Inventemos el futuro juntos

instituto de desarrollo caixanova

6
mayo 2005

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de actividades de Productos de la Agricultura y la Ganadería

Reflexiones sobre:

- Diagnóstico estratégico
- Factores clave
- Estrategias
- Actuaciones

instituto de desarrollo caixanova

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN
Jorge González Gurtarán

COORDINACIÓN
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES
Miguel González Loureiro
José A. Teijeiro Couñago
Natalia Abelo Araújo
Antonio Montenegro Cabaleiro
Alba Valdés Rodríguez
Jacobo Otero García

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

DIRECCIÓN
Carlos Pallintro Álvarez

COLABORADORES
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:
Fundación caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Lcovigo Publicidad

Imprenta:
Lúa Gráfica

Dep. Legal: VO/ 817/05
ISBN: 1697-4231

© Todos los derechos.

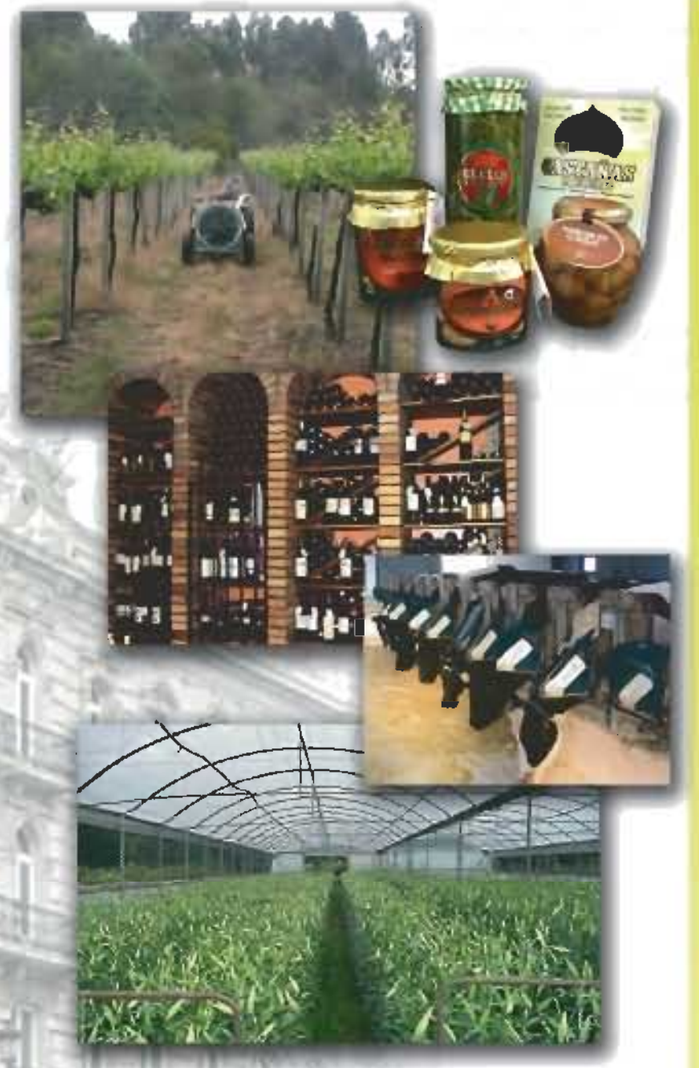
ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO 3
1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto 3
1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo 5
1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo 6

2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y GANADERÍA 7
2.1. Fortalezas y Debilidades 7
2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial 7
2.1.2. Productos/servicios 8
2.1.3. Proveedores y clientes 9
2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros 10
2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias 11
2.2. Oportunidades y Amenazas 12
2.2.1. Situación económica general 12
2.2.2. Aspectos socioculturales 13
2.2.3. Innovación y tecnología 14
2.2.4. Universo público 15
2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras 16

3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y GANADERÍA 18
3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave 18
3.2. Principales comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo 18
3.3. Priorización de los Factores Clave 26

4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y GANADERÍA 29
4.1. Metodología de obtención y definición de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias 29
4.2. Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la Mesa 2-3 36
4.3. Priorización de estrategias y propuesta de algunas orientaciones fundamentales para esta cadena 44



Editorial

Concurren en la presente publicación determinadas circunstancias que despierta una entrañable y especial consideración. Por un lado, las propias actividades analizadas, -la agricultura y ganadería y sus productos transformados-, que son de gran tradición y están fuertemente impregnados por la cultura e historia gallega.

Por otro, el elevado grado de participación de los directivos empresariales convocados, cuya aceptación, predisposición y colaboración en el desarrollo de las diferentes reuniones desbordó todas nuestras previsiones iniciales e, incluso, obligó a modificar procedimientos en el discurrir de las intervenciones.

Y entre otras muchas adicionales consideraciones, también quisiéramos destacar que si bien en anteriores mesas de trabajo ya han participado representantes empresariales venidos de las cuatro provincias gallegas, ésta es la primera cadena de actividades -y desde luego no la última- que celebramos en nuestras instalaciones en Ourense, habiendo tenido una muy grata acogida por todos los medios e instituciones locales.

Aún con las modificaciones incorporadas en los procedimientos de las mesas de trabajo, la metodología básica diseñada por el equipo técnico de la Universidad de Vigo se ha mantenido. De nuevo, la riqueza y experiencias transmitidas en las intervenciones de todos los participantes han sido el fundamento del diagnóstico, las estrategias y las propuestas que en esta publicación se describen.

Resultaba muy complejo conseguir que todas las actividades de esta cadena pudieran aportar sus consideraciones en las mesas celebradas, pero, con el gran interés y disposición de los presentes, podemos asegurar que la presenta publicación es ampliamente representativa de la realidad global de estas actividades. Con nosotros han participado representantes de explotaciones ganaderas, de producción vinícola, de explotación y transformación de productos agrícolas, cárnicos y lácteos, empresas dedicadas a la distribución de productos alimenticios, así como otras dedicadas a suministros de insecticidas, piensos, forrajes y maquinaria y un centro de I+D de estas actividades. Como se puede presuponer, estamos seguros de haber contado con colaboradores en este proceso que aportan una visión muy completa de todo lo propuesto en esta publicación.

Al igual que en las anteriores, confiamos en que resulte de gran utilidad tanto en manos de empresarios de esta cadena como en todas las demás entidades e instituciones que podamos tener en algún momento cierto grado de influencia para mejorar la competitividad de estas actividades tan intrínsecas con nuestra entrañable cultura gallega.

Julio Fernández Gayoso
Director General Caixanova

1.1.- Antecedentes y objetivos del proyecto.

En la presente publicación, además de ser una síntesis de un trabajo mucho más pormenorizado realizado por el equipo técnico de la Universidad de Vigo, se conjugan determinados elementos que si bien por sí mismos tienen su propio sentido y significado, combinados, aportan un valor sinérgico que, confiamos, sea de gran utilidad.

El primer elemento es el cumplimiento de unos objetivos: Caixanova se ha propuesto el desarrollo de un proceso dinámico de análisis estratégico, con propuestas para la mejora de la competitividad de las empresas, potenciando elementos que favorezcan el surgimiento y el crecimiento empresarial, su cooperación e internacionalización, así como la difusión de las innovaciones y la generación de una dinámica de aprendizaje colectivo.

El segundo elemento es el de considerar las cadenas productivas más relevantes como el ámbito de análisis, dado que, con ello, no sólo se tiene una percepción derivada de una determinada actividad principal, sino que también se valora en qué medida otras actividades, como son las de equipamiento, las de suministros complementarios y las de apoyo, ayudan en la competitividad de dicha actividad principal.

El tercer elemento, y no por ello menos importante, es el gran trabajo técnico, metodológico y documental desarrollado por el equipo de la Universidad, que, en el presente trabajo adquiere un dimensionamiento especial, dada la muy amplia casuística y extensa normativa que regula estas actividades.

Y como cuarto elemento, -quizás el que le aporta un valor, si cabe, de mayor acreditación- es la participación en las diferentes mesas de trabajo de directivos empresariales que realizan valiosas aportaciones e incorporan sus prioridades sobre las propuestas realizadas.

Todo ello, adecuadamente sintetizado y esquematizado, se expone a continuación.

Justificación

ÁMBITOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS COMUNES DEL SISTEMA PRODUCTIVO

El Foro Caixanova de Estrategias Empresariales constituye la conjunción de una voluntad estratégica de Caixanova, en el deseo de poner a disposición del sistema productivo gallego propuestas para su competitividad, y de unas amplias y reconocidas capacidades técnicas de un Equipo de Investigación de la Universidad de Vigo.

Voluntad y capacidad, juntamente con la experiencia que han aportado otros trabajos de investigación realizados, nos han llevado a plantear propuestas para las diferentes cadenas empresariales, tomando como marco de referencia los seis ámbitos estratégicos básicos comunes del sistema productivo.

- MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS
- PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING
- POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN
- COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA
- MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO
- MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR

Objetivos generales y alcance

OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN SÍNTESIS, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES:
  ACTIVIDADES DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA.

1.2 Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura general de la cadena de productos de la agricultura y la ganadería

ACTIVIDADES DE APOYO

- * Servicios veterinarios
- * Consejos Reguladores
- * Servicios agrícolas y de transporte
- * Centros de Formación
- * Centros de I+D
- * Reparación y mantenimiento

ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS

Insecticidas y pesticidas
Productos veterinarios
Piensos y forrajes
Elementos de protección y cubrición
Combustibles
Especies, condimentos y aditivos
Aromatizantes, colorantes y edulcorantes
Agua
Piensos de capa específicas (gallinas, gorrus, bates.)
Etiquetas
Botellas
Envases de cartón y Bandejas plásticas y de poliestiano
Cajas, palets, y otros elementos de embalaje

ACTIVIDADES PRINCIPALES

EXTRACCIÓN

Viñedos
Trigo, maíz, centeno y otros cereales
Patatas
Tomates, pimientos, cebollas, achugas y otras hortalizas
Frutas
Castañas, setas y frutos silvestres
Plantas y flores
Ganado vacuno
Ganado porcino
Ganadería avícola
Ganado ovino
Ganado caprino
Ganadería cunícola
Ganado equino
Apicultura

TRANSFORMACIÓN

Vinos, orujos y licores
Sidras, Cervezas, mostos y zumos
Aguas
Harinas, almidones y otros productos de grano
Pan y productos de pastelería
Azúcar, torrefacción de café
Conservas, semielaborados y preparados alimenticios vegetales
Procesos de sacrificio y despiece
Carne y embutidos
Grasas y aceites animales
Leche, queso y otros derivados
Huevos
Miel, cera
Conservas, semielaborados y preparados alimenticios cárnicos

COMERCIALIZACIÓN

Comercialización en origen
Comercialización de productos frescos
Comercialización de productos congelados y transformados

ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO

Naves para animales
Naves para plantaciones producción y almacén
Establos
Silos
Depósitos
Jaulas
Invernaderos
Cámaras frigoríficas
Maquinaria de corte, despiece y procesado
Equipos para ordeño
Tractores y maquinaria agrícola
Embotelladoras y empaquetadoras
Grúas, cintas transportadoras y otros elementos de manutención
Vehículos de transporte
...

CADENA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA

Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de trabajo

ACTIVIDADES PRINCIPALES	Explotaciones ganaderas: vacuno, porcino, avícola Patatas y hortalizas Castañas, setas y frutos silvestres Vinos, orujos, licores, cervezas, zumos y sidra Pan y productos de pastelería Conservas, semielaborados y preparados alimenticios vegetales y cárnicos Procesos de sacrificio y despiece Carne y embutidos Leche, queso y otros derivados
ACTIVID. SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS	Piensos y forrajes Envases y embalajes Insecticidas y pesticidas
ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO	Maquinaria para agricultura, ganadería y jardinería Instalaciones y equipamiento para la agricultura, ganadería y jardinería
ACTIVIDADES DE APOYO	Centros de I+D Consejos Reguladores Otras actividades de apoyo a la cadena Entidades financieras

1.3 Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Teniendo en cuenta el conjunto de actividades definidas para esta cadena, reseñadas en los cuadros precedentes, se procedió a realizar una selección de los directivos empresariales representantes, de manera equilibrada, tanto de actividades de la cadena principal como de actividades consideradas en las cadenas laterales.

Una vez convenida la composición de las mesas de trabajo, previamente a cada reunión, se ha remitido a todos y cada uno de los miembros un informe, que se ha sometido al análisis, discusión, valoración e incorporación de modificaciones durante cada sesión de trabajo. También cada reunión ha ido seguida del envío a cada uno de los participantes de un informe de lo acordado en dicha sesión.

Se desarrollan dos fases netamente diferenciadas. En una primera fase, el objetivo de la mesa de trabajo es la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados "Factores Clave". En una segunda fase, los trabajos de los expertos convocados tienen como objetivo fundamental la evaluación de unas estrategias que, una vez priorizadas, determinan la realización de unas propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran necesarias llevar a cabo según el criterio de cada uno de los asistentes.

Tal y como se ha definido en los apartados anteriores, en la primera mesa de trabajo se realizaron valoraciones y sugerencias sobre un primer documento remitido por el equipo técnico. Aún con las diferencias derivadas de experiencias de cada uno de los participantes, se aceptó como suficientemente representativa la síntesis de diagnóstico que seguidamente se relata.

Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de productos de agricultura y ganadería

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES

D1. Excesiva atomización empresarial y reducida dimensión de las explotaciones agrarias en Galicia, con una escasa visión empresarial, limitando la capacidad competitiva y de negociación frente a grupos de mayor dimensión, tanto transformadores como distribuidores.

D2. Reducido nivel de productividad de las explotaciones agrícolas en Galicia, derivado de una insuficiente mecanización y estructura parcelaria minifundista, que limita la existencia de unas condiciones de aprovisionamiento dinamizadoras de las actividades transformadoras.

D3. Excesiva dispersión y falta de dimensión de los mercados ganaderos en Galicia, lo que unido a un insuficiente desarrollo de los sistemas de información reduce su eficiencia y la capacidad de organización y gestión de las explotaciones ganaderas.

D4. Insuficiente orientación y cultura empresarial hacia el desarrollo de actividades de I+D+i que permitan desarrollar nuevos productos de mayor valor añadido o modernizar los procesos productivos para mejorar la eficiencia interna de las propias explotaciones e industrias transformadoras.

D5. Existencia de una cultura empresarial excesivamente proteccionista, con tendencia a la obtención de subvenciones y ayudas públicas, que limita la competitividad de las empresas y la innovación para mejorar su situación económico-financiera.

D6. Insuficiente actitud proactiva y de anticipación ante las perspectivas de futuro por parte de la mayoría de las empresas que componen las actividades de esta cadena, representando un claro freno para el desarrollo de una industria agroalimentaria fuerte y competitiva en los próximos años.

D7. Escaso nivel de integración vertical entre la industria láctea y las cooperativas de ganaderos para alcanzar mayores sinergias y mejorar los resultados globales de la actividad.

D8. Escasa orientación hacia el desarrollo de estrategias de cooperación entre empresas de un mismo eslabón de la cadena para realizar conjuntamente actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos, acceso a nuevos mercados o la compra conjunta de equipamientos y maquinaria, entre otras.

FORTALEZAS

F1. Presencia en el mercado de algunos grandes grupos industriales gallegos, con estructura productiva integrada e importante capacidad económica, que pueden promover la modernización e impulsar la competitividad global de la cadena.

F2. Presencia en el territorio gallego de importantes grupos foráneos, especialmente en la fabricación de piensos e industria láctea, que favorecen la transferencia tecnológica y la modernización de la industria local, mejorando la capacidad competitiva global de la cadena.

F3. Existencia de una importante cultura empresarial relacionada con la ganadería en general y algunas actividades agrícolas como la viticultura, entre otras, especialmente relevante en las áreas rurales, que favorece el desarrollo social y económico del entorno rural de Galicia.

F4. Existencia de algunas iniciativas para desarrollar acuerdos de cooperación, a través de asociaciones y cooperativas, que permiten mejorar la eficiencia de las explotaciones agrarias y obtener un mayor poder negociador ante las empresas industriales y la gran distribución, generalmente de mayor dimensión y capacidad negociadora.

F5. Cierto grado de integración vertical entre la industria de piensos, los ganaderos y la industria cárnica, que permiten mejorar la coordinación y eficiencia de los eslabones de la cadena y asegurar la trazabilidad en todo el proceso.

F6. Cierto avance en el proceso de concentración de la producción láctea en explotaciones de mayor dimensión y viabilidad con mayor capacidad económica y una progresiva desaparición de aquellas menos viables a medio y largo plazo.

1.3 Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Teniendo en cuenta el conjunto de actividades definidas para esta cadena, reseñadas en los cuadros precedentes, se procedió a realizar una selección de los directivos empresariales representantes, de manera equilibrada, tanto de actividades de la cadena principal como de actividades consideradas en las cadenas laterales.

Una vez convenida la composición de las mesas de trabajo, previamente a cada reunión, se ha remitido a todos y cada uno de los miembros un informe, que se ha sometido al análisis, discusión, valoración e incorporación de modificaciones durante cada sesión de trabajo. También cada reunión ha ido seguida del envío a cada uno de los participantes de un informe de lo acordado en dicha sesión.

Se desarrollan dos fases netamente diferenciadas. En una primera fase, el objetivo de la mesa de trabajo es la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados "Factores Clave". En una segunda fase, los trabajos de los expertos convocados tienen como objetivo fundamental la evaluación de unas estrategias que, una vez priorizadas, determinan la realización de unas propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran necesarias llevar a cabo según el criterio de cada uno de los asistentes.

Tal y como se ha definido en los apartados anteriores, en la primera mesa de trabajo se realizaron valoraciones y sugerencias sobre un primer documento remitido por el equipo técnico. Aún con las diferencias derivadas de experiencias de cada uno de los participantes, se aceptó como suficientemente representativa la síntesis de diagnóstico que seguidamente se relata.

Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de productos de agricultura y ganadería

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES

D1. Excesiva atomización empresarial y reducida dimensión de las explotaciones agrarias en Galicia, con una escasa visión empresarial, limitando la capacidad competitiva y de negociación frente a grupos de mayor dimensión, tanto transformadores como distribuidores.

D2. Reducido nivel de productividad de las explotaciones agrícolas en Galicia, derivado de una insuficiente mecanización y estructura parcelaria minifundista, que limita la existencia de unas condiciones de aprovisionamiento dinamizadoras de las actividades transformadoras.

D3. Excesiva dispersión y falta de dimensión de los mercados ganaderos en Galicia, lo que unido a un insuficiente desarrollo de los sistemas de información reduce su eficiencia y la capacidad de organización y gestión de las explotaciones ganaderas.

D4. Insuficiente orientación y cultura empresarial hacia el desarrollo de actividades de I+D+i que permitan desarrollar nuevos productos de mayor valor añadido o modernizar los procesos productivos para mejorar la eficiencia interna de las propias explotaciones e industrias transformadoras.

D5. Existencia de una cultura empresarial excesivamente proteccionista, con tendencia a la obtención de subvenciones y ayudas públicas, que limita la competitividad de las empresas y la innovación para mejorar su situación económico-financiera.

D6. Insuficiente actitud proactiva y de anticipación ante las perspectivas de futuro por parte de la mayoría de las empresas que componen las actividades de esta cadena, representando un claro freno para el desarrollo de una industria agroalimentaria fuerte y competitiva en los próximos años.

D7. Escaso nivel de integración vertical entre la industria láctea y las cooperativas de ganaderos para alcanzar mayores sinergias y mejorar los resultados globales de la actividad.

D8. Escasa orientación hacia el desarrollo de estrategias de cooperación entre empresas de un mismo eslabón de la cadena para realizar conjuntamente actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos, acceso a nuevos mercados o la compra conjunta de equipamientos y maquinaria, entre otras.

FORTALEZAS

F1. Presencia en el mercado de algunos grandes grupos industriales gallegos, con estructura productiva integrada e importante capacidad económica, que pueden promover la modernización e impulsar la competitividad global de la cadena.

F2. Presencia en el territorio gallego de importantes grupos foráneos, especialmente en la fabricación de piensos e industria láctea, que favorecen la transferencia tecnológica y la modernización de la industria local, mejorando la capacidad competitiva global de la cadena.

F3. Existencia de una importante cultura empresarial relacionada con la ganadería en general y algunas actividades agrícolas como la viticultura, entre otras, especialmente relevante en las áreas rurales, que favorece el desarrollo social y económico del entorno rural de Galicia.

F4. Existencia de algunas iniciativas para desarrollar acuerdos de cooperación, a través de asociaciones y cooperativas, que permiten mejorar la eficiencia de las explotaciones agrarias y obtener un mayor poder negociador ante las empresas industriales y la gran distribución, generalmente de mayor dimensión y capacidad negociadora.

F5. Cierto grado de integración vertical entre la industria de piensos, los ganaderos y la industria cárnica, que permiten mejorar la coordinación y eficiencia de los eslabones de la cadena y asegurar la trazabilidad en todo el proceso.

F6. Cierto avance en el proceso de concentración de la producción láctea en explotaciones de mayor dimensión y viabilidad con mayor capacidad económica y una progresiva desaparición de aquellas menos viables a medio y largo plazo.

2.1.2. Productos / servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D9. Reducida presencia de productos de alto valor añadido en las carteras de productos de las empresas gallegas, debido a una insuficiente industria transformadora acorde con la capacidad de producción de ciertas materias primas, principalmente de las explotaciones ganaderas (carne, leche...).	**F7.** Existencia de una amplia diversidad de productos vinculados con una denominación de origen o un distintivo de calidad, que generan un mayor valor añadido para el consumidor final y favorecen su diferenciación.
D10. Escasa concienciación sobre las necesidades de adaptar los productos a los mercados internacionales para favorecer el crecimiento de las empresas, especialmente en aquellos más próximos geográficamente y con mayor potencial de desarrollo.	**F8.** Creciente incorporación de nuevos formatos y presentaciones de los productos transformados para adaptarse a los gustos y tendencias de los consumidores finales.
D11. Elevado peso de productos cuyos ciclos de vida se encuentran ya en fase de madurez o declive en las carteras de las empresas gallegas de la cadena, limitando el potencial de crecimiento futuro de las mismas.	**F9.** Tendencia a una mayor diversificación en la cartera de productos con un mayor valor añadido para el consumidor, como productos ecológicos y con efectos beneficiosos para la salud, como leches enriquecidas, huevos bajos en colesterol, entre otros.
D12. Insuficiente desarrollo de productos intermedios y productos semielaborados basados en las materias primas obtenidas del campo gallego, si bien ya existen algunas empresas especializadas con unos resultados favorables, como en el caso de las conservas y productos elaborados a partir de las castañas y setas, entre otros.	**F10.** Incremento de los niveles de calidad y seguridad de los productos derivados de un mayor control y seguimiento de la trazabilidad de dichos productos a través de todo el proceso.
D13. Posición de desventaja competitiva de los productos gallegos de la huerta en comparación con otras zonas geográficas españolas, donde la mayor capacidad de producción les otorga una mejor posición para comercializar sus productos frescos en el mercado a nivel nacional.	**F11.** Importante esfuerzo por crear en el mercado marcas fuertes que sirvan para identificar los productos propios, si bien todavía la diferenciación en base a una imagen de marca es muy limitada.
D14. Desfavorable posicionamiento frente a otras zonas geográficas en la explotación de ganado porcino, ovino y caprino, que reducen la competitividad de la industria cárnica gallega basada en dichas especies.	**F12.** Posición de liderazgo de Galicia a nivel nacional en la producción la leche y carne de vacuno, así como destacado peso en la capacidad productiva de otros productos como carne de ave, patatas o castañas.
	F13. Creciente peso de los vinos gallegos en la cuota de mercado nacional durante los últimos años, originado por el desarrollo y modernización de las bodegas y la potenciación de actividades de marketing por parte de las distintas denominaciones de origen.
	F14. Importante posicionamiento a nivel nacional de la industria gallega de aguas y cervezas, con grupos de empresas que a través de estrategias de diversificación han alcanzado una posición relevante en el mercado nacional.

Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de productos de agricultura y ganadería

2.1.3. Proveedores y clientes

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D15. Insuficiente nivel de producción de determinadas materias primas básicas, como el caso de los cereales en la industria de piensos, que supone una dependencia casi total de las importaciones procedentes de otros mercados exteriores.	**F15.** Importante crecimiento de la agricultura ecológica en Galicia, que favorece el desarrollo de materias primas de mayor calidad y la obtención de productos finales con un valor añadido para el consumidor, potenciando además el desarrollo rural.
D16. Importante grado de fluctuación de los precios de las materias primas derivado de la evolución de las cosechas y los excedentes de producción, que dificultan la gestión y planificación de aprovisionamientos como cereales, vinos, leche, entre otros.	**F16.** Importante capacidad de aprovisionamiento en el mercado gallego para la mayoría de las actividades transformadoras, derivada de la presencia de explotaciones agrícolas y ganaderas con gran peso y relevancia, como la leche, el vino, la carne, entre otras.
D17. Falta de especialización de las explotaciones agrarias, en las que se combinan variedades hortofruticolas diferentes en pequeñas parcelas de terreno, impidiendo la generación de economías de escala y óptimo aprovechamiento de los equipamientos.	**F17.** Creciente presencia en el ámbito gallego de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de algunos suministros complementerios significativos para las actividades de la cadena, como pueden ser fabricantes de botellas, corchos, envases, pesticidas, entre otros.
D18. Insuficiente control y dominio de la industria transformadora de productos lácteos, a pesar de la posición de liderazgo del mercado gallego a nivel nacional en la producción de leche (que debería propiciar un mayor potencial de negociación ante la industria láctea nacional, pudiendo favorecer la creación de plantas de transformación dentro de la comunidad para evitar que buena parte del valor añadido salga de Galicia).	**F18.** Importante presencia en el mercado local de proveedores de maquinaria y equipamiento específica para las actividades de la cadena, con un elevado grado de modernización tecnológica que permite mejorar los niveles de productividad y eficiencia de los procesos.
D19. Escaso peso de explotaciones agrícolas dedicadas a la producción intensiva de productos hortofruticolas como tomates, lechugas, cítricos, entre otros, que dificultan el desarrollo de productos transformados como zumos, conservas, mermeladas, productos congelados y otros productos semielaborados.	**F19.** Existencia de una importante red de empresas de logística especializadas en el transporte de productos frescos, con un adecuado nivel tecnológico que incluye sistemas de frío.
D20. Insuficiente desarrollo de empresas transformadoras en determinadas actividades de la cadena en Galicia y/o falta de capacidad para la toma de decisiones, como la industria láctea, reduciendo las posibilidades de salida al mercado de la producción de las explotaciones con productos que incorporen un alto valor añadido.	**F20.** Cierto desarrollo de servicios de apoyo específicos para las empresas agroindustriales en Galicia, como centros de I+D, formación y transferencia tecnológica que permiten impulsar una mayor productividad y grado de innovación de los productos.
D21. Visión del mercado excesivamente localista, por parte de un número importante de empresas de la cadena, con un escaso peso en el volumen de negocio de las ventas en el mercado nacional y de las exportaciones hacia los mercados internacionales, limitando así sus posibilidades de crecimiento y capacidad competitiva frente a competidores de otras zonas geográficas.	**F21.** Significativo incremento de mercado para los productos transformados de la agricultura y la ganadería, especialmente en la industria cárnica, derivado de la entrada de productos frescos envasados y despiezados en la gran distribución.
D22. Dificultades para poder acceder a la gran distribución por parte de las empresas productoras de menor dimensión, debido a las dificultades para garantizar un suministro regular en cantidad, gama de productos y servicios, plazos de entrega o nivel de precios, entre otros aspectos.	**F22.** Creciente desarrollo de salas de despiece y distribuidores mayoristas de productos cárnicos que además de abastecer al canal minorista tradicional se orienta hacia el servicio directo a HORECA, sustituyendo el mercado de canales por productos despiezados y envasados de mayor valor añadido para la restauración.
D23. Pérdida de peso en la cuota de mercado de las marcas propias de las empresas a favor de las marcas blancas de la distribución en algunos segmentos del mercado, derivada de políticas de precio agresivas por parte de los distribuidores en algunos productos que son utilizados como productos de atracción en los puntos de venta finales.	**F23.** Favorable posicionamiento de los productos agrícolas y ganaderos gallegos en los canales de distribución y en el mercado final en base a su calidad y prestigio, favoreciendo la penetración en los segmentos altos del mercado y la diferenciación respecto a otros competidores.
D24. Escasa utilización y desarrollo de nuevos canales de distribución por parte de las empresas gallegas para la comercialización de productos agrícolas y ganaderos como internet y el comercio electrónico.	**F24.** Existencia de algunas experiencias positivas en el desarrollo de nuevos canales de distribución mayoristas en el ámbito gallego, como las lonjas para la comercialización de hortalizas, frutas y flores, entre otras.
	F25. Existencia de un importante potencial para la ubicación de empresas transformadoras en el ámbito rural gallego, que tiren de la producción de las explotaciones ganaderas e impulsen un crecimiento del empleo, de la renta y del valor añadido generado en dicho ámbito.
	F26. Creciente desarrollo de "corners" y espacios específicos en la gran distribución, así como en el canal de productos delicatessen y tiendas gourmet para la comercialización de productos como el vino, el queso y otros productos de la tierra.

2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

DEBILIDADES

D25. Escasa cualificación del capital humano vinculado con las actividades de la cadena, especialmente entre las explotaciones agroganaderas, con un elevado nivel de trabajo familiar en todas las tareas.

D26. Limitada profesionalización en los niveles directivos de las empresas, con escasos conocimientos de gestión empresarial y utilización de herramientas adecuadas para la optimización de los recursos disponibles y los procesos productivos.

D27. Creciente falta de disponibilidad de mano de obra con experiencia y cualificación, especialmente en el ámbito rural, para facilitar el desarrollo de actividades de la cadena y nuevas iniciativas empresariales.

D28. Elevado grado de temporalidad en la contratación de mano de obra en un ámbito de cierta economía sumergida, aspectos vinculados a la fuerte estacionalidad de las actividades agrícolas, que motiva una frecuente utilización de jornaleros y empleados contratados a destajo en los periodos de cosecha y dificulta el incremento de la cualificación de la mano de obra.

D29. Insuficiente nivel de modernización de las instalaciones y equipamientos en la mayoría de las explotaciones e industrias, limitando de forma significativa su nivel de competitividad y eficiencia.

D30. Dificultades para mejorar la rentabilidad de las explotaciones y la optimización de los procesos, derivado de un insuficiente grado de concentración parcelaria de las tierras destinadas al cultivo, con falta de especialización y un elevado número de propietarios.

D31. Insuficiente nivel de innovación en el conjunto de las actividades de la cadena en Galicia en los ámbitos de la organización, la dirección, el marketing y las TIC's, entre otros.

D32. Escasa utilización y desarrollo de instrumentos financieros específicos que permitan acometer procesos de modernización de las instalaciones y equipamientos, además de favorecer la puesta en marcha de iniciativas empresariales relacionadas con nuevas actividades agroindustriales.

D33. Elevados costes de explotación de los viñedos gallegos que implican un elevado precio medio de las uvas, limitando la competitividad de los vinos gallegos en el mercado, a nivel de precios, frente a vinos de otras zonas geográficas nacionales e internacionales.

D34. Escasa rentabilidad económica de las explotaciones, especialmente las lácteas, con una gran dependencia de los ingresos procedentes de subvenciones y ayudas públicas.

D35. Elevados costes económico-financieros de las empresas que negocian con la gran distribución, derivados de las condiciones de pago impuestas (incluso plazos de 120 y 180 días), que implican, además, un incremento del riesgo asociado a la operación comercial.

D36. Reducido nivel de productividad de las actividades agrícolas y ganaderas de las comarcas rurales y del interior de Galicia, medido en el ratio VAB/empleo, que representa una insuficiente generación de riqueza por cada empleo creado, el cual muestra un descenso continuado en los últimos años.

FORTALEZAS

F27. Existencia de contenido tradicional y artesanal en los procesos de producción de numerosas actividades agroindustriales, que aporta un mayor valor añadido a los productos, si bien, en algunos casos, el carácter artesano puede limitar la competitividad y frenar la modernización de la cadena.

F28. Creciente presencia de recursos humanos con una elevada cualificación técnica, como en bodegas e industrias transformadoras de la carne y la leche, que cuentan con enólogos y técnicos alimentarios que favorecen el incremento de la calidad de los productos.

F29. Espíritu de sacrificio y tenacidad tradicionalmente relacionados con la mano de obra empleada en las actividades agrícolas y ganaderas en Galicia, lo que implica un elevado grado de compromiso con los objetivos de las explotaciones en el ámbito rural y puede favorecer el establecimiento de nuevas empresas transformadoras en dicho ámbito.

F30. Creciente participación en el desarrollo de programas de formación continua para mejorar la cualificación de la mano de obra de las explotaciones agrarias, potenciando la actualización de conocimientos y el manejo de las nuevas tecnologías.

F31. Capacidad para la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la aplicación de las nuevas tecnológicas a las actividades agrarias, derivados de la cooperación con los centros de I+D especializados en las actividades de la cadena existentes en Galicia.

F32. Importante esfuerzo inversor realizado en los últimos años para la modernización y mejora de las instalaciones y equipamientos de las explotaciones ganaderas y agrícolas, si bien todavía es necesario dar continuidad a ese proceso para aumentar la eficiencia y productividad de dichas instalaciones.

F33. Elevado grado de avance tecnológico en la industria vitivinícola en los últimos años, en los que se ha producido un importante proceso de modernización y mejora de las infraestructuras y equipamientos de las bodegas.

F34. Importante grado de modernización de los procesos productivos, con un incremento de la mecanización y programación de esos procesos, en actividades como la industria láctea, la industria cervecera o industria cárnica, entre otras.

F35. Creciente orientación al desarrollo de proyectos de I+D+i entre las empresas de la cadena en Galicia que favorecen la modernización de los procesos y el desarrollo de productos de mayor valor añadido, como en el caso de los productos lácteos, los huevos o las conservas y productos semielaborados, entre otras.

Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de productos de agricultura y ganadería

2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES

D37. Insuficiente sensibilización sobre la importancia de contar con sistemas de gestión medioambiental por parte de las empresas de la cadena, plasmado en una reducida implantación de dichos sistemas y un limitado interés por el desarrollo de subproductos y procesos para el tratamiento de residuos.

D38. Insuficiente orientación a la implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales, derivados de la escasa profesionalización y el grado de economía sumergida vinculada con las tareas operativas de estas actividades, especialmente en las actividades extractivas tanto agrícolas como ganaderas.

D39. Escaso desarrollo de los sistemas de información y comunicación en las actividades extractivas y transformadoras, que ralentizan los procesos de toma de decisiones y dificultan la coordinación e integración de las diferentes actividades del proceso productivo.

D40. Dificultades para desarrollar estrategias de competencia vía costes en las empresas transformadoras de la cadena -derivado principalmente de la reducida dimensión de la mayoría de ellas- que permitan la obtención de economías de escala e incremento de los niveles de productividad y eficiencia de sus procesos.

D41. Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing para potenciar la comercialización y desarrollar una política de marcas propias diferenciadas, limitándose, en general, a promocionar la pertenencia a una determinada D.O. o procedencia geográfica.

D42. Insuficiente orientación de la mayoría de las empresas a la búsqueda de nuevos mercados exteriores y el desarrollo de planes para impulsar la internacionalización de sus actividades, derivado de la escasa dimensión y la falta de información y conocimiento sobre las posibilidades y potencial de dichos mercados.

FORTALEZAS

F36. Importante avance en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad en el conjunto de la cadena, principalmente derivado de una mayor integración vertical entre diferentes eslabones y de la mayor preocupación por el control y la seguridad alimentaria.

F37. Cierto desarrollo de estrategias de marketing y comunicación genéricas para promocionar los productos gallegos de la agricultura y la ganadería, si bien en gran parte se deben a iniciativas públicas y no a estrategias particulares de las empresas para potenciar sus marcas propias.

F38. Desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en la calidad e imagen de productos vinculados con el origen gallego de los mismos, como las denominaciones de origen (vinos, patatas, quesos,...) o sellos de identificación propios (IGP Ternera Gallega,...), entre otros.

F39. Cierto avance en el desarrollo de estrategias de internacionalización y acceso a nuevos mercados para continuar el crecimiento empresarial, especialmente en la comercialización de vinos de calidad.

F40. Tendencia de algunas empresas a desarrollar estrategias empresariales orientadas al cambio de negocio en busca de actividades de mayor rendimiento y perspectivas de futuro más favorables, como el caso de la conversión de explotaciones ganaderas de vacuno relacionadas con la industria láctea hacia la industria cárnica.

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Situación económica general

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. Continuado descenso del peso de las actividades agrícolas y ganaderas en el VAB de la economía gallega durante los últimos años, en favor de las actividades industriales y de servicios.	**O 1.** Importancia estratégica de las actividades del sector primario en la economía gallega, lo que implica un elevado compromiso y apoyo por parte de las administraciones públicas para mantener un equilibrio social adecuado e impulsar su evolución hacia actividades industriales y de servicios.
A2. Importante nivel de economía sumergida vinculada especialmente con las explotaciones ganaderas y agrícolas, en parte debido a la escasa profesionalización existente en el conjunto de estas actividades, con un elevado porcentaje de ocupados no asalariados.	**O 2.** Incremento de los niveles de renta y calidad de vida en los países desarrollados, incrementándose la renta destinada al ocio y la restauración, favoreciendo un mayor consumo en los canales HORECA, especialmente de productos cárnicos, lácteos y de vinos.
A3. Negativa evolución del tipo de cambio entre el euro y el dólar para las exportaciones de productos de la UE, ya que supone una pérdida de competitividad en los mercados internacionales respecto a los productos procedentes de otras zonas geográficas.	**O 3.** Favorable evolución del tipo de cambio entre el euro y el dólar en los últimos meses, teniendo en cuenta el elevado volumen de las importaciones de determinadas materias primas procedentes de los mercados internacionales (petróleo, cereales para piensos, frutas tropicales, café, cacao,...).
A4. Existencia de ciertas incertidumbres en el entorno económico mundial, como la evolución del precio del petróleo, con una importante incidencia en los costes de las explotaciones y empresas vinculadas con las actividades da ganadería y agricultura.	**O 4.** Favorable evolución de los tipos de interés en la zona euro, situándose actualmente por debajo del valor del dinero en EEUU, lo que facilita la inversión en bienes de equipo y la modernización de los procesos productivos.
A5. Liberalización del comercio mundial y apertura de los mercados internacionales en la industria agroalimentaria, con la caída de los aranceles y el consiguiente incremento de la competencia pero también de las oportunidades de acceso a nuevos mercados de venta y aprovisionamiento de materias primas.	**O 5.** Tasas de crecimiento económico en España en los últimos años superiores a las registradas de media en la UE, con el PIB español creciendo más que el PIB de los países "locomotoras" como Alemania y Francia, entre otros.
A6. Entrada en la UE de los países de la Europa Central y Oriental, incrementándose de manera significativa la superficie agraria, con una estructura y organización territorial más eficiente y mano de obra de menor coste y aceptable cualificación.	**O 6.** Favorable situación del mercado laboral de las actividades agrícolas y ganaderas en Galicia, con una tasa de paro hasta cuatro veces menor que la media del conjunto de España, donde existen grandes problemas de paro estructural vinculadas con las actividades sector primario.
A7. Continuado descenso de las partidas presupuestarias en las economías domésticas destinadas a la alimentación, a favor de actividades de ocio y cultura, comunicaciones y cuidados personales y de salud, principalmente.	**O 7.** Favorable evolución de la balanza comercial gallega, con un saldo positivo entre el volumen de exportaciones y de importaciones durante los últimos años, mientras que a nivel nacional el volumen de importaciones es superior al de las exportaciones.

2.2.2. Aspectos socioculturales

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A8. Proceso de envejecimiento continuado de la población de las áreas rurales del interior, agravado por un proceso de despoblación del medio rural hacia las grandes ciudades y zonas costeras, limitando las posibilidades de mano de obra disponible para las explotaciones e industria transformadora, generando problemas de desequilibrio territorial.	**O 8.** Mayor preocupación social por la seguridad alimentaria y el consumo de productos seguros basados en un exhaustivo control y seguimiento de todo el proceso de producción-transformación (trazabilidad), así como por la agricultura ecológica y de respeto al medioambiente.
A9. Elevada sensibilidad del consumo de carnes a determinadas crisis alimentarias vinculadas con la ganadería como la EEB, la peste porcina o la gripe aviar, principalmente.	**O 9.** Nuevas tendencias en los gustos y hábitos de consumo derivados de cambios sociales como la incorporación de la mujer al mercado laboral, incrementándose el consumo de platos congelados y precocinados y conservas, tanto cárnicos como vegetales.
A10. Importante incidencia del clima, la meteorología y la situación geográfica en el volumen de producción agrícola (vino, hortalizas, castañas, setas, cereales,...), generando un cierto grado de incertidumbre sobre los resultados de las cosechas cada temporada y las funciones de planificación y control.	**O10.** Desarrollo de nuevos productos que se adapten y satisfagan las necesidades y exigencias derivadas de la tendencia creciente en el número de inmigrantes que llegan a Galicia y España, tratando de adecuar los productos en aspectos como formatos, sabores, costumbres,...
A11. Cierto grado de desconfianza por parte de los grupos ecologistas y la opinión pública hacia los productos modificados genéticamente derivados de la aplicación de la biotecnología por posibles daños al ecosistema y a la salud de los consumidores.	**O11.** Existencia de abundantes recursos naturales en Galicia que favorecen el desarrollo iniciativas empresariales relacionadas con el aprovechamiento de la tierra y la ganadería, mejorando la amplitud y diversidad da la gama existente.
A12. Creciente orientación del consumidor a acudir a centros comerciales y grandes superficies para realizar conjuntamente actividades de ocio y las compras de productos de alimentación, en detrimento del canal tradicional con el que las empresas gallegas tienen mayor capacidad de negociación (como carnicerías, fruterías, entre otros).	**O12.** Creciente preocupación de la sociedad por la salud y el "culto al cuerpo", que favorece el desarrollo de nuevos segmentos de mercado asociados al consumo de productos frescos y biológicos.
	O13. Creciente desarrollo de la sociedad de la información, que incrementa los niveles de conocimiento y las exigencias por parte de los consumidores finales sobre la composición y características nutritivas de los productos agrícolas y ganaderos.

2.2.3. Innovación y tecnología

AMENAZAS

A13. Insuficiente nivel de innovación en las actividades agrícolas, frenando la productividad de las explotaciones agrarias, predominando todavía un elevado número de procesos manuales o poco automatizados.

A14. Excesiva dependencia tecnológica del exterior, especialmente en aquellas actividades dominadas por empresas multinacionales o con una presencia mayoritaria de capital extranjero.

A15. Insuficiente nivel de implantación de tecnologías y sistemas de información (TIC's), si bien en algunas actividades se ha producido una importante incorporación de las nuevas tecnologías y procesos informatizados a la industria transformadora de productos agroindustriales.

A16. Insuficiente capacidad innovadora para el desarrollo de nuevas estructuras organizativas basadas en la cooperación y el asociacionismo, que mejoren la eficiencia y productividad global de las actividades.

A17. Reducida implicación de sociedades de capital riesgo con las actividades agrícolas y ganaderas, contribuyendo a frenar así el desarrollo de proyectos innovadores que requieren un elevado nivel de inversión.

A18. Existencia de una cultura empresarial todavía poco abierta a la innovación y a la transferencia tecnológica, hacia y desde el exterior.

A19. Insuficiente desarrollo de sistemas de inteligencia competitiva a nivel empresarial y escaso nivel de innovación de productos/servicios basados en el análisis e identificación de las necesidades del mercado.

OPORTUNIDADES

O14. Importancia creciente de la biotecnología aplicada a las actividades agrarias, ganaderas e industriales para alcanzar mejoras productivas, medioambientales y de satisfacción de los consumidores, favoreciendo el desarrollo de nuevos productos de mayor valor añadido.

O15. Desarrollo de los sistemas de información en tiempo real que favorecen el seguimiento y control de los productos desde la obtención de las materias primas hasta el punto de venta final.

O16. Creciente volumen de inversión destinada a actividades de I+D+i y desarrollo de nuevos productos con un mayor valor añadido y adaptados a la demanda de los consumidores.

O17. Tendencia al desarrollo de modelos de fabricación flexible y reducción de stocks a través de una mayor programación de los procesos de producción, especialmente intensivo en el caso de la industria cárnica y de aguas envasadas.

O18. Importantes avances en la aplicación de la logística del frío a los productos de la cadena, favoreciendo la mejora de la calidad y conservación de los mismos.

O19. Desarrollo de líneas de I+D+i orientadas a mejorar la utilización y aprovechamiento de los residuos ganaderos para la generación de energías alternativas.

O20. Existencia de una importante red de centros tecnológicos y de investigación vinculados con las actividades agrícolas y ganaderas, que favorecen la aplicación y aprovechamiento a nivel empresarial de las innovaciones resultantes de los proyectos de investigación desarrollados por dichos centros tecnológicos.

O21. Potencial desarrollo de los cultivos modificados genéticamente (de acuerdo con los límites y restricciones establecidos por las normativas y reglamentos correspondientes), con efectos positivos para las empresas, como la necesidad de menos tierra cultivable, menos abonos e insecticidas, así como una menor cantidad de agua para su producción.

2.2.4. Universo público

AMENAZAS

A20. Insuficientes infraestructuras de redes secundarias de carreteras para llegar a numerosas zonas rurales y explotaciones ganaderas y agrícolas que dificultan la logística y el transporte de animales y productos finales, así como el acceso de camiones cisterna para la recogida de la leche o la llegada de piensos y demás suministros.

A21. Deficiente desarrollo de las infraestructuras de comunicación por ferrocarril que limitan las alternativas para el transporte y comercialización de productos finales, materias primas y suministros complementarios y de equipamiento.

A22. Ajustes de las cuotas de la PAC para reducir los excedentes de producción e incrementar la competitividad de las actividades agroindustriales.

A23. Previsible descenso del volumen de ayudas y fondos estructurales procedentes de la UE destinados a la explotación, transformación, comercialización y modernización de actividades agrarias y ganaderas durante los próximos años, así como un desarrollo progresivo de mayor liberalización del mercado.

A24. Abandono de la actividad por parte de aquellas empresas de menor dimensión y capacidad económica para adaptar sus instalaciones a los criterios y exigencias fijados por las diferentes reglamentaciones y normativas en materia de sanidad, seguridad alimentaria y protección a los animales.

A25. Incremento de las normativas medioambientales orientadas a minimizar el impacto ambiental y reducir las emisiones atmosféricas, contaminación del suelo y generación de aguas residuales y residuos sólidos relacionadas con las actividades agrícolas, ganaderas e industriales.

A26. Insuficiente implicación por parte de las administraciones públicas regionales para mejorar la competitividad de las explotaciones, optimizando adecuadamente los resultados de un proceso consensuado de concentración que permita obtener economías de escala, mayor capacidad financiera y mayor poder negociador frente a la distribución.

A27. Insuficiente desarrollo de la red de infraestructuras que posibiliten el acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a las empresas instaladas en el ámbito rural (Internet de banda ancha,...).

OPORTUNIDADES

O22. Importante apoyo por parte de las administraciones públicas autonómicas para impulsar la economía en el medio rural, bien en base a la innovación de actividades tradicionales (agricultura ecológica, entre otras), bien mediante la diversificación de las actividades empresariales.

O23. Importante mejora en el estado de las redes primarias de carreteras, tanto a nivel interno como de conexión con el resto de la península, con un significativo desarrollo de nuevas vías de comunicación de gran capacidad como autopistas y autovías.

O24. Existencia de una importante red de infraestructuras portuarias favorables para la comercialización de productos agrícolas, aunque poco acondicionadas y adaptadas el almacenamiento y transporte de las mercancías.

O25. Importante apoyo por parte de las administraciones públicas en la difusión de campañas institucionales para potenciar el origen y la calidad de los productos gallegos tradicionales y fomentar su industrialización en la zona de origen.

O26. Importante volumen de ayudas a nivel europeo específicas para el desarrollo del medio rural, como los programas LEADER y PRODER, que pretenden implicar además a la población rural en el avance y desarrollo de las zonas menos industrializadas.

O27. Existencia en el ámbito gallego de estudios superiores vinculados con las actividades de esta cadena, como las titulaciones en veterinaria, ciencia y tecnología de los alimentos, ingenieros agrónomos, forestales e industriales, que favorecen el acceso de las empresas a recursos humanos con una adecuada cualificación y formación profesional.

O28. Existencia de ciclos formativos de grado medio en la formación reglada orientados a la cualificación y formación de empresarios y trabajadores profesionales en actividades agroindustriales.

2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras

AMENAZAS

A28. Importante peso de los costes logísticos y de transporte tanto en actividades de aprovisionamiento (cereales para piensos, recogida de leche, transporte de animales,...) como en la distribución de los productos finales hasta el punto de venta final.

A29. Ciertas dificultades para la previsión y planificación de los procesos de aprovisionamiento regular a lo largo de todo el año, derivado del elevado componente estacional en algunas de las actividades extractivas agrícolas de la cadena, como la fruta, la huerta o el vino, entre otros.

A30. Elevado peso de la gran distribución en la comercialización de determinados artículos como los productos lácteos, con importante desarrollo de marcas propias del distribuidor que implican un escenario de precios a la baja.

A31. Elevado grado de madurez y saturación del mercado nacional en productos clásicos, agravado por la existencia de un exceso de oferta en determinados productos/periodos.

A32. Importante descenso del consumo de vinos a nivel nacional y europeo en los últimos años, especialmente en el segmento de los vinos de mesa, si bien los vinos de calidad acogidos a las diferentes denominaciones de origen mantienen un consumo estable.

A33. Reducción del peso de las tiendas tradicionales como canal de venta e incremento de las grandes superficies, ante los que las empresas de menor dimensión tienen un escaso poder negociador.

A34. Existencia de un elevado número de intermediarios en los canales de distribución, que implican una mayor distancia entre las empresas de explotación y transformación y el consumidor final, así como una mayor complejidad en las relaciones con la distribución.

A35. Incremento de la intensidad competitiva en el mercado de vinos con la entrada de nuevos países con vinos de una relación calidad/precio muy buena, como pueden ser Chile, Sudáfrica, Australia, EEUU y Nueva Zelanda, entre otros.

OPORTUNIDADES

O29. Incremento en el nivel de segmentación de mercado, que favorece la especialización de las empresas de menor dimensión en nichos de mercado concretos en los que pueden ser competitivos.

O30. Importante mejora de los procesos organizativos y logísticos en los mercados y canales de distribución de los productos transformados de la agricultura y la ganadería, vinculados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información que mejoran la eficiencia y la accesibilidad al consumidor final.

O31. Favorable predisposición del mercado hacia el consumo de nuevos productos de mayor valor añadido que favorecen la diferenciación de productos en base a aspectos medioambientales, de salud, etc.

O32. Creciente peso de canales más cortos y directos como las franquicias y cadenas detallistas especializadas, en detrimento de otros canales más largos basados en la presencia de mayoristas en la distribución y comercialización de frutas y hortalizas.

O33. Tendencia hacia el desarrollo de nuevos mercados de gran potencial en la industria cárnica derivado de los cambios en los hábitos de consumo y los gustos de los clientes finales, como los productos elaborados basados en carne de pavo, avestruz, canguro, codorniz,...

O34. Importancia creciente del etiquetado como elemento de garantía sobre la calidad y procedencia de los productos, especialmente en los productos cárnicos y agrícolas.

nuevas tecnologías

CANALES MÁS CORTOS Y DIRECTOS

nichos de mercado

AMENAZAS

A36. Existencia de ciertas actividades en las que existe un importante nivel de competencia desleal, derivada de la comercialización de productos al margen de las cuotas establecidas por la normativa europea, como el caso de la denominada "leche negra", que contribuye a reducir el precio de la leche en origen, reduciendo todavía más los márgenes y resultados de las explotaciones.

A37. Pérdida de competitividad frente a otras zonas geográficas de ámbito nacional y otros países de la UE debido a la elevada fragmentación y desorganización de los mercados tanto en las actividades extractivas como en las transformadoras.

A38. Elevado grado de concentración del mercado en actividades como la fabricación de piensos, donde un reducido número de grandes grupos nacionales e internacionales dominan la mayor parte del mercado, mientras que el resto de pymes y cooperativas se reparten una reducida cuota de mercado.

A39. Creciente competencia por parte de las marcas blancas y marcas propias de la gran distribución que utilizan productos como leche o agua como reclamo para atraer clientes.

A40. Desconocimiento de los vinos españoles en los mercados internacionales, donde se valoran y conocen mucho más los caldos de otros productores tradicionales, como franceses o italianos principalmente.

A41. Reducción de las barreras proteccionistas por parte de la UE aplicadas a productos agrarios, así como de las subvenciones a la exportación, si bien la realización de convenios con terceros países facilita el acceso a nuevos mercados de venta y aprovisionamiento.

A42. Incremento de los niveles de competitividad por parte de grandes multinacionales basadas en la producción y comercialización de productos modificados genéticamente, que les permiten garantizar el suministro a lo largo de todo el año y con unos niveles de precios muy bajos debidos a la obtención de elevadas economías de escala.

OPORTUNIDADES

O35. Existencia de una cierta barrera de entrada asociada con un importante grado de localismo en el mercado de diversas actividades de la cadena, con especial relevancia en el mercado de productos frescos y las aguas envasadas, con escasa presencia de marcas nacionales, si bien en los últimos años se han producido movimientos por parte de las grandes distribuidoras multinacionales que aprovechan sus redes de distribución para entrar en el segmento de las aguas con marcas propias.

O36. Incremento de la diversidad de gama y formatos de los productos, atendiendo a las tendencias del mercado como los productos desnatados, productos ecológicos, productos enriquecidos, o una mayor funcionalidad de los mismos por sus envases y embalajes.

O37. Favorables perspectivas frente a competidores de otras zonas geográficas para acceder a nuevos mercados con potencial de crecimiento, como Portugal, en mejores condiciones competitivas por razones de proximidad y afinidad sociocultural.

O38. Desarrollo de un nuevo mercado especializado para muchas empresas vinculadas con productos como la leche y sus derivados o el vino, entre otros, consecuencia del creciente desarrollo de marcas propias de los grandes distribuidores, si bien también supone un incremento de la competencia directa a otras empresas transformadoras.

O39. Favorable percepción de la imagen y calidad de los productos gallegos de la agricultura y la ganadería en el mercado nacional, que debe ser aprovechado para diferenciarse de la competencia.

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

La síntesis del diagnóstico realizado, expuesta en el epígrafe anterior, incluía 81 aspectos relacionados con el entorno (39 oportunidades y 42 amenazas) y 82 aspectos internos de las empresas de la Cadena (40 fortalezas y 42 debilidades). Con objeto de su tratamiento y posterior definición de estrategias, y dada la dificultad que supondría establecer una priorización de todas las valoraciones realizadas en dicho diagnóstico, el equipo técnico ha presentado un documento a la mesa de trabajo, en el que, tras las incorporaciones realizadas por los participantes a la misma, se han definido 20 "Factores Claves", en los que se considera que se aglutinan el conjunto de los aspectos considerados. Estos "factores clave", normalmente están definidos en un sentido "neutro" (con posibles interpretaciones tanto positivas como negativas) reflejan una síntesis de las inter-relaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico estratégico y, a su vez, son, por número y definición, variables mucho más "manejables" por parte de los participantes en la mesa de trabajo a los efectos de su priorización.

3.2. Principales comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, el equipo técnico propuso una agrupación temática de los Factores Clave, con el objeto de sistematizar y optimizar las intervenciones de los asistentes en el coloquio y mantener cierta homogeneidad en las temáticas tratadas en cada momento. La siguiente figura recoge la agrupación temática propuesta para organizar el debate y orientar los comentarios de los asistentes.

cooperación

cultura y sensibilización medioambiental

EDAD/CUALIFICACIÓN DE MANO DE OBRA

Bajo este enfoque, los asistentes fueron exponiendo de forma sintética en numerosas intervenciones los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en cada uno de los bloques temáticos para el conjunto de las actividades que componen la Cadena de Productos de la Agricultura y la Ganadería.

De forma genérica, los aspectos tratados durante el debate abierto se recogen en torno a los siguientes 5 grandes temas:

Estructura, dimensión e interrelaciones dentro de la cadena

Los temas relacionados con las características estructurales básicas que definen a la mayoría de las empresas de la cadena y que, al mismo tiempo, constituyen uno de los principales aspectos que limitan su competitividad, centraron buena parte de los comentarios de los asistentes. Así, la combinación de una **excesiva atomización empresarial** existente en la cadena con el **carácter minifundista de la mayoría de las explotaciones agrícolas y ganaderas** es percibida como la *"principal causa de la baja productividad y eficiencia de las actividades agroindustriales gallegas, que supone una importante pérdida de competitividad frente a competidores de otras zonas, donde la dimensión de las explotaciones y de las empresas es muy superior a la existente en Galicia"*.

En opinión de los asistentes, *"la **estructura demográfica y territorial en el medio rural no es eficiente**, ya que existen algunos problemas propios del entorno rural gallego como la pérdida de población continuada o la falta de un plan de ordenación del territorio y utilización del suelo que fomente la homogeneización de las cultivos y la concentración de explotaciones"*.

Por otra parte, los **niveles de productividad y rentabilidad** de la mayoría de las explotaciones e industrias transformadoras son **reducidos** *"derivado de la escasa dimensión y capacidad productiva de las mismas, con un importante peso de los costes fijos en sus escandallos de costes"*. En este sentido se puede explicar también la existencia de un *"inadecuado grado de mecanización que, por la dimensión de las explotaciones e industrias transformadoras, representa una importante infrautilización y una escasa optimización de su capacidad de usa"*.

Los asistentes también hicieron énfasis en la importancia de la **cooperación** y **las estrategias de integración vertical** como fórmula para solucionar los problemas vinculados con la atomización y la falta de dimensión de las empresas de la cadena, permitiendo mejorar sus niveles de eficiencia y competitividad de cara la mercado.

La **estructura empresarial de la cadena** de productos agrícolas y ganaderos en Galicia se caracteriza por la existencia de un importante **desequilibrio interno**. *"Existe un gran número de **explotaciones** centrados en **actividades extractivas y productoras** pero, comparativamente, existe un reducido número de **industrias transformadoras de capital gallego** que incorporen mayor valor añadido a los productos agrícolas y ganaderos básicos"*. Aún cuando pueden citarse algunas excepciones destacadas, en general en Galicia *"no existe un número suficiente de grupos empresariales adecuadamente estructurados e integrados que garanticen un nivel de competitividad adecuado en el mercado y favorezcan la estandarización de productos, lo que permitiría la obtención de importantes economías de escala"*.

En cuanto a la ***cooperación***, también es significativo, al lado de casos ejemplares, el *"**insuficiente desarrollo del cooperativismo** en las actividades agrícolas y ganaderas, que podría ser un instrumento que permitiría obtener **sinergias** y mejorar la organización de las actividades y procesos, incrementando la productividad y la eficiencia global de la cadena"*. Además, *"el **cooperativismo** podría actuar como un elemento de fijación social en el medio rural, favoreciendo el incremento de las rentas obtenidas por agricultores y ganaderos"*.

Los asistentes también detectan una *"**falta de comunicación y colaboración entre los distintos eslabones** que componen las actividades principales de la cadena, especialmente **entre las explotaciones agrícolas y ganaderas y la industria transformadora**, pero también **entre la propia industria transformadora y el eslabón de la distribución y comercialización**"*.

ordenación del territorio y utilización del suelo

Imagen, calidad de los productos e intensidad competitiva

Por lo que se refiere a los productos agroindustriales gallegos, los asistentes destacaron *"la favorable imagen que los productos gallegos tienen entre los consumidores finales, estando asociados fundamentalmente a productos de calidad"*. Sin embargo, *a pesar de ese favorable posicionamiento*, las empresas apenas *"destinan recursos y esfuerzos a desarrollar estrategias de marketing que contribuyan a consolidar esa imagen de productos de calidad diferenciada, creando marcas propias que permitan incrementar el valor añadido de esos productos"*. La imagen de los productos gallegos y la existencia de numerosas denominaciones de origen y productos con indicativo de calidad y origen geográfico protegido *"representan una gran oportunidad para el desarrollo de estrategias de diferenciación en base a intangibles como la calidad y la marca, entre otros"*. Otro de los ámbitos en los que se ha opinado que los productos gallegos deben basar sus estrategias de diferenciación es la garantía de seguridad alimentaria y trazabilidad de los productos agrícolas y ganaderos. *"La trazabilidad y garantía de seguridad alimentaria son ya una exigencia fundamental por parte del consumidor final en todos los productos alimentarios, convirtiéndose en una variable clave para diferenciar los productos y posicionarse en el mercado, de tal forma que aquellas empresas que no consigan esa distinción verán seriamente comprometida su continuidad en el mismo"*. La trazabilidad es un aspecto que afecta e interesa a todos los eslabones de la cadena, así como a otros agentes como los propios consumidores finales o las administraciones públicas, por lo que *"todos deben aunar esfuerzos para impulsar y apoyar su implantación desde los niveles iniciales del proceso, desde los agricultores y ganaderos, por sí solos tendrían grandes problemas para cumplir con las exigencias derivadas de dicho proceso, ya que en muchos casos incluso desconocen cuál es la incidencia y efectos de la implantación de sistemas que garanticen la trazabilidad sobre sus actividades"*.

Además, relacionado con la problemática de la falta de marcas propias que favorezcan la diferenciación de los productos gallegos de la cadena, *"cada vez es más intensa la presencia en los puntos de venta de marcas blancas de la gran distribución, compitiendo principalmente en base a precios bajos ante los que las empresas locales no pueden ser competitivas"*. Ante esta situación, los asistentes consideran que debería existir una mayor colaboración entre la gran distribución y las empresas transformadoras y productoras gallegas. Por ejemplo, en este ámbito de colaboración, *"se está desaprovechando una gran cantidad de información de que dispone la distribución y que permitiría a las empresas adaptar sus productos a los gustos y necesidades de los consumidores finales"*.

Por otro lado, la falta de dimensión de muchas de las empresas locales no les permite acceder a los canales de la gran distribución *"ya que, aunque consigan que sus productos sean competitivos en precios o en calidad, no tienen la capacidad productiva suficiente para garantizar el suministro continuado a los distribuidores. Además, también influyen las condiciones climáticas y ambientales existentes en Galicia, que dificultan el desarrollo de productos agrícolas durante todo el año"*. Unido a esto, en algunos casos, *"la falta de una industria transformadora suficientemente desarrollada no permite a las empresas dar salida a los excedentes de productos en fresco, potenciando la elaboración de productos de mayor valor añadido como son la conserva y los semielaborados"*.

En cuanto a la liberalización del comercio mundial y al incremento de la competencia procedente de nuevos países emergentes, los asistentes destacaron que *"la entrada en la UE de los países del este y el centro de Europa supone una amenaza ya que el nivel de precios de sus productos es muy inferior al de los productos gallegos"*. Esta amenaza *"debe ser muy analizada y considerada aunque, en la actualidad, la incidencia de esos países en el mercado nacional sea reducida porque todavía no disponen de una industria transformadora que les permita introducir productos transformados, limitándose sus posibilidades a la venta de productos no elaborados"*.

Disponibilidad y cualificación del capital humano en el ámbito rural

La problemática de la despoblación del medio rural y su repercusión sobre la disponibilidad de mano de obra para las explotaciones e industrias transformadoras con la formación y cualificación adecuada, también centró numerosos comentarios por parte de los asistentes. En este sentido, se apuntó que el descenso continuado del número de agricultores y ganaderos en buena medida se debe a la *"falta de motivación, a la desfavorable imagen social asociada a las labores propias de las actividades agrícolas y ganaderas y a otros aspectos relacionados con la calidad de vida, como pueden ser la escasa disponibilidad de vacaciones y periodos de descanso, propiciando que numerosas escuelas de formación agraria cierren ante la falta de alumnos interesados en formarse y desarrollarse profesionalmente en estas actividades"*.

Desde el punto de vista de la profesionalización en los niveles directivos y de gestión de las explotaciones y empresas transformadoras *"a nivel global existe un significativo déficit en la calidad directiva de las empresas de la cadena en Galicia, con un escaso nivel de profesionalización de la gestión de las mismas"*. Uno de los aspectos reseñados en los que la insuficiente profesionalización a nivel directivo de las empresas es más relevante hace referencia a *"la falta de formación en temas económico-financieros, que no permiten un análisis y una interpretación adecuada de los balances y cuentas de resultados ni el cálculo de ratios necesarios para las decisiones de viabilidad de las explotaciones"*.

Otra de las áreas temáticas donde la formación directiva no alcanza los niveles deseados está relacionada con *"la escasa formación en idiomas y utilización de sistemas de información para favorecer la internacionalización de las actividades y el acceso a nuevos mercados"*. Asimismo, también se destacó *"la insuficiente orientación de los directivos hacia la I+D+i para potenciar la mejora de productos y procesos, entre otros"*. Además, en el caso de las explotaciones agrarias, debe añadirse que *"en la mayoría de los casos las explotaciones están en manos de personas de edad avanzada y que el relevo generacional y acceso a la titularidad de la explotación se hace a edades próximas a los 50 años de edad"*.

Por su parte, a nivel operativo y de técnicos intermedios, también existe una *"insuficiente incorporación de capital humano con la formación y cualificación adecuada a las empresas de la cadena"*. Además, por su parte *"las empresas dedican una insuficiente atención al desarrollo de programas de formación continua para sus trabajadores, limitando así los niveles de productividad de la mano de obra empleada en las actividades de la cadena, así como a la implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales"*.

En cuanto a los aspectos relacionados con la formación reglada, los asistentes señalaron la oportunidad que representa *"la creación de nuevas titulaciones y ciclos formativos que faciliten el incremento de la disponibilidad de mano de obra y la cualificación profesional de la misma, tanto a nivel directivo como de técnicos y puestos operativos"*. A pesar de ello, en algunos casos, como por ejemplo, en las empresas de elaborados cárnicos y embutidos, *"existen problemas para encontrar mano de obra operativa cualificada, carniceros por ejemplo, debido a la inexistencia a nivel de FP de ciclos formativos especializados en estas actividades"*. Estas circunstancias ponen de manifiesto la existencia de un importante desequilibrio en cuanto a la distribución del número de alumnos entre estudios universitarios y de formación profesional, que en el caso de las actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería es todavía más significativo.

Innovación, modernización tecnológica y servicios de apoyo de la cadena

La innovación, entendida en el sentido más amplio de la palabra, y el proceso de modernización tecnológica de las instalaciones y equipamientos de las explotaciones y empresas transformadoras de la cadena también tuvieron un papel destacado en los comentarios de los asistentes a la mesa. A pesar de la *"escasa actitud proactiva de la mayoría de las empresas para liderar los procesos de modernización y apostar por la innovación anticipándose a los demandos de los consumidores, cada vez se concede más importancia a la innovación de productos, tratando de incrementar el valor añadido de los mismos y buscando la adaptación a las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad, diseño, packaging,…"*. Igualmente, *"se han producido importantes avances en la modernización de equipamientos, instalaciones y procesos productivos, si bien todavía es necesario dar continuidad a ese esfuerzo innovador para favorecer el desarrollo de nuevos productos de mayor valor añadido y mejorar la productividad y eficiencia de los procesos productivos de explotaciones e industrias agrícolas y ganaderas"*.

Sin embargo, en otros ámbitos como los sistemas de dirección, las nuevas tecnologías de la información o las herramientas de marketing, el nivel de innovación es todavía muy limitado. *"Se avanza en la innovación de productos, incrementando su valor añadido, pero es necesario modernizar también los sistemas de información y comunicación, permitiendo que su aplicación a nuevas herramientas de marketing ayude a potenciar la imagen de los productos y marcas entre los consumidores finales"*.

En cualquier caso, la existencia de una *importante red de centros tecnológicos y universidades* en Galicia representa una gran oportunidad para impulsar la innovación entre las empresas de la cadena. Sin embargo, *"por la falta de colaboración y comunicación entre el ámbito empresarial y los propios centros de investigación, en la actualidad la capacidad de innovación y aplicación práctica de proyectos de I+D disponible en todos esos centros está siendo claramente infrautilizada"*.

Por lo que respecta a otros servicios de apoyo, los asistentes destacaron la *falta de apoyo a los emprendedores* para poner en marcha proyectos empresariales innovadores. *"Es necesario un mayor conocimiento mutuo que favorezca una mayor flexibilidad, adaptación e implicación de las entidades financieras, sociedades de capital riesgo y sociedades de garantía recíproca en el desarrollo de proyectos innovadores, ya que en muchas ocasiones un proyecto innovador e inicialmente considerado como viable desde el punto de vista técnico y de mercado, no puede ser desarrollado por la falta de los avales o garantías financieras exigidas para que éste sea financiado"*. Igualmente, en el caso de pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas, *"la falta de los avales exigidos por las entidades financieras impiden, por ejemplo, que puedan comprar las volúmenes de cuota láctea que les permita un mayor crecimiento empresarial"*.

Incidencia de las normativas, políticas y actuaciones públicas sobre el desarrollo empresarial de la cadena

Las normativas y políticas con incidencia en las actividades de la cadena son, en general, percibidas por las empresas como *"complejas y poco claras, por lo que las empresas encuentran grandes dificultades a la hora de su aplicación y cumplimiento"*. Además, *"a nivel autonómico, o a nivel más local, no suele existir un plan agrario debidamente desarrollado y consensuado con las necesidades de las explotaciones y empresas transformadoras de la cadena, que permita homogeneizar los usos del suelo en las zonas rurales y la organización de los procesos productivos"*. En referencia a la PAC y a las cuotas de producción se destacó la *"problemática de los excedentes de producción y el oscurantismo que rodea la compra-venta de cuotas, que dificultan el cumplimiento de las garantías sobre la trazabilidad de los productos"*.

En cuanto al papel de las administraciones públicas en materia de ordenación del territorio y potenciación del tejido empresarial en el ámbito rural, los asistentes consideran que *"las administraciones deben orientar sus actuaciones a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo empresarial en zonas interiores, favoreciendo la fijación de la población en el medio rural, potenciando además la profesionalización de las actividades agrícolas y ganaderas"*. En ese sentido, *"desde las administraciones públicas debe potenciarse el desarrollo de nuevas actividades transformadoras y de servicios en el ámbito rural, que permitan complementar la actividad empresarial existente y favorecer la viabilidad de explotaciones agrícolas y ganaderas a tiempo parcial"*.

Por lo que respecta a las inversiones públicas en infraestructuras, los asistentes creen que *"se han producido importantes avances en las infraestructuras de comunicación en Galicia, especialmente en la red de carreteras, pero sin embargo todavía es bastante deficiente el tejido de infraestructuras de sistemas de información básicos y nuevas tecnologías en el ámbito rural, como la telefonía, el fax o el acceso a Internet y correo electrónico"*.

Por otro lado, las empresas de la cadena, especialmente las explotaciones agrícolas y ganaderas, consideran que *"existe un sentimiento de falta de apoyo por parte de las administraciones públicas a las actividades primarias de la cadena"*. Son este tipo de explotaciones las que tienen mayores problemas para garantizar su viabilidad a medio plazo, debido a la *"elevada dependencia de las subvenciones y ayudas públicas para mantener activos sus negocios, generando una alta incertidumbre sobre el crecimiento empresarial en el futuro, con las consiguientes dudas y temores por parte de entidades financieras"*.

modernización de equipamientos, instalaciones y procesos productivos

IMPORTANTE RED DE CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSIDADES

DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES TRANSFORMADORAS Y DE SERVICIO

plan agrario

3.3. Priorización de los Factores Clave

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los **20 Factores Clave** identificados para la Cadena de Productos de la Agricultura y la Ganadería, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 20 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada, siendo la valoración media del conjunto de los 20 factores clave de 3,54, si bien hay que destacar la amplitud del rango de valores obtenidos para los factores clave más prioritarios y los menos prioritarios, lo cual indica una importante tendencia hacia los valores extremos de la escala. La mitad de los factores clave obtienen una valoración superior a la media, estando tres de ellos por encima del valor 4, mientras que la otra mitad restante obtiene un valor por debajo del 3,54.

Factores Clave de la Cadena priorizados

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCA3	ELEVADO GRADO DE ATOMIZACIÓN EMPRESARIAL Y CARÁCTER MINIFUNDISTA DE LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS Y GANADERAS, QUE LIMITAN LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y GANADERAS EN GALICIA.	4,26
FCA13	TENDENCIA A UNA MAYOR ORIENTACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS DE MAYOR VALOR AÑADIDO PARA LOS CONSUMIDORES FINALES, CON EFECTOS BENEFICIOSOS SOBRE LA SALUD Y EL RESPETO AL MEDIOAMBIENTE, ENTRE OTRAS CUALIDADES.	4,21
FCA1	ESCASA DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA JOVEN Y CUALIFICADA EN EL ÁMBITO RURAL PARA EL DESARROLLO DE EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS Y GANADERAS, ASÍ COMO DE EMPRESAS TRANSFORMADORAS.	4,05
FCA2	INSUFICIENTE NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN EN LOS NIVELES DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EXPLOTACIONES, CON UN AMPLIO PORCENTAJE DE EMPRESARIOS SIN LA FORMACIÓN ADECUADA PARA ASUMIR LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y, EN ALGUNOS CASOS, CON UNA EDAD AVANZADA.	3,95
FCA6	INSUFICIENTE ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EXPLOTACIONES GANADERAS Y AGRÍCOLAS DE PEQUEÑA DIMENSIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES, ASÍ COMO PARA INCREMENTAR EL PODER NEGOCIADOR FRENTE A LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS.	3,95
FCA4	IMPORTANCIA CRECIENTE DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y TRAZABILIDAD DE LOS ALIMENTOS A LO LARGO DE TODO EL PROCESO, DESDE EL APROVISIONAMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS HASTA EL PUNTO DE VENTA FINAL.	3,89
FCA8	FAVORABLE IMAGEN ENTRE LOS CONSUMIDORES FINALES DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES GALLEGOS, PERCIBIDOS COMO PRODUCTOS NATURALES DE ALTA CALIDAD, FAVORECIDA POR EL DESARROLLO DE DIFERENTES DENOMINACIONES DE ORIGEN Y OTROS SELLOS DE GARANTÍA DE PROCEDENCIA, SI BIEN TODAVÍA ES ESCASO EL ESFUERZO DESTINADO A ESTRATEGIAS DE MARKETING POR PARTE DE LAS EMPRESAS.	3,79
FCA12	PROCESO DE MEJORA Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS DE LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS Y DE LAS INDUSTRIAS TRANSFORMADORAS, QUE PERMITE INCREMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS VINCULADAS CON LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA.	3,74
FCA20	INSUFICIENTE ORIENTACIÓN EMPRESARIAL HACIA LA I+D+I APLICADA A LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN, LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING, ENTRE OTROS.	3,68
FCA7	INCREMENTO DE LOS NIVELES DE INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE DIFERENTES ESLABONES DE LA CADENA, QUE PERMITEN ALCANZAR UNA MAYOR EFICIENCIA GLOBAL EN LA CADENA Y FACILITAN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL INTEGRAL DESDE LAS ACTIVIDADES EXTRACTIVAS HASTA LA DISTRIBUCIÓN FINAL, PASANDO POR LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN.	3,63
FCA18	INCIDENCIA DE LA PAC Y LA LIMITACIÓN DE CUOTAS A LA PRODUCCIÓN EN LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS Y EN LA EXISTENCIA DE UNA CRECIENTE COMPETENCIA DESLEAL EN EL MERCADO PROCEDENTE DE LOS EXCEDENTES DE PRODUCCIÓN SOBRE LAS CANTIDADES PERMITIDAS.	3,53

Factores Clave de la Cadena priorizados (continuación)

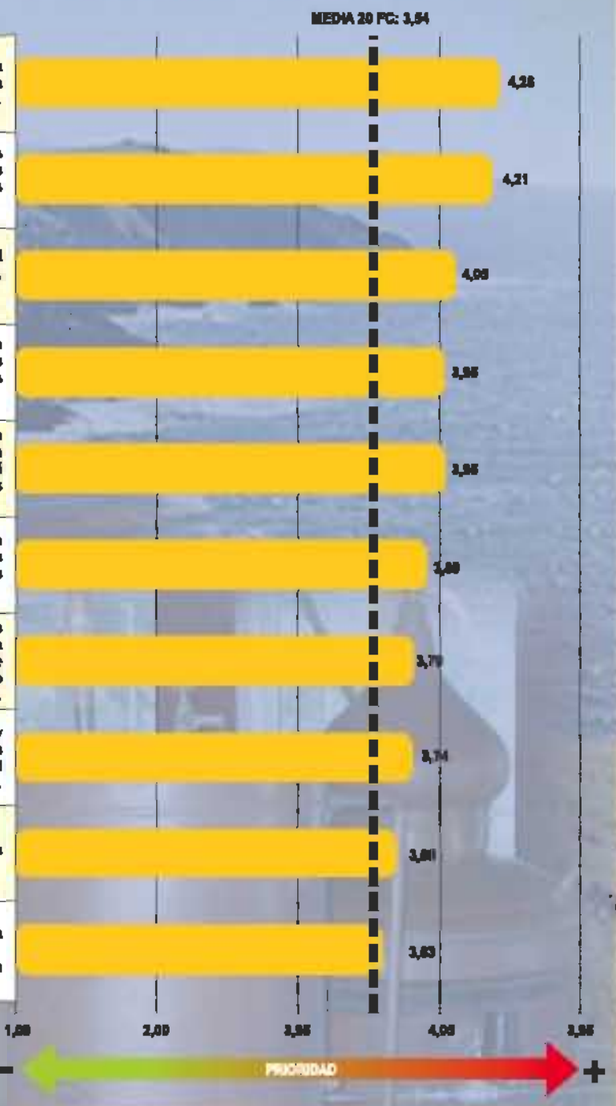
5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCA14	INSUFICIENTE DESARROLLO A NIVEL AUTONÓMICO DE INDUSTRIAS TRANSFORMADORAS GESTIONADAS POR CAPITAL GALLEGO QUE PROPICIEN QUE SE INCREMENTE EL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS PROCEDENTES DE LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS Y GANADERAS GALLEGAS.	3,42
FCA17	EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO DE SERVICIOS DE APOYO A LAS EMPRESAS DE LA CADENA PRINCIPAL, VINCULADA CON LA PRESENCIA EN GALICIA DE UNA AMPLIA RED DE CENTROS DE FORMACIÓN E I+D+I, ASÍ COMO TITULACIONES UNIVERSITARIAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y GANADERAS.	3,37
FCA5	INCIDENCIA DE LA ESCASA VOCACIÓN INTERNACIONALIZADORA DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA Y LA FALTA DE UNA DECIDIDA ACTITUD PROACTIVA Y ANTICIPATIVA PARA ADELANTARSE A LOS CAMBIOS DEL MERCADO, BUSCANDO NUEVOS MERCADOS ATRACTIVOS CON POTENCIAL QUE PERMITAN UN MAYOR CRECIMIENTO EMPRESARIAL.	3,32
FCA9	PROBLEMÁTICA DE LA PROGRESIVA LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO MUNDIAL DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES E INCREMENTO DE LA COMPETENCIA PROCEDENTE DE NUEVOS MERCADOS EMERGENTES CON PRODUCTOS DE UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO.	3,32
FCA19	INSUFICIENTE GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN (TIC'S) ENTRE LAS EMPRESAS DE LA CADENA EN LOS ÁMBITOS RURALES, CON UN ESCASO DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS QUE PERMITAN EL ACCESO A ESOS SERVICIOS DE FORMA ADECUADA.	3,26
FCA15	INCIDENCIA DE UNA INSUFICIENTE CULTURA Y SENSIBILIZACIÓN MEDIOAMBIENTAL POR PARTE DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE LA CADENA EN EL MARCO DE UN CONTINUADO INCREMENTO DE LAS EXIGENCIAS DERIVADAS DE LAS NORMATIVAS MEDIOAMBIENTALES POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.	3,16
FCA11	EFECTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN TERRESTRES (RED DE CARRETERAS Y FERROCARRIL) Y MARÍTIMAS (PUERTOS) SOBRE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y GANADEROS, ASÍ COMO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.	3,00
FCA10	PROGRESIVA REDUCCIÓN DEL VOLUMEN DE AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS DESTINADAS A LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS Y GANADERAS, CON INCIDENCIA EN LA ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA DE DICHAS EXPLOTACIONES, ASÍ COMO EN SU VIABILIDAD A MEDIO Y LARGO PLAZO.	2,84
FCA16	ESCASO NIVEL DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, ASOCIADO AL CARÁCTER FAMILIAR DE LA MANO DE OBRA EMPLEADA EN LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS Y GANADERAS.	2,37

En la siguiente figura se ilustran los 10 Factores Clave con una valoración superior a la media del conjunto de los 20 Factores Clave propuestos.

Cadena de Productos de la Agricultura y la Ganadería
10 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS

FCA3	Elevado grado de atomización empresarial y carácter minifundista de las explotaciones agrícolas y ganaderas, que limitan la eficiencia y productividad de las actividades agrícolas y ganaderas en Galicia.	4,26
FCA13	Tendencia a una mayor orientación hacia la innovación de productos de mayor valor añadido para los consumidores finales, con efectos beneficiosos sobre la salud y el respeto al medianbiente, entre otras cualidades.	4,21
FCA1	Escasa disponibilidad de mano de obra joven y cualificada en el ámbito rural para el desarrollo de explotaciones agrícolas y ganaderas, así como de empresas transformadoras.	4,05
FCA2	Insuficiente nivel de profesionalización en los niveles de dirección y gestión de las explotaciones, con un amplio porcentaje de empresarios sin la formación adecuada para asumir la dirección de las organizaciones y, en algunos casos, con una edad avanzada.	3,95
FCA8	Insuficiente orientación hacia el desarrollo de acuerdos de cooperación entre explotaciones ganaderas y agrícolas de pequeña dimensión para optimizar la utilización de equipamientos e instalaciones, así como para incrementar el poder negociador frente a las empresas transformadoras.	3,95
FCA4	Importancia creciente de los sistemas de gestión de calidad para garantizar la seguridad alimentaria y trazabilidad de los alimentos a lo largo de todo el proceso, desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta el punto de venta final.	3,80
FCA9	Favorable imagen entre los consumidores fianles de los productos agroindustriales gallegos, percibidos como productos naturales de alta calidad, favorecida por el desarrollo de diferentes denominaciones de origen y otros sellos de garantía de procedencia, si bien todavi aes escaso el esfuerzo destinado a estrategias de márketing por parte de las empresas.	3,79
FCA12	Proceso de mejora y modernización tecnológica de las instalaciones y equipamientos de las explotaciones agrarias y de las industrias transformadoras, que permita incrementar los niveles de productividad y eficiencia de lais empresas vinculadas con las actividades de la cadena.	3,74
FCA20	Insuficiente orientación empresarial hacia la I+D+i aplicada a los sistemas de dirección, los modelos de organización y las herramientas de márketing, entre otros.	3,61
FCA7	Incremento de los niveles de integración vertical entre diferentes eslabones de la cadena, que permitenalcanzar una mayor eficiencia global en la cadena y que facilitan la implantación de sistemas de control integral desde las actividades extractivas hasta la distribución final, pasando por los procesos de transformación.	3,63



En la priorización resultante de los Factores Clave se percibe la relación directa con los temas más reiterados en la sesión, si bien se nota una mayor preocupación por los temas relacionados con la estructura y dimensión empresarial, así como por la disponibilidad y profesionalización del capital humano.

El factor clave considerado más prioritario, con una valoración media de 4,26 es el relativo a la incidencia de la elevada atomización empresarial y carácter minifundista de las explotaciones agrícolas y ganaderas sobre la eficiencia y productividad de las mismas (FCA 3).

A continuación, y con una valoración también superior a 4, se sitúan la creciente orientación hacia la innovación de productos de mayor valor añadido para el consumidor final (4,21) y la escasa disponibilidad de mano de obra joven y cualificada en el medio rural tanto para el desarrollo de explotaciones agrícolas y ganaderas como de industrias transformadoras (4,05) (FCA 13 y FCA 1, respectivamente).

4.1. Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias

En la figura anexa se representa de forma resumida el proceso metodológico realizado para el diseño de Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias. Así, a partir de un proceso de análisis inicial se realizó una síntesis del Diagnóstico Estratégico para el conjunto de la Cadena. Esta síntesis sirvió de base para identificar los Factores Clave del Diagnóstico. El debate y la priorización de los Factores Clave, realizada en la primera sesión de la mesa, permitió realizar una agrupación de los mismos en torno a grandes áreas temáticas y que se incluyeron en el informe final de dicha mesa.

Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos Ejes Estratégicos que agrupan temáticamente las propuestas de Estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Productos de la Agricultura y la Ganadería.

El siguiente esquema ilustra los 6 Ejes Estratégicos en los que se han agrupado las 33 estrategias propuestas.

A continuación, se comenta brevemente el contenido y la justificación de cada uno de los Ejes Estratégicos diseñados, así como cada una de las estrategias propuestas por el equipo técnico que, posteriormente, se propusieron a la mesa de trabajo para su matización y priorización. Para cada estrategia se relacionan los factores clave en los que se sustentan dichas estrategias.

EE 1. COOPERACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En el ámbito de las actividades relacionadas con esta cadena en Galicia, donde existe un elevado número de pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas, el impulso del cooperativismo y de los procesos de concentración representa una de las principales líneas de actuación de cara al futuro para mejorar la eficiencia y competitividad de dichas explotaciones y mantener una situación económico-financiera estable y que garantice su viabilidad a medio y largo plazo. Asimismo, también es necesario considerar la importancia de potenciar una mayor integración que favorezca la creación de grupos empresariales o bien en su caso, fomentar un mayor espíritu de cooperación entre todos los agentes que participan en la cadena. Así, por un lado, se pueden desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de un mismo eslabón de la cadena para generar sinergias y mejorar su rentabilidad. Además, también es posible que la cooperación se extienda a empresas de otros eslabones de la cadena principal, favoreciendo la mejora de la comunicación entre productores, transformadores y distribuidores/comercializadores. Por otro lado, desde el punto de vista conjunto de la cadena también es necesario potenciar la cooperación de las empresas de la cadena principal con otras de suministros complementarios, maquinaria y servicios de apoyo.

EE 1. E1 Impulsar el cooperativismo que posibilite la incorporación de pequeños agricultores y ganaderos a agrupaciones societarias como medio para mejorar la eficiencia de sus actividades e incrementar su calidad de vida en el medio rural. Factores clave relacionados: FCA3, FCA6, FCA10.

EE 1. E2 Impulsar procesos de concentración para incrementar la dimensión económica y social de las explotaciones agrícolas y ganaderas, mejorando su productividad, viabilidad económico-financiera y competitividad. Factores clave relacionados: FCA3, FCA6, FCA10, FCA12.

EE 1. E3 Impulsar el desarrollo de la cooperación e integración vertical que favorezcan los acuerdos y, en su caso, la creación de grupos empresariales con mayor capacidad competitiva en el mercado. Factores clave relacionados: FCA3, FCA6, FCA7, FCA14.

EE 1. E4 Impulsar acuerdos de cooperación entre explotaciones y empresas de un mismo subsector productivo, desarrollando actividades de forma conjunta que mejoren su competitividad y posicionamiento en el mercado. Factores clave relacionados: FCA3, FCA6, FCA8.

EE 1. E5 Potenciar la cooperación entre distintos eslabones de la cadena principal, impulsando acuerdos entre actividades productoras, transformadoras y de distribución/comercialización. Factores clave relacionados: FCA6, FCA7, FCA8, FCA14.

EE 1. E5 Fomentar una mayor cooperación entre las empresas de la cadena principal y las actividades de las cadenas de equipamientos, suministros complementarios y servicios de apoyo que permitan optimizar la eficiencia del conjunto de la cadena. Factores clave relacionados: FCA3, FCA6, FCA11, FCA17.

cooperativismo

integración vertical eficiencia

Foro caixanova de estrategias empresariales
Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de productos de agricultura y ganadería

EE 2. DISPONIBILIDAD Y CUALIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El proceso continuado de envejecimiento de la población y los movimientos migratorios que están llevando al abandono del medio rural suponen grandes inconvenientes para el desarrollo de explotaciones y empresas transformadoras en las zonas interiores de Galicia. Por todo ello, se deben impulsar medidas que faciliten el acceso de los jóvenes con una adecuada cualificación a la titularizad de las explotaciones y puestos directivos de las empresas de la cadena. En ese sentido, es necesario avanzar en la mejora del prestigio e imagen social de las profesiones relacionadas con la actividad agrícola y ganadera, que ayuden a los jóvenes a percibir las grandes posibilidades de desarrollo profesional existentes en el ámbito rural. Asimismo, el incremento de los niveles de profesionalidad en los directivos de las empresas y explotaciones propiciaría una mayor capacidad para afrontar los retos de la innovación y la internacionalización de las actividades, entre otros aspectos, apoyándose en una mayor visión estratégica del negocio. Por otra parte, es necesario promover la realización de estudios que ayuden a analizar y diagnosticar las principales necesidades formativas en el conjunto de la cadena, favoreciendo la adaptación de los itinerarios educativos, tanto en la formación reglada como en los programas de formación continua, a las carencias detectadas en la oferta de mano de obra disponible en la actualidad.

EE 2. E1 Favorecer el acceso de los jóvenes a la titularidad de las explotaciones, apoyando el relevo generacional en las actividades agrícolas y ganaderas. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA3, FCA10, FCA16.

EE 2. E2 Fomentar entre las nuevas generaciones las posibilidades de una agricultura y ganadería competitivas como profesión de interés, revitalizando la imagen social de la formación en el ámbito de las actividades agrarias. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA10.

EE 2. E3 Impulsar una mayor profesionalización de los niveles directivos de las explotaciones y las empresas transformadoras, potenciando una mayor mentalidad empresarial con visión estratégica y orientación hacia nuevos mercados, entre otros aspectos. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA5, FCA16.

EE 2. E4 Impulsar estudios orientados a definir las necesidades de formación en las explotaciones, empresas transformadoras y comercializadoras/ distribuidoras de la cadena, ayudando a reducir la falta de disponibilidad de mano de obra cualificada en el medio rural y la adecuación de la formación reglada a esas necesidades, tanto en el ámbito universitario como en la formación profesional. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA17.

EE 2. E5 Fomentar una mayor sensibilización en las empresas de la cadena sobre la importancia de la participación en programas de formación continua, con especial orientación a los sistemas de información, gestión de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA15, FCA16.

RELEVO GENERACIONAL

PROFESIÓN

formación continua

EE 3. IMAGEN, MARCA Y ESTRATEGIAS DE MÁRKETING

Es necesario promover entre las empresas y demás organismos públicos y privados vinculados con la cadena una mayor orientación hacia el desarrollo de estrategias de marketing que ayuden a mejorar la imagen de los productos agroindustriales gallegos, incrementando la notoriedad de sus marcas entre los consumidores finales. Esa mejora de la imagen debe favorecer un mayor grado de fidelización y una mejora de la posición competitiva de las empresas, permitiendo desarrollar estrategias de diferenciación en base a atributos como la calidad, el carácter natural y ecológico de los productos o el origen geográfico de los mismos, entre otros factores. De forma complementaria, se deben mejorar los canales de información con los mercados, tanto para obtener información sobre las tendencias y cambios en los gustos de los consumidores que permitan la adaptación y desarrollo de nuevos productos en función de esas preferencias, como para incrementar la confianza y el consumo de los productos agroindustriales gallegos por parte de los clientes, proporcionándoles mayor información, por ejemplo, sobre la composición o las características nutritivas y funcionales de los productos ofertados.

EE 3. E1 Potenciar la diferenciación de los productos agroindustriales gallegos en base a la imagen de productos de calidad reconocida, productos naturales y ecológicos, identificándolos a través de sellos y distintivos de calidad propios. Factores clave relacionados: FCA4, FCA8, FCA13, FCA20.

EE 3. E2 Impulsar estrategias de marketing orientadas a potenciar el origen geográfico de los productos como elemento de diferenciación. Factores clave relacionados: FCA8, FCA9, FCA13, FCA20.

EE 3. E3 Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing orientadas a conseguir una mayor notoriedad de marca de los productos elaborados por las empresas transformadoras. Factores clave relacionados: FCA8, FCA9, FCA13, FCA20.

EE 3. E4 Impulsar campañas de comunicación que aporten una mayor información al mercado sobre características esenciales de los productos agroindustriales como composición, cualidades nutricionales o funcionalidad, entre otros, que incrementan el grado de confianza y su consumo. Factores clave relacionados: FCA5, FCA8, FCA9, FCA13, FCA19, FCA20.

EE 3. E5 Propiciar la realización de estudios sobre la demanda y nuevas tendencias de consumo, mediante una actitud proactiva, para favorecer la adaptación y desarrollo de nuevos productos acordes con esas tendencias del mercado. Factores clave relacionados: FCA5, FCA8, FCA19, FCA20.

EE 4. CALIDAD, TRAZABILIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

Los aspectos relacionados con la calidad, la trazabilidad y la seguridad alimentaria se han convertido en un eje fundamental al que las empresas de esta cadena deben prestar cada vez mayor importancia, constituyendo ya en la actualidad factores básicos sin los cuales los productos agroindustriales tienen enormes dificultades para acceder a los canales de distribución y poder competir en un mercado donde las exigencias de los consumidores al respecto son cada vez mayores. Ante esta situación es necesario que las empresas gallegas de la cadena se impliquen decididamente en la implantación y modernización de los sistemas de gestión de calidad, que favorezcan el incremento de las garantías sobre la trazabilidad y seguridad alimentaria de sus productos, así como la mejora de los sistemas de autocontrol integral a lo largo de todos los eslabones que intervienen en el proceso de producción, transformación y comercialización de productos agroindustriales. Para ello, también se deben impulsar medidas orientadas a sensibilizar, formar e informar especialmente a pequeños agricultores y ganaderos sobre la importancia de estos aspectos, así como para ayudarlos y asesorarlos en la implantación de dichos sistemas en sus explotaciones.

EE 4. E1 Impulsar la normalización y homogeneización de las calidades de los productos, favoreciendo una mayor capacidad de negociación con las grandes cadenas de distribución. Factores clave relacionados: FCA4, FCA7, FCA8, FCA13.

EE 4. E2 Potenciar la incorporación de procesos de autocontrol a lo largo de toda la cadena que garanticen la trazabilidad y seguridad alimentaria de los productos agrícolas y ganaderos. Factores clave relacionados: FCA4, FCA7, FCA11, FCA12, FCA13.

EE 4. E3 Fomentar el conocimiento y sensibilización, especialmente de agricultores y ganaderos, sobre los sistemas de trazabilidad, favoreciendo también la sensibilización de transformadores y distribuidores. Factores clave relacionados: FCA4, FCA14, FCA16, FCA18.

EE 4. E4 Propiciar una mayor información al consumidor sobre la importancia de la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria en los productos agroindustriales, favoreciendo el incremento de la demanda de esos atributos desde el mercado. Factores clave relacionados: FCA4, FCA8, FCA19.

EE 4. E5 Favorecer la implantación de sistemas de gestión de calidad entre las empresas de la cadena, con el cumplimiento de las especificaciones adecuadas para garantizar la calidad de los productos obtenidos de los procesos de producción, transformación y comercialización. Factores clave relacionados: FCA4, FCA7, FCA8, FCA9.

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de productos de agricultura y ganadería

EE 5. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

Es necesario promover entre las empresas de la cadena una mayor orientación hacia la innovación y la modernización tecnológica de sus instalaciones y equipamientos como vía para mejorar su productividad y eficiencia, permitiendo también una mejora de su posición y favoreciendo la consecución de nuevas ventajas competitivas. En ese sentido, la innovación, además de centrarse en la búsqueda de nuevos productos y en el incremento del valor añadido de los actuales, debe tratar de aportan también mejoras en las estructuras y procesos productivos, fomentando una mayor implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Por otro lado, dichas mejoras deben permitir incrementar la capacidad de transferencia tecnológica y de acceso de los productos agroindustriales gallegos a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Esa orientación por parte de las empresas hacia la I+D+I debe ser complementada con un aprovechamiento mayor de la capacidad innovadora existente en los centros tecnológicos y de investigación, que favorezcan la aplicación efectiva de los avances realizados en dichos centros. Asimismo, es necesario desarrollar nuevos instrumentos financieros que se adapten a las necesidades de les empresas, permitiendo la inversión en bienes de equipo, la modernización de las instalaciones y la puesta en marcha de proyectos empresariales innovadores.

EE 5. E1 Impulsar la innovación de las estructuras organizativas, potenciando el redimensionamiento de las explotaciones y de las empresas transformadoras y la mejora de la organización de la producción, permitiendo una mayor eficiencia de los procesos productivos. Factores clave relacionados: FCA3, FCA11, FCA12, FCA20.

EE 5. E2 Potenciar la innovación orientade al desarrollo de nuevos productos transformados que incorporen un mayor valor añadido y posibiliten nuevas aplicaciones en el mercado de los productos actuales, con especial consideración de la bio y nano tecnología. Factores clave relacionados: FCA12, FCA13, FCA14.

EE 5. E3 Potenciar la implantación de TIC's y la mejora de los sistemas de información en las empresas de la cadena. Factores clave relacionados: FCA7, FCA10, FCA11, FCA19, FCA20.

EE 5. E4 Impulsar el desarrollo de nuevos productos financieros adaptados a las necesidades de las empresas que faciliten la puesta en marcha de proyectos innovadores. Factores clave relacionados: FCA10, FCA12.

EE 5. E5 Favorecer la innovación de productos y procesos agroindustriales gallegos para la penetración en nuevos mercados, con especial interés en el fomento de la actividad en los mercados internacionales. Factores clave relacionados: FCA5, FCA9, FCA12.

EE 5. E6 Potenciar el desarrollo de mecanismos que favorezcan la transferencia de la tecnología entre diferentes actividades de la cadena. Factores clave relacionados: FCA5, FCA11, FCA12, FCA17.

EE 5. E7 Promover un mayor aprovechamiento de los centros tecnológicos para el desarrollo de proyectos de I+D+I y su aplicación al ámbito de las empresas de la cadena, tanto en el desarrollo de nuevos productos como en la mejora de los procesos productivos. Factores clave relacionados: FCA11, FCA13, FCA14, FCA17.

innovación

centros tecnológicos

EE 6. DESARROLLO RURAL

Alcanzar un mayor desarrollo económico y social del medio rural en Galicia es un objetivo que, en gran medida, está inevitablemente vinculado con la capacidad de mejora de las actividades agrícolas y ganaderas, ya que éstas representan el sustento básico de la mayoría de la población en las zonas interiores. Bajo esa premisa, se deben impulsar iniciativas para mejorar la organización del territorio, favoreciendo la concentración de explotaciones, así como la mejora de las infraestructuras de acceso, equipamiento energético o de telecomunicaciones, entre otras. Pero además de las explotaciones agrarias, es necesario potenciar la implantación y desarrollo de nuevas actividades empresariales, como industrias transformadoras de productos agrícolas y ganaderos, servicios de apoyo o actividades complementarias, que favorezcan la fijación de le población en el medio rural, siempre teniendo en cuenta los criterios de desarrollo sostenible y respeto al medioambiente. Asimismo, también debe avanzarse en temas de regulación de la competencia vinculados con la existencia de desequilibrios entra oferta y demanda, así en afrontar las incidencias de la PAC sobre la viabilidad de las explotaciones.

EE 6. E1 Impulsar desde las administraciones públicas actuaciones orientadas a promover una mayor ordenación del territorio en el ámbito rural, favoreciendo la concentración de las explotaciones y la homogeneización de cultivos con criterios de estabilidad de las agrupaciones resultantes. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA3, FCA10.

EE 6. E2 Potenciar las actividades agroindustriales como base para el desarrollo sostenible del medio rural, favoreciendo, entre otros, las mejoras de la fiscalidad, estímulos financieros, la innovación, la formación y la implantación de sistemas de gestión medioambiental. Factores clave relacionados: FCA10, FCA13, FCA14, FCA15.

EE 6. E3 Promover la mejora de las infraestructuras de accesibilidad, el equipamiento (energía, telecomunicaciones,...) y acceso generalizado a las nuevas tecnologías en el medio rural. Factores clave relacionados: FCA1, FCA11, FCA19.

EE 6. E4 Potenciar el rejuvenecimiento y la fijación de la población a un nivel acorde con las posibilidades del medio rural, favoreciendo la instalación de jóvenes agricultores en las zonas interiores, mediante el apoyo al establecimiento de actividades complementarias a las agroindustriales. Factores clave relacionados: FCA1, FCA2, FCA10, FCA17.

EE 6. E5 Incremento de las medidas orientadas a limitar las repercusiones negativas de la PAC sobre la competitividad de la cadena, con especial atención a la regulación de los desequilibrios de producción/demanda y a la competencia desleal. Factores clave relacionados: FCA5, FCA10, FCA18.

accesibilidad

estímulos financieros

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de productos de agricultura y ganadería

En el siguiente cuadro de matriz de cruces aparecen representadas todas las relaciones existentes entre los 20 Factores Clave priorizados por los asistentes a la primera mesa de trabajo y los 6 Ejes Estratégicos presentados anteriormente, lo cual permite determinar la trazabilidad del proceso de diseño de dichos Ejes y de las Estrategias relacionadas con cada uno de ellos.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE	EJES ESTRATÉGICOS					
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FCA1		√				√
FCA2		√				√
FCA3	√	√			√	√
FCA4			√	√		
FCA5		√	√		√	√
FCA6	√					
FCA7	√			√	√	
FCA8	√		√	√		
FCA9			√	√	√	
FCA10	√	√			√	√
FCA11	√			√	√	√
FCA12	√			√	√	
FCA13			√	√	√	√
FCA14	√			√	√	√
FCA15		√				√
FCA16		√		√		
FCA17	√	√			√	√
FCA18				√		√
FCA19			√	√	√	√
FCA20			√		√	

4.2. Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la Mesas 2-3

El coloquio en el que participaron todos los asistentes generó numerosos comentarios en torno a prácticamente todas las estrategias propuestas, si bien los ámbitos del desarrollo rural y la disponibilidad y cualificación del capital humano tuvieron una mayor incidencia.

En los apartados que siguen, se presentan de forma sintética y agrupada, en base a los 6 Ejes Estratégicos, los comentarios y conclusiones más relevantes del coloquio.

Cooperación para mejorar la eficiencia de la estructura empresarial

Los comentarios relacionados con el **papel de la cooperación en el incremento de la capacidad competitiva de las empresas gallegas de la cadena** fueron numerosos y variados por parte de los asistentes. Así, se apuntó la necesidad de impulsar desde las cooperativas ***"procesos de concentración que permitan aumentar la productividad de las explotaciones agrícolas y ganaderas, especialmente en el caso de pequeños productores con dificultades para subsistir de forma independiente"***. Esta integración de pequeñas explotaciones en las cooperativas supondría además disfrutar de otras ventajas como pueden ser ***"alcanzar una mayor estabilidad económico-financiera, creación de riqueza y acceso a los servicios que ofrecen las cooperativas a sus asociados, permitiéndoles incrementar su calidad de vida"***.

Asimismo, se valora que el movimiento cooperativo ha supuesto, ***"por un lado, un aumenta del volumen de producción final y, por otro lado, un descenso de la mano de obra directamente ocupada en las explotaciones, repercutiendo en un incremento de la productividad de las mismas"***. En opinión de los asistentes, ***"las propias cooperativas deberían impulsar procesos de diversificación orientados al desarrollo de productos transformados de mayor valor añadido aprovechando y reorientando la disponibilidad de esa mano de obra excedentaria de los procesos de agrupación de explotaciones, favoreciendo así la creación de grupos empresoriales integrados verticalmente y el desarrollo de industrias transformadoras gallegas"***.

Además, la cooperación y el asociacionismo también son percibidos como una alternativa para que los productores mejoren su posición competitiva frente a las grandes distribuidoras, incrementando su capacidad negociadora. ***"Es necesario que exista una comunicación más fluida entre distintas cooperativas para favorecer la transmisión de experiencias empresariales exitosas y posibilitar el desarrollo de acuerdos de colaboración en actividades de comercialización conjunta y acceso al mercado, potenciando la presencia de los productos agroindustriales gallegos en los puntos de venta de la gran distribución, favoreciendo así el incremento de su consumo"***. Otros campos en los que se pueden desarrollar acuerdos de cooperación entre productores y también entre industrias transformadoras que permitan generar economías de escala son ***"los relacionados con los procesos de aprovisionamiento de materias primas, utilización/adquisición de maquinaria, desarrollo de proyectos de I+D+i, entre otros"***.

Por otro lado, también se contempló la posibilidad de **desarrollar acuerdos con empresas de otras actividades empresariales** para potenciar el consumo de los productos agroindustriales gallegos. ***"Debe tratar de aprovecharse el tirón del turismo rural en Galicia, llegando a acuerdos con casas rurales y restaurantes de las zonas próximas para incrementar la presencia de los productos agroindustriales típicos de la comarca en las cartas y menús, fomentando su consumo entre los visitantes, además de actuar como herramienta de marketing y promoción en los mercados de procedencia de esos visitantes"***.

Disponibilidad y cualificación del capital humano

Por lo que respecta a los aspectos relacionados con el factor humano en las actividades agroindustriales gallegas, los comentarios de los asistentes se centraron en la falta de población en el medio rural, la desfavorable imagen social de las profesiones relacionadas con el campo y los problemas de liderazgo en las explotaciones y empresas transformadoras, principalmente.

El proceso continuado de despoblación de las zonas rurales gallegas supone un *"problema para las explotaciones y empresas del medio rural ya que cada vez hay un menor número de personas dispuestas a dedicarse a la actividad agraria"*. Si bien en esta situación también tiene una especial incidencia una cultura social adversa a las profesiones ligadas al campo. *"Es necesario poner en marcha iniciativas orientadas a crear una cultura y formación desde los primeros niveles educativos que potencie el prestigio y la imagen de estas actividades como profesiones"*. Además de promover un mayor reconocimiento social de las profesiones agrícolas y ganaderas *"la formación también debe orientarse a difundir información sobre la mejora de la calidad de vida de la población en los ámbitos rurales con el objetivo de fomentar y favorecer el acceso de los jóvenes a las actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería"*.

En opinión de los asistentes se deben impulsar medidas que ayuden a superar la falta de personal cualificado para el desarrollo de explotaciones agrícolas y ganaderas en el medio rural. Durante los últimos años se ha producido *"un continuado descenso del número de alumnos en carreras universitarias y ciclos de formación profesional vinculados con las actividades de la cadena, como veterinarios, ingenieros agrónomos o capataces agrícolas, entre otros"*. Asimismo, *"los jóvenes que participan en cursos de formación en las escuelas de capacitación agraria no tienen los conocimiento suficientes en aspectos económico-financieros, materia de gran importancia para analizar y posibilitar la adecuada viabilidad a medio y largo plazo de sus explotaciones"*.

Desde el punto de vista de la profesionalización de los niveles directivos tanto de las explotaciones como de las empresas transformadoras, *"la insuficiente cualificación y formación de los niveles directivos representa una falta de visión estratégica que limita la capacidad competitiva de esas explotaciones y empresas"*. Además, ligada a esta escasa profesionalización en los puestos directivos se evidencia cierta *"falta de liderazgo en el medio rural que permita impulsar la modernización y el desarrollo de las actividades agroindustriales gallegas, si bien las cooperativas pueden realizar esa función entre todos sus asociados y ampliarlo a otros ámbitos en cooperación con otras agrupaciones"*.

PROFESIONALIZACIÓN DE LOS NIVELES DIRECTIVOS

Imagen, marca y estrategias de márketing

Los comentarios relacionados con el desarrollo de estrategias de marketing y la mejora de la imagen y las marcas de los productos agroindustriales gallegos también fueron el centro de numerosos comentarios por parte de los presentes en la sesión, para quienes *"mientras que hace unos años se producía para vender hoy en día es fundamental conocer lo que demanda el mercado para luego poder adaptar la producción a las exigencias, gustos y necesidades de los consumidores en aspectos como la calidad, la trazabilidad, la presentación, el etiquetado y envasado, entre otros"*. Para ello es de gran importancia que *"las empresas actúen con una clara vocación anticipativa y cuenten con un sistema de información y herramientas adecuadas que permitan detectar esas tendencias en el mercado, facilitando a través de la anticipación a las necesidades de dicho mercado la creación de un mayor valor añadido que mejore su posición competitiva e incluso sea fuente de ventajas competitivas"*.

En general, todos se mostraron de acuerdo en que es necesario *"impulsar estrategias de marketing orientadas a obtener un mayor aprovechamiento de la favorable imagen de los productos agroalimentarios gallegos en los mercados, tratando, en la medida de lo posible, de ampliar esa imagen a nuevos productos agrícolas y ganaderos sin que ello interfiera en la imagen de los productos que actualmente están asociados a ella"*.

En ese sentido, ante las dificultades que encuentran algunos de los productos de la cadena para desarrollar estrategias de diferenciación, ya que son percibidos por el consumidor final como productos genéricos o marcas blancas, *"se pueden potenciar desde las denominaciones de origen actuaciones que destaquen la procedencia geográfica como un aspecto diferenciador significativo y que favorezca la incorporación de un mayor valor añadido a esos productos"*.

De forma complementaria a esa imagen de productos gallegos, *"las empresas deben destinar mayores recursos y esfuerzos a buscar la mejora de la imagen de sus productos a través de la potenciación de sus marcas propias, fomentando un mayor grado de fidelización de los consumidores finales a la marca y la obtención de una ventaja competitiva basada en la imagen de marca y una identidad corporativa propia que la diferencie de otros productos de marca blanca"*.

Por otra parte, también es importante que las empresas conozcan y analicen todas las posibilidades en cuanto a los canales de distribución utilizados para poner sus productos en el mercado. *"Si bien los grandes distribuidores permiten llegar a un gran número de consumidores, el desarrollo de estrategias de marketing orientadas hacia otros canales alternativos como los canales especializados, tiendas delicatessen o el canal HORECA (a través de promociones y acuerdos con cocineros, por ejemplo), también representan alternativas con grandes posibilidades para el crecimiento de los productos agroindustriales gallegos"*.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

ventajas competitivas ventajas competitivas ventajas competitivas ventajas competitivas

Calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria

En general, los asistentes manifestaron que, en su opinión, **la calidad, la trazabilidad y la seguridad alimentaria en el conjunto de los productos agroindustriales** son atributos imprescindibles para poder mantenerse dentro del mercado. *"La calidad en todos los productos agroalimentarios hoy en día ya no se percibe como un elemento de diferenciación, sino que es necesario contar con unos productos cuyo nivel de calidad sea suficientemente alto como para que sea aceptado por el consumidor, de tal forma que aquellos productos que no alcancen ese nivel de calidad exigible se quedan completamente fuera del mercado".*

Sin embargo, *es en las pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas donde se perciben mayores dificultades para conseguir implantar los sistemas de gestión de calidad* y otras herramientas que permitan garantizar la trazabilidad de los productos obtenidos en ellas. *"Desde las administraciones y las propias cooperativas se deben impulsar ayudas orientadas a facilitar la implantación de procesos de autocontrol que garanticen la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria de las materias primas y productos obtenidos en aquellas explotaciones con menor capacidad para incorporarlos a sus procesos de forma independiente"*. Asimismo, es necesario también en algunos casos *"mentalizar a los productores con menor formación sobre una mayor sensibilización y conocimiento respecto a la importancia de que sus productos incorporen etiquetas y otros distintos de calidad que permitan a los consumidores disponer de las máximas garantías sobre la calidad, trazabilidad y seguridad de los productos consumidos"*.

Por otro lado, también se produjeron comentarios sobre el papel normativo y de control de la administración pública en materia de trazabilidad y seguridad alimentaria. *"Las administraciones públicas deben intensificar las medidas de supervisión y control para que se cumplan de forma estricta todos los requerimientos relativos a la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria de los productos agroindustriales"*. En ese sentido, los asistentes afirmaron que *"además de incrementar la información y la sensibilización de las empresas, la implantación de medidas coercitivas y, en su caso, acciones sancionadoras ejemplares son las que siempre permiten obtener unos mejores resultados"*.

sensibilización y conocimiento

supervisión y control

ETIQUETAS Y OTROS DISTINTOS DE CALIDAD

Innovación y modernización tecnológica

En referencia a los temas relacionados con la **innovación y la modernización tecnológica de las explotaciones y empresas transformadoras de la cadena**, los comentarios de los asistentes se centraron principalmente en la necesidad de propiciar una mayor innovación de productos, si bien también se apuntó la importancia de avanzar en la **innovación de procesos y estructuras organizativas**, así como en el **desarrollo de nuevos servicios de apoyo y productos financieros** que permitan incrementar la capacidad innovadora y el desarrollo de proyectos empresariales innovadores que supongan un impulso de la actividad económica, especialmente en el medio rural.

Por lo que respecta a la innovación de productos, *"además de adaptar los productos a las exigencias del mercado en aspectos como la trazabilidad, la ecología, la salud, entre otros, es necesario que las explotaciones y empresas transformadoras traten de ser innovadores y creativos en sus estrategias de marketing para diferenciar sus productos en otras cualidades como la presentación del producto, el diseño de los envases y embalajes o el packaging, por ejemplo, que permitan incrementar el valor añadido de los productos"*. En ese sentido las empresas deben tratar de *"aprovechar las ventajas de herramientas como el benchmarking para aplicar a los productos agroindustriales propios de Galicia aquellas tendencias y cualidades obtenidas a través del seguimiento o otras empresas, incluso grupos multinacionales"*.

Por otro lado, también se incidió en la importancia de cerrar los ciclos productivos con la creación de nuevas industrias transformadoras. Se debe *"fomentar un mayor que permitan disponer de una mayor capacidad de innovación en productos transformados, favoreciendo así también una mayor valorización de las materias primas y productos naturales obtenidos en Galicia para su aplicación a la industria transformadora"*. En cualquier caso, el desarrollo de la industria transformadora en el medio rural debería estar vinculado principalmente al *"aprovechamiento y puesta en valor de los recursos endógenos propios de cada una de las comarcas en las que se implanten dichas industrias"*.

En cuanto a la innovación de procesos productivos y estructuras organizativas los asistentes manifestaron la importancia de la *"modernización tecnológica de los equipamientos e instalaciones de explotaciones y empresas transformadoras que permitan incrementar la eficiencia de los procesos productivos, además de facilitar la aplicación de nuevos métodos de organización de la producción que permitan disponer de una mayor capacidad productiva"*.

Pero, para que las explotaciones y empresas de esta cadena decidan acometer todos esos procesos de innovación y modernización tecnológica, necesitan disponer de nuevos productos financieros que se adapten a las necesidades de cada una de ellas, en función de la viabilidad económico-financiera del proyecto, del riesgo asociado al mismo, o de la capacidad de endeudamiento y generación de capital para amortizar la inversión, entre otros aspectos. En ese sentido *"las entidades financieras, las sociedades de capital riesgo, las sociedades de garantía recíproca y las administraciones a través de ayudas públicas deben implicarse decididamente en el proceso de modernización para favorecer el desarrollo de proyectos innovadores que incrementen la capacidad competitiva de los productos agroindustriales gallegos"*.

Desarrollo rural

El desarrollo económico y social del medio rural fue uno de los ejes sobre el que se centraron mayor número de comentarios a lo largo de todo el coloquio. Uno de los temas analizados por los asistentes fue la necesidad de mejorar el modelo de organización territorial en las zonas rurales. *"La organización del territorio en el medio rural debe realizarse de forma consensuada entre las administraciones y los agentes implicados para favorecer la fijación de un nivel adecuado de población en las zonas interiores, mejorar su calidad de vida y promover una concentración parcelaria optimizada y estable para mejorar la eficiencia de las explotaciones agroindustriales, entre otros objetivos"*. En ese sentido, los diferentes niveles de las administraciones públicas implicadas en el desarrollo del medio rural gallego deben *"mejorar la coordinación y los canales de comunicación entre ellas para fijar criterios y objetivos, de tal forma que no se favorezca la discriminación entre diferentes zonas o se potencien los movimientos especulativos"*. En opinión de los asistentes, el papel de las administraciones públicas debe ser el de *"ayudar y crear un ambiente favorable para el desarrollo del medio rural"*.

Si bien *"hoy en día la ordenación territorial del medio rural es más factible que hace unos años por la disminución de la presión social en el campo gallego a causa de la despoblación"*, a la hora de realizar la planificación que pretenda desarrollar el modelo de organización territorial *"se debe tener en cuenta que en Galicia existe un componente social y cultural muy fuerte respecto a la propiedad de la tierra que condiciona el desarrollo de todos los planteamientos"*. Así, el fuerte arraigo del concepto de propiedad de la tierra en Galicia *"limita de forma significativa la transmisión de tierras entre generaciones o la integración con otras explotaciones próximas"*.

Para favorecer un mayor aprovechamiento de las tierras e impulsar un redimensionamiento adecuado de las explotaciones, los asistentes apuntaron la posibilidad de *"promover la creación de un banco de tierras en el que se lograra integrar aquellos terrenos que están abandonados o no alcanzan unos niveles de productividad suficientes, favoreciendo una concentración parcelaria estable"*. En este caso, la administración pública a través de esas bolsas de tierra debería *"impulsar la concentración parcelaria eficiente, que garantice la estabilidad de la actividad a largo plazo, bien sea a través de su explotación directa o a través del arrendamiento para su aprovechamiento, dificultando el abandono prematuro de esas tierras"*.

Precisamente la opción de apoyar e impulsar desde la administración pública la creación de una sociedad de alquiler de tierras para favorecer la ordenación territorial del medio rural es percibida *"como una medida más factible a corto plazo, evitando así la problemática vinculada con la propiedad de la tierra y su transmisión a terceros. Además, así se evitan también los posibles inconvenientes que podrían ir asociados a la compra de terrenos por parte de la administración pública para incorporarlos al banco de tierras como el incremento de los precios del suelo y, en cierta medida, la especulación derivada de intermediarios que no añade valor al proceso"*.

Por otra parte, para frenar la tendencia de despoblamiento masivo del medio rural experimentada en los últimos años, los asistentes consideraron de gran importancia *"mejorar las infraestructuras de acceso, los equipamientos energéticos y de telecomunicaciones, creación de polígonos industriales y acceso a nuevos servicios en zonas del interior, entre otros aspectos, para mejorar la competitividad de las empresas existentes, facilitar un mayor dinamismo empresarial e impulsar una mayor dignificación de la vida en el rural gallego"*.

Otro de los aspectos que en opinión de los asistentes tienen repercusión sobre el desarrollo rural y la viabilidad de las explotaciones, y que desde las administraciones debe ser corregido en la medida de lo posible, es *"el intervencionismo del mercado de producción, con especial referencia a las cuotas, que limitan la capacidad productiva y que, durante los últimos tiempos, han llevado a la pérdida de derechos de producción de muchos productos agroindustriales"*. En este sentido, es necesario *"promover mecanismos que permitan una mayor flexibilidad, incrementando las posibilidades de transferencia de cuotas entre explotaciones, entre otros aspectos"*.

banco de tierras

CONCENTRACIÓN PARCELARIA CONCENTRACIÓN PARCELARIA CONCENTRACIÓN PARCELARIA

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de productos de agricultura y ganadería

4.3. Priorización de estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales para esta cadena

Una vez finalizado el coloquio entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización. Dicha priorización se hizo en función de la valoración que cada uno de los participantes ha dado a la importancia que tuvieran las Estrategias en la competitividad de las empresas de esta cadena de actividades. Los asistentes debían valorar las 33 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La siguiente tabla recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 33 Estrategias. En conjunto, se percibe un elevado grado de acuerdo con las estrategias propuestas, ya que la valoración media de todas las estrategias es de 3,64 (sobre un máximo de 5).

Asimismo, es destacable que entre las 33 estrategias propuestas, 9 de ellas alcancen un valor superior o igual a 4. Además, otras 9 estrategias obtienen una valoración igual o superior al valor medio del conjunto de las estrategias propuestas (3,64).

relevo generacional

relevo generacional

relevo generacional

jóvenes agricultores

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE1.E2	Impulsar procesos de concentración para incrementar la dimensión económica y social de las explotaciones agrícolas y ganaderas, mejorando su productividad, viabilidad económico-financiera y competitividad.	4,29
EE2.E1	Favorecer el acceso de los jóvenes a la titularidad de las explotaciones, apoyando el relevo generacional en las actividades agrícolas y ganaderas.	4,29
EE3.E1	Potenciar la diferenciación de los productos agroindustrialas gallegos en base a la imagen de productos de calidad reconocida, productos naturales y ecológicos, identificándolos a través de sellos y distintivos de calidad propios.	4,29
EE6.E4	Potenciar el rejuvenecimiento y la fijación de la población a un nivel acorde con las posibilidades del medio rural, favoreciendo la instalación de jóvenes agricultores en las zonas interiores, mediante el apoyo al establecimiento de actividades complementarias a las agroindustriales.	4,21
EE2.E2	Fomentar entre las nuevas generaciones las posibilidades de una agricultura y ganadería competitivas como una profesión de interés, revitalizando la imagen social de la formación en el ámbito de las actividades agrarias.	4,14
EE6.E1	Impulsar desde las administraciones públicas actuaciones orientadas a promover una mayor ordenación del territorio en el ámbito rural, favoreciendo la concentración de las explotaciones y la homogeneización de cultivos con criterios de estabilidad de las agrupaciones resultantes.	4,07
EE2.E3	Impulsar una mayor profesionalización de los niveles directivos de las explotaciones y las empresas transformadoras, potenciando una mayor mentalidad empresarial con visión estratégica y orientación hacia nuevos mercados, entre otros aspectos.	4,00
EE5.E2	Potenciar la innovación orientada al desarrollo de nuevos productos transformados que incorporen un mayor valor añadido y posibiliten nuevas aplicaciones en el mercado de los productos actuales, con especial consideración de la bio y nano tecnología.	4,00
EE6.E2	Potenciar las actividades agroindustrialas como base para el desarrollo sostenibla del medio rural, favoreciendo, entre otros, las mejoras de la fiscalidad, estímulos financieros, la innovación, la formación y la implantación de sistemas de gestión medioambiental.	4,00
EE6.E3	Promover la mejora de las infraestructuras de accesibilidad, el equipamiento (energía, telecomunicaciones,...) y acceso generalizado a las nuevas tecnologías en el medio rural.	3,86
EE3.E3	Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing orientadas a conseguir una mayor notoriedad de marca de los productos elaborados por las empresas transformadoras.	3,79
EE5.E1	Impulsar la innovación de las estructuras organizativas, potenciando el redimensionamiento de las explotaciones y de las empresas transformadoras y la mejora de la organización de la producción, permitiendo una mayor eficiencia de los procesos productivos.	3,79
EE4.E2	Potenciar la incorporación de procesos de autocontrol a lo largo de toda la cadena que garanticen la trazabilidad y seguridad alimentaria de los productos agrícolas y ganaderos.	3,71
EE5.E4	Impulsar el desarrollo de nuevos productos financieros adaptados a las necesidades de las empresas que faciliten la puesta en marcha de proyectos innovadores.	3,71
EE1.E5	Potenciar la cooperación entre distintos eslabones de la cadena principal, impulsando acuerdos entre actividades productoras, transformadoras y de distribución/ comercialización.	3,64
EE3.E4	Impulsar campañas de comunicación que aporten una mayor información al mercado sobre características esenciales de los productos agroindustriales como composición, cualidades nutricionales o funcionalidad, entre otros, que incrementen el grado de confianza y su consumo.	3,64
EE4.E5	Favorecer la implantación de sistemas de gestión de calidad entre las empresas de la cadena, con el cumplimiento de las especificaciones adecuadas para garantizar la calidad de los productos obtenidos de los procesos de producción, transformación y comercialización.	3,64
EE5.E5	Favorecer la innovación de productos y procesos agroindustriales gallegos para la penetración en nuevos mercados, con especial interés en el fomento de la actividad en los mercados internacionales.	3,64

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE5.E7	Promover un mayor aprovechamiento de los centros tecnológicos para el desarrollo de proyectos de I+D+I y su aplicación al ámbito de las empresas de la cadena, tanto en el desarrollo de nuevos productos como en la mejora de los procesos productivos.	3,57
EE1.E4	Impulsar acuerdos de cooperación entre explotaciones y empresas de un mismo subsector productivo, desarrollando actividades de forma conjunta que mejoren su competitividad y posicionamiento en el mercado.	3,50
EE3.E2	Impulsar estrategias de marketing orientadas a potenciar el origen geográfico de los productos como elemento de diferenciación.	3,50
EE6.E5	Incremento de las medidas orientadas a limitar las repercusiones negativas de la PAC sobre la competitividad de la cadena, con especial atención a la regulación de los desequilibrios de producción/demanda y a la competencia desleal.	3,50
EE1.E1	Impulsar el cooperativismo que posibilite la incorporación de pequeños agricultores y ganaderos a agrupaciones societarias como medio para mejorar la eficiencia de sus actividades e incrementar su calidad de vida en el medio rural.	3,43
EE1.E3	Impulsar el desarrollo de la cooperación e integración vertical que favorezcan los acuerdos y, en su caso, la creación de grupos empresariales con mayor capacidad competitiva en el mercado.	3,43
EE3.E5	Propiciar la realización de estudios sobre la demanda y nuevas tendencias de consumo, mediante una actitud proactiva, para favorecer la adaptación y desarrollo de nuevos productos acordes con esas tendencias del mercado.	3,43
EE4.E1	Impulsar la normalización y homogeneización de las calidades de los productos, favoreciendo una mayor capacidad de negociación con las grandes cadenas de distribución.	3,43
EE4.E3	Fomentar el conocimiento y sensibilización, especialmente de agricultores y ganaderos, sobre los sistemas de trazabilidad, favoreciendo también la sensibilización de transformadores y distribuidores.	3,29
EE4.E4	Propiciar una mayor información al consumidor sobre la importancia de la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria en los productos agroindustriales, favoreciendo el incremento de la demanda de esos atributos desde el mercado.	3,21
EE1.E6	Fomentar una mayor cooperación entre las empresas de la cadena principal y las actividades de las cadenas de equipamientos, suministros complementarios y servicios de apoyo que permitan optimizar la eficiencia del conjunto de la cadena.	3,14
EE5.E6	Potenciar el desarrollo de mecanismos que favorezcan la transferencia de tecnología entre diferentes actividades de la cadena.	3,14
EE2.E5	Fomentar una mayor sensibilización en las empresas de la cadena sobre la importancia de la participación en programas de formación continua, con especial orientación a los sistemas de información, gestión de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales.	3,00
EE2.E4	Impulsar estudios orientados a definir las necesidades de formación en las explotaciones, empresas transformadoras y comercializadoras/ distribuidoras de la cadena, ayudando a reducir la falta de disponibilidad de mano de obra cualificada en el medio rural y la adecuación de la formación reglada a esas necesidades, tanto en el ámbito universitario como en la formación profesional.	2,93
EE5.E3	Potenciar la implantación de TIC's y la mejora de los sistemas de información en las empresas de la cadena.	2,86

DESARROLLO DE LA COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN VERTICAL

De forma gráfica, la siguiente figura recoge las valoraciones de las 14 estrategias consideradas como más prioritarias (aquellas con un valor superior a la media global) según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 33 estrategias presentadas. Es importante reseñar la variedad de temas señalados entre estas estrategias más prioritarias, ya que hay al menos una estrategia de cada uno de los 6 Ejes Estratégicos planteados.

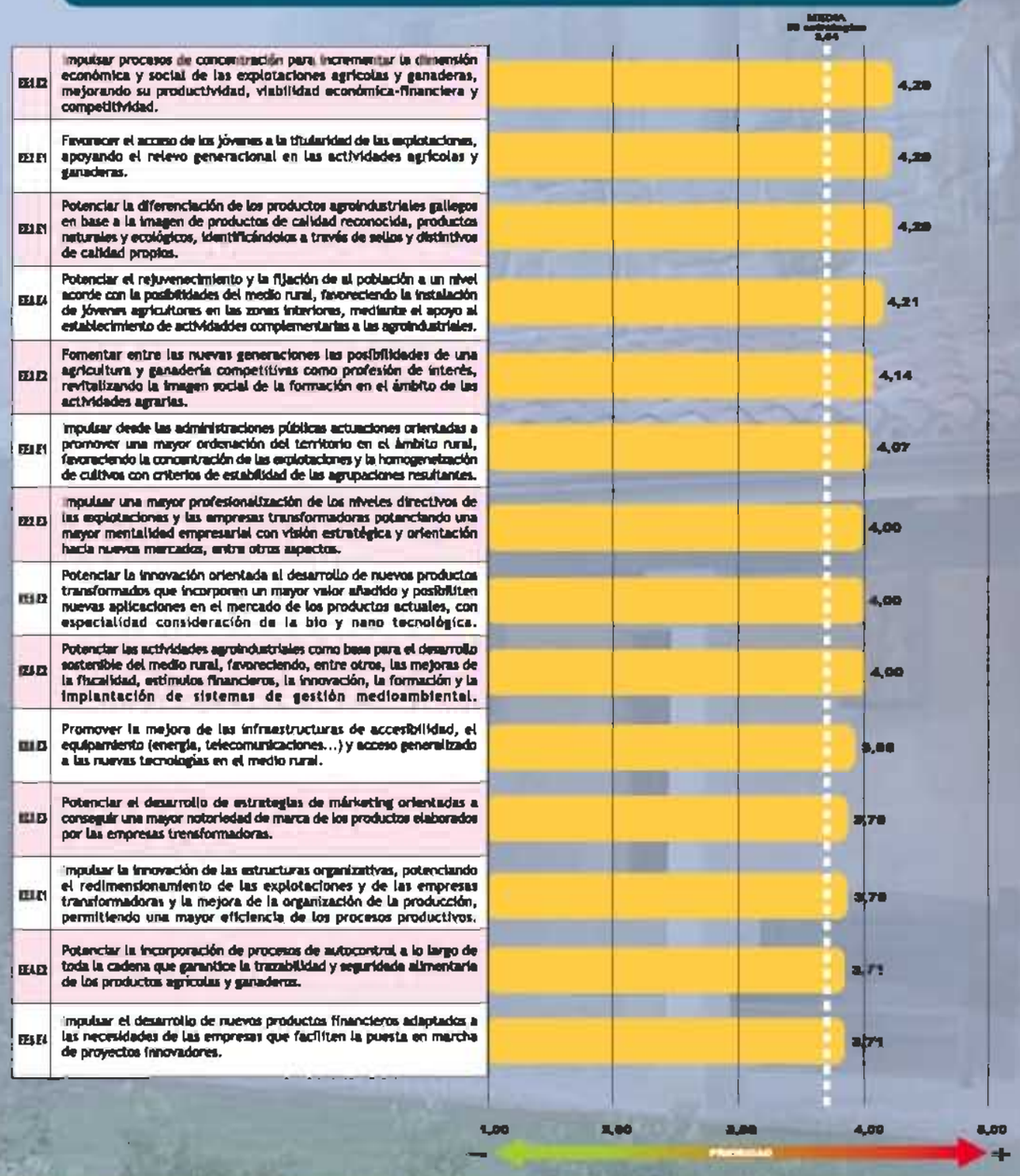
El eje referido al Desarrollo rural (EE6), con cuatro estrategias, es el que representa un mayor peso entre las estrategias más prioritarias, si bien ninguna de ellas se encuentra entre las 3 que alcanzaron una mayor valoración. Además, entre las estrategias más prioritarias, también aparecen representados de forma significativa, con tres estrategias, los ejes de Disponibilidad y cualificación del capital humano (EE2) e Innovación y modernización tecnológica (EE5), mientras que el eje de Imagen, marca y estrategias de marketing (EE3), se encuentra representado por dos estrategias entre las más prioritarias. Por su parte, los ejes referidos a la Cooperación para mejorar la eficiencia de las estructuras organizativas (EE1), así como la Calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria (EE4), con una estrategia cada uno de ellos, aparecen también representados entre las estrategias prioritarias.

Por lo que respecta a los temas relacionados con el desarrollo rural, en conjunto, representan el eje con un mayor peso entre las estrategias prioritarias. Así, el rejuvenecimiento y fijación de población en el rural apoyado en el desarrollo de nuevas actividades complementarias a las agroindustriales (EE6 E4) es el que alcanza un valor más elevado, seguido por la necesidad de promover una mayor ordenación del territorio que favorezca la concentración de explotaciones (EE6.E1). Entre las estrategias prioritarias también se encuentra promover y apoyar el desarrollo sostenible del medio rural, así como mejorar las infraestructuras de accesibilidad, equipamientos y nuevas tecnologías en las zonas rurales (EE6 E2 y EE6 E3, respectivamente).

Por lo que respecta a las estrategias vinculadas con la disponibilidad y cualificación del capital humano, en opinión de los asistentes, las tres estrategias presentes entre las prioritarias alcanzan un valor superior o igual a "4". Así, el acceso de los jóvenes a la titularidad de las explotaciones (EE2.E1) es una de las tres estrategias más prioritarias de todas las propuestas. Asimismo, también se encuentran entre las estrategias prioritarias impulsar una mejora de la imagen social de la agricultura y la ganadería como profesiones con posibilidades de futuro e impulsar una mayor profesionalización de los niveles directivos de explotaciones y empresas transformadoras (EE2.E2 y EE2.E3, respectivamente).

Entre los aspectos relacionados con la innovación y la modernización tecnológica las estrategias que en opinión de los asistentes obtuvieron una mayor valoración hacen referencia a potenciar la innovación de productos transformados que incorporen mayor valor añadido (EE5.E2), así como la innovación de las estructuras organizativas y el desarrollo de nuevos productos financieros que faciliten la puesta en marcha de proyectos innovadores (EE5.E1 y EE5.E4, respectivamente).

15 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA (PRIORIDAD SUPERIOR A LA MEDIA)



Tras el análisis de las conclusiones derivadas de la priorización realizada sobre las estrategias definidas, se plantearon y debatieron algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y desde las instituciones y Administraciones Públicas. Las propuestas que tuvieron un mayor grado de consenso entre todos los participantes se reflejan en los siguientes cuadros.

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Apoyar la reestructuración del tejido productor, fomentando el asociacionismo y la incorporación de pequeñas explotaciones a las cooperativas próximas para incrementar la calidad de vida de las personas dedicadas a estas actividades y alcanzar una dimensión adecuada que les permita ser competitivos en el mercado.
Potenciar el incremento del nivel de profesionalización, especialmente necesario en las explotaciones de menor dimensión, que permita contar con una mayor visión estratégica y capacidad proactiva para mejorar su viabilidad y posicionamiento en el mercado.
Diversificar la cartera de productos mediante la incorporación de nuevos productos transformados de mayor valor añadido adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores finales que permitan diferenciarse de la competencia.
Participar en acuerdos de integración vertical dentro de la cadena que permitan la participación de productores en empresas transformadoras y viceversa, facilitando la incorporación de procesos de transformación y el desarrollo de nuevos productos.
Fomentar el mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad, potenciando la cultura de autocontrol y los sistemas de auditorías internas de las propias empresas, así como la actualización de las certificaciones externas obtenidas.
Potenciar la prospección de nuevos mercados, tanto en el territorio nacional como en el ámbito internacional.
Aprovechar las ventajas derivadas de los avances en biotecnología para mejorar la eficiencia productiva, los costes, la calidad y las prestaciones de los productos agroindustriales, permitiendo avanzar, entre otros aspectos, en la resistencia a plagas y a condiciones climáticas adversas y en la conservación de los mismos en unas condiciones óptimas para su consumo.
Potenciar la implicación y participación de las empresas en el desarrollo rural, actuando como dinamizadores de la vida sociocultural del entorno, ayudando a mejorar la calidad de vida en la zona.
Desarrollar una mayor orientación hacia la planificación estratégica, incluyendo una planificación operativa anual de cultivos.
Diseñar campañas de marketing para comunicar a la sociedad el cumplimiento de las normas de calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria que permitan incrementar su confianza y alcanzar mayores grados de fidelización de clientes.
Incrementar la inversión en campañas de marketing para potenciar la imagen de marca propia vinculada a productos con denominación de origen, aprovechando la buena imagen de los productos gallegos relacionados con las actividades agroindustriales.
Fomentar el estudio de las posibilidades de orientarse hacia la elaboración de productos artesanales y tradicionales gallegos, desarrollando productos específicos para los distintos nichos de mercado existentes.
Impulsar la optimización de la financiación de la empresa a través de una mejora de la gestión económica que permita reducir los costes fijos y variables de la empresa, incrementando la financiación a través de la participación de terceros en la empresa vía sociedades de capital riesgo o prestamos participativos, entre otros.
Desarrollar planes de formación continua y planes de promoción interna para los puestos de formación técnica.
Promover la participación de explotaciones en los procesos de integración con cooperativas próximas para mejorar su viabilidad económico-financiera y capacidad competitiva en el mercado.
Promover campañas de información para asegurar la confianza del consumidor mediante la incorporación de etiquetas a los productos que recojan las características nutricionales como contenido en proteínas, grasas, ácidos grasos, aporte energético, etc.
Trasladar el plan de trazabilidad a todas las explotaciones integradas, fomentando el cumplimiento de la trazabilidad en todos los productos.
Fomento la participación en acuerdos de cooperación a medio y largo plazo con proveedores y distribuidores de la empresa.
Potenciar y promover la buena imagen del producto en base a garantías y certificaciones de calidad.

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS
DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Potenciar, mediante acuerdos de colaboración entre empresas productoras/ transformadoras con la gran distribución, la realización en los puntos de venta de promociones, degustaciones, y campañas de información y sensibilización sobre los productos agroindustriales gallegos, que incrementen la confianza de los consumidores en los mismos y la transparencia del mercado hacia el origen.

Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas para ofertar lotes conjuntos de productos hortofrutícolas complementarios bajo una misma marca, permitiéndoles disponer de mayores ventajas competitivas en cuanto a volumen y amplitud de gama de productos para su oferta a canales especializados.

Promover la realización de reuniones sectoriales para fomentar una mejor organización y planificación de estrategias para el conjunto de las actividades de la cadena y favorecer una mayor comunicación que posibilite la generación de sinergias, aunando esfuerzos para buscar soluciones a problemas comunes de la cadena y negociar con las administraciones públicas.

Potenciar el asesoramiento y apoyo de las cooperativas y agrupaciones empresariales a sus asociados para garantizar el cumplimiento de las normativas en materia de trazabilidad y seguridad alimentaria, implicándose en su desarrollo.

Fomentar la cooperación para la creación de plataformas centrales de compras que permitan conseguir mejores condiciones en los procesos de aprovisionamiento de materias primas, suministros complementarios o contratación de servicios.

Desarrollar de forma conjunta conferencias y cursos de formación continua para productores y recursos humanos vinculados con la actividad agroindustrial.

Favorecer una mayor comunicación al mercado sobre garantías de calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria en la elaboración de productos transformados.

Fomentar el desarrollo de acuerdos entre productores y transformadores que faciliten criterios adecuados en los procesos de fijación de los precios de productos como la leche, el vino y las hortalizas, entre otros, evitando fluctuaciones bruscas derivadas de la existencia de excedentes de producción o de la pérdida de cosechas por causas metereológicas, entre otras razones.

Promover la cooperación con centros de investigación para favorecer la aplicación de innovaciones a los productos agroindustriales gallegos y mejorar los procesos productivos con la incorporación de los últimos avances tecnológicos.

Impulsar la promoción y comercialización de productos agroindustriales gallegos complementarios mediante campañas de marketing conjuntas que faciliten el acceso, el conocimiento y la sensibilización de los consumidores finales.

Desarrollar acuerdos de colaboración para la penetración en nuevos mercados de forma conjunta, generando en el mercado nacional una imagen de calidad de los productos agroindustriales gallegos para favorecer su diferenciación.

Potenciar la realización de acuerdos de medio y largo plazo que permitan una mayor estabilidad en la relación entre empresas transformadoras y empresas productoras, por ejemplo a través de fórmulas asociativas, buscando una mayor complementariedad.

Promover la cooperación interempresarial para desarrollar proyectos de gran envergadura como proyectos de I+D+i, que sirvan como punto de partida para la creación de nuevos productos que favorezcan la diferenciación de los productos gallegos.

Promover acuerdos de colaboración entre diferentes cooperativas para favorecer el consumo de sus productos entre los asociados de las demás cooperativas, entre otros aspectos.

Apoyar desde las cooperativas iniciativas orientadas a desarrollar nuevos servicios para todos sus asociados.

Promover la cooperación entre empresas para desarrollar una mayor unión frente a la competencia desleal, propiciando acuerdos que favorezcan la normalización y homogeneización de productos agroindustriales.

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de productos de agricultura y ganadería

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS
DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

Impulsar desde las administraciones públicas incentivos fiscales y financieros para fomentar la implicación de jóvenes agricultores y ganaderos como titulares de las explotaciones y su participación en pymes transformadoras, favoreciendo la fijación de personas en el medio rural, con especial incidencia en las zonas más desfavorecidas.

Apoyar e incentivar el redimensionamiento de las explotaciones e industrias agroindustriales gallegas, fomentando la unión de empresas y agricultores con un carácter de estabilidad a medio y largo plazo que favorezcan la creación de riqueza en el ámbito rural.

Propiciar la planificación estratégica de las actividades agrícolas y ganaderas, marcando las líneas de actuación básicas que deben guiar el futuro de dichas actividades, dando mayor estabilidad y confianza a los agricultores y ganaderos gallegos.

Desarrollar servicios de asesoramiento y apoyo por parte de las administraciones públicas para facilitar el cumplimiento de las normativas en materia de seguridad alimentaria y protección medioambiental por parte de las explotaciones y empresas transformadoras de productos agrícolas y ganaderos.

Implicarse en la formación de agricultores, ganaderos y empresarios para favorecer el desarrollo económico y social del medio rural, además de permitir alcanzar una mayor dignificación de la imagen de la vida en el rural y de las profesiones vinculadas al campo.

Promover una mayor flexibilidad legislativa que facilite los trámites para la creación de nuevas cooperativas y la incorporación de agricultores y ganaderos a las existentes, ampliando la base social de dichas cooperativas y su importancia económica y social en las zonas rurales.

Impulsar desde las administraciones públicas una mayor eficiencia en los procesos de creación y desarrollo de bancos/ bolsas de tierra (arrendamiento o, en su caso, venta), incrementando el control sobre la especulación derivado de dichos procesos.

Diversificar la gama de productos agroindustriales gallegos acogidos a diferentes denominaciones de origen y distintivos de procedencia geográfica reconocida, impulsando campañas de marketing que mejoren su imagen y posicionamiento en el mercado, dirigidas tanto a los consumidores finales, canal HORECA, intermediarios y distribuidores.

Amparar desde las administraciones el consumo de los productos agroindustriales gallegos, fomentando entre la gran distribución la presencia de estos productos en los puntos de venta finales.

Promover seminarios de formación continua a los trabajadores en función de las necesidades de las explotaciones y empresas transformadoras de la cadena.

Implicación de las distintas administraciones para favorecer la instalación de empresas y cooperativas en el medio rural, simplificando los trámites administrativos y reglamentarios par su implantación.

Impulsar el desarrollo de parques tecnológicos en el ámbito rural que favorezcan la creación de nuevas empresas transformadoras

Fomentar desde las administraciones una mayor valorización de marcas genéricas, etiquetas y denominaciones de origen vinculadas con los productos agrícolas y ganaderos gallegos.

Creación de ayudas e incentivos que permitan compensar la pérdida de capacidad de producción de las explotaciones derivada de los sistemas de cuotas.

Promover una mayor comunicación entre las administraciones públicas y la iniciativa privada para impulsar el desarrollo económico de las zonas rurales.

Promover las inversiones en I+D+i potenciando la investigación, reconstruyendo instrumentos de difusión que permitan ofrecer servicios de apoyo, tal como anteriormente hacían los desaparecidos servicios de extensión agraria.

Fomentar una mayor coordinación entre la investigación pública y la investigación privada, aunando esfuerzos para optimizar los recursos destinados a la I+D y las posibilidades de desarrollo y aplicación real por parte de las empresas de las innovaciones vinculadas con esas investigaciones. Específicamente, implicar a las universidades y centros de investigación en la captación de productos endógenos de las zonas rurales que pudieran ser susceptibles de ser aprovechados comercialmente.

PROMOCIONES, DEGUSTACIONES Y CAMPAÑAS

reuniones sectoriales

Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

Tanto a la hora del desarrollo de las reuniones celebradas, como en la evaluación intermedia de los documentos de trabajo que se han realizado, esta vez hemos contado con la colaboración de directivos de las siguientes entidades:

Agrícola Orensana, SL.
Agroquímica Antelana, SL.
Casa García, S.A.T.
Centro de Investigaciones Agrarias Mabegondo
Cogal, S.C.L.
Coren, S.C.L.
Embutidos Castro Bello, S.L.
Feiraco, S.C.L.
Gallega de Distribuidores de Alimentación, S.A.
Gallega de Patatas, SL
Gocalvesa, S.A.T.
Hortoflor, S.C.L.
Industrias Frigoríficas del Deza, S.A.
Marrón Glace, S.L.
Queserías Prado, S.L.
Saprogal, S.A.
Sogevinus, S.G.S.C.

Agradecemos muy sinceramente su colaboración y sus aportaciones, así como la cesión desinteresada de fotografías que se han integrado en el presente documento.

Desde Caixanova quisiéramos dejar constancia expresa de su dedicación y esfuerzo, en algunos casos incluso incorporándose desde lugares lejanos de nuestra comunidad, sacrificando su tiempo, en aras a unos resultados que, confiamos, sean de gran utilidad para todas y cada una de las empresas y entidades que reciban la presente publicación.

Publicaciones anteriores:

1. Cadena de actividades de la pesca y de los productos derivados del mar (febrero 2004)
2. Cadena de actividades de turismo y ocio (junio 2004)
3. Cadena de actividades de construcción y promoción inmobiliaria (julio 2004)
4. Cadena de actividades de textil, confección y moda (octubre 2004)
5. Cadena de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica (enero 2005)

Estamos preparados para inventar el futuro

*Un futuro más ilusionante mediante el **Estudio**, la **Difusión del Conocimiento**, la **Promoción Empresarial** y el **Fomento del Empleo**.*

EL ESTUDIO.

El **Instituto** profundizará en el conocimiento de la economía y empresa gallegas para, describiendo los distintos escenarios de posicionamiento empresarial, poder analizar y dar respuesta a los gaps competitivos del tejido productivo gallego y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Además de divulgar los contenidos del **Instituto**, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Desde el **Instituto** apoyaremos el desarrollo de los sectores productivos gallegos no solo asesorando a emprendedores en el inicio o mejora de su actividad sino dotando de infraestructuras a las iniciativas de relación empresarial y fomentando las buenas prácticas empresariales y el esfuerzo en I+D+I.

EL FOMENTO DEL EMPLEO.

El fin último del nuevo **Instituto** es mejorar los niveles de empleo en Galicia, incrementar la empleabilidad del capital humano de nuestra Comunidad, minimizar las barreras de acceso al trabajo y fomentar el autoempleo y la vocación empresarial.

instituto de desarrollo caixanova

Existe a disposición de quien pueda interesarle un informe completo en el que se basa esta síntesis publicada. También esta síntesis estará disponible a través de la www.idecaixanova.org