



# **Plan Estratégico do Clúster Alimentario de Galicia (CLUSAGA) 2011-2015**

**Resumo executivo**







**Plan Estratégico do  
Clúster Alimentario de Galicia  
2011-2015**

**Resumo executivo**

## **Equipo redactor**

Instituto Universitario de Estudos e Desenvolvemento de Galicia (IDEGA)  
Universidade de Santiago de Compostela

Edelmiro López Iglesias (Director)  
Francisco Sineiro García  
Jorge A. Santiso Blanco  
Bernardo Valdes Paços  
Xulia Guntín Araújo  
Sebastián Villasante Larramendi  
Roberto Lorenzana Fernández

Colaboradores:

Roberto Alonso Ferro, Xoán Rodríguez Diz, Xoán Carmona Badía, Cristina González Laya

# Índice

1. Introducción, obxectivos e metodoloxía	5
2. Análise e diagnóstico estratéxico do sector alimentario de Galicia	8
3. O Clúster Alimentario de Galicia; caracterización e diagnóstico	18
4. Estrutura e orientación xeral do Plan Estratéxico	25
5. Obxectivos, eixes de actuación e medidas	29
6. Orzamento previsto e modelo de financiamento	56
7. Estrutura organizativa e sistema de gobernanza	61



# 1/ Introdución, obxectivos e metodoloxía

O sector alimentario ten un papel central na economía galega en termos produtivos e sociais; ademais a industria alimentaria constitúe unha das principais ramas do tecido industrial. A relevancia das actividades que integran o complexo alimentario non se debe unicamente ao seu peso directo senón tamén á capacidade para actuar como dinamizadoras doutros sectores da economía. O seu papel é así mesmo fundamental desde o punto de vista do equilibrio territorial.

Nese contexto o Clúster Alimentario de Galicia (CLUSAGA) configúrase como un instrumento fundamental para a mellora da competitividade das empresas. As debilidades que arrastra o sector e as ameazas ás que se enfronta, froito dos cambios na contorna (evolución do consumo, cambios na distribución, globalización dos mercados), fan máis necesaria unha acción conxunta dos diversos axentes co fin de afrontar en mellores condicións as actuacións que serán precisas nos próximos anos. O CLUSAGA, como aglutinante do sector alimentario galego, está en condicións de liderar esa necesaria acción conxunta.

Dado o carácter embrionario do CLUSAGA, optouse por elaborar un Plan Estratéxico para un horizonte temporal limitado (2011-2015), centrado en deseñar e orientar o proceso de consolidación do clúster. O Plan busca un equilibrio entre a ambición dos obxectivos e o realismo das accións previstas. O reto foi deseñar obxectivos e actividades que sistematicen o que os axentes do sector están interesados e dispostos a facer en común.

Para a elaboración do Plan Estratéxico tivéronse en conta dous condicionantes de partida:

- O CLUSAGA agrupa a industria agroalimentaria e a de transformados da pesca (xunto ás correspondentes actividades primarias), dous subsectores, integrados á súa vez por ramas diversas, que parten dunha situación moi diferente, tanto no que se refire ao seu nivel de desenvolvemento como ao grao de organización interna e a estrutura empresarial.
- O CLUSAGA nace nun contexto no que xa existían previamente clusters e outras estruturas de cooperación (Plataformas Tecnolóxicas, Asociacións empresariais) en diversas ramas do sector alimentario galego, principalmente no ámbito pesqueiro.

## 1.1 Introdución

## 1.2 Obxectivos e enfoque do Plan Estratéxico

Eses dous condicionantes, lonxe de supor un problema, resaltan o avance que representa a creación do CLUSAGA, ao facilitar un marco para o traballo conxunto de todo o sector alimentario e para a integración en estratexias de maior alcance das estruturas existentes até agora. Niso radica xustamente o principal valor engadido do CLUSAGA. En calquera caso, a situación de partida aconsella unha estratexia para o período 2011-2015 definida por dous elementos:

- Centrar o CLUSAGA naquelas actividades que cada unha das entidades preexistentes non podería abordar separadamente.
- Simultaneamente, ir culminando o proceso de integración no CLUSAGA desas entidades e das súas actividades.

## 1.3 Metodoloxía; o proceso seguido para a elaboración do Plan

O traballo organizouse en tres partes, que constitúen tamén o contido do documento:

1. Análise e diagnóstico estratéxico do sector alimentario galego.
2. Caracterización do CLUSAGA e análise de iniciativas similares de interese noutros países/ rexións (benchmarking).
3. Definición do Plan Estratéxico do CLUSAGA para o período 2011-2015.

O proceso de elaboración dividiuse nas tres etapas que se especifican a continuación:

Figura 1.1. Etapas do proceso de elaboración do Plan Estratéxico do CLUSAGA

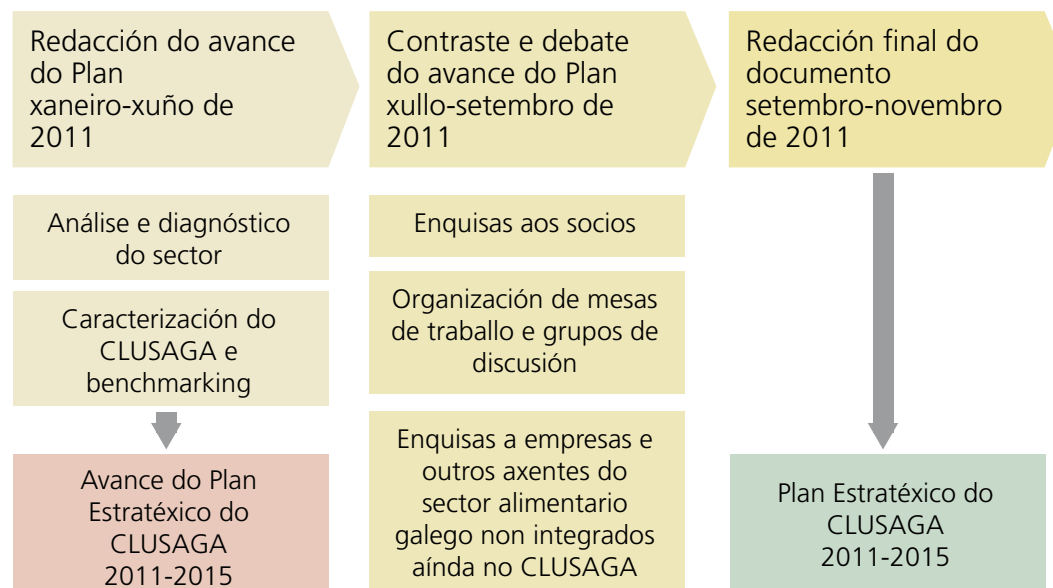
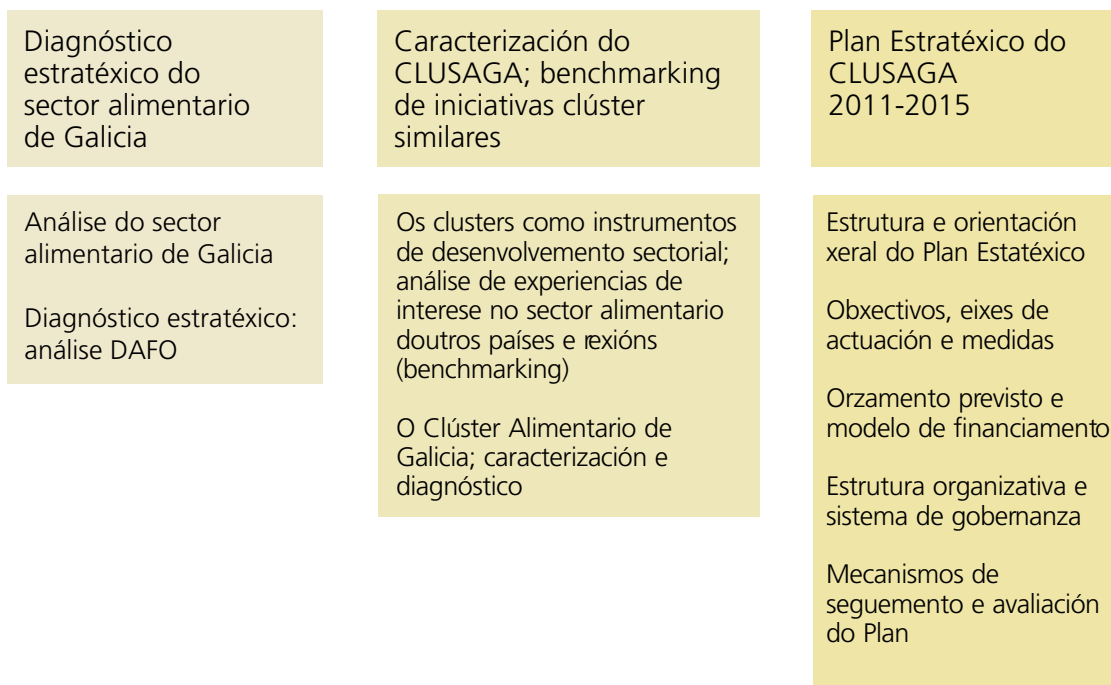




Figura 1.2. Plan Estratégico do CLUSAGA 2011-2015. Estrutura do documento



## 1.4 Estrutura do documento

## 2/ Análise e diagnóstico estratéxico do sector alimentario de Galicia

### 2.1 Datos básicos sobre o sector

#### 2.1.1 Peso no conxunto da economía

Táboa 2.1. Peso do complexo alimentario na economía galega 2008

	Produción total	VEB	Emprego
Agricultura, gandería e pesca	3,3%	4,1%	8,6%
Industria da alimentación e bebidas	5,9%	2,2%	2,7%
Total complexo de produción alimentario	9,2%	6,3%	11,3%

VEB: Valor Engadido Bruto

Fonte: IGE: Contas Económicas de Galicia. Base 2005

## 2.1.2 Estrutura empresarial

Táboa 2.2. Industrias da alimentación e bebidas en Galicia; evolución do número de empresas 2000-2009

	Nº de empregados en Galicia			
	Todas	<10	10-49	>=50
2000	2.834	2.489	265	80
2005	3.011	2.593	334	84
2009	2.999	2.549	367	83

Fonte: IGE: Directorio de Empresas e Unidades Locais.

Táboa 2.3. Número de industrias de alimentación e bebidas por ramas de actividade. Galicia 2009

Rama de actividade	Nº de empregados en Galicia			
	Todas	<10	10-49	>=50
Conservas	209	111	61	37
Cárnicas	228	152	62	14
Lácteas	120	95	15	10
Pensos	86	47	33	6
Bebidas	628	581	41	6
Outras	1.728	1.563	155	10
Total	2.999	2.549	367	83

Fonte: IGE: Directorio de Empresas e Unidades Locais 2009

Táboa 2.4. Magnitudes das industrias alimentarias en Galicia 2009

Industrias alimentarias	Estrato de ocupados			Total	% sobre España
	<20	20-50	>=50		
Nº de establecementos	1.437	163	113	1.712	
Ocupados	7.529	5.009	15.571	28.109	7,7%
%	27%	18%	55%	120%	
Cifra de negocios (millóns de euros)	857	1.157	4.703	6.717	6,3%
%	13%	17%	70%	100%	
Produtividade do traballo (miles de euros por ocupado)	113,8	231,0	302,0	239,0	
Gastos de explotación 2009 (millóns euros)		6.488,5	100%		
a) Compras e traballos		4.691,5	72,3%		
b) Gastos de persoal		667,1	10,3%		
c) Sevizos exteriores		874,7	13,5%		
d) Resto		255,1	3,9%		
Orixe/Destino xeográfico de compras e vendas			% Compras	% Vendas	
Galicia			46,4%	46,1%	
Resto de España			34,9%	41,1%	
Unión Europea			7,9%	9,6%	
Resto do mundo			10,7%	3,2%	

Fonte: INE: Enquisa industrial anual de empresas

Táboa 2.5. Integración no complexo alimentario a través dos consumos intermedios. Galicia 2005

Valor (millóns de euros)	Consumos intermedios (CCII) por sector de orixe				
	MMPP do sector Primario	MMPP das IIAA	Outras MMPP e CCII	Servizos	Total CCII
Industrias cárnicas	332	120	53	71	576
Industrias lácteas	428	186	189	141	944
Conservas e peixe conxelado	501	627	294	232	1.654
Elaboración de pensos	275	123	51	52	501
Outras industrias alimentarias	70	121	157	113	461
Bebidas	110	260	86	102	558
<b>Total industrias alimentarias</b>	<b>1.718</b>	<b>1.437</b>	<b>830</b>	<b>711</b>	<b>4.694</b>

MMPP: Materias Primas / CCII: consulos intermedios / IIAA: Industrias alimentarias  
 Fonte: IGE: Marco Input-Output de Galicia 2005

O grao de integración no sistema alimentario galego é elevado, posto que dous terzos dos consumos intermedios das industrias alimentarias están compostos polo importe das materias primas adquiridas ao sector primario ou a outras industrias alimentarias.

Con datos do Marco Input-Output de 2005, o complexo alimentario galego conta cunha oferta total duns 15.340 millóns de euros, dos que algo máis de dous terzos son produtos elaborados. Ao redor do 25% desta oferta está integrada por importacións, das que dous terzos proceden do Resto de España.

No que respecta á demanda, preto dun terzo da produción total do complexo alimentario destínase ao comercio externo (ventas ao Resto de España e exportacións propiamente ditas á Unión Europea e Resto do Mundo); outro terzo diríxese

### 2.1.3 Grao de vinculación entre ramas

### 2.1.4 Orixe e destino da produción; balanza alimentaria

ao consumo final nos fogares galegos e o terzo restante é empregado como insumos intermedios nos propios procesos de produción do complexo ou polo sector de hostalaría, restauración e colectividade. Estas proporcións varían segundo se trate de produtos primarios ou elaborados.

Táboa 2.6. Resumo da oferta de produtos do Complexo Alimentario de Galicia 2005

Valor (millóns de euros)	Produtos do sector Primario	Produtos das Industrias Alimentarias	Total Produtos do Complexo Alimentario
Produción interior a prezos básicos	2.882	6.161	9.043
Importacións	881	2.712	3.523
do resto de España	395	2.055	2.450
da UE e resto do Mundo	416	657	1.073
Oferta a prezos básicos	3.693	8.873	12.566
Custos de distribución	943	1.534	2.477
Imp., Subv., IVA	-23	317	294
Oferta a prezos de adquisición	4.613	10.724	15.337

Fonte: IGE: Marco Input-Output de Galicia 2005

Táboa 2.7. Resumo da demanda de produtos do Complexo Alimentario de Galicia 2005

Valor (millóns de euros)	Produtos do sector Primario	Produtos das Industrias Alimentarias	Total Produtos do Complexo Alimentario
Oferta a prezos de adquisición	4.613	10.724	15.337
Exportacións	993	3.516	4.509
ao resto de España	771	2.506	3.277
á UE e resto do Mundo	222	1.010	1.232
Consumo dos fogares	1.268	3.738	5.006
Demanda intermedia:			
“Food Service”, colectividades	241	1.451	1.692
Consumos intermedios Ind. Alim.	1.718	1.438	3.156
Reemprego	220	524	744
Consumos intermedios doutras ramas	173	58	231

Fonte: IGE: Marco Input-Output de Galicia 2005

Globalmente, Galicia rexistra un saldo positivo da balanza alimentaria, cun superávit que en 2005 roldaba os 1.000 millóns de euros e unha taxa de cobertura (exportacións/ importacións) do 128%. Os 3/4 dese superávit corresponden a produtos transformados. O saldo positivo concéntrase principalmente no comercio co resto de España, aínda que tamén o comercio internacional presenta un balance favorable. Esa situación global esconde, non obstante, un marcado contraste entre o forte superávit en produtos pesqueiros e o déficit, en cambio, que presenta a balanza agroalimentaria.

## 2.1.5 Evolución 2000-2008

As Contas Económicas de Galicia, elaboradas polo IGE, permiten establecer as pautas de evolución do Sistema Alimentario galego, das súas principais variables e compoñentes sectoriais, e tamén a comparación co conxunto da economía. Con este propósito recóllense a continuación unha serie de gráficas que resumen as tendencias no período 2000-2008.

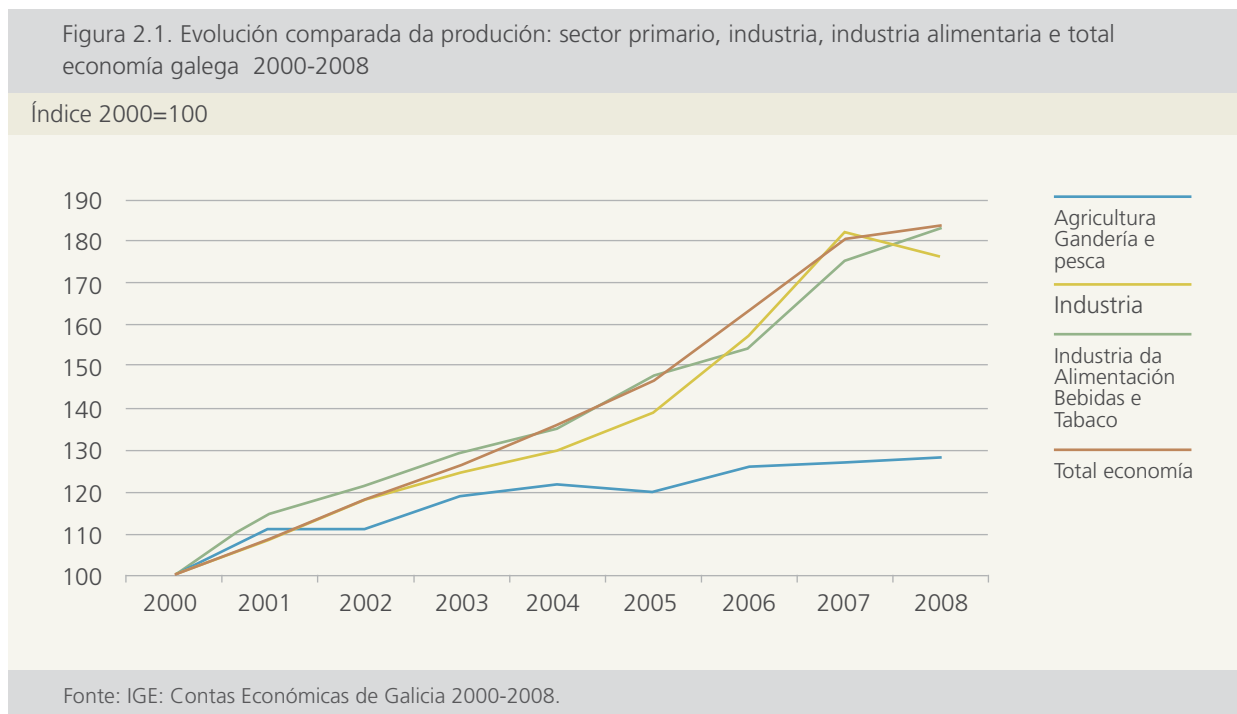
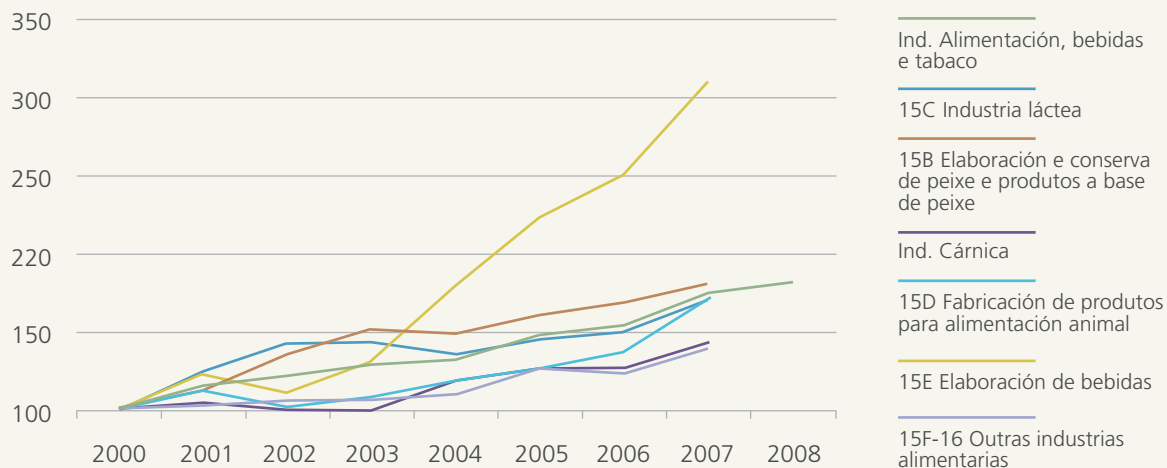




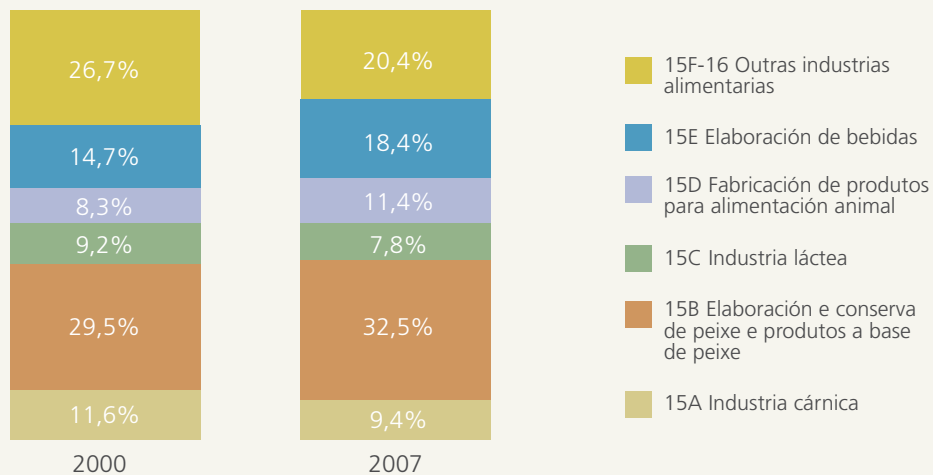
Figura 2.2. Evolución da produción por ramas da industria alimentaria. Galicia 2000-2008

Índice 2000=100



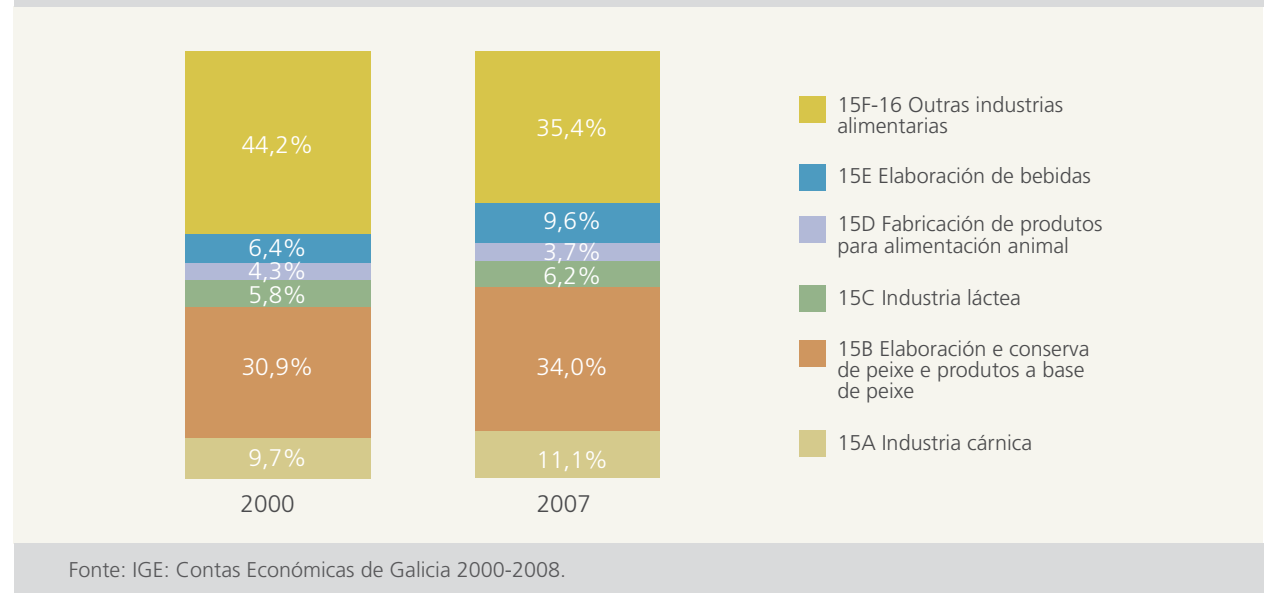
Fonte: IGE: Contas Económicas de Galicia 2000-2008.

Figura 2.3. Contribución por ramas á industria alimentaria 2000-2007: Valor Engadido Bruto



Fonte: IGE: Contas Económicas de Galicia 2000-2008.

Figura 2.4. Contribución por ramas á industria alimentaria 2000-2007: Emprego



## 2.2 Diagnóstico estratéxico; análise DAFO

### Debilidades

1. Persistencia de fortes déficits estruturais e unha baixa produtividade do traballo no sector agrario, que dificultan a viabilidade de boa parte das explotacións.
2. Escaso valor engadido na maioría das cadeas produtivas; especialización da maior parte das ramas da industria alimentaria en derivados simples, con demanda menos dinámica.
3. Déficit estrutural da balanza agroalimentaria galega, tanto no comercio interrexional como no internacional (en contraste co superávit da balanza pesqueira).
4. Poucas fórmulas de comercialización conxunta.
5. Elevada atomización empresarial da industria alimentaria.
6. Man de obra con escasa formación.
7. Baixo nivel de esforzo en I+D+i
8. Escasa eficiencia enerxética.
9. Ausencia, na maioría das ramas, de relacións interprofesionais consolidadas (entre produtores primarios e industria transformadora).

### Fortalezas

1. Condicións óptimas para a produción primaria (no ámbito pesqueiro e en moitas producións agrarias).
2. Elevado peso da industria alimentaria no sector industrial galego.
3. Recoñecemento da calidade dos produtos alimentarios galegos no mercado español e nos mercados internacionais.
4. Existencia de producións con certificacións de calidade recoñecidas.
5. Salubridade e seguridade alimentaria garantida.
6. Importante grao de asociacionismo en certas ramas, tanto na produción primaria como na industria alimentaria.
7. Existencia de centros de investigación consolidados nos ámbitos agrario, pesqueiro e alimentario.

### Ameazas

1. Contexto de crise económica-financiera (dificultades de acceso ao crédito, freo da demanda, cambios nos hábitos de consumo)
2. Cambios no marco regulatorio, derivados das futuras reformas da Política Agraria Común e a Política Pesqueira Común para o período 2014-2020.
3. Crecente liberalización do comercio mundial, como resultado previsible da Rolda de Doha da OMC.
4. Risco dunha crecente volatilidade dos mercados (mundiais e europeos), especialmente de produtos agrarios.
5. Incremento da produción en países emerxentes e en vías de desenvolvemento, en ramas moi sensibles para Galicia (como a gandería bovina)
6. Perspectivas dun contorno empresarial cada vez máis competitivo, tanto no mercado galego e do resto de España como en mercados internacionais.
7. Forte concentración da distribución minorista; recente poder de negociación das cadeas de distribución fronte ás industrias alimentarias.
8. Contaminación e outros problemas ambientais nas zonas costeiras e as áreas rurais de Galicia. (presión de usos urbanos, xestión de residuos, incendios forestais, ...).
9. Efectos do cambio climático.
10. Competencia doutras actividades polo uso da superficie agraria e o litoral.

### Oportunidades

1. Posibilidades de incrementar o valor engadido na industria alimentaria, a través do desenvolvemento de novas liñas produtivas en segmentos cunha demanda en expansión.
2. Consolidación das DOP, IXP e outras marcas de calidade diferenciada.
3. Crecemento da demanda de produtos ecolóxicos.
4. Expansión de novos segmentos de mercado e canles de comercialización (especialmente o segmento Food Service).
5. Potencial para Galicia derivado da crecente atención dos consumidores á sustentabilidade das producións.
6. Reforzamento dos vínculos entre alimentación e saúde. Consolidación do concepto "Dieta Atlántica".
7. Procesos de globalización e internacionalización que abren novos mercados.
8. Acceso a novos mercados internacionais; posición estratéxica para a expansión en mercados de América Latina.
9. Desenvolvemento de proxectos colaborativos de I+D+i
10. Existencia de Campus de Excelencia Internacional no Sistema Universitario Galego en ámbitos relacionados coa alimentación.
11. Impulso dunha dinámica de cooperación empresarial, ligada á consolidación do Clúster Alimentario de Galicia.

## 3/ O Clúster Alimentario de Galicia. Caracterización e diagnóstico

### 3.1 Estrutura organizativa e pasos iniciais para a súa consolidación

O Clúster Alimentario de Galicia foi constituído en abril de 2010 por 21 socios fundadores, co liderado das máis significativas empresas transformadoras de alimentos e bebidas da Comunidade Autónoma, tanto da industria agroalimentaria como da de transformados da pesca, incluíndo ademais diversas entidades asociativas e centros tecnolóxicos. A súa aspiración é a de chegar a integrar a todos os axentes da cadea de valor dos alimentos en Galicia, e neste sentido logrónse xa pasos importantes durante o seu primeiro ano e medio de vida, coa incorporación de máis empresas da industria alimentaria, de representantes do sector primario (agrario e pesqueiro) e as tres universidades galegas.

#### **Datos xerais**

O Clúster Alimentario de Galicia constitúese como unha asociación sen ánimo de lucro das previstas na Lei Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, Reguladora do dereito de asociación; sendo a súa denominación oficial “Asociación Clúster Alimentario de Galicia”.

A creación da “Asociación Clúster Alimentario de Galicia” tivo lugar mediante acta de constitución asinada o 28 de abril de 2010, sendo os Estatutos visados o 20 de maio dese ano e estando inscrita no Rexistro Central de Asociacións de Galicia co número 2010/014248-1(SC). Ademais, ante a Axencia Tributaria obtívose o CIF G27407212 e o 21 de outubro 2010 a alta no IAE (epígrafe 849.9).

#### **Obxectivos**

Os obxectivos xerais do CLUSAGA aparecen definidos no artigo 6 dos seus Estatutos: “O obxecto da asociación consistirá en contribuír ao fortalecemento, potenciación, crecemento sustentable e mellora da competitividade e da internacionalización do sector alimentario, en xeral, de Galicia, como un dos sectores estratéxicos máis importantes do país. Este obxecto desenvolverase mediante a promoción da investigación, o desenvolvemento tecnolóxico e a innovación, así como da mercadotecnia”.

## Estrutura organizativa

No capítulo III dos Estatutos defínese a estrutura organizativa do CLUSAGA, que está composta por dous tipos de órganos:

- Órganos de goberno. A dirección e administración da asociación serán exercidas polo/o Presidente/a, a Xunta Directiva e a Asemblea Xeral.
- Órganos temporais de carácter técnico. Trátase de órganos para o asesoramento e o desenvolvemento de actividades específicas, cuxa constitución deberá ser aprobada ex profeso pola Xunta Directiva para unha finalidade concreta. Estes poderán encadrarse en tres categorías: Comisións, Grupos de Traballo e Grupos Consultivos.

Figura 3.1. Axentes implicados no CLUSAGA



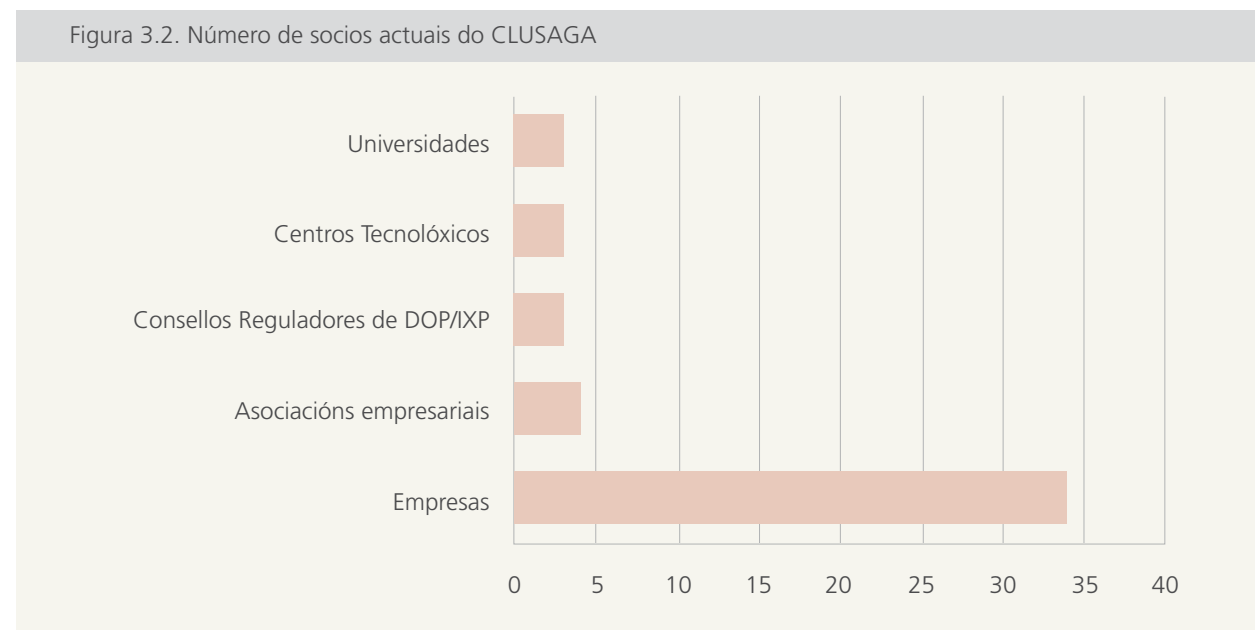
**3.2**  
Os socios que conforman actualmente o CLUSAGA; empresas, centros tecnolóxicos, de investigación e entidades asociativas

Partindo dos 21 socios fundadores, o CLUSAGA experimentou durante o seu primeiro ano e medio de vida un incremento continuo do número de membros até acadar os 46 actuais.

Os 46 socios que integran o clúster en decembro de 2011 poden clasificarse en tres grandes grupos:

- Empresas: o seu número ascende a 34.
- Universidades, centros tecnolóxicos e de investigación: 6 socios, que corresponden ás 3 Universidades galegas e 3 centros tecnolóxicos.
- Asociacións empresariais e outras entidades: 7 socios, dos que 4 son asociacións empresariais (incluíndo a Asociación Galega de Cooperativas Agrarias) e 3 Consellos Reguladores de Denominacións de Orixe ou Indicacións Xeográficas Protexidas.

Figura 3.2. Número de socios actuais do CLUSAGA

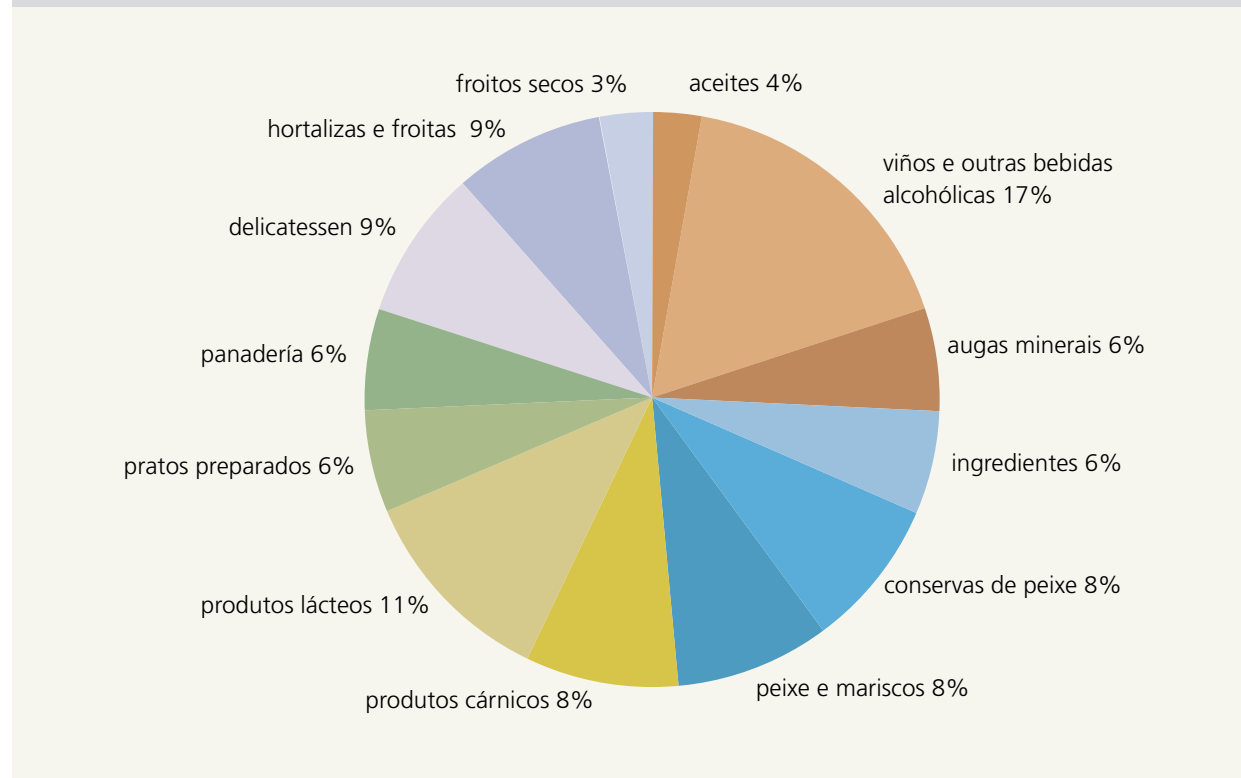


A representatividade do CLUSAGA vese notablemente reforzada se, ademais dos socios, temos en conta as empresas e outros axentes que participan indirectamente a través de asociacións empresariais, Consellos Reguladores e a Plataforma Tecnolóxica Galega Agroalimentaria (PTGAL); o que podemos denominar “empresas e outros axentes vinculados ao CLUSAGA”, para diferencialos dos socios.

Na táboa seguinte ofrécese a listaxe dos socios actuais do clúster.

Táboa 3.1. Socios do CLUSAGA (decembro de 2011)	
Empresas	Universidades e Centros Tecnolóxicos
Aceites Abril, S.L. Avances Bioquímicos de la Alimentación, S.L. (ABIASA) Bodegas Martín Codax, S.A. Boto Hosteleri S.L. Calvo Conservas, S.L.U. Clavo Congelados, S.A. Conejos Gallegos, S.C.G. (COGAL) Coop. Agraria Condado Paradanta S.C.G. Cooperativas Orensanas, S.C.G (COREN) Cuevas y cia., S.A. Euroinversiones Aguas de Sousas, S.L.U. Feiraco Lácteos, S.L. Galega de Economía Social, S.L. Gallega de Patatas, S.L. Hijos de Rivera, S.A. Ingapan, S.L. Innaves, S.A. Innolact, S.L. Jealsa Rianxeira, S.A. Kiwi Atlántico, S.A. Kiwi España S.A. Marron Glace, S.L. Novalicor Auria S.L. Pescados Rubén S.L. Pescanova, S.A. Portomuños S.L. Queixerías Prestes, S.L. Queizúar, S.L. Quival, S.A. Tanfresco S.L. Torre de Nuñez de Conturiz, S.L. Vilarvin S.L. Vinos y bodegas Gallegas, S.A.U Yatecomeré, S.L.	Universidade de Santiago de Compostela (USC) Universidade da Coruña (UDC) Universidade de Vigo (UVIGO) Centro Tecnolóxico Agroalimentario de Lugo (CETAL) Centro Tecnolóxico da Carne (CTC) Centro Técnico Nacional de Conservación de Productos de la Pesca (ANFACO-CECOPESCA)
	Asociacións Empresariais e outras entidades
	Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos (ANFACO) Asociación Española de Mayoristas, Importadores, Transformadores y Exportadores de Productos de la Pesca y Acuicultura (CONXEMAR) Asociación de Empresas Lácteas de Galicia (AELGA) Asociación Galega de Cooperativas Agrarias (AGACA) Consello Regulador Indicación Xeográfica Protexida Ternera Gallega Consello Regulador D.O.P. San Simón da Costa Consello Regulador da Agricultura Ecolóxica de Galicia

Figura 3.3. Distribución das empresas do CLUSAGA por ramas



As 34 empresas socios do CLUSAGA cobren a totalidade das ramas relevantes da industria alimentaria galega, aínda que cun peso variable dunhas a outras ramas.

En conxunto, as 34 empresas integradas como socios individuais supoñen o 2,0% das existentes na industria alimentaria de Galicia; pero suman uns 4.500 ocupados (15,8% do sector) e o seu peso na cifra de negocios ascende a case o 30%. Ademais, se temos en conta as que están vinculadas ao clúster a través de asociacións empresariais, consellos reguladores de DOP/IXP e a PTGAL, o total de empresas que integran a base de actuación do clúster ascende a 330, preto do 20% do sector, aglutinando o 43% dos ocupados e o 62% da cifra de negocios.

Esas cifras correspóndense coa presenza e liderado que exercen no CLUSAGA as principais empresas da industria alimentaria galega. Aínda que, acorde coa estrutura do sector, a maioría dos socios empresariais (27 dos 34, o 80%) son pequenas e medianas empresas.



Táboa 3.4. Representatividade global das empresas vinculadas ao CLUSAGA dentro da industria alimentaria de Galicia

	Nº de empresas	Ocupados	Cifra de negocios miles de euros
Total industria alimentaria Galicia. INE Enquisa industrial de empresas 2009	1.712	28.109	6.716.647
Empresas socios do CLUSAGA	34	4.450	1.956.368
Empresas representadas a través de entidades que son membros do CLUSAGA (asociacións empresariais, Consellos Reguladores) e a PTGAL	296	7.600	2.200.000
<b>Total empresas vinculadas ao CLUSAGA</b>	<b>330</b>	<b>12.050</b>	<b>4.156.368</b>
<b>% da Industria Alimentaria de Galicia</b>			
Empresas socios do CLUSAGA	2,0%	15,8%	29,1%
<b>Total empresas vinculadas ao CLUSAGA</b>	<b>19,3%</b>	<b>42,9%</b>	<b>61,9%</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de INE, Encuesta industrial de empresas 2009. Bases de datos do CLUSAGA

Segundo o establecido no artigo 33 dos seus Estatutos, os medios de financiamento da Asociación Clúster Alimentario de Galicia son:

1. As cotas periódicas ou extraordinarias dos asociados que poida propor a Xunta Directiva e sexan aprobadas pola Asemblea.
2. As doazóns ou subvencións que poidan conceder organismos públicos ou entidades privadas.
3. Os ingresos que se poidan recibir polo desenvolvemento das actividades e servizos da asociación.
4. Calquera outro ingreso admitido pola normativa vixente para actividades non lucrativas.

### 3.3 Modelo de financiamento

Tras acordo da Xunta Directiva e aprobación en Asemblea de 29 de setembro de 2010, o CLUSAGA dispón como medio de financiamento regular dun sistema de cotas periódicas (trimestrais) con vixencia desde o 1 de outubro de 2010.

### **3.4 Valoración da iniciativa do Clúster Alimentario de Galicia polos axentes do sector; resultados da enquisa realizada aos socios**

#### **Valoración xeral da iniciativa**

As 3/4 partes dos socios que responderon á enquisa consideran que a opción máis adecuada para a articulación do sector alimentario de Galicia é un único clúster, fronte ás alternativas dun clúster agroalimentario e outro pesqueiro ou a existencia de clusters para cada rama (láctea, cárnica, ...). Ese apoio ao modelo do CLUSAGA acompáñase dunha valoración moi positiva da iniciativa e unha notable confianza na súa consolidación: os 2/3 subscriben a afirmación de que se trata dunha "Iniciativa moi importante para o futuro do sector alimentario de Galicia, ao estar en condicións de converterse en referente de todo o sector". E o que pode resultar máis significativo: a case totalidade dos socios (o 95%) pensa que as actividades do clúster van ser a medio prazo importantes ou moi importantes para a súa empresa ou entidade.

#### **Modelo de financiamento**

As respostas mostran unha aposta maioritaria por un modelo de financiamento mixto (público-privado), cun equilibrio aproximado entre as subvencións públicas e as achegas privadas.

#### **Obxectivos prioritarios do CLUSAGA**

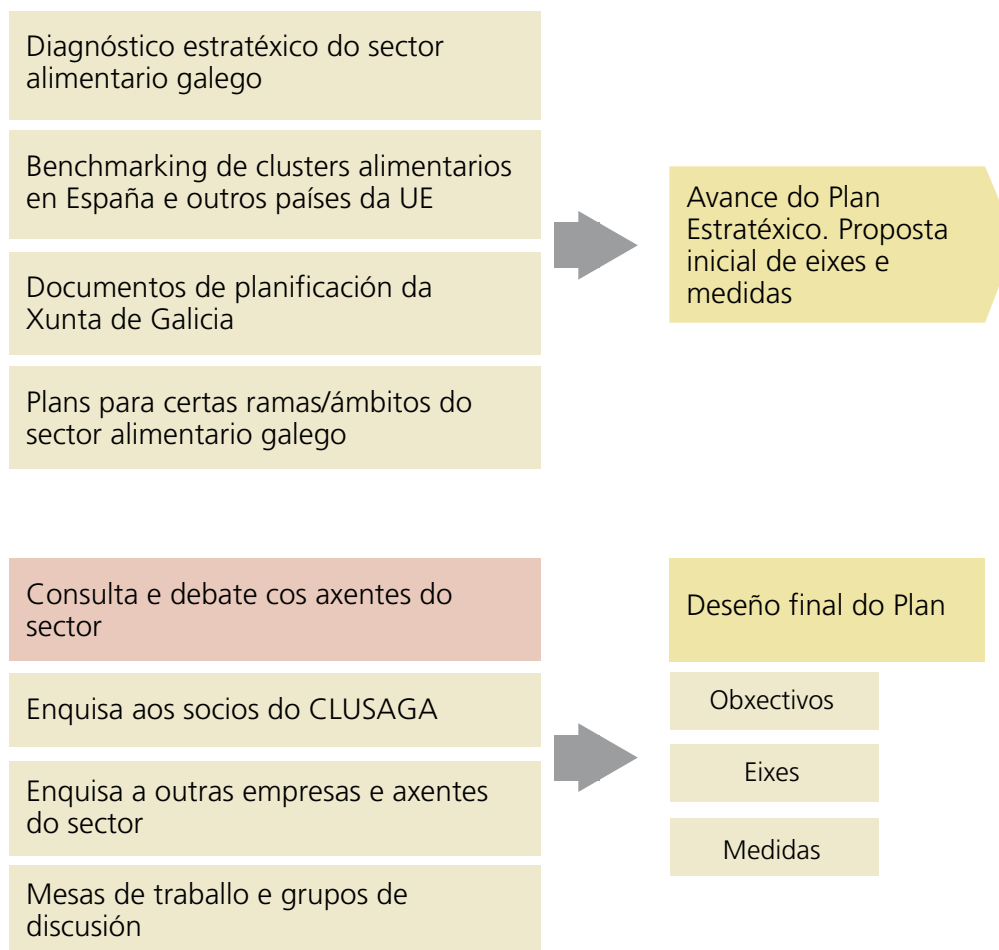
No cuestionario recollíase unha listaxe de 12 posibles obxectivos do CLUSAGA, debendo cada socio seleccionar os 3 que considera máis importantes. As respostas levan a clasificar eses 12 obxectivos en catro niveis, de maior a menor prioridade:

- No nivel máis alto, seleccionados polo 51%-60% dos socios, aparecen tres obxectivos: impulsar a innovación e o desenvolvemento tecnolóxico, facilitar o acceso a novos mercados e impulsar proxectos colaborativos entre as empresas en diferentes ámbitos.
- Nun segundo chanzo, co 35%-40% de respostas, está outro obxectivo relacionado cos mercados (potenciar a imaxe de marca "Galicia" no plano alimentario) e a función representativa do clúster (defender os intereses do sector).
- Nun terceiro nivel, cunha prioridade xa modesta (14%-19% dos socios), atopamos outros dous obxectivos: un máis relativo aos mercados (incrementar o poder de negociación da industria alimentaria fronte á distribución), e a canalización de axudas das Administracións.
- Finalmente, co 5% ou menos de respostas, figuran os 5 obxectivos restantes: dous de carácter instrumental (constituírse en foro de debate e intercambio de experiencias, prestación de servizos comúns aos asociados); e os relativos a promover a mellora do capital humano e a xestión empresarial, mellorar o aprovisionamento e aproveitamento de materias primas, e a creación e explotación de novos negocios.

## 4/ Estrutura e orientación xeral do Plan Estratéxico

### 4.1 Metodoloxía seguida para o deseño do Plan

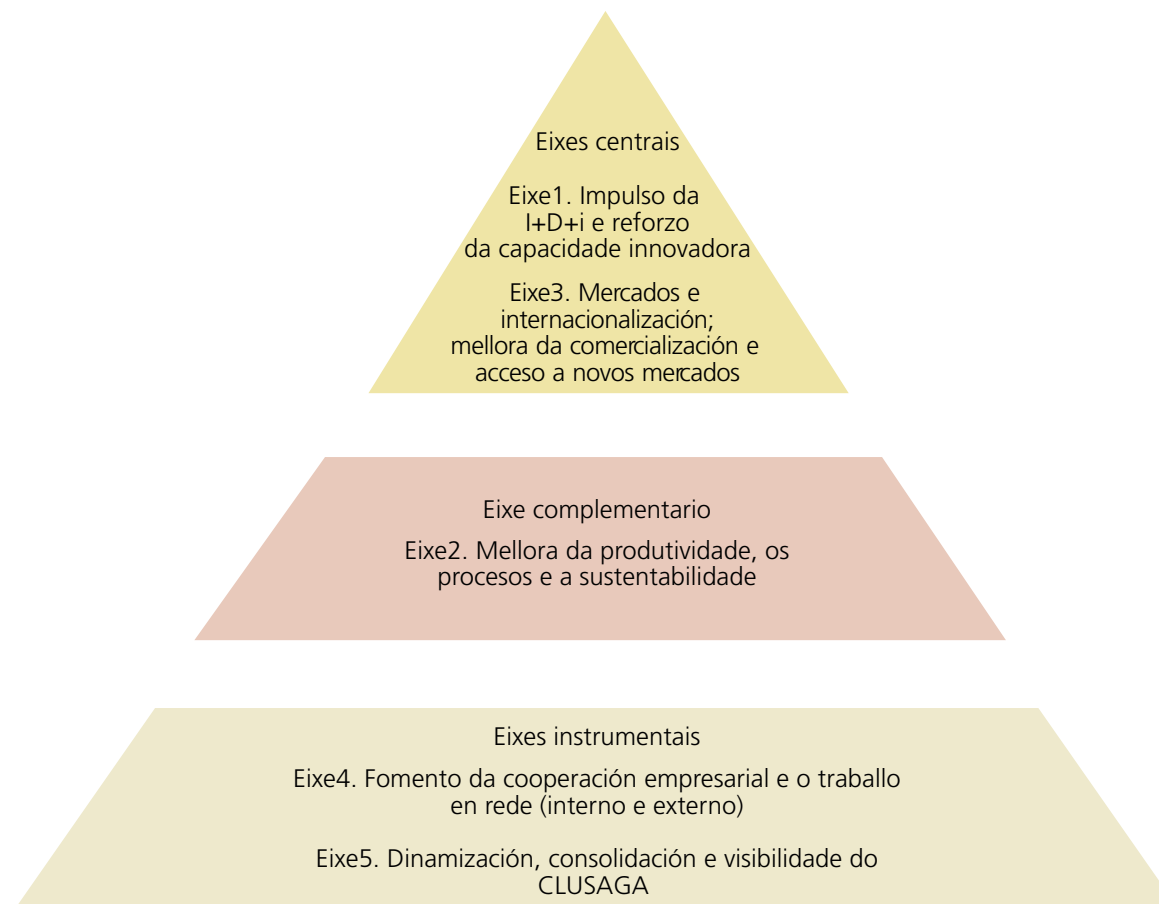
Figura 4.1. Metodoloxía seguida para o deseño do Plan



## 4.2 O contido do Plan; a estratexia de fondo

O Plan responde a unha estratexia claramente definida sobre as prioridades do clúster. Estratexia que se resume na seguinte xerarquización dos 5 eixes que nel se establecen.

Figura 4.2. Resumo da estratexia; xerarquización dos eixes de actuación



## Tipoloxía das actividades; a “pirámide da cooperación”

Nos diversos ámbitos de actuación dunha iniciativa clúster cabe diferenciar a seguinte escala de obxectivos operativos e actividades, de menor a maior nivel en canto ao grao de cooperación entre os axentes implicados:

- Captar e difundir información estratéxica.
- Identificar retos estratéxicos e potenciais sinerxias.
- Avaliar as sinerxias potenciais identificadas.
- Identificar e promover grupos de cooperación con intereses comúns para xerar proxectos de cooperación.

Aplicando ese esquema ao CLUSAGA proceden varias consideracións:

- En moitas das medidas que integran o Plan Estratéxico 2011-2015 está implícito que se logren percorrer os sucesivos chanzos da “pirámide de cooperación”, até culminar en proxectos colaborativos entre os socios.
- Sendo realistas, dado o carácter embrionario do CLUSAGA, é probable que nos primeiros anos moitas das actividades se centren nos niveis iniciais.
- Non obstante, o Plan parte do principio de que o clúster ha de marcarse como obxectivo lograr que desde o inicio se promovan proxectos colaborativos entre os socios que culminen exitosamente.
- Nesta dirección será de moita axuda a presenza dentro do CLUSAGA de ramas de actividade e entidades cunha traxectoria consolidada de cooperación entre as empresas e entre estas e outros axentes.

Na “Lei reguladora da política industrial de Galicia”, aprobada a finais de 2011, prevese, como criterio para a concesión de axudas por parte da Xunta de Galicia aos clusters empresariais, “A adecuación do Plan Estratéxico do clúster ao Plan Director da Industria de Galicia”. No entanto, este Plan Director está aínda pendente de ser elaborado pola Administración Autonómica, polo que non foi posible incorporalo no marco do Plan Estratéxico do CLUSAGA 2011-2015.

Si se tiveron en conta diversos documentos de planificación do Goberno Galego. Concretamente, a nosa atención centrouse en dous:

- Un de carácter global: o Plan Estratéxico Galicia 2010-2014.
- O outro relativo á política de I+D+i: o Plan Galego de Investigación, Innovación e Crecemento 2011-2015.

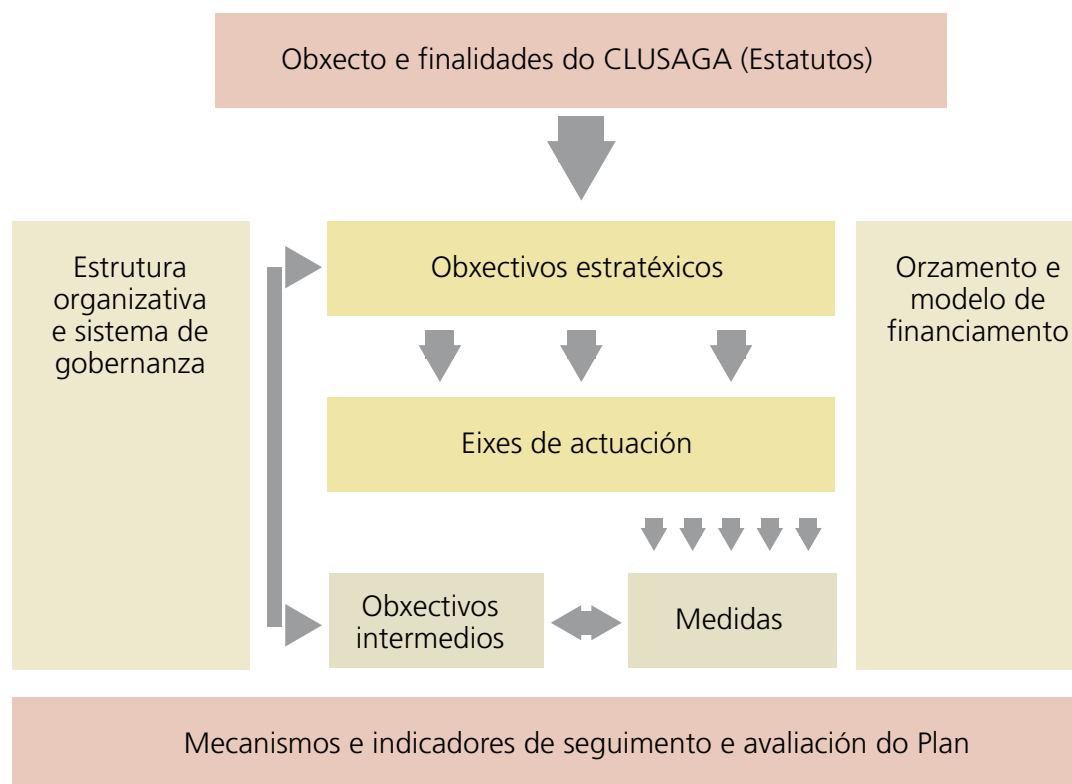
## 4.3 Coherencia externa cos documentos de planificación da Comunidade Autónoma de Galicia

Ademais, dado o papel central que para o futuro do sector alimentario galego van xogar o fomento da internacionalización e a mellora do acceso aos mercados, buscouse a coherencia coas liñas prioritarias neste campo do instrumento básico con que conta a Xunta de Galicia para a súa política industrial: o IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica).

## 4.4 Estrutura do Plan Estratéxico

A seguinte figura resume a estrutura do Plan Estratéxico do CLUSAGA 2011-2015.

Figura 4.3. Estrutura do Plan Estratéxico do CLUSAGA 2011-2015



## 5/ Obxectivos, eixes de actuación e medidas

### 5.1 Obxectivos

O obxectivo central do Clúster Alimentario de Galicia, tal como recollen os seus Estatutos, consiste en “contribuír ao fortalecemento, potenciación, crecemento sustentable e mellora da competitividade e da internacionalización do sector alimentario de Galicia”. Ese obxectivo central, que expresa a misión do CLUSAGA, plasmouse no Plan Estratégico 2011-2015 en catro obxectivos estratéxicos.

#### Obxectivos estratéxicos

##### OE1.

Desenvolver a cultura da innovación, mediante o apoio á cooperación e a posta en marcha de proxectos colaborativos entre empresas e centros de investigación e tecnolóxicos, favorecendo a difusión e aplicación do coñecemento.

##### OE2.

Impulsar o fortalecemento e a xeración de valor engadido na cadea alimentaria de Galicia, mediante o desenvolvemento de novos produtos e/ou procesos.

##### OE3.

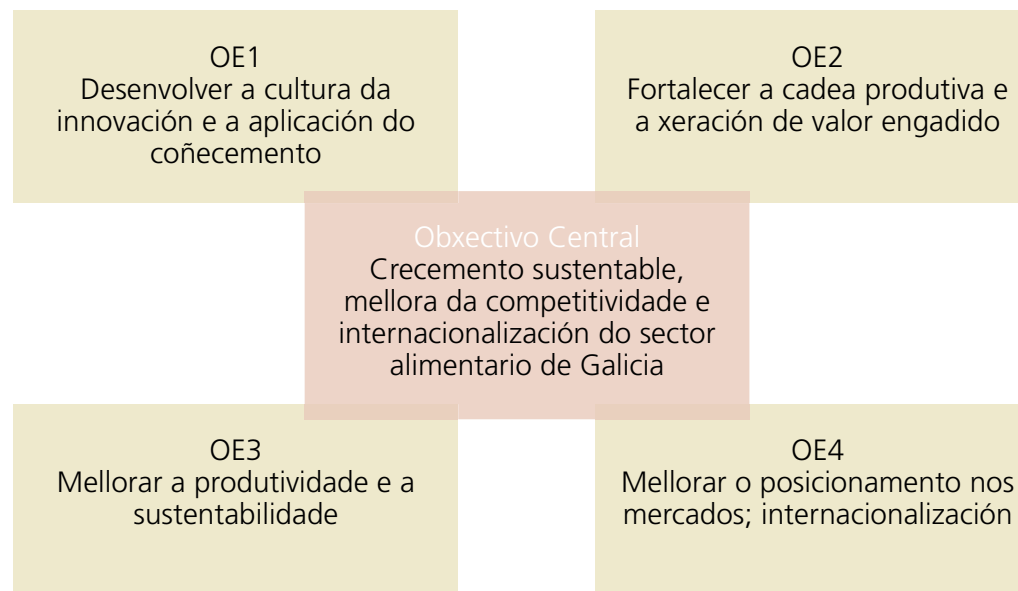
Mellorar a produtividade e sustentabilidade das distintas ramas e cadeas produtivas que integran o sector alimentario galego.

##### OE4.

Mellorar o posicionamento das empresas alimentarias galegas nos mercados, prestando especial atención á internacionalización e aos mercados en crecemento que están a xerar os cambios na demanda.

Ademais, a posta en marcha do Plan Estratégico debe impulsar unha dinámica de cooperación, paralela á competencia, entre os axentes do sector, que permita avanzar no futuro cara a obxectivos máis ambiciosos.

Figura 5.1. Misión do CLUSAGA e obxectivos estratéxicos do Plan 2011-2015



Os 4 obxectivos estratéxicos concréntanse en 12 obxectivos intermedios, que se detallan a continuación.

### Obxectivos intermedios

#### OI1.

Mellorar o coñecemento dos axentes do sector sobre xestión da innovación e as tendencias e recursos para I+D+i.

#### OI2.

Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i entre empresas e centros tecnolóxicos e de investigación.

#### OI3.

Potenciar o desenvolvemento de novos produtos que contribúan á xeración de maior valor engadido ao longo da cadea alimentaria e reforcen a relación entre nutrición e saúde.

#### OI4.

Impulsar melloras nos procesos de produción e comercialización que redunden no incremento da produtividade e nunha maior diferenciación e calidade dos produtos.



**O15.**

Mellora da sustentabilidade ambiental e outras dimensións da Responsabilidade Social Corporativa.

**O16.**

Mellorar a formación e cualificación do capital humano.

**O17.**

Mellorar a información das empresas e outros axentes do sector sobre as tendencias dos mercados e detectar novas oportunidades de negocio.

**O18.**

Promover a internacionalización das empresas do sector.

**O19.**

Reforzar a presenza e competitividade das empresas alimentarias galegas nos segmentos de mercado cunha maior expansión.

**O110.**

Reforzar a imaxe de marca "Galicia" no ámbito alimentario, potenciando a identificación dos produtos alimentarios galegos cos valores de natureza, calidade, saúde e co concepto "Dieta Atlántica".

**O111.**

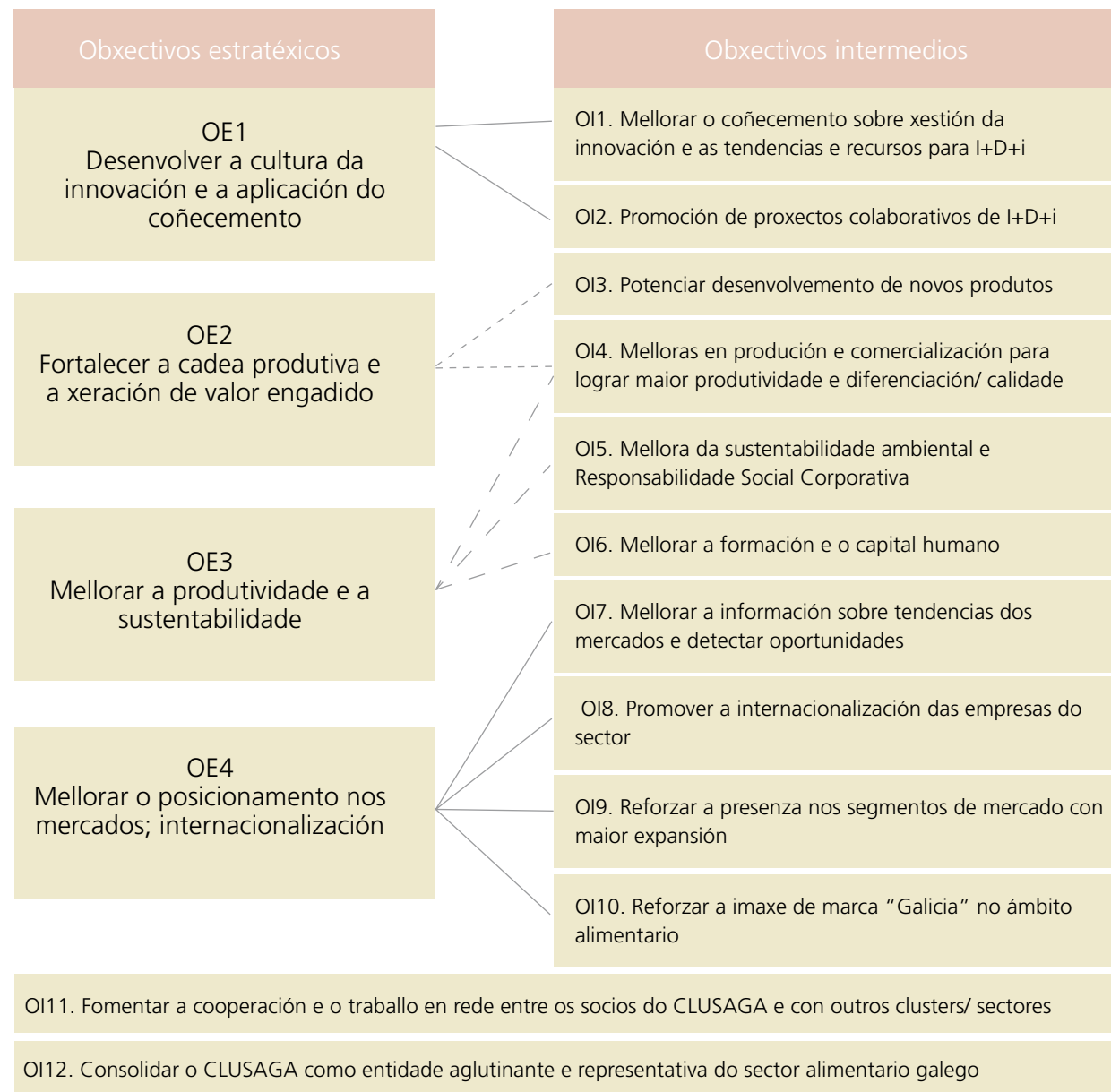
Fomentar a cooperación e o traballo en rede entre os socios do CLUSAGA, así como a colaboración con outros clusters e sectores.

**O112.**

Consolidar o CLUSAGA como entidade aglutinante e representativa do sector alimentario galego; potenciar a súa capacidade de actuación e de divulgación das actividades realizadas.

A seguinte figura resume a relación entre os obxectivos estratéxicos e intermedios.

Figura 5.2. Vinculación dos obxectivos intermedios cos obxectivos estratéxicos do Plan



O Plan Estratéxico do CLUSAGA 2011-2015 consta de cinco eixes de actuación, que aparecen xerarquizados, segundo a súa relevancia para contribuír aos obxectivos estratéxicos, en tres niveis:

## Eixes de actuación

### Nivel I: Eixes centrais

- Eixe 1. Impulso da I+D+i e reforzo da capacidade innovadora.
- Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados.

### Nivel II: Eixe complementario

- Eixe 2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade.

### Nivel III: Eixes instrumentais

- Eixe 4. Fomento da cooperación empresarial e o traballo en rede (interno e externo).
- Eixe 5. Dinamización, consolidación e visibilidade do CLUSAGA.

Eses 5 eixes de actuación concréntanse nas 21 medidas relacionadas a continuación.

## Medidas do Plan Estratéxico

### Eixe 1. Impulso da I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

- Medida 1.1. Desenvolvemento de servizos de apoio I+D+i
- Medida 1.2. Aproveitamento do potencial do sistema galego de I+D no ámbito alimentario; potenciación dos vínculos cos campus de excelencia do Sistema Universitario Galego (Campus Vida, Campus do Mar)
- Medida 1.3. Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i
- Medida 1.4. Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: desenvolvemento de novos produtos e adaptación ás tendencias do consumo, con especial atención á relación entre nutrición e saúde.
- Medida 1.5. Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: novas tecnoloxías de procesado, envasado e conservación.
- Medida 1.6. Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: valorización de novas materias primas e coprodutos.

### Eixe 2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade

- Medida 2.1. Aproveitamento de sinerxias entre as empresas e optimización de loxística e procesos.
- Medida 2.2. Proxectos dirixidos a xerar novas liñas de negocio e incrementar o valor engadido.
- Medida 2.3. Proxectos colaborativos para a mellora da sustentabilidade ambiental e outros ámbitos da Responsabilidade Social Corporativa.
- Medida 2.4. Mellora da formación e o capital humano.

## 5.2 Eixes de actuación e medidas

### Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

- Medida 3.1. Desenvolvemento de servizos de información, análise e prospección de mercados.
- Medida 3.2. Organización de accións de promoción comercial conxunta para as empresas do clúster.
- Medida 3.3. Soporte á internacionalización das empresas.
- Medida 3.4. Mellora do posicionamento nos mercados, a través de accións conxuntas por segmentos de mercado (canles de venda/ tipoloxía de clientes).
- Medida 3.5. Promoción da imaxe de marca “Galicia” no ámbito alimentario.
- Medida 3.6. Potenciación dos vínculos do sector alimentario co turismo rural, gastronómico e termal e impulso de novas canles de comercialización.

### Eixe 4. Fomento da cooperación empresarial e o traballo en rede (interno e externo)

- Medida 4.1. Accións para impulsar unha dinámica de cooperación e traballo en rede entre os socios do CLUSAGA; representación dos intereses do sector.
- Medida 4.2. Cooperación con outros clusters alimentarios de España e a UE; proxección internacional do CLUSAGA.

### Eixe 5. Dinamización, consolidación e visibilidade do CLUSAGA

- Medida 5.1. Actividades para promover a incorporación de novos socios e incrementar a masa crítica do CLUSAGA.
- Medida 5.2. Consolidación da estrutura organizativa e técnica do CLUSAGA.
- Medida 5.3. Desenvolvemento dun plan de comunicación e mellora da visibilidade do CLUSAGA.

## Eixe 1. Impulso das I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

## Medida 1.1

## Desenvolvemento de servizos de apoio I+D+i

## Obxectivos

OI1. Mellorar o coñecemento dos axentes do sector sobre xestión da innovación e as tendencias e recursos para I+D+i

## Actividades a desenvolver

1. Organización de accións formativas e de divulgación no ámbito da innovación na empresa:
  - Taller 1: Ferramentas para a sistematización e xestión da innovación
  - Taller 2. Elaboración e deseño de proxectos de I+D e innovación
2. Elaboración e difusión de informes para o sector: (i) Vixilancia Tecnolóxica; (ii) Recursos e fontes de financiamento.
3. Elaboración de informes a petición das empresas sobre oferta tecnolóxica e tecnoloxías dispoñibles en temáticas específicas.
4. Difusión de boas prácticas en xestión da innovación das empresas e entidades vinculadas ao clúster.
5. Elaboración dun catálogo permanentemente actualizado da oferta de coñecemento e tecnolóxica existente nos centros de investigación de interese para o clúster.

## Responsable

Comisión de I+D+i

## Participantes

- Empresas / Asociacións
- Centros tecnolóxicos
- Universidades e OPI's

## Indicadores

- Nº de actividades organizadas
- Nº de empresas e outras entidades participantes
- Nº de informes emitidos
- Nº de informes "ad hoc" para empresas

## Beneficios esperados

- Aumento no nº de empresas con sistemas de xestión de I+D+i
- Mellora da cultura innovadora nas empresas do sector
- Facilitar o recurso á innovación como fonte de competitividade das empresas

Eixe 1. Impulso das I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

Medida 1.2

Aproveitamento do potencial do sistema galego de I+D no ámbito alimentario; potenciación dos vínculos cos campus de excelencia do Sistema Universitario Galego (Campus Vida, Campus do Mar)

Obxectivos

OI2. Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i entre empresas e centros tecnolóxicos e de investigación.

Actividades a desenvolver

1. Organización do evento anual sobre alimentación en colaboración coas Universidades do Sistema Universitario Galego.
2. Programa de visitas de estudantes universitarios e persoal investigador ás empresas do sector.
3. Identificación de novas necesidades formativas.
4. Xornadas de demostración da aplicación da ciencia á alimentación "laboratorios de alimentación".

Responsable

Comisión de I+D+i

Participantes

- Empresas / Asociacións empresariais
- Centros tecnolóxicos
- Universidades e OPI's

Indicadores

- Nº de estudantes e de investigadores participantes no programa de visitas.
- Nº xornadas realizadas.
- Nº asistentes ás xornadas.

Beneficios esperados

- Xerar sinerxías entre os distintos tipos de axentes do sistema de innovación.
- Maior coñecemento do sector e as súas potencialidades entre a comunidade universitaria.

## Eixe 1. Impulso das I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

## Medida 1.3

## Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i

## Obxectivos

OI2. Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i entre empresas e centros tecnolóxicos e de investigación.

## Actividades a desenvolver

1. Elaboración dun “mapa de interese” que reflecta as necesidades e intereses tecnolóxicos de cada empresa e facilite a procura de socios dentro do clúster.
2. Formación de grupos de traballo para identificar intereses comúns e identificación das empresas líderes dos grupos de traballo.
3. Elaboración dun manual de procedemento que guíe aos grupos formados: identificación das necesidades; valoración das tecnoloxías dispoñibles; identificación dos grupos de investigación que poden achegar solucións; deseño do proxecto; fórmulas de financiamento do proxecto; desenvolvemento de prototipos; implementación da innovación.
4. Taller sobre a xestión de consorcios internacionais: xestión documental do proxecto, relación e comunicación entre os socios, management ...

## Responsable

Comisión de I+D+i

## Participantes

- Empresas / Asociacións empresariais
- Centros tecnolóxicos
- Universidades e OPI's

## Indicadores

- Nº grupos formados e activos
- Nº de proxectos elaborados
- Nº de empresas involucradas
- Nº de equipos de investigación participantes
- Nº de investigadores nos proxectos desenvolvidos

## Beneficios esperados

- Incremento no número e o alcance dos proxectos de investigación, desenvolvemento tecnolóxico e innovación
- Maior implicación das Pemes do sector na innovación
- Xerar sinerxias entre os distintos tipos de axentes do sistema de innovación
- Afrontar proxectos de maior calado e risco

Eixe 1. Impulso das I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

Medida 1.4

Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: desenvolvemento de novos produtos e adaptación ás tendencias do consumo, con especial atención á relación entre nutrición e saúde

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
OI2. Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i OI3. Potenciar o desenvolvemento de novos produtos (de modo específico, aproveitar oportunidades no ámbito de nutrición e saúde)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da demanda e necesidades de novos produtos e presentación de produtos con maior valor engadido entre os socios do clúster.</li> <li>2. Identificación de prioridades de investigación nesta materia sobre a base das complementariedades entre os socios.</li> <li>3. Elaboración dun Plan de acción conxunta.</li> <li>4. Elaboración dun plan de transferencia de coñecemento e divulgación.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
Comisión de I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de empresas involucradas nos proxectos</li> <li>• Volume de recursos mobilizados</li> <li>• Nº de equipos de investigación participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situar ás empresas galegas como líderes no ámbito da alimentación saudable</li> <li>• Aumentar o impacto sobre a cifra de negocios debido a novos produtos</li> <li>• Afrontar proxectos de maior calado e risco</li> </ul>
Participantes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas / Asociacións empresariais</li> <li>• Centros tecnolóxicos</li> <li>• Universidades e OPI's</li> </ul>		



## Eixe 1. Impulso das I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

## Medida 1.5

Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: novas tecnoloxías de procesado, envasado e conservación

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
OI2. Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i OI4. Impulsar melloras nos procesos de produción e comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da demanda e necesidades de tecnoloxías emerxentes de procesado, envasado e conservación de alimentos.</li> <li>2. Identificación de prioridades de investigación sobre a base da avaliación das capacidades tecnolóxicas e a valoración das experiencias actuais (Proxecto TEPAGA) nesta materia.</li> <li>3. Elaboración dun Plan de acción conxunta.</li> <li>4. Elaboración dun plan de transferencia de coñecemento e divulgación.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
Comisión de I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de empresas involucradas nos proxectos</li> <li>• Volume de recursos mobilizados</li> <li>• N° de equipos de investigación participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situar ás empresas galegas en novos mercados ligados a novas formas de consumo e de presentación</li> <li>• Aumentar o impacto das actividades innovadoras sobre a cifra de negocios</li> <li>• Afrontar proxectos de maior calado e risco</li> </ul>
Participantes		

Eixe 1. Impulso das I+D+i e reforzo da capacidade innovadora

Medida 1.6

Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: valorización de novas materias primas e coprodutos

Obxectivos

OI2. Promoción de proxectos colaborativos de I+D+i  
 OI3. Potenciar o desenvolvemento de novos produtos  
 OI4. Impulsar melloras nos procesos de produción e comercialización

Actividades a desenvolver

1. Análise da demanda e necesidades para a valorización de novas materias primas e coprodutos no conxunto do sector alimentario.
2. Identificación de prioridades de investigación sobre a base da avaliación das capacidades tecnolóxicas e a valoración das experiencias actuais nesta materia.
3. Elaboración dun Plan de acción conxunta.
4. Elaboración dun plan de transferencia de coñecemento e divulgación.

Responsable

Comisión de I+D+i

Participantes

- Empresas / Asociacións empresariais
- Centros tecnolóxicos
- Universidades e OPI's

Indicadores

- Nº de empresas involucradas nos proxectos
- Volume de recursos mobilizados
- Nº de equipos de investigación participantes

Beneficios esperados

- Capacidade para competir nos mercados da nova xeración de alimentos
- Aumentar o impacto das actividades innovadoras sobre a cifra de negocios
- Arontar proxectos de maior calado e risco

## Eixe 2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade

## Medida 2.1

Aproveitamento de sinerxias entre as empresas e optimización de loxística e procesos

## Obxectivos

OI4. Impulsar melloras nos procesos de produción e comercialización que redunden no incremento da produtividade

## Actividades a desenvolver

1. Realización de análise e diagnósticos da xestión loxística de empresas do clúster, co fin de elaborar plans de mellora competitiva individual e definir sinerxias con outras empresas para accións conxuntas.
2. Promoción de proxectos colaborativos para a optimización loxística no abastecemento de insumos (centrais de compra de aprovisionamentos, ...).
3. Promoción de proxectos colaborativos para a optimización loxística no almacenamento e distribución de produtos.
4. Apoio ao desenvolvemento de proxectos conxuntos co sector de loxística e transporte

## Responsable

Xunta Directiva do CLUSAGA  
Grupo de Traballo ad hoc  
(posible)

## Participantes

Empresas alimentarias /  
Empresas do sector de loxística  
Clúster de loxística e transporte  
de mercancías de Galicia /  
Universidades

## Indicadores

- Nº de diagnósticos realizados e empresas participantes
- Nº de proxectos colaborativos de optimización loxística postos en marcha e de empresas participantes
- Redución lograda nos custos das empresas

## Beneficios esperados

- Optimización / redución de custos de loxística e transporte, a través do aproveitamento de sinerxias entre as empresas
- Mellora da eficiencia interna das empresas e do sector
- Repercusión positiva nos resultados empresariais

Eixe 2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade

Medida 2.2

Proxectos dirixidos a xerar novas liñas de negocio e incrementar o valor engadido

Obxectivos

OI3. Potenciar o desenvolvemento de novos produtos que contribúan á xeración de maior valor engadido  
 OI9. Reforzar a presenza nos segmentos de mercado con maior expansión

Actividades a desenvolver

1. Apoio ao xurdir e desenvolvemento de acordos empresariais para a posta en marcha e explotación de novas liñas de negocio.
2. Impulso de iniciativas para incrementar o valor na cadea produtiva de producións e especies pouco aproveitadas, tomando como base:
  - Oportunidades de mercado detectadas (medida 3.1 do Plan).
  - Resultados de proxectos de I+D+i (medidas do eixe 1 do Plan).

Responsable

Xunta Directiva do CLUSAGA  
 Grupo de Traballo ad hoc (posible)

Participantes

Empresas/ Universidades, centros tecnolóxicos e de investigación

Indicadores

- N° de acordos empresariais para a posta en marcha de novas liñas de negocio
- N° de empresas implicadas e volume de facturación das liñas
- N° de proxectos para incrementar o valor de especies pouco aproveitadas e volume facturación

Beneficios esperados

- Desenvolvemento de novas liñas de negocio aproveitando complementariedades entre empresas e ramas
- Xeración de maior valor engadido no sector alimentario galego

## Eixe 2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade

## Medida 2.3

Proxectos colaborativos para a mellora da sustentabilidade ambiental e outros ámbitos da Responsabilidade Social Corporativa

## Obxectivos

O15. Mellora da sustentabilidade ambiental e outras dimensións da Responsabilidade Social Corporativa

## Actividades a desenvolver

1. Organización de actividades de información e formación para os socios do clúster.
2. Apoio á posta en marcha de proxectos colaborativos destinados á mellora da sustentabilidade ambiental; divulgación social destes proxectos. Campos concretos:
  - Xestión de residuos
  - Auga
  - Eficiencia enerxética
  - Contribución á prevención e mitigación do cambio climático
3. Impulso de accións conxuntas noutros ámbitos da Responsabilidade Social Corporativa:
  - Comunicación social dos beneficios da alimentación saudable, os alimentos seguros.
  - Fomento e difusión de boas prácticas nas relacións das industrias transformadoras cos produtores primarios e a súa implicación no desenvolvemento local.

## Responsable

Xunta Directiva do CLUSAGA  
Grupo de Traballo ad hoc  
(posible)

## Participantes

Empresas/ Asociacións empresariais/ Universidades/  
Escolas de Negocios/ Outros centros de formación

## Indicadores

- Nº actividades de información e formación; nº de participantes
- Nº de proxectos colaborativos realizados e nº de empresas participantes
- Mellora lograda nos indicadores de sustentabilidade ambiental
- Nº de accións conxuntas noutros ámbitos da RSC e nº empresas

## Beneficios esperados

- Mellora na adecuación dos produtos e procesos das empresas á normativa e os valores actuais da sociedade
- Mellora do prestixio dos produtos e as empresas do sector

Eixe 2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade

Medida 2.4

Mellora da formación e o capital humano

Obxectivos

Actividades a desenvolver

OI6. Mellorar a formación e cualificación do capital humano

1. Realización de estudos sobre as necesidades de perfís técnico-operativos nas empresas do clúster.
2. Promoción, mediante a colaboración entre empresas, Universidades e centros de formación profesional, de programas dirixidos á formación especializada de profesionais para o sector.
3. Organización, en colaboración con entidades competentes na materia, de programas de formación continua para a actualización do persoal das empresas.
4. Organización de programas de prácticas nas empresas do clúster para titulados universitarios e de formación profesional.
5. Realización, especialmente para as pequenas empresas, de actividades de formación de directivos, mediante módulos de curta duración, e acompañamento da implantación destes coñecementos (coaching).

Responsable

Indicadores

Beneficios esperados

Xunta Directiva do CLUSAGA  
Grupo de Traballo ad hoc  
(posible)

- Nº de programas de formación postos en marcha e nº de alumnos
- Nº de programas de formación continua organizados e nº de participantes
- Nº de cursos de formación de directivos e nº de participantes
- Valoración das accións por parte das empresas participantes

- Incremento da cualificación da man de obra do sector e a súa capacidade de adaptación aos cambios tecnolóxicos
- Mellor adecuación da formación profesional e universitaria ás necesidades das empresas do sector
- Mellora da capacidade de xestión de directivos e profesionais do sector

Participantes

Empresas/ Asociacións empresariais/ Universidades/ Escolas de Negocios/ Outros centros de formación

## Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

## Medida 3.1

Desenvolvemento de servizos de información, análises e prospección de mercados

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
OI7. Mellorar a información sobre as tendencias dos mercados e detectar novas oportunidades de negocio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación dunha plataforma de información ou sistema de vixilancia sobre mercados para a identificación de oportunidades.</li> <li>2. Elaboración de estudos de mercado conxuntos que faciliten o deseño dos atributos do produto, das variables de apoio (prezo, comunicación, distribución) e o investimento necesario.</li> <li>3. Realización de actividades de prospección de novos mercados, tanto no ámbito español como na UE e en terceiros países.</li> <li>4. Recompilación de información e análise de seguimento de dereitos arancelarios, normativa, trámites, contratación, fiscalidade e outras condicións de acceso a mercados internacionais.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
Comisión de mercados e internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de consultas á plataforma de información sobre mercados</li> <li>• Nº de estudos de mercado realizados</li> <li>• Nº de empresas que solicitan estudos "ad hoc"</li> <li>• Nº de actividades de prospección de novos mercados</li> <li>• Nº empresas participantes en actividades de prospección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información que redunde na apertura de novos mercados</li> <li>• Redución de custos de comercialización a través do aproveitamento de sinerxías entre as empresas</li> <li>• Mellora do posicionamento nos mercados dos produtos alimentarios galegos</li> </ul>
Participantes		
Empresas / Asociacións empresariais / Outros socios		

Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

Medida 3.2

Organización de accións de promoción comercial conxunta para as empresas do clúster

Obxectivos

OI8. Promover a internacionalización  
 OI9. Reforzar a presenza nos segmentos de mercado con maior expansión  
 OI10. Reforzar a imaxe de marca "Galicia" no ámbito alimentario

Actividades a desenvolver

1. Participación conxunta en feiras e outros eventos de interese, tanto de ámbito nacional como internacional.
2. Realización de misións comerciais directas.
3. Realización de misións comerciais inversas.
4. Organización de actividades de promoción conxunta dos produtos alimentarios galegos con supermercados e grandes cadeas de distribución

Responsable

Comisión de mercados e internacionalización

Participantes

Empresas / Asociacións empresariais / Consellos Reguladores / Cadeas de distribución

Indicadores

- Nº de actividades (asistencia a eventos, misións comerciais)
- Nº de empresas e outros socios participantes
- Volume de acordos comerciais
- Nº de actividades de promoción en cadeas de distribución
- Incremento de vendas durante o período de promoción

Beneficios esperados

- Apertura de novos mercados
- Redución de custos de comercialización para as empresas
- Mellora do posicionamento nos mercados dos produtos alimentarios galegos
- Incremento de vendas nas cadeas de distribución



## Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

## Medida 3.3

Soporte á internacionalización das empresas

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
OI8. Promover a internacionalización das empresas do sector	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización de actividades de asesoramento práctico sobre xestión de negocios no exterior e exportación.</li> <li>2. Impulso de proxectos de contratación conxunta de comerciais de apoio para novos mercados (segundo canle e mercados de destino); vinculación coa asistencia a feiras / eventos e a realización de misións comerciais.</li> <li>3. Promoción de consorcios de comercialización para a penetración en mercados da UE e de países extracomunitarios (América Latina, China, ...).</li> <li>4. Apoio á constitución de empresas mixtas e outros tipos de acordos con socios distribuidores locais para fomentar as vendas en mercados exteriores.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
Comisión de mercados e internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de empresas participantes nas actividades de asesoramento</li> <li>• Nº de comerciais contratados</li> <li>• Nº consorcios de comercialización</li> <li>• Nº de acordos con socios locais</li> <li>• Nº de empresas participantes nos acordos, consorcios e contratación de comerciais</li> <li>• Nº novas empresas exportadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de novos mercados</li> <li>• Incremento do número de empresas exportadoras no sector</li> <li>• Aumento das exportacións de produtos alimentarios galegos</li> <li>• Redución de custos de comercialización para as empresas</li> </ul>
Participantes		
Empresas/ Asociacións empresariais/ Consellos Reguladores		

## Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

## Medida 3.4

Mellora do posicionamento nos mercados, a través de accións conxuntas por segmentos de mercado (canles de venda/ tipoloxía de clientes)

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
<p>OI9. Reforzar a presenza nos segmentos de mercado con maior expansión</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoio á constitución de consorcios ou agrupacións de empresas con produtos complementarios, para o deseño de paquetes de produtos e o reforzo da capacidade de negociación coas cadeas de distribución.</li> <li>2. Impulso da constitución de agrupacións de empresas para o deseño de paquetes de produtos e outras accións comúns (como contratación conxunta de comerciais de apoio) no segmento food service.</li> <li>3. Fomento de proxectos colaborativos de empresas de distintas ramas alimentarias para a comercialización de producións de alta calidade.</li> <li>4. Apoio á organización de estruturas de comercialización conxuntas para os produtos alimentarios amparados por DOP, IGP e outros esquemas de calidade diferenciada.</li> <li>5. Impulso de canles de comercialización específicos para os produtos da gastronomía tradicional galega e as producións ecolóxicas.</li> <li>6. Actividades exploratorias sobre a posible promoción dunha rede de tendas franquiciadas especializadas na venda de produtos alimentarios galegos.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
<p>Comisión de mercados e internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de agrupacións de empresas constituídas</li> <li>• N° de empresas implicadas en agrupacións e estruturas de comercialización conxuntas</li> <li>• Volume de vendas a través das estruturas conxuntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mellora do posicionamento dos produtos alimentarios galegos nos segmentos de gran distribución, food service e gourmet</li> <li>• Apertura de novas canles de comercialización</li> <li>• Incremento das vendas</li> </ul>
Participantes		
<p>Empresas/ Asociacións empresariais/ Consellos Reguladores</p>		

## Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

## Medida 3.5

Promoción da imaxe de marca "Galicia" no ámbito alimentario

## Obxectivos

OI10. Reforzar a imaxe de marca "Galicia" no ámbito alimentario, potenciando a identificación cos valores de natureza, calidade, saúde e co concepto "Dieta Atlántica"

## Actividades a desenvolver

1. Realización de campañas de promoción e outras accións destinadas a potenciar a identificación de Galicia como sinónimo de calidade, saúde e natureza no ámbito alimentario.
2. Realización de actividades de comunicación e divulgación para consolidar o concepto Dieta Atlántica, como vehículo de promoción da gastronomía galega.
3. Desenvolvemento dun Plan de Marketing Territorial para os produtos alimentarios galegos.
4. Realización de actividades exploratorias sobre a posible creación dunha marca común para os produtos alimentarios galegos, que apoie as actividades de mercadotecnia e poida ser claramente identificada polos clientes nos mercados nacionais e internacionais.

## Responsable

Comisión de mercados e internacionalización

## Participantes

Empresas / Asociacións empresariais / Consellos Reguladores / Universidades / Administración Autonómica

## Indicadores

- Nº de actividades (promoción, divulgación, ...)
- Nº de participantes nesas actividades
- Poboación á que chegan esas actividades
- Nº de empresas interesadas en crear unha marca común

## Beneficios esperados

- Potenciación da imaxe dos produtos alimentarios galegos
- Mellora do posicionamento nos mercados dos produtos alimentarios galegos (volume/ prezo)

## Eixe 3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados

## Medida 3.6

Potenciación dos vínculos do sector alimentario co turismo rural, gastronómico e termal e impulso de novas canles de comercialización

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
<p>OI9.Reforzar a presenza nos segmentos de mercado con maior expansión</p> <p>OI10. Reforzar a imaxe de marca "Galicia" no ámbito alimentario</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoio á participación das empresas alimentarias nas iniciativas (xa en marcha) de Rutas do Viño e Rutas Agroalimentarias de Galicia: información, asesoramento, apoio técnico.</li> <li>2. Desenvolvemento de estratexias conxuntas entre o CLUSAGA e as asociacións de turismo rural e de hostalaría para a promoción e fomento do consumo dos produtos alimentarios galegos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos para promover o consumo destes produtos nos restaurantes e establecementos de turismo rural.</li> <li>• Creación de espazos expositivos e de promoción neses establecementos.</li> <li>• Creación de puntos de venda nos establecementos de turismo rural.</li> </ul> </li> <li>3. Realización de proxectos conxuntos co sector de turismo termal, a través da cooperación coa AEI Termal de Galicia.</li> <li>4. Apoio ao desenvolvemento de iniciativas de comercio electrónico: divulgación de experiencias consolidadas, asesoramento e apoio técnico, ...</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
Comisión de mercados e internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de empresas integradas en Rutas do Viño e Rutas Agroalimentarias</li> <li>• Nº de accións / acordos realizados con axentes sector turístico</li> <li>• Incremento de vendas de produtos en establecementos turísticos</li> <li>• Nº de empresas do sector con iniciativas de comercio electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver novas canles de comercialización</li> <li>• Promover o vínculo dos produtos alimentarios galegos co territorio</li> <li>• Explotación das complementariedades entre o sector alimentario e o turismo</li> </ul>
Participantes		

## Eixe 4. Fomento da cooperación empresarial e o traballo en rede (interno e externo)

## Medida 4.1

Accións para impulsar unha dinámica de cooperación e traballo en rede entre os socios do CLUSAGA; representación dos intereses do sector

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
<p>OI11. Fomentar a cooperación e o traballo en rede entre os socios do CLUSAGA, así como a colaboración con outros clusters e sectores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización de foros para o coñecemento mutuo e intercambio de experiencias entre as empresas e restantes axentes do sector alimentario galego, co fin de establecer intereses comúns e posibles ámbitos de colaboración.</li> <li>2. Celebración de encontros intersectoriais (biotecnoloxía, enerxía, turismo,..) para detectar oportunidades e desenvolver novos negocios.</li> <li>3. Apoio á constitución de redes especializadas entre socios do clúster e outros axentes.</li> <li>4. Defensa dos intereses do sector alimentario galego; elaboración e presentación conxunta de propostas ás Administracións nos temas relevantes para o sector.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
<p>Xunta Directiva Comisión institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de foros e encontros organizados</li> <li>• Nº de participantes</li> <li>• Nº de redes especializadas creadas</li> <li>• Nº de participantes nas redes</li> <li>• Nº novos proxectos xerados a partir desas actividades</li> <li>• Nº de contactos e de propostas presentadas ás Administracións</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mellor coñecemento e identificación de intereses comúns e ámbitos de colaboración entre os socios do clúster</li> <li>• Detección de oportunidades de proxectos e negocios con axentes doutros sectores</li> <li>• Coñecemento por parte das Administracións Públicas das necesidades e propostas do sector</li> <li>• Reforzo da capacidade de influencia do sector nas políticas públicas</li> </ul>
Participantes		

Eixe 4. Fomento da cooperación empresarial e o traballo en rede (interno e externo)

Medida 4.2

Cooperación con outros clusters alimentarios de España e a Unión Europea; proxección internacional do CLUSAGA

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
OI11. Fomentar a cooperación e o traballo en rede entre os socios do CLUSAGA, así como a colaboración con outros clusters e sectores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación na Food Cluster Initiative, Food Drink Europe e outros proxectos e redes europeas.</li> <li>2. Participación en eventos interclúster a nivel español e internacional.</li> <li>3. Organización de encontros e outras accións destinadas a definir estratexias comúns para o sector alimentario da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal.</li> <li>4. Promoción dunha rede de clusters alimentarios da Europa Atlántica, para impulsar proxectos conxuntos e a consolidación do concepto "Dieta Atlántica".</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
Xunta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de proxectos/ redes europeas nos que participa o CLUSAGA</li> <li>• Nº eventos interclúster nos que participa e de eventos organizados</li> <li>• Nº de actuacións en común no ámbito da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal</li> <li>• Nº accións conxuntas con clusters alimentarios da Europa Atlántica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información/experiencias que redunden no reforzo do sector e do propio CLUSAGA</li> <li>• Potenciación da capacidade do CLUSAGA, en colaboración con outros clusters, para emprender iniciativas e actividades</li> </ul>
Participantes		
CLUSAGA/ Clusters alimentarios doutros países e rexións da UE		

## Eixe 5. Dinamización, consolidación e visibilidade do CLUSAGA

## Medida 5.1

Actividades para promover a incorporación de novos socios e incrementar a masa crítica do CLUSAGA

## Obxectivos

OI12. Consolidar o CLUSAGA como entidade aglutinante e representativa do sector alimentario galego

## Actividades a desenvolver

1. Organización de reunións e actos informativos con empresas alimentarias, especialmente daquelas ramas menos representadas actualmente no clúster.
2. Elaboración dunha base de datos de contactos, chamadas de presentación e visitas a empresas para informar dos obxectivos e actividades do CLUSAGA.
3. Fomento da participación nas actividades do CLUSAGA de empresas e outros axentes non membros do clúster, como vía para estimular a súa integración.
4. Xestións específicas destinadas a facilitar a integración no CLUSAGA das plataformas tecnolóxicas e outras estruturas de cooperación existentes no sector alimentario galego.

## Responsable

Asamblea Xeral e Xunta Directiva

## Participantes

Estrutura organizativa e técnica do CLUSAGA / Empresas e outros axentes do sector alimentario galego

## Indicadores

- Volume de actividades e xestións realizadas para incorporar novos socios
- Evolución do número de socios do CLUSAGA e da súa representatividade ou peso no sector
- Plataformas tecnolóxicas e outras estruturas de cooperación integradas

## Beneficios esperados

- Consolidación da representatividade do CLUSAGA
- Reforzo da capacidade do CLUSAGA para emprender iniciativas e actividades en favor do sector alimentario de Galicia

Eixe 5. Dinamización, consolidación e visibilidade do CLUSAGA

Medida 5.2

Consolidación da estrutura organizativa e técnica do CLUSAGA

Obxectivos	Actividades a desenvolver	
<p>OI12. Consolidar o CLUSAGA como entidade aglutinante e representativa do sector alimentario galego</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptación das Comisións e Grupos de Traballo á estrutura deseñada no Plan Estratégico.</li> <li>2. Consolidación da actividade das Comisións e Grupos de Traballo.</li> <li>3. Fortalecemento da estrutura técnica (Unidade de Intelixencia Tecnolóxica e Competitiva -UNITEC-), aproveitando as sinerxías co persoal e servizos das entidades asociativas e outros socios (como o CETAL) membros do CLUSAGA.</li> <li>4. Consolidación como centro de información estratéxica, tecnolóxica e de mercado para os asociados. Recompilación e difusión da información estatística sobre o sector alimentario galego a través da páxina web do CLUSAGA.</li> </ol>	
Responsable	Indicadores	Beneficios esperados
<p>Asamblea Xeral e Xunta Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de novos proxectos e actividades xeradas polas Comisións e Grupos de Traballo</li> <li>• Volume de actividade da UNITEC</li> <li>• Nº de accesos á información estatística fornecida na web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación da estrutura organizativa do CLUSAGA</li> <li>• Dinamización do funcionamento do clúster e mellora dos servizos prestados aos socios</li> <li>• Difusión de información de interese para as empresas e outros axentes do sector</li> </ul>
Participantes		



Eixe 5. Dinamización, consolidación e visibilidade do CLUSAGA

<b>Medida 5.3</b>		Desenvolvemento dun plan de comunicación e mellora da visibilidade do CLUSAGA	
<b>Obxectivos</b>		<b>Actividades a desenvolver</b>	
OI12. Consolidar o CLUSAGA como entidade aglutinante e representativa do sector alimentario galego		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Culminación dos traballos de deseño e implantación da imaxe corporativa (marca, ...).</li> <li>2. Potenciación da páxina web e a difusión de actividades a través das redes sociais.</li> <li>3. Deseño e posterior desenvolvemento dun Plan de Comunicación do CLUSAGA, dirixido tanto aos axentes do sector alimentario galego como ás Administracións Públicas e á sociedade en xeral.</li> </ol>	
<b>Responsable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Beneficios esperados</b>	
Xunta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de accións do Plan de Comunicación realizadas</li> <li>• Avaliación do impacto desas accións no público destinatario</li> <li>• Nº referencias nos medios de comunicación ao CLUSAGA</li> <li>• Nº visitantes da páxina web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mellora do coñecemento do CLUSAGA e da súa actividade, tanto dentro do sector alimentario como no conxunto da sociedade</li> <li>• Incremento da representatividade do CLUSAGA e da súa capacidade de influencia</li> <li>• Consolidación da percepción do CLUSAGA como aglutinante do sector alimentario galego</li> </ul>	
<b>Participantes</b>			
Estrutura organizativa e técnica do CLUSAGA / Axencias de publicidade / Medios de comunicación			

## 6/ Orzamento previsto e modelo de financiamento

Táboa 6.1. Gastos e investimento previsto do CLUSAGA para o desenvolvemento do Plan Estratéxico 2011-2015; estimación do investimento inducido en proxectos colaborativos promovidos polo clúster

Eixes e medidas do Plan Estratéxico Eixe1. Impulso da I+D+i e reforzo da capacidade innovadora	Gastos e Investimento previsto do CLUSAGA (gastos de xestión e funcionamento e investimento en proxectos xestionados directamente polo Clúster) (Euros)						Estimación do investimento inducido en proxectos colaborativos impulsados polo CLUSAGA	
	2011 (real)	2012	2013	2014	2015	Total 2011-15	proxectos	investimento estimado 2011-15 (euros)
M1.1 Desenvolvemento de servizos de apoio I+D+i	8.500	10.000	12.500	15.000	15.000	61.000	-	0
M1.2 Aproveitamento do potencial do sistema galego I+D no ámbito alimentario; potenciación dos vínculos cos campus de excelencia do Sistema Universitario Galego (Campus Vida, Camus do Mar)	0	5.000	3.000	3.000	3.000	14.000	-	0
M1.3 Promoción de proxectos colaborativos I+D+i	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	75.000	-	
M1.4 Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: desenvolvemento de novos produtos e adaptación ás tendencias do consumo con especial atención á nutrición e saúde	0	10.000	0	0	15.000	25.000	sobre alimentos funcionais 9 empresas	5.800.000
M1.5 Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: novas tecnoloxías de procesado, envasado e conservación	0	0	15.000	0	0	15.000	de envasado: 7 empresas de procesado: 7 empresas	5.450.000
M1.6 Identificación e elaboración de proxectos singulares e estratéxicos de I+D+i: valoración de novas materias primas e coprodutos	0	0	0	15.000	0	15.000	de valorización consorcio de 5 empresas	2.700.000
<b>Total Eixe1</b>	<b>13.500</b>	<b>35.000</b>	<b>45.500</b>	<b>53.000</b>	<b>58.000</b>	<b>250.000</b>		<b>13.950.000</b>

<b>Eixes e medidas do Plan Estratéxico</b> Eixe2. Mellora da produtividade, os procesos e a sustentabilidade	Gastos e Investimento previsto do CLUSAGA (gastos de xestión e funcionamento e investimento en proxectos xestionados directamente polo Clúster) (Euros)						Estimación do investimento inducido en proxectos colaborativos impulsados polo CLUSAGA	
	2011 (real)	2012	2013	2014	2015	Total 2011-15	proxectos	investimento estimado 2011-15 (euros)
M2.1 Aproveitamento de sinerxías entre as empresas e optimización de loxística e procesos	27.500	27.500	25.000	25.000	25.000	130.000	proxectos de loxística; consorcios empresas	255.500
M2.2 Proxectos dirixidos a xerar novas liñas de negocio e incrementar o valor engadido	0	0	5.000	10.000	10.000	25.000	2 joint ventures constituídas	250.000
M2.3 Proxectos colaborativos para a mellora da sustentabilidade ambiental e outros ámbitos da Responsabilidade Social Corporativa	0	0	0	13.500	13.500	27.000	Proxecto sobre medio ambiente; consorcio 20 empresas	1.200.000
M2.4 Mellora da formación e o capital humano	0	0	0	7.500	7.500	15.000	200 bolsas de prácticas en empresas 2 meses	300.000
<b>Total Eixe2</b>	<b>27.500</b>	<b>27.500</b>	<b>30.000</b>	<b>56.000</b>	<b>56.000</b>	<b>197.000</b>		<b>2.005.500</b>

Eixes e medidas do Plan Estratégico Eixe3. Mercados e internacionalización; mellora da comercialización e acceso a novos mercados	Gastos e Investimento previsto do CLUSAGA (gastos de xestión e funcionamento e investimento en proxectos xestionados directamente polo Clúster) (Euros)						Estimación do investimento inducido en proxectos colaborativos impulsados polo CLUSAGA	
	2011 (real)	2012	2013	2014	2015	Total 2011-15	proxectos	investimento estimado 2011-15 (euros)
M3.1 Desenvolvemento de servizos de información, análise e pospección de mercados	9.000	10.000	60.000	60.000	60.000	199.000	-	
M3.2 Organización de accións de promoción comercial conxunta para as empresas do clúster	65.000	70.000	80.000	92.000	95.000	402.000	agrupacións para asistencia conxunta a eventos: 21	560.000
M3.3 Soporte á internacionalización das empresas	0	4.000	4.000	4.500	7.000	19.500	consorcios: 5	875000
M3.4 Mellora do posicionamento nos mercados, a través de accións conxuntas por segmentos de mercado (canles de venda/tipoloxía de clientes)	2.000	3.000	3.000	13.500	25.000	46.500	agrupacións para proxectos colaborati- vos de acceso a mercados: 24	930.000
M3.5 Promoción da imaxe de marca "Galicia" no ámbito alimentario	11.000	15.000	30.000	50.000	65.000	171.000	consorcios para accións publicitarias conxuntas	600.000
M3.6 Potenciación dos vínculos do sector alimenta- rio co turismo rural, gastronómico e termal e impulso de novas canles de comercialización	0	7.000	15.000	20.000	25.000	67.000	consorcios para puntos de venda en establecementos turísticos	155.000
<b>Total Eixe3</b>	<b>87.000</b>	<b>109.000</b>	<b>192.000</b>	<b>240.000</b>	<b>277.000</b>	<b>905.000</b>		<b>13.950.000</b>

**Eixes e medidas do Plan Estratégico**

Eixe4. Fomento da cooperación empresarial e o traballo en rede (interno e externo)

	Gastos e Investimento previsto do CLUSAGA (gastos de xestión e funcionamento e investimento en proxectos xestionados directamente polo Clúster) (Euros)						Estimación do investimento inducido en proxectos colaborativos impulsados polo CLUSAGA	
	2011 (real)	2012	2013	2014	2015	Total 2011-15	proxectos	investimento estimado 2011-15 (euros)
M4.1 Accións para impulsar unha dinámica de cooperación e traballo en rede entre os socios do CLUSAGA; representación dos intereses do sector	2.000	4.500	4.500	6.000	6.000	23.000	-	0
M4.2 Cooperación con outros clusters alimentarios de España e a UE; proxección internacional do CLUSAGA	0	6.000	10.500	10.500	10.500	37.500	-	0
<b>Total Eixe4</b>	<b>2.000</b>	<b>10.500</b>	<b>15.000</b>	<b>16.500</b>	<b>16.500</b>	<b>60.500</b>	<b>-</b>	<b>13.950.000</b>

**Eixes e medidas do Plan Estratégico**

Eixe5. Dinamización, consolidación e visibilidade do CLUSAGA

	Gastos e Investimento previsto do CLUSAGA (gastos de xestión e funcionamento e investimento en proxectos xestionados directamente polo Clúster) (Euros)						Estimación do investimento inducido en proxectos colaborativos impulsados polo CLUSAGA	
	2011 (real)	2012	2013	2014	2015	Total 2011-15	proxectos	investimento estimado 2011-15 (euros)
M5.1 Actividades para promover a incorporación de novos socios e incrementar a masa crítica do CLUSAGA	1.000	1.000	3.000	3.000	1.000	9.000	-	0
M5.2 Consolidación da estrutura organizativa e técnica do CLUSAGA	45.000	80.000	120.000	120.000	120.000	485.000	-	0
M5.3 Desenvolvemento dun plan de comunicación e mellora da visibilidade do CLUSAGA	19.000	14.000	25.000	10.500	8.500	77.000	-	0
<b>Total Eixe5</b>	<b>65.000</b>	<b>95.000</b>	<b>148.000</b>	<b>133.500</b>	<b>129.500</b>	<b>571.000</b>	<b>-</b>	<b>19.075.500</b>
<b>Investimento total</b>	<b>195.000</b>	<b>277.000</b>	<b>430.500</b>	<b>499.000</b>	<b>537.000</b>	<b>1.938.500</b>	<b>-</b>	<b>19.075.500</b>

Figura 6.2. Fontes de financiamento dos gastos e investimentos do CLUSAGA no período 2011-2015

A. Cifras absolutas (euros)						
Fontes de financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	total 2011-15
Cotas ordinarias dos socios	50.000	79.500	103.500	111.000	114.000	458.000
Achegas dos socios para cofinanciar proxectos	50.000	44.000	114.000	167.500	214.500	590.000
Ingresos por servizo externos	15.000	15.000	1.21.500	21.200	20.000	92.700
Subvencións públicas	80.000	138.500	191.500	199.300	188.500	797.800
<b>Total</b>	<b>195.000</b>	<b>277.000</b>	<b>430.500</b>	<b>499.000</b>	<b>537.000</b>	<b>1.938.500</b>

B. Porcentaxe						
Fontes de financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	total 2011-15
Cotas ordinarias dos socios	25,6	28,7	24,0	22,2	21,2	23,6
Achegas dos socios para cofinanciar proxectos	25,6	15,9	26,5	33,6	39,9	30,4
Ingresos por servizo externos	7,7	5,4	5,0	4,2	3,7	4,8
Subvencións públicas	41,0	50,0	44,5	39,9	35,1	41,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## 7/ Estrutura organizativa e sistema de gobernanza

Para mellorar a operatividade do clúster e adaptarse á implementación do Plan Estratégico 2011-2015, considérase necesario redefinir a estrutura organizativa da que se dotou inicialmente o CLUSAGA no relativo aos órganos de participación e asesoramento (Comisións e Grupos de Traballo). Esta redefinición está presidida por tres criterios: operatividade, simplificación e flexibilidade. O que se persegue é configurar unha estrutura que concentre a dinamización do clúster no menor número posible de Comisións cun funcionamento regular; e cubrir as restantes necesidades que poidan xurdir, de impulso de determinadas liñas, mediante un esquema flexible de Grupos de Traballo ad hoc.

En base a eses criterios, a estrutura organizativa do CLUSAGA durante o período de aplicación do Plan Estratégico 2011-2015 será a que aparece representada nas figuras seguintes.

Figura 7.1. Estrutura organizativa do CLUSAGA 2011-2015

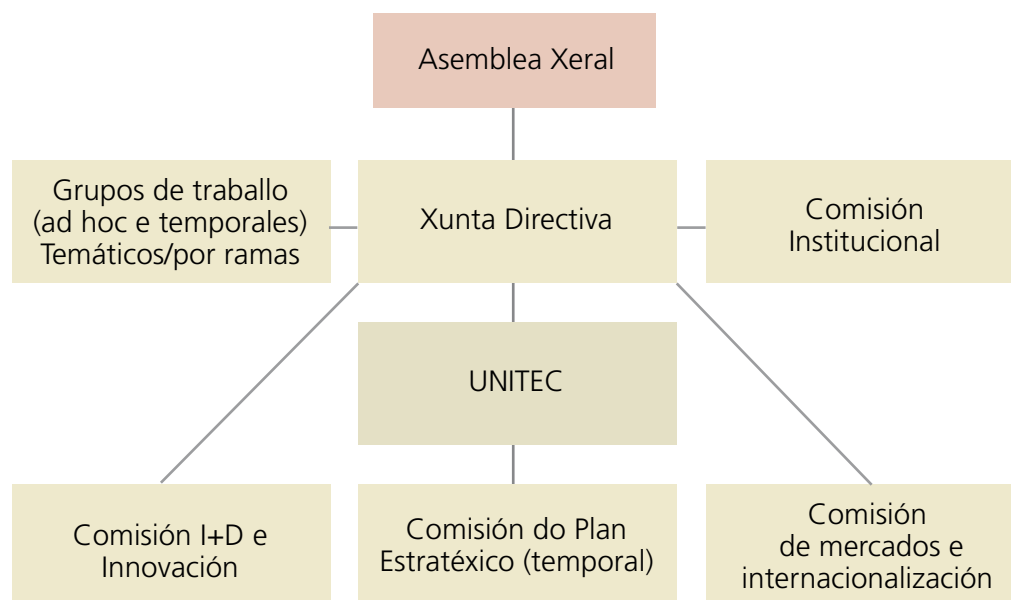


Figura 7.2. Comisión de mercados e internacionalización

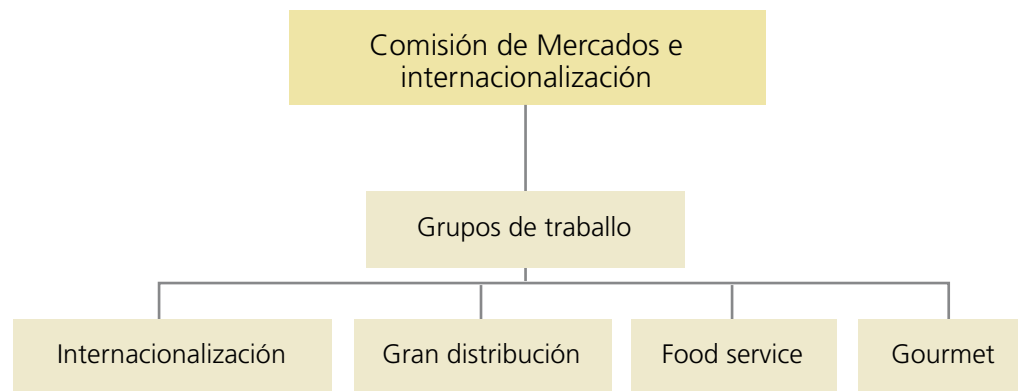


Figura 7.3. Comisión de I+D e innovación

