



# Plan Estratégico de Competitividad del Sector Agroalimentario de Cantabria

CEOE  
CEPYME  
Cantabria

Mayo 2023

# Índice

<b>PARTE 1</b>	<b>Introducción</b>  1.GAVE International 2.Equipo 3. Misión, visión y ejes estratégicos
<b>PARTE 2</b>	<b>Análisis sector agroalimentario Cantabria</b>  1.Análisis DAFO
<b>PARTE 3</b>	<b>Principales líneas de actuación</b>
<b>PARTE 4</b>	<b>Plan de acciones</b>  Acciones 1.Instrumentos estratégicos destacados 2.Estructuras complementarias 3.Fases del PEC 4.Cronograma 5.Importancia del momento actual
<b>PARTE 5</b>	<b>Financiación e impacto del Plan</b>  1.Programas de apoyo en datos 2.Compromiso institucional 3.PEC para los stakeholders 4.Implicaciones PEC sobre Cantabria
<b>PARTE 6</b>	<b>Comité técnico</b>
<b>PARTE 7</b>	<b>Conclusiones</b>

# 1. Introducción

El **Plan Estratégico de Competitividad del Sector Agroalimentario de Cantabria** es un documento elaborado en exclusiva por GAVE International y CEOE-CEPYME, en base a los análisis realizados a diversas entidades y agentes del sector.

El objetivo del plan es definir una estrategia común para el desarrollo del sector agroalimentario en Cantabria, y establecer las líneas de actuación necesarias para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo económico del sector.





Ganadora de Space en programa Explorer

Top 40 empresas para CitiBank en España en el programa Deusto

20% del capital en manos de inversor internacional

Equipo especializado en *Trade Finance*, negocios internacionales y *Big Data*.



**¿Qué nos diferencia?**

Profesionalización y personalización.

Trabajamos ad-hoc en proyectos en los que integramos la experiencia de directivos con una carrera profesional relevante con una operativa de tratamiento de datos, sistemas avanzados de investigación y análisis del desempeño, y todo ello bajo una metodología de trabajo internacional.

# 1.2. Equipo



José Manuel  
García Boticario  
**Director del Proyecto**

Managing Partner GAVE International. MSc Corporate Finance & Investment Banking IEB. Auditoría financiera Big4, Control operacional en Banco de España, Analista M&A Pymes en España, Sur de Europa y LATAM.



Roberto Cuñat Arias  
**Coordinador senior I**

Economista y Técnico Comercial y Economista del Estado (TCEE). Relevante carrera profesional en los sectores público y privado, ligada a las políticas públicas de fomento de la internacionalización, a servicios empresariales de exportación y también a la consultoría y asistencia técnica para el desarrollo.



Iñaki Goñi Ubieto  
**Coordinador senior II**

Economista y PMP. 25+ años de experiencia en sector público y privado. Crecimiento estratégico, gestión de clústers agroalimentarios. Especialista en desarrollo de industria agroalimentaria, innovación empresarial y estrategia de promoción de productos diferenciados (DOP, IGP, etc).



José Manuel García-Aróstegui Jaunsaras  
**Técnico senior I**

Executive MBA HEC París. 25+ años de experiencia. Consultoría financiera. Sector Público. Banca y financiación de pymes. Director de Industria Agro en entidad financiera.



Álvaro López Calzada  
**Técnico senior II**

Executive MBA IE Business School. Project Finance & Trade Specialist. Profesor universitario de Gestión y Organización empresarial. RPA Expert. Innovación, automatización y digitalización empresarial.



Rebecca María Pizarroso Raynor  
**Técnico junior**

MBA International Management ICEX. Experiencia en consultoría estratégica Big4 y consultoría de reindustrialización. Asesora de Comercio Internacional e Inversiones en la Oficina Comercial de España en Reino Unido (Departamento Agro).

# 1.3. Misión, visión y ejes prioritarios

La **misión** del PEC es fomentar la cooperación y el desarrollo de la industria agroalimentaria de Cantabria creando oportunidades y sinergias que impulsen su competitividad en los mercados generando alto valor y riqueza para el tejido empresarial, el empleo y la sociedad.

La **visión** es posicionar a la industria agroalimentaria de Cantabria en su máximo exponente de desarrollo con el objetivo de liderar áreas de especialización en mercados estratégicos.

## Ejes prioritarios



**Inversión**



**Sostenibilidad**



**Nuevos Mercados**



**Garantía de Calidad Global**



**Origen y elaboración en Cantabria**



**Desarrollo rural y local**

## 2. Análisis del Sector Agroalimentario en Cantabria

La industria agroalimentaria en la economía regional representa el 22% del Producto Interior Bruto (PIB) industrial, con una cifra de negocio superior a los 1.700 millones de euros.

Fuente: Gobierno de Cantabria

Según la Cámara de Comercio de Cantabria, el sector agroalimentario cuenta con más de 3.000 empresas, de las cuales un 90% son micropymes (menos de 10 empleados)

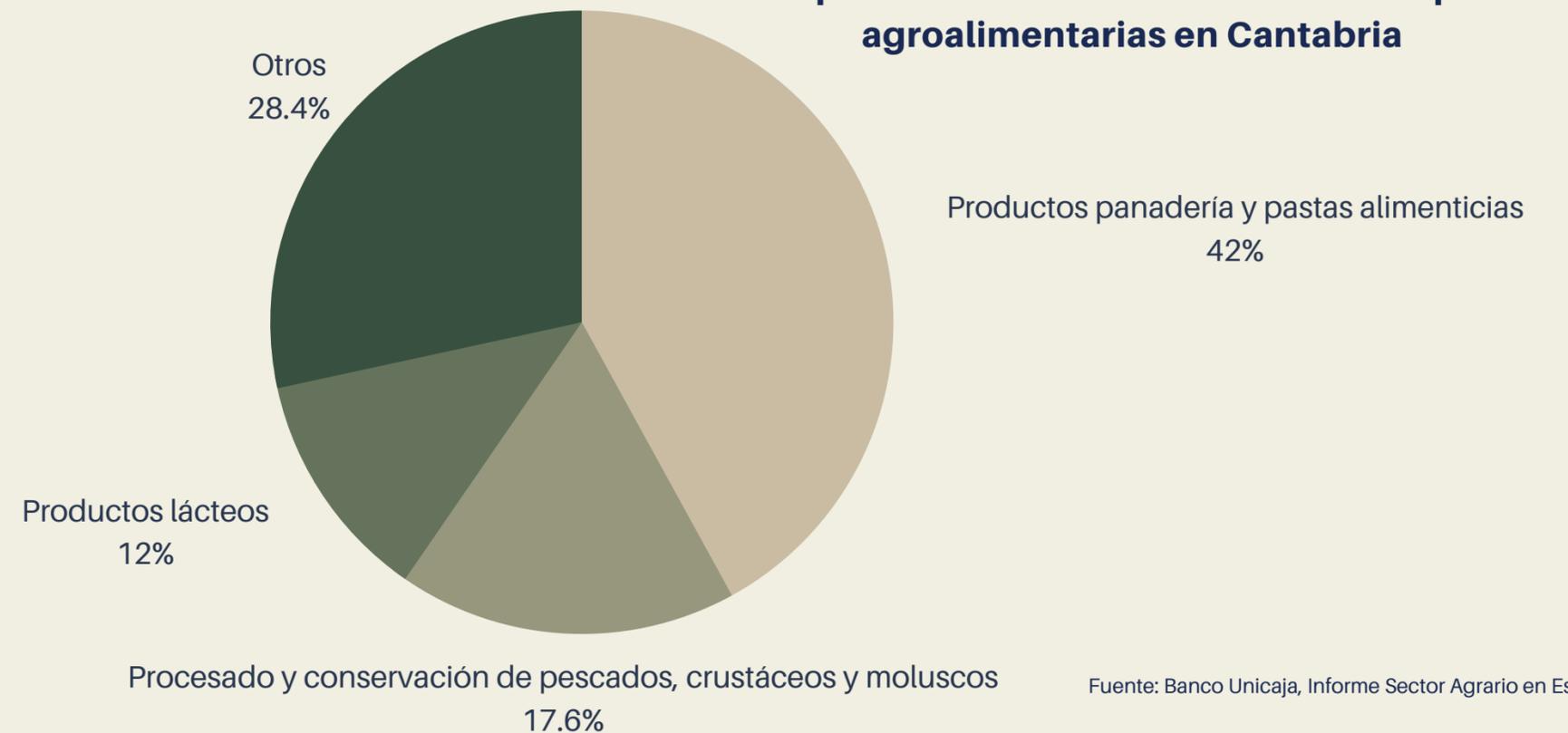
En 2020, la balanza comercial fue negativa, las exportaciones de productos agroalimentarios de Cantabria ascendieron a 138 millones de euros mientras que las importaciones fueron 186 millones de euros.

Fuente: ICEX

Más de la mitad del valor de la producción ganadera corresponde a la leche y más de un 35% a la carne y ganado bovino, aportando alrededor del 5% y del 3% del total nacional. En cuanto a la producción vegetal, más del 90% del valor de producción corresponde a plantas forrajeras.

Fuente: Banco Unicaja, Informe Sector Agrario en España

Principales ramas de actividad de las empresas agroalimentarias en Cantabria



Fuente: Banco Unicaja, Informe Sector Agrario en España

## 2.1. Análisis DAFO

### DEBILIDADES

- Tamaño del mercado**, la dimensión de la región limita el alcance del mercado.
- Estructura del sector**, la atomización obstaculiza el acceso a mercados no locales.
- Capacidad comercial limitada**, falta de masa crítica y de diversidad de productos.
- Envejecimiento** de la población rural y descenso de las tasas de natalidad.
- Localización**, la dispersión geográfica dificulta el acceso a mercados no locales.
- Fragmentación**, escasa capacidad negociadora de los productores frente al resto de los agentes.
- Rigidez normativa**, dificultad para el desarrollo de actividades complementarias en las fábricas.
- Gestión de marca**, los sellos distintivos de la región no han logrado influencia en el mercado nacional.

### FORTALEZAS

- Calidad**, Cantabria destaca por la alta calidad en la elaboración de sus productos.
- Reconocimiento**, existe un amplio portfolio de productos locales distinguidos.
- Entorno**, el paisaje cántabro es un reclamo turístico relevante en la región.
- Características orográficas y climáticas**, que favorecen la producción de materias primas de calidad.
- Innovación**, por la implementación de tecnologías innovadoras y sostenibles en la industria.
- Ubicación estratégica**, región en el norte de España y con buenas infraestructuras de transporte.
- Tejido empresarial**, formado por empresas de carácter familiar con gran experiencia y tradición.

### AMENAZAS

- Competencia**, incremento de la competencia nacional e internacional (importaciones).
- Cambio climático**, fundamentalmente en áreas vulnerables a la sequía o inundaciones.
- Regulatoria**, especialmente en materia de seguridad alimentaria y los estándares de calidad.
- Inestabilidad económica**, que puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores.
- Falta de relevo**, baja eficiencia de los programas de formación de jóvenes en actividades agrarias y rurales.
- Riesgo de abastecimiento** de materias primas, por el éxodo rural y el progresivo abandono del campo.
- Política**, cambios que generan incertidumbre y desamparo de las pymes y micropymes del sector.
- Falta de ayudas**, choque de competencias entre el gobierno regional y fondos de financiación como FEADER.

### OPORTUNIDADES

- Agro y Enoturismo**, por su relevante función como reclamo turístico en entornos rurales.
- E-commerce**, que permite alcanzar a una audiencia más amplia y superar las barreras geográficas.
- Sostenibilidad**, para atraer inversión y un público objetivo con menor sensibilidad al precio.
- Alianzas estratégicas inter-sectoriales**, para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de los negocios.
- Desestacionalización**, gracias a la demanda social creciente del medio rural como espacio de ocio.
- Desarrollo de un mercado de proximidad**, bajo distintivos y marcas reconocidas por el público de la región.
- Tendencias de consumo**, cambio hacia productos artesanales, naturales y ecológicos.

# 3. Principales líneas de actuación

Entre las principales líneas de actuación establecidas por el plan, destacan las siguientes:



**Promoción de la innovación y la tecnología en el sector agroalimentario**, fomentando la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas y procesos.



**Impulso a la penetración en nuevos mercados**, fundamentalmente a escala nacional.



**Sostenibilidad y conservación del medio ambiente rural.**



**Apoyo a la formación y capacitación de los trabajadores del sector agroalimentario.**



**Fomento de la cooperación y la integración entre los distintos agentes del sector agroalimentario**, a través de la creación de redes de cooperación, promoción de la asociatividad, fomento de la participación en plataformas de negocio, etc.

# 4. Plan de acciones

Según la metodología aplicada, los objetivos estratégicos y los puntos de acción correspondientes para el PEC deben responder a las necesidades del sector y a los "gaps" definidos por las "debilidades" y las "amenazas". Es preciso explotar el potencial del sector definiendo los "puntos fuertes" y las "oportunidades".



## ACCIÓN 1 - IMPULSO DE CADENA DE VALOR

Fomento de la agrupación de los productores a través de conjuntos específicos de sectores y de las relaciones estables con los demás agentes de la cadena de valor y del sector, incluidos los transformadores, distribuidores y comerciantes, a través de la implantación de formas asociativas específicas.



## ACCIÓN 2 - IMPULSO MICROPYMES

Para poder impulsar el desarrollo de las PYMES agroalimentarias localizadas en Cantabria, se incluyen diferentes medidas para mejorar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de las empresas.



## ACCIÓN 3 - SELLO "CANTABRIA SABOR"

Branding. Introducción de un distintivo para los productos ecológicos y artesanales producidos en Cantabria y promoción de campañas internacionales de información a través de medios digitales.



## ACCIÓN 4 - IMPULSO DESARROLLO RURAL

Aplicación y desarrollo de medidas que impulsen el Plan Rural existente tanto por parte del Gobierno Regional como de la UE.

# Acción 1 - Impulso de la cadena de valor agroalimentaria

Los principales objetivos son:

**1. Colaboración y cooperación entre empresas del sector alimentario y otros agentes clave** como universidades, institutos de investigación, asociaciones empresariales y organismos gubernamentales.

**2. Especialización en un nicho específico del mercado alimentario:** alcanzar la ventaja competitiva, por ejemplo, en la producción de alimentos orgánicos, la producción de alimentos con denominación de origen, la producción de alimentos artesanos, la producción de alimentos funcionales, etc.

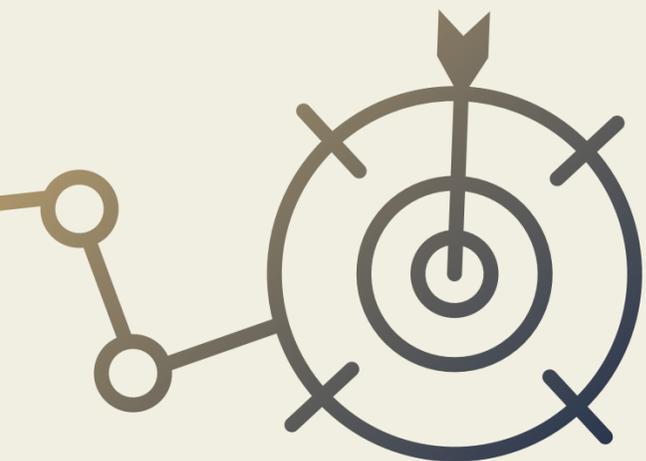
**3. Fomento de la innovación y la investigación y desarrollo en el sector alimentario:** creación de un consorcio de calidad a través del cual se pueda alcanzar este objetivo.

**4. Internacionalización y exportación de los productos alimentarios:** las pymes de Cantabria tienen a su disposición diferentes mecanismos para impulsar su expansión en los mercados exteriores.

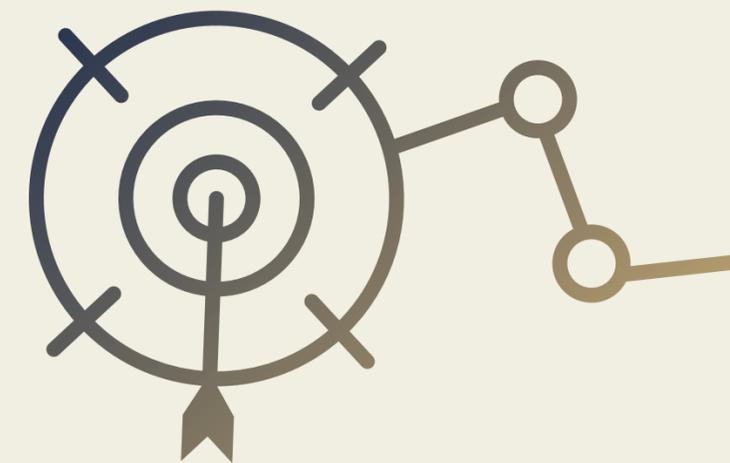
**5. Promoción de la formación y la capacitación de los recursos humanos del sector alimentario,** para mejorar tanto la calidad como la innovación de los productos y los procesos productivos.

**6. Desarrollo de infraestructuras y servicios de apoyo** para las empresas asociadas, como centros tecnológicos, parques empresariales, centros de formación, etc. Cantabria cuenta con una infraestructura bien desarrollada que ofrece servicios de apoyo para la industria alimentaria.





## VENTAJAS COMUNES DE LAS ESTRUCTURAS ASOCIATIVAS PARA LAS EMPRESAS



- 1 Acceder a nuevos canales de financiación.
- 2 Gestión compartida de gastos en campañas publicitarias conjuntas.
- 3 Las empresas adheridas contarán con una marca o distintivo común que les posiciona en el mercado.
- 4 Prioridad en la participación de eventos organizados por la CEOE - CEPYME.
- 5 Participación en encuentros comerciales exclusivos para empresas pertenecientes a la asociación.
- 6 Aprendizaje mutuo y sinergias.

**Todas las formas asociativas han demostrado contribuir a mejorar la competitividad de las empresas y el sector en general.**

# Acción 2 - Impulso a las Micropymes

Para poder impulsar el desarrollo de las Micropymes agroalimentarias localizadas en Cantabria, se pueden incluir varias medidas para mejorar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de las empresas.

- 1. Mejora de la gestión empresarial.** Esto implica establecer objetivos claros, definir un plan estratégico y llevar un control exhaustivo de los costes y los ingresos.
- 2. Innovación y desarrollo de nuevos productos:** fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos que puedan diferenciar a la empresa de sus competidores.
- 3. Mejora de la calidad:** mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa. Esto puede lograrse mediante la implementación de sistemas de calidad, la capacitación del personal y la adopción de mejores prácticas en la producción.
- 4. Marketing y promoción:** atraer nuevos clientes y aumentar las ventas es realizar acciones de marketing y promoción de los productos de la empresa.
- 5. Sostenibilidad:** Es importante medir el impacto ambiental y social de la empresa. Esto se puede medir mediante indicadores como la huella de carbono, el consumo de agua o el impacto en la comunidad local.
- 6. Competitividad:** Existen numerosas estrategias que pueden ayudar a las micropymes del sector agroalimentario a mejorar su competitividad.

# Acción 3 - Impulso del sello "Cantabria Sabor"

Se persigue un refuerzo de la imagen de marca "Cantabria" en agroalimentario, que se suma a la imagen institucional y turística. Es una promoción de la región en su conjunto, a través de sus productos agroalimentarios, que busca aumentar la calidad percibida en la mente del consumidor, con muchas líneas de trabajo que incluyen promociones en los mayoristas (retail).

Las ventajas que esta figura puede suponer son las siguientes:

- Garantía de calidad
- Autenticidad
- Origen y elaboración en Cantabria
- Diferenciación
- Sostenibilidad
- Posicionamiento en mercado internacional



# Acción 4 - Impulso desarrollo rural



## 1. Selección de áreas de intervención

- Demografía
- Tejido empresarial
- Características del terreno
- Desarrollo rural actual



3. Correlación del Plan de Acción con los ODS establecidos en el plan de desarrollo rural de las NU

## 2. Participantes en el proceso

- Técnica Delphi
- Grupos de trabajo de sector social, económico y sostenible
- Rondas de reuniones

En 2021 se destinaron 1,1 millones de euros a ayudas para proyectos de transformación ambiental y digitalización del sector agroalimentario y pesquero, con una aportación adicional del estado para la cofinanciación de los programas autonómicos de desarrollo rural.

Fuente: Gobierno de España

**Cantabria ha recibido 3 millones de euros en el marco de los programas de desarrollo rural para el 2022**

Fuente: Gobierno de España



# 4.1. Instrumentos estratégicos destacados

En términos generales la operativa propuesta para el Plan de Acción se traduciría en la creación de proyectos conjuntos en base a los siguientes instrumentos principales:

Campañas de promoción, a nivel local, nacional e internacional. Búsqueda de oportunidades de exportación y establecimiento de alianzas con empresas de otros países para expandir los mercados.

Consortios comerciales en el mercado doméstico o en el mercado exterior, en forma de uniones temporales de empresas para realizar actividades comerciales conjuntas.

Foros y otros eventos, como mesas de dialogo, ferias, Webinars, encuentros de negocios, etc.

Programa de branding, con el objetivo de fortalecer la identidad de marca, crear una estrategia de marketing efectiva, un programa de comunicación, aumentar la reputación y acceder a nuevos mercados.

Encuentros sectoriales, tanto con empresarios del sector agroalimentario como con representantes de instituciones públicas.

Medidas para facilitar el acceso a financiación, incluyendo la creación de programas específicos y el apoyo para la obtención de préstamos.

Cursos y talleres prácticos. Fundamentalmente para trabajar la mejora de la calidad de los productos que se ofrecen, reducir los costes de producción y mejorar los tiempos de entrega.

Estandarización de calidad, mediante la implementación de procesos de control de calidad y certificaciones que garanticen la calidad de los productos.

## 4.2. Estructuras complementarias

El Plan Estratégico de Competitividad puede desarrollarse con estructuras y herramientas que puedan favorecer el desempeño del mismo, de entre las que destacan:



**Desarrollo de un clúster o de una federación de asociaciones**, como vehículo para integrar el PEC, cuyas principales ventajas radican en el incremento de la colaboración empresarial, el fomento de la innovación, la promoción de la imagen de marca, el fortalecimiento de las empresas, la atracción de la inversión, la creación de empleo y el desarrollo regional.



**Consortio de calidad**, para compartir mejores prácticas, eficientar la cadena de valor, promoción conjunta de productos, acceso a nuevos mercados y fortalecimiento de las relaciones entre empresas.



**Marcas y denominativos conjuntos**, para garantizar una diferenciación de excelencia, una propuesta de valor común, un potencial incremento de precios, un posicionamiento en el mercado y un sistema de fidelización.



**Programa de certificación de calidad común**, como mecanismo de generación de reputación, seguridad y confianza bajo unos estándares de calidad certificados de manera económica para las micropymes.



**Marketplace/ E-commerce**, para permitir a las micropymes acceder a un público más amplio, aumentar las ventas, reducir costes operativos y de logística, incrementar la visibilidad, facilitar el acceso a información y análisis sobre el rendimiento de sus productos y generar oportunidades de colaboración ofreciendo productos complementarios.

# 4.3. Fases del PEC

**1** **Definición del Plan Estratégico de Competitividad (PEC),** junto con los correspondientes Planes Anuales de Actuación (PAA). Se establece el órgano de gobierno, definen los recursos, segmentan las empresas participantes, establecen los objetivos estratégicos, palancas de creación de valor, ejes de actuación, plan de financiación y se desarrolla el PEC.

**2** **Implementación del PEC.** Jerarquización y ejecución de acciones, puesta en marcha de grupos de trabajo, establecimiento de indicadores de rendimiento, programación de relaciones exteriores, comunicación interna y externa y revisión del grado de implementación de actividades. Se realiza mediante los Planes de Actuación (PAA) de carácter anual.

**3** **Consolidación.** Fase de crecimiento y expansión basada en la difusión y divulgación de los beneficios obtenidos a potenciales nuevos socios y la Administración.



Incrementar la producción local



Aumentar las exportaciones

Desarrollar nuevas tecnologías y prácticas



Fortalecer la cadena de suministro

Promover el turismo gastronómico



Incrementar la innovación y desarrollo

Fortalecer la imagen de marca



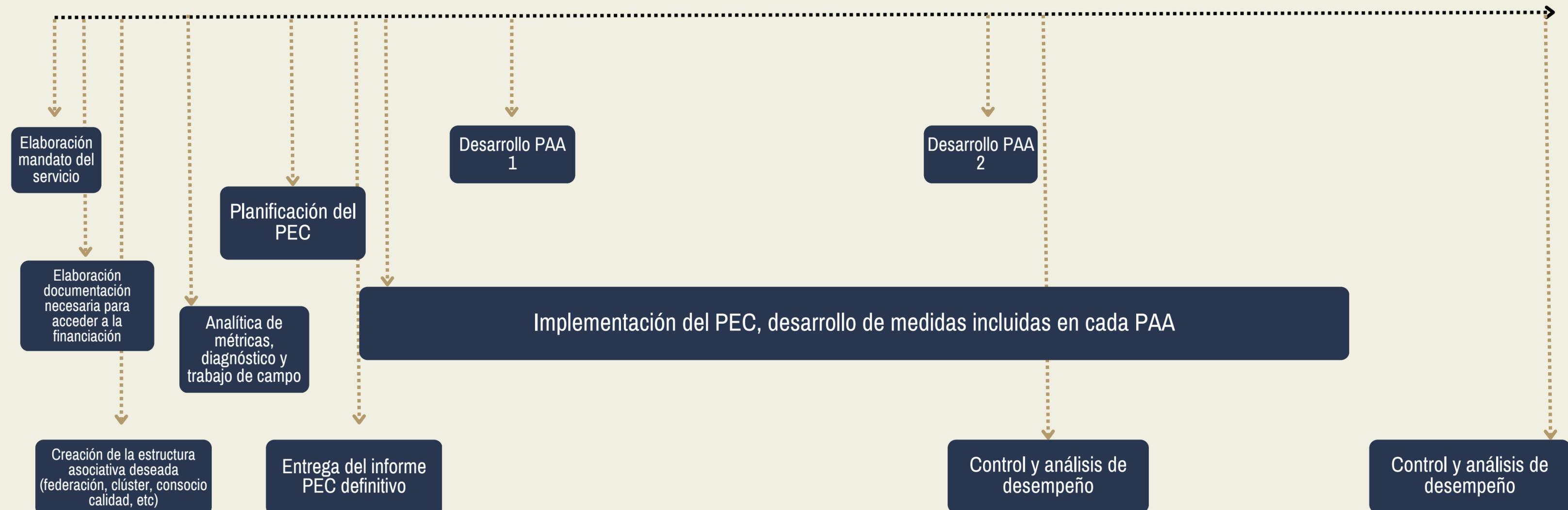
# 4.4. Cronograma

**AÑOS**

**2023**

**2024**

**2025**



## 4.5. Importancia momento actual

- 1 Partidas de **fondos nacionales e internacionales** destinados al desarrollo rural en Cantabria, en 2023 se van a destinar más de 22 millones de euros.
- 2 **Año Jubilar Lebaniego**, por el impacto económico, turístico y social que genera. El último Año Jubilar generó más de 132 millones de euros y 2.202 empleos directos, indirectos o inducidos.
- 3 Reciente **agrupación y asociación de las empresas (queseros, bebidas alcohólicas, entre otros)**, generando cierta tracción y motivación entre los asociados para evitar el problema de falta de interés que puede darse en este tipo de programas.
- 4 Necesidad de **cambios tras el COVID-19**; se ha contraído el tejido empresarial y se han popularizado nuevos canales de venta como la compra en línea. *"El mercado va a cambiar más, pero incluso nos va a favorecer, se va a valorar más lo que hacemos. Tendremos que aprovechar más las sinergias"* testimonio de trabajador de un Obrador tradicional durante el periodo de confinamiento.
- 5 **Mayor acceso a la tecnología** para mejorar la productividad, eficiencia y competitividad de las pymes, aprovechando programas como la Oficina Acelera Pyme impulsado por red.es y la Cámara de Comercio de Cantabria. **Nuevas oportunidades de financiamiento** para programas específicos de ayuda a pymes en materia de digitalización y acceso a nuevos mercados como el Programa ICEX Next.
- 6 **Mayor concienciación ambiental** como oportunidad para negocios que ofrecen productos sostenibles o que están comprometidos con prácticas empresariales responsables. En 2022 se lanzó una línea de ayudas para proyectos de sostenibilidad de PYMES.

# 5.1. Programas de apoyo a la competitividad y desarrollo rural en datos



**UNIÓN EUROPEA**

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
*"Una manera de hacer Europa"*



Dirección General de Desarrollo Rural gestionará **22.533.433 euros**, el **13,62%** del **presupuesto** de la Consejería, para llevar a cabo, entre otras actuaciones, inversiones en infraestructuras rurales; el Programa de Desarrollo Rural 2014-2022;

Ejemplos de otras CCAA:

- **Plan Estratégico del Sector Agroalimentario en Murcia (2007)**, donde participaron la universidad de Murcia, la consejería de Agricultura y Agua de Murcia y la Universidad Politécnica de Murcia y se destinaron más de 400 millones de euros.
- **Plan Estratégico para mejorar la competitividad del sector agrícola, ganadero, pesquero y agroindustrial y del desarrollo rural de Andalucía 2019-22** donde se destinaron 1.700 millones de euros.

## 5.2. Compromiso institucional

La Consejería de Desarrollo Rural, Ganadería, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente dispondrá en 2023 con un presupuesto de **165.462.949 euros**, un 7,63% más que 2022, a los que hay añadir los fondos europeos (casi 60 millones) y estatales (1,5), un total de **226.262.949 euros**.

- **Cantabria ha recibido 402.483 euros** adicionales de otras líneas de ayudas de **desarrollo rural, agrarias y pesqueras**.
- **Plan Estratégico de Subvenciones de SODERCAN** para 2023. Dicho plan contempla líneas de ayudas por importe de más de 12 millones de euros en las áreas estratégicas de la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria
- **Celebración del Año Jubilar Lebaniego 2023/24 con 5,5 millones destinados a su promoción.**



El programa 'Chafea', a través de la Comisión Europea, destina cerca de 180 millones de euros cada año a financiar acciones de información y promoción de productos agroalimentarios.

## 5.3. El PEC para los stakeholders

El Plan Estratégico de Competitividad tiene diversas implicaciones para los diferentes grupos de interés, de entre las que destacan:

**CEOE  
CEPYME**  
Cantabria

**CEOE-Cepyme:** fortalecimiento de su papel como organización empresarial, ampliación de su base social, posibilidad de generar nuevos ingresos y contribución al desarrollo económico y social de la región.



**Pymes y micropymes asociadas:** puede permitir a las empresas involucradas mejorar su rentabilidad, diferenciarse, acceder a nuevos mercados, consolidarse como empresas y desarrollar nuevas capacidades empresariales.



**Gobierno autonómico:** puede contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial, a la creación de empleo, a la mejora de la imagen y la reputación de la región y a la generación de retornos económicos.



**Entidades privadas** locales que puedan patrocinar: puede contribuir al fortalecimiento de su imagen y reputación, acceso a nuevas oportunidades de negocio, generación de retornos económicos y cumplimiento de objetivos de responsabilidad social.

# 5.4. Implicaciones del PEC sobre Cantabria

Cohesión social y territorial	Sostenibilidad en el medio rural
Mejora de la seguridad alimentaria	Favorecimiento de la cooperación inter-sectorial
Vertebración regional	Mejora de la eficiencia y la productividad de las empresas
Fortalecimiento del tejido rural	Innovación y diferenciación en el mercado
Apoyo a la identidad y a la calidad de los productos cántabros	Promoción comercial en el mercado doméstico
Mejora de la imagen institucional de la región	Formación y capacitación de los trabajadores
Promoción turística	Promoción de prácticas respetuosas con el medio ambiente

# 6. Comité técnico

El comité técnico es clave por sus miembros y por la capacidad de decisión que tiene sobre los actores. Condicionará la colaboración y la participación activa de los agentes.

Se podrá componer de los siguientes representantes:

- 1 OA y CEOE Cepyme
- 2 Responsables de las asociaciones creadas
- 3 Representantes de la Administración (Gobierno de Cantabria)



# 7. ¿Por qué GAVE ?



**Especialización:** adaptamos el equipo para trabajar sobre problemas específicos o aspectos concretos. Se integra en los proyectos un elevado número de horas de técnicos senior con gran experiencia en cada área de trabajo.



**Enfoque personalizado:** nuestro equipo es reducido, lo que nos permite brindar un enfoque más personalizado al proyecto. Trabajamos de una manera más cercana con el cliente y adaptamos su enfoque según las necesidades específicas del proyecto.



**Innovación y flexibilidad:** podemos adaptarnos rápidamente a los cambios en el proyecto y a las necesidades del cliente. Incorporamos tecnología en nuestros procedimientos y empleamos metodologías innovadoras en nuestro trabajo.



**Foco en el cliente:** tenemos una cultura empresarial que se centra en el cliente y en el cumplimiento de los objetivos de los diferentes programas en los que participamos.

# 7. Conclusiones

La implementación de un plan estratégico también puede ayudar a fortalecer las relaciones entre los actores clave del sector, como los agricultores, los procesadores de alimentos y los minoristas, y fomentar la cooperación y la innovación.

Además, un plan estratégico puede proporcionar una base sólida para el desarrollo sostenible del sector agroalimentario, incluyendo la protección del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos naturales.



## OBJETIVO 1

La implementación de un plan estratégico de competitividad en el sector agroalimentario puede ser beneficioso para la economía regional.



## OBJETIVO 2

Los planes estratégicos permiten identificar los puntos fuertes y débiles de un sector y establecer objetivos y estrategias para mejorar su rendimiento y competitividad.



## OBJETIVO 3

En el caso del sector agroalimentario, esto puede implicar mejorar la producción, la calidad, la distribución y la comercialización de los productos agrícolas y alimentarios de la región.

**CEOE  
CEPYME**  
Cantabria



**Paloma Fernández Rodilla**  
**+34 689 96 85 77**



**José Manuel García Boticario**  
**+34 618 71 56 78**



Calle Tres de Noviembre, 38, 39010,  
Santander, Cantabria



Calle de Velázquez, 10, 28001,  
Madrid, España



[www.ceoecantabria.es](http://www.ceoecantabria.es)  
[agro@ceoecantabria.es](mailto:agro@ceoecantabria.es)



[www.gaveinternational.com](http://www.gaveinternational.com)  
[jmgb@gavegroup.com](mailto:jmgb@gavegroup.com)