafrán de La Mancha” en la cocina. Estos recursos servirían como base de difusión en estrategias permanentes de Marketing *Online*.

8.24. Adaptación y desarrollo del espacio web de la D.O.

El desarrollo de una buena estrategia de marketing *online* pasa por el desarrollo de un espacio web de calidad que sirva de elemento aglutinador de las acciones de comunicación, la conexión con medios sociales y la difusión directa de información de interés tanto para los consumidores finales, consumidores intermedios o los propios agentes que integran el sector. Tal y como hemos planteado con anterioridad, muchas de las medidas propuestas tienen como base la articulación de un espacio web útil, dinámico y actualizado tanto para los usuarios internos (intranet de asociados) como desde la perspectiva de herramienta de comunicación hacia distribuidores y consumidores finales.

En este sentido, es importante desarrollar con personal especializado una estructura de contenidos y unas normas básicas optimizadas para motores de búsqueda, generar un blog integrado que permita incorporar contenidos de forma habitual y que sirva de referencia para compartir contenidos de interés, generar conexiones a redes sociales y, en última instancia mostrar toda la información relevante para los agentes clave y servir de elemento de comunicación sobre los eventos, actividades, datos y cuestiones de interés.

Del mismo modo, debe convertirse en un elemento básico de referencia donde se difunda claramente una información actualizada, relevante y atractiva sobre las empresas que componen el sector, sus características, marcas y enlaces de contacto.

Tal y como hemos planteado, se debería generar una estrategia de compartir y relacionar contenidos entre la web con los espacios web y estrategias de comunicación de las marcas y empresas que componen la D.O. como estrategia de multiplicar el impacto y la presencia de la marca “Azafrán de La Mancha” en el mercado.

El proyecto de realización partiría de los principios relacionados con los valores de la marca y el posicionamiento, la definición de la estructura de interés de contenidos y funcionalidades y la utilización de principios básicos de usabilidad, SEO y diseño.

8.25. Desarrollo de un proyecto integrado y estable de comunicación en medios sociales y de marketing de atracción

La utilización de medios (redes) sociales y la generación y difusión de contenidos actualizados e interesantes para diferentes colectivos es una premisa y un proyecto ineludible en cualquier proyecto de comunicación en la actualidad, máxime cuando se trata de un proyecto en el que la finalidad última está orientada a generar valor de marca.

El proyecto pasaría por la definición de una estrategia de presencia en diferentes redes sociales, de acuerdo con los principios de valor, imagen y claves de mensaje de marca planteado en puntos anteriores, así como nutrido de manera especial por proyectos relacionados con la recuperación, redacción y sistematización de contenidos relacionados con la historia y cultura del “Azafrán de La Mancha”.

El proyecto requeriría definir las redes sociales relevantes, determinar una política de publicación, definir y presupuestar campañas de publicidad en estos medios y asumir la dedicación de recursos especializados para el mantenimiento adecuado y actualizado de estos espacios.

Del mismo modo, en este contexto de comunicación y, dese la tarea del personal especializado, es importante identificar blogs y espacios de influencia gastronómica en internet para poder contactar, compartir contenidos y utilizarlos como plataformas de difusión y prescripción del producto.

8.26. Publicaciones periódicas de interés

Además de la difusión de contenidos y eventos en redes sociales y otros medios, sería interesante mantener la publicación periódica, una o dos veces por año, de algún formato físico de distribución que, además, se complementase con la difusión en plataformas de internet, complementando la estrategia de atracción que mencionamos con anterioridad.

El desarrollo de una publicación física y tangible supone una manera de hacer visible el compromiso y la actividad de la D.O. en este caso, como organización y supondría un elemento más de cohesión y permanencia en el ámbito del sector, al margen de su utilización como elemento de difusión hacia agentes externos.

El formato podría ser similar a las publicaciones realizadas hasta ahora por la D.O. a través de la revista Manto. La relación coste/calidad de las publicaciones de la revista realizadas hasta ahora pueden servir de plataforma de potenciación de esta estrategia de comunicación, interesante como decimos tanto como elemento de comunicación interna como desde su valor como una herramienta más de comunicación hacia prescriptores y personas interesadas.

Por otra parte, la disponibilidad de estas publicaciones en formato de publicación digital permite multiplicar su efecto y generar sinergias con otras herramientas de comunicación digital basadas en marketing de contenidos así como combinarse con otras herramientas específicas como *newsletters* o actualizaciones del espacio web de la D.O.

8.27. Patrocinio o *product placement* en programas cocina en momentos puntuales

El proyecto consistiría en identificar y valorar las diferentes vías de participación a través de patrocinios puntuales o presencia del producto en programas dentro de los medios de comunicación dedicados a la gastronomía y la cocina.

La utilización de programas y cocineros de referencia, algunos de ellos relacionados directamente con Castilla-La Mancha, podría ser de especial interés.

8.28. Acciones de apoyo a la difusión y distribución internacional

Si bien en una primera instancia, los proyectos se orientarán básicamente hacia el mercado nacional, es importante desarrollar una perspectiva transversal de internacionalización en la que, poco a poco, se fomente la presencia internacional en mercados relevantes de la marca y

el producto. En este sentido sería interesante tanto adaptar herramientas genéricas de comunicación ya utilizadas en el ámbito nacional como evaluar proyectos piloto de fomento directo de la internacionalización.

En este sentido se deberían plantear:

- Adaptación de parte de la web en inglés en la que se proyectase y difundiese información relevante sobre el sector, las empresas que lo integran y las posibilidades de contacto.
- Realización de exploración de mercados internacionales interesantes e identificación de importadores y distribuidores clave para facilitar el contacto de aquellas empresas que tuviesen menos posibilidades o recursos comerciales.
- Diseño y búsqueda de apoyo técnico y financiero para acciones y misiones comerciales asociadas a visitas genéricas de organismos públicos de apoyo (ICEX) o a posibles participaciones en ferias o eventos similares.

8.29. Difusión educativa

La dimensión etnográfica e histórica del producto junto a su relevancia económica en muchos lugares, constituye una parte importante de la cultura manchega, por otra parte totalmente desconocida para los más jóvenes.

La realización de algunas medidas propuestas con anterioridad, permitiría disponer de la base para elaborar materiales y formatos de charlas y contenidos educativos, tanto en formato físico como en forma de recursos *online*, que podrían utilizarse para la difusión en espacios educativos tanto de naturaleza reglada como pueden ser centros de enseñanza primaria y secundaria e incluso la propia universidad, como en otros espacios de educación no reglada como formación de adultos, universidades populares o cualquier otro modelo.

La organización de esta actividad, además de tener un interés en sí misma, supondría otro elemento más de difusión de la marca y la cultura del azafrán hacia colectivos que, en cualquier caso, son o serán también consumidores del producto.

En última instancia, tal y como se ha planteado desde el principio, nos gustaría volver a recalcar que el éxito de los proyectos estará condicionado por la integración, implicación y coordinación de la propia D.O. como estructura y las empresas y organizaciones que lo integran, tanto desde una perspectiva de producción como de comercialización del producto. Es un error entender la D.O. como una organización externa certificadora y controladora de procesos productivos y garante de un pliego de condiciones técnicas. Más bien, se debe considerar y trabajar en el sentido de una herramienta colaboradora interesante para el sector y como algo propio. Sin el compromiso de las empresas que integran el sector hacia un consenso sobre acciones y una colaboración en el mismo sentido, las acciones del plan pueden tener cierto efecto a corto plazo, pero no lograrán la finalidad deseada de aumentar el valor de la marca y que este valor, en última instancia, se traslade en un activo que favorezca la comercialización tanto desde la perspectiva de la calidad como, sobre todo, desde la consecución de un precio digno y rentable para todas las empresas que conforman el sector.



9. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

- Alonso, G. y Sánchez, A. (2007). Libro blanco del azafrán en Europa. Problemas y estrategias para valorizar la calidad y mejorar la competitividad. Disponible en http://www.european-saffron.eu/archivos/Libro_Blanco_espanol.pdf
- Alonso, G. (2016). El Azafrán de La Mancha. *Manto*, 1, 6-9.
- Bukhari, S. I., Manzoor, M., & Dhar, M. K. (2018). A comprehensive review of the pharmacological potential of *Crocus sativus* and its bioactive apocarotenoids. *Biomedicine & Pharmacotherapy*, 98, 733-745.
- Cañibano, I. (2018). El azafrán, mucho más que un lujo a nuestro alcance. *Manto*, 3, 4-9.
- Chernev, A. (2014). *Strategic Marketing Management*. Chicago, IL: Cerebellum Press.
- Chernev, A. (2017). *The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value and Make the Competition Irrelevant*. Chicago, IL: Cerebellum Press.
- De la Cueva, P. (2015). El mercado mundial del azafrán. I Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Toledo. Disponible en <http://doazafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html> .
- Casares, S. (2016). El producto gourmet y su comercialización. II Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Albacete. Disponible en <http://doazafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html> .
- Escudero, J.F. (2017). El Azafrán de La Mancha. Un acercamiento histórico. *Manto*, 2, 8-13.
- García, F. (2017). Un cultivo noble y de mucho honor. Notas sobre el Azafrán de La Mancha a finales del siglo XVIII. *Manto*, 2, 16-21.

- Ghodoosi, M., Mohtashami, T. Motavalli Habibi, M. y Sheddati, S. (2015). Identification and Priorization of Marketing Mix Elements Affecting the Export of Saffron from the Perspective of Experts. *Saffron Agronomy & Tecnology*, 3(4), 285-296.
- Gómez-Borja, M.A. (2017). Propuesta de plan de marketing para la marca DOP Azafrán de La Mancha. III Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Valencia. Disponible en <http://dozafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html>.
- Melfou, K., Loizou, E., Oxouzi, E., y Papanagiotou, E. (2015). Economic Performance of Quality Labeled Saffron in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 419-425.
- ICEX (2018). Acceso a estadísticas españolas de comercio exterior. ESTACOM. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida/estadisticas-espanolas-estacom/index.html>
- Karbasi, A. y Mohammadzadeh, S.H. (2017). Developing strategies to protect saffron production and market in Iran. *Acta Hortic.* 1184, 11-20.
- Kiani, S., Minaei, S., y Ghasemi-Varnamkhashti, M. (2018). Instrumental approaches and innovative systems for saffron quality assessment. *Journal of Food Engineering*, 216, 1-10.
- Koochakzadeh, S. y Karbasi, A. (2015). Study of the Effective Factors on the Commerce of Iranian Saffron. *Saffron Agronomy and Technology*, 3 (3), 217-227.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2012). Dirección de Marketing. Madrid: Pearson.
- Lucas, M. (2018). El cultivo del azafrán como estrategia doméstica en los pueblos latifundistas de Castilla-La Mancha. *Manto*, 3, 30-39.
- MAPAMA (2017). Anuario de estadística. Avance 2016. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Madrid: MAPAMA.
- MAPAMA (2018). Superficies y producciones anuales de cultivos. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Madrid: MAPAMA. <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/superficies-producciones-anuales-cultivos/>.
- Menia, M., Iqbal, S., Zahida, R., Tahir, S., Kanth, R.H, Saad, A.A. y Hussian, A. (2018). Production technology of saffron for enhancing productivity. *Journal of Pharmacognosy and Phytochemistry*, 7 (1), 1033-1039.
- Pérez, P.M. (2016). El Azafrán de La Mancha en cifras. *Manto*, 1, 18-23.
- Pérez, P.M. (2017). El Azafrán de La Mancha. III Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Valencia. Disponible en <http://dozafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html>.
- Pérez, P.M. (2017). Contenidos en color, aroma, y sabor del Azafrán de La Mancha. Resultados cosecha 2014. III Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Valencia. Disponible en <http://dozafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html>.
- Rodrigo, E. y Cerro, E. (2017). Azafrán, esencia manchega. *Manto*, 2, 30-33.

- Sánchez-Migallón, A. (2016). Creer en la marca. II Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Albacete. Disponible en <http://doazafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html> .
- Soriano, J.M. (2017). Compuestos bioactivos de interés en el Azafrán de La Mancha. III Foro técnico del Azafrán de La Mancha, Valencia. Disponible en <http://doazafrandelamancha.com/es/el-azafran-con-dop-azafran-de-la-mancha/documentos-tecnicos.html> .
- Soriano, J.M y Martínez, C. (2018). Compuestos bioactivos de interés en el Azafrán de La Mancha. Manto, 3, 14-19.
- VV.AA. (2016). Jornadas y fiestas del Azafrán de La Mancha. Manto, 1, 26-51.



10. ANEXOS

Países destino		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
FR -- Francia	CLM	481.327,22	701.137,09	662.278,68	449.660,63	428.279,76	432.876,73	713.153,98	810.159,13	510.131,71	468.197,65
	AB	481.327,22	700.839,19	662.191,32	449.660,63	428.279,76	432.876,73	713.153,98	810.159,13	510.131,71	463.237,65
	CR										4.960,00
	CU										
	GU		297,90	87,36							
	TO										
AE -- Emiratos Árabes Unidos	CLM	425.193,75	160.605,20	68.231,00	253.634,26	377.564,39	145.465,93	206.279,58	1.309.512,55	877.747,58	587.385,87
	AB	425.193,75	132.105,20	68.231,00	244.740,46	359.939,39	130.081,53	190.334,78	1.272.343,55	833.944,58	566.099,27
	CR		28.500,00							1.950,00	
	CU				8.893,80	17.625,00	15.384,40	15.944,80	16.368,00	12.870,00	9.736,60
	GU										
	TO								20.801,00	28.983,00	11.550,00
DE -- Alemania	CLM	271.773,45	271.223,50	361.193,27	128.669,36	204.530,62	160.394,97	172.865,85	353.400,57	288.466,47	755.409,34
	AB	271.773,45	271.223,50	361.193,27	128.669,36	204.530,62	160.394,97	172.865,85	353.400,57	288.466,47	755.409,34
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
CH -- Suiza	CLM	337.295,72	206.657,67	227.792,00	148.614,00	126.198,25	81.210,00	54.612,30	40.084,33	201.996,80	160.447,91
	AB	337.295,72	206.657,67	227.792,00	148.614,00	126.198,25	81.210,00	54.612,30	40.084,33	201.996,80	160.447,91
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
JP -- Japón	CLM	141.463,98		72.482,74	48.000,00	45.000,00	23.784,00	48.000,00	17.868,00	490.810,39	432.309,72
	AB	140.307,38		72.482,74	48.000,00	45.000,00	23.784,00	48.000,00	17.868,00	448.211,88	432.309,72
	CR									42.598,51	
	CU	1.156,60									
	GU										
	TO										
KW -- Kuwait	CLM	179.310,22			11.440,00	30.622,80	41.439,33	10.060,00	13.051,84	577.259,02	137.440,77
	AB	179.310,22			11.440,00	30.622,80	41.439,33	10.060,00	13.051,84	575.594,02	137.440,77
	CR									1.665,00	
	CU										
	GU										
	TO										
MX -- México	CLM	192.123,80	91.769,34	85.761,02	78.686,80	63.955,13	48.468,05	81.860,72	63.150,39	135.182,02	131.953,84
	AB	192.123,80	88.000,24	85.761,02	78.686,80	60.380,13	40.441,05	81.860,72	63.150,39	135.182,02	131.953,84
	CR										
	CU										
	GU										
	TO		3.769,10				3.575,00	8.027,00			

Países destino		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SA -- Arabia Saudita	CLM	34.784,51					1.749,29		3.300,00	671.011,78	119.645,88
	AB	34.784,51					1.749,29			423.350,29	95.182,42
	CR								3.300,00	238.486,49	24.463,46
	CU										
	GU										
	TO									9.175,00	
DK -- Dinamarca	CLM	18.160,00	97.636,76	45.621,62	38.101,88	48.570,97	33.989,40	30.149,27	99.542,28	124.936,28	146.530,20
	AB	18.160,00	97.636,76	45.621,62	38.101,88	48.570,97	33.989,40	30.076,55	99.542,28	124.936,28	146.530,20
	CR							72,72			
	CU										
	GU										
	TO										
TR -- Turquía	CLM				90.639,47	108.281,56		149.333,07	130.733,28		1.931,64
	AB				90.639,47	108.281,56		149.333,07	130.733,28		1.931,64
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
MA -- Marruecos	CLM						2.100,00	5.050,00	91.217,00	125.427,50	243.655,00
	AB						2.100,00	5.050,00	91.217,00	125.427,50	243.655,00
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
BH -- Bahrein	CLM	81.876,62	109.135,25	91.001,47	57.007,30					77.691,04	35.660,65
	AB	81.876,62	109.135,25	91.001,47	57.007,30					77.691,04	35.660,65
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
DO -- República Dominicana	CLM				2.286,00	4.075,44	1.074,00	1.986,00	66.514,22	198.650,32	77.143,08
	AB				2.286,00	4.075,44	1.074,00	1.986,00	66.514,22	198.650,32	77.143,08
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
CA -- Canadá	CLM	4.912,06	15.200,28	14.691,45	26.477,90	50.105,63	38.254,44	19.612,76	21.581,66	27.617,33	77.175,20
	AB	4.912,06	15.200,28	14.691,45	26.477,90	47.954,03	36.636,84	19.295,96	21.308,06	21.909,33	21.743,95
	CR									3.800,00	31.926,70
	CU					2.151,60	1.617,60			1.224,00	224,11
	GU										
	TO							316,80	273,60	684,00	23.280,44

Países destino		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UY -- Uruguay	CLM			2.165,00							
	AB			2.165,00							
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
ID -- Indonesia	CLM							1.960,00			
	AB							1.960,00			
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										

Fuente: ESTACOM. ICEX.

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BE -- Bélgica	CLM			1,920,00							
	AB										
	CR										
	CU										
	GU										
	TO			1,920,00							
NL -- Países Bajos	CLM							567,00			
	AB							567,00			
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										
SA -- Arabia Saudita	CLM									73,79	
	AB									73,79	
	CR										
	CU										
	GU										
	TO										

Fuente: ESTACOM. ICEX.

