

PROPUESTA PARA EL IMPULSO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ARAGONESA

1.- INTRODUCCIÓN.

El Gobierno de Aragón, consciente de su potencial, ha situado la agroindustria entre sus prioridades políticas. Para ello el Consejero de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente ha puesto en marcha la implementación del Plan Estratégico de la Agroindustria para el impulso de este sector habiendo invitado a participar en el mismo a los dos Colegios Profesionales que suscriben el presente documento. Ambas entidades manifiestan su interés en contribuir a la mejora de la agroalimentación y del medio rural aportando propuestas y acciones basadas en su independencia y pluralidad. El alcance de este documento, en lo que se refiere a las propuestas, se limitan al ámbito de actuación de la Administración.

2.- LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ARAGONESA: Un sector estratégico, económicamente importante.

La industria agroalimentaria, con unas ventas anuales que superan los 2.500 millones de €¹, representa el 8,8 % de la producción y el 11,86 % del empleo del sector industrial aragonés. Su notable importancia económica queda reforzada por su carácter estratégico, dado que configura un eslabón esencial de la cadena alimentaria y una pieza clave del complejo agroalimentario. A todo ello debe añadirse su importancia socioterritorial, en tanto que se le reconoce como una potente herramienta de desarrollo rural².

En la última década el número total de industrias agrarias³ existentes en Aragón ha pasado de 1.200 a 1.081 (MARM, 2010) habiéndose reducido muy ligeramente el empleo, que ha pasado de 11.000 a 10.500 ocupados.

El 79,65 % de los establecimientos tienen menos de 10 empleados y sólo el 3,53% superan los 50 ocupados (DIRCE, 2010). Sin embargo, 90 empresas, que suponen el 8,33% del nº total de establecimientos, concentran el 96% de las ventas totales,. Durante la última década ha aumentado de forma similar, en torno al 6%, la proporción tanto de las empresas con mayor facturación (las que

¹ Durante el periodo 2001-2008 las ventas medias del sector han sido de 2,49 millones €/empresa y la del Valor Añadido Bruto (VAB) de 0,47 millones €/empresa. El valor medio de las compras de materias primas ha sido de 1,62 millones €, que ha supuesto el 80,19 % del Consumo Intermedio total. (MARM, 2010)

² El Programa de Desarrollo Rural de Aragón (Gobierno de Aragón, 2010), que muestra uno de los niveles de ejecución financiera de la Unión Europea más elevados a finales de 2010, destina el 43% de la inversión total programada a las industrias agrarias. Durante el periodo 2007-2010 se han auxiliado, a través del PDR, inversiones en activos fijos por un importe total de 405 millones € correspondientes a 353 empresas, con una generación estimada de 1.070 empleos brutos. (Gobierno de Aragón, 2011)

³ Estas cifras no incluyen la totalidad de los establecimientos tales como panaderías y otros de carácter comercial o artesanal inscrito en el Registro Oficial de Industrias Agrarias y Alimentarias, cuyo número excede incluso de los valores expresados.

superan los 30 millones de €) como la de las de menor (las que no alcanzan los 6 millones €). El estrato intermedio ha reducido su participación en un 13%.

A pesar del entorno cambiante y difícil, de los últimos años, sus exportaciones⁴ no han dejado de crecer mostrando una gran adaptación al entorno exterior y visión de cara al futuro. Así, en la última década el importe de las exportaciones se ha duplicado prácticamente representando la cuarta parte de la facturación total.

Cuadro nº 1.-

DATOS CLAVE DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ARAGONESA	
Cifra de ventas (millones €)	2.500
Exportaciones (% s/ventas totales)	24 %
Consumo intermedio (Millones €)	2.000
Valor Añadido Bruto (Millones €) y % s/Producción Bruta	500 (20%)
Empleo directo total	10.500
Productividad aparente (€ VAB/ocupado)	47.619
Número total de empresas	1.081
Empresas con menos de 10 empleados (% total)	79,65
Empresas que facturan más de 6 millones € y facturación que concentran (% ventas totales)	90 (96%)
Inversión total subvencionada por el PDR durante el periodo 2007-2010 (millones €) y empresas auxiliadas (nº)	405 (353)

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes.

3.- EL CAMBIO DE TENDENCIA EN EL MERCADO: Nuevos retos para la inversión.

El esfuerzo inversor de la industria agroalimentaria aragonesa ha crecido de forma muy notable durante los últimos años. Así, mientras la inversión anual era de unos 50 millones de euros en el año 2000, en 2006 se alcanzaron los 250 millones de euros. Durante el periodo 2000-2006 la inversión total alcanzó la cifra de 552 millones de euros cubriendo la inversión máxima subvencionable disponible para Aragón dentro del Programa de Desarrollo Rural, el principal instrumento de apoyo público con que cuenta el sector.

Sin embargo, a partir de 2006 la tendencia de las inversiones ha ido a la baja, acelerándose el proceso desde 2008 por la difícil situación que ha creado la crisis económica y las pobres expectativas de futuro. En los últimos años ha habido un descenso del consumo en el mercado nacional, con una mayor incidencia en la disminución de los precios medios, lo que ha forzado a dirigirse hacia los mercados exteriores. Como consecuencia de todo ello, actualmente los niveles de inversión⁵ son

⁴ La agroindustria no sólo es el vehículo fundamental por el que se valoriza la producción agraria y se canaliza hacia el consumo final sino que también lo es en relación con el acceso al mercado exterior. Las exportaciones de la agroindustria aragonesa 607 millones € (2010) suponen el 72,69 % de la exportación agroalimentaria total regional y el 7,15% de la exportación aragonesa (AIAA, 2011)

⁵ Durante el periodo 2001-2008 la inversión media anual ha sido de 122,45 millones € (MARM, 2010)

similares a los que existían hace más de una década, con las cooperativas captando alrededor de una cuarta parte del total.

Durante el periodo 2007-2010 se han auxiliado, a través del Programa de Desarrollo Rural, inversiones en activos fijos por un importe total de 405 millones de euros correspondientes a 353 empresas, con una generación estimada de 1.070 empleos. (Gobierno de Aragón, 2011). El valor medio del inmovilizado bruto total de las empresas que han llevado estas inversiones es de 7,73 millones y presentan una cifra media de Valor Añadido Bruto de 1,77 millones €. El 48,72 % de los proyectos han contado con una inversión menor de 250.000 €, habiendo superado el millón de euros el 17,00 % de los mismos.

Es preciso reconocer el importante esfuerzo inversor llevado a cabo por el sector, en relación a su dimensión y estructura; igualmente, es obligado reconocer el esfuerzo financiero realizado desde el ámbito público a través de las ayudas concedidas, que se han aproximado a los 100 millones € durante el periodo 2007-2010. Sin embargo, también es preciso señalar una cierta dispersión de este esfuerzo como consecuencia de la aplicación de bajos niveles de discriminación entre proyectos.

Este cambio de tendencia en las inversiones refleja la diferente actitud de los empresarios agroindustriales ante la nueva situación del mercado. Con un mercado expansivo y elevadas tasas de consumo interno los productos de calidad son más valorados y permiten un mayor precio; consecuentemente, las inversiones se orientan al aumento de las producciones y mejora de la calidad de los productos, en gran parte basados en las materias primas disponibles en la región. Sin embargo, las condiciones actuales de retracción del consumo interno, salvo cuando existen opciones significativas de exportación, dificultan la ampliación de la capacidad, pero también la mejora de los procesos y de los productos poniendo en riesgo la mejora de la competitividad, cuya exigencia no hace otra cosa que aumentar.

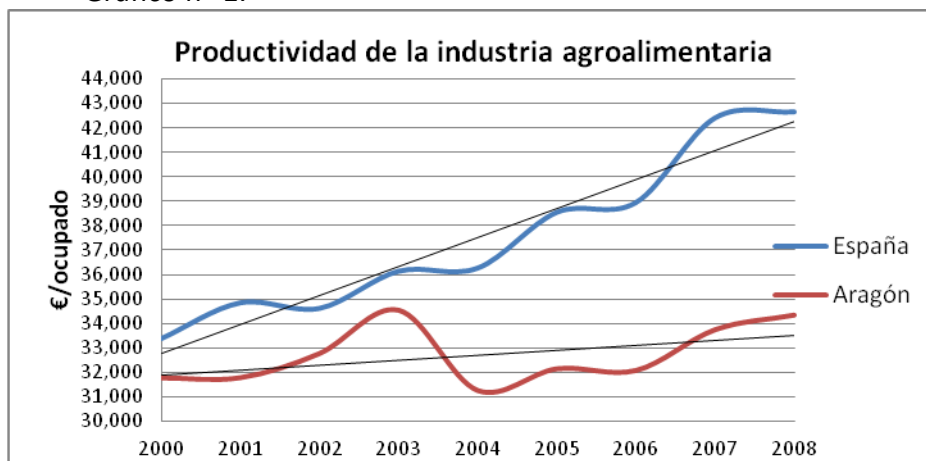
Así, la industria agroalimentaria aragonesa, tradicionalmente concentrada en su expansión a través de la ampliación de capacidad de procesado de bajo valor añadido y escasa innovación, está todavía lejos, como sector, de activar su crecimiento en base a la I+D, la innovación y el conocimiento. Siendo un reto pertinente y necesario, resulta imprescindible adoptar los pasos previos necesarios, sin los cuales, difícilmente podrá alcanzarse dicho reto. Para ello, los empresarios y cuadros directivos deben mejorar su valoración sobre los aspectos intangibles en general, pero muy en particular, como paso previo, a los de carácter más elemental como son las aportaciones que de forma interna o externa realiza el personal técnico en los diferentes ámbitos en los que ya interviene.

4.- EL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LA COMPETITIVIDAD.

Si bien el peso económico del subsector aragonés es menor que el que presenta a nivel nacional (14,32 % de la producción y el 15,57 % del empleo industrial español) es en su menor productividad y nivel de competitividad donde cabe identificar sus mayores debilidades. Resulta destacable que habiendo crecido la productividad laboral del sector nacional en un 28% durante la etapa 2000-2008, en Aragón tan sólo lo ha hecho en un 8%.

En su globalidad y comparativamente con otras regiones cercanas, la industria agroalimentaria aragonesa se caracteriza por ser gran consumidora de materias primas⁶, que la hace particularmente sensible a la volatilidad de los precios, pero con escasa generación de valor añadido⁷, lo que tiene sus consecuencias en un menor porcentaje de margen bruto. Tiene carencias similares al resto de industria agroalimentaria española, como es la escasa dimensión de sus empresas, una todavía deficiente formación en muchos de sus cuadros directivos y una débil organización colectiva.

Gráfico nº 1.-



Fuente: Elaboración a partir de los datos de la Contabilidad Regional 2000-2010. INE

Nota: Productividad valorada en VAB / ocupado en euros año 2000.

5.- ESTRUCTURA SECTORIAL: Valorización de materias primas y otras oportunidades para el desarrollo agroalimentario.

El sector agroalimentario aragonés ha estado tradicionalmente orientado a la producción de materias primas agrarias y, en mucha menor medida, a la transformación agroalimentaria. Ello se ha traducido en la salida de la Comunidad Autónoma de una elevada proporción de materias primas para ser transformadas fuera con la consiguiente pérdida del valor añadido asociado a dicha transformación. Aunque la situación ha mejorado en los últimos años, todavía persisten importantes retos en relación con el aumento de la generación y retención de valor.

La estructura sectorial de la agroindustria aragonesa está determinada, esencialmente, por la oferta de materias primas agrícolas y ganaderas de la propia región. Así, el importante peso de la producción ganadera y de los cereales en la Producción Final Agraria regional determina que los subsectores de la alimentación animal, de las industrias cárnicas y de las harinas y sus derivados concentren el 65,09 % de la facturación y el 59,85 % del empleo agroindustrial total. La producción de vino, aceite y productos hortofrutícolas determina, a su vez, la visibilidad e importancia de los respectivos subsectores agroindustriales que, en conjunto, suponen el 21,9 % de la facturación y el 20,16 % del

⁶ Durante el periodo 2001-2008, según datos del MARM, el valor medio de las compras de materias primas ha sido de 1,62 millones €, que ha supuesto el 80,19 % del Consumo Intermedio total

⁷ Durante el periodo 2001-2008 las ventas medias del sector han sido de 2,49 millones € y la del Valor Añadido Bruto (VAB) de 0,47 millones €.

empleo total. El 13,01 % de las ventas y el 19,98 % del empleo restante corresponde a una amplia variedad de transformados agroalimentarios en los que la manipulación del pescado, aunque con la actividad muy concentrada en una única empresa, cobra singular importancia por el volumen recientemente alcanzado en facturación y empleo

Sin embargo, es preciso hacer algunas matizaciones en relación con la disponibilidad de materias primas y su valorización industrial. Si bien la valorización de cereales y forrajes destinados a alimentación animal resulta relativamente elevada no lo es tanto la de la producción ganadera. Así los porcentajes de sacrificio en Aragón corresponden al 35% de la producción de vacuno, 68% del ovino, 26% del porcino, 50% de los conejos y nada de los casi 47 millones de pollos producidos anualmente. Además, el grado de industrialización y consiguiente valorización del sacrificio resulta escaso, correspondiendo una elevada fracción de las ventas a canales y despieces con muy poca incorporación de valor, que queda limitado, a su vez, por la escasa dimensión empresarial de los establecimientos y sus consiguientes limitaciones en relación con el acceso a los mercados. El subsector de los transformados cárnicos se reduce prácticamente, salvo un reducido sector de carácter fundamentalmente artesanal, al jamón curado, esencialmente concentrado en Teruel y cuyo desarrollo está a su vez también limitado por el escaso desarrollo de la industria chacinera, imprescindible para valorizar las distintas componentes de las canales.

Por otro lado, la importancia adquirida por la manipulación del pescado no es consecuencia, obviamente, de la oferta de materia prima. Lo que ha propiciado su evolución ha sido el importante desarrollo logístico experimentado por la ciudad de Zaragoza y su entorno inmediato. Este hecho pone de manifiesto que existe una dinámica empresarial que, siendo ajena al enfoque sectorial basado en las materias primas locales, puede resultar determinante.

También resultan pertinentes algunas matizaciones en relación con la adecuación de las materias primas observándose los problemas más destacados en el sector hortofrutícola. Aún tratándose de un sector productor tecnológicamente avanzado, la atomización de las explotaciones y también de las estructuras comerciales dificulta la respuesta a las exigencias y demandas del mercado. Dichas dificultades se ven agravadas por la escasa evolución y desarrollo habido en relación con la identidad y tipificación del producto, sobre todo en el caso de la fruta dulce donde Aragón presenta una posición productiva destacada en el panorama nacional. Los problemas resultan más destacados, si cabe, en el subsector hortícola donde la escasa cultura de planificación plurianual y de contratación por parte de los agricultores dificulta la actividad industrial, que no ha llegado a integrarse y coordinarse de forma adecuada con la producción.

Desde el punto de vista de la calidad y de la internacionalización es, sin duda, el subsector del vino el que ha experimentado la mayor evolución, adaptación y desarrollo. Resulta particularmente destacable la respuesta exportadora como reacción a la fuerte caída del consumo nacional. En el caso del aceite de oliva, sin duda debido a la enorme fragmentación industrial existente (almazaras locales), aunque se han realizado algunos avances en la valorización del producto todavía resulta preponderante la comercialización a granel, con elevadas tasas de autoconsumo local.

Desde el punto de vista de la inversión en activos fijos, durante la etapa 2007-2011, los subsectores más activos han sido los subsectores cárnico, manipulación de pescado y bodegas, que han situado en los tres casos sus cifras de inversión en torno a los 50 millones de €. Han estado seguidos del subsector de la alimentación animal y las centrales hortofrutícolas que, en ambos casos, han situado sus inversiones en torno a los 40 millones €.

Los distintos subsectores presentan niveles de facturación por empleado muy diferentes entre sí. Así, mientras que en aceites y grasas se observan valores próximos a 1 millón €/empleo y de 0,7 millones €/empleo en alimentación animal, en el resto se sitúan en torno a los 0,2 millones €/empleo.

Cuadro nº 2.-

Estructura sectorial de la industria agroalimentaria en Aragón			
Subsectores agroindustriales	Distribución Ventas (%)	Distribución Empleo (%)	Miles € ventas /empleo
Alimentación animal	27,05	10,48%	702,99
Industria cárnica	21,02	25,84%	221,46
Harinas y derivados	17,02	23,53%	196,96
Vinos y bebidas alcohólicas	8,92	10,66%	228,05
Aceites y grasas	8,23	2,31%	971,06
Conservas vegetales	4,75	7,19%	179,68
Otros	13,01	19,98%	177,24
Total	100,00	100,00%	272,33

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Gobierno de Aragón relativos a 2007.

6.- DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DEL SECTOR

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias estructurales en la producción de materias primas locales objeto de transformación: dispersión productiva, estructura parcelaria, etc. Escasa generación de valor añadido que se traduce en baja productividad del trabajo y del capital. Escasa dimensión empresarial: fragmentación del sector en algo más de 1000 empresas de las que 800 tienen menos de 10 empleados Deficiente formación en muchos de los cuadros directivos Débil organización colectiva Tendencia a la baja en las inversiones en capital desde 2006 y excesiva orientación a la ampliación de capacidad. Los productos con calidad diferenciada basada en el origen han crecido pero tan sólo representan el 10% de la facturación total de la 	<ul style="list-style-type: none"> Estancamiento de las compras y del consumo en el mercado nacional, a corto y medio plazo, con presión a la baja en los precios. Encarecimiento de las materias primas agrícolas y pérdida de competitividad de las producidas en Aragón. Caída de la valoración de los productos más caros y de mayor calidad Mercados cambiantes y más exigentes que imponen decisiones acertadas y ágiles. Mayores limitaciones en la disponibilidad de recursos, sobre todo financieros. Caída de la inversión con riesgo de pérdida de competitividad y de recursos tecnológicos locales. Fragmentación de las distintas competencias administrativas en diferentes Consejerías (Agricultura, Sanidad, Industria, Economía) Mercado regional reducido con capacidad de

<p>IA aragonesa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencias en comercialización y promoción. • Dificultades para acceder a la información como consecuencia de la falta de dimensión, carencias estructurales y falta de cualificación. • Bajo nivel de discriminación de proyectos en la aplicación de las ayudas públicas. • Escasa utilización de herramientas financieras de apoyo al servicio del sector en el ámbito de la innovación y e los intangibles. • Práctica inexistencia de tecnología agroindustrial propia, procediendo toda ella del exterior. • Escasa conexión entre la investigación pública y las necesidades reales del sector, que carece de liderazgo en la promoción de proyectos de I+D. 	<p>consumo alimentario muy inferior al volumen producido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte concentración de la distribución frente a una agroindustria empresarialmente fragmentada y atomizada.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado consumo de materias primas agrícolas locales. • Importante crecimiento de las exportaciones (se han duplicado durante los últimos 10 años) • 90 empresas con ventas > 6 millones € concentran el 96% de la facturación total. • Saldo comercial positivo. • Elevada concentración sectorial: dos tercios de la facturación vinculada a la ganadería y los derivados de cereales para consumo humano. • Disponibilidad de herramientas financieras legales de apoyo financiero y técnico al sector. • Disponibilidad de centros tecnológicos y de investigación así como de profesionales cualificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas logísticas de Zaragoza capital y su entorno inmediato • Mercados exteriores en expansión • Creación de nuevos productos en respuesta a la disminución de la vida útil en los mercados. • Las épocas de crisis favorecen las uniones y sinergias entre empresas. Aprovechar la crisis para afrontar reformas estructurales. • Mayor importancia a los aspectos intangibles por parte del sector. • Simplificación administrativa, mejorando el rigor en los ámbitos de las ayudas y de las autorizaciones. • Nueva etapa de programación estratégica 2014-2020, tanto del Segundo Pilar de la PAC (FEADER) como del resto de Fondos Europeos (FEDER, FSE y FEMP). Mayor discriminación de proyectos en la aplicación de las ayudas. • Desarrollo de tecnología avanzada. • Generación de liderazgo empresarial en relación con la investigación y el desarrollo.

7.- FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA DEL SECTOR.

1. El impulso que se contempla pretende activarse desde la Administración. Por tanto, es determinante basarlo en las herramientas y capacidades que la propia Administración tiene en su mano y que, esencialmente, son recursos financieros en forma de ayudas a la inversión y recursos humanos destinados a la investigación, el desarrollo y la transferencia.

2. Resulta imprescindible contar con el máximo nivel posible de acuerdo, consenso e implicación del propio sector a quien, además le corresponde abordar otras acciones, preferiblemente, complementarias.
3. Dada la importancia de las materias primas agrícolas, la mejora de las estructuras agrarias y la competitividad agrícola resulta esencial para la propia competitividad industrial. Difícilmente pueden lograrse transformados y elaborados competitivos partiendo de materias primas agrícolas que no lo son.
4. La agroindustria se compone de subsectores que presentan diferencias de diversa índole. Sin embargo, hay que resaltar que las trayectorias hay que analizarlas en las empresas. Puede suceder que, en ramas industriales de menor peso y/o expectativas, existan empresas destacadas y con futuro y que la dinámica individual no corresponda con lo que sucede en el colectivo al que pertenecen.
5. Las empresas que configuran el sector obedecen a distintas fórmulas jurídicas y objetivos sociales y económicos. No obstante, todas ellas deben contribuir a la configuración de un tejido empresarial fuerte, sólido y comprometido con el sector.
6. Previsiblemente las dificultades económicas generales persistirán a medio plazo manteniéndose la debilidad del consumo y la presión a la baja en los precios. De ahí a necesidad de la internacionalización como vía fundamental para propiciar el crecimiento y la expansión del sector.
7. La velocidad de asimilación de los cambios viene muy determinada por la formación de los cuadros directivos de las empresas así como de sus trabajadores en empleos más básicos. Poder acceder a nuevos mercados, en muchas ocasiones, está vinculado a la dimensión empresarial, que hay que mejorar, lo que suele suponer también un recorte en los gastos de explotación.
8. La información es una de las claves fundamentales del negocio. Se está ante un periodo con mercados cambiantes y más exigentes, en el que será importante estar bien informado y acometer reformas de una manera ágil. El acceso a la información y su análisis pueden ser trascendentes. La disponibilidad o colaboración eficaz con personal cualificado resulta esencial para la gestión de la información.
9. Las actuaciones individuales no son suficientes para afrontar los mercados y el reforzamiento de las cadenas agroalimentarias supone actuar tanto en alianzas de carácter horizontal, con empresas de similares productos, como vertical en las que las relaciones con los proveedores y clientes son críticas en los resultados empresariales.
10. Los periodos de crisis son momentos de reflexión y de cambios estructurales. A la vez que se toman decisiones de carácter coyuntural hay que efectuar cambios que sirvan para el desarrollo a medio plazo.

11. La falta de recursos económicos, tanto por parte de las administraciones como en el sector privado, necesariamente tendrá su repercusión en las inversiones por lo que es necesario optimizar los medios disponibles.
12. Debe prestarse atención al desarrollo de los bienes intangibles que, aunque son más difíciles de conocer, gestionar y evaluar, son de una enorme trascendencia para el futuro.
13. La I+D+i resulta clave para afrontar el futuro pero es preciso reconocer que es en el ámbito público donde se concentran los recursos y las capacidades disponibles y que éstos no siempre están orientados a las necesidades del sector. Por otro lado, también conviene admitir que el propio sector debe comprometerse en estos procesos de I+D+i de forma más ambiciosa y decidida.
14. También debe reconocerse como factor de competitividad, y prestarle el apoyo necesario, la existencia de empresas locales capaces de ofrecer al sector equipos, soluciones y servicios tecnológicamente avanzados.
15. La administración pública debe asegurar y exigir el cumplimiento de las normas de aplicación, pero evitando barreras y obstáculos injustificados. Para ello debe mejorarse la coordinación y avanzarse en los procesos de simplificación lo que no debe confundirse con el mantenimiento y mejora, en su caso, del rigor administrativo y técnico.

8.- PROPUESTAS DE ACTUACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. Establecer prioridades y exigencias con mayor eficacia y ambición de lo que se viene haciendo, en la implementación y aplicación de las herramientas de apoyo y promoción pública, particularmente en la aplicación de las medidas incluidas en el Programa de Desarrollo Rural cuyo diseño, para la etapa 2014-2020, deberá abordarse próximamente.
 - *La concreción de los criterios de discriminación de proyectos, en relación con las ayudas, deben establecerse logrando el mayor nivel de consenso y apoyo del propio sector.*
 - *No obstante, tales criterios deberían contribuir al objetivo fundamental de MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD tomando en consideración aspectos tales como los siguientes:*
 - La solvencia y viabilidad financiera y técnica así como la dimensión empresarial.
 - La creación de empleo, su calidad y la cualificación de los recursos humanos.
 - La internacionalización y la adaptación a los mercados.
 - Los procesos de innovación en los diferentes ámbitos y áreas de la empresa.
 - La capacidad para generar, obtener e interpretar el conocimiento y la información.
 - La cooperación en los diferentes ámbitos de interés para el desarrollo del negocio
 - El reforzamiento de las redes empresariales, tanto las de carácter horizontal como vertical, mediante el desarrollo de acciones conjuntas de comercialización, de innovación o de otras acciones de interés.
 - El rigor y la garantía técnica de los proyectos.
 - El carácter emprendedor de los promotores, con garantía de viabilidad y sustentabilidad.

- La utilización de materias primas aragonesas y la creación de valor en Aragón.
 - El desarrollo de capital intangible, particularmente el vinculado a la ingeniería, la planificación estratégica, la investigación de mercados, la creación de imagen y marca, las patentes, etc.
2. Impulsar la investigación orientada a la innovación y a los resultados empresariales. Para ello se requiere una doble actuación, enfocada a medio y largo plazo:
 - *Puesta al servicio del sector los recursos públicos disponibles, que deben adaptarse para dicho fin.*
 - *Implicación del propio sector aportando recursos y liderazgo empresarial.*
 3. Impulsar la coordinación y simplificación administrativa que mejore la eficacia en los distintos ámbitos de la autorización, control y promoción, reforzando, a su vez, el rigor y la fiabilidad técnica y administrativa para favorecer la excelencia empresarial.
 4. Fomentar y reforzar los procesos de control, seguimiento y evaluación de las medidas y prioridades definitivamente implantadas, garantizando con ello su efectividad y facilitando, cuando sea necesario, su ajuste o reorientación.

Zaragoza, 29 de Febrero de 2012.