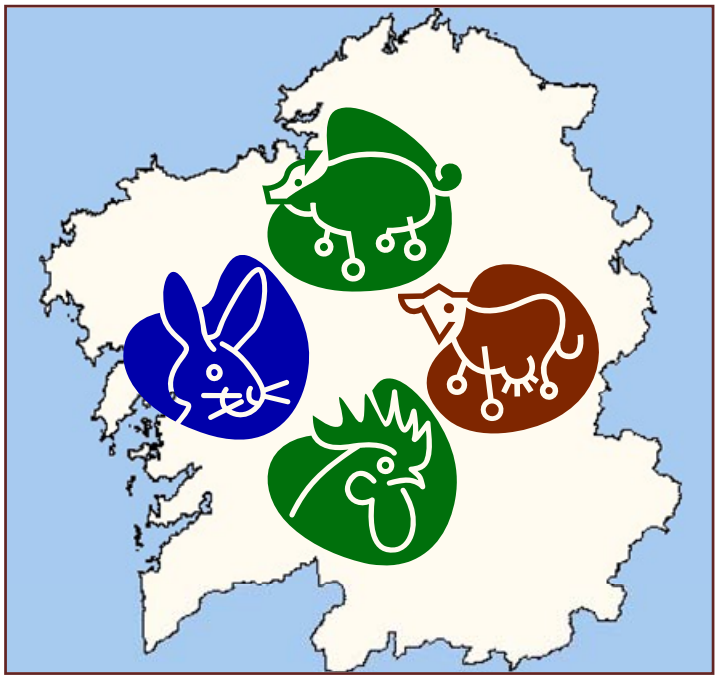
CTC
centro tecnolóxico da carne

UNIVERSIDADE
DE VIGO

G4+

PLAN ESTRATÉXICO DIRECTOR DA TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA



INFORME FINAL

Director: Jorge González Gurriarán
Coordinador: Pedro Figueroa Dorrego

Novembro de 2008

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDADE DE VIGO

- ***DIRECCIÓN E COORDINACIÓN***

Jorge González Gurriarán (Director)

Pedro Figueroa Dorrego (Coordinador)

- ***INVESTIGADORES***

Miguel González Loureiro

Alba Valdés Rodríguez

Antonio Monteagudo Cabaleiro

Pedro Merino Gómez

- ***COLABORADORES E TRABALLO DE CAMPO***

José A. Tellería Couñago

Cristina Otero Alonso

Iria Barros Groba

Esteban Fernández Blanco

María Inés Piedrafita Páez

Maria del Carmen Vallejo García

CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE

Xoán Xosé Rodríguez Diz

Lucio García Calvo

Emilio González Cacheiro

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- OBXECTIVO, METODOLOXÍA E ESTRUTURA DO PROXECTO 7

1.1.- PRESENTACIÓN E XUSTIFICACIÓN DO PROXECTO. 9
1.2.- OBXECTIVOS E ALCANCE DO PROXECTO. 13
1.3.- FASES DO PROXECTO, METODOLOXÍA E ESTRUTURA DO INFORME FINAL. 16

CAPÍTULO 2.- MARCO GLOBAL DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE 27

2.1.-ASPECTOS ECONÓMICOS. 30
2.2.-ASPECTOS SOCIOCULTURAIS 40
2.3.- ASPECTOS RELATIVOS Á INNOVACIÓN E TECNOLOXÍA. 51
2.4.- POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO E SISTEMAS EUROPEOS PARA O DESENVOLVEMENTO E PROTECCIÓN DE PRODUTOS ALIMENTICIOS 80
2.5.-VISIÓN DENDE AS EMPRESAS DOS PRINCIPAIS ASPECTOS DO CONTORNO XERAL 92

CAPÍTULO 3.-A CADEA EMPRESARIAL DA CARNE EN GALICIA 95

3.1.-VISIÓN GLOBAL DA CADEA DA CARNE 98
3.1.-ANÁLISE DAS ACTIVIDADES DE PRODUCIÓN DA CARNE 105
3.2.-ANÁLISE DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE 120
3.3.-ANÁLISE DAS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DA CARNE 141
3.4.-ANÁLISE DO COMERCIO EXTERIOR DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE 146
3.5.-VISIÓN DENDE AS EMPRESAS DOS PRINCIPAIS ASPECTOS DO CONTORNO ESPECÍFICO 158

CAPÍTULO 4.- ANÁLISE INTERNA DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA 161

4.1.- PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ENQUISADAS DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE 166
4.2. ANÁLISE DOS PRODUTOS, MERCADOS XEOGRÁFICOS E CANLES DE VENDA DAS EMPRESAS 170
4.2.1.-Produtos 170
4.2.2.-Mercados xeográficos 175
4.2.3.-Canles de venda 178
4.3. ANÁLISE DOS PROVEDORES E SUBMINISTRADORES DE CARNE DAS EMPRESAS 183
4.4.- ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ORIENTACIÓNS ESTRATÉXICAS DAS EMPRESAS 187
4.5.- ANÁLISE DA CULTURA EMPRESARIAL, CAPITAL HUMANO E SISTEMAS DE DIRECCIÓN E XESTIÓN DAS EMPRESAS 197
4.5.1.-Cultura empresarial e sistemas de dirección e xestión das empresas 197
4.5.2.-Capital humano das empresas 203
4.6. FACTORES DE ÉXITO, VANTAXES COMPETITIVAS E RESULTADOS 208
4.7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS NECESIDADES DE INNOVACIÓN DAS EMPRESAS 221

CAPÍTULO 5.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO E FACTORES CLAVE DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA 227

5.1.- METODOLOXÍA PARA O DIAGNÓSTICO E A IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE 230
5.2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA 233
5.2.1.-Oportunidades e Ameazas do contorno das empresas de transformación da carne 234
5.2.2.-Fortalezas e Debilidades das empresas de transformación da carne 245

5.3.- IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE DO DIAGNÓSTICO. 252
5.4.- PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS DA MESA DE EXPERTOS SOBRE FACTORES CLAVE. 255
5.4.1.-Estrutura, Estratexia e Cultura Empresarial 256
5.4.2.-Produtos, Mercados de compra/venda e Competencia 260
5.4.2.-Recursos, Innovación e Universo Público 265
5.5.- CONCLUSIÓNS SOBRE A PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE 269

CAPÍTULO 6.- DESEÑO ESTRATÉXICO: PROGRAMAS DE ACTUACIÓN DO PLAN ESTRATÉXICO DIRECTOR DA TRANSFORMACIÓN DA CARNE DE GALICIA 285

6.1.- Metodoloxía para o Deseño de Programas de Actuación. 287
6.2.- Programas de Actuacións Estratéxicas do Plan Director da Transformación da Carne en Galicia. 290
PROGRAMAS RELATIVOS Á COOPERACIÓN 295
PROGRAMA P1 296
PROGRAMA P2 298
PROGRAMAS RELATIVOS Á CULTURA E CAPITAL HUMANO 301
PROGRAMA P3 302
PROGRAMA P4 304
PROGRAMAS RELATIVOS Á INNOVACIÓN 307
PROGRAMA P5 308
PROGRAMA P6 310
PROGRAMAS RELATIVOS A PRODUTOS E MERCADOS 313
PROGRAMA P7 314
PROGRAMA P8 316
PROGRAMA P9 318
PROGRAMAS RELATIVOS Ó FINANCIAMENTO E APOIOS PÚBLICOS 321
PROGRAMA P10 322
PROGRAMA P11 324
PROGRAMA RELATIVO A ACTUACIÓNS MÁIS ESPECÍFICAS 327
PROGRAMA P12 328

ANEXOS 333

A.- Listado de empresas das actividades de transformación da carne enquisadas. 335
B.- Proceso de enquisación e tratamento da información 339
C.- Listado de expertos entrevistados 349
D.- Relación de convocados á Mesa de priorización de Factores Clave e á Mesa de Deseño 351
E.- Algúns datos estatísticos relevantes de apoio. 353
F.- Algunhas referencias bibliográficas máis relevantes. 361
G.- Táboas de estatísticos comparativos. 369
H.- Modelo de enquisa. 413
I.- Modelo de entrevista 441

APÉNDICES

1.- Documento de traballo da Mesa de Expertos para completar o Diagnóstico e valorar Factores Clave
2.- Informe da Mesa 1 de Expertos: comentarios e priorización dos Factores Clave do Diagnóstico Estratéxico (4 de xullo de 2008)
3.- Documento de traballo da Mesa de Expertos para o Deseño Estratéxico: Programas de Actuacións Estratéxicas
4.- Informe da Mesa 2 de Expertos: priorización de Programas de Actuacións Estratéxicas (24 de outubro de 2008)

CAPÍTULO 1
OBXECTIVO, METODOLOXÍA E ESTRUTURA DO PROXECTO

ÍNDICE

1.1.- Presentación e xustificación do proxecto. 9

1.2.- Obxectivos e alcance do proxecto..... 13

1.3.- Fases do proxecto, metodoloxía e estrutura do informe final. 16

1.1.- Presentación e xustificación do proxecto.

O ***Plan Estratéxico Director da transformación da Carne de Galicia*** desenvolveuse por iniciativa do **Centro Tecnolóxico da Carne** e levouse a cabo polo Equipo de Investigación G4+ a través dun convenio de colaboración coa Universidade de Vigo en xaneiro de 2008. O obxectivo fundamental deste Plan Estratéxico Director é establecer a partir da análise, diagnóstico e factores clave, o deseño de Programas de Actuacións Estratéxicas para o desenvolvemento competitivo da industria da transformación da carne en Galicia. O presente proxecto céntrase nas diversas **tipoloxías da carne**: **vacún, avícola, porcino, ovino, caprino, cunícola, e equino fundamentalmente**, e contemplando as actividades de **produción e comercialización dende a perspectiva da industria transformadora**.

Os **antecedentes metodolóxicos** deste proxecto son o resultado dunha traxectoria e experiencia en diferentes estudios, proxectos e publicacións por parte do Equipo de Investigación G4+ da Universidade de Vigo, e constitúen a base para o desenvolvemento deste traballo.

Figura 1.1.1
Antecedentes do Plan Estratéxico Director da Carne de Galicia

Fonte: elaboración propia

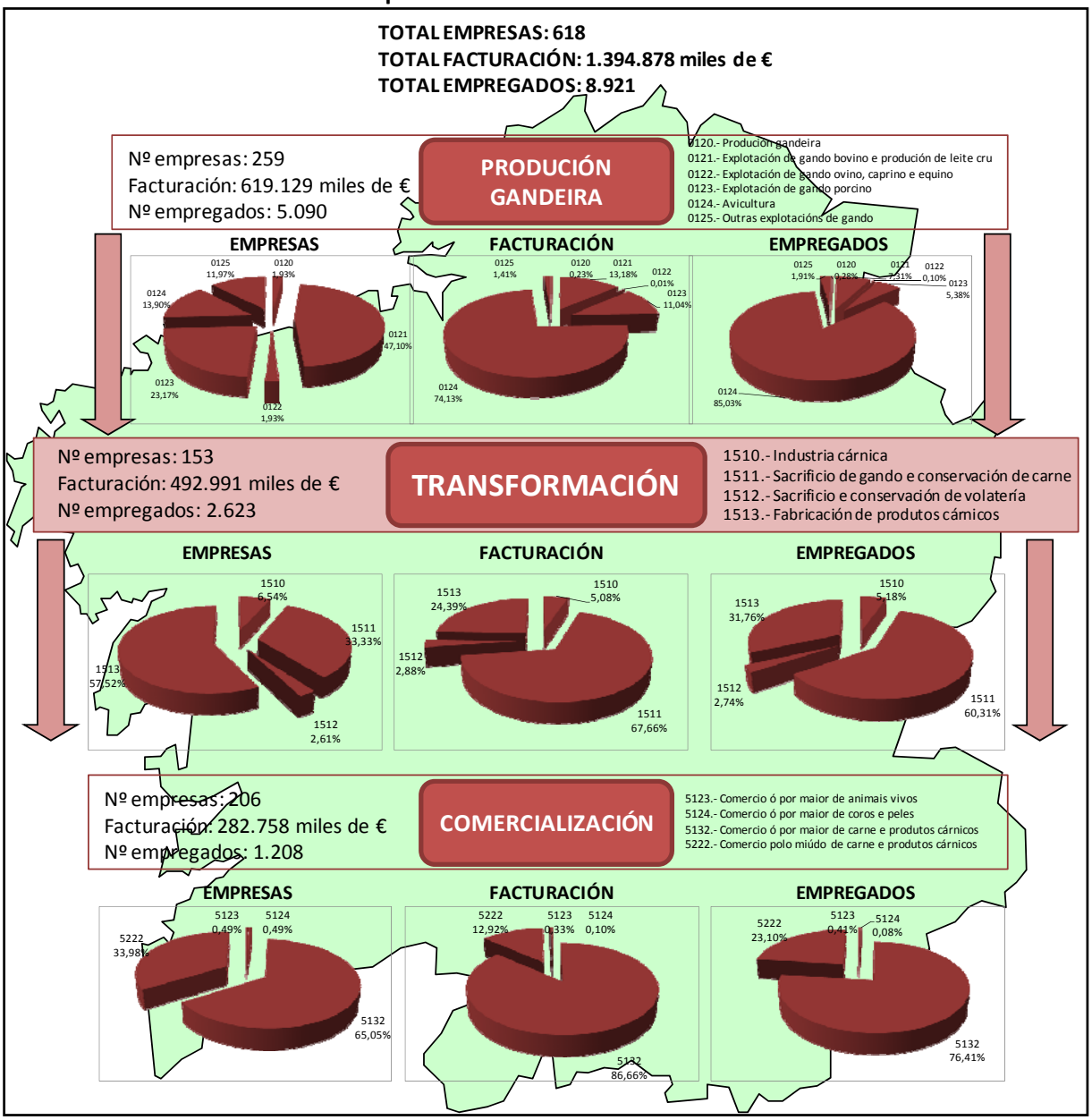
Como se pode apreciar na Figura 1.1.1, os piares fundamentais dos antecedentes engloban estudos, proxectos e publicacións relacionados coa planificación territorial de sistemas produtivos, con sistemas empresariais, cadeas empresariais e clúster relacionados coa innovación.

Así mesmo, existen importantes fontes de información secundaria e traballos realizados por destacadas institucións, organizacións do contexto socio-económico (INE, IGE, EUROSTAT, COTEC, ...). Tamén é necesario ter en conta todos aqueles programas que conforman as políticas públicas de axuda ó desenvolvemento da cadea da carne (Programa Marco, axudas CDTI, Plataformas Tecnolóxicas, ...).

Especialmente cabe mencionar, á hora de fixar a metodoloxía e o proceso de análise e deseño, os traballos levados a cabo nos últimos anos polo equipo G4+, sobre as actividades de agricultura, gandería e relacionados nos sistemas empresariais da áreas funcionais de Vigo, A Coruña e Ferrol. Na mesma traxectoria, tamén hai que citar especialmente traballos da "Cadea de actividades de produtos da Agricultura e Gandería. Reflexións sobre: Diagnóstico estratéxico, Factores Clave, Estratexias e Actuacións" (maio 2005) e a publicación de Innovación e Internacionalización das empresas galegas "Agrupación empresarial Agro-Mar-Industria. Facilitadores, Barreiras e Actuacións Estratéxicas", ambas do Foro Caixanova de Estratexias Empresariais. Tamén considerouse o Plan Estratéxico de Innovación de Galicia 2010 (PEIGA 2010) que foi desenvolvido no ano 2005 por este mesmo equipo de investigación, especialmente aqueles aspectos máis relacionados ca cadea de agricultura e gandería.

O marco de referencia das actividades da industria transformadora da carne é a cadea da carne de Galicia. A Figura 1.1.2 mostra graficamente algúns datos relevantes desta cadea empresarial, tendo en conta aspectos como número de empresas, facturación e empregados no ano 2006 en cada unha das grandes actividades de produción, transformación e comercialización da carne. Para obter os datos mostrados nesta gráfica utilizouse a base de datos de empresas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) referidos ó ano 2006. Os datos mostrados nesta figura poden non corresponder con outra información analizada no resto do informe debido ás distintas fontes utilizadas.

Figura 1.1.2
A cadea empresarial da carne de Galicia. Datos 2006

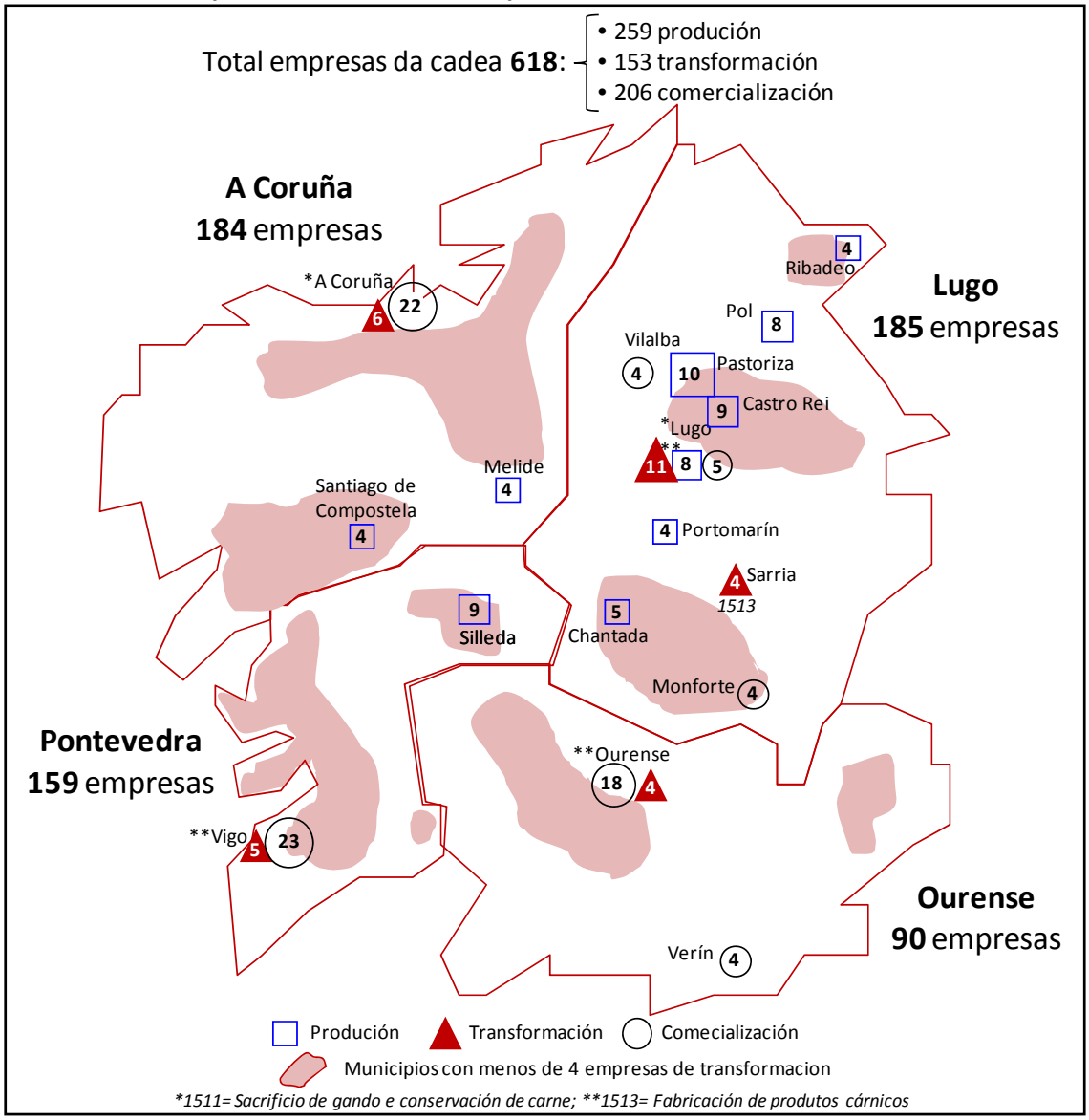


Fonte: elaboración propia a partir de datos SABI

Segundo a fonte de datos SABI, as actividades que engloba a **produción gandeira galega** son as que teñen **maiores pesos** tanto en número de empresas (41,90 %) como en facturación (44,38 %) ou número de empregados (57,05 %). Hai que ter en conta que nos totais de produción non se inclúen os datos das cooperativas, autónomos nin explotacións gandeiras sen forma xurídica.

Na Figura 1.1.3 móstrase o **mapa de localización das empresas da cadea da carne** en Galicia. Obsérvase que case o 60% das empresas concéntranse nas provincias de A Coruña e Lugo. De feito, a cidade de Lugo ten 11 empresas de transformación dedicadas ó sacrificio de gando e conservación de carne (CNAE 1513) ou a fabricación de produtos cárnicos (CNAE 1513), 8 empresas de produción e 5 de comercialización, concentrando todo o proceso de actividades da cadea. Obsérvase tamén que os municipios de menos de catro empresas de transformación soen concentrarse ó redor de dos grandes núcleos urbanos.

Figura 1.1.3
Mapa de localización das empresas da cadea da carne de Galicia



Fonte: elaboración propia a partir de datos SABI

Da mesma forma que antes, en produción non se inclúen os datos das cooperativas, autónomos nin explotacións gandeiras sen forma xurídica.

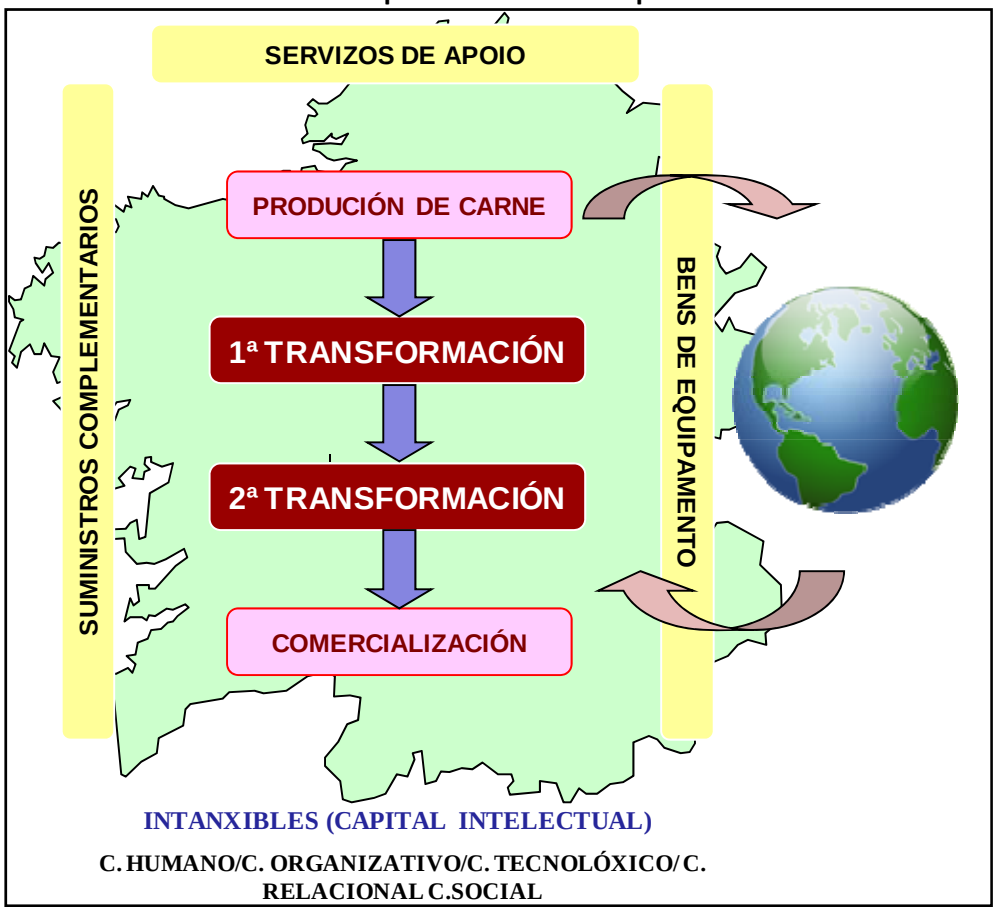
1.2.- Obxectivos e alcance do proxecto.

O ***Plan Estratéxico Director da transformación da Carne en Galicia*** ten como obxectivo fundamental establecer, a partir da análise, diagnóstico e factores clave, a **obtención dos Programas Estratéxicos de Actuacións** que favorezan o desenvolvemento competitivo da industria de transformación da carne e que sirvan de orientación ás iniciativas empresariais e ás política públicas.

A realización do Plan fai especial referencia ás relacións augas arriba con explotacións gandeiras e augas abaixo coa distribución para **orientar as iniciativas empresariais para conseguir un mellor posicionamento competitivo** nun contorno globalizado. Tamén se contempla como obxectivo a contribución ó desenvolvemento de actividades empresariais xeradoras de máis valor engadido, unha mellor integración da cadea de transformación da carne, e unha maior xeración de emprego e riqueza no rural de Galicia. En definitiva, búscase a creación e aproveitamento de sinerxías entre empresas transformadoras, explotacións gandeiras e administracións públicas.

O **alcance** do proxecto céntrase nas diversas **actividades de transformación da carne** (matadoiros, salas de despezamento, elaboración de salgaduras, embutidos, …) tendo en conta os diversos tipos de carne procesados pola industria (vacún, avícola, porcino, ovino, caprino, cunícola, equino, fundamentalmente) e contemplando ás actividades de produción e comercialización dende a perspectiva da industria transformadora (ver Figura 1.2.1).

Figura 1.2.1
Alcance do proxecto: cadeas empresariais



Fonte: elaboración propia

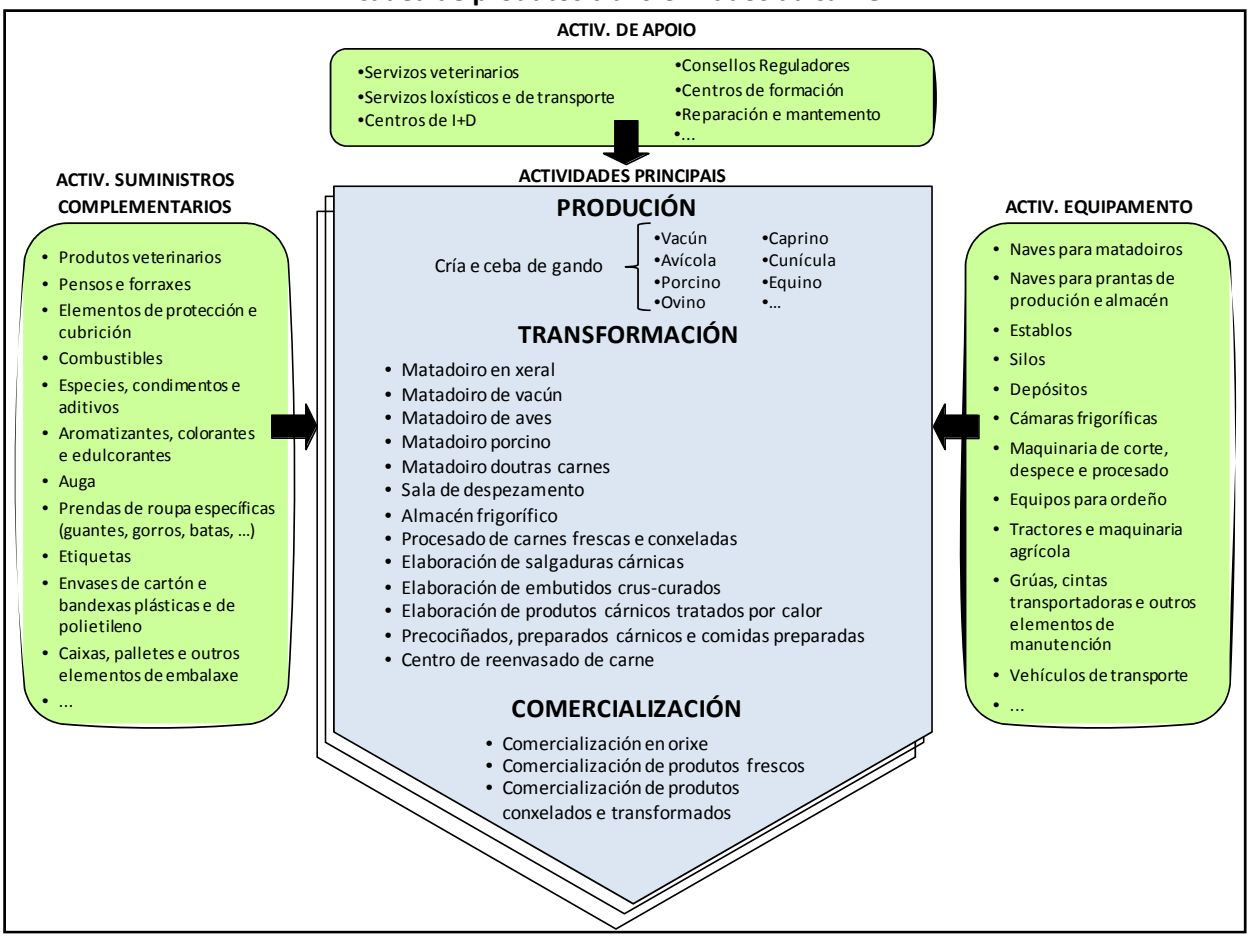
No **ámbito externo** analizáronse aqueles aspectos do Contorno Xeral de maior incidencia nas actividades de produción, transformación e comercialización de carne (aspectos económico xerais, aspectos socioculturais, aspectos sobre innovación e tecnoloxía, aspectos do universo público). Abordáronse, dende unha perspectiva xeral, a análise do contorno específico (competencia, provedores, clientes, produtos substitutivos, barreiras de entrada/saída) sendo o marco de referencia as actividades provedoras augas arriba (explotacións gandeiras produtoras) e as actividades comercializadoras augas abaixo (supermercados, hipermercados, tendas especializadas, canal horeca).

Para a **análise de posicionamento**, realizouse un estudo comparativo (benchmarking) coas principais zonas de referencia considerando como marco xeográfico fundamentalmente Galicia e Norte de Portugal, outras comunidades autónomas de España (Cataluña, Andalucía e Castilla y León), a Unión Europea e outras zonas relevantes do mundo, no seu caso.

Con respecto ó **ámbito interno** o proxecto centrouse nas actividades de carácter empresarial da carne (sistema de dirección e cultura empresarial, estrutura e dimensión, produto, mercado e competencia, recursos humanos, tecnolóxicos e económico-financeiros ...), tendo presente as diferentes dimensións empresariais existentes, polo seu potencial de transformación e contribución no desenvolvemento integral. Incluíuse, tamén, unha aproximación ó Capital Intelectual, co obxecto de profundar nos aspectos intanxibles, especialmente relevantes nestas actividades.

Complementariamente, contempláronse as interrelacións co resto dos elos (eslabóns) da cadea principal e, cun carácter máis xeral, coas cadeas laterais (subministros complementarios, bens de equipo e servizos de apoio).

Figura 1.2.2
A cadea de produtos transformados da carne



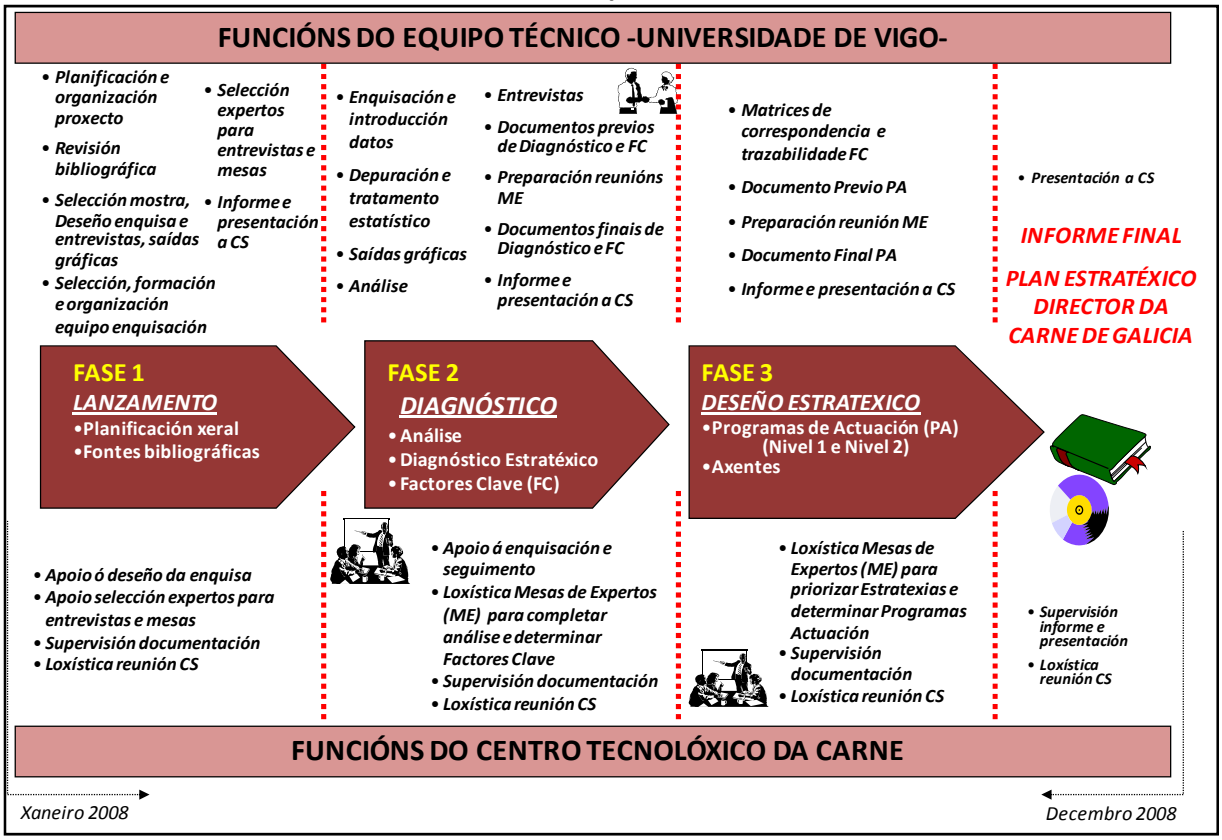
Fonte: elaboración propia

1.3.- Fases do proxecto, metodoloxía e estrutura do informe final.

O plan estratéxico director establece, a partir da análise e diagnóstico, o deseño de programas estratéxicos de actuacións para o desenvolvemento competitivo das actividades de transformación. Ademais, o plan pode ser un elemento básico para, no seu caso, favorecer a futura constitución dun clúster da produción, transformación e comercialización da carne de Galicia.

O proxecto iniciouse coa firma do convenio entre o Centro Tecnolóxico da Carne e a Universidade de Vigo en xaneiro de 2008. A Figura 1.3.1 recolle as fases das que consta o proxecto.

Figura 1.3.1
Fases do proxecto



Fonte: elaboración propia

Nas tres fases do proxecto repartíronse as funcións que deberían desempeñar tanto o Centro Tecnolóxico da Carne como o equipo técnico da universidade, existindo, en todo o momento, unha estreita colaboración entre ambos. As función do equipo centráronse

basicamente na parte técnica de elaboración e desenvolvemento e as funcións do centro tecnolóxico no apoio e supervisión de cada unha das fases.

A **Fase 1 de Lanzamento** recolle a planificación xeral do proxecto na que se deron os pasos iniciais para levar a cabo os procesos de enquisamento e as entrevistas a expertos definindo as mostras e deseño.

Na **Fase 2 de Diagnóstico** céntrase na análise da información recollida nas enquisas a empresas e nas entrevistas a expertos que serven de apoio para a elaboración do informe previo da Mesa de Expertos para completar o Diagnóstico e valorar Factores Clave.

O **Deseño Estratéxico** complétase na **Fase 3** co deseño dos Programas de Actuación e o seu contraste na Mesa de Expertos para priorizalos.

Finalmente, elaborouse o **Informe Final** do Plan Estratéxico Director da Transformación da Carne en Galicia recollendo toda a información desenvolvida nas tres fases.

As ferramentas metodolóxicas utilizadas nas distintas fases do proxecto recóllense na Figura 1.3.2 e explícanse con máis detalle nos apartados seguintes.

Figura 1.3.2
Ferramentas metodolóxicas

Fonte: elaboración propia

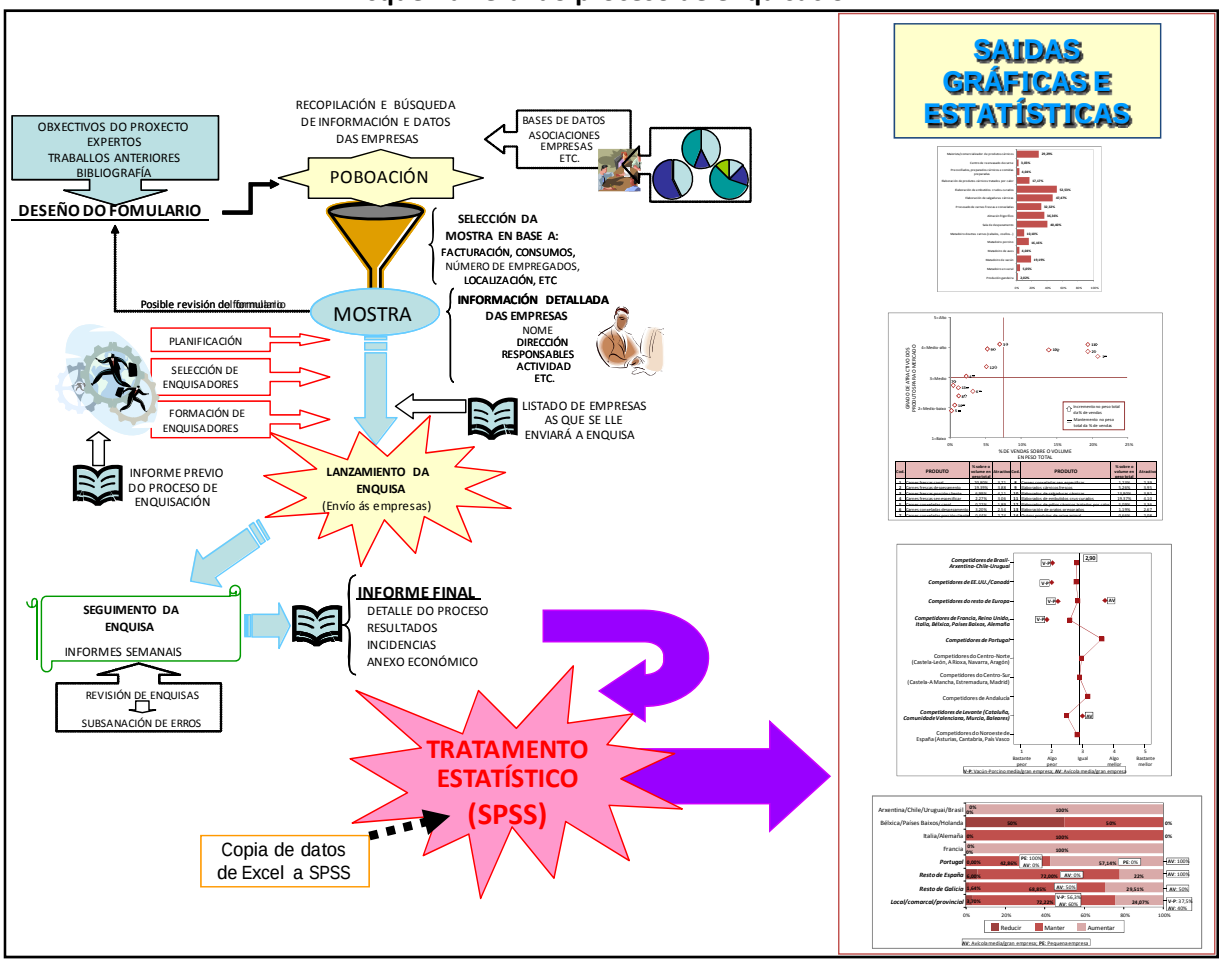
A continuación recóllense de forma detallada o proceso de enquisa a empresas, os informes de apoio dos expertos, o proceso das entrevistas e as mesas de expertos que foron as principais ferramentas metodolóxicas empregadas no proxecto.

A ENQUISA A EMPRESAS

Para o desenvolvemento do proxecto levouse a cabo un **proceso de enquisación** ás empresas das actividades de transformación da carne en Galicia. Dentro do **enfoque estratéxico** deste proxecto, o **obxectivo** da **enquisa** era **obter información agregada sobre as actividades das empresas dedicadas á transformación da carne en Galicia**.

A Figura 1.3.3 ilustra o **proceso seguido** para o deseño e desenvolvemento da consulta á empresas a través da enquisa.

Figura 1.3.3
Esquema xeral do proceso de enquisación



Fonte: elaboración propia

En xeneral, tratouse de homoxeneizar o deseño da enquisa, de tal forma que abarcase ó máximo, a casuística das empresas destas actividades en Galicia. Os **apartados da enquisa** recóllense na Figura 1.3.4 (ver en anexo modelo de enquisa).

Figura 1.3.4
Principais apartados da enquisa

1. Características da empresa: actividades, tipo de carne, emprego, facturación.
2. Produtos/Mercados/Competencia:
• Tipos de produtos desenvolvidos, tendencia futura, e grado de atractivo para o mercado • Tipos de subprodutos xerados e destinos • Mercado de venta xeográfico, tendencia futura e grado de atractivo para a empresa • Incidencia dos principais competidores en función da súa orixe xeográfica • Canles de venda da empresa, tendencia observada e grado de atractivo futuro para a empresa
3. Provedores e subministradores:
• Orixe das compras de carne por ámbito xeográfico e tendencia futura, • Nivel de satisfacción cos provedores de carne e doutros subministros complementarios.
4. Estratexia, cultura empresarial, sistema de dirección e xestión:
• Tipoloxía de orientacións estratéxicas que desenvolven as empresas • Barreiras para o desenvolvemento de marcas • Nivel de existencia de ferramentas de planificación e instrumentos de control e seguimento • Grado de actualización tecnolóxica nos sistemas de información • Nivel de implantación de sistemas de calidade, xestión ambiental, prevención de riscos e trazabilidade
5. Recursos humanos da empresa: recrutamento, motivación, formación e capacidade do capital humano
6. Factores de éxito, vantaxes competitivas e resultados empresariais
7. Valoración do contorno específico
8. Valoración do contorno xeneral.
9. Necesidades e propostas: necesidade de acordos de cooperación, necesidade de contratación de servizos tecnolóxicos, necesidades de innovación. Proposta de actuacións por ámbitos:
• Desenvolvemento da cooperación para mellorar a eficiencia da estrutura empresarial • Dispoñibilidade de capital humano e mellora da súa cualificación e formación • Imaxe, marca e estratexias de marketing • Calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria • Innovación e modernización tecnolóxica das empresas • Apoios do universo público para a mellora competitiva das actividades relacionadas coa carne (produción, transformación, comercialización)

Fonte: elaboración propia

Tendo en conta todo o comentado anteriormente, na Táboa 1.3.1 móstrase a ficha técnica da enquisa realizada ás empresas da industria transformadora de Galicia.

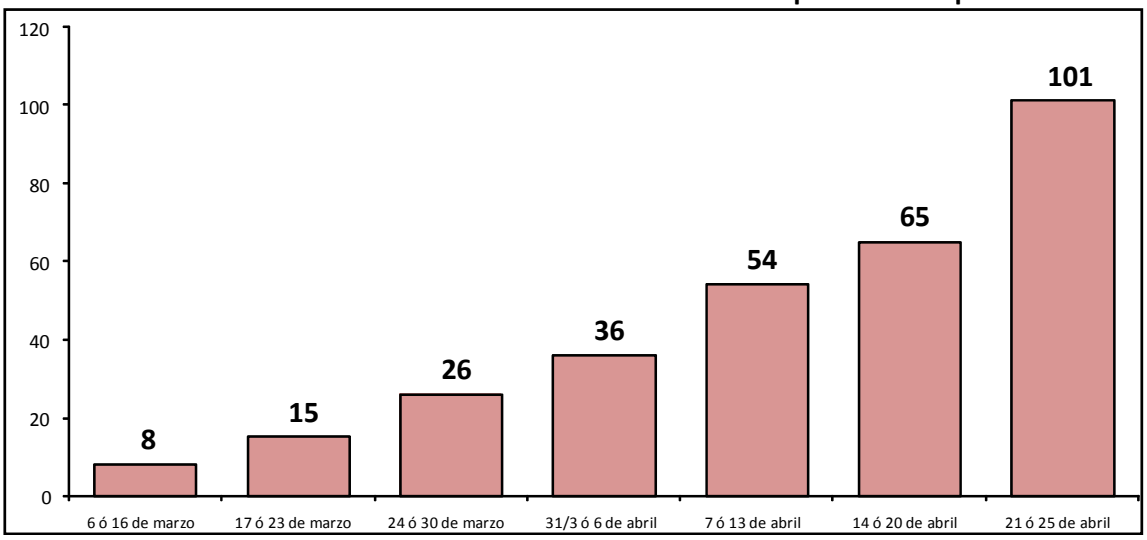
Táboa 1.3.1
Ficha técnica da enquisa ás empresas da industria transformadora

Tamaño da mostra	**142 empresas**
Enquisas recibidas	**101 enquisas**
Taxa de resposta	**71,13%**
Lanzamento da enquisa	**3 de marzo de 2008**
Fin do proceso de enquisación	**25 de abril de 2008**
Número de variables	**720 variables**

Fonte: elaboración propia

Na Figura 1.3.5 recóllese a evolución dos resultados semanais acumulados.

Figura 1.3.5
Evolución dos resultados semanais acumulados da recepción das enquisas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas

A relación das 142 empresas consultadas a través da enquisa pódese consultar no Anexo A.

INFORMES DE EXPERTOS

Como apoio para a análise destas actividades, solicitouse a colaboración de expertos na industria transformadora para a elaboración de varios informes específicos. Esta información incorpórase no epígrafe *"2.1.4. Aspectos relativos á innovación e tecnoloxía"*. A temática recóllese nos seguintes puntos:

- **Análise das políticas públicas de apoio ás actividades transformadoras da carne de Galicia.** Neste documento descríbense qué programas teñen máis relación coas actividades da Ciencia e Tecnoloxía da Carne, tanto da administración autonómica, como dentro dos programas nacionais e europeos de I+D+I.
    - VII Programa Marco da UE (2007-2013)
    - VI Plan Nacional I+D+I (2008-2011)
    - Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnolóxica (2006-2010)
- **Tendencias de innovación nas actividades transformadoras da carne**. Este informe recolle algunhas notas sobre as tendencias de innovación a nivel europeo e mundial.
- **Centros Tecnolóxicos nacionais e internacionais**. Este informe contén unha análise de Centros Tecnolóxicos Nacionais e Internacionais semellantes ó Centro Tecnolóxico da Carne de Galicia (CTC), incorporando un estudo comparativo entre eles para coñecer cales son as súas características comúns e diferenciadas.
    - Ashtown Food Research Center (TEAGASC)
    - Centro Tecnolóxico da Carne do IRTA (IRTA-CTC)
    - Tamu Rosenthal Meat Science and Technology Center (RMSTU)
    - The U. S. Meat Animal Research Center (USMARC)
    - The Danish Meat Research Institute (DMRI)

ENTREVISTAS

Na mesma liña, e para completar a información obtida a través das enquisas ás empresas de transformación, leváronse a cabo **entrevistas** a expertos co obxectivo de obter información sobre o conxunto de actividades relacionadas coa transformación da carne de Galicia: actividades provedoras, actividades de comercialización e actividades laterais e de apoio (asociacións, investigación e administración pública).

Na Figura 1.3.6 recóllense os principais apartados que serviron de guía para o desenvolvemento das entrevistas a expertos.

Figura 1.3.6
Principais apartados da entrevista a expertos

1. Aspectos positivos e negativos das actividades transformadoras da carne de Galicia
• **Contorno xeral:**
- Económico xeral, marco sociocultural, marco tecnolóxico, mercado laboral, mercados de actuación, normativa/lexislación - Provedores (subministros complementarios, bens de equipo, servizos de apoio), clientes (distribución e comercialización) e competidores (empresas/áreas xeográficas)
• **Ámbito interno:**
- Estrutura da actividade, orientacións estratéxicas e recursos e capacidades
2. Factores de éxito para a mellora competitiva das actividades de transformación da carne de Galicia
• **Respecto á produción**
• **Respecto á transformación**
• **Respecto á comercialización**
3. Propostas dalgunhas actuacións relevantes para mellorar as actividades de transformación da carne de Galicia
• **Dende as empresas de forma individual**
• **Dende as empresas en cooperación**
• **Dende o centro tecnolóxico da carne**
• **Dende as universidades e outros centros de I+D+i**
• **Dende as Administracións Públicas en xeral**

Fonte: elaboración propia

No Anexo C preséntase a relación de expertos entrevistados entre os meses de abril e maio do 2008. A Táboa 1.3.2 recolle a ficha técnica dos resultados das entrevistas mantidas cos expertos.

Táboa 1.3.2
Ficha técnica das entrevistas a expertos

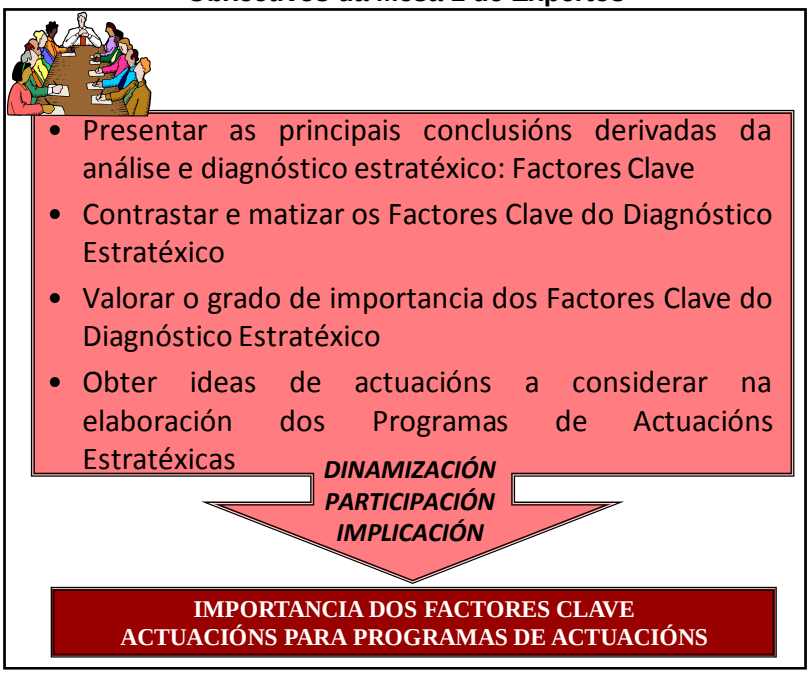
Mostra	**25 expertos**
Entrevistas realizadas	**19 expertos**
Taxa de resposta	**76%**
Período de enquisación	**6 de maio de 2008 ó 2 de xuño de 2008**

Fonte: elaboración propia

MESA DE EXPERTOS PARA COMPLETAR O DIAGNÓSTICO E VALORAR FACTORES CLAVE

Outros dos pasos desenvolvidos para apoiar o análise das actividades de transformación da carne en Galicia foi a celebración da **Mesa de Expertos para completar o Diagnóstico Estratéxico e valorar os Factores Clave** celebrada o 4 de xullo de 2008. Os obxectivos que se formularon inicialmente nesta Mesa recóllense na Figura 1.3.7.

Figura 1.3.7
Obxectivos da Mesa 1 de Expertos



Fonte: elaboración propia

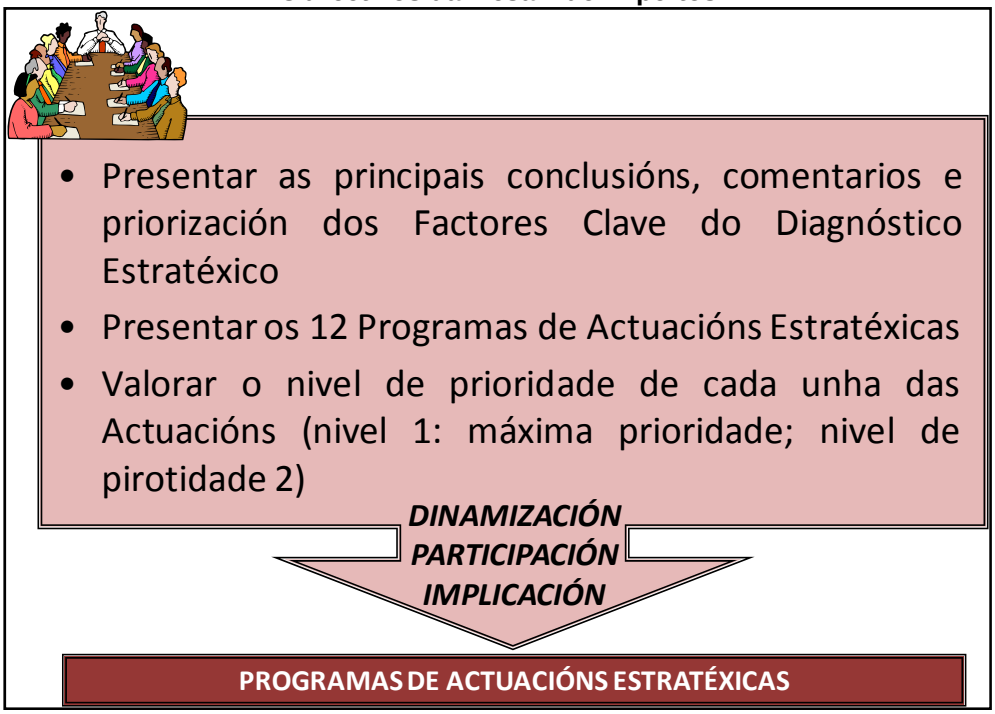
Inicialmente na Mesa **presentáronse as principais conclusións da análise e Diagnóstico Estratéxico** das empresas de transformación da carne en Galicia e os **51 Factores Clave** ordenados en 7 ámbitos. Posteriormente valorouse **o grado de importancia dos Factores Clave** entre valores de 5 (moi importante) e 1 (pouco importante). Complementariamente, tamén se obtiveron ideas de Actuacións para a elaboración dos Programas de Actuacións Estratéxicas.

A relación de convocados á Mesa 1 de Expertos pódese consultar no Anexo D.

MESA DE EXPERTOS PARA PRIORIZAR AS ACTUACIÓNS DOS PROGRAMAS ESTRATÉXICOS

O 24 de outubro celebrouse a **Mesa de Expertos para o Deseño** orientada á **valoración das Actuacións Estratéxicas** dos **Programas** para o desenvolvemento das actividades empresariais de transformación da Carne en Galicia. Os obxectivos da Mesa de Expertos recóllese na Figura 1.3.8.

Figura 1.3.8
Obxectivos da Mesa 2 de Expertos



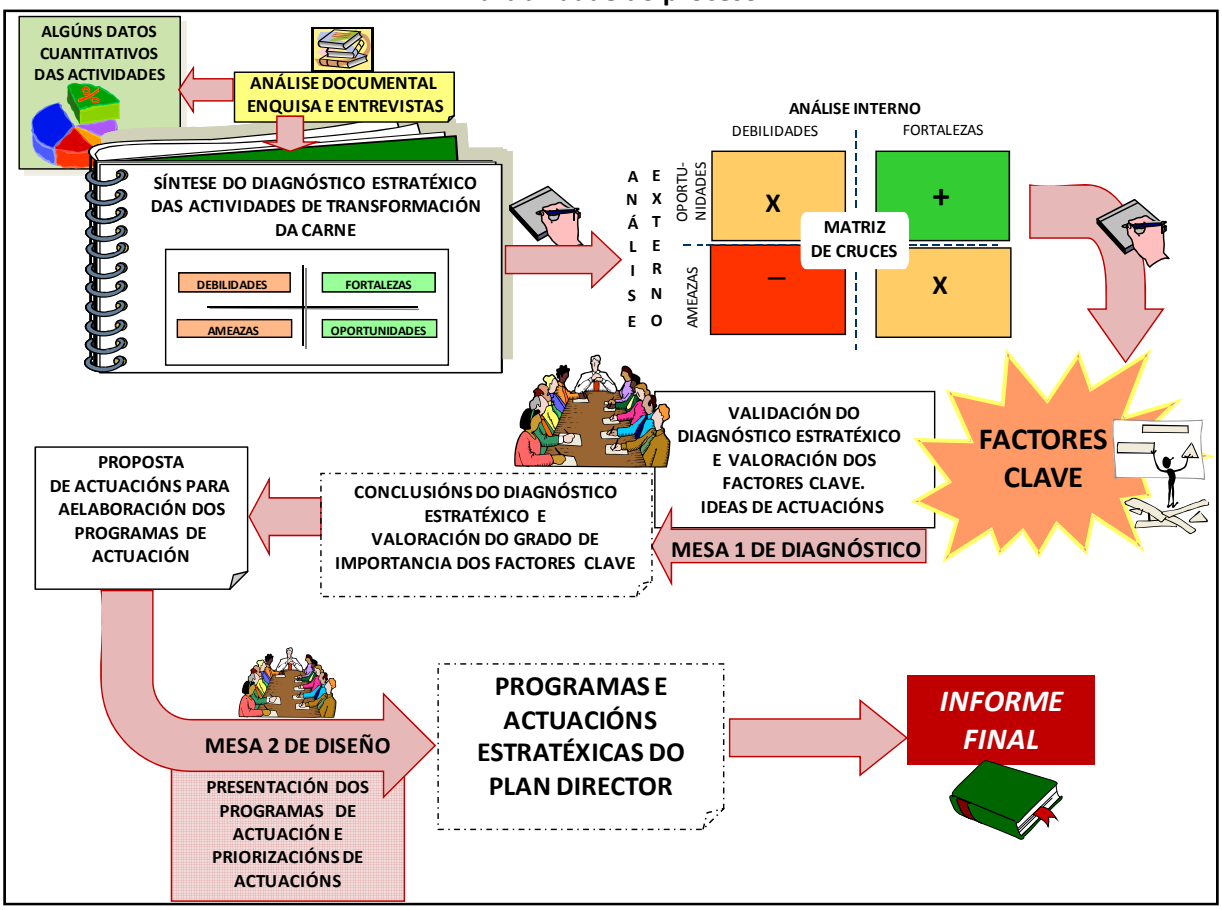
Fonte: elaboración propia

Inicialmente **presentáronse os resultados das valoracións dos Factores Clave do Diagnóstico Estratéxico (máis importante, menos importante)** nestas actividades. Posteriormente **presentáronse conxuntamente os 12 Programas** encadrados **nos 6 ámbitos temáticos,** de xeito que se tivese unha **visión global** do alcance do Plan Director. Seguidamente foise valorando o nivel de prioridade de cada unha das actuacións considerando o **nivel de prioridade máxima en orde de importancia**.

A relación de convocados á Mesa 2 de Expertos pódese consultar no Anexo D.

A **secuencia e trazabilidade do proceso de reflexión estratéxica** ilústrase na Figura 1.3.9. Como se pode observar, a partir dun proceso de **análise documental**, sintetizouse o **diagnóstico estratéxico** das actividades de transformación da carne utilizando a metodoloxía **DAFO** (Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Debilidades). A través dunha **matriz de cruce** dos aspectos do entorno e de aspectos internos, xeráronse os **factores clave** que se valoraron na Mesa 1 xunto coa validación do diagnóstico estratéxico por parte dos expertos. Unha vez obtida a valoración da importancia dos factores clave e a obtención de **ideas de actuación**, propuxéronse actuacións para a elaboración dos programas de actuación que foron presentados e valorados na Mesa 2 de Deseño. Os resultados de priorización das actuacións serviron de base para a o deseño final dos **Programas de Actuacións Estratéxicas do Plan Director**, presentando así o informe final con todos os contidos do proxecto.

Figura 1.3.9
Trazabilidade do proceso



Fonte: elaboración propia

Para a realización do informe final seguiuse unha estrutura composta de **seis capítulos e un anexo** con información complementaria. Inclúese tamén, un **apéndice** que recolle os informes xerados ó longo do traballo.

No presente *capítulo 1* determínanse os **obxectivos, a metodoloxía e a estrutura do proxecto** explicando sinteticamente as ferramentas utilizadas para o desenvolvemento dos capítulos.

O **marco global das actividades de transformación da carne** recóllese no *capítulo 2*, centrándose en aspectos xerais do entorno da actividade como aspectos económicos, socioculturais, normativos ou de innovación e tecnoloxía.

Tamén se analiza a **cadea empresarial da carne en Galicia** no *capítulo 3*, distinguindo as tres actividades principais: produción, transformación e comercialización. Inclúese unha análise do comercio exterior das actividades de transformación da carne.

O *capítulo 4* céntrase na **análise interna das actividades de transformación** de produtos da carne en Galicia recollendo aspectos relativos ás orientacións estratéxicas das empresas, a súa cultura empresarial, capital humano e sistemas de dirección e xestión, así coma a análise dos produtos, mercados xeográficos e canles de venda. Tamén se inclúe unha breve descrición dalgúns indicadores económico-financeiros comparándoos con outras comunidades autónomas, os principais factores de éxito e vantaxes competitivas das empresas enquisadas e as súas principais necesidades de innovacións.

No *capítulo 5* recóllese o **diagnóstico estratéxico e factores clave** das actividades de transformación analizando os aspectos do diagnóstico e identificando os factores clave para a súa priorización.

Os **programas de actuación do Plan Director da Transformación da Carne en Galicia** desenvólvense no *capítulo 6*, onde se presentan cada un dos programas e as súas actuacións como resultado da proposta formulada polo equipo e o seu contraste e priorización por parte da Mesa de Expertos de Deseño Estratéxico.

CAPÍTULO 2

MARCO GLOBAL DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE

ÍNDICE

2.1.- Aspectos económicos. 30

2.2.- Aspectos socioculturais. 40

2.3.- Aspectos relativos á innovación e tecnoloxía. 51

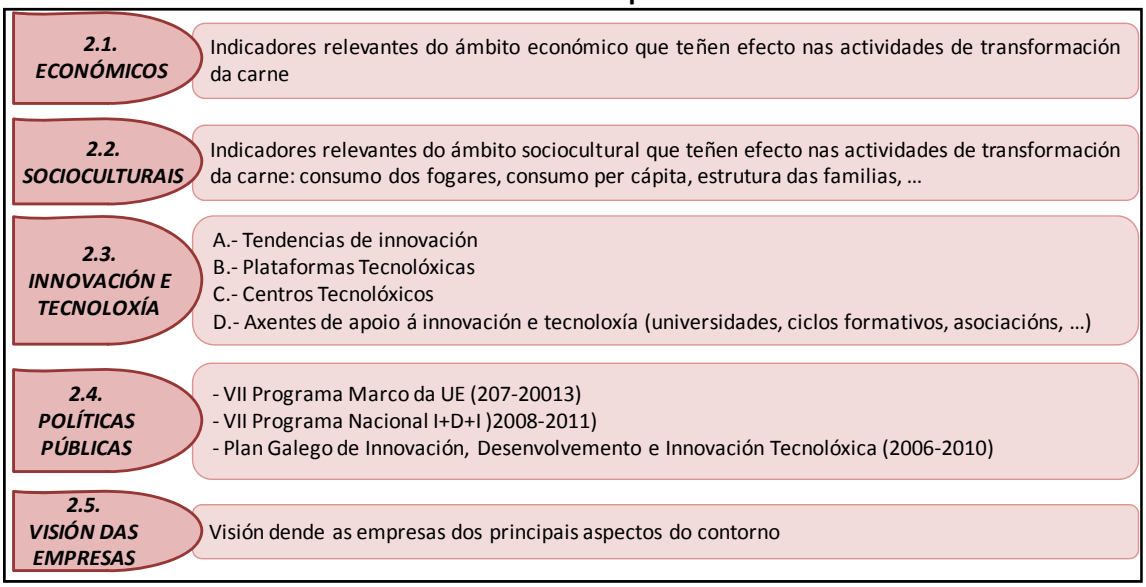
2.4.- Políticas Públicas de apoio e sistemas europeos para o desenvolvemento e protección de produtos alimenticios. 80

2.5.- Visión dende as empresas dos principais aspectos do contorno xeral. 92

Neste capítulo de **marco xeral das actividades de transformación da carne** recóllese **a análise dalgúns aspectos do contorno** da actividade considerada, centrándose en aspectos **económicos** como o Produto Interior Bruto (PIB), Valor Engadido Bruto (VEB), Índice de Produción Industrial (IPI), custes laborais, etc., **aspectos socioculturais** (tendencias de consumo, gastos en alimentación, etc.), **aspectos normativos** no que se analizan as políticas públicas de apoio **e aspectos tecnolóxicos** no que se inclúe a análise das plataformas tecnolóxicas e centros tecnolóxicos entre outros (ver Figura 2.1.1). O epígrafe complétase cunha **visión dende as empresas** dos principais aspectos do contorno xeral.

Hai que engadir que para a análise deste marco global utilízanse indicadores que poden incidir en maior ou menor medida nas actividades de transformación da carne intentando abarcar o máximo de aspectos. Así, debido a que a actividade de transformación da carne é moi concreta, nalgúns aspectos analizados non existe información suficientemente desagregada, polo que a análise chega por exemplo ata produtos alimenticios sen concretar produtos transformados cárnicos. Polo tanto considerarase na medida que sexa posible o máximo de desagregación en función da dispoñibilidade de información.

Figura 2.1.1
Estrutura do capítulo



Fonte: elaboración propia

É relevante tamén que os últimos acontecementos da crise financeira actual, está modificando os parámetros económicos a un ritmo vertixinoso polo que á data de cerre do informe séguense a producir cambios importantes.

2.1.- Aspectos económicos.

Entendendo o **Produto Interior Bruto (PIB)** como a suma das diversas ramas de actividade (máis os impostos netos de subvencións sobre os produtos) e o **Valor Engadido Bruto (VEB)** como o resultado final da actividade de produción, recóllese na Táboa 2.1.1 a evolución do PIB e do VEB de agricultura, gandería e pesca a nivel de EU-27, de España e Galicia e o peso do VEB sobre o PIB en cada ano. Así, pódese observar que o peso do VEB sobre o PIB en Galicia é superior ó peso en España e en Europa, detectando unha evolución descendente do peso en cada unha das áreas no período 2003-2007.

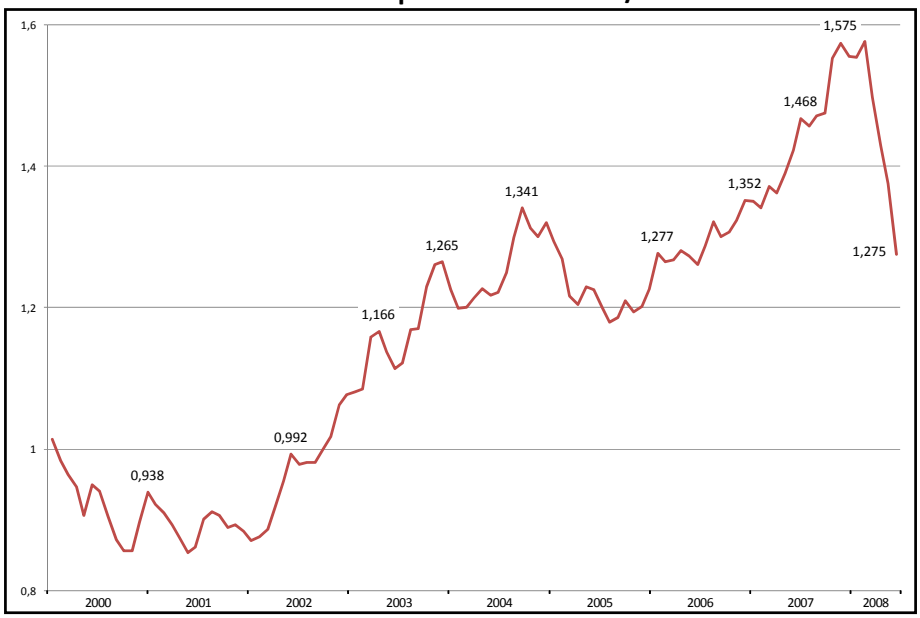
Táboa 2.1.1
Evolución do PIB e do VEB de Agricultura, Gandería e Pesca de Europa, España e Galicia (millóns de euros)

	EU-27			ESPAÑA			GALICIA		
	PIB	VEB	*% VEB s/PIB*	PIB	VEB	*% VEB s/PIB*	PIB	VEB	*% VEB s/PIB*
2003	2.521.127	48.796	1,94%	195.732	7.002	3,58%	10.389	501	4,82%
2004	2.642.023	50.931	1,93%	210.261	6.841	3,25%	11.187	509	4,55%
2005	2.757.877	47.226	1,71%	227.113	6.469	2,85%	12.061	501	4,15%
2006	2.911.881	47.506	1,63%	245.239	6.279	2,56%	13.035	511	3,92%
2007	3.077.563	51.150	1,66%	262.462	6.836	2,60%	13.963	542	3,88%

Fonte: EUROSTAT, INE e IGE

Tal como se observa na Figura 2.1.1, a evolución **do tipo de cambio euro/dólar** nos últimos tres anos segue unha tendencia ascendente, aínda que dende mediados do ano 2008 debido a crise financeira esta tendencia é descendente, chegando en novembro de 2008 a un tipo de cambio do 1,275 (último dato a data de peche do informe).

Figura 2.1.1
Evolución do tipo de cambio Euro/Dólar



Fonte: Boletín mensual de estatística do INE

Os **tipos de xuros de regulación** dos principais Bancos Centrais a nivel mundial e de diferentes países móstranse na Táboa 2.1.2. Obsérvase que o Banco Central Europeo xunto co Banco de Inglaterra e o Banco da Reserva Australiana manteñen os tipos de xuros máis altos resultando relevante o tipo de xuro actual do 1,00% da Reserva Federal. O tipo de xuro interbancario (Euribor) que repercute directamente no consumidor, estase deslizando lentamente debido á crise financeira.

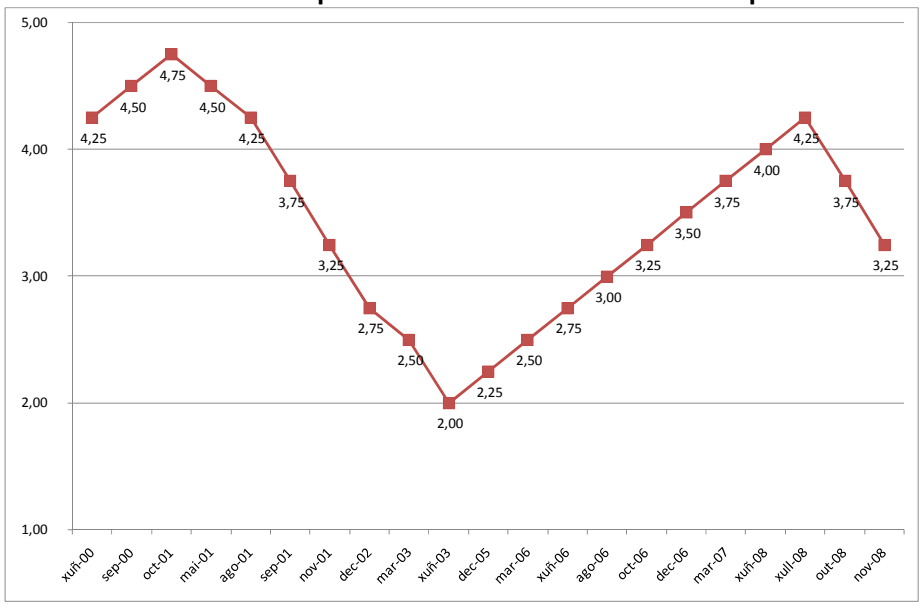
Táboa 2.1.2
Tipos de xuros dos principais bancos centrais e por países

Bancos	Tipo de xuro	Último cambio*
Banco Central Europeo	3,25%	06-nov-08
Banco de Canadá	2,25%	21-oct-08
Banco de Inglaterra	3%	06-nov-08
Banco de Japón	0,30%	31-oct-08
Banco da Reserva Australiana	5,25%	04-nov-08
Banco Nacional Suizo	2%	06-nov-08
Reserva Federal Americana	1%	29-oct-08

**Á data de peche do informe*
Fonte: www.fxstreet.es

Máis concretamente na Figura 2.1.2 recóllese a **evolución dos tipos de xuros** do Banco Central Europeo dende o ano 2000, no que se observa un tendencia ascendente dende o ano 2003 ata mediados do ano 2008 onde se observa un importante descenso ata o 3,25 por efecto da crise financeira.

Figura 2.1.2
Evolución dos tipos de xuros do Banco Central Europeo

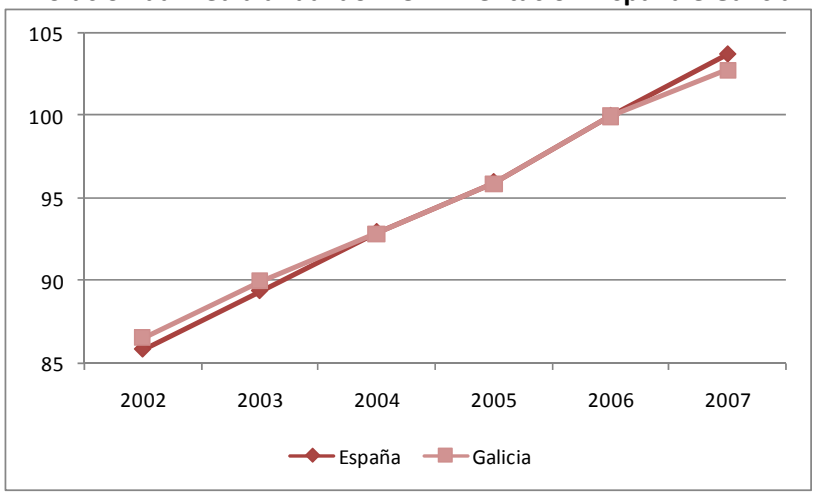


Fonte: Banco Central Europeo

O **Índice de Prezos de Consumo (IPC)** mide a evolución do conxunto de prezos dos bens e servizos que consume a poboación. Segundo a fonte Eurostat a evolución do **IPC alimentación** dos países da UE-27, en xeral, ten unha importante tendencia inflacionista nos últimos anos. Países como Letonia, Hungría e Bulgaria experimentaron no período 2003-2007 subidas entre o 29% e o 39%. España encóntrase catro puntos por enriba da media na tendencia inflacionista dos produtos alimenticios (ver anexo E - Táboa E.1).

Comparando o IPC alimentación de **España con Galicia**, pódese observar na Figura 2.1.3 que a evolución ascendente é similar no período 2003-2007.

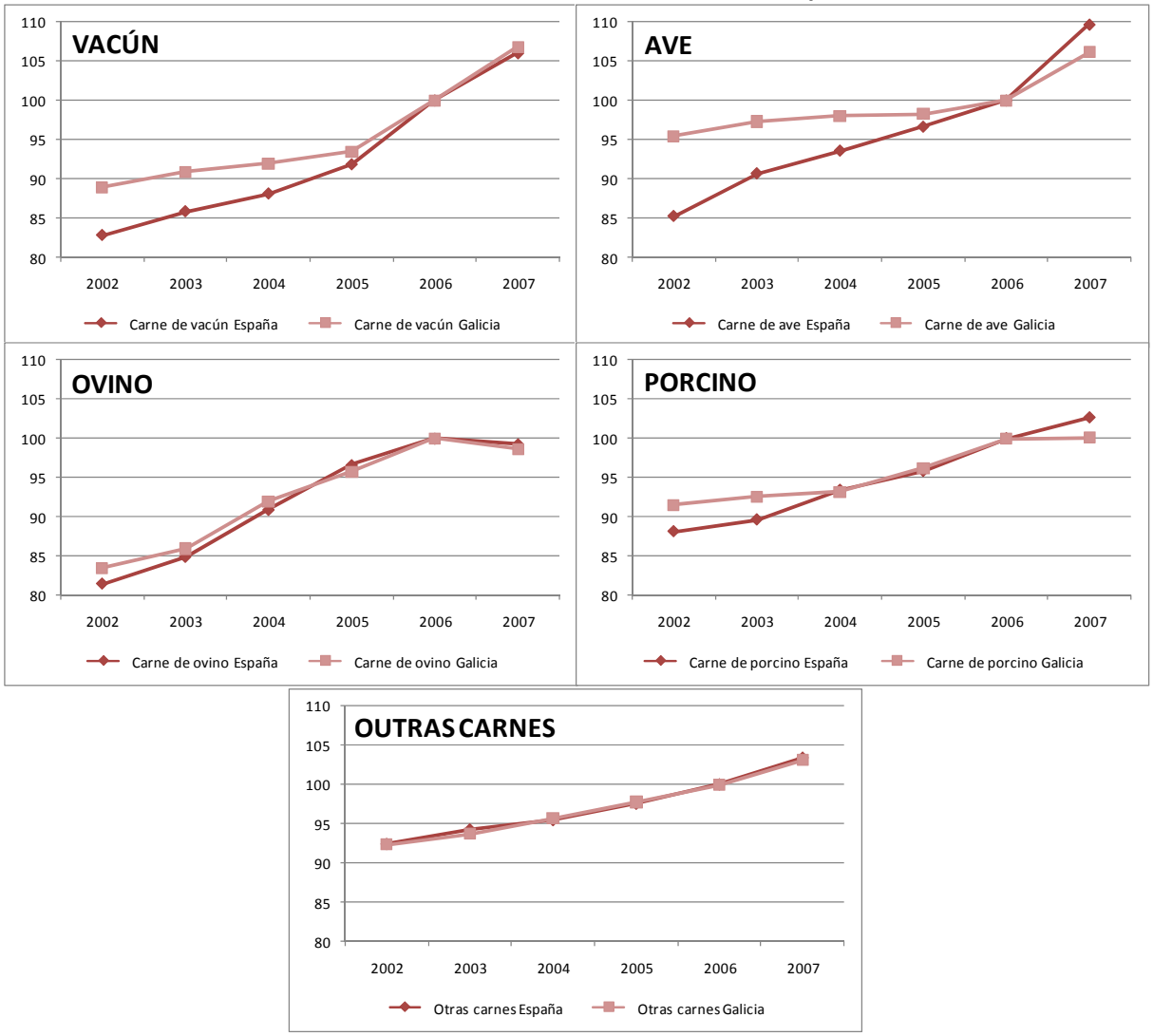
Figura 2.1.3
Evolución da media anual do IPC Alimentación. España e Galicia



Fonte: elaboración propia a partir de datos do IGE

De forma máis detallada e **por tipoloxías das principais carnes**, móstrase na Figura 2.1.4 que aínda que a evolución ascendente tanto a nivel español como galego é similar, existen certas diferenzas relevantes do ano 2002 ó 2005 na carne de porcino e de ave, sendo inferiores os valores galegos.

Figura 2.1.4
Evolución da media anual do IPC de carne de vacún. España e Galicia



Fonte: elaboración propia a partir de datos do IGE

O **Índice de Prezos Industriais (IPRI)** mide a evolución mensual dos prezos dos produtos industriais fabricados e vendidos no mercado interior, é dicir, os prezos de venta á saída de fábrica obtidos polos establecementos industriais. Segundo datos do INE, Luxemburgo e Noruega son os países que experimentaron maiores aumentos no período 2003-2007 no IPRI das industrias manufactureiras e Irlanda o único país que descendeu.

España encóntrase por enriba da media dos países considerados na análise (ver anexo E - Táboa E.2).

Da mesma forma, pero centrando a análise no **IPRI de bens de consumo non duradeiros** por comunidades autónomas, obsérvase na Táboa 2.1.3 que Galicia encóntrase por debaixo da media de España, moi preto de Madrid e La Rioja.

Táboa 2.1.3
Evolución do Índice de Prezos Industriais de bens de consumo non duradeiros (media anual)

	2003	2004	2005	2006	2007	%2003 s/2007
Andalucía	110,6	116,0	124,8	131,9	130,8	18,26%
Aragón	110,8	112,9	117,8	122,7	128,7	16,16%
Asturias	110,5	112,9	115,4	116,0	120,2	8,78%
Islas Baleares	113,6	116,1	118,7	123,1	127,3	12,06%
Canarias	114,9	116,0	117,7	124,1	128,5	11,84%
Cantabria	111,2	114,9	121,2	126,9	134,9	21,31%
Castilla y León	108,4	110,2	111,2	113,6	117,7	8,58%
Castilla - La Mancha	107,3	110,8	115,2	120,2	120,2	12,02%
Cataluña	107,9	110,7	113,2	116,2	118,9	10,19%
Comunidad Valenciana	109,9	111,9	114,7	117,6	120,9	10,01%
Extremadura	107,9	111,2	114,4	119,0	126,6	17,33%
Galicia	***108,1***	***110,2***	***112,0***	***113,9***	***118,7***	***9,81%***
Madrid	106,0	108,1	110,6	113,5	116,0	9,43%
Murcia	108,9	112,5	114,5	116,9	120,3	10,47%
Navarra	106,7	108,4	110,4	112,4	117,5	10,12%
País Vasco	110,3	114,4	117,0	121,7	127,6	15,68%
La Rioja	110,7	112,6	115,5	115,4	121,0	9,30%
España	**108,6**	**111,4**	**114,6**	**118,1**	**121,1**	**11,51%**

Fonte: elaboración propia a partir de datos do INE

O **Índice de Produción Industrial (IPI)** mide a evolución mensual da actividade produtiva das ramas industriais excluída a de construción. Os maiores aumentos do **IPI de bens de consumo non duradeiros** no período 2003-2004 corresponden, por diferenza, a Irlanda, situándose, nun segundo bloque, Austria e Alemania. O IPI de España sitúase na media dos países analizados aínda que nos últimos dous anos aprécianse índices máis baixos (ver anexo E – Táboa E.3).

Facendo unha comparación por **comunidades autónomas**, obsérvase na Táboa 2.1.4 que os maiores IPI corresponden a Cantabria, País Vasco, Islas Baleares e Navarra seguidos moi de cerca por Murcia, Madrid, Asturias e Galicia. En xeral, a tendencia nos primeiros anos

é ascendente mentres que pasa a ser descendente nos últimos, sendo máis acentuado en comunidades autónomas como Andalucía, Aragón ou Canarias.

Nos primeiros anos (2002-2005) o IPI de España é superior ó galego (exceptuando os meses de agosto), en cambio a partir do ano 2005 o IPI galego é superior ó de España, alcanzando en abril de 2008 o 111,4 sendo o IPI de España o 100,5.

Táboa 2.1.4
Evolución do Índice xeral de Produción Industrial de bens de consumo non duradeiros por comunidades autónomas (valores a xuño de cada ano)

CC.AA.	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Andalucía	101,4	103,9	106,4	103,6	109,5	95,7
Aragón	98,8	110,0	108,0	106,3	112,3	84,6
Asturias	115,2	116,6	126,2	123,4	116,5	112,4
Islas Baleares	134,2	133,0	131,1	136,3	133,1	144,2
Canarias	91,6	97,2	112,3	99,6	111,2	96,3
Cantabria	115,1	139,3	129,3	146,6	157,6	126,7
Castilla y León	105,4	131,8	126,5	127,9	129,5	116,1
Castilla - La Mancha	99,4	99,5	113,6	119,4	115,4	116,6
Cataluña	102,8	102,9	109,3	111,0	109,9	110,4
Comunidad Valenciana	97,5	103,5	100,7	103,1	104,3	102,6
Extremadura	90,0	119,8	82,0	95,3	98,1	100,4
Galicia	***89,0***	***92,2***	***97,2***	***104,8***	***114,9***	***112,1***
Madrid	110,0	125,9	128,2	131,2	126,6	126,9
Murcia	119,4	118,0	117,4	135,0	123,9	123,4
Navarra	118,8	119,6	127,5	116,7	135,4	125,5
País Vasco	111,4	117,9	159,0	152,8	139,9	158,8
La Rioja	89,2	102,7	93,3	98,2	103,0	104,7
España	**100,6**	**106,5**	**109,0**	**110,7**	**111,4**	**108,5**

Fonte: elaboración propia a partir de datos do IGE

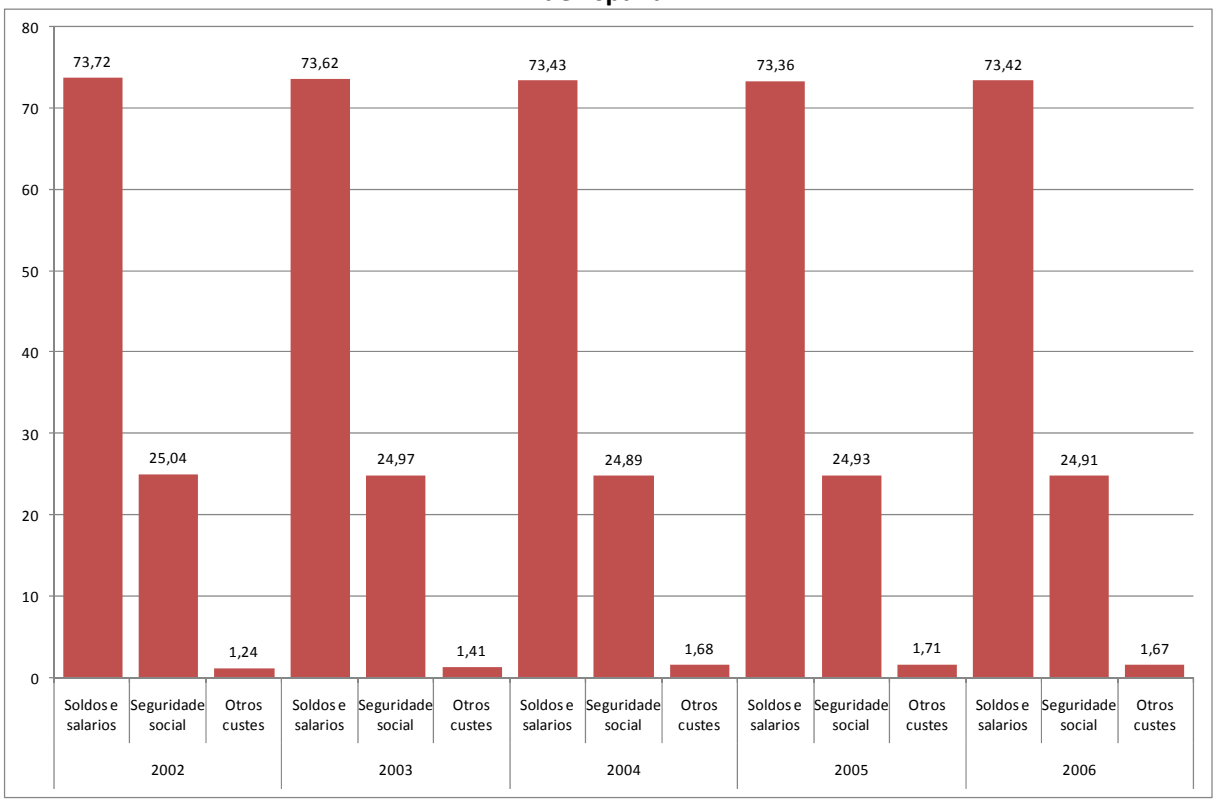
Os **custes laborais** engloban o total de gastos a cargo das empresas que inclúe os soldos e salarios en efectivo e en especie, a seguridade social, os custes de formación profesional e outros gastos tales como gastos de contratación, gasto en roupa de traballo e impostos considerados como custes de mano de obra menos calquera subsidio recibido.

Segundo datos do INE, no ano 2006 España encóntrase por debaixo da media da UE-27 tanto nos custes laborais de soldos e salarios como nos da seguridade social (ver anexo E – Táboa E.4).

Na Figura 2.1.5 recóllese a evolución da porcentaxe dos custes laborais de España, observándose certa estabilidade en soldos e salarios e seguridade social. Non sucede o

mesmo cos outros custes que experimentan un aumento de máis do 34% no período 2002-2006.

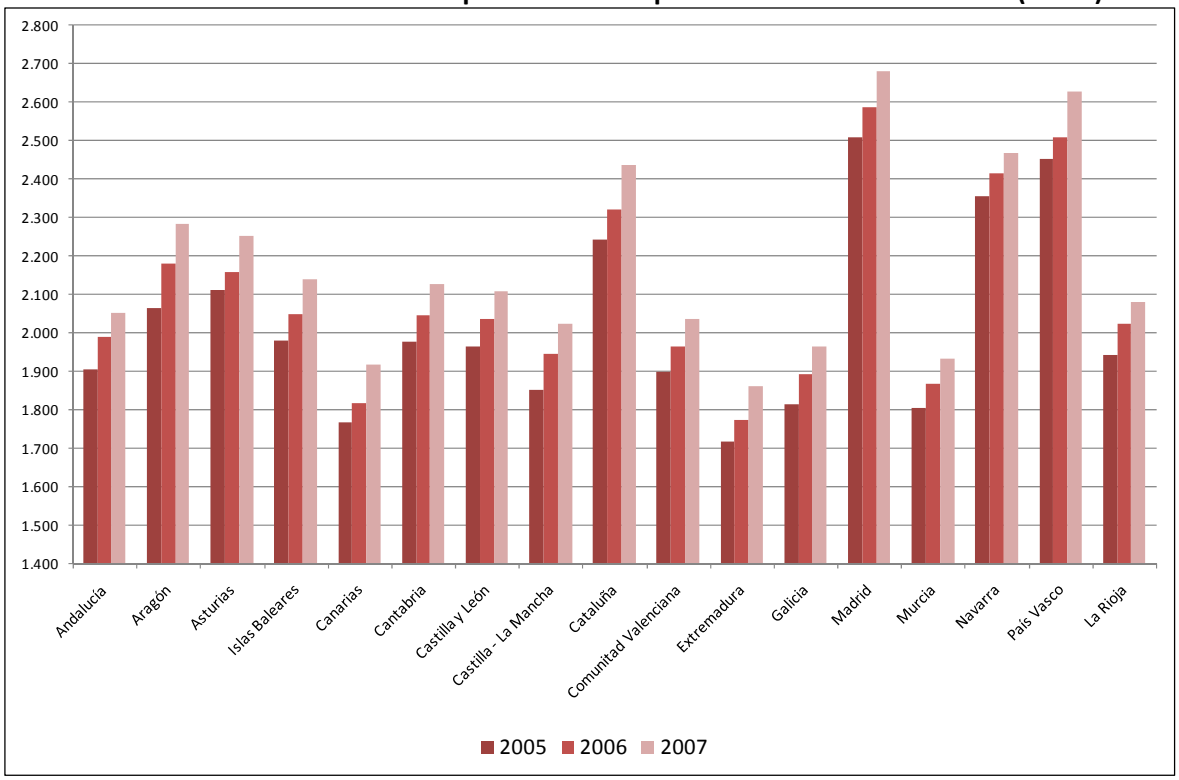
Figura 2.1.5
Evolución da porcentaxe dos custes laborais (soldos e salarios, seguridade social e outros custes) de España



Fonte: elaboración propia a partir de datos do IGE

A nivel español, a Figura 2.1.6 recolle a evolución do **custe laboral total por traballador** das comunidades autónomas españolas. Obsérvase que, en xeral, nos últimos tres anos aumentou debido a incidencia do aumento doutros custes, sendo máis acentuado no caso de Aragón e, polo contrario, menos acentuado no caso de Navarra. Galicia ten uns custes laborais por debaixo da media pero no período 2005-2007 aumentou por enriba da media.

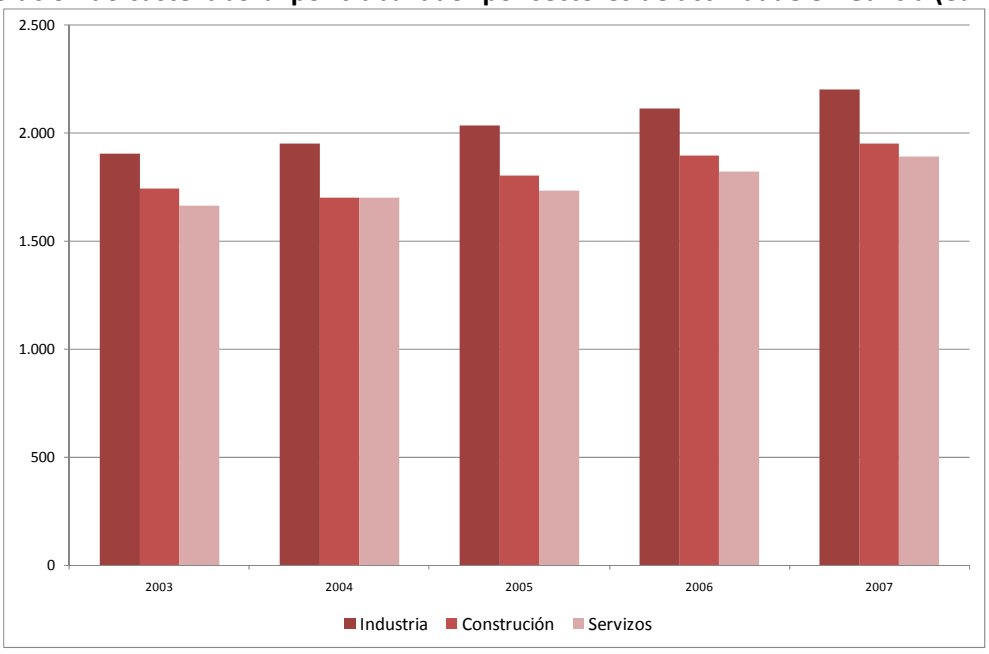
Figura 2.1.6
Evolución do custe laboral total por traballador por comunidades autónomas (euros)



Fonte: elaboración propia a partir de datos do IGE

Centrando a análise en Galicia por sectores industriais, obsérvase na Figura 2.1.7 que o sector industrial foi o que proporcionalmente máis aumentou no período 2003-2007 seguido do sector servizos e por último o sector construción.

Figura 2.1.7
Evolución do custe laboral por traballador por sectores de actividade en Galicia (euros)



Fonte: elaboración propia a partir de datos do IGE

Centrándose agora no **mercado laboral** e segundo datos do INE, existe un importante descenso das **taxas de paro** españolas situándose no ano 2007 moi preto da media da UE pero aínda a bastante distancia das taxas de paro de países como Dinamarca ou Países Bajos (ver anexo E – Táboa E.5).

Na Táboa 2.1.5 recóllense as **taxas de actividade, ocupación e paro** no período 2005-2007 por comunidades autónomas. Obsérvase que Galicia reduciu a súa taxa de paro nun 23% nos últimos tres anos situándose no 2007 nun 7,6% que supón case un punto por riba da media.

Táboa 2.1.5
Evolución das taxas de actividade, ocupación e paro por comunidades autónomas (porcentaxes)

	Taxas de actividade			% 2005 s/2007	Taxas de emprego			% 2005 s/2007	Taxas de paro			% 2005 s/2007
	2005	2006	2007		2005	2006	2007		2005	2006	2007	
Andalucía	54,3	55,3	56,3	3,68%	46,8	48,3	49,1	4,91%	13,9	12,7	12,8	-7,91%
Aragón	56,6	56,6	58,8	3,89%	53,3	53,5	55,7	4,50%	5,8	5,5	5,2	-10,34%
Asturias	48,1	49,9	50,5	4,99%	43,2	45,2	46,3	7,18%	10,2	9,3	8,5	-16,67%
Islas Baleares	62,7	64,1	64,1	2,23%	58,2	60,0	59,6	2,41%	7,2	6,5	7,0	-2,78%
Canarias	59,4	61,0	61,0	2,69%	52,4	53,9	54,7	4,39%	11,7	11,7	10,4	-11,11%
Cantabria	54,7	55,3	56,2	2,74%	50,1	51,7	52,9	5,59%	8,5	6,6	5,9	-30,59%
Castilla y León	52,5	53,1	53,7	2,29%	47,9	48,8	49,8	3,97%	8,7	8,1	7,2	-17,24%
Castilla - La Mancha	54,0	55,0	56,0	3,70%	49,1	50,2	51,8	5,50%	9,2	8,8	7,6	-17,39%
Cataluña	61,3	62,2	62,5	1,96%	57,0	58,1	58,4	2,46%	7,0	6,6	6,6	-5,71%
Comunidad Valenciana	58,6	59,6	60,1	2,56%	53,5	54,6	54,9	2,62%	8,8	8,4	8,8	0,00%
Extremadura	51,6	51,6	52,9	2,52%	43,5	44,7	46,0	5,75%	15,8	13,4	13,1	-17,09%
Galicia	***53,0***	***53,6***	***54,3***	**2,45%**	***47,8***	***49,1***	***50,1***	**4,81%**	***9,9***	***8,5***	***7,6***	**-23,23%**
Madrid	62,4	63,6	63,9	2,40%	58,1	59,5	59,9	3,10%	6,8	6,4	6,3	-7,35%
Murcia	57,8	59,0	60,5	4,67%	53,2	54,4	55,9	5,08%	8,0	7,9	7,6	-5,00%
Navarra	59,6	60,7	60,8	2,01%	56,2	57,5	57,9	3,02%	5,7	5,3	4,8	-15,79%
País Vasco	56,9	58,1	57,6	1,23%	52,7	54,0	54,1	2,66%	7,3	7,0	6,1	-16,44%
La Rioja	59,4	59,5	59,0	-0,67%	55,7	55,8	55,6	-0,18%	6,2	6,2	5,7	-8,06%
Ceuta	58,3	52,8	51,6	-11,49%	46,8	41,7	41,1	-12,18%	19,7	21,0	20,3	3,05%
Melilla	51,2	52,5	54,1	5,66%	44,0	45,5	44,3	0,68%	14,0	13,4	18,2	30,00%
Total España	**57,4**	**58,3**	**58,9**	**2,61%**	**52,1**	**53,4**	**54,1**	**3,84%**	**9,2**	**8,5**	**8,3**	**-9,78%**

Fonte: elaboración propia a partir de datos do INE

Analizando a evolución do número de **traballadores afiliados** ós distintos **réximes da seguridades social**, obsérvase na Táboa 2.1.6 que tanto en España como en Galicia descendeu o número de afiliados ó réxime agrario, sendo un pouco máis acentuado en Galicia.

Táboa 2.1.6
Evolución do número de traballadores afiliados en alta laboral por sector de actividade (miles). España e Galicia (miles)

		Réxime Xeral	Réxime minería do carbón	Réxime agrario	Réxime do mar	Réxime empregados de fogar	Réxime traballadores autónomos	TOTAL
2002	España	12.079,30	14,9	1.123,50	76,4	176	2.656,20	16.126,30
	Galicia	651,45	0,15	66,67	29,75	14,03	167,08	929,12
	% Galicia s/España	5,39%	1,01%	5,93%	38,94%	7,97%	6,29%	5,76%
2003	España	12.472,60	13,4	1.134,20	75,8	184,6	2.732,90	16.613,60
	Galicia	667,72	0,13	64,75	29,58	14,53	170,40	947,12
	% Galicia s/España	5,35%	0,98%	5,71%	39,03%	7,87%	6,24%	5,70%
2004	España	12.888,00	11,9	1.085,90	74,5	181	2.840,40	17.081,80
	Galicia	686,94	0,12	62,21	29,05	15,31	176,69	970,31
	% Galicia s/España	5,33%	0,97%	5,73%	38,99%	8,46%	6,22%	5,68%
2005	España	13.488,90	10,4	1.043,70	72,8	284,7	2.935,00	17.835,40
	Galicia	711,28	0,09	58,61	28,34	17,52	181,90	997,74
	% Galicia s/España	5,27%	0,86%	5,62%	38,92%	6,16%	6,20%	5,59%
2006	España	14.161,80	9,4	999,3	71,7	335,6	3.018,70	18.596,30
	Galicia	744,82	0,07	55,40	27,16	18,87	186,20	1.032,53
	% Galicia s/España	5,26%	0,79%	5,54%	37,88%	5,62%	6,17%	5,55%
% 2002 s/2007	España	17,24%	-36,91%	-11,05%	-6,15%	90,68%	13,65%	15,32%
	Galicia	14,33%	-53,33%	-16,90%	-8,71%	34,50%	11,44%	11,13%
	% Galicia s/España	-2,41%	-21,78%	-6,58%	-2,72%	-29,49%	-1,91%	-3,65%

Fonte: elaboración propia a partir de datos do INE e IGE

2.2.- Aspectos socioculturais.

Este epígrafe recolle información sobre algúns dos aspectos socioculturais máis relevantes que determinan o **comportamento presente e futuro dos consumidores**, centrándose máis concretamente nos cambios nas pautas de consumo da carne e produtos cárnicos.

En xeral, o consumidor caracterízase polos seus continuos e paulatinos cambios e avances, non só no ámbito tecnolóxico, senón tamén na forma de pensar e actuar. Como consecuencia, vanse establecendo novas pautas de consumo que xeran unha demanda de bens e servizos que estase a modificar de forma significativa nos últimos tempos. Tendencias como a redución de tempos dedicados á compra e á cociña, a cada vez maior preocupación pola estética e saúde cunha clara tendencia ó consumo de alimentos con índices baixos en graxas e hidratos de carbono, entre outros, traen consigo a necesidade de adaptar os produtos as novas pautas de consumo.

Así, un exemplo disto é a venda de produtos en porcións mais pequenas, produtos precociñados e conxelados, produtos a domicilio, produtos dietéticos, gourmet,… Isto fai que as empresas se formulen facer cambios nos seus produtos: incrementando a calidade, composicións mais naturais, sen condimentos e sen graxas, ou na súa forma de comercializalo como é a venda por internet.

Segundo o estudio *"Top 10 Global Food Trends*" publicado no ano 2005, algunhas das **tendencias actuais** más visibles detectadas no consumidor **a nivel mundial** son:

- **Rapidez**. O tempo dispoñible para facer a comida segue sendo mínimo e a facilidade de preparación é un factor clave para comer na casa.
- **Para levar**. O servizo para levar en restaurantes segue crecendo e a combinación de estres coa falta de tempo encabeza o movemento dos consumidores cara comidas máis caras.
- **San por natureza**. Máis persoas están comendo produtos máis naturais e sen aditivos.
- **Globalidade**. As comidas preparadas están en alza en todo o mundo. Produtos frescos, conxelados e listos para comer están emerxendo a nivel doméstico.

- **Cambio de atención**. Estase desvanecendo o interese por comida baixa en carbohidratos, os consumidores volven a coidar a súa inxestión en graxa e calorías. Agora os clientes buscan argumentos de saúde baseados no baixo contido en graxa.

Na análise de aspectos socioculturais tamén procede determinar a **natureza e destino dos gastos de consumo dos fogares**, analizados a partir da **enquisa de presupostos familiares**[1] do Instituto Nacional de Estadística (INE). A Táboa 2.2.1 recolle o gasto total e o gasto medio por fogar e por persoa de cada un dos grupos de gasto. Obsérvase que tanto en España como en Galicia, o grupo 4 de vivenda, auga, electricidade, gas e outros combustibles é o grupo ó que se destina maior porcentaxe de gasto. En Galicia, o segundo grupo por orden de importancia é o grupo de alimentos e bebidas nos alcohólicas, destinando un gasto medio por fogar e un gasto medio por persoa superior á media española.

Táboa 2.2.1
Gasto total, gastos medios e distribución porcentual
do gasto total dos fogares españois e galegos por grupos de gasto (2006)

GRUPOS DE GASTO		Gasto total (miles de €) España	% España	Gasto total (miles de €) Galicia	% Galicia	Gasto medio por fogar (€) España	Gasto medio por fogar (€) Galicia	Gasto medio por persoa (€) España	Gasto medio por persoa (€) Galicia
Grupo 1	*Alimentos e bebidas non alcohólicas*	*65.435.741*	*14,04%*	*4.251.075*	*15,58%*	*4.126,98*	*4.396,85*	*1.492,78*	*1.571,39*
Grupo 2	Bebidas alcohólicas, tabaco e narcóticos	8.301.352	1,78%	*512.967*	*1,88%*	523,56	531,07	189,38	189,8
Grupo 3	Artigos de vestir e calzado	31.059.834	6,66%	*2.169.194*	*7,95%*	1.958,92	2.244,51	708,57	802,17
Grupo 4	Vivenda, auga, electricidade, gas e outros combustibles	122.997.424	26,39%	*6.611.268*	*24,23%*	7.757,35	6.837,04	2.805,93	2.443,49
Grupo 5	Mobiliario, equipamento do fogar e gastos correntes de conservación da vivenda	26.943.744	5,78%	*1.702.613*	*6,24%*	1.699,32	1.759,45	614,67	628,81
Grupo 6	Saúde	13.419.318	2,88%	*788.550*	*2,89%*	846,35	814,09	306,13	290,95
Grupo 7	Transportes	66.714.168	14,31%	*4.223.790*	*15,48%*	4.207,61	4.367,53	1.521,95	1.560,91
Grupo 8	Comunicacións	13.577.682	2,91%	*769.450*	*2,82%*	856,33	794,53	309,75	283,96
Grupo 9	Ocio, espectáculos e cultura	31.454.405	6,75%	*1.593.471*	*5,84%*	1.983,80	1.648,26	717,57	589,07
Grupo 10	Ensinanza	4.305.519	0,92%	*218.284*	*0,8%*	271,55	226,72	98,22	81,03
Grupo 11	Hoteis, cafés e restaurantes	44.765.796	9,61%	*2.207.394*	*8,09%*	2.823,34	2.283,73	1.021,24	816,18
Grupo 12	Outros bens e servizos	37.083.255	7,96%	*2.234.680*	*8,19%*	2.338,81	2.311,72	845,98	826,19
	TOTAL	**466.058.239**	**100%**	**27.285.465**	**100%**	**29.393,93**	**28.215,50**	**10.632,15**	**10.083,93**

Fonte: Encuesta de presupuestos familiares, 2006. INE

[1] *Nota: no ano 2006 entra en vigor a nova Enquisa de Presupostos Familiares (EPF) que substitúe á Enquisa Continua de Presupostos Familiares (ECPF). A nova EPF incorpora melloras metodolóxicas que non permiten, en determinadas ocasións, facer unha comparativa exacta entre datos anteriores e posteriores ó 2005 a niveis moi desagregados.*

Facendo unha comparación por comunidades autónomas, no ano 2006, Galicia é a quinta comunidade con maiores gastos totais (ver Táboa 2.2.2).

Táboa 2.2.2
Gasto total e gastos medios por CCAA. (2006)

	Gasto total (miles de €)	%	Gasto medio por fogar (€)	Gasto medio por persoa (€)
Cataluña	83.546.703	17,93%	32.140,00	11.994,94
Andalucía	74.713.409	16,03%	28.055,64	9.554,63
Madrid	72.196.963	15,49%	33.958,95	12.111,83
Comunidad Valenciana	50.150.353	10,76%	28.611,70	10.720,13
Galicia	***27.285.465***	***5,85%***	***28.215,50***	***10.083,93***
País Vasco	24.910.354	5,34%	30.764,01	11.855,74
Castilla y León	24.520.587	5,26%	26.081,04	10.000,27
Canarias	18.201.196	3,91%	26.945,89	9.257,72
Castilla - La Mancha	16.967.891	3,64%	25.495,61	8.945,31
Aragón	13.396.999	2,87%	27.908,26	10.684,19
Murcia	12.645.428	2,71%	28.055,44	9.391,17
Asturias	11.209.494	2,41%	27.845,32	10.662,51
Islas Baleares	11.143.809	2,39%	29.672,36	11.208,57
Extremadura	9.124.608	1,96%	24.370,96	8.565,99
Navarra	6.744.936	1,45%	31.358,38	11.542,70
Cantabria	5.376.245	1,15%	26.732,46	9.668,21
La Rioja	2.802.785	0,60%	24.487,66	9.320,97
Ceuta e Melilla	1.121.014	0,24%	26.435,89	8.190,13
TOTAL	**466.058.239**	**100,00%**	**29.393,93**	**10.632,15**

Fonte: Encuesta de presupuestos familiares, 2006. INE

Da mesma forma, obsérvase na Táboa 2.2.3 a evolución do **gasto total das comunidades dende o ano 2001 ó 2006**. Comunidad Valenciana e La Rioja son as comunidades que experimentaron un incremento maior do gasto total, situándose Galicia por debaixo da media de España.

Táboa 2.2.3
Evolución do gasto total dos fogares por CC.AA. (2002-2006)

Comunidad Autónoma	2002	2003	2004	2005	2006	% 2002 s/2006
Cataluña	61.888.482	66.027.699	71.748.365	77.427.279	83.546.703	35,00%
Andalucía	55.608.601	58.258.561	63.069.647	69.577.412	74.713.409	34,36%
Madrid	51.568.889	55.782.005	60.096.897	69.123.812	72.196.963	40,00%
Comunidad Valenciana	32.740.743	35.401.668	39.643.756	45.875.794	50.150.353	53,17%
Galicia	***21.159.252***	***22.389.548***	***23.134.624***	***24.935.016***	***27.285.465***	***28,95%***
País Vasco	18.544.701	19.491.841	20.892.272	22.346.516	24.910.354	34,33%
Castilla y León	19.216.117	19.690.253	21.445.008	22.720.169	24.520.587	27,60%
Canarias	13.463.800	14.267.013	15.575.618	17.202.500	18.201.196	35,19%
Castilla-La Mancha	12.290.822	12.840.270	14.149.479	16.230.714	16.967.891	38,05%
Aragón	10.076.095	10.462.775	11.593.224	12.071.939	13.396.999	32,96%
Murcia	9.444.246	10.117.129	10.864.420	11.541.071	12.645.428	33,90%
Asturias	8.676.654	8.941.097	9.817.622	10.117.525	11.209.494	29,19%
Islas Baleares	7.937.840	8.588.722	9.666.000	10.482.779	11.143.809	40,39%
Extremadura	7.984.583	8.206.230	8.233.075	8.528.344	9.124.608	14,28%
Navarra	4.970.830	5.663.893	5.937.404	5.851.417	6.744.936	35,69%
Cantabria	4.548.194	4.604.982	4.572.944	5.054.664	5.376.245	18,21%
La Rioja	2.050.869	2.238.671	2.389.723	2.606.457	2.802.785	36,66%
Ceuta e Melilla	768.151	798.411	916.106	1.038.230	1.121.014	45,94%
TOTAL	**342.938.868**	**363.770.767**	**393.746.185**	**432.731.637**	**466.058.239**	**35,90%**

Fonte: Encuesta de presupuestos familiares, 2006. INE

No caso de **produtos alimenticios** Galicia é a comunidade autónoma que, xunto con Ceuta e Melilla, destina maiores volumes de gasto, sendo tamén a terceira comunidade en gasto medio por fogar despois de País Vasco e Navarra (ver Táboa 2.2.4).

Táboa 2.2.4
Gasto total e gastos medios en PRODUTOS ALIMENTICIOS por CC.AA. (2006)

CC.AA.	Gasto total (miles de €)	%	Gasto medio por fogar (€)	Gasto medio por persoa (€)
Cataluña	10.579.328	12,66%	4.069,81	1.518,89
Andalucía	10.252.949	13,72%	3.850,09	1.311,19
Madrid	8.497.765	11,77%	3.997,05	1.425,59
Comunidad Valenciana	6.294.459	12,55%	3.591,10	1.345,50
Galicia	***4.004.515***	***14,68%***	***4.141,01***	***1.479,95***
Castilla y León	3.521.276	14,36%	3.745,37	1.436,09
País Vasco	3.520.425	14,13%	4.347,68	1.675,50
Canarias	2.410.186	13,24%	3.568,15	1.225,90
Castilla - La Mancha	2.330.567	13,74%	3.501,86	1.228,65
Aragón	1.894.522	14,14%	3.946,62	1.510,89
Murcia	1.643.106	12,99%	3.645,43	1.220,26
Asturias	1.542.396	13,76%	3.831,44	1.467,13
Islas Baleares	1.306.605	11,72%	3.479,07	1.314,20
Extremadura	1.243.305	13,63%	3.320,75	1.167,19
Navarra	895.430	13,28%	4.163,01	1.532,36
Cantabria	720.326	13,40%	3.581,70	1.295,38
La Rioja	393.604	14,04%	3.438,88	1.308,97
Ceuta e Melilla	172.894	15,42%	4.077,21	1.263,16
TOTAL	**61.223.657**	**13,14%**	**3.861,33**	**1.396,69**

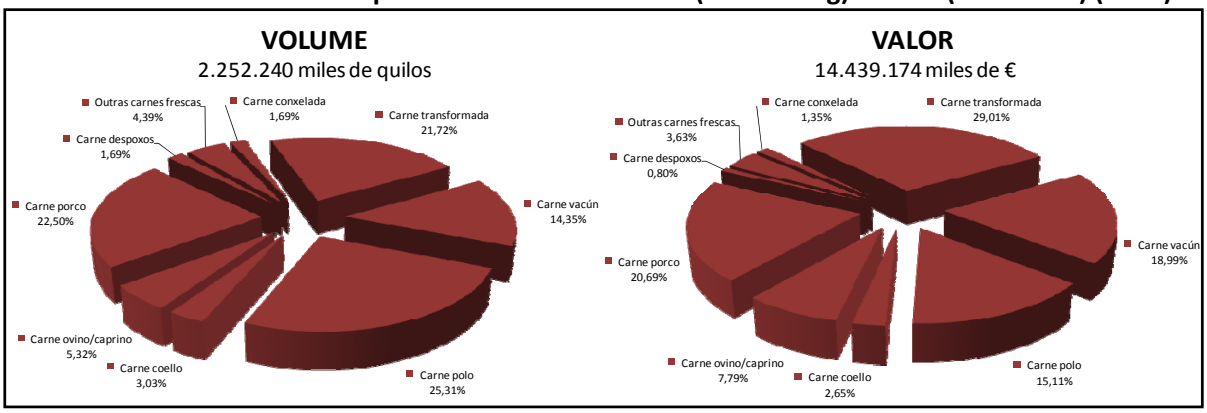
Fonte: Encuesta de presupuestos familiares, 2006. INE

Segundo o estudo de José Luis Nueno e Antonio Agustín "El Consumidor de Productos Cárnicos" da **Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)**, o consumo de carne no período 2004-2006 está estabilizado, mentres que pescado, froita e verdura experimentan crecementos positivos tanto en volume como en valor. Nos produtos cárnicos existen diferenzas por tipoloxías crecendo notablemente o consumo de carne de porco e carne conxelada mentres que o resto mantéñense estables.

En canto ó consumidor de carne, hai que resaltar que, en xeral, valora a proximidade. a frescura e a variedade do produto á hora de facer a súa compra, sendo os canais máis habituais o supermercados e a carnicería/charcutería e como alternativa os mercados.

Por tipoloxías de carne a nivel español, a Figura 2.2.1 recolle as porcentaxes en volume (quilos) e valor (euros) do ano 2007. Destacan a carne de polo e de porco por ser o consumo en quilos maior có consumo en valor. Polo contrario, a carne de ovino/caprino, vacún e a carne transformada o valor en euros é maior ó volume en quilos.

Figura 2.2.1
Porcentaxes de consumo español de carne en volume (miles de kg) e valor (miles de €) (2007)

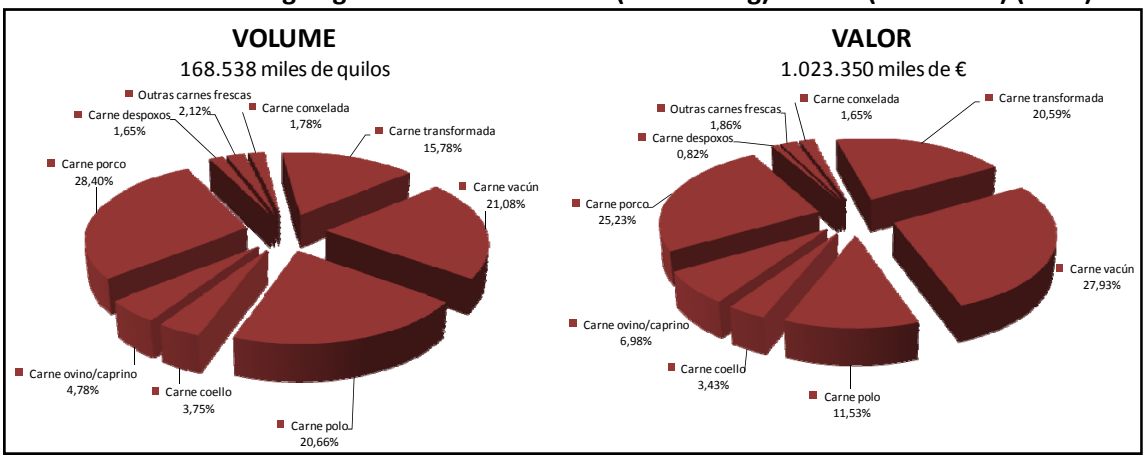


Nota:a Carne transformada inclúe entre outras: xamón curado, osos xamón curado, lombo embuchado, touciño e manteiga, chourizos, salchichón, fuet, salchichas, friames, etc.

Fonte: elaboración propia a partir da "Encuesta de Presupuestos Familiares" Base 2006. INE

Da mesma forma, **a nivel galego** tamén existen maiores volumes en quilos que en euros en polo e porco e menores en vacún e carne transformada.

Figura 2.2.2
Datos de consumo galego de carne en volume (miles de kg) e valor (miles de €) (2007)

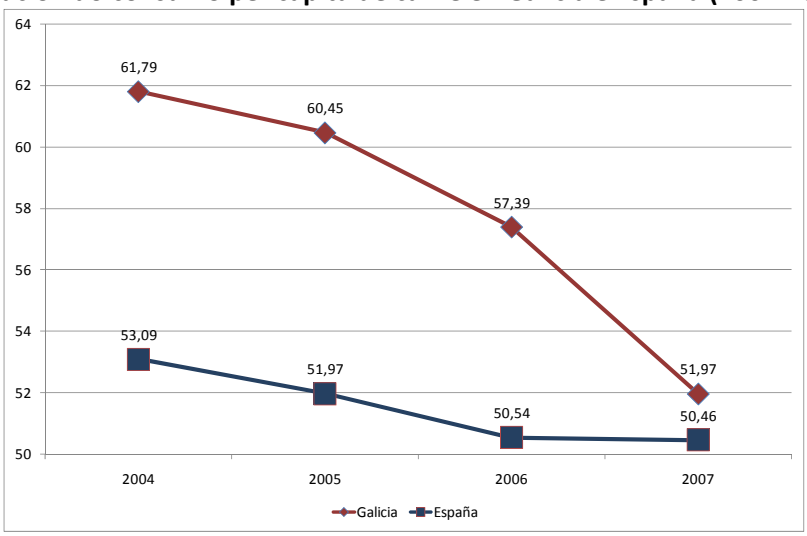


Nota:a Carne transformada inclúe entre outras: xamón curado, osos xamón curado, lombo embuchado, touciño e manteiga, chourizos, salchichón, fuet, salchichas, friames, etc.

Fonte: elaboración propia a partir da "Encuesta de Presupuestos Familiares" Base 2006. INE

A Figura 2.2.3 recolle a evo**lución do consumo per cápita de carne en Galicia e España no período 2004-2007**. Obsérvase un importante descenso en Galicia (15,89%) mentres que a nivel español o descenso é menos acentuado (4,95%).

Figura 2.2.3
Evolución do consumo per cápita de carne en Galicia e España (2004-2007)

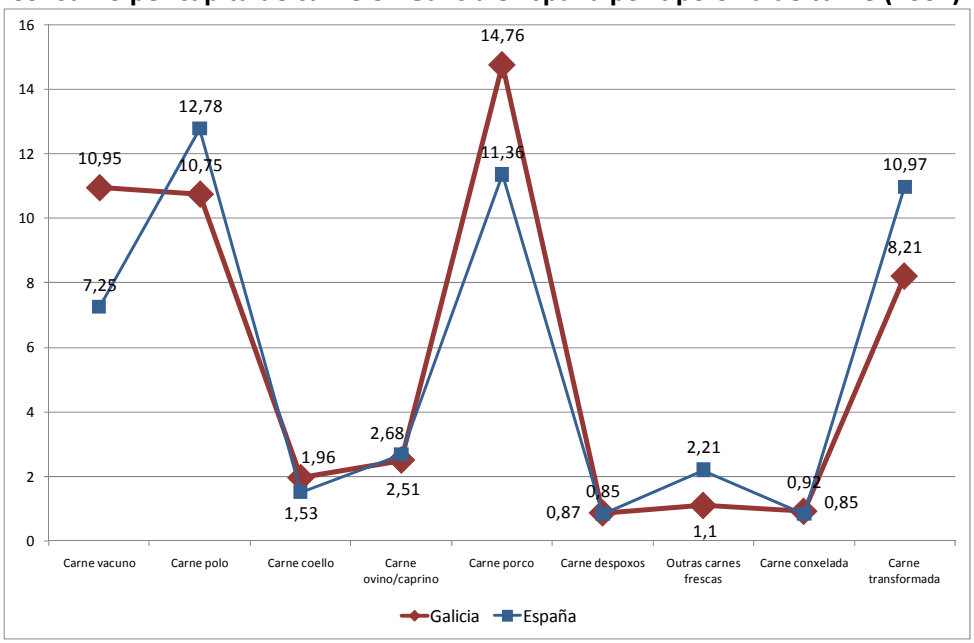


Fonte: elaboración propia a partir da "Panel consumo alimentario". Ministerio

Facendo unha **comparativo por tipoloxías de carne**, a Figura 2.2.4 mostra o **consumo per cápita no ano 2007 de Galicia e España**. Galicia ten un consumo per cápita maior en

carne de vacún e en carne de porco, sendo inferiores no consumo de carne de polo, outras carnes frescas e en carne transformada.

Figura 2.2.4
Consumo per cápita de carne en Galicia e España por tipoloxía de carne (2007)



Fonte: elaboración propia a partir da "Encuesta de Presupuestos Familiares" Base 2006. INE

A **estrutura e composición das familias** inflúe no comportamento de compra dos consumidores e o estudo da súa evolución tómase como referencia para proxectar os hábitos e pautas de consumo futuros de carne.

A Táboa 2.2.5 recolle a evolución do **tamaño medio de persoas por fogar** nas distintas comunidades autónomas, observándose que existe un descenso xeneralizado no período 1991-2005.

Táboa 2.2.5
Evolución do tamaño medio de persoas por fogar por comunidades autónomas

	1991	1995	2000	2005	% 1991 s/2005
Andalucía	3,64	3,47	3,26	2,99	-17,86%
Aragón	3,05	2,98	2,77	2,64	-13,44%
Asturias	3,20	3,05	2,92	2,72	-15,00%
Islas Balears	3,21	3,01	2,80	2,69	-16,20%
Canarias	3,74	3,55	3,21	2,97	-20,59%
Cantabria	3,44	3,34	3,18	2,87	-16,57%
Castilla y León	3,23	3,16	3,00	2,87	-11,15%
Castilla-La Mancha	3,12	3,04	2,84	2,67	-14,42%
Cataluña	3,21	3,02	2,87	2,73	-14,95%
Comunidad Valenciana	3,27	3,10	2,88	2,70	-17,43%
Extremadura	3,32	3,24	3,03	2,88	-13,25%
Galicia	***3,43***	***3,34***	***3,12***	***2,86***	***-16,62%***
Madrid	3,36	3,20	3,03	2,86	-14,88%
Murcia	3,55	3,43	3,23	3,05	-14,08%
Navarra	3,42	3,16	2,92	2,77	-19,01%
País Vasco	3,35	3,16	2,93	2,65	-20,90%
La Rioja	3,11	3,01	2,83	2,72	-12,54%
Ceuta e Melilla	3,87	3,69	3,69	3,33	-13,95%
TOTAL	**3,36**	**3,21**	**3,01**	**2,81**	**-16,37%**

Fonte: Indicadores sociais do INE

A Táboa 2.2.6 recolle a **evolución da composición das familias españolas** no período 1991-2005. Obsérvase que os maiores porcentaxes no ano 2005 corresponden a familias compostas por dous membros cando en 1991 eras os fogares compostos por catro membros. Os maiores incrementos nos anos analizados corresponden ás familias dun membro, descendendo considerablemente as familias de cinco membros ou máis.

Con respecto a tipoloxía de fogar, obsérvase que no ano 2005 os valores maiores corresponden a outros tipos de fogares seguidos, bastante de lonxe, dos fogares con parellas sen nenos. As maiores porcentaxes do ano 2005 con respecto ó 1991 corresponden ós fogares con persoas soas de menos de 65 anos.

É relevante destacar tamén a porcentaxe de fogares formado de persoas novas que incrementouse case un 5% no período 1991-2005.

Táboa 2.2.6
Evolución das características dos fogares españois

	1991	1995	2000	2005	% 1991 S/2005
TOTAL DE FOGARES EPA (miles)	**11.536,3**	**12.125,1**	**13.291,9**	**15.327,1**	**32,86%**
Uno	10,85%	12,23%	14,03%	16,26%	49,86%
Dos	21,66%	22,91%	25,18%	27,57%	27,29%
Tres	20,97%	21,91%	22,94%	23,81%	13,54%
Catro	24,89%	25,27%	24,93%	22,80%	-8,40%
Cinco	12,77%	11,22%	8,97%	6,77%	-46,99%
Seis	5,54%	4,25%	2,78%	1,90%	-65,70%
Sete	2,06%	1,44%	0,83%	0,60%	-70,87%
Oito	0,74%	0,46%	0,21%	0,16%	-78,38%
Nove	0,30%	0,19%	0,08%	0,07%	-76,67%
Dez e máis	0,23%	0,11%	0,06%	0,07%	-69,57%
Porcentaxe de fogares con persoas de referencia nova (de 16 a 34 anos)	14,97%	13,73%	13,53%	15,67%	4,68%
TOTAL DE FOGARES EPF (miles)	**11.530,7**	**11.933,7**	**13.086,2**	**14.865,7**	**28,92%**
Persoa soa de menos de 65 anos	447,2	430,8	584,9	905,6	102,50%
Persoa soa de 65 e máis anos	712,8	870,4	1.024,10	1.201,70	68,59%
Parella sen nenos	1.947,10	2.015,20	2.429,80	3.151,10	61,84%
Parella con un neno	729,9	931,5	868	1.087,10	48,94%
Parella con dous nenos	1.041,70	939,2	1.011,20	1.229,00	17,98%
Parella con tres e más nenos	255,6	203,6	134,7	159,1	-37,75%
Adulto con neno (s)	86,7	81,9	91,5	119,7	38,06%
Outro tipo de fogar	6.314,00	6.459,70	6.942,00	7.012,40	11,06%

Notas: na Encuesta de Población Activa (EPA), a diferenza da Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), constitúen un fogar todas as persoas que habitan na mesma vivenda, independentemente de que compartan ou non os gastos comúns. Os datos da Encuesta de Población Activa calculáronse de 1996 a 2004 para enlazar a base de poboación baseada no censo de 1991 coa baseada co censo do 2001 que empezou a utilizarse no primeiro trimestre de 2005. Por cambio metodolóxico hai rotura da serie no 2005.
Na EPF existe unha rotura de serie a partir do terceiro trimestre de 1997. Os datos corresponden á nova metodoloxía da ECPF base 97.

Fonte: INE

En termos xerais, o **envellecemento progresivo da poboación** incrementou, nos últimos anos, o peso relativo deste segmento respecto á poboación total tanto a nivel español como europeo (ver anexo E – Figura E.2). Este segmento da poboación é un gran consumidor de produtos frescos pero o principal produto consumido é o pescado, sendo bastante reducido o consumo de carnes.

Outro dos indicadores a ter en conta para a análise dos cambios nas pautas dos consumidores de carne e produtos cárnicos é o efecto da **inmigración** que, nos últimos anos é o principal motivo de crecemento poboacional en España. Os inmigrantes son colectivos cunha renda máis baixa que a media de España aínda que o gasto destinado á alimentación é superior. Nos últimos anos obsérvase un crecemento significativo en España da poboación estranxeira procedente de Europa, Asia e Oceanía (ver anexo E – Táboa E.6). Máis concretamente, en Galicia a porcentaxe de inmigrantes está por debaixo da media, sendo

comunidades como Cataluña e Madrid as que teñen os valores máis altos a nivel de España (ver anexo E – Táboa E.7).

Este análise das familias e da poboación mostra os cambios que se están producindo na súa estrutura e composición, o que leva a pautas de consumo diferentes. A continuación, recóllese brevemente as tendencias futuras no consumo de carne.

- **TENDENCIAS NO CONSUMO DE CARNE.**

A **Dirección Xeral de Agricultura da Comisión Europea** realiza anualmente **proxeccións** sobre produtos regulados pola Política Agrícola Común (PAC) como son as carnes de vacún, porcino, aves ou ovino-caprino.

Con respecto á **carne de vacún**, a Comisión considera que "a posta en marcha de programas de eliminación do consumo de reses de máis de 30 meses, pode relanzar a demanda de vacún novo, pero en conxunto espérase un descenso do consumo per cápita ata o 2011 na UE-15 pero non nos novos estados membros, onde o incremento de renda seguramente mellorará os niveis de consumo. Para a UE-25 espérase un consumo de 17,7 quilos anuais per cápita no 2011".

A Comisión considera tamén que a **carne de porcino** "crecerá lentamente na UE-2l alcanzando un consumo medio de 45,5 quilos anuais por persoa". O mesmo sucederá co consumo de **carne de ave** que no 2011 chegará ós 24,8 quilos por persoa e ano.

O consumo de **carne de ovino-caprino** "permanecerá estacionario con niveis de 3,3 quilos/persoa e ano na UE-15 e a décima parte desta cantidade nos novos estados membros".

Do informe tamén extraese que "o consumo de carne global que no ano 2004 na UE-25 era de 87,4 quilos/persoa crecerá ata os 91 quilos no 2011" (ver Táboa 2.2.7).

Táboa 2.2.7
Proxeccións da Comisión Europea sobre o consumo anual das principais carnes (quilos/persoa/ano)

		2002	2005	2008	2011
VACÚN	UE-15	19,6	19,8	19,8	19,4
	UE-25	17,6	17,9	18,0	17,7
PORCINO	UE-15	43,4	44,0	44,4	44,8
	UE-25	43,8	44,1	44,9	45,5
AVES	UE-15	23,3	23,4	23,8	24,1
	UE-25	23,1	23,5	24.1	24,8
OVINO/CAPRINO	UE-15	3,4	3,4	3,4	3,3
	UE-25	2,9	2,9	2,9	2,9

Fonte: Comisión Europea

Con respecto á tendencia nos **canles de comercialización e distribución**, o estudio de José Luis Nueno e Antonio Agustín de marzo de 2008 "El comprador de productos cárnicos" da Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) di que "o sector cárnico protagoniza a **maior taxa de desaparición de distribuidores tradicionais**". Engade que os produtos cárnicos "foron pioneiros na adopción de novas tecnoloxías de envasado".

Os canles de venda que máis **creceron** no período 2004-2006 foron os **supermercados e a carnicería/chacinaría**, **perdendo cota o hipermercado e o mercado**. Como canle de venda emerxente encóntrase o **"discount"** que están experimentando **taxas de crecemento importantes** e que está entrando con forza nos produtos estacionais, desenvolvendo, en ocasións, marcas propias. As previsións de evolución de vendas en discounts é crecente situando as perspectivas de crecemento nun 7,6% en catro anos (2006-2010).

Do estudio tamén extráese que o "70% dos compradores **dedican menos de 3 minutos á sección de carne**" o que da mostra da tendencia á redución do tempo dedicado á compra, aínda que as "persoas de máis de 65 anos dedican máis tempo a comprar".

Respecto á elección de compra das distintas tipoloxías de carne en barqueta ou mostrador, o estudo conclúe que "os compradores creen que a compra de carne en mostrados outorga unha maior confianza e un maior control da cantidade, variedade e frescura da carne. Pero a compra de **carne envasada aporta simplicidade e a claridade** da información proporcionada", sendo a máis utilizada polas parellas con fillos e mozos independentes que consideran a rapidez como unha vantaxe importante nos seus procesos de compra.

2.3.- Aspectos relativos á innovación e tecnoloxía.

Neste epígrafe analízanse diferentes aspectos relativos á innovación e tecnoloxía relacionados coa industria cárnica a nivel europeo, español e galego. Dende aspectos como o gasto en I+D por países e comunidades autónomas, ata a análise das Plataformas Tecnolóxicas, Centros Tecnolóxicos e axentes de apoio.

A nivel europeo e segundo fontes da Eurostat, os maiores **porcentaxes de gasto sobre o PIB** en investigación e desenvolvemento corresponden a Suecia e Finlandia, seguidos de Alemania e Dinamarca. España encóntrase preto da media global aínda que experimentou un aumento do 21,21% no período 2002-2006 (ver anexo E – Táboa E.8).

A nivel español, e tal como se mostra na Táboa 2.3.2, as comunidades autónomas con maiores aumentos no período 2004-2006 relativos o total de gastos en I+D, corresponden a Melilla, Cantabria e Extremadura significativo do importante esforzo investigador. Madrid e Cataluña son as comunidades que destinan maiores volumes de gastos en I+D. No caso de Galicia, a porcentaxe de gasto é baixa en comparación con outras comunidades sendo unha das que menos aumentou neste período. Hai que engadir que Galicia é a única das comunidades na que descendeu o número de persoal en I+D.

A nivel galego, obsérvase na Táboa 2.3.1 que as maiores porcentaxes de aumento do gasto e persoal en I+D no período 2004-2006 corresponden ó sector empresas, destacando o importante descenso no persoal e investigadores de I+D no sector ensino superior.

Táboa 2.3.1
Evolución do gasto e persoal en I+D. Galicia

	2004	2005	2006	% 2004 s/2006
Sector empresas				
Persoal en I+D	2.695	2.685	3.021	12,10%
Investigadores en I+D	995	1.056	1.238	24,42%
Gastos internos totais en I+D (miles de € correntes)*	137.692	176.035	198.290	44,01%
Sector Administración Pública				
Persoal en I+D	1.139	1.296	1.329	16,68%
Investigadores en I+D	626	741	756	20,77%
Gastos internos totais en I+D (miles de € correntes)	58.584	63.976	75.306	28,54%
Sector Ensino Superior				
Persoal en I+D	4.452	4.514	3.931	-11,70%
Investigadores en I+D	4.009	4.054	3.197	-20,25%
Gastos internos totais en I+D (miles de € correntes)	170.014	165.185	175.926	3,48%

**Os datos presentan a suma dos sectores empresas+IPSFL (Institucións Privadas sen fins de lucro)*

Fonte: IGE

Táboa 2.3.2

Evolución do gasto e persoal en I+D (Gastos en miles de €) por comunidades autónomas

	2004			2005			2006			% 2004 s/2006	
	Gastos internos	%	Persoal en I+D	Gastos internos	%	Persoal en I+D	Gastos internos	%	Persoal en I+D	Gastos internos	Persoal en I+D
Andalucía	882.913	9,87%	17.057,10	1.051.028	10,31%	18.803,20	1.213.816	10,27%	21.009	37,48%	23,17%
Aragón	180.045	2,01%	5.063,80	221.261	2,17%	5.285,00	263.428	2,23%	5.886	46,31%	16,24%
Asturias	116.252	1,30%	2.341,10	137.810	1,35%	2.698,40	188.113	1,59%	2.990	61,81%	27,72%
Islas Baleares	54.687	0,61%	1.072,70	61.505	0,60%	1.283,00	70.655	0,60%	1.354	29,20%	26,22%
Canarias	199.285	2,23%	3.914,50	214.217	2,10%	4.417,70	254.510	2,15%	4.836	27,71%	23,54%
Cantabria	46.158	0,52%	989,8	51.574	0,51%	1.047,30	98.100	0,83%	1.601	112,53%	61,75%
Castilla y León	423.081	4,73%	8.092,00	436.552	4,28%	8.570,70	511.334	4,33%	9.219	20,86%	13,93%
Castilla - La Mancha	116.589	1,30%	1.973,10	126.589	1,24%	2.210,50	155.704	1,32%	2.269	33,55%	15,00%
Cataluña	2.106.870	23,55%	36.634,40	2.302.350	22,58%	37.862,30	2.614.383	22,13%	40.867	24,09%	11,55%
Comunidad Valenciana	731.940	8,18%	14.975,70	867.666	8,51%	15.256,30	913.161	7,73%	15.722	24,76%	4,98%
Extremadura	56.947	0,64%	1.380,50	103.250	1,01%	1.567,90	117.288	0,99%	1.808	105,96%	30,97%
Galicia	***366.290***	**4,09%**	***8.285,70***	***405.196***	**3,97%**	***8.495,50***	***449.522***	**3,80%**	***8.281***	**22,72%**	**-0,06%**
Madrid	2.447.465	27,36%	39.537,70	2.913.163	28,57%	44.480,20	3.415.991	28,91%	48.036	39,57%	21,49%
Murcia	138.267	1,55%	3.234,30	170.099	1,67%	4.236,50	192.516	1,63%	5.032	39,23%	55,58%
Navarra	256.947	2,87%	4.040,90	257.967	2,53%	4.492,80	316.978	2,68%	5.277	23,36%	30,59%
País Vasco	778.443	8,70%	12.383,50	829.025	8,13%	13.123,80	959.393	8,12%	13.714	23,25%	10,74%
La Rioja	41.173	0,46%	904,9	44.194	0,43%	884,8	75.127	0,64%	993	82,47%	9,74%
Ceuta	1.247	0,01%	23,6	1.426	0,01%	30,2	2.269	0,02%	40	81,96%	69,49%
Melilla	1.162	0,01%	27,1	1.998	0,02%	26,8	2.933	0,02%	44	152,41%	62,36%
TOTAL	**8.945.761**	**100,00%**	**161.932,60**	**10.196.871**	**100,00%**	**174.772,90**	**11.815.217**	**100,00%**	**188.978**	**32,08%**	**16,70%**

Fonte: elaboración propia a partir de datos do INE

A.- **Tendencias de innovación nas actividades transformadoras da carne en Europa e resto do mundo.**

A **investigación e desenvolvemento (I+D)** centrados en temas **cárnicos** en **Europa** estase a facer actualmente en 73 institutos europeos distribuídos en 19 países. Unha enquisa realizada nestes centros no ano 2007, á que contestaron 40 institucións, aporta datos relacionados coa importancia relativa da I+D na carne, segundo os seguintes aspectos:

- As especies animais: carne de porco, carne vacún, carne de aves.
- Os tipos de produtos cárnicos: carne fresca, produtos cárnicos, canais, graxas.
- Os temas de I+D: análises sensoriais e organolépticos, tecnoloxías da carne/tratamentos tecnolóxicos, seguridade alimentaria/Alimentación humana, bioquímica/metabolismo, alimentación animal.

Tamén hai que ter en conta que no ano 2006 fixéronse 270 publicacións no campo da "Ciencia da Carne", dos que 64 foron realizados por investigadores españois.

Desde o punto de vista europeo e mundial, hai que salientar que non existe un organismo que coordine a I+D nesta área, existindo tan só un organismo que da soporte ao ICoMST (*International Congress of Meat Science and Technology)* sendo un organismo mal estruturado e sen ningún poder de decisión.

Desde o punto de vista da carne de vacún, a UE importa máis carne da que exporta, aínda que as previsións para o ano 2012 indican que as exportacións europeas de carne de vacún duplicarán as actuais (170 millóns de Tm no ano 2004 a 355 millóns de Tm no 2012), o que pode ser considerado un cambio importante na produción de carne de vacún europea.

Desde o punto de vista do valor económico da carne no mercado europeo as previsións establecidas no ICoMST do ano 2006, celebrado en Irlanda, indican unha certa estabilidade no valor económico da carne envasada e un lixeiro crecemento da carne conxelada e acompañado dun crecemento importante da carne fresca, o que xustifica que a I+D realizada coa carne fresca é a que ten un peso relativo maior.

Por outra banda, hai que considerar que a globalización da economía pode ter o risco de xerar un diluvio de produtos baratos sobre a UE, como é o caso de Francia coa carne de ave conxelada no que as importacións de Brasil eliminaron o produto francés nuns poucos anos. Como contrapartida, poden aparecer certas barreiras proteccionistas, por exemplo, en materia de hixiene, xa que as normas son mais restritivas en Europa, ou a creación dunha etiqueta UE, pero sobre todo a mellora da competitividade (por exemplo, por un valor engadido específico dos distintos tipos de carne magra).

A nivel mundial, un estudio feito no ano 2002 pola ***American Meat Science Association*** mostra as principais liñas de I+D que se están a desenvolver na meirande parte dos países do mundo produtores de carne.

Do estudio pode deducirse que non hai grandes diferenzas entre os distintos países. A continuación mostrase un resumo por países ordenados por orde alfabético.

	Benestar animal	Tecnoloxías do matadoiro	Bioquímica/ Metabolismo	Procesado da carne	Produción de carne	Calidade da carne	Investigación básica e innovación no produto	Envasado	Seguridade alimentaria	Actitudes do consumidor	Co-Produtos
UNIÓN EUROPEA											
Alemaña	X	Transporte e matanza	Organismos modificados xeneticamente	Mellora nas técnicas		X		Técnicas de bio-conservación	Detección de toxinas		
Bélxica				Fermentación de carne como método de conservación	Fisioloxía dixestiva de ruminantes e porcos	Canais de vacún e porcino; optimización da composición da carne en ácidos graxos			Valor nutritivo da carne vacún e calidade sensorial		
Dinamarca	X	Centro de clasificación automática (calidade da matanza dos porcos)				Clasificación automática da calidade da carne vacún			Residuos, salmonela e listeria		
Finlandia	X			Produtos de carne fermentados. Auga como aglutinante nos produtos de carne cociñados. Redución do contido de sodio		X					
Francia						Mecanismos de mellora da tenrura da carne			Microbioloxía		
Hungría									Seguridade de produtos cárnicos fermentados; Sistemas analíticos para determinar a composición química da carne		
Irlanda					Vacún fresco	Clasificación de graxas segundo estándares aínda non admitidos pola UE	Clasificación mecánica das canais vacún segundo técnicas de imaxes de vídeo		Residuos químicos en carnes		
Italia				Efecto do desosado en quente na contaminación bacteriana do porcino nos matadoiros; Carne fresca fermentada; Produtos cociñados de carne de porco		Avaliación da calidade da carne de porco. Produtos de carne de porco de baixa graxa			Seguridade da carne de porco fresca		
Noruega				Emprego de técnicas estatísticas		Medida da tenrura da carne		Efecto do envasado en atmosfera modificada no color e vida útil microbiolóxica		X	

	Benestar animal	Tecnoloxías do matadoiro	Bioquímica/ Metabolismo	Procesado da carne	Produción de carne	Calidade da carne	Investigación básica e innovación no produto	Envasado	Seguridade alimentaria	Actitudes do consumidor	Co-Produtos
Polonia				Optimización da produción de carne; Desenvolvemento de produtos cárnicos con baixa graxa		Identificación da carne e sistemas de marcado			Contaminación medioambiental		
Reino Unido	Sistemas de atontamento nos matadoiros. Efectos do transporte no *stress* animal					Efectos da nutrición animal na calidade da carne. Efectos do xenotipo na tenrura da carne			X		
Suecia				Avaliación e clasificación dos canais		Calidades das carnes vacún porcino e avícola					
Suíza						Composición da carne			Residuos; Aditivos; Contaminantes		
RESTO DO MUNDO											
Australia				Equipamento, Innovación e Automatización		Factores que inflúen no aspecto e na calidade alimenticia das carnes vacún			Microbioloxía e hixiene		Surimi do cordeiro. Extracción farmaceú-tica
Arxentina			Composición e estabilidade da materia prima e dos produtos	Formulación do produto de carne de vacún fresca		Factores que inflúen na tenrura da carne		Envasado da carne vacún cociñada	Contaminantes biolóxicos e químicos		
Brasil		Técnicas de matanza na calidade da carne de porco. Produción de carne de alta calidade por esfolado e desosado en quente		Desenvolvemento do produto. Aumento da vida útil da carne fresca		Efectos da selección e nutrición na calidade da carne de porco			Seguridade da carne		
Canadá				Carne vacún e aves de curral. Equipamento		Investigación da calidade da carne de vacún		Duración de almacenaxe da carne con envases preservativos			
China				Mellora dos produtos tradicionais cárnicos chineses. Desenvolvemento de novos produtos	Estudios das canais de vacún, porco e patos	Clasificación da calidade da carne de vacún. Medida da calidade da carne de porco			Estudos microbiolóxicos e detección de residuos		
Xapón							X				

Fonte: elaboración propia

B.- **Plataformas tecnolóxicas relacionadas coa actividade transformadora da carne.**

Neste epígrafe fanse breves referencias a dúas plataformas tecnolóxicas europeas relacionadas coa actividade transformadora da carne: Food for life e Global Animal Health GAH. A nivel español non existe actualmente ningunha plataforma tecnolóxica relacionada, directa ou indirectamente, coa industria da carne. En cambio, a nivel galego encóntrase a Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria Galega (PTGAL).

❖ **Food for life.**

A Plataforma Tecnolóxica Europea *Food for life* iniciouse en Bruselas no ano 2005 co obxectivo de lograr mediante a integración da investigación sobre nutrición, alimentos e xestión da cadea alimentaria, produtos alimenticios innovadores e mellorados que estean en liña coas necesidades e expectativas dos consumidores.

Estes produtos, conxuntamente con cambios recomendables nos réximes alimenticios e no estilo de vida, terán un impacto positivo na saúde pública e na calidade de vida (engadindo vida ós anos).

A próxima fase, actualmente en curso, é o desenvolvemento dunha Axenda de Investigación Estratéxica que ofreza unha estratexia dinámica e cumpra co reto da innovación. A atención inmediata céntrase na definición das necesidades e prioridades da Comisión Europea do Programa Marco 7, pero no longo prazo, este enfoque ampliarase para incluír a nivel español as iniciativas financiadas.

As principais prestacións que inclúe a plataforma son as que se indican a continuación:

- unha plataforma máis rápida e eficaz, orientada ó consumidor de alimentos e á innovación
- un foro para garantir a eficacia e a integración do enfoque
- a mellora da xestión ou a dirección da infraestrutura de coñecementos
- unha base para as actividades competitivas
- oportunidades de carreira dentro da Unión Europea no sector agroalimentario
- un medio eficaz de xerar e aproveitar o financiamento
- modelos de negocio sostibles (incluíndo os dereitos de propiedade intelectual)

- un entorno propicio para a investigación precompetitiva e competitiva
- a educación e a formación de persoas en diversas disciplinas
- a identificación e o intercambio de mellores prácticas.

❖ Global Animal Health GAH.

O obxectivo da Plataforma Tecnolóxica *Global Animal Health* é facilitar e acelerar o desenvolvemento e a utilización de ferramentas novas e máis efectivas para controlar as enfermidades animais e da zoonosis. A investigación socioeconómica e técnica que dea lugar a novas vacinas e tests de diagnóstico contribuirá a combater las enfermidades que xa se encontran en Europa e a reducir os riscos para a agricultura europea provocados pola globalización e a liberalización do mercado.

En novembro de 2007 lanzouse o Plan de Acción como a terceira fase da Plataforma. O Plan de Acción consiste nunha lista de medidas concretas que sexan necesarias para facilitar e acelerar o desenvolvemento de ferramentas para o control das principais enfermidades dos animais. Tamén propón áreas clave para o financiamento da UE para a investigación en saúde animal nos próximos dez anos para axudar a prever e tratar enfermidades. O plan de acción reflexa as opinións dunha ampla gama de partes interesadas, entre elas la Organización Mundial de Sanidade Animal (OIE), as Nacións Unidas para a Alimentación e a Organización para a Agricultura (FAO), a Axenda Europea de Medicamentos (EMEA), os gobernos nacionais, institucións académicas, veterinarios, los agricultores e a industria de sanidade animal.

❖ Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria Galega (PTGAL).

Como xa se mencionou antes a nivel galego existe a **Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria Galega (PTGAL)** como punto de encontro da I+D+i no sector agroalimentario galego. Esta iniciativa integra a todos os axentes implicados e comprometidos co desenvolvemento do sector, atópanse representados un amplo abanico de entidades e empresas: dende o sector extractivo e de produción primaria ata as pequenas e grandes industrias alimentarias e de distribución, así como a comunidade científica e a administración.

A finalidade da PTGAL é orientar os recursos materiais e conceptuais cara á promoción da innovación, posicionando o sector galego, acorde coa súa dimensión ,no contexto estatal e europeo.

A PTGAL ten elaborado a Axenda Estratéxica de Investigación do Sector Agroalimentario Galego, nela crease unha visión do contorno competitivo e priorízanse as tecnoloxías que terán maior impacto no sector para os vindeiros anos.

A PTGAL identifica seis eixos básicos de actuación que agrupan as prioridades científicas clave para Galicia nos vindeiros anos:

- a calidade alimentaria e o procesado;
- a alimentación, a saúde e os consumidores;
- a xestión da cadea alimentaria;
- a seguranza;
- a produción sustentable de alimentos;
- a formación, a comunicación e a transferencia de tecnoloxía

Dentro dos **obxectivos** da plataforma destaca:

- Elaborar e manter unha Axenda Estratéxica de Investigación (AEI) correspondente ás necesidades do sector.
- Ser unha plataforma que agrupe unha masa crítica representativa e optimizadora dos recursos de I+D.
- Potenciar a cooperación entre os distintos axentes do Sistema de Innovación galego, actuando como foro de aproximación multidisciplinar.
- Ser un medio xerador de recursos e impulsor de negocios sustentables, que favorezan oportunidades laborais estables no sector.
- Impulsar a participación en programas nacionais e internacionais das distintas entidades involucradas na PTGAL.
- Favorecer a realización de proxectos científico-tecnolóxicos singulares e de carácter estratéxico que se realicen de xeito cooperativo no marco das distintas AEI.

C.- **Centros Tecnolóxicos nacionais e internacionais.**

Neste epígrafe faise unha análise doutros Centros Tecnolóxicos Nacionais e Internacionais semellantes ao Centro Tecnolóxico da Carne (CTC) e un estudio comparativo entre eles para coñecer cales son as súas características comúns e diferenciadas.

Analízanse e descríbense, en xeral, os seguintes aspectos dos Centros Tecnolóxicos:

- **Actividades de I+D e servizos tecnolóxicos que prestan,**
- **Recursos dispoñibles e fontes de financiamento,**
- **Instalacións**
- **Tipoloxía de proxectos desenvolvidos.**

Os Centros avaliados móstranse na Táboa 2.3.3

Táboa 2.3.3
Centros Tecnolóxicos nacionais e internacionais analizados

DESCRICIÓN	PÁXINA WEB	ÁREA XEOGRÁFICA
Ashtown Food Research Center (TEAGASC)	www.teagasc.ie	Irlanda
Centro Tecnolóxico da Carne do IRTA (IRTA-CTC)	www.irta.es	Cataluña
Tamu Rosenthal Meat Science and Technology Center (RMSTU)	http://meat.tamu.edu	Texas (EE.UU)
The U. S. Meat Animal Research Center (USMARC)	www.ars.usda.gov	EE.UU
The Danish Meat Research Institute (DMRI)	www.danishmeat.dk	Dinamarca

Fonte: elaboración propia

Todos eles foron escollidos porque son Centros de Investigación ou Tecnolóxicos representativos de países nos que a industria da carne está fortemente implantada e é altamente competitiva no mercado mundial, tal é o caso de Irlanda e Dinamarca en Europa e os Estados Unidos de América. Ademais tamén se inclúe unha breve descrición do Centro Tecnolóxico da Carne de Galicia (CTC).

A continuación faise unha análise detallada de cada centro e finalmente elaborouse unha táboa resumo comparativa entre eles.

ASHTOWN FOOD RESEARCH CENTER (TEAGASC)
DEPARTAMENTO DE TECNOLOXÍA DA CARNE

O **Centro de Investigación de Alimentos de Ashtown *(Teagasc*)** é un centro de investigación nacional de Irlanda e posúe un departamento específico dedicado á tecnoloxía da carne.

OBXECTIVOS: O obxectivo do Departamento de Tecnoloxía da Carne é dar apoio á competitividade e innovación da industria da carne irlandesa mediante un programa investigación de alta calidade científica.

A industria irlandesa da carne ten que facer fronte a varios retos tanto nos mercados internos como nos da exportación. Téñense que desenvolver novas habilidades, particularmente en innovación de produtos e *marketing*, para competir con éxito.

RECURSOS HUMANOS: O Departamento de Tecnoloxía da Carne ten 25 investigadores, incluíndo estudantes de posgrado que está a desenvolver un amplo espectro de proxectos.

RECURSOS ECONÓMICOS: O Programa de Tecnoloxía da Carne está financiado polo Food Institutional Research Measure (FIRM) do Ministerio de Agricultura e Alimentación, a Unión Europea (EU), e outras institucións, axencias e compañías de alimentación.

ACTIVIDADES E SERVIZOS TECNOLÓXICOS

As principais liñas de actuación do Programa de Tecnoloxía da Carne son:

A) Carne Fresca: A produción de carne fresca dunha consistentemente boa calidade de degustación é hoxe en día da maior importancia económica na industria da carne de vacún. A variabilidade da tenrura da carne de vacún ten sido un aspecto que sempre afectou ao consumo. Unha causa principal desta variabilidade é a falla de uniformidade do canal vacún. En cada canal, os músculos teñen diferentes perfís desde o punto de vista do seu pH e temperatura e como resultado os distintos músculos terán diferentes grados de tenacidade e tenrura.

B) Bioloxía Molecular: O compoñente xenético da calidade da carne está sendo investigado mediante o programa "*Meat Quality Molecular Biology*" que intenta identificar sinaturas moleculares (xenes, proteínas, metabolitos) asociadas á calidade. As interaccións entre esas sinaturas e os factores externos (dieta, procesado) poden fortalecer o desenvolvemento de sistemas de xestión da carne, tales como o modelo australiano the *Meat Standards Australia (MSA) model*.

C) Produtos Cárnicos Elaborados: Os cambios no estilo de vida, as tendencias dos consumidores e o aumento da competitividade teñen emerxido como forzas condutoras no sector de procesado da carne. A responsabilidade será identificar as áreas de crecemento mediante a innovación e o desenvolvemento de novos produtos para conformar o futuro do sector. Mediante a iniciativa "Alimentos *para a Saúde*" un obxectivo é aumentar a concentración de compoñentes na carne que son considerados beneficiosos para a saúde humana. Un énfase particular ten sido posto nos ácidos graxos beneficiosos. Os traballos están dirixidos para mellorar considerablemente a composición dos ácidos graxos da carne de vacún mediante estratexias innovadoras nutricionais, sen comprometer a color e a duración.

Os traballos están tamén dirixidos a desenvolver carne e produtos de carne de vacún funcionais. Una investigación parecida está sendo realizada na carne de porco onde tanto a carne fresca como os produtos embutidos teñen sido producidos con ácidos graxos mellorados. O Departamento iniciou recentemente un programa de investigación en produtos funcionais de carne, onde serán illados péptidos bioactivos con implicacións positivas na saúde (nutraceúticos, fitoquímicos, etc.) para incorporar aos produtos cárnicos. A redución de aditivos tales como a sal e graxa son factores chave nestes desenvolvementos. Tamén están investigándose innovacións con alto valor engadido e novos produtos de carne incluíndo novas tecnoloxías de curado.

D) Factores e Condicións de Produción do Gando: Cando se describe a calidade da carne hai certos atributos que están claramente por riba de outros. Estes atributos ou propiedades son a tenrura, color, estabilidade do color, e sabor. Sen embargo, no punto de venta, o color da carne fresca é o único criterio polo cal o consumidor pode xulgar a calidade da carne. Normalmente, os consumidores asimilan un color vermello brillante atraínte con larga vida útil e boa calidade alimenticia, mentres que discriminan aquela carne que se volve marrón. Desafortunadamente isto non é sempre o caso. Nun esforzo para maximizar os atributos medios da calidade da carne, os produtores consideran que os así chamados factores de produción , como por exemplo, os factores e condicións nos que os animais son criados antes da súa matanza. Desde este punto de vista, a dieta de alimentación é un dos mais importantes factores de produción. A dieta ten un efecto significativo na calidade da carne e afecta á súa composición (perfil de ácidos graxos, contido en lípidos a antioxidantes, ou niveles de vitamina E), color da carne e duración da vida útil en relación coa estabilidade do color e produción de sabores con cheiros rancios. A investigación en curso intenta entender mellor as relacións que hai entre a dieta e a estabilidade do color. O color dos canais e os perfiles de lípidos tamén ofrecen algunha promesa no estudio da autentificación da carne, que é un aspecto de crecente importancia

E) Envasado: Un sistema de envasado activo para un almacenaxe longo de pezas cortadas e preparadas de carne de vacún podería facilitar a exportación desde as factorías de carne de Irlanda. Isto podería xerar emprego e un aumento do valor engadido das exportacións de carne de vacún e ademais facilitaría a súa trazabilidade e os esquemas de garantía de calidade. Un sistema activo de envasado para mellorar a calidade, seguridade e vida útil dos corte de carne fresca de vacún envasada en Irlanda sería un logro técnico fundamental

CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE (IRTA-CTC)

O **Centro tecnolóxico da Carne** pertence ao **Institut de Recerca i Tecnología Agroalimentària** (**IRTA**) que é unha compañía pública da Generalitat de Catalunya, creada por Lei 23/1985 de 28 de novembro, do Parlamento de Catalunya, que centra a súa actividade na investigación científica e a transferencia tecnolóxica no ámbito da agricultura, acuicultura e a industria agroalimentaria e que axusta o seu funcionamento ao ordenamento xurídico privado.

O IRTA nace como expresión dunha vontade de configurar un instrumento eficiente na política de impulso da **innovación tecnolóxica** baseada no **avance científico**, e facilitar a aplicación por parte dos axentes económicos, como forma ineludible de contribuír á modernización e ó desenvolvemento económico do sector agroalimentario e do país.

OBXECTIVOS: Entre os seus obxectivos xerais encóntrase:

- Impulsar a **investigación** e o **desenvolvemento tecnolóxico** dentro do **ámbito agroalimentario**,
- Facilitar a transferencia dos avances científicos e
- Valorar os avances tecnolóxicos propios buscando a máxima coordinación e colaboración co sector público e privado.

RECURSOS HUMANOS: O CTC ten empregadas 65 persoas das cales 28 son doutores, 6 titulados superiores, 22 estudantes de doutoramento e 9 persoal de apoio técnico.

RECURSOS ECONÓMICOS: O IRTA ten uns recursos económicos coa seguinte distribución dos seus fondos: 58% propios do IRTA, 33% da Generalitat de Catalunya e o 9% das Deputacións cataláns.

CENTROS DE TRABALLO

O IRTA realiza a súa actividade de investigación, desenvolvemento tecnolóxico e transferencia a través de Unidades Operativas que están situadas en diferentes Centros de Traballo estendidos por toda Catalunya.

Estes Centros de Traballo pódense clasificar, segundo unha óptica institucional en: **Centros de Traballo e Estacións Propios**, dependentes completamente dos órganos de goberno do IRTA e xestionados por este; e **Centros e Estacións Consorciados**, que son froito de acordos institucionais de colaboración con outros organismos públicos (exemplo: universidades) ou privados e que, en virtude dos diferentes acordos de colaboración, teñen unha composición variable nos seus órganos de goberno, pero coa presenza do IRTA como factor común.

Esta rede de Centros e Estacións Experimentais, tanto propios como consorciados, forman o que se chama o Sistema Cooperativo de Investigación Agroalimentaria de Cataluña.

O CTC ten os seguintes centros de traballo dentro da rede de Centros e Estacións Experimentais do IRTA:

- **Nutrición Animal** localizada en Mas de Bover, Constantí (Tarragona).
- **Xenética e Mellora Animal** localizada en Lleida. Centro Conxunto entre o IRTA e a Universidade de Lleida.
- **Tecnoloxía dos Alimentos** en Monells (Girona)
- **Control e Avaliación de Porcino** en Monells (Girona)
- **Ruminantes** en Caldes de Montbui (Barcelona)

O CTC forma parte do Centro Consorciado de Sanidade Animal en Cerdanyola del Vallés (Barcelona). Centro Consorciado entre a Universidade Autónoma de Barcelona e o IRTA. O IRTA actúa como entidade xestora e participa nas seguintes Redes de Referencia e redes científico-tecnolóxicas relacionadas coa carne:

- Rede de Referencia XRTA (Rede de Referencia en Tecnoloxía dos Alimentos). Entidade xestora: Fundación Bosch e Gimpera.
- **Rede CECOC-PTC (Centro de Competencia en Produtos Transformados da Carne)**. Entidade xestora: IRTA - Tecnoloxía dos Alimentos.

PROGRAMAS E LIÑAS DE TRABALLO EN I+D

PROGRAMA DE INDUSTRIAS CÁRNICAS: Este programa abarca todo o proceso da carne, desde o tratamento ante-mortem ata a presentación ao consumidor. Os obxectivos xerais son:

- Caracterización e avaliación da calidade de canal y da carne. Influencia da xenética, a nutrición e o tratamento ante-mortem.
- Benestar animal con relación á diminución do *estrés* do animal e a mellora da calidade da carne.
- Caracterización e optimización das tecnoloxías de fabricación en produtos da carne frescos, cocidos e curados, e de outros alimentos listos para o consumo cuxo ingrediente principal sexa a carne.
- Introdución e avaliación das novas tecnoloxías de conservación de alimentos sólidos, semisólidos e viscosos.
- Estudio da calidade sensorial, nutricional e sanitaria orientada á garantía de calidade e seguridade alimenticias.
- Estudio dos procesos bioquímicos e biolóxicos na carne e as súas aplicacións biotecnolóxicas.

SUBPROGRAMA CALIDADE DA CANAL E DA CARNE: Liñas de traballo:

- Benestar animal.
- Factores xenéticos ambientais de manexo e transporte que afectan ao benestar, á eficiencia e á calidade.
- Clasificación de canais. Comprende a investigación dos procesos de clasificación segundo o nivel de engorde, carne magra e conformación do canal e das principais pezas comerciais.
- Calidade tecnolóxica da carne. Inclúe a análise dos parámetros de calidade da carne con relación a súa calidade nutritiva e as súas características funcionais, así como a análise sensorial e paneis de consumidores aplicados ás industrias cárnicas.

(continúa na páxina seguinte)

CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE (IRTA-CTC)

SUBPROGRAMA QUÍMICA E MICROBIOLOXÍA DA CARNE: Este subprograma incide tanto nas materias primas como nos produtos elaborados con unha preocupación xeral cara a calidade e a seguridade alimenticias. Liñas de traballo:

- Residuos. Detección de residuos nos produtos e subprodutos (como, por exemplo, o pelo). Seguridade abiótica dos alimentos. Minimización da oxidación.
- Bioquímica dos lípidos e as proteínas. Análises e avaliación dos compoñentes lipídicos e proteicos da carne. Aplicación da proteómica á ciencia da carne.
- Aplicacións industriais dos microorganismos. Cultivos iniciadores e/ou bioprotetores. Metabolitos microbianos de interese industrial. Extensión da vida útil dos alimentos.
- Patóxenos emerxentes. Detección e prevención de patóxenos. Seguridade alimenticia.

SUBPROGRAMA ENXEÑERÍA E TECNOLOXÍA DE PROCESOS:

Liñas de traballo:

- Enxeñería da conservación e transformación da carne. Actividade dirixida á investigación e mellora dos equipos destinados á aplicación de novas tecnoloxías de conservación. Preténdese combinar as novas tecnoloxías con tecnoloxías clásicas e mellorar os equipos empregados na transformación da carne. Esta liña centrase nos equipos, o control e a modelización dos procesos.
- Tecnoloxía de fabricación. Perséguese o coñecemento dos cambios de diferentes parámetros físico- químicos, microbiolóxicos, sensoriais e tecnolóxicos que teñen lugar durante o proceso da transformación da carne nos seus produtos ou preparados. Esta liña centrase no produto.
- Tecnoloxía do envasado. Preténdese estudar o efecto que diferentes tipos de material e sistemas de envasado teñen nos produtos cárnicos e nos seus preparados e, tamén, a interacción envase-produto (migracións, decoloracións-coloracións, ...)

SERVIZOS TECNOLÓXICOS DE PRODUCIÓN ANIMAL

O CTC ofrece ás empresas o seguintes Servizos Tecnolóxicos:

- **INFOGen**: é un servizo de información sobre o gando porcino selecto rexistrado nos libros xenealóxicos que dispoñen de resultados produtivos obtidos en probas oficiais de valoración de reprodutores.
- **IRTA*Gen*:** Biotecnoloxía aplicada ao sector agroalimentario O Instituto de Investigación e Tecnoloxía Agroalimentarias (IRTA) ten creado un novo servizo de análises xenéticos, o IRTA*Gen*. Este servizo nace co obxectivo de ser un instrumento eficiente para as empresas do sector agroalimentario.
- **Servizo de *detección* de organismos modificados xeneticamente (OMGs)**: Servizo de detección de OMGs en materias primas e alimentos procesados, a fin de comprobar si os seus produtos están libres ou non de material transxénico para cumprir coa normativa de etiquetaxe da Unión Europea (CE núm. 49/2000 y 50/2000).
- **Servizo de marcadores moleculares**: Coa axuda dos marcadores moleculares (isoenzimas, RFLPs, RAPDs, microsatélites e outros), IRTA*Gen* ofrece una serie de servizos que poden ser moi útiles para a empresa.

EQUIPAMENTO DISPOÑIBLE

O IRTA-CTC dispón de laboratorios totalmente equipados para o estudio de composición de alimentos, propiedades texturais, análises microbiolóxicos, detección de compoñentes tóxicos, etc.

Nunha superficie de 1.600 metros cadrados están as seguintes Plantas Piloto:

- Matadoiro industrial de porcos.
- Planta piloto industrial para a elaboración de carne e produtos cárnicos. (cociñados e curados en seco)
- Planta piloto para a elaboración de carne cociñada e lista para comer, con máquinas de envasado ao baleiro para bolsas e bandexas.

Laboratorio de análises sensorial con equipos segundo norma ISO, persoal experto para realizar probas e analizar os resultados obtidos estatisticamente.

CENTRO DE NOVAS TECNOLOXÍAS DE PROCESADO DE ALIMENTOS (CENTA) DO IRTA

O IRTA puxo en marcha en setembro de 2006 un Centro de novas tecnoloxías de procesado de alimentos (CENTA).

INSTALACIÓNS DO CENTA: novo edificio de 4.100 metros cadrados de superficie., situado en Monells. Fondo de 7 millóns de euros. Totalmente equipado para utilizar tecnoloxías emerxentes: cámaras refrixeradas, salas de pre-procesado, salas limpas para envasado, e todos os equipamentos normais dunha empresa produtora de alimentos. Deseñado con capacidade de produción industrial e ó servizo de tódalas empresas de alimentación.

EQUIPAMENTO:

- Unidade de procesado de alta presión (Tecnoloxía Hiperbárica NC):
- Unidade de microondas (Tecnoloxía M. E. S):
- Unidade de radio frecuencia (Tecnoloxía STALAM)
- Unidade de tomografía de raios x computarizada.
- Unidade de resonancia magnética nuclear.
- Unidade de láser de alta intensidade de feixe pulsante.

TAMU ROSENTHAL MEAT SCIENCE AND TECHNOLOGY CENTER (RMSTC)

O Centro de Ciencia e Tecnoloxía da Carne Rosenthal (***RMSTC***) é a Sección de Ciencia da Carne do Departamento de Ciencia Animal da Texas A&M University in College Station. Texas.

OBXECTIVOS: O seu obxectivo principal e dispor dunhas instalacións para poder realizar ensino, investigación e actividades de servizo. O ***RMSTC*** é a instalación máis comprensible deste tipo nos Estados Unidos de América dedicado ao desenvolvemento da ciencia e á aplicación desa ciencia á solución de problemas en Ciencia Animal e da Carne. Durante tan so un ano será utilizado por decenas de científicos, centos de produtores e persoal da industria e miles de estudantes.

PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN

A. PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DA CARNE DE VACÚN.

- Satisfacción do comprador de carne de vacún.
- Etiquetado da carne de vacún.
- Etiquetado da carne de vacún para conseguir una distinción vantaxosa.
- Etiquetado de carne de vacún IBP.
- Efectos do cloruro de calcio na palatibidade da carne de vacún.
- Uso da elastografía para medir a tenrura e composición da carne de vacún.
  - Avaliación do grado de coñecemento do consumidor dos niveles de tenrura da carne de vacún.
  - Efecto do método de cocido e da temperatura interna sobre a tenrura e resultados de cociñar a carne de vacún.
  - Comparación dos métodos para eliminar a contaminación das superficies das canais de vacún.
  - Crianza do gando vacún e a súa xestión.
  - Control xenético dos resgos mais sobresaíntes das carnes canal de vacún.
  - Modulación nutricional de reprodución no gando.
  - Composición e desenvolvemento do veteado dos clons de gando.
  - Papel da hormona luteinizing dos bóvidos na regulación do anestrus.
  - A sinalización no control dos procesos reprodutivos.
  - Determinación do efecto do cinc no comportamento, características da canal, e metabolismo lípido en forraxes dos xatos.

B. PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DA CARNE DE CORDEIRO.

- Etiquetado da carne de cordeiro.
- Estudios da vitamina E nos cordeiros.
- Crecemento, composición, e resgos da palatibidade no mercado da carne de cordeiro en función da hipertrofia extrema do músculo.
  - Efecto do tipo de raza, clase de sexo, e avaliación ante-morten do grado de elasticidade en compoñentes da canal no mercado da carne de cordeiro.

C. PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DA CARNE DE PORCO.

- Etiquetado da carne de porco.
- Etiquetado de carne de porco de alta calidade.
- Cortabilidade da carne de porco.
- Determinación dos niveis mínimos de fósforo para que os porcos en crecemento obteñan un valor da carne fresca e de comportamento optimizados.
- Avaliación de colesterol alto e baixo nos soros dos porcos.
- Tratamento con fosfato trisódico da carne fresca dos porcos para aumentar a seguridade microbiolóxica e a vida útil.

D. PROCESADO: PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE VALOR ENGADIDO.

- Estudios da vida útil do carne picada de vacún.
- Bolonia de baixo contido graxo.
- Estudios de lactato de sodio
- Aumento da vida útil das carnes asadas de vacún precociñadas.

E. PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DIVERSOS.

- Composición da carne de cabrún e palatibidade.
- Cortabilidade e palatibidade da carne de avestruz.
- Desenvolvemento da industria da carne de avestruz. Informe final para a Asociación Americana de Carne de Avestruz realizado polo Servizo de Extensión Agrícola de Texas.

THE U. S. MEAT ANIMAL RESEARCH CENTER (USMARC)

O ***U.S. Meat Animal Research Center*** pertence ó **Servizo de Investigación Agrícola (ARS) do Ministerio de Agricultura dos Estados Unidos.** É a súa principal axencia de investigación.O ARS ten:

- 1.200 proxectos de investigación con 22 programas nacionais.
- 2.100 científicos.
- Mais de 6.000 empregados.
- 100 centros de investigación.
- Un orzamento de 1,1 miles de millóns de dólares.

Actualmente os programas de investigación do **USMARC** están utilizando unha poboación de 6.500 cabezas de gando vacún de 18 razas distintas, 3.000 cabezas de gando ovino de 10 razas distintas, e 700 camadas por ano de porcos nunha granxa de 35.000 acres de extensión en Nebraska (EEUU).

OBXECTIVOS: Desenvolver novas tecnoloxías para aumentar a eficiencia da produción gandeira e beneficiar aos consumidores.

UNIDADES DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN

A) UNIDADE DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE SAÚDE ANIMAL (*AHRU*)

Obxectivos: está dirixida a entender como poden variar a nivel xenético as poboacións de axentes infecciosos, e como esa variación afecta á transmisión e ás expresións de enfermidades no gando.

Dado que a variación xenética no gando inflúe na expresión das enfermidades, a caracterización e entendemento da variación xenética no gando é tamén un compoñente fundamental desta unidade. As principais áreas de investigación dentro desta unidade inclúe a *entero hemorraxia E. coli* en gando vacún, porcino reprodutor e virus con síndrome respiratorio en porcos, fallo da transferencia pasiva de inmunoglobulina en tenreiros neonatos, e influencia da variación xenética do gando na progresión da enfermidade viral.

O equipo humano desta unidade está formado por un cadro estable de 6 científicos cun diverso número de apoios de base e técnicos.

Instalacións e equipamento: Esta Unidade está situada en Virginia. O laboratorio ten aproximadamente 14.000 pes cadrados de superficie mais a zona de oficinas e espazos comúns de equipamento.

Están ben equipados para facer investigación en enfermidades infecciosas e bioloxía molecular.

Os laboratorios inclúen:

- Un laboratorio de viroloxía
- Un laboratorio de inmunoloxía
- Un laboratorio de xenómica

O equipamento máis relevante inclúe:

- Un Prisma ABI 3730 xl analizador de ADN con capacidade para 0.5 millóns de bases de secuencia nucleótida /día,
- Un BioMek 2000 Laboratory Automation system, con MultiMek 96 liquid handling robot, unidade de investigación de ciclos térmicos MJ con capacidade para 3840 reaccións concorrentes e citómetro FACScan,
- Un sistema xenotípico espectrométrico de masas Sequenom MALDI-TOF baseado nun espectrómetro de masas Bruker, con capacidade de ata 30,000 xenotipos/día.

B) UNIDADE DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE XESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.

Obxectivo: Está centrada na obtención de información para a produción de gando con respecto ao *stress* climático e de xestión, e na xestión do esterco do gando sen degradación medioambiental.

O programa de *stress* do gando permite o desenvolvemento de métodos para cuantificar o impacto do *stress* no comportamento do gando.

As instalacións e equipos están deseñadas e desenvolvidas para xestionar a produción de gando de tal forma que a medida das respostas sexan suficientemente representativas para poder ser aplicadas nas condicións industriais. Alí onde se necesita un control climático, se utilizan cámaras con axustes de temperatura e humidade. Sen embargo, o número de animais está limitado e os resultados da investigación fanse extensivos a una instalación típica produción.

O programa de investigación de xestión do esterco está centrada nun concepto de control espacial con medida dos *inputs* e *outputs*. Unha grande poboación animal permite a oportunidade de incluír no balance os *inputs* de alimentos, factores medio ambientais, e o crecemento animal.

Os investigadores e o equipo de apoio forman un equipo que permite facer avaliacións científicas de cada área de interese con ampla experiencia en prácticas de produción.

Instalacións e equipamento: Esta unidade ten acceso aos laboratorios de química, de medio ambiente, e especialmente as instalacións equipadas cos sistemas de alimentación. Tamén están a disposición da unidade, as cadras de porcos, cordeiros e gando vacún para realizar estudios de corta duración. Os campos de cultivos permiten maiores oportunidades para ensaiar opcións de xestión incluíndo rateos de carga de esterco, efectos a longo prazo da aplicación do esterco, cobertura dos cultivos para xestionar as perdas de nutrientes no inverno, etc.

(continúa na páxina seguinte)

THE U. S. MEAT ANIMAL RESEARCH CENTER (USMARC)

C) UNIDADE DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE XENÉTICA E REPRODUCIÓN.

Obxectivos: descubrir e entender o papel da xenética na produción e calidade da carne de vacún, cordeiro, e porco e desenvolver métodos para usar de forma efectiva a variación xenética para reducir custes e mellorar a calidade da carne.

Programa de Investigación: A investigación en USMARC caracteriza diferenzas xenéticas a partir de diferenzas nas secuencias de ADN entre razas distintas.Estas diferenzas xenéticas teñen o seu orixe en cambios na secuencia xenética, por illamento xeográfico, por restricións de apareamento de asociacións de razas, por cruzamento, e por selección natural ou imposta. Unha cooperación estreita entre científicos de moitas disciplinas dará lugar a avaliacións comprensibles das diferenzas xenéticas.

Os científicos xenómicos céntranse en obter secuencias de ADN, identificando diferenzas de secuencia, desenvolvendo marcadores de ADN, e determinando xenotipos que foron obtidos con biólogos computacionais expertos en comparar e analizar grandes cantidades de datos para conseguir éxitos significativos.

Moita da publicidade dispoñible para producir una secuencia completa de ADN en gando vacún e porcino foi desenvolvida en USMARC e outros centros colaboradores. Moitos estudios de QTL con gando vacún e porcino que se están realizando en todo o mundo usa a información dos mapas de enlace desenvolvidos por USMARC. Un marcador xenético para a tenrura da carne de vacún está sendo adoptado rapidamente polos criadores de gando vacún. Está sendo desenvolvido un *ATLAS XENÉTICO* para identificar que xenes poden ser expresados en diferentes tecidos. Experimentos actuais de selección incorporan marcadores xenéticos nas decisións de selección de razas para avaliar as súas potenciais contribucións.

D) UNIDADE DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE SEGURIDADE E CALIDADE DA CARNE.

Obxectivos: Os obxectivos primarios desta Unidade son reducir o risco de enfermidades asociadas ao consumo de carne roxa, para responder ás necesidades de investigación do Servizo de Seguridade Alimentaria e Inspección de USDA, aumentar a eficiencia da produción de carne magra, e mellorar a palatibidade da carne. A investigación en seguridade dos alimentos se dirixe cara ao estatus microbiolóxico da carne desde a carnicería ata a mesa utilizando técnicas tanto moleculares como microbiolóxicas estándares. Desenvólvense métodos únicos e valídanse en mostras de canal e de despece, e para illar e identificar os patóxenos que poidan estar presentes. Úsanse técnicas moleculares para rastrear a contaminación desde a súa orixe para descubrir obstáculos adicionais que diminuirán a transferencia de patóxenos á canal. Examínanse factores que afectan á supervivencia dos patóxenos en produtos de carne almacenada e cocida, así como en canal vacún refrixerada. Ponse una énfases especial en mellorar as estratexias de intervención e desenvolver novas e directas estratexias deseñadas para diminuír a contaminación patóxena de carne roxa sen que afecte adversamente á calidade da carne.

Toda a información necesaria será integrada en formularios utilizables na industria como parte dos plans de HACCP. A investigación da calidade da carne está dirixida directamente a identificar as etapas clave na regulación da rotura da proteína do músculo durante o crecemento e durante o almacenaxe postmorten.

Faise un énfases especial na identificación de áreas do xenoma que regulan a composición da canal e a calidade da carne, o desenvolvemento de metodoloxías para clasificar canais baseados na tenrura e elasticidade da carne magra, o efecto da raza na composición da canal e calidade da carne, e o desenvolvemento de tecnoloxías de intervencións para optimizar a tenrura da carne.

Proxectos actuais:

- Control das Bacterias patóxenas e dos desperdicios na carne roxa.
- Prevención e control de Shiga-toxigenic Escherichia coli no gando.
- Prevención da transmisión do patóxeno zoonótico desde o esterco ata a comida para persoas.
- Estratexias para optimizar a elasticidade en canal e a calidade da carne de animais de carne roxa.

E) UNIDADE DE INVESTIGACIÓN DE PROGRAMAS DE NUTRICIÓN.

Misión: A misión desta unidade é desenvolver o coñecemento e tecnoloxía para mellorar a eficiencia da utilización de fontes de alimentos para a produción de produtos comestibles e minimizar o impacto medio ambiental do gando vacún, ovino, e porcino. A énfases na investigación inclúe:

- Identificación de mecanismos responsables das diferenzas en eficiencia da utilización de nutrientes
- Desenvolvemento de estratexias de xestión de nutrientes para mellorar a utilización dos alimentos e minimizar o potencial impacto da produción animal no medio ambiente, e
- Integración do coñecemento no software de soporte de toma de decisións. Os científicos investigan a influenza da xenética animal, metabolismo, fisioloxía, tipos de alimentos, estratexias de alimentación e xestión

F) UNIDADE DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE REPRODUCCIÓN (RRU)

Obxectivos: A intención desta Unidade é aumentar a eficiencia reprodutora en gando vacún e porcino diminuíndo o número de machos e femias necesarias para producir un número determinado de fillos.

A investigación da reprodución no ***U.S. Meat Animal Research Center*** inclúe os esforzos para mellorar tanto os compoñentes de reprodución macho como femia, incluíndo a produción de esperma, velocidade de concepción, desenvolvemento embrio-fetal, o proceso de nacemento e a supervivencia do destete. A ***RRU*** combina os estudios tradicionais endócrinos e fisiolóxicos coas modernas técnicas xenómicas, proteómicas e de bioloxía molecular para obter unha aproximación integral ao problema complexo da eficiencia reprodutora en gando.

THE DANISH MEAT RESEARCH INSTITUTE (DMRI)

Fundado en 1954 e propiedade da Asociación de Produtores daneses de carne porcina vía o Danish Bacon and Meat Council (DANSKE SLAGTERIER), posúe 148 empregados, incluíndo 87 científicos, 27 tecnólogos e 20 técnicos de laboratorio. Posúe tamén 93 patentes desde 1992. Desde 1995 ten rexistrado 67 patentes, o que o sitúa este centro no posto 5º das patentes rexistradas en Dinamarca entre todas as empresas danesas. Ten 448 publicacións desde 1992 e é socio en mais de 30 proxectos financiados publicamente nos últimos 10 anos.

OBXECTIVOS:

- Ser un Centro líder mundial en coñecemento da carne e da tecnoloxía da matanza.
- Ser un socio nacional e internacional atractivo.
- Pretende unir á industria da carne danesa á investigación e desenvolvemento nacional e internacional.

COMPETENCIAS: As actividades de investigación que conforman o núcleo das áreas estratéxicas son:

- Calidade do produto.
- Seguridade alimentaria.
- Automatización

ASESORAMENTOS: DMRI Consult ofrece solucións ás empresas en:

- Deseño de procesos.
- Benestar animal.
- Xestión da produción.
- Aforros en auga e enerxía.

O servizo as empresas da industria da carne inclúe o desenvolvemento e mantemento de bases de datos da industria, función de biblioteca e supervisión de patentes.

FINANCIAMENTO:

O volume total de fondos dispoñibles no ano 2005-2006 foi de 157 millóns de DKK.

Os programas apoiados pola industria cobren programas financiados pola *Directorate for Food, Fisheries and Agri-Business, Norma and Frode Jacobsen Foundation*, e os programas de investigación da UE.

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

A) CALIDADE DO PRODUTO.

Antecedentes: Dinamarca é líder no Mercado da carne de porco. Para manter esa posición de líder, a investigación no **DMRI** ten que ir sempre por diante das demandas dos compradores. Os compradores no so esperan unha boa sensación de sabor senón tamén que os animais sexan tratados adecuadamente.

Polo tanto, o traballo de investigación cobre un amplo espectro de temas entre os que se encontran o benestar animal durante o transporte, una alta calidade da carne nas operación de matanza e procesado da carne, e una positiva calidade alimenticia dos cortes ao pormenor da carne.

Obxectivos: Desenvolver métodos e coñecementos que melloran a calidade da matanza, da materia prima, a palatibidade da carne e a calidade nutricional. Asegurar un adecuado tratamento dos animais antes e durante a matanza. A calidade do produto inclúe os seguintes aspectos:

A.1. Benestar animal: Hai catro proxectos en curso relacionados coa supervisión do benestar animal, condicións do transporte futuro, circunstancias neurolóxicas e métodos de documentación.

A.2. Clasificación de canais para determinar contidos de carne: As canais clasifícanse para que o granxeiro poida recibir o pago correcto en función do peso e contido de carne magra. Estanse a utilizar técnicas avanzadas de varrido con RX para obter una clasificación futura. Estase a traballar na mellora dos matadoiros mediante un mellor uso dos datos de clasificación asistido por varrido CT.

A.3. Calidade da carne: Estase a traballar actualmente sobre a importancia de novas fontes de alimentos graxos, a distribución de auga e encimas para mellorar a calidade.

A.4. Propiedades da palatibidade da carne: A palatibidade está formada polo conxunto de propiedades que podemos apreciar cando se come a carne. Inclúe o aspecto, o sabor, a textura, a zumarencia e tenrura da carne. O procesado, envasado e cociñado inflúen na palatibidade de diversas formas. Estase a traballar agora mesmo no porco san con un bo sabor, una estabilidade lixeira dos cortes fríos envasados, un envasado central e un adobo de mais calidade alimenticia a nivel molecular.

A.5. Valor nutritivo da carne: A carne é un alimento con un bo valor nutricional. A carne subministra proteínas, graxa e un número de vitaminas e minerais, por exemplo, ferro. A calidade nutricional da carne pode estar influída pola crianza e a alimentación, por exemplo, o contido e composición da graxa. Estase a traballar na actualidade na clarificación do papel da carne na aparición da obesidade e na calidade alimenticia da carne.

A.6. Métodos de medida da calidade da carne: A medida da calidade da carne require tanto un equipamento tradicional como avanzado, e hai unha continua necesidade de facer métodos de medida mais rápidos e mais seguros. Os novos métodos empregados son a resonancia magnética nuclear, os raios X e radiación con micro ondas. Estase a traballar na actualidade na predición da distribución da sal en produtos cárnicos, e o uso de NMR para predicir trazas da calidade.

(continúa na páxina seguinte)

THE DANISH MEAT RESEARCH INSTITUTE (DMRI)

B) SEGURIDADE ALIMENTARIA.

A seguridade alimentaria inclúe os seguintes aspectos:

B.1. Matanza: Os matadoiros teñen un foco principal na seguridade, e a carne danesa caracterízase por un moi baixo nivel de incidencia de bacterias patóxenas. Os procesos a e liña de carnicería están dispostos de tal forma que as bacterias do interior dos animais non son transferidas á carne. Estase a traballar na actualidade na mellora do equipamento para descontaminación por auga quente de canais e na extensión dun código industrial das seccións de gando vacún para autoregulación.

B.2. Procesado da carne: A carne é procesada para obter produtos cárnicos, por exemplo, por curado, afumado e cociñado. As bacterias patóxenas poden non estar presentes nos produtos, as boas rutinas de traballo na produción, preservación, e bo envasado contribúen a aseguralo. Estase a traballar na actualidade en como serán seguros os produtos sazonados, como se pode predicir o crecemento de *listeria* e si as novas tecnoloxías poden matar as bacterias das superficies da carne.

B.3. Detección de corpos estraños na carne: Corpos estraños, tales como partículas de metal, vidro e plástico non teñen que encontrarse na carne nin nos produtos cárnicos. Os novos métodos tales como raios X e micro ondas encontran corpos estraños non desexados con gran precisión.

B.4. Residuos: Os residuos son restos de drogas, metais pesados, pesticidas e outros compostos químicos non desexados. A carne danesa examínase para detectar estes residuos con métodos de detección precisos que están a desenvolverse continuamente.

B.5. Trazabilidade: A trazabilidade é importante para a seguridade dos alimentos e para documentar a calidade da carne. A carne pódese remontar desde os expositores refrixerados ata o matadoiro, e desde alí ao grupo de granxeiros cuxos porcos foron sacrificados ao mesmo tempo. Estase na actualidade supervisando o desenvolvemento dentro da trazabilidade e estase a avaliar as posibilidades de evitar a tatuaxe cando un granxeiro subministra unha carga dun camión ao matadoiro.

B.6. Modelado e métodos de medida: Hai un obxectivo xeral de reducir o tempo de resposta e o limite de medida para análises microbiolóxicos e bioquímicos. Novas tecnoloxías están baseadas en tipos ADN e cromatografía. Outro foco de atención é a predición matemática do crecemento de bacterias. Estase na actualidade supervisando o mercado para novos e mais rápidos métodos e desenvolver un modelo matemático que poida predicir o crecemento da Listeria.

C) AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS.

Para asegurar unha produción estable e atraer a persoal cualificado é necesario automatizar os procesos de corte e desosado tanto como sexa posible. Os robots teñen que realizar as operacións mais arduas e evitan o esgotamento físico dos operarios. Ao mesmo tempo, a natureza do traballo está cambiando converténdose en mai técnico e demanda menos forza física.

A automatización comeza nas liñas de carnicería e non rematan ata chegar a área de envasado.

Obxectivo: Emprazar cada operación monótona e repetitiva na liña de carnicería con robots. Nas áreas de corte e desosado os robots teñen que emprazar tódalas operacións mais significativas.

Os robots teñen que cumprir tódalas esixencias actuais de produción, calidade e hixiene.

A automatización de procesos pode aplicarse aos seguintes aspectos:

C.1. Liña de carnicería: Prodúcense un número de procesos na transferencia das dúas medias metades en canal desde o enfreado da canal ata o outro extremo da liña. Estes procesos estanse a automatizar de tal forma que aos traballos fisicamente duros están sendo realizados por robots sen que se comprometa a hixiene e a seguridade. Estase a traballar na actualidade en robots para eliminar partes como o corazón, a papada, limpar as gorxas e aspirar residuos

C.2. Despezado de canais: No corte das canais, a media canal é dividida nas pezas que forman a perna dianteira e traseira e a parte media que, a súa vez, divídese no lombo e o ventre. Esta é unha labor fisicamente dura pero mediante robots pódese mellorar o entorno de traballo dos operarios. Estase a traballar na actualidade no desenvolvemento de robots para extraer filetes, costelas e os osos costados do lombo.

C.3. Desosado: As pernas dianteiras e traseiras son tradicionalmente desosadas polos carniceiros. Este un traballo monótono e repetitivo. Estase a rematar o traballo do deseño de robots que desosan as pernas dianteiras e estase a desenvolver un robot para o corte das pernas traseiras.

C.4. Tecnoloxías TIC e control do proceso: Nun matadoiro moderno, a transmisión de datos e a supervisión estase a facer vía Internet. A rede de matadoiros en rede está crecendo e un sistema de visión artificial avanzada asegurará que os robots subministran a calidade desexada. Estase a traballar na actualidade no desenvolvemento de sistemas de supervisión automática da calidade da carnicería e no aumento das bases de datos e sistemas de rexistro dos matadoiros de gando vacún.

Táboa 2.3.4
Resume das actividades dos Centros Tecnolóxicos analizados

Centros ou Institutos de Investigación / *Características*	Ashtown Food Research Center (TEAGASC)	Institut de Recerca i Tecnología Agroalimentària (IRTA)	Rosenthal Meat Science and Technology Center (RMSTC)	U.S. Meat Animal Research Center (USMARC)	Danish Meat Research Institute (DMRI)
ESTRUTURA XURÍDICA	Departamento de Tecnoloxía da Carne do Centro de Investigación Nacional da Alimentación de Irlanda	Compañía pública do Goberno de Cataluña.	Sección do Departamento de Ciencia Animal da Universidade A&M de Texas.	Agricultural Research Service (ARS) do Ministerio de Agricultura de Estados Unidos.	Privado (Danish Meat Association)
ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	Nacional	Rexional	Estado de Texas	Federal	Nacional
RECURSOS FINANCEIROS	Proceden do Food Institutional Research Measure (FIRM) do Ministerio de Agricultura e Alimentación, da (EU), e outras institucións, axencias e compañías privadas de alimentación	58% propios, 33% Generalitat, 9% Deputacións.	Públicos e privados.	Esencialmente Públicos	Público (39%) privado (61%).
RECURSOS HUMANOS	25 Investigadores	65 persoas (28 investigadores)	Investigadores e estudantes de posgraos.	Investigadores.	87 Investigadores, 27 técnicos e 20 técnicos de laboratorio.
ESPECIALIZACIÓN ANIMAL	X (Vacún)	X (Porcino, avícola e cunicultura)	X (Vacún, ovino, porcino)	X (Vacún, porcino)	X (Vacún, porcino)
PRODUTOS CARNÍCOS					
Carne fresca.	X	X	X	X	X
Produtos elaborados.	X	X	X	X	X
ACTIVIDADES.					
Investigación Básica.	X	X	X	X	X
Investig. Aplicada.	X	X	X	X	X
Servizos Tecnolóxicos.	X	X	X	X	X
Difusión/divulgación.	X	X	X	X	X
Formación.	X	X	X	X	X
Asesoramento a empresas.	X	X	X	X	X
UNIDADES/LIÑAS DE I+D					
Saúde animal.				X	
Nutrición animal.				X	
Reprodución animal				X	

Centros ou Institutos de Investigación / *Características*	Ashtown Food Research Center (TEAGASC)	Institut de Recerca i Tecnología Agroalimentària (IRTA)	Rosenthal Meat Science and Technology Center (RMSTC)	U.S. Meat Animal Research Center (USMARC)	Danish Meat Research Institute (DMRI)
Calidade da carne.	X	X	X	X	X
Química Alimentaria.		X	X	X	X
Seguridade Alimentaria.	X	X	X	X	X
Bioloxía molecular e xenética.	X	X	X	X	
Tecnoloxía de procesos.	X	X	X	X	X
Automatización de procesos.					X
Factores ou condicións de produción do gando.	x			X	
Envases e envasado.	X	X			
Xestión medioambiental.				X	
SERVIZOS TECNOLÓXICOS					
De información xenética	X	X			
De análises xenéticos	X	X			
De Organismos modificados xeneticamante.r	X	X			
De marcadores moleculares.	X	X			
Deseño de procesos					X
Xestión da produción					X
Aforro de auga e enerxía					X

Fonte: elaboración propia

- **Centro Tecnolóxico da Carne de Galicia – CTC.**

O Centro Tecnolóxico da Carne e da Calidade Alimentaria é unha fundación galega que dinamiza e mellora a capacidade competitiva do sector agroalimentario de Galicia.

O CTC conta con tres laboratorios: Microbioloxía, Físico-Químico e de Cromatografía. A súa actividade organízase en torno a catro eixos fundamentais de actuación:

- Servizos a empresas, nos que se inclúen, entre eles: análises, trazabilidade, seguridade e calidade alimentaria, APPCC, etc.
- I+D+i
- Formación
- Asesoramento e transferencia tecnolóxica, en íntima relación cos axentes do sector.

Algúns dos Servizos ofrecidos polo Centro Tecnolóxico da Carne son:

- Análises físico-química
- Análises cromatográficos
- Análise microbiolóxica
- Análise sensorial e panel de catas para o test de produtos
- Servizos de I+D+i de produtos
- Servizos de I+D+i de tecnoloxías
- Servizos de difusión e transferencia tecnolóxica
- Simulación de procesos e produtos levados a cabo na planta piloto
- Estudos de mercado
- Asesoramento
- Formación
- Organización de eventos (congresos, xornadas técnicas, etc.)

O CTC xoga un papel fundamental no impulso do I+D+i e na transferencia de tecnoloxía dentro do sector agroalimentario, facilitando a implantación dunha cultura innovadora en tódolos ámbitos.

D.- **Axentes de apoio á innovación e tecnoloxía.**

Entre as institucións consideradas como axentes de apoio na innovación e tecnoloxía encóntranse as universidades, os centros que imparten ciclos de grado medio ou superior ou asociacións relacionadas coa industria alimentaria.

No caso das universidades galegas, a Táboa 2.3.5 recolle o listado das carreiras máis directamente relacionadas coa industria cárnica que se imparten na Universidade de Santiago de Compostela e na de Vigo.

Táboa 2.3.5
Oferta formativa das Universidades galegas 2007-2008 relacionadas coa industria cárnica

UNIVERSIDADE	CAMPUS	CENTRO	ESTUDOS
Santiago de Compostela	Lugo	Facultade de Veterinaria	Licenciatura en Veterinaria
		Facultade de Ciencias	Licenciatura en Ciencia e Tecnoloxía dos Alimentos (2º ciclo)
		Escola Politécnica Superior	Enxeñería Agrónoma
			Enxeñería Técnica Agrícola (especialidade en Explotacións Agropecuarias)
			Enxeñería Técnica Agrícola (especialidade en Industrias Agrarias e Alimentarias)
			Enxeñería Técnica Agrícola (especialidade en Mecanización e construcións rurais)
Vigo	Ourense	Facultade de Ciencias	Licenciatura en Ciencia e Tecnoloxía dos Alimentos
		Facultade de Ciencias	Enxeñería técnica agrícola

Fonte: elaboración propia a partir de información da Consellería de Innovación e Ordenación Universitaria Xunta de Galicia

A Universidade de A Coruña, entre a súa oferta formativa no ámbito económico-financeiro, ofrece o **Curso de Especialización en Xestión de Empresas Agroalimentarias** na Fundación Juana de Vega. Entre os seus obxectivos fundamentais encóntrase:

- Inculcar coñecementos sólidos sobre as máis avanzadas técnicas de xestión empresarial aplicadas ás empresas agroalimentarias, contribuíndo a responder ós retos que supón a globalización e o aumento de competitividade dos mercados.
- Afondar nos fundamentos da dirección, xerando seguridade no análise e rigor na toma de decisións.
- Facilitar as ferramentas e coñecementos necesarios para desempeñar con éxito postos directivos na empresa agroalimentaria.

Na Universidade de Vigo (Campus de Ourense) impártese o **Máster en Ciencia e Tecnoloxía Agroalimentaria** co obxectivo de adquirir os coñecementos necesarios en ciencias agrarias e dos alimentos que permitan o acceso a actividades profesionais nestes ámbitos. Trátase de adquirir destrezas nas operacións industriais implicadas na produción industrial de alimentos, a súa fabricación, deseño do produto e propiedades funcionais e nutritivas.

Complementariamente, nas universidades galegas tamén existe unha oferta tecnolóxica relacionada coa industria cárnica e enmarcada na relación de grupos e equipos de investigación que se recollen na Táboa 2.3.6.

Táboa 2.3.6
Oferta tecnolóxica das universidades galegas relacionados coa industria cárnica

UNIVERSIDADE DE VIGO			
Referencia	**Nome**	**Situación**	**Liñas de investigación**
NB2	Seguridade Alimentaria	Facultade de Ciencias de Ourense	A avaliación da aptitude de materiais de envasado para contacto alimentario en función das súas interaccións cos alimentos que conteñen
AA1	Investigacións agrarias e alimentarias	Facultade de Ciencias de Ourense	Bromatoloxía, agricultura, química agrícola, edafoloxía, biotecnoloxía, medioambiente
EQ7	Grupo de Biotecnoloxía Alimentaria e Industrial	Facultade de Ciencias de Ourense	Bioconversión de materiais lignocelulósicos en aditivos alimentarios Recuperación de aditivos alimentarios do medio de fermentación
EQ4	Tecnoloxía de los Alimentos	Facultade de Ciencias de Ourense	Produtos cárnicos, produtos lácteos, antioxidantes
EQ2	EQ2	Facultade de Ciencias de Ourense	Materiais lignocelulósicos, procesamento químico e enzimático, antioxidantes naturais, aditivos alimentarios, alimentos funcionais
BA1	Equipo de Anatomía Animal	Facultade de Bioloxía	Avaliacións de impacto ambiental Avaliación do stress en animais e calidade de vida dos mesmos Mellora atómica es selección de razas. Selección de cría
FB3/B	Equipo de Endocrinología	Facultade de Bioloxía	Cultivos celulares Estudos con animais Estudos farmacolóxicos. Efectos biolóxicos
NB1/A	Equipo de investigacións agrarias e alimentarias	Facultade de Ciencias	Aditivos e impurezas en alimentos Autenticidade de alimentos Interaccións envase - alimento
NB1/B	Equipo de nutrición e dietética	Facultade de Ciencias	Avaliación nutricional de menús. Asesoramento nutricional
OC1	Equipo de investigación G4+	Escola Universitaria de Estudios Empresariais e Vigo	Estratexia e organización empresarial Desenvolvemento de cadeas ou clúster empresariais. Planificación e promoción territorial Sistemas de información e modelización Investigación de mercados e internacionalización Innovación e xestión do coñecemento
UNIVERSIDADE DE A CORUÑA			
Referencia	**Nome**	**Situación**	**Liñas de investigación**
GBD /	Bioloxía do Desenvolvemento	Instituto Universitario de Ciencias da Saúde	Desenvolvemento de modelos experimentais de patoloxías cardio-vasculares Análise masiva da expresión xénica no miocardio normal e patolóxico Aplicación das estratexias da xenómica funcional con fins biotecnolóxicos e terapéuticos
G000111	Síntese orgánica e química organometálica	Facultade de Ciencias	Compostos organometálicos de indio en síntese orgánica Síntese de compostos orgánicos de interese biolóxico Novas metodoloxías en síntese orgánica

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO			
Referencia	**Nome**	**Situación**	**Liñas de investigación**
GI-1628	LHICA	Facultade de Ciencias de Lugo	Envasado de atmosferas modificadas Determinación de residuos de medicamentos de uso veterinario en alimentos de orixe animal Sistema APPCC aplicado a industrias agroalimentarias Trazabilidade alimentaria en industrias alimentarias de orixe animal Certificación dos alimentos de orixe animal Novas aplicacións de altas presións na industria alimentaria
GI-1629	GASFQUI	Facultade de Ciencias de Lugo	Análise sensorial e físico-químico de todo tipo de alimentos Procesos de conservación e envasado de alimentos Estudios de consumidores Desenvolvemento de programas de valoración nutricional Produtos cárnicos, pesqueiros, vexetais Deseño de industrias alimentarias e maquinaria
GI-1771	TECNAL	Facultade de Ciencias de Lugo	Tecnoloxía dos produtos cárnicos Caracterización de carnes e produtos cárnicos Investigación en produtos cárnicos curados
GI-1912	Métodos e xestión de empresas	Facultade de Dirección e Administración de Empresas de Lugo	Dirección de empresas agroalimentarias Xestión do valor da marca Dirección da empresa familiar
GI-1725	VETANATIC	Facultade de Veterinaria de Lugo	Sistema vomeronasal en mamíferos Alteracións neurolóxicas provocadas por ficotoxinas Anatomía Radiográfica de fauna silvestre
GI-1899	ECOAGRASOC	Facultade de Económicas e Empresariais de Santiago	Economía agroalimentaria e Economía medioambiental Políticas de desenvolvemento rural Xestión da explotación gandeira. Produción animal bovina Comportamento do consumidor Outras especialidades económicas: Economía Social e cooperativismo, desenvolvemento rexional Economía sectorial: Outras desenvolvemento socioeconómico

Fonte: elaboración propia

Outra formación relacionada coa industria da carne provén da oferta de estudios de Formación Profesional (ver Táboa 2.3.7) e de Garantía social (ver Táboa 2.3.8).

Táboa 2.3.7
Oferta formativa da Formación Profesional Inicial en centros sostidos con fondos públicos 2007-2008 relacionadas coa industria cárnica

Familia formativa	Ciclos formativos	Provincia	Concello
Actividades agrarias	CM Explotacións agrarias extensivas	A Coruña	Boqueixón Coristanco
		Lugo	Castro de Rei Monforte de Lemos Ribadeo
	CM Explotacións agrícolas intensivas	A Coruña	Bergondo
		Pontevedra	Ponteareas
	CM Explotacións gandeiras	Lugo	Monforte de Lemos Ribadeo
	CS Xestión e organización de empresas agropecuarias	A Coruña	Boqueixón
	ZM Explotacións agrícolas intensivas	A Coruña	Bergondo
Industrias alimentarias	CM Conserveira vexetal, cárnica e de peixe	Lugo	Ribadeo
	CS Industria alimentaria	A Coruña	A Coruña
		Lugo	Lugo
		Ourense	Ourense
		Pontevedra	Ponteareas

CM: Ciclo de grao medio; CS: Ciclo de grao superior; ZM Oferta parcial ou total, por módulos, dun ciclo de grao medio polo réxime de adultos

Fonte: elaboración propia a partir de información da Consellería de Innovación e Ordenación Universitaria Xunta de Galicia

Táboa 2.3.8
Oferta formativa dos programas de garantía social en centros públicos 2007-2008 relacionados coa industria cárnica

Familia formativa	Perfís profesionais	Provincia	Concello
Actividades agrarias	Operario de explotacións agropecuarias	A Coruña	Bergondo Boimorto Monfero Vimianzo
		Lugo	Monforte de Lemos Rábade Ribadeo
Industrias alimentaria	Operario de carnizaría e chacinaría	A Coruña	Ferrol
		Lugo	A Fonsagrada A Pontenova
		Ourense	Bande

Fonte: elaboración propia a partir de información da Consellería de Innovación e Ordenación Universitaria Xunta de Galicia

Da mesma forma, tamén existen asociacións relacionadas coa industria cárnica, tanto a nivel mundial, como europeo, español ou galego, tal como se recolle no listado da Táboa 2.3.9.

Táboa 2.3.9
Relación dalgunhas asociacións relacionadas coa industria cárnica a nivel mundial, europeo, español e galego

SIGLAS	ASOCIACIÓN	PÁXINA WEB	SITUACIÓN
	MUNDIAL		
AAMP	Asociación Americana de Productores de Carne	www.aamp.com	EE.UU
AMI	Instituto Americano de la Carne	www.meatami.com	EE.UU
AMS	Asociación de la Ciencia de la Carne de América	www.meatscience.org	EE.UU
ABEF	Asociación Brasileña de Productores y Exportadores de Pollo	www.abef.com.br	Brasil
APA	Asociación de Productores Avícolas de Chile	www.apa.cl	Chile
OAIAC	Asociación de Industrias Argentinas de Carnes		Arxentina
ABICEPS	Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina	www.abipecs.org.br.	Brasil
ASPROCERS	Asociación de Productores de Cerdos de Chile	www.asprocer.cl	Chile
	UNIÓN EUROPEA		
CLITRAVI	Centro de Industrias Transformadoras de la Carne de la UE	www.clitravi.com	Amsterdam
AMOC	Asociación Nacional de Industrias de Carne	www.anic.pt	Lisboa
	Asociación Irlandesa de la Carne		Irlanda
VDF	Asociación Alemana de la Carne	www.v-d-f.de	Alemaña
ASSOCARNI	Asociación Italiana de la Industria Cárnica	www.assocarni.it	Italia
	Federación de Industria de la Carne de Hungría		Hungría
OPIC	Oficina Permanente Internacional de la Carne	www.meat-ims.org	París
	ESPAÑA		
AICE	Asociación de Industrias de la Carne	www.aice.es	Madrid
ASOCARNE	Asociación Española de Empresas de la Carne	www.asocarne.com	Madrid
FECIC	Federación catalana de industrias de la carne	www.fecic.es	Barcelona
APROVAC	Asociación Nacional de Productores de Carne de Vacuno		
AICPA	Asociación de Industrias Cárnicas del Principado de Asturias	www.asincar.com	Asturias

SIGLAS	ASOCIACIÓN	PÁXINA WEB	SITUACIÓN
APCVA	Asociación de Productores de Carne de Vacuno de Aragón	www.aglsl.com/v	Zaragoza
ASINCAR	Asociación de Investigación de Industrias de la Carne del Principado de Asturias	www.asincar.com	Asturias
	Fundación Asturiana de la Carne	www.fundacionasturianadelacarne.com	Asturias
ANCA	Asociación de Mayoristas, Mataderos y Salas de Despece del Principado de Asturias		Asturias
AZICA	Asociación Zamorana de Industrias Cárnicas		Zamora
APROSA-ANEC	Asociación Profesional de Salas de Despiece y Empresas Cárnicas	www.aprosa.org	Madrid
ASOPROVAC	Asociación Española de Criadores de Vacuno de Carne	www.asoprovac.com	Madrid
APROSA-ANEC	Asociación Profesional de Mataderos, Salas de Despiece y Empresas Cárnicas	www.gestiontrazabilidad.com	Barcelona
ANAGRASA	Asociación Nacional de Industrias Transformadoras de Grasas Animales, Decomisos y Subproductos Cárnicos		Madrid
CEDECARNE	Confederación Española de Detallistas de la Carne	www.cedecarne.com	Madrid
CONFECARNE	Confederación de Organizaciones Empresariales del Sector Cárnico en España	www.confecarne.org	Madrid
AICARVA	Asociación Empresarial de Industrias Cárnicas de Valladolid	www.cve.es	Valladolid
AICA	Asociación de Industrias de la Carne	www.aice.es	Segovia
	Fundació Oficis de la Carne		Barcelona
FECIC	Federació Catalana de Industries de la Carne	www.fecic.es	Barcelona
FEDECARNE	Federación Madrileña de Detallistas de la Carne	www.fedecarne.es	Madrid
AIC-BADAJOZ	Asociación de Industrias de la Carne de Badajoz	http://cayetanopantojo.com	Badajoz
AIC- CÁCERES	Asociación de Industrias de la Carne de Cáceres	coagcamino@tiscali.es	Cáceres
AMICSA	Asociación Murciana de Industrias de la Carne		Murcia
CECNET	Asociación de Industrias de la Carne de Castellón		Castellón
AICV	Asociación de Industrias de la Carne de Valencia	www.aicv.info	Valencia
ANPROGAPOR	Asociación Nacional de Productores de Ganado Porcino	www.anprogapor.es	Madrid
ASICI	Asociación Interprofesional del Cerdo Ibérico	www.iberico.com	Badajoz
APORSO	Asociación Provincial de Productores de Ganado Porcino		Soria
PROCAT	Asociació Catalana de Productors de Porcino	www.porcat.org	Barcelona
ANAFRIC-GREMSA-	Asociación Nacional de Almacenes Frigoríficos de Carnes y Salas de Despiece Asociación Nacional de Industrias Cárnicas de Ovino-Caprino	www.anafric.es	Barcelona
FAC	Federación Avícola Catalana	www.avifac.org	Barcelona
ASAV	Asociación Avícolas Valenciana	www.fedacova.org	Valencia
PROPOLLO	Organización Interprofesional de la Avicultura y de Carne de Pollo del Reino de España	www.propollo.com	Madrid
TERNOJA	Asociación Riojana de Vacuno de Carne	www.aragasaja.com	Logroño

SIGLAS	ASOCIACIÓN	PÁXINA WEB	SITUACIÓN
GALICIA			
ASOGACARNE	Asociación Gallega de la Carne	www.asogacarne.com	A Coruña
BOAGA	Federación Razas Autóctonas de Galicia	www.boaga.com	Ourense
AGACA	Asociación Galega de Cooperativas Agrarias	http://agaca.coop/gl/index.asp	Santiago
AGEGA	Asociación Galega de Empresarios do Gando		Lugo
ACRUGA	Asociación Nacional de Criadores de Ganado Vacuno Selecto de Raza Rubia Gallega	www.acruga.com	Lugo
CACHEGA	Asociación de criadeiros de raza bovina Cachena	www.cachena.com	Galicia
CALDEGA	Asociación de criadeiros de raza bovina Caldelá	www.caldela.com	Galicia
FRIEIRAGA	Asociación de criadores de raza bovina Frieiresa		Ourense
LIMIAGA	Asociación de criadores de raza bovina Limiá	www.limiaga.com	Ourense
VIANEGA	Asociación de criadores de raza bovina Vianesa		Ourense
ASOVEGA	Asociación de criadores de raza ovella Galega	www.asovega.com	Ourense
ASOPORCEL	Asociación de Criadores de Ganado Porcino Celta	www.porcocelta.com	Triacatela
ASOPORCEL	Asociación de Productores de Porcino Celta	www.porcocelta.com	Triacastela
OVICA	Asociación de criadores de ovino e caprino de Galicia	www.ovica.org	Lugo
AVIMÓS	Asociación de avicultores de raza galiña de Mos	www.avimos.org	Mos
O AGRO	Asociación de Criadores de Galo de Curral		Vila de Cruces
	Asociación Pura Raza Cabalo Galego	www.cabalogalego.com	Boqueixón

Fonte: elaboración propia

En Galicia, tamén se conta como axente de apoio co **Instituto Galego de Calidade Alimentaria (INGACAL)** con sede en Santiago de Compostela, sendo unha institución que apoia a investigación e desenvolvemento agrícola, gandeiro e alimentario en Galicia e facilita a transferencia tecnolóxica nestes sectores. O INGACAL promove e protexe a calidade diferencial dos produtos alimentarios galegos con selos indicativos de calidade.

2.4.- Políticas Públicas de apoio e sistemas europeos para o desenvolvemento e protección de produtos alimenticios.

Debido a ampla normativa existente relacionada de forma directa ou indirecta á industria cárnica, este epígrafe tan só recolle aquela normativa e lexislación que está a condicionar máis directamente ás actividades de transformación da carne.

Destácanse as políticas públicas de apoio ás actividades transformadoras da carne a través dos programas de I+D+I e as liñas xerais de actuación. Tamén se inclúe unha breve referencia ós sistemas europeos para o desenvolvemento e protección de produtos alimenticios vixentes a nivel europeo.

A continuación descríbense os programas de políticas públicas de apoio que teñen máis relación coas actividades da Ciencia e Tecnoloxía da Carne, tanto da administración autonómica (DX de Política Agroalimentaria, DX de I+D+i….) como dentro dos programas nacionais e europeos de I+D+I:

- **VII Programa Marco da UE (2007-2013)**
- **VI Plan Nacional I+D+I (2008-2011)**
- **Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnolóxica (2006-2010)**

Ademais tamén se inclúen ó final deste epígrafe algunhas axudas relacionadas:

- **Axudas da Consellería de Medio Rural**
- **Axudas do Programa LEADER 2007-2013**

VII PROGRAMA MARCO DA UE (2007-2013)

O FP7 está organizado en catro programas que se corresponden con catro compoñentes básicos da investigación europea:

- Cooperación: Prestará apoio a toda a gama de actividades de investigación realizadas mediante a cooperación trans-nacional, desde os proxectos e redes en colaboración á coordinación dos programas de investigación de cada país. A cooperación internacional entre a UE e terceiros países é parte integrante desta acción. Esta acción está orientada á industria e organízase en catro subprogramas:
  - A investigación ***en colaboración*** constituirá o groso do financiamento comunitario á investigación e o seu núcleo fundamental.
  - As Iniciativas Tecnolóxicas Conxuntas serán creadas a partir do labor emprendido polas Plataformas Tecnolóxicas Europeas.
  - Coordinación dos programas de investigación non comunitarios.
  - Cooperación internacional.
- Ideas: Este programa aumentará o dinamismo, a creatividade e a excelencia da investigación europea nas fronteiras do coñecemento en tódolos ámbitos científicos e tecnolóxicos, abarcando a enxeñería, as ciencias socioeconómicas e as humanidades. Esta acción será supervisada polo Consello Europeo de Investigación.
- Persoas: Reforzo cuantitativo e cualitativo dos recursos humanos da investigación e da tecnoloxía de Europa poñendo en práctica un conxunto coherente de accións Marie Curie.
- Capacidades: O obxectivo desta acción é amparar as infraestruturas de investigación, a investigación en beneficio das PEME e o potencial de investigación das rexións europeas (Rexións do Coñecemento), así como estimular o pleno despregue do potencial de investigación da Unión Europea ampliada e construír unha sociedade do coñecemento europea eficaz e democrática.

Cada un destes programas estará supeditado a un programa específico. Ademais, haberá un "programa específico" para o Centro Común de Investigación (actividades non nucleares) e outro para as accións de investigación e formación en materia nuclear de EURATOM.

O PROGRAMA ESPECÍFICO EN COOPERACIÓN

O programa específico en Cooperación soporta tódolos tipos de actividades de investigación realizados por diferentes organizacións de investigación en cooperación trans-nacional e intenta gañar ou consolidar liderados en áreas científicas e tecnolóxicas chave.

O 7º Programa Marco (7º PM) dedica **32.413** millóns de euros ao **programa de Cooperación**. O orzamento será dedicado a soportar a cooperación entre universidades, industria, centros de investigación e autoridades públicas de dentro e fora da EU.

O **programa de Cooperación** está subdividido en dez temas distintos. Cada tema é operativamente autónomo pero busca manter unha coherencia dentro do Programa de Cooperación e permitir realizar actividades conxuntas, mediante por exemplo, convocatorias comúns.

Os dez temas identificados reflicten os campos mais importantes do coñecemento e da tecnoloxía onde a excelencia na investigación é particularmente importante para mellorar a habilidade de Europa para dirixir os retos sociais, económicos, de saúde pública, medio ambiente e industrial do futuro. A súa relevancia continuada será garantida contando cun número suficiente de recursos aportados polo sector da investigación, incluíndo as Plataformas Tecnolóxicas Europeas (ETP). Os temas importantes que foron identificados polas Axendas Estratéxicas de Investigación (SRAs) realizadas polas ETPs están, polo tanto, cubertas polo Programa de Cooperación.

Tódolos temas que soporta a Cooperación trans-nacional serán executados mediante:

- Investigación en colaboración.
- Coordinación dos Programas de Investigación Nacionais.
- Iniciativas de Tecnoloxías Comúns.
- Plataformas Tecnolóxicas.

(continúa na páxina seguinte)

VII PROGRAMA MARCO DA UE (2007-2013)

Os dez temas propostos pola actuación comunitaria son os seguintes:

- Saúde
- *Alimentación, agricultura e pesca, biotecnoloxía*
- Tecnoloxías da información e das comunicacións (TIC)
- Nanociencias, nanotecnoloxías, materiais e novas tecnoloxías de produción
- Enerxía
- Medio ambiente (incluído o cambio climático)
- Transporte (incluída a aeronáutica)
- Ciencias socioeconómicas e humanidades
- Espazo
- Seguridade

A ALIMENTACIÓN NO 7º PM

A alimentación, xunto coa agricultura e pesca, (incluíndo a biotecnoloxía) é un dos dez temas que están incluídos no Programa Específico de Cooperación.

OBXECTIVO: construír unha Europa do Coñecemento baseada na Bio-Economía (KBBE).

As actividades principais deste programa son:

- Produción sostible e xestión dos recursos biolóxicos dos campos, bosques e medios acuáticos.
- Da granxa á mesa: Alimentación, saúde e benestar.
- Ciencias da vida, biotecnoloxía e bioquímica, para produtos sostibles non alimentarios e procesos.

IMPORTANCIA: A KBBE xogará un papel importante na economía global, onde o coñecemento é a mellor maneira de aumentar a produtividade e competitividade e mellorar a calidade de vida mentres se protexe o noso medio ambiente e modelo social. É un sector que ten un valor económico estimado maior de 1,5 trillóns de euros por ano.

DOTACIÓN ORZAMENTARIA: Ten unha dotación orzamentaria de mais de 1,9 billóns de euros para toda a duración do 7º PM.

PROGRAMAS DE TRABALLO: Ao igual que ocorre en todos os temas do programa de "Cooperación", os programas de traballo para o tema "Alimentación, Agricultura e Pesca, e Biotecnoloxía", serán publicados anualmente. Cada programa de traballo anual terá varias convocatorias que poderán incluír distintos temas. O programa de traballo é un documento anual que estará identificado baixo a referencia: 7º FP-KBBE-ano-número. A referencia á KBBE é para salientar o obxectivo do tema a desenvolver da Bio-Economía Baseada no Coñecemento. O ano é o ano do programa de traballo e o número é o da convocatoria. Ademais, aqueles temas para as convocatorias ERA-net terán unha identificación separada 7º FP-ERANET-ano-RTD.

ACTIVIDADES SUBVENCIONADAS: O KBBE está dirixido a cubrir as seguintes actividades:

- Crecemento da demanda de alimentos mais seguros, mais saudables e de mais alta calidade.
- Uso sostible e produción de bio-recursos renovables.
- Aumento do risco de enfermidades epizoóticas e zoonóticas.
- Sustentabilidade e seguridade da produción da agricultura, acuicultura e pesca.
- Aumento da demanda de alimentos de alta calidade, tendo en conta o benestar animal e os contextos rurais e das costas, e resposta a dietas especificas dos consumidores.

VI PLAN NACIONAL DE I+D+I (2008-2011)

Os plans nacionais de I+D+I téñense estruturado, tradicionalmente, sobre o eixo temático: sobre as áreas científico-técnicas e sobre programas nacionais, a maioría deles de carácter temático, que condicionaron o modelo e o deseño das políticas e os programas de axudas.

O VI Plan de I+D+I pon en primeiro plano os instrumentos, agrupados en liñas ou eixes, para que os actores e axentes do SECYT interioricen os obxectivos colectivos, a través dos obxectivos estratéxicos e operativos, e desenvolvan a súa contribución aos mesmos.

O VI Plan Nacional (2008-2011) potencia as actuacións ou programas que integran, na súa xestión, diversos tipos de instrumentos para reforzar os impactos, para favorecer a contribución dos actores aos obxectivos do Plan, simplificar a xestión mellorando a súa eficacia e apancar máis recursos privados.

O VI Plan ten deseñado os instrumentos e os programas de forma que permitan a participación de todo tipo de actores beneficiarios, avanzando cara á universalidade dos instrumentos con relación aos actores do sistema, aínda que a intensidade de participación quede modulada por la adecuación dos instrumentos aos obxectivos de cada actor e pola súa eficacia na contribución aos resultados xerais que se perseguen, así como á identificación das súas necesidades.

Para facer fronte á crecente complexidade do sistema, o Plan Nacional de I+D+I 2008-2011 avanza cara á delegación e o protagonismo nos actores, especialmente de organizacións e institucións, e aposta por reducir a tutela "ex ante" e aumentar o control de resultados, que debe ir acompañado dunha multiplicación de entidades colaboradoras.

O VI Plan Nacional presenta actuacións destinadas a fortalecer as institucións e organizacións que, acompañadas dun aumento da responsabilidade, da avaliación e a rendición de contas, poidan contribuír ao aumento da competencia polos recursos sobre a base da excelencia e o mérito.

ESTRUCTURA DO VI PLAN NACIONAL

O Plan Nacional de I+D+I 2008-2011 estructurase en catro áreas diferenciadas:

- AREA 1. Xeración de coñecementos e de capacidades científicas e tecnolóxicas
- AREA 2. Fomento da cooperación en I+D
- AREA 3. Desenvolvemento e innovación tecnolóxica sectorial
- AREA 4. Acciones estratéxicas

ACTUACIÓNS PREVISTAS NO VI PLAN en relación coa Ciencia e Tecnoloxía da CARNE

A. Área 3. Desenvolvemento e innovación tecnolóxica sectorial.

Ten como obxectivo poñer a disposición dos sectores industriais os instrumentos e programas necesarios para levar adiante as súas actividades de desenvolvemento e innovación tecnolóxica.

Se focaliza en instrumentos relacionados coas actividades de I+D aplicada e orientada, fundamentalmente, de índole finalista en base a demanda, con escenarios a corto e/o medio pazo e con liñas prioritarias definidas en función dos intereses do país, de forma conxunta coas actuacións ligadas á innovación de produtos ou procesos.

Aborda as actuacións de desenvolvemento e innovación orientada á competitividade empresarial e a resolver os problemas dos sectores identificados.

Estas actividades de carácter sectorial deben apoiar ó desenvolvemento dunha política sectorial determinada aplicando un conxunto de tecnoloxías á unha finalidade prefixada que estimule o proceso de innovación nese sector.

A área está enfocada á consecución dos seguintes obxectivos xerais do Plan Nacional:

- Promover un tecido empresarial altamente competitivo
- Desenvolver unha política integral de ciencia, tecnoloxía e innovación;
- A implicación dos ámbitos rexionais no sistema de ciencia e tecnoloxía
- Conseguir un entorno favorable á inversión en I+D+I

Os sectores identificados son:

1. *Alimentación, agricultura e pesca*
2. Medio Ambiente e econinnovación
3. Enerxía
4. Seguridade e defensa

(continúa na páxina seguinte)

VI PLAN NACIONAL DE I+D+I (2008-2011)

5. Construción, ordenación do territorio e patrimonio cultural
6. Turismo
7. Aeroespacial
8. Transporte e infraestruturas
9. Sectores industriais
10. Farmacéutico

Ámbito cuberto polo sector da Alimentación, Agricultura e Pesca.

Tratará temas relacionados coa Agricultura, a Gandaría, o sector Forestal, a Acuicultura, a Pesca, e a Alimentación, con aspectos como a sustentabilidade do sector primario e alimentario, a diversificación dos recursos, as tecnoloxías de transformación, o medio ambiente, o mantemento das zonas rurais, os factores socioeconómicos e a biotecnoloxía.

O desenvolvemento e actualización de cada sector identificado (no que se refire aos seus obxectivos, estrutura e liñas prioritarias temáticas e interrelación) será obxecto do programa de traballo anual do propio Plan Nacional.

B. Acción Estratéxica de Biotecnoloxía.

As accións estratéxicas corresponden a sectores ou tecnoloxías de carácter horizontal, para o cal poranse en xogo todos os instrumentos dispoñibles nas outras áreas; pretenden dar cobertura ás máis decididas apostas do Goberno en materia de I+D+I, con un concepto integral no que se poñan en valor as investigacións realizadas, así como a súa transformación en procesos, produtos e servizos para a sociedade.

Obxectivo xeral: Potenciar a participación española no desenvolvemento dunha Bio-Economía baseada no Coñecemento que mellore a competitividade das nosas empresas nos sectores da saúde, agroalimentarios, industriais e que protexan e melloren o medio ambiente.

Ámbito temático da Acción Estratéxica:

Liña 1 Biotecnoloxía para a saúde.
Liña 2 *Biotecnoloxía agraria e alimentaria*.
Liña 3 Biotecnoloxía industrial.
Liña 4 Bioenerxía e desenvolvemento de biocombustibles.
Liña 5 Biotecnoloxía ambiental.
Liña 6 Bioloxía de Sistemas, Bioloxía Sintética e Nanobiotecnoloxía.
Liña transversal, encamiñada á xeración de ferramentas e métodos que poidan aplicarse nunha ampla gama de obxectivos temáticos.

Obxectivos a alcanzar na Acción Estratéxica:

1.- Apoiar o crecemento e consolidación do sector empresarial.
2.- Impulsar a innovación no sector privado.
3.- Reforzar a cooperación público-privada e a excelencia científica.
4.- Aumentar a porcentaxe dos fondos do VII Programa Marco en Biotecnoloxía.
5.- Fortalecer o impacto social da Biotecnoloxía.

Relación con outros sectores:

Alimentación, agricultura e pesca.
Enerxía.
Medio Ambiente e econinnovación.
Saúde.
Enerxía e cambio climático.
Telecomunicacións e sociedade da información..
Nanociencia e nanotecnoloxía.
Novos materiais e novos procesos industriais.

PLAN GALEGO DE INVESTIGACIÓN, DESENVOLVEMENTO E INNOVACIÓN TECNOLÓXICA (2006-2010)

Debido a que o Plan Galego de I+D+IT non está estruturado en torno a sectores, senón en torno a tecnoloxías, non hai una referencia directa no Plan aos sectores relacionados coa Ciencia e tecnoloxía da carne.

Sen embargo, dado que o propio Plan establece que a planificación da investigación debe ter en conta as políticas industriais da Comunidade Autónoma, na medida en que as empresas serán as principais responsábeis de converter a I+D+I en innovación, cobran un peso importante os Programas Sectoriais, que favorecen a investigación aplicada que poida ser transferíbel aos principais sectores da economía galega.

Os programas Sectoriais do Plan son seis e están dirixidos ás seguintes tecnoloxías sectoriais: Medio rural, Medio mariño, Recursos enerxéticos e mineiros, Medio natural e desenvolvemento sostíbel, Biomedicina e ciencias da saúde, Tecnoloxías da alimentación, Tecnoloxías dos materiais e da construción, Deseño e produción industrial, Tecnoloxías da información e as comunicacións, Sociedade da información, Cultura e sociedade e Turismo.

Os Programas son:

1. Investigación aplicada: ten por finalidade apoiar a investigación aplicada nas tecnoloxías sectoriais descritas no sistema público de investigación.

2. PEME: I+D: ten por finalidade continuar co apoio e dinamización do proceso innovador e de I+D+I nas PEME.

3. I+D SUMA: vai destinado aos proxectos de máis impacto desenvolvidos por diversos axentes do sistema, nos que se prima a estratexia articuladora e o compromiso investigador antes referido.

4. Tecnoloxías críticas transversais: debe servir para desenvolver novas capacidades necesarias para o desenvolvemento futuro do sistema de innovación en Galicia e a súa diversificación produtiva.

5. Innovación empresarial: permite pechar o ciclo innovador, propiciando unha óptima xestión deste proceso na empresa e a xeración dun marco propicio que permita que os resultados da I+D+I cheguen ao mercado en forma de novos produtos ou procesos.

6. Proxección exterior do sistema galego de innovación: ten por finalidade mellorar a presenza da ciencia e tecnoloxía galegas na esfera estatal e internacional.

No contexto da estratexia de articulación e vertebración do sistema de innovación que propugna o Plan, nos programas sectoriais dáselles pulo a dous instrumentos fundamentais: as plataformas tecnolóxicas e as accións estratéxicas.

Ambos os dous instrumentos teñen particular relevancia no desenvolvemento dos programas de I+D SUMA e tecnoloxías críticas transversais. En concreto, as accións estratéxicas promoven a agrupación de recursos financeiros en torno a un proxecto ou obxectivo de gran dimensión –en termos de tempo, orzamento ou axentes participantes–, de xeito que a disposición de recursos non limite a consecución dos obxectivos.

ACTUACIÓNS PREVISTAS no PLAN GALEGO I+D+IT en relación coa ciencia e tecnoloxía da CARNE

As accións de I+D relacionadas coa Ciencia e Tecnoloxía da Carne están contempladas no:

- Programa de Tecnoloxías Críticas Transversais.
- Programa Sectorial de Tecnoloxías da Alimentación.
- Tecnoloxías críticas detectadas no PROSIGA.

A. Programa de Tecnoloxías Críticas Transversais.

O obxectivo deste programa é propiciar un marco idóneo de orientación e concentración das capacidades e recursos do sistema para o desenvolvemento da capacidade científica-tecnolóxica en torno a tecnoloxías estratéxicas para Galicia.

Fomenta a capacidade de innovación das empresas mediante actuacións transversais que doten de competencias tecnoloxías específicas e que xeren vantaxes competitivas diferenciais nos distintos sectores económicos. Por iso, debe elaborarse unha estratexia tecnolóxica que concentre esforzos na excelencia tecnolóxica e o apoio concreto a proxectos empresariais nos ámbitos emerxentes do coñecemento, que sexan fundamentais en particular para a competitividade dos sectores estratéxicos e, en xeral, para a competitividade global a medio prazo no conxunto dos sectores produtivos.

O Programa articulase definindo e priorizando a súa actividade, de acordo coas seguintes estratexias complementarias:

(continúa na páxina seguinte)

PLAN GALEGO DE INVESTIGACIÓN, DESENVOLVEMENTO E INNOVACIÓN TECNOLÓXICA (2006-2010)

- Crear tecido en torno a un ámbito ou campo científico-tecnolóxico estratéxico: investindo en formación de persoal, dotación de infraestruturas, posta en marcha de proxectos, etc.
- Desenvolvemento de "solucións" tecnolóxicas: reorientando capacidades investigadoras existentes en torno ao desenvolvemento dunha tecnoloxía estratéxica para Galicia.

É un Programa que, aliñado sobre ámbitos tecnolóxicos de futuro, dará cabida a accións estratéxicas que lles darán resposta ás necesidades específicas (consellerías, sectores, ámbitos científicos de excelencia...). Ao mesmo tempo, debe ser un programa dinámico que terá que evolucionar ao longo da vixencia do Plan, na medida en que os ámbitos de actuación vaian mudando.

En concreto, sublíñanse catro ámbitos sobre os que se debe actuar:

- Biotecnoloxía.
- Nanotecnoloxía.
- Tecnoloxías da información e as comunicacións (tic).
- Tecnoloxías enerxéticas sostíbeis.

Dos catro ámbitos o de Biotecnoloxía ten unha relación estreita coa Ciencia e Tecnoloxía da Carne, xa que esta área de actuación ten por finalidade apoiar actuacións que favorezan a súa aplicación tanto nos sectores primarios (agricultura, gandaría, recursos mariños) como en sectores industriais (alimentación, ambiente, farmacia), como no sector sanitario (farmacoloxía, bioloxía molecular, medicina clínica...) mediante proxectos que desenvolvan tecnoloxías baseadas na utilización da xenómica e a proteómica para a resolución de problemas neses sectores. Todo isto encadrado nas liñas temáticas de biotecnoloxía de microorganismos e bioprocesos, biotecnoloxía de plantas, biotecnoloxía animal e humana, biotecnoloxía ambiental e desenvolvementos tecnolóxicos, nos campos da xenómica e proteómica. A biotecnoloxía enmárcase xa na era da posxenómica, caracterizada pola aplicación de metodoloxías de alto rendemento como as tecnoloxías da xenómica, proteómica e bioinformática.

B. Programa Sectorial de Tecnoloxías da Alimentación (TAL).

O obxectivo deste programa é favorecer o desenvolvemento do sector galego da alimentación, utilizando a I+D+I como vía para impulsar a investigación, a transferencia de tecnoloxía e a innovación nas empresas que permita o aproveitamento da gran diversidade agrícola, gandeira, pesqueira e acuícola galega. Ademais, preténdese xerar unha oferta variada e competitiva de produtos de gran calidade, que lles dea resposta ás demandas da sociedade actual, relacionadas coa calidade, saúde e seguridade, ao longo de toda a cadea de produción, e que ao mesmo tempo permita o desenvolvemento do medio rural, costeiro e que potencie a competitividade das empresas alimentarias, para acadar unha maior dimensión internacional. Con carácter xeral, son de interese os proxectos que teñan como finalidade a diversificación e diferenciación na oferta de produtos de calidade, seguros e saudábeis, novas formas de presentación, a caracterización e viabilidade de novas materias primas, a produción de alimentos e aditivos, a automatización e robotización de procesos de produción e o desenvolvemento de novos sistemas de envasado, coma os envases activos. Co fin de asegurar a calidade dos produtos que chegan ao consumidor, é necesario facer un seguimento dos produtos, establecendo a orixe das materias primas e aditivos, a detección de posíbeis contaminacións presentes nas materias primas, durante o procesamento e nos produtos finais ata chegar ao consumidor (trazabilidade). Tamén debe facerse fincapé na valorización de subprodutos ou coprodutos, tanto pola redución do impacto ambiental das empresas, como pola indubidábel fonte de valor engadido que poden supor. Merecen atención os proxectos relacionados con produtos de especial presenza en Galicia como as conservas e outros transformados de produtos do mar, o leite e os seus derivados, o viño, a carne e tamén outros produtos de alto potencial como as castañas ou os cogomelos, grelos, etc.

C. Tecnoloxías críticas detectadas no PROSIGA:

O Proxecto Análise prospectiva de tendencias científico-tecnolóxicas relevantes para Galicia (PROSIGA) que foi realizado pola Dirección Xeral de I+D no ano 2004 e que está referido no Anexo II do Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnolóxica contempla dentro das Tecnoloxías relacionadas coas Tecnoloxías da Alimentación:

- Procesos de conservación e transformación na industria de alimentos.
- Deseño de novos produtos nutricionais e/ou funcionais adaptados a necesidades nutricionais específicas.
- Calidade e seguridade alimentaria.
- Tecnoloxías de nutrición.

Do estudio destes programas extráense as seguintes conclusións:

- Todos os programas de apoio ás actividades de I+D+I dirixidos á Ciencia e Tecnoloxía da Carne están dentro de programas máis xerais baixo o nome de Tecnoloxías da Alimentación ou aínda mais amplos como os chamados Alimentación, agricultura e pesca, biotecnoloxía.
- As empresas poden acometer proxectos de cooperación, comercialización, estudos de mercado e modernización tecnolóxica relacionados coas actividades da carne en practicamente todos os programas rexionais, nacionais e europeos sempre que estas actividades estean directamente relacionadas cos obxectivos de construír unha Europa do Coñecemento baseada na Bio-Economía, potenciar as infraestruturas de investigación, a investigación en beneficio das PEME e o potencial de investigación das rexións europeas (Rexións do Coñecemento), así como estimular o pleno despregue do potencial de investigación e construír unha sociedade do coñecemento eficaz.

A continuación, preséntanse algunhas axudas por parte da Consellería Medio Rural da Xunta de Galicia (ver Táboa 2.4.1) e do Programa LEADER 2007-2013 (ver Táboa 2.4.2).

Táboa 2.4.1
Axudas da Consellería de Medio Rural relacionadas coa industria cárnica

AXUDAS DA CONSELLERÍA DE MEDIO RURAL DA XUNTA DE GALICIA
Axudas para o fomento e mellora do cabalo de pura raza galega (Orde do 27 de Xuño de 2008)
Establece as bases polas que se rexerá a concesión das axudas da Consellería do Medio Rural para o fomento e mellora do cabalo de pura raza galega, en réxime de concorrencia competitiva.
Axudas para o fomento e o desenvolvemento do sector equino (Orde do 13 de maio de 2008)
Aproba as bases polas que se rexerá a concesión de axudas da Consellería do Medio Rural, en concorrencia competitiva, para o fomento e desenvolvemento do sector equino na Comunidade Autónoma de Galiza.
Axudas para a reposición das reses sacrificadas para a erradicación de enfermidades animais (Orde do 11 de Marzo de 2008)
Establécense axudas aos titulares de explotacións de gando bovino, ovino e cabrún para a compra de animais da citada especie que teña por obxecto a reposición de efectivos naquelas explotacións en que se ordene o sacrificio de animais das especies bovina, ovina é cabrúa existentes nela, tras a realización do diagnóstico dunha das enfermidades sometidas a un programa oficial de erradicación.
Indemnizacións por sacrificio obrigatorio de gando nos programas de control de enfermidades (Orde do 22 de xaneiro de 2008)
Establece as bases reguladoras para a concesión das indemnizacións ás que teñen dereito os titulares de animais e /ou produtos sacrificados e/ou destruídos por motivo de erradicación de enfermidades animais, no ano 2008.

AXUDAS DA CONSELLERÍA DE MEDIO RURAL DA XUNTA DE GALICIA
Axudas destinadas á implantación de sistemas de autocontrol nos mercados de gando (Orde do 13 de maio de 2008)
Establece as bases reguladoras das axudas destinadas á implantación de sistemas de autocontrol nos mercados de gando da Comunidade Autónoma de Galiza.
Organización de eventos destinados á conservación, mellora e fomento da gandaría (Orde do 13 de maio de 2008)
Organización de competicións, exhibicións e feiras para a conservación, mellora e fomento da gandaría en Galiza.
Axudas ás agrupacións de produtores nos sectores ovino e cabrún (Orde do 30 de abril de 2008)
Modernizar e mellorar a eficacia dos sistemas produtivos e as calidades dos produtos do sector ovino e cabrún, e optimizar a utilización das oportunidades e recursos dispoñibles mediante o apoio ás agrupacións de produtores.
Fomento dos sistemas de produción das razas gandeiras autóctonas en réximes extensivos (Orde do 18 de abril de 2008)
Fomenta modos de produción gandeira ligados á terra e ao emprego de razas autóctonas mediante o establecemento de axudas ás explotacións que conten con base territorial suficiente, subscriban un compromiso coas administracións públicas que asegure a súa reorientación cara ás ditas formas de produción e cumpran os requisitos previstos nesta disposición.
Fomento das razas autóctonas galegas de protección especial en perigo de extinción (Orde do 24 de marzo de 2008)
Aproba as bases polas que se rexerá a concesión de axudas da Consellería do Medio Rural para o fomento das razas autóctonas galegas de protección especial ou en perigo de extinción en Galiza.
Programa de selección xenética para a resistencia ás encefalopatías esponxiformes en ovino (Orde do 11 de marzo de 2008)
Establece as bases reguladoras das axudas encamiñadas ao desenvolvemento do programa de selección xenética para a resistencia ás encefalopatías esponxiformes transmisibles en ovino no ámbito de Galiza e convocalas para o ano 2008.
Axudas para a conservación e o fomento dos recursos zooxenéticos autóctonos de Galiza (Orde do 7 de marzo de 2008)
Ten os seguintes fins como obxecto: A preservación, conservación e utilización dos recursos xenéticos animais tanto in situ como ex situ. Fomento e inclusión de producións agropecuarias autóctonas en sistemas de produción de calidade compatibles co ambiente. Mellorar a conservación e a utilización dos recursos xenéticos animais de Galiza sobre o noso territorio. Incremento dos ingresos no medio rural, mediante o desenvolvemento e establecemento de produtos agrarios cun maior valor engadido. Establecer incentivos para o mantemento da poboación no medio rural. Satisfacer a crecente demanda social de conservación ambiental.
Axudas para explotacións cunícolas e porcinas destinadas a programas de prevención sanitaria (Orde do 28 de decembro de 2007)
Establece as bases para a concesión das axudas excepcionais que en réxime de concorrencia competitiva se lles poderán conceder aos titulares de explotacións porcinas ou cunícolas galegas para sufragar gastos realizados en determinadas actuacións de prevención sanitaria nas súas explotacións, e se convocan para o ano 2008.
Convocadas as axudas ás agrupacións de defensa sanitaria gandeiras (ADSG) (Orde do 28 de Decembro de 2007)
Regula as axudas á realización de programas de planificación zoosanitaria polas entidades recoñecidas pola Consellería do Medio Rural como agrupacións de defensa sanitaria gandeiras (ADSG) e convoca estas axudas para o ano 2008, en concorrencia competitiva con pro rateo.

Fonte: elaboración propia a partir da Consellería de Medio Rural. Xunta de Galicia

Táboa 2.4.2
Axudas do Programa LEADER Galicia 2007-2013

AXUDAS DO PROGRAMA LEADER 2007-2013
411.- Dinamización do sector agrario e forestal
a. Investimentos no sector agrario. Proxectos de investimento en explotacións agrarias, coa finalidade de mellorar o seu rendemento global, nos seguintes supostos: i. de novas técnicas de produción que non teñan presenza no sector. ii. Recuperación de variedades tradicionais. iii. Apoio a novas producións. iv. Producións extensivas en áreas ambientalmente sensíbeis. v. Mellorar a eficiencia enerxética das explotacións. vi. Aplicación das TICs nas explotacións. b. Cooperación para desenvolver novos produtos, procesos e tecnoloxías nos sectores agrario, alimentario e forestal.
412.- Mellora medioambiental e do contorno rural
a. Investimentos non produtivos en explotacións agrarias.
413.- Diversifiación da economía rural e mellora da calidade de vida
a. Diversificación das explotacións agrarias cara actividades non agrarias. b. Creación, ampliación, modernización e/ou traslado de PEMES, en sectores da economía diferentes ao da produción agraria primaria. d. Servizos básicos para a economía e a poboación rural. e. Renovación e desenvolvemento de poboacións rurais e conservación e mellora do patrimonio rural.

A **Unión Europea** co obxectivo de promover e protexer os produtos agrícolas e alimentarios ten tres sistemas lexislativos vixentes: Denominación de Orixe Protexida, Indicación Xeográfica Protexida e Especialidade Tradicional Garantida.

- **Denominación de Orixe Protexida (DOP)** designa o produto que se produce, transforma e elabora nunha zona xeográfica determinada, cuns coñecementos específicos recoñecidos e comprobados. Regulamento (CEE) nº 2081/92.
- **Indicación Xeográfica Protexida (IGP)** designa o produto cuxo vínculo co medio xeográfico sigue presente nalgunha das etapas da produción, da transformación ou da elaboración. Regulamento (CEE) nº 2081/92.
- **Certificación Especialidade Tradicional Garantida (ETG)** que ten por obxecto resaltar a composición tradicional do produto ou o modo de produción tradicional, sen facer referencia á orixe. Regulamento (CEE) nº 2082/92

Hai que engadir tamén, que a **Agricultura Ecolóxica** tamén se rexe por un sistema lexislativo que establece modos de produción moi esixentes e que, practicamente prohibe o emprego de produtos de síntese. Regulamento (CEE) nº 2092/91.

Actualmente, a nivel europeo existen 110 identificacións de produtos de carne fresca e 88 de produtos a base de carne (ver anexo E – Táboa E.9).

A nivel **español** existen actualmente 26 produtos catalogados como Indicacións Xeográficas Protexidas e como Denominación de Orixe relacionados con produtos cárnicos (ver Táboa 2.4.3).

Táboa 2.4.3
Relación de Indicacións Xeográficas e Denominación de Orixe de produtos cárnicos en España. 2006

PRODUTOS CÁRNICOS	I.X.P e D.O.
CARNES FRESCAS	• I.X.P. Carne de Ávila • I.X.P. Carne de Cantabria • I.X.P. Carne de la Sierra del Guadarrama • I.X.P. Carne de Morucha de Salamanca • I.X.P. Carne de Vacuno del País Vasco • I.X.P. Cordero de Navarra • I.X.P. Cordero Manchego • I.X.P. Lechazo de Castilla y León • I.X.P. Pollo y Capón del Prat • I.X.P. Ternasco de Aragón • I.X.P. Ternera Asturiana • I.X.P. Ternera de Extremadura • I.X.P. Ternera de los Pirineos Catalanes • I.X.P. Ternera de Navarra • I.X.P. Ternera Gallega
EMBUTIDOS	• I.X.P. Botillo del Bierzo • I.X.P. Salchichón de Vic • I.X.P. Sobrasada de Mallorca
XAMÓNS	• D.O.P. Dehesa de Extremadura • D.O.P. Guijuelo • D.O.P. Jamón de Huelva • D.O.P. Jamón de Teruel • I.X.P. Jamón de Trevélez • D.O.P. Los Pedroches
OUTROS PRODUTOS CÁRNICOS	• I.X.P. Cecina de León • I.X.P. Lacón Gallego

Fonte: Subdirección General de Calidad Agroalimentaria y Agricultura Ecológica. Secretaría General del Medio Rural. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino

Máis concretamente, a **nivel galego** existen dous Indicacións Xeográficas Protexidas vixentes (Ternera Gallega e Lacón Gallego) e outras tres en proceso (Botello, Androlla e Chourizo).

Indicación Xeográfica Protexida (I.X.P.) "Ternera Gallega": inclúe unicamente as razas: Rubia Galega, Morenas do Noroeste e os cruces entre si e determinados cruces destas con outras razas. A regulamentación que se aplica é o Regulamento da Denominación Específica Ternera Gallega, aprobado pola Orde da Consellería de Agricultura Gandería e Montes do 3 de novembro de 1994 (DOG 21.11.94), ratificado pola Orde do Ministerio de Agricultura, Pesca e Alimentación (MAPA), do 18 de abril de 1995, (BOE 26.04.95). Está rexistrada como Indicación Xeográfica Protexida polo Regulamento da Unión Europea (RUE) 2400/96, da Comisión, do 17 de decembro de 1996. (DOCE 18.12.96).

Indicación Xeográfica Protexida (I.X.P.) "Lacón Gallego": inclúe lacóns de porcos procedentes das razas Celta, Large White, Landrace, Duroc e os cruzamentos entre si. A regulamentación que se aplica é o Regulamento aprobado por Orde da Consellería de Agricultura, Gandería e Montes do 20 de novembro de 1997 (DOG 17.11.97), e ratificado por Orde do MAPA do 21 de xullo de 1998 (BOE 7.08/98). Está rexistrada como Indicación Xeográfica Protexida polo Regulamento CE 898/2001, da Comisión, do 7 de maio de 2001. (DOCE 08.5.01).

Con respecto á **agricultura ecolóxica**, en Galicia encóntrase o Consello Regulador de Agricultura Ecolóxica (CRAEGA) creado pola Consellería de Agricultura, Gandería e Monte (Orde do 7 de maio de 1997) e regula a produción agrícola ecolóxica e a súa indicación.

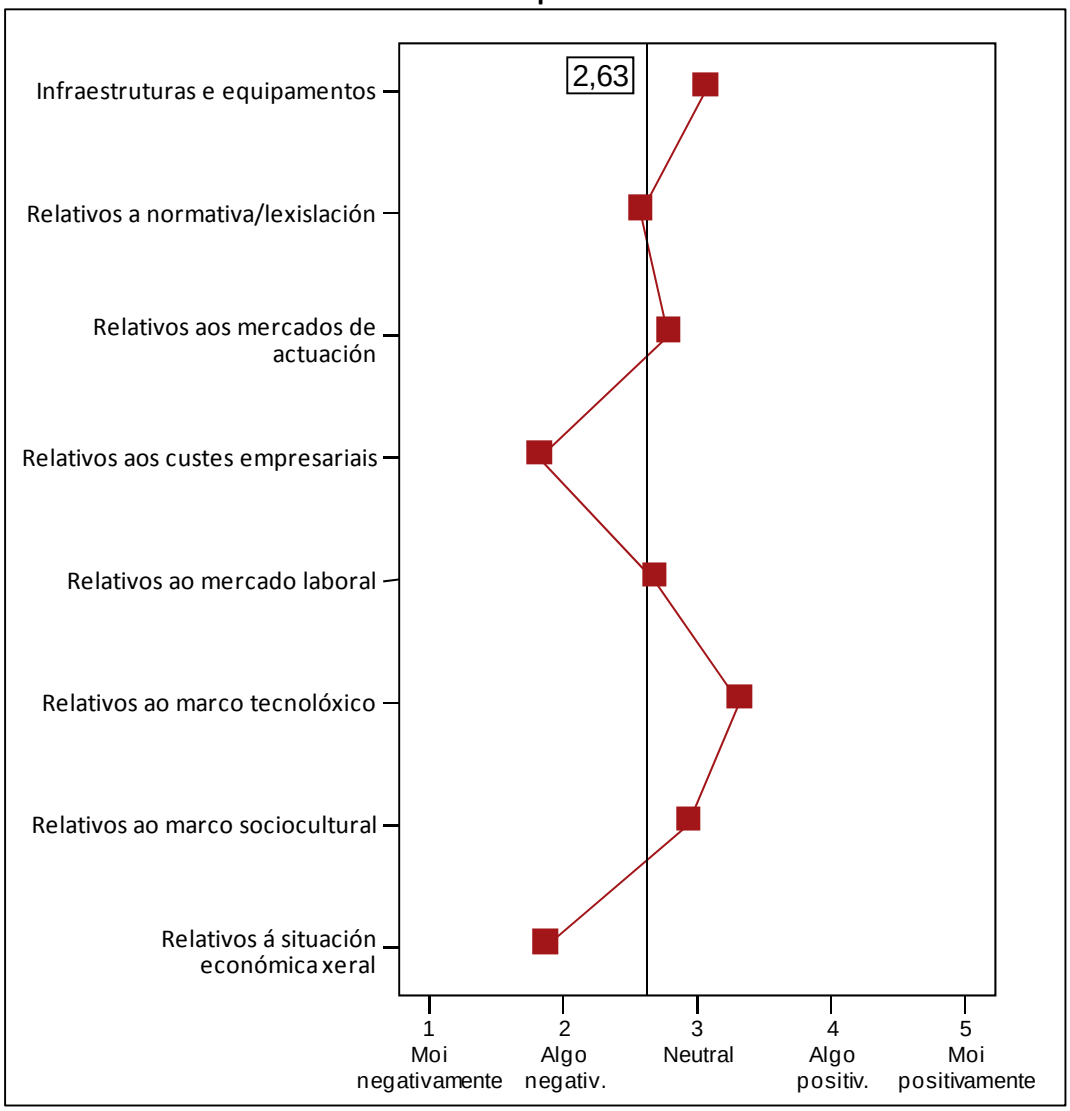
Tamén é de destacar a terminoloxía de **ecocondicionalidade** como o principio que obriga ós agricultores a cumprir coa normativa da UE sobre o medio ambiente, seguridade dos alimentos, fitosanidade, zoosanidade e benestar dos animais como condición para recibir as subvencions agrícolas.

Existe tamén a **Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN)** que é un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad y Consumo, creado no ano 2001 para garantir alimentos seguros e saudables, fomentar la información, educación e promoción da saúde no ámbito da nutrición. A AESAN establece un novo **marco legal de hixiene** dos produtos de orixe animal, e concretamente no caso da carne e produtos cárnicos, dentro do marco comunitario.

2.5.- Visión dende as empresas dos principais aspectos do contorno xeral.

Este último epígrafe da análise dos aspectos xerais do contorno da actividade céntrase na visión que teñen as empresas enquisadas dos principais aspectos do contorno xeral. Así, na Figura 2.5.1 recóllese o grado de incidencia dalgúns aspectos do contorno xeral.

Figura 2.5.1
Grado de incidencia de aspectos do contorno xeral



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

En xeral, os empresarios enquisados teñen unha percepción relativamente negativa do efecto do entorno xeral na súa actividade (2,63 sobre 5).

Máis concretamente, os aspectos máis positivos (pero considerados como neutros) refírense ó marco tecnolóxico (3,32), ás infraestruturas e equipamentos (3,07) e ós relativos o marco sociocultural (2,93).

Polo contrario, os aspectos máis negativos comparativamente (cualificados como "algo negativos"), fan referencia á situación económica xeral (1,87) e, especialmente, os relativos ós custes empresariais (1,83).

Destacan as diferenzas de opinión das empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** nos aspectos relativos ó marco sociocultural (3,29) e ós mercados de actuación (3,14), que son respectivamente superiores ás opinións en conxunto (ver anexo G-8.1.).

Hai que ter en conta que as respostas dadas polas empresas enquisadas relativas á situación económica xeral e ó mercado laboral, non recollen a incerteza actual provocada pola crise financeira. Os resultados que se obterían na situación actual serían moito máis negativos.

Os aspectos relativos ós custes empresariais e ós mercados de actuación, tamén incididos pola situación económica actual, engádeselle a problemática da falta de financiamento externo.

Galicia, a pesar de realizar importantes esforzos en materia de I+D+i nos últimos anos, aínda encóntrase moi por debaixo da media española e lonxe de comunidades autónomas como Madrid e Cataluña.

CAPÍTULO 3

A CADEA EMPRESARIAL DA CARNE EN GALICIA

ÍNDICE

3.1.- Visión global da cadea da carne. 98

3.2.- Análise das actividades de produción da carne. 105

3.3.- Análise das actividades de transformación da carne 120

3.4.- Análise das actividades de comercialización da carne. 141

3.5.- Análise do comercio exterior das actividades de transformación da carne. 146

3.6.- Visión dende as empresas dos principais aspectos do contorno específico. 158

Neste capítulo analízase a **cadea empresarial da carne**, centrándose nos tres grupos de actividades principais que a compoñen: **produción, transformación e comercialización**, así coma unha **análise do comercio exterior** das actividades de transformación. O capítulo complétase cunha **visión dende as empresas** dos principais aspectos do contorno específico.

A estrutura do capítulo recóllese na Figura 3.1.1.

Figura 3.1.1
Estrutura do capítulo

3.1. VISIÓN GLOBAL	-Indicadores da industria cárnica - A cadea empresarial da carne - Mapa de localización das empresas - Circuíto da carne
3.2. PRODUCIÓN	- Explotacións gandeiras - Censos gandeiros (cabezas de gando) da UE e España (bovino, ovino, caprino, porcino) - Cooperativas de produción gandeira - D.O. e I.X.P.
3.3. TRANSFORMACIÓN	- Empresas da industria cárnica - Sacrificios de cabezas de gando de España (bovino, ovino, caprino, porcino, equino, avícola) - Produción de carne (bovino, ovino, caprino, porcino, equino, avícola) - Cooperativas de produción cárnica - Produtos cárnicos transformados - D.O. e I.X.P.
3.4. COMERCIALIZACIÓN	- Cota de mercado - Estrutura das vendas - Consumo de carne - D.O. e I.X.P.
3.5. COMERCIO EXTERIOR	-Importación e exportacións (España e Galicia) - Balanza comercial e taxa de cobertura
3.6. VISIÓN DAS EMPRESAS	Visión dende as empresas dos principais aspectos

Fonte: elaboración propia

3.1.- Visión global da cadea da carne.

Antes de comezar pola análise de cada unha das actividades principais da cadea da carne é preciso centrar o capítulo e recoller unha visión xeral da industria alimentaria concretando a representatividade da industria cárnica, e facendo unha comparación fundamentalmente a nivel español e galego.

Partindo do que representa a industria cárnica a nivel español dentro da industria alimentaria, obsérvase na Táboa 3.1.1 que en canto o **número de empresas e establecementos**, a industria cárnica supón aproximadamente un 14% da industria alimentaria española detectando tamén un certo descenso dende o ano 2005 ó 2006.

Táboa 3.1.1
Evolución do número de empresas e de establecementos. España

	Empresas			Establecementos		
	2005	2006	Var 06/05	2005	2006	Var 06/05
Industria cárnica	4.469	4.414	–1,23	5.103	5.075	–0,55
Industria alimentaria	31.847	31.492	–1,11	36.229	35.999	–0,63
% I. cárnica s/ I. alimentaria	14,03%	14,01%		14,08%	14,09%	

Fonte: Directorio Central de Empresas do INE

Na Táboa 3.1.2 recóllese **algúns indicadores** da industria cárnica e industria alimentaria española do ano 2006.

Táboa 3.1.2
Indicadores da industria cárnica e industria alimentaria española, 2006

Indicadores	Industria cárnica	Industria alimentaria	% .I cárnica s/I. Alim.
Ventas netas produto (miles de €)	15.904.666	78.726.018	20,20%
Gasto materias primas (miles de €)	10.542.627	44.221.411	23,84%
Persoas ocupadas (número)	85.624	382.171	22,40%
Gastos de persoal (miles de €)	2.043.458	10.147.649	20,14%
Invers. activos materiais (miles de €)	568.041	4.205.549	13,51%
Valor engadido (miles de €)	3.358.205	18.698.352	17,96%
Destino xeográfico das ventas (*)			
-Mercado Interior (miles de€)	14.074.225	64.102.112	21,96%
-Comunidade Europea (miles de€)	1.581.820	8.270.742	19,13%
-Resto do Mundo (miles de€)	251.586	2.798.708	8,99%
Resultados financeiros (*) (miles de €)	–62.683	–315.226	19,88%
Adquisición activos materiais			
-Mellora e produción propia (miles de €)	579.210	5.039.963	11,49%
-Mediante leasing (miles de €)	53.477	206.817	25,86%

(*) Datos correspondentes a empresas con 20 o máis ocupados.
Fonte: Encuesta Industrial Anual de Empresas do INE

Comparando algúns indicadores da industria cárnica e alimentaria de España e Galicia, obsérvase na Táboa 3.1.3 que o peso da industria cárnica de Galicia no total da industria cárnica de España sitúase entre o 4% e 5%.

En xeral, tódolos indicadores galegos analizados da industria cárnica teñen un peso menor que o total de España a excepción das inversións en activos materiais no que o peso da industria cárnica galega sobre a industria alimentaria é do 18,30% mentres que no caso de España é do 13,51%.

Táboa 3.1.3
Principais indicadores da industria cárnica e industria alimentaria. España e Galicia, 2006

			Industrias Cárnicas	Total Ind. Alimentaria
Nº PERSONAS OCUPADAS	España	Núm.	85.624	382.170
		% s/ I.Alim.	22,40%	100,00%
	Galicia	Núm.	4.162	28.867
		% s/ I.Alim.	14,42%	100,00%
	Galicia/España		4,86%	7,55%
VENTAS DE PRODUTO	España	Miles de €	15.904.666	78.726.018
		% s/ I.Alim.	20,20%	100,00%
	Galicia	Miles de €	899.053	5.668.421
		% s/ I.Alim.	15,86%	100,00%
	Galicia/España		5,65%	7,20%
CONSUMO MATERIAS PRIMAS	España	Miles de €	10.542.627	44.221.410
		% s/ I.Alim.	23,84%	100,00%
	Galicia	Miles de €	489.592	3.250.811
		% s/ I.Alim.	15,06%	100,00%
	Galicia/España		4,64%	7,35%
INVERSIONES ACTIVOS MATERIAIS	España	Miles de €	568.041	4.205.549
		% s/ I.Alim.	13,51%	100,00%
	Galicia	Miles de €	32.185	175.854
		% s/ I.Alim.	18,30%	100,00%
	Galicia/España		5,67%	4,18%

Fonte: elaboración propia a partir de datos da S.G. de Industrias, Innovación y Comercialización Agroalimentarial. D.G. de Industria Agroalimentaria y Alimentación do MAPA

Outro dos indicadores analizados é o **consumo das materias primas da industria cárnica**. Na Táboa 3.1.4 recóllese o total español de consumos de materias primas e por comunidades autónomas. Cataluña e Castilla y León son as comunidades autónomas cos maiores consumos seguidos de Andalucía e Comunidad Valenciana. Galicia sitúase por debaixo da media de España.

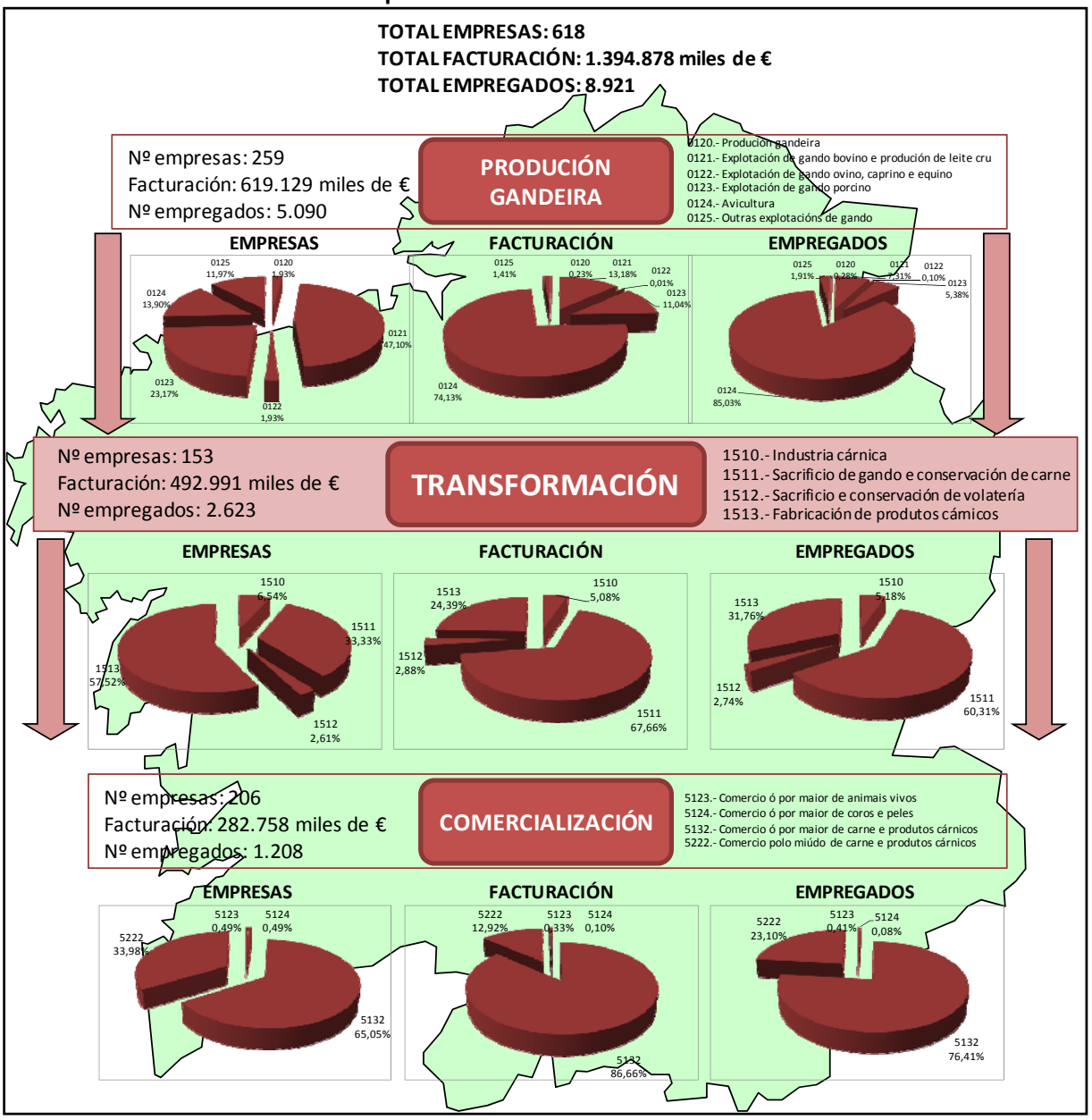
Táboa 3.1.4
Consumo de materias primas da industria cárnica por comunidades autónomas (2005)

CC.AA.	Miles de €	% s/total
Andalucía	914.158	8,65%
Aragón	429.664	4,07%
Asturias	90.939	0,86%
Islas Baleares	41.743	0,39%
Islas Canarias	39.751	0,38%
Cantabria	18.685	0,18%
Castilla-La Mancha	855.169	8,09%
Castilla y León	1.491.241	14,11%
Cataluña	3.701.520	35,02%
Extremadura	246.295	2,33%
Galicia	*422.251*	*4,00%*
Madrid	553.139	5,23%
Murcia	345.435	3,27%
Navarra	232.378	2,20%
La Rioja	124.654	1,18%
Comunidad Valenciana	894.462	8,46%
País Vasco	167.786	1,59%
Total España	**10.569.270**	**100,00%**

Fonte: elaboración propia a partir de datos de EUROCARNE

Na Figura 3.1.1 e tal como xa se viu no capítulo 1, segundo a fonte de datos SABI, a nivel galego as actividades que engloba a **produción gandeira** son as que teñen **maiores pesos** tanto en número de empresas (41,90 %) como en facturación (44,38 %) ou número de empregados (57,05 %). Hai que ter en conta que nos totais de produción non se inclúen os datos das cooperativas, autónomos nin explotacións gandeiras sen forma xurídica.

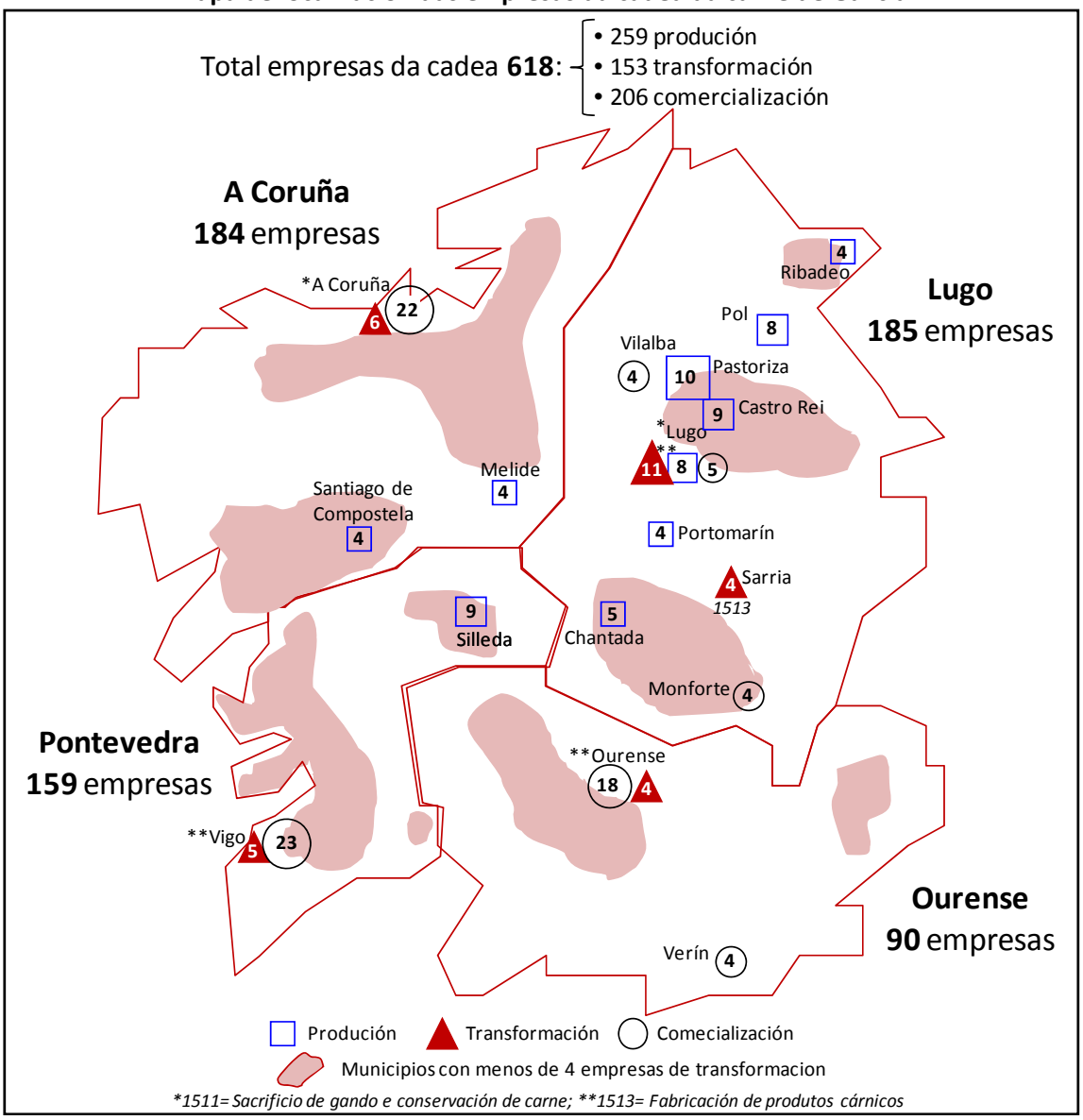
Figura 3.1.1
A cadea empresarial da carne de Galicia. Datos 2006



Fonte: elaboración propia a partir de datos SABI

Da mesma forma, na Figura 3.1.2 móstrase de novo o mapa de localización das empresas da cadea da carne de Galicia. O 60% das empresas concéntranse nas provincias de A Coruña e Lugo. Resaltar, de novo, que nas actividades de produción non se inclúen os datos das cooperativas, autónomos nin explotacións gandeiras sen forma xurídica.

Figura 3.1.2
Mapa de localización das empresas da cadea da carne de Galicia



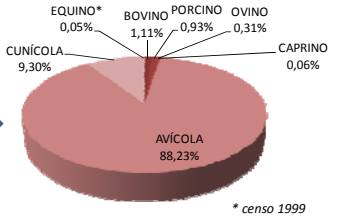
Fonte: elaboración propia a partir de datos SABI

Na Figura 3.1.3 recóllese **as grandes cifras relativas á cadea da carne en Galicia**.

Figura 3.1.3
Grandes cifras da cadea da carne en Galicia*

PRODUCIÓN

CENSO ANIMAIS (2007): 88.141.163 cabezas → % s/España: 10,77%



IMPORTACIÓNS (2007)
3.613.002 animais vivos
10.385.227 €

EXPORTACIÓNS (2007)
7.661.762 animais vivos
50.922.281 €

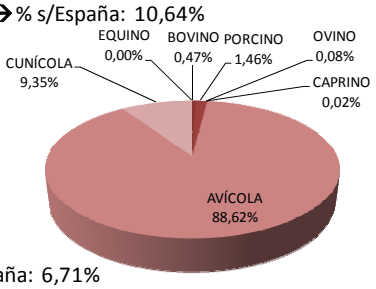
** censo 1999*

1ª TRANSFORMACIÓN

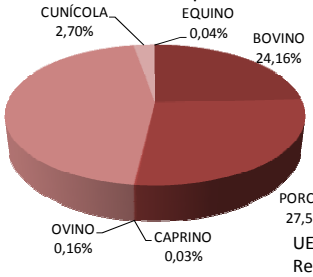
CABEZAS SACRIFICADAS (2007): 87.752.623 cabezas → % s/España: 10,64%

68 MATADOIROS en GALICIA (2007)
41 bovino, 42 porcino, 31 ovino, 32 caprino
14 aves, 1 aves palmípedas, 2 coellos
5 aves de cría

125 SALAS DE DESPECE en GALICIA (2007)
100 carnes roxas
21 aves, 1 coellos, 2 aves de caza de cría



PESO CARNE CANAL (2007):
391.314 toneladas (peso canal) → % s/España: 6,71%
663.961.140€ aprox.



ENTRADAS A GALICIA (2007)
UE e resto do mundo 10.334 tn → 14.292.093 €
Resto de España: 21.185 tn → 64.693.000€ aprox.

SAIDAS DE GALICIA (2007)
UE e resto do mundo: 89.274 tn → 169.540.740€
Resto de España: 137.084 tn → 171.737.022 € aprox.

2ª TRANSFORMACIÓN

ENRADAS A GALICIA (2007)
UE e resto do mundo: 633 tn → 1.970.267€
Resto de España: 192.405 tn → 958.037.000€ aprox.

PRODUTOS CÁRNICOS ELABORADOS (2007)
266.236 toneladas aprox.
784.138.775€

SAÍDAS DE GALICIA (2007)
UE e resto do mundo: 2.718,16 tn → 2.831.116€
Resto de España: 56.451tn → 165.352.000€ aprox.

CANAIS DE COMERCIALIZACIÓN/DISTRIBUCIÓN

Tenda tradicional, Supermercado, Hipermercado, Economato, Cooperativa, Mercadillo, Maiorista, Venta a domicilio, Distribuidor, Cash&Carry

Canais alternativos de compra: internet, tendas 24 horas , venta ambulante, pedidos a domicilio, venta por catálogo, teletienda, catering, …

CONSUMO per cápita (fogares, hostalaría/restauración e institucións)

Consumo per cápita (kg)	**Carne de bovino**	**Carne de polo**	**Carne de coello**	**Carne ovino/caprino**	**Carne de porco**	**Outras carnes frescas**	**Despoxos cárnicos**	**Carnes transformadas**	**Carnes conxeladas**	**Total carne**
Galicia	17,62	14,07	2,6	2,71	22,39	1,21	0,7	10,39	2,48	74,04
Total España	10,15	16,07	1,77	3,33	14,12	2,42	1,05	14,64	1,72	65,27

Total toneladas consumidas Galicia : 205.279,82

Fonte: elaboración propia a partir de datos do INE, IGE, MAPA, EUROPCARNE e ESTACOM

**Nota: Para a construción desta figura, manexáronse datos de diferentes fontes e consultouse a diversos expertos no ámbito da transformación da carne. Démonos conta que na información pública dispoñible actualmente non existen datos actualizados relativos ós movementos entre Galicia e España, tanto na produción como na primeira ou segunda transformación. En base a todo o anterior, as cifras relativas á primeira e segunda transformación foron estimadas a partir de datos relativos ó ano 2001 que é a información máis actual dispoñible.*

Tamén encontráronse dificultades para establecer as cantidades que se manexan entre as actividades de primeira e segunda transformación e as cantidades que se comercializan directamente dende a primeira transformación.

Tampouco existe información, a nivel galego, das cantidades comercializadas nos distintos canais de distribución.

Dada as características da propia actividade, a transparencia e actualidade da información é máis un obxectivo que unha realidade.

3.2.- Análise das actividades de produción da carne.

Este epígrafe recolle información sobre a evolución do número de cabezas por tipoloxías de animais, así como unha análise das explotacións gandeiras, incluíndo a gandería ecolóxica. Tamén se fai unha breve análise sobre a localización das cooperativas de produción e sobre a produción de carne amparada por denominacións de orixe ou indicación xeográficas protexidas.

➢ Explotacións gandeiras.

Na Táboa 3.2.2 recóllese o **total de explotacións gandeiras** (con terras e sen terras) por comunidades autónomas no ano 2005. Galicia é a comunidade autónoma con maior número de explotacións en tódalas tipoloxías de gando exceptuando en caprino e avestruces, que se encontra en segunda posición.

Tendo en conta a evolución do número de explotacións dende o ano 2003 ó 2005 en Galicia, na Táboa 3.2.1 obsérvase un descenso global do 10,52% sendo máis acentuado nas explotacións de Equino e Ovino.

Táboa 3.2.1.
Evolución das explotacións (con terras e sen terras) de gando en Galicia

	2003			2005			% 2003 s/2005
	Explotacións con terras	Explotacións sen terras	**Total explotacións**	Explotacións con terras	Explotacións sen terras	**Total explotacións**	**Total explotacións**
Bovino	59.457	183	59.641	53.848	39	53.887	-9,65%
Ovino	20.248	3	20.251	16.755	19	16.774	-17,17%
Caprino	5.898	119	6.017	5.118	..	5.118	-14,94%
Porcino	62.060	228	62.288	51.895	24	51.919	-16,65%
Equino	18.096	116	18.212	14.999	19	15.018	-17,54%
Aves	85.184	178	85.362	74.954	19	74.973	-12,17%
Avestruces	117	-	117	17	-	17	-85,47%
Coellas	23.829	3	23.832	20.175	22	20.197	-15,25%
Total	**93.156**	**344**	**93.501**	**83.617**	**47**	**83.663**	**-10,52%**

Fonte: Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas. INE

Na Táboa 3.2.2 móstrase para o ano 2005 o núme**ro de explotacións gandeiras por tipoloxías de gando** existentes en cada unha das **comunidades autónomas** españolas.

Obsérvase que Galicia é a comunidade autónomas con maior número de explotacións gandeiras en todas as tipoloxías de gando excepto en caprino e avestruces.

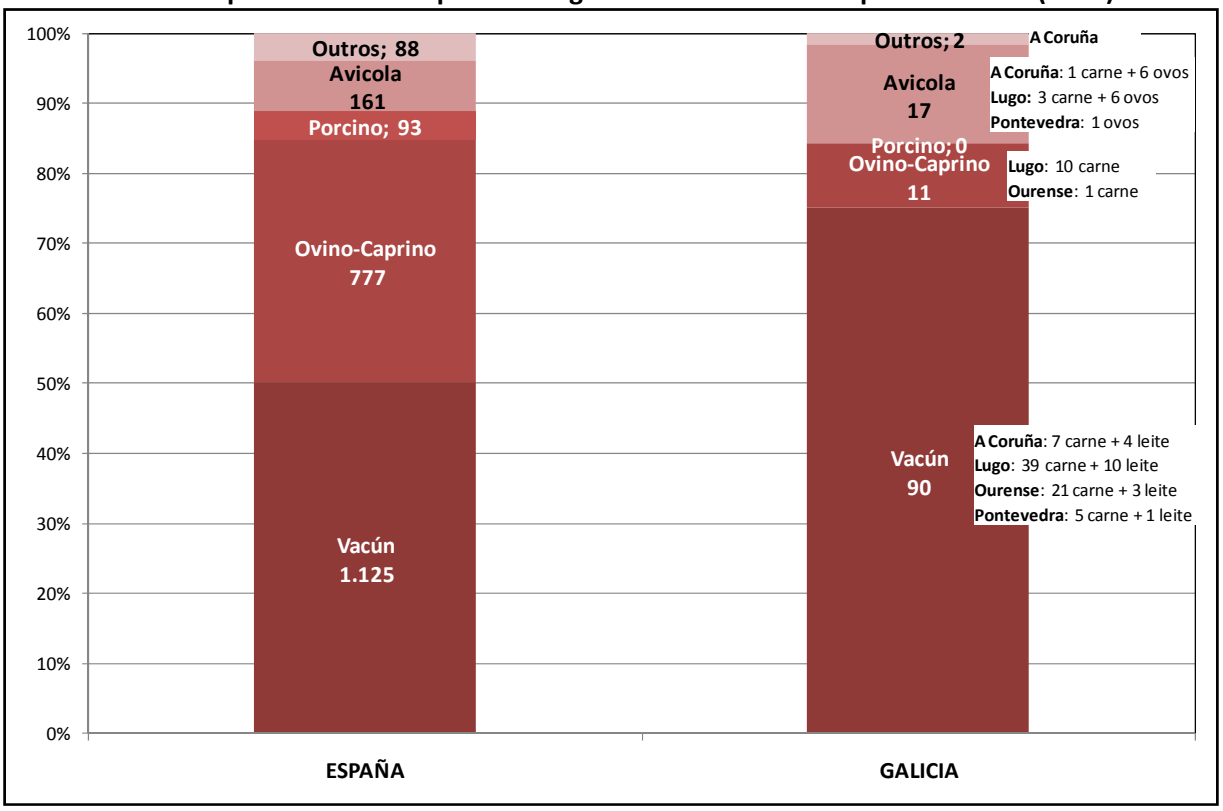
Táboa 3.2.2.
Total explotacións gandeiras (con terras e sen terras) por comunidades autónomas, 2005

	BOVINOS		OVINOS		CAPRINOS		PORCINOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Andalucía	5.373	3,95%	10.293	12,08%	8.287	21,44%	7.970	6,88%
Aragón	2.564	1,88%	4.467	5,24%	1.968	5,09%	2.872	2,48%
Asturias	20.293	14,91%	3.173	3,72%	966	2,50%	9.150	7,90%
Islas Baleares	567	0,42%	4.021	4,72%	1.313	3,40%	3.395	2,93%
Canarias	1.281	0,94%	1.759	2,06%	2.871	7,43%	760	0,66%
Cantabria	8.352	6,14%	1.670	1,96%	729	1,89%	834	0,72%
Castilla y León	16.358	12,02%	11.562	13,56%	1.991	5,15%	13.386	11,56%
Castilla-La Mancha	2.354	1,73%	6.615	7,76%	3.868	10,01%	1.764	1,52%
Cataluña	4.814	3,54%	2.234	2,62%	1.430	3,70%	5.908	5,10%
Comunidad Valenciana	576	0,42%	1.789	2,10%	1.571	4,06%	1.055	0,91%
Extremadura	8.143	5,98%	11.496	13,49%	4.531	11,72%	13.068	11,29%
Galicia	*53.887*	39,60%	*16.774*	19,68%	*5.000*	12,94%	*51.919*	44,85%
Madrid	1.328	0,98%	464	0,54%	155	0,40%	85	0,07%
Murcia	247	0,18%	1.662	1,95%	1.883	4,87%	950	0,82%
Navarra	2.032	1,49%	2.066	2,42%	267	0,69%	850	0,73%
País Vasco	7.525	5,53%	4.721	5,54%	1.681	4,35%	1.497	1,29%
La Rioja	375	0,28%	473	0,55%	136	0,35%	300	0,26%
TOTAL	**136.069**	**100%**	**85.239**	**100%**	**38.647**	**100%**	**115.763**	**100%**
	EQUINOS		AVES		AVESTRUCES		COELLAS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Andalucía	12.240	16,24%	14.899	7,57%	4	1,74%	1.752	3,89%
Aragón	902	1,20%	2.575	1,31%	0	0,00%	1.004	2,23%
Asturias	9.536	12,65%	19.507	9,91%	12	5,22%	3.377	7,51%
Islas Baleares	1.897	2,52%	7.902	4,01%	46	20,00%	1.001	2,22%
Canarias	1.001	1,33%	2.638	1,34%	5	2,17%	809	1,80%
Cantabria	4.857	6,44%	6.338	3,22%	7	3,04%	892	1,98%
Castilla y León	8.810	11,69%	20.522	10,42%	55	23,91%	2.859	6,35%
Castilla-La Mancha	2.158	2,86%	7.253	3,68%	10	4,35%	1.223	2,72%
Cataluña	1.365	1,81%	8.033	4,08%	58	25,22%	4.259	9,47%
Comunidad Valenciana	1.108	1,47%	4.864	2,47%	2	0,87%	2.399	5,33%
Extremadura	9.702	12,87%	12.281	6,24%	5	2,17%	1354	3,01%
Galicia	*15.018*	19,93%	*74.973*	38,08%	*17*	7,39%	*20.197*	44,89%
Madrid	752	1,00%	649	0,33%	8	3,48%	48	0,11%
Murcia	601	0,80%	1.732	0,88%	0	0,00%	376	0,84%
Navarra	1.153	1,53%	2.028	1,03%	1	0,43%	235	0,52%
País Vasco	3.893	5,17%	9.880	5,02%	0	0,00%	2.884	6,41%
La Rioja	369	0,49%	793	0,40%	0	0,00%	327	0,73%
TOTAL	**75.362**	**100%**	**196.867**	**100%**	**230**	**100%**	**44.996**	**100%**

Fonte: Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas. INE

En canto ás **explotacións gandeiras ecolóxicas**, obsérvase na Figura 3.2.1 que Galicia concentra o 5,35% das explotacións nacionais no ano 2006, sendo as de vacún ás máis maioritarias e representando máis do 70% das explotacións ecolóxicas gandeiras galegas.

Figura 3.2.1
Número e porcentaxe de explotacións gandeiras ecolóxicas. España e Galicia (2006)

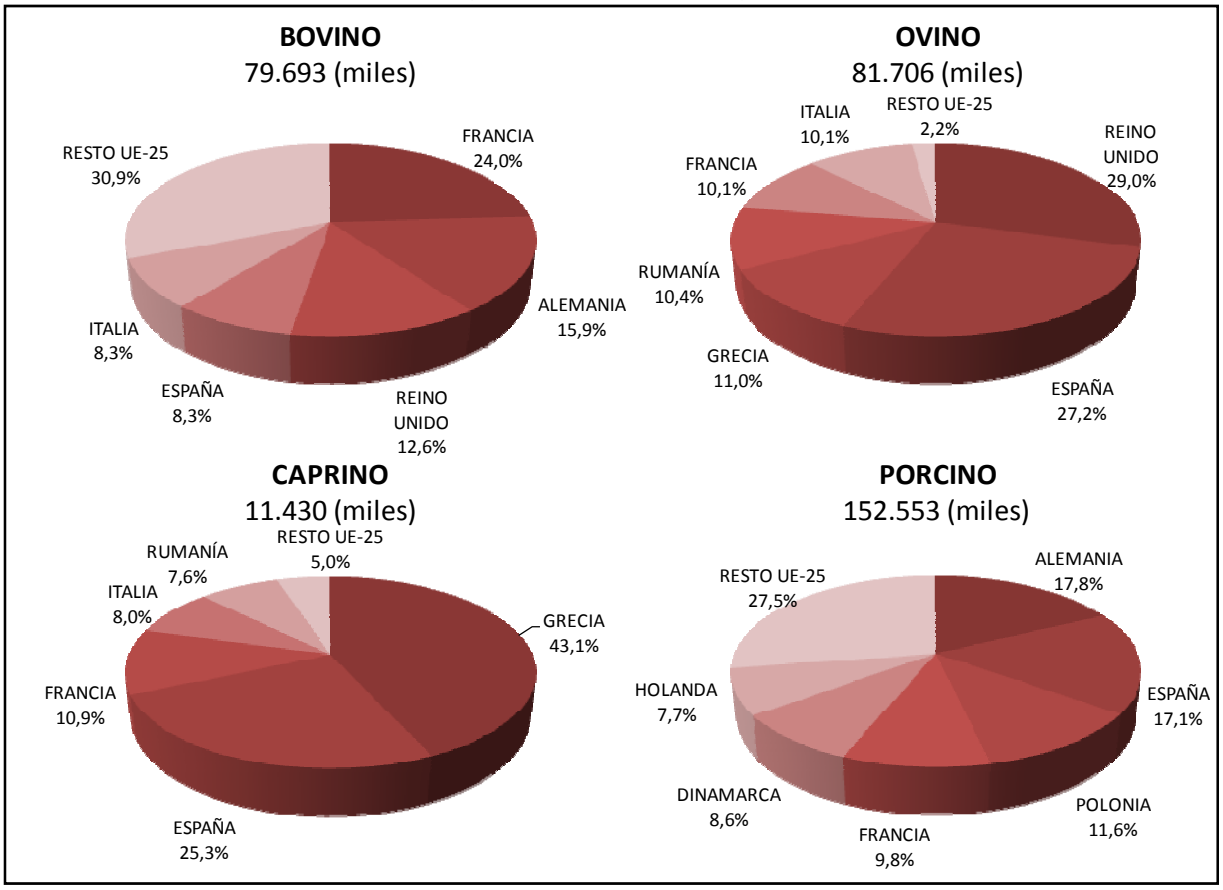


Fonte: Anuario de Estadística Agroalimentaria, 2006. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

➢ **Censo gandeiro.**

A Figura 3.2.2 recolle as porcentaxes de cabezas de gando bovino, ovino, caprino e porcino existentes no ano 2007 na UE-25. Obsérvase que España é o segundo país da Unión Europea en gando (número de cabezas) ovino, caprino e porcino e o cuarto en gando bovino.

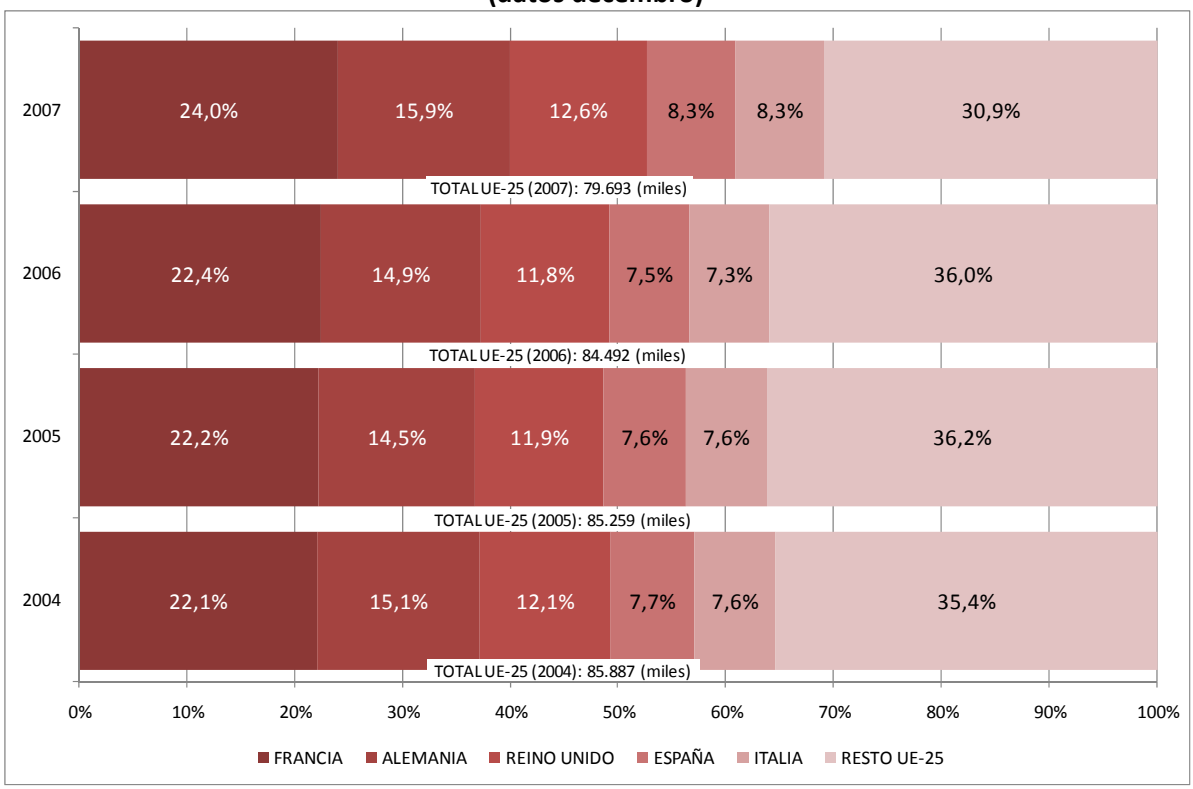
Figura 3.2.2.
Porcentaxe de cabezas de gando BOVINO, OVINO, CAPRINO E PORCINO a nivel europeo (datos decembro 2007)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Da Figura 3.2.3 á Figura 3.2.6 analízase por **tipoloxías de carne (bovino, ovino, caprino e porcino) a evolución do censo** (en porcentaxe) dos principais países europeos no período 2004-2007, recollendo para cada ano o número total de cabezas de gando.

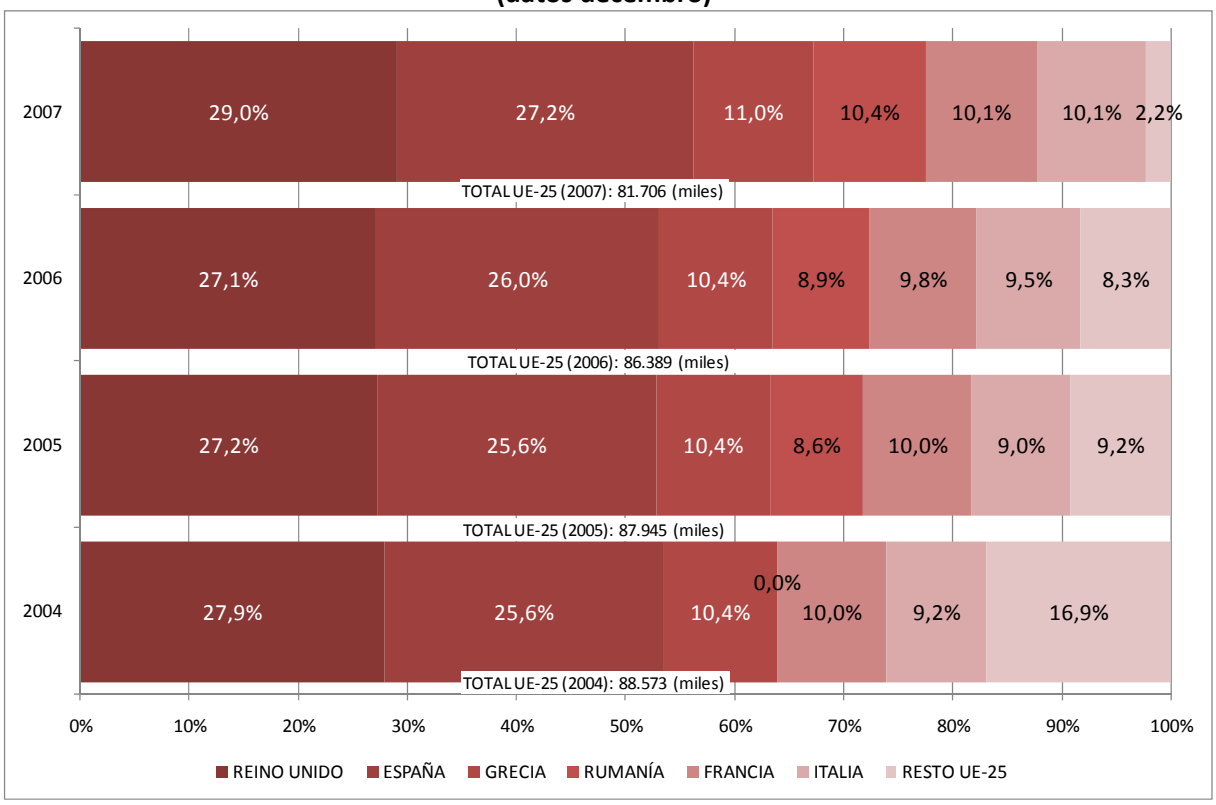
Figura 3.2.3.
Evolución da porcentaxe de cabezas de gando BOVINO nos principais países Europeos (datos decembro)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Na Figura 3.2.3 obsérvase que o número de cabezas de **gando bovino** descendeu máis dun 7% no período 2004-2007. Francia e Alemania son os países con maiores porcentaxes, englobando entre os dous entre o 36% e 40% do total de países da UE-25.

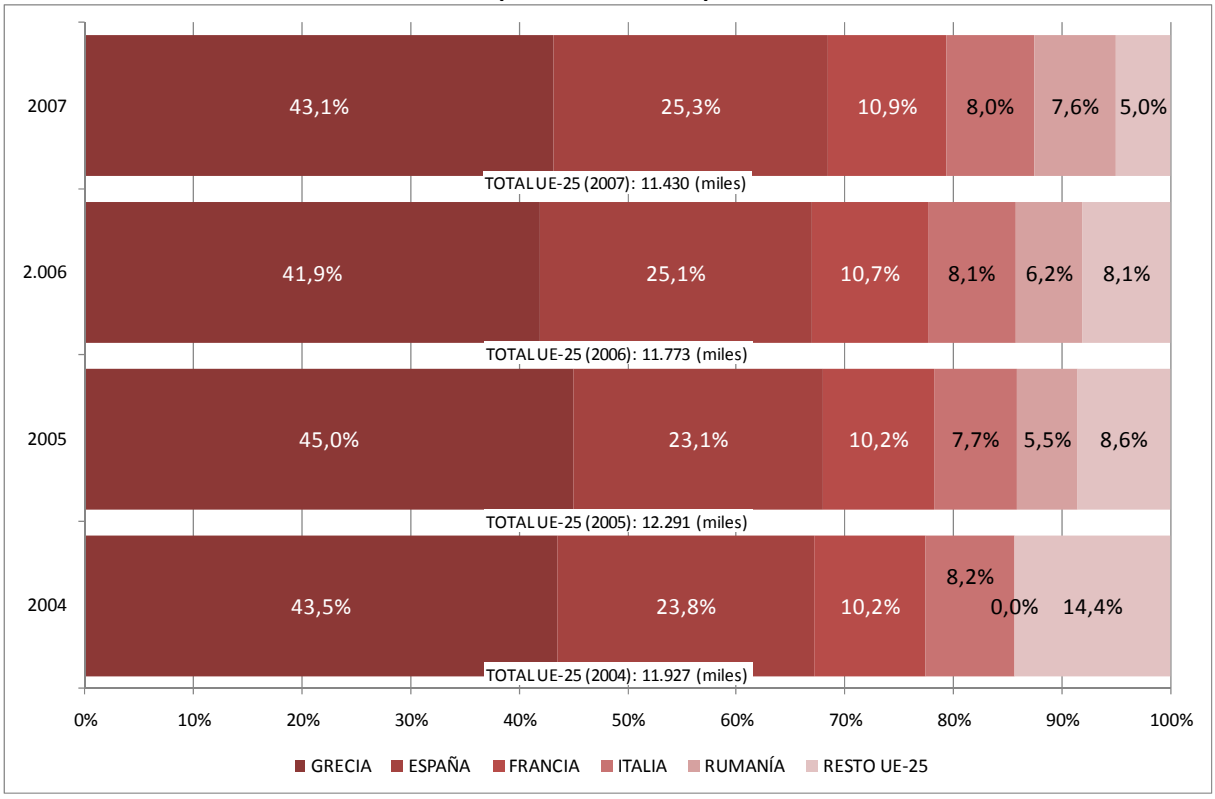
Figura 3.2.4.
Evolución da porcentaxe de cabezas de gando OVINO nos principais países Europeos (datos decembro)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A evolución da porcentaxe de cabezas de **gando ovino** dos principais países europeos móstrase na Figura 3.2.4. O total de cabezas de gando ovino descendeu case un 8% no período 2004-2007, sendo Reino Unido e España os países cas maiores porcentaxes e englobando entre os dous entre o 52% e o 56% aproximadamente do total da UE-25. Destaca a entrada de Rumanía no ano 2005 cunha importante representatividade.

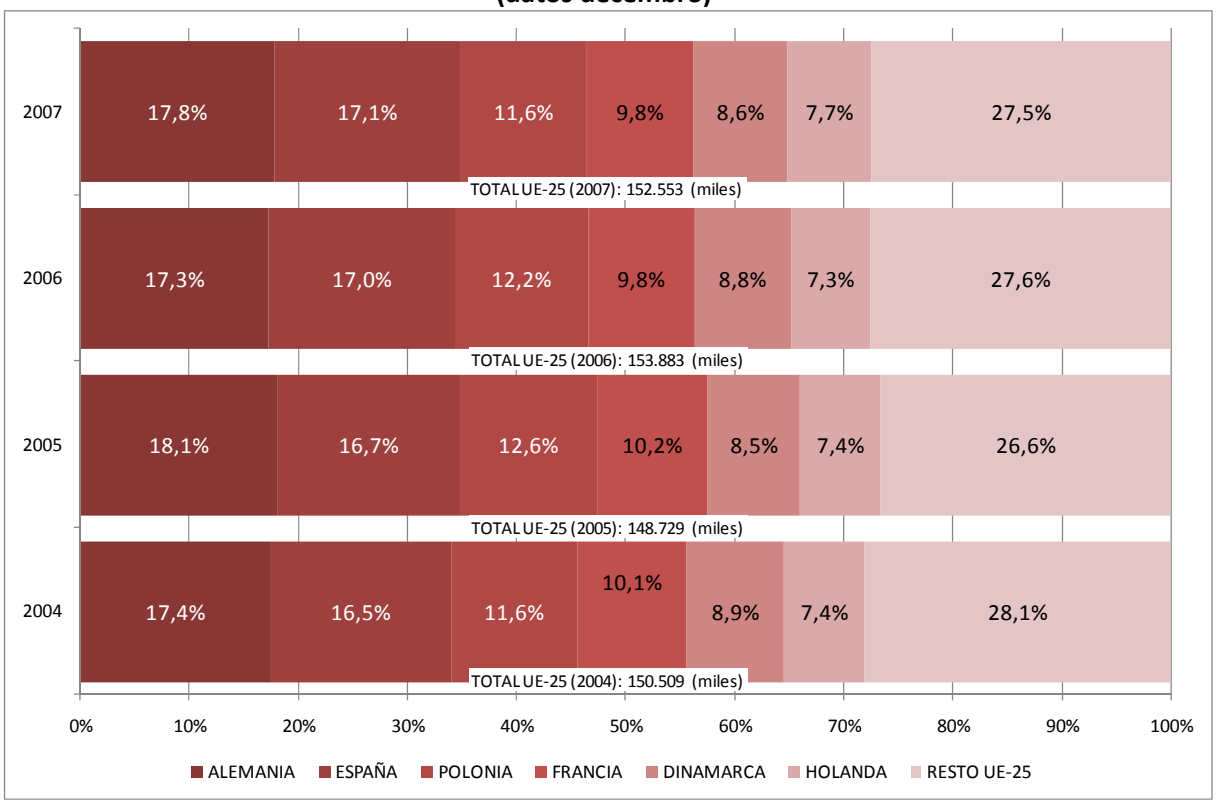
Figura 3.2.5.
Evolución da porcentaxe de cabezas de gando CAPRINO nos principais países Europeos (datos decembro)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Case a metade do **gando caprino** da UE está concentrado en Grecia (ver Figura 3.2.5), sendo España o seguinte país en orden de importancia.

Figura 3.2.6.
Evolución da porcentaxe de cabezas de gando PORCINO nos principais países Europeos (datos decembro)

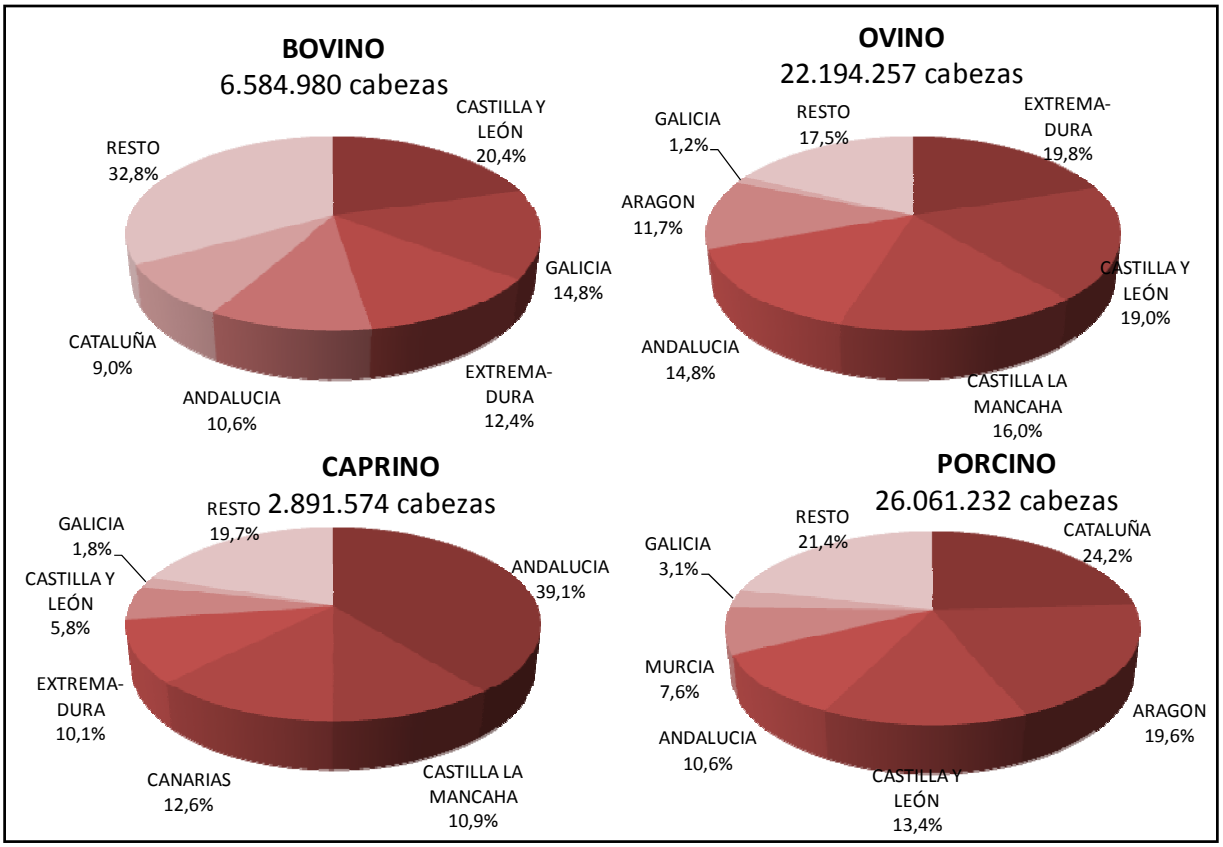


Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Na Figura 3.2.6 recóllense as porcentaxes de **gando porcino** da UE, destacando a primeira e segunda posición de Alemania e España. Ó contrario do número de animais das anteriores tipoloxías de gando analizadas a nivel europeo, o número de animais do gando porcino aumentou no período 2004-2007 nun 1,35%.

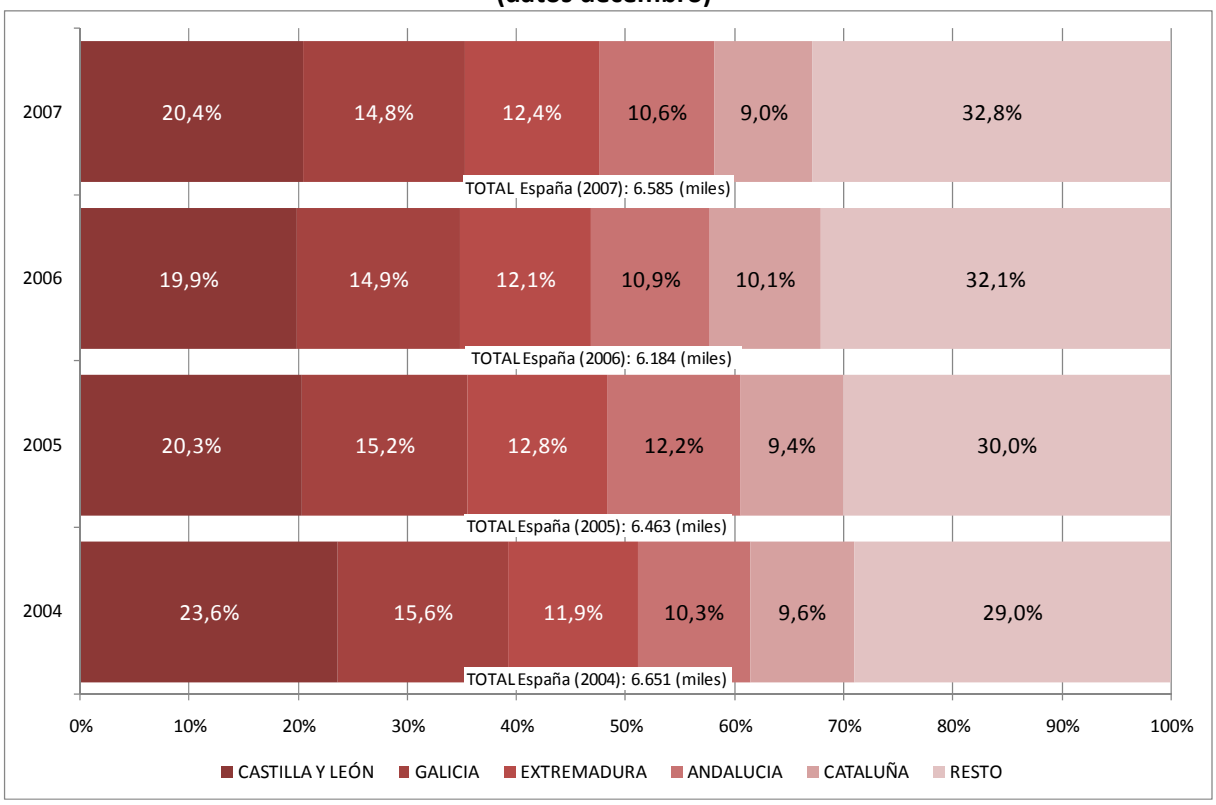
A Figura 3.2.7 recolle as **porcentaxes de cabezas de gando bovino, ovino, caprino e porcino existentes no ano 2007 por comunidades autónomas**. Obsérvase que Galicia é a segunda comunidade autónoma en cabezas de gando bovino, mentres que no resto de animais (ovino, caprino e porcino) encóntrase entre o 1% e o 3% de representatividade sobre o total de cabezas de gando de España.

Figura 3.2.7.
Porcentaxe de cabezas de gando BOVINO, OVINO, CAPRINO E PORCINO de España (datos decembro 2007)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

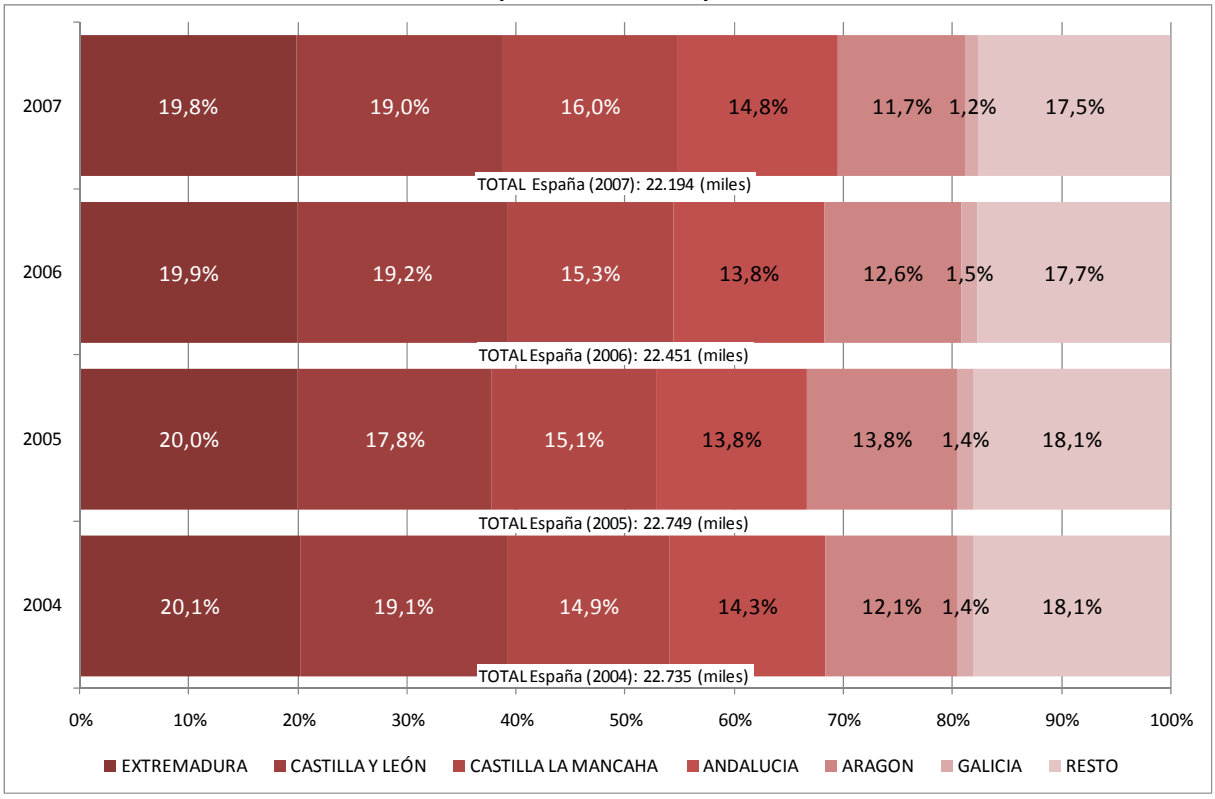
Figura 3.2.8
Evolución da porcentaxe de cabezas de gando BOVINO nas principais comunidades autónomas (datos decembro)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A nivel español, Castilla y León, Galicia, Extremadura e Andalucía concentran case o 60% do total de cabezas de **gando bovino**, destacando o descenso de Castilla y León na representatividade de España a favor de comunidades como Andalucía ou Cataluña (ver Figura 3.2.8).

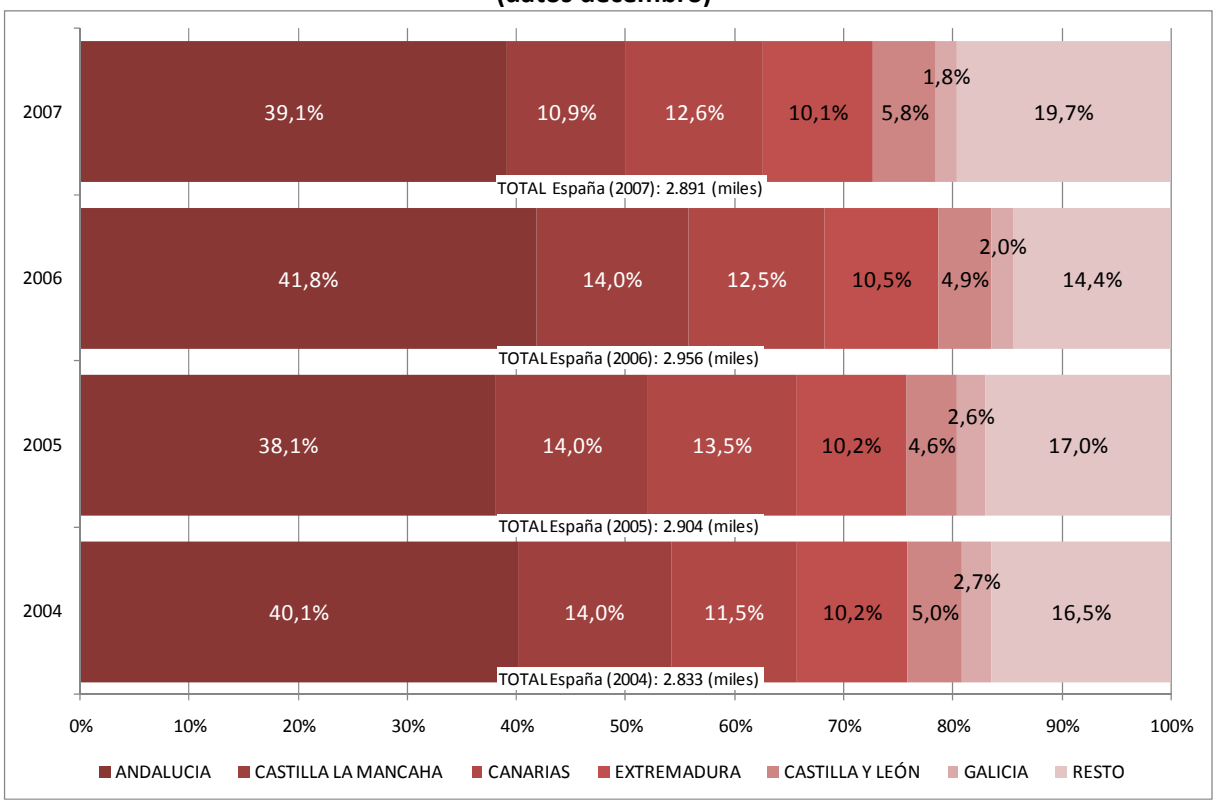
Figura 3.2.9
Evolución do número de cabezas de gando OVINO nas principais comunidades autónomas (datos decembro)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A nivel de España, Galicia ten unha baixa representatividade no total de cabezas de **gando ovino** (ver Figura 3.2.9), sendo Extremadura e Castilla y León as comunidades autónomas as que concentran ó redor do 40% español seguidas de Castilla La Mancha e Andalucía.

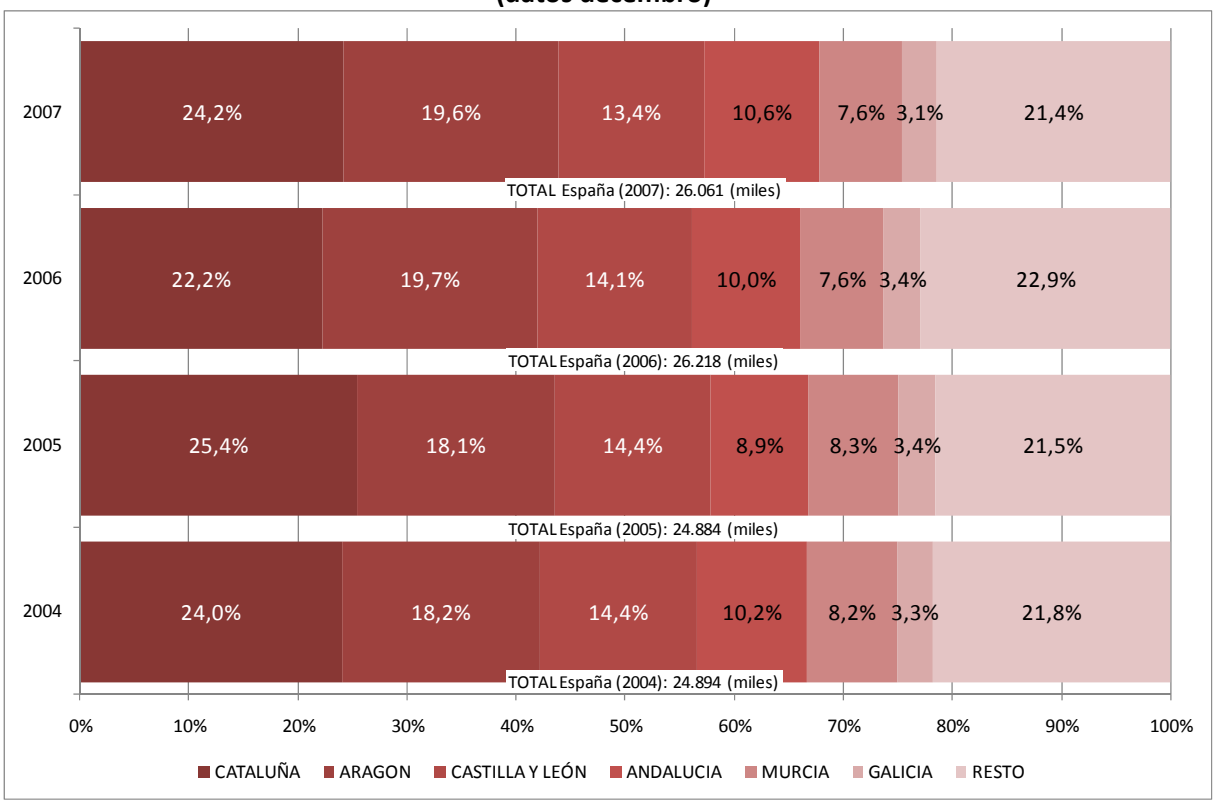
Figura 3.2.10
Evolución do número de cabezas de gando CAPRINO nas principais comunidades autónomas (datos decembro)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Da mesma forma que no gando ovino, Galicia ten unha baixa representatividade no **gando caprino** a nivel español, sendo Andalucía a que concentra maiores porcentaxes (ver Figura 3.2.10). Castilla La Mancha, Canarias e Extremadura concentran ó redor do 30% do total de España.

Figura 3.2.11
Evolución do número de cabezas de gando PORCINO nas principais comunidades autónomas (datos decembro)

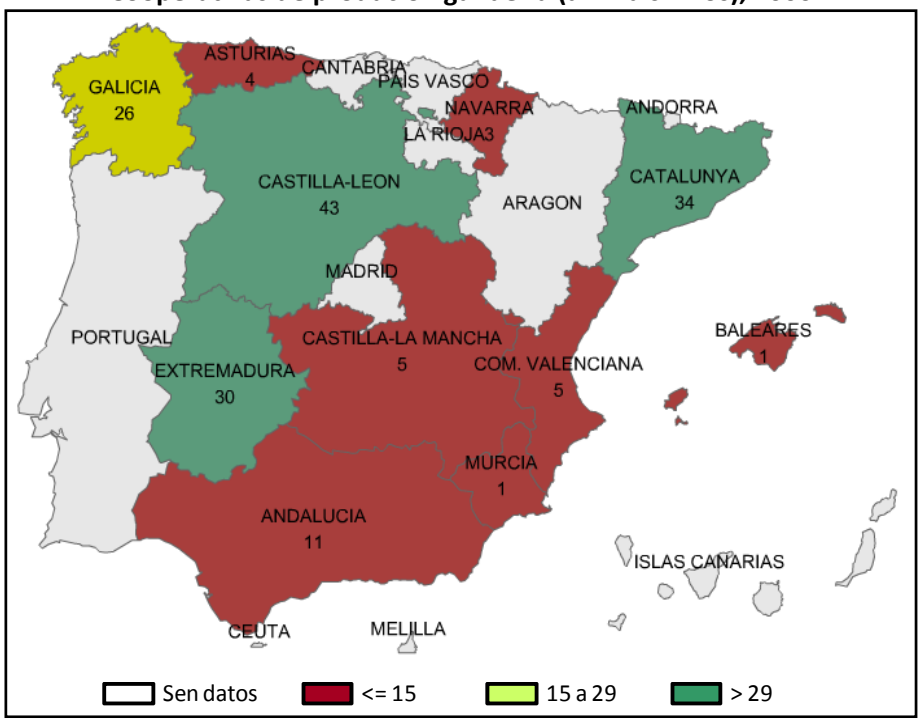


Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

O total de **cabezas de gando porcino** aumentou preto dun 5% no período 2004-2007 a nivel español (Figura 3.2.11). Cataluña e Aragón concentran o 40% do total de España seguidos de Castilla y León e Andalucía. Galicia mantense ó redor do 3% no período analizado.

- **Cooperativas de produción gandeira.**

Figura 3.2.12
Cooperativas de produción gandeira (animais vivos), 2006



Fonte: Confederación de Cooperativas agrarias de España

O número total de cooperativas de produción gandeira de España é de 163, representando Galicia o 16% do total.

- **Carne amparada baixo Denominacións de Orixe (D.O.) e Indicacións Xeográfica Protexidas (I.X.P.).**

Recóllese na Táboa 3.2.3 a evolución do número de Denominacións de Orixe (D.O.) e Indicacións Xeográficas Protexidas (I.X.P.) a nivel de España no período 2002-2006 e obsérvase que aínda que o número practicamente se mantivo, o total de toneladas aumentou nun 53,46%.

Táboa 3.2.3.
Evolución do número de denominacións de produtos amparados por D.O. e I.X.P en España, 2006

		2002	2003	2004	2005	2006
CARNES FRESCAS	Nº de denominacións	14	15	15	15	15
	Toneladas	21.943	24.238	31.087	33.699	33.674

Fonte: elaboración propia a partir de datos do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A Táboa 3.2.4 recolle o número de explotacións de produción e de cebo das distintas tipoloxías de carne amparadas baixo a Denominación de Orixe ou baixo as Indicacións Xeográficas Protexidas existentes no ano 2006. Pódese observar que a Ternera gallega é a I.X.P. que ten maior número de explotacións de produción e de cebo, seguida moi de cerca pola Ternera asturiana.

Táboa 3.2.4.
Datos das explotacións españolas de carne baixo a D.O. e I.X.P, 2006

Tipoloxías de carne con D.O. e I.X.P.	EXPLOTACIÓNS			
	PRODUCIÓN		CEBO	
	Nº explotacións	%	Nº explotacións	Nº animais
Carne de Ávila	308	1,85%	125	2.800
Carne de Cantabria	220	1,32%	5	150
Carne de la Sierra de Guadarrama	305	1,83%	246	6.160
Carne de Morucha de Salamanca	149	0,89%	N/D	N/D
Carne de vacuno del País Vasco	1.712	10,27%	N/D	N/D
Cordero de Navarra	182	1,09%	N/D	N/D
Cordero manchego	387	2,32%	8	N/D
Lechazo de Castilla y León	513	3,08%	(*)	(*)
Pollo y capón del Prat	2	0,01%	(*)	(*)
Ternasco de Aragón	1.185	7,11%	11	(*)
Ternera asturiana	4.708	28,24%	130	1.806
Ternera de Extremadura	410	2,46%	258	10.500
Ternera de los Pririneos Catalanes	76	0,46%	76	1.407
Ternera de Navarra	656	3,93%	22	2.641
Ternera gallega	***5.858***	***35,14%***	***504***	***49.604***
TOTAL	**16.671**	**100,00%**	**1.385**	**75.068**

(*) Rexistros non contemplados no Regulamento da Denominación. N/D: non dispoñible

Fonte: elaboración propia a partir de datos do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

3.3.- Análise das actividades de transformación da carne.

Neste epígrafe estúdanse as actividades de transformación da carne, incluíndo a análise do número de empresas cárnicas, o número de cooperativas, o estudo dos sacrificios e produción de carne por comunidades autónomas e un breve análise da produción de carne amparada polas denominacións de orixe e indicación xeográficas protexidas.

➢ **Empresas cárnicas.**

Táboa 3.3.1.
Evolución do número de empresas da industria cárnica (CNAE 151) por comunidades autónomas

	2003	2004	2005	2006	2007	% 2003 s/2007
Andalucía	703	694	716	695	688	-2,13%
Aragón	170	163	159	156	150	-11,76%
Asturias	99	97	98	103	106	7,07%
Islas Baleares	85	79	77	77	68	-20,00%
Canarias	63	63	54	56	52	-17,46%
Cantabria	29	34	36	36	36	24,14%
Castilla y León	820	840	823	833	846	3,17%
Castilla - La Mancha	271	287	288	287	298	9,96%
Cataluña	805	787	748	740	751	-6,71%
Comunidad Valenciana	317	297	287	286	268	-15,46%
Extremadura	271	255	257	268	270	-0,37%
Galicia	*207*	*203*	*202*	*194*	*182*	*-12,08%*
Madrid	280	283	283	285	264	-5,71%
Murcia	145	144	138	137	129	-11,03%
Navarra	87	89	90	86	86	-1,15%
País Vasco	135	125	127	134	126	-6,67%
La Rioja	96	93	95	95	93	-3,13%
Ceuta y Melilla	1	1	1	1	1	0,00%
Total España	**4.584**	**4.534**	**4.479**	**4.469**	**4.414**	**-3,71%**

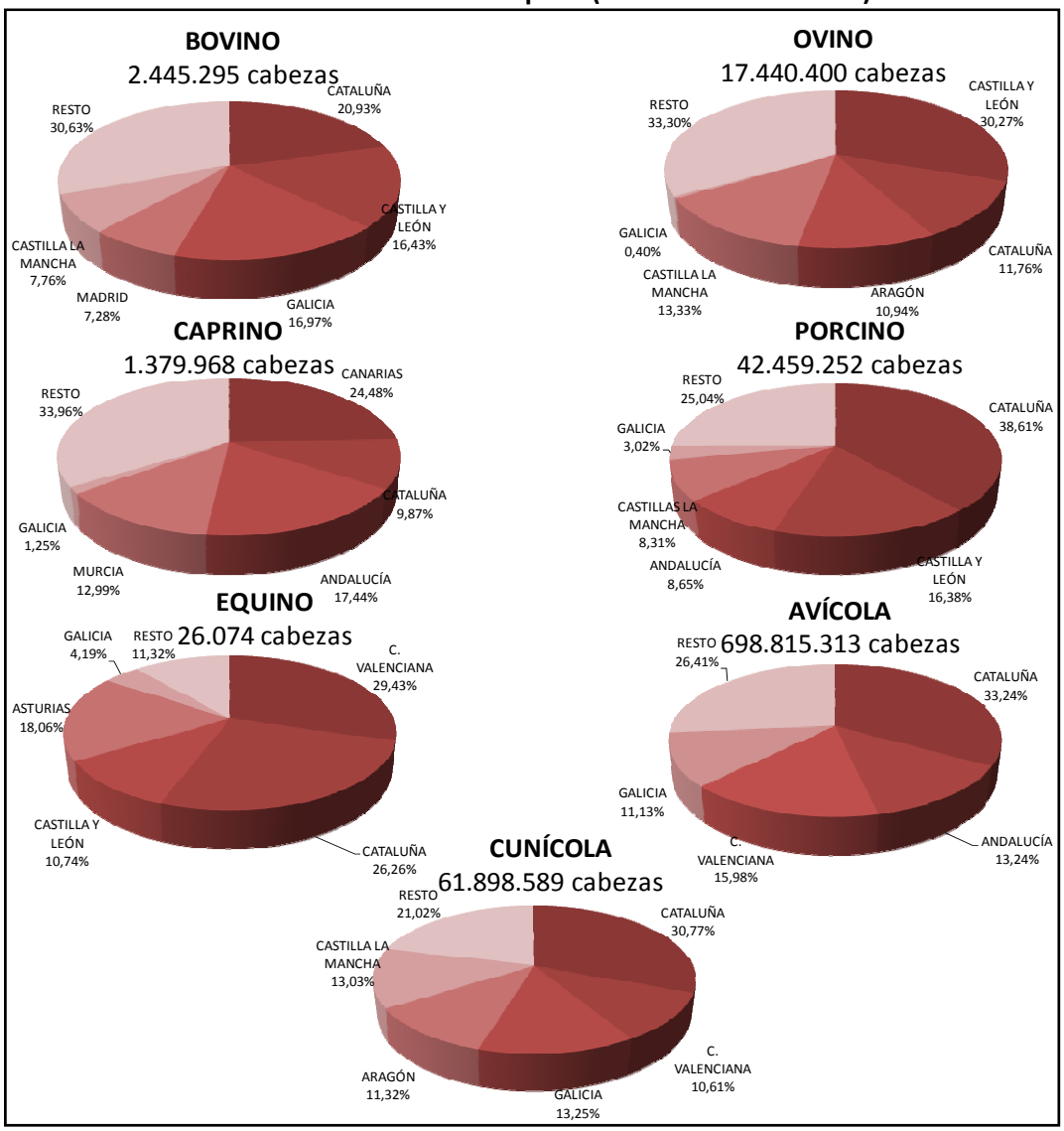
Fonte: INE

A comunidade na que se observa un maior incremento do número de empresas da industria cárnica correspondentes ó CNAE 151 no período 2003-2007 é Cantabria, seguida a bastante distancia de Castilla La Mancha, Asturias e Castilla y León (ver Táboa 3.3.1). O resto de comunidades autónomas reducen o número de empresas dentro da industria cárnica. No caso concreto de Galicia reduciu nun 12,08% o número de empresas da industria cárnica no período 2003-2005.

➢ **Sacrificios.**

A Figura 3.3.1 recolle por comunidades autónomas as porcentaxes de **cabezas de gando sacrificado de bovino, ovino, caprino, porcino, equino, avícola e cunícola no ano 2007**. Obsérvase que Cataluña e Castilla y León lideran os sacrificios en gando bovino, ovino, porcino e equino, sumando entre as dúas entre o 37% e 55% do total. En sacrificios de gando equino destaca Comunidad Valenciana cun 29,43% sendo tamén destacable a porcentaxe de gando sacrificado de avícola (15,98%), aínda que nesta tipoloxía de gando é Cataluña a de maior porcentaxe. Galicia ten importantes porcentaxes de sacrificio en gando bovino (16,97%), avícola (11,13%) e cunícola (13,25%).

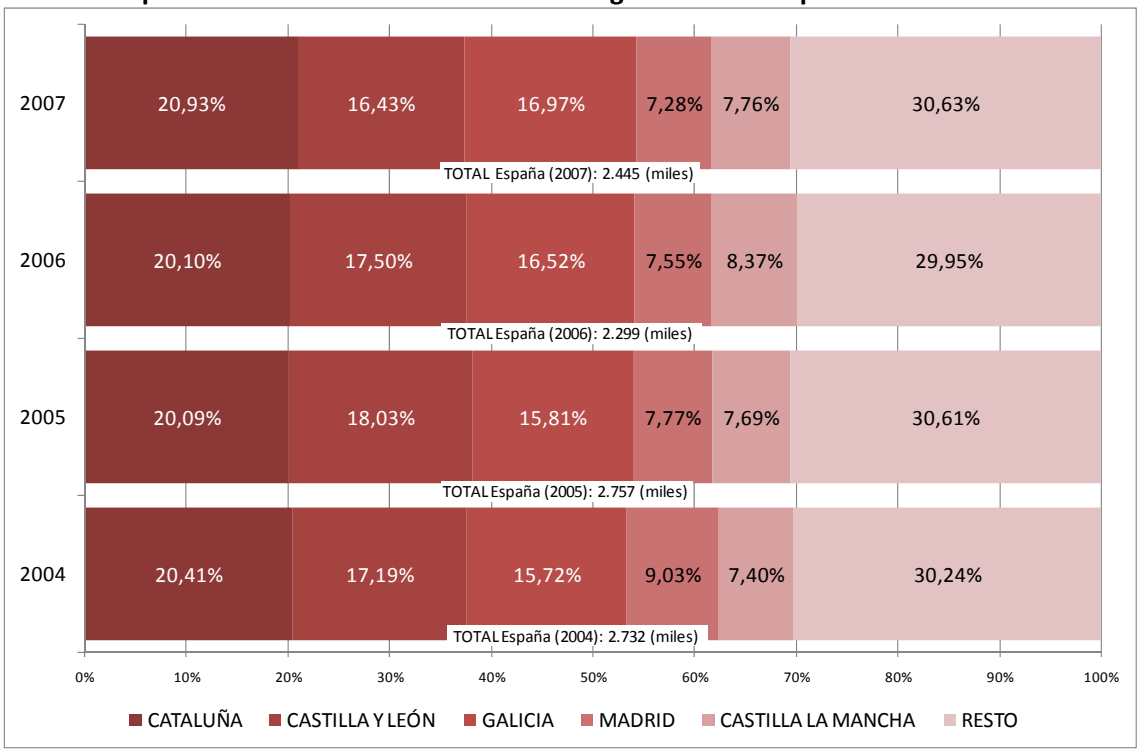
Figura 3.3.1.
Porcentaxe de cabezas de gando sacrificadas de BOVINO, OVINO, CAPRINO, PORCINO EQUINO, AVÍCOLA E CUNÍCOLA de España (datos decembro 2007)



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Da Figura 3.3.2 á Figura 3.3.8 analízase a evolución do ano 2004 ó 2007 da **porcentaxe de cabezas sacrificadas por comunidades autónomas** e por tipoloxías de carne: bovino, ovino, caprino, porcino, equino, avícola e cunícola.

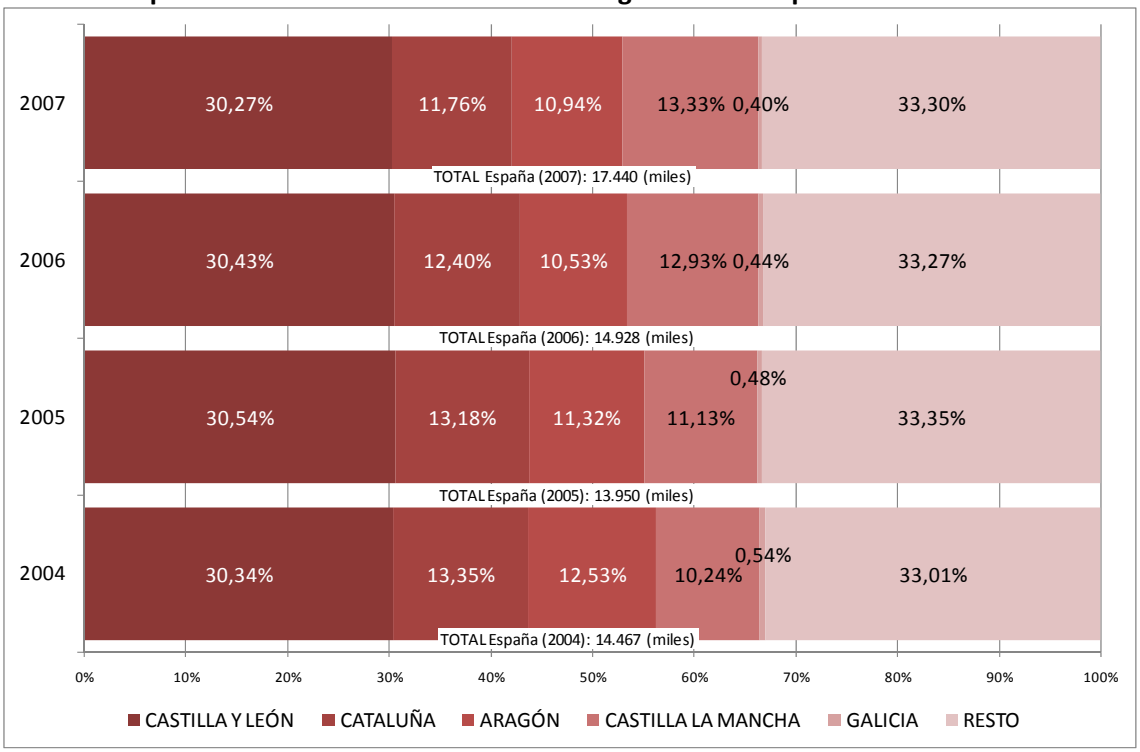
Figura 3.3.2
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando BOVINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A Figura 3.3.2 mostra a evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de **gando bovino** no período 2004-2007. Son as comunidades de Cataluña, Castilla y León y Galicia as máis representativas en porcentaxe, sumando más do 50% do total.

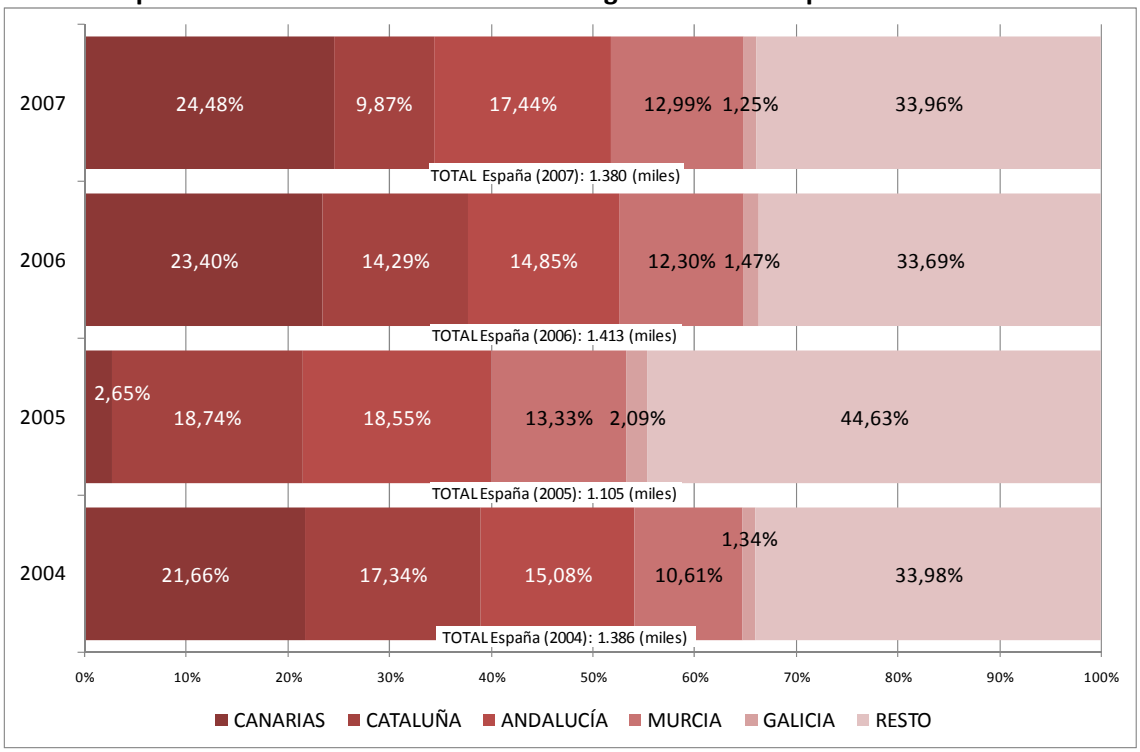
Figura 3.3.3
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando OVINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A evolución da porcentaxe de **gando ovino** no período 2004-2007 recóllese na Figura 3.3.3. En xeral Castilla y León é a comunidade coa porcentaxe máis alta, seguida de Cataluña e Aragón. Galicia non ten unha representación importante na porcentaxe de cabezas sacrificadas total.

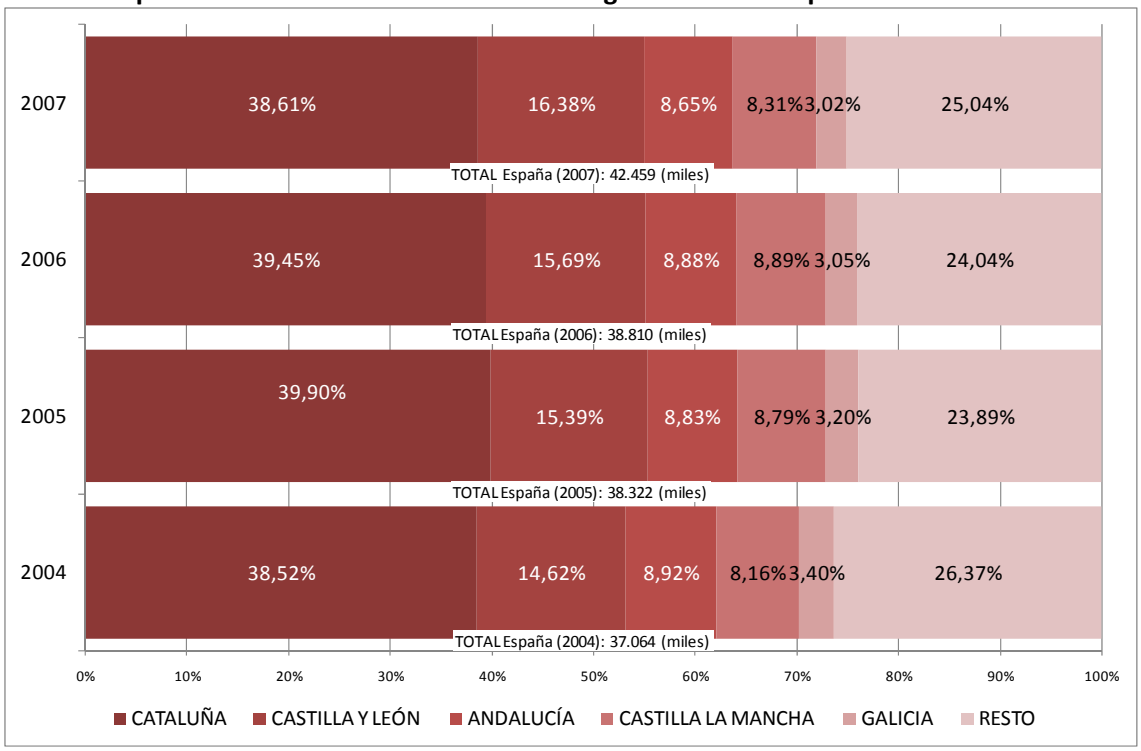
Figura 3.3.4
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando CAPRINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

O sacrificio de **gando caprino** concéntrase nas comunidades autónomas de Canarias, Cataluña, Andalucía e Murcia. A evolución no período 2004-2007 vese significativamente reducida no ano 2005 pero recuperable nos seguintes anos, tal como se mostra na Figura 3.3.4.

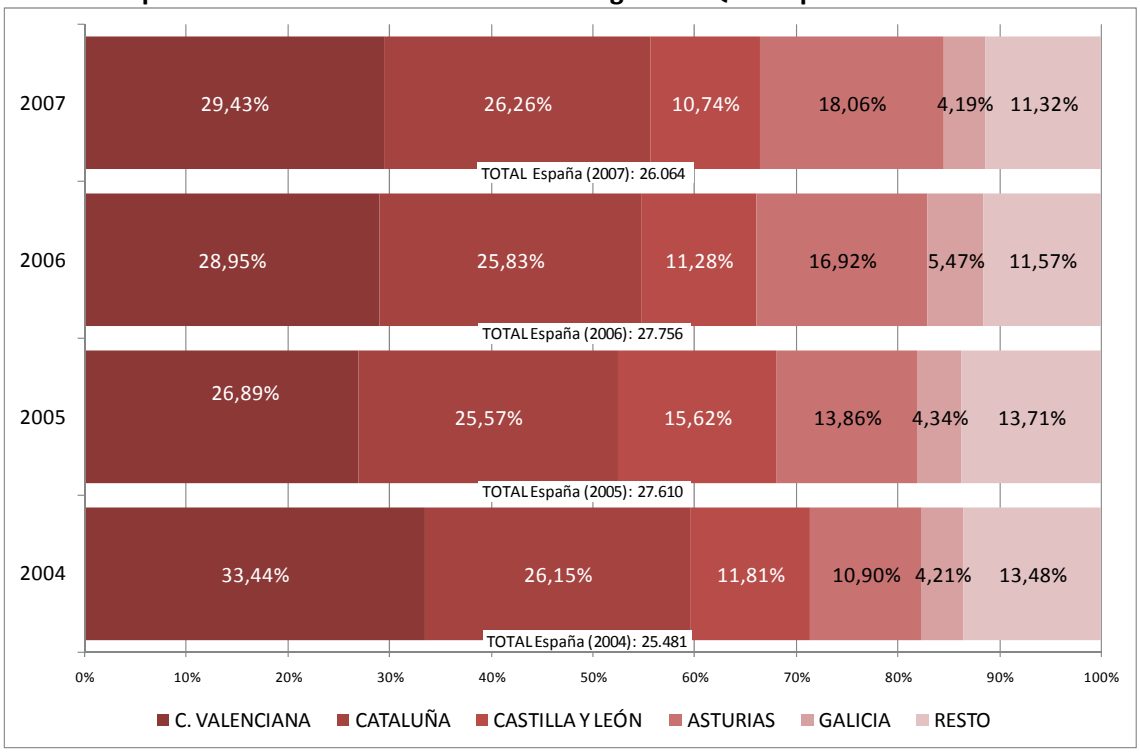
Figura 3.3.5
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando PORCINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A Figura 3.3.5 mostra a evolución dos sacrificios de **gando porcino** no período 2004-2007 observándose un importante aumento (14,56%) do número de cabezas. A porcentaxe máis relevante corresponde a Cataluña concentrando ó redor do 40% dos sacrificios totais españois. Castilla y León, Andalucía e Castilla La Mancha concentran case outro 40% do total e Galicia, con máis representación que outras tipoloxías de carne como ovino ou caprino, non chega ó 3,5%.

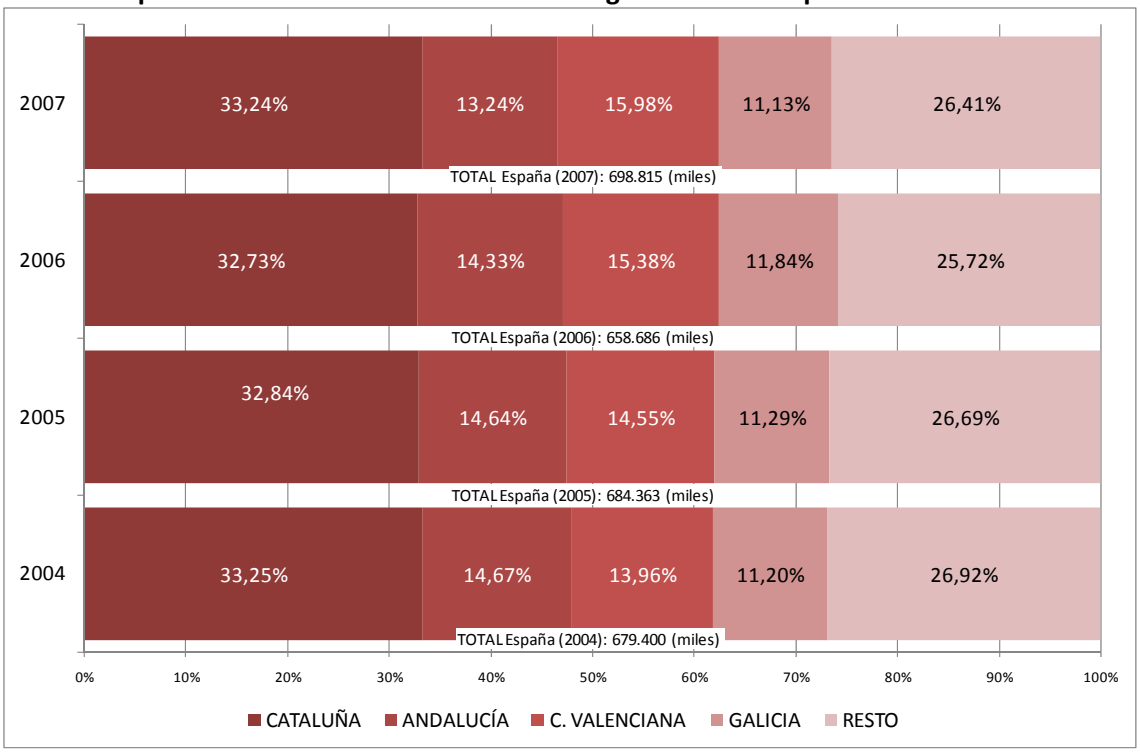
Figura 3.3.6
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando EQUINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Os sacrificios de **gando equino** concéntrase na Comunidad Valenciana e en Cataluña, sumando, ambas comunidades máis do 50% do total de cabezas sacrificadas (ver Figura 3.3.6).

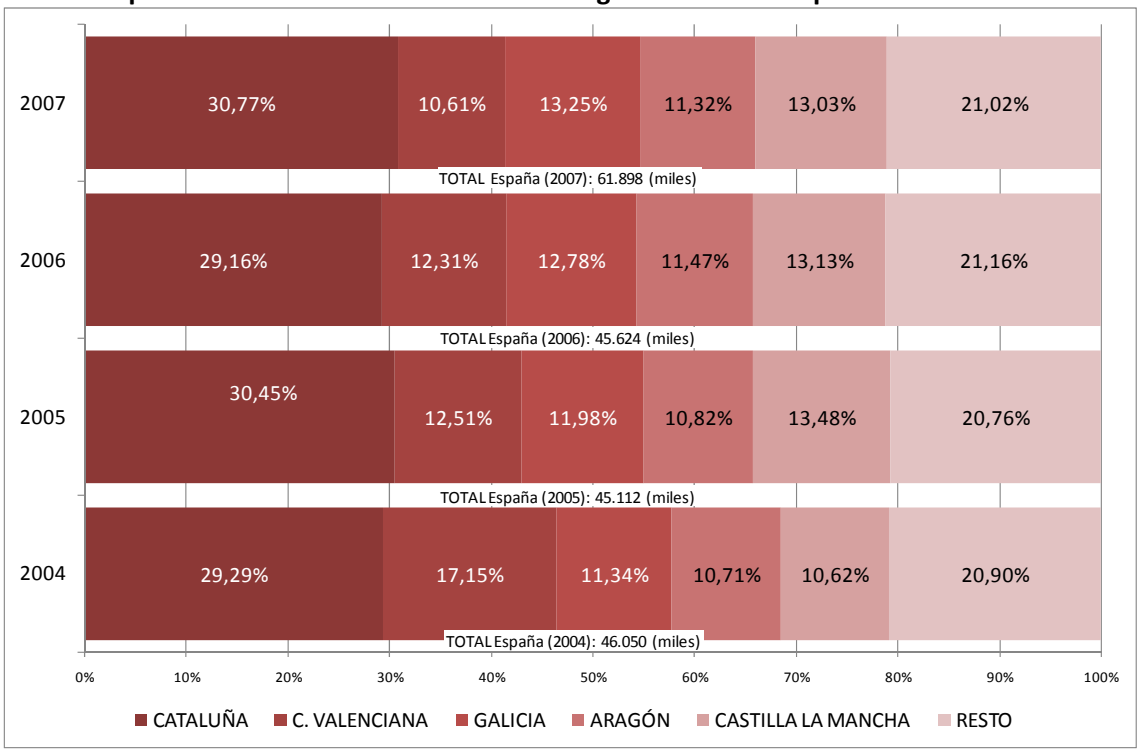
Figura 3.3.7
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando AVÍCOLA por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A Figura 3.3.7 recolle a evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de **gando avícola** no período 2004-2007. Obsérvase que Cataluña é a comunidade cos maiores porcentaxes e Andalucía, C. Valenciana e Galicia concentran ó redor 40% do total de España.

Figura 3.3.8
Evolución da porcentaxe de cabezas sacrificadas de gando CUNÍCOLA por comunidades autónomas



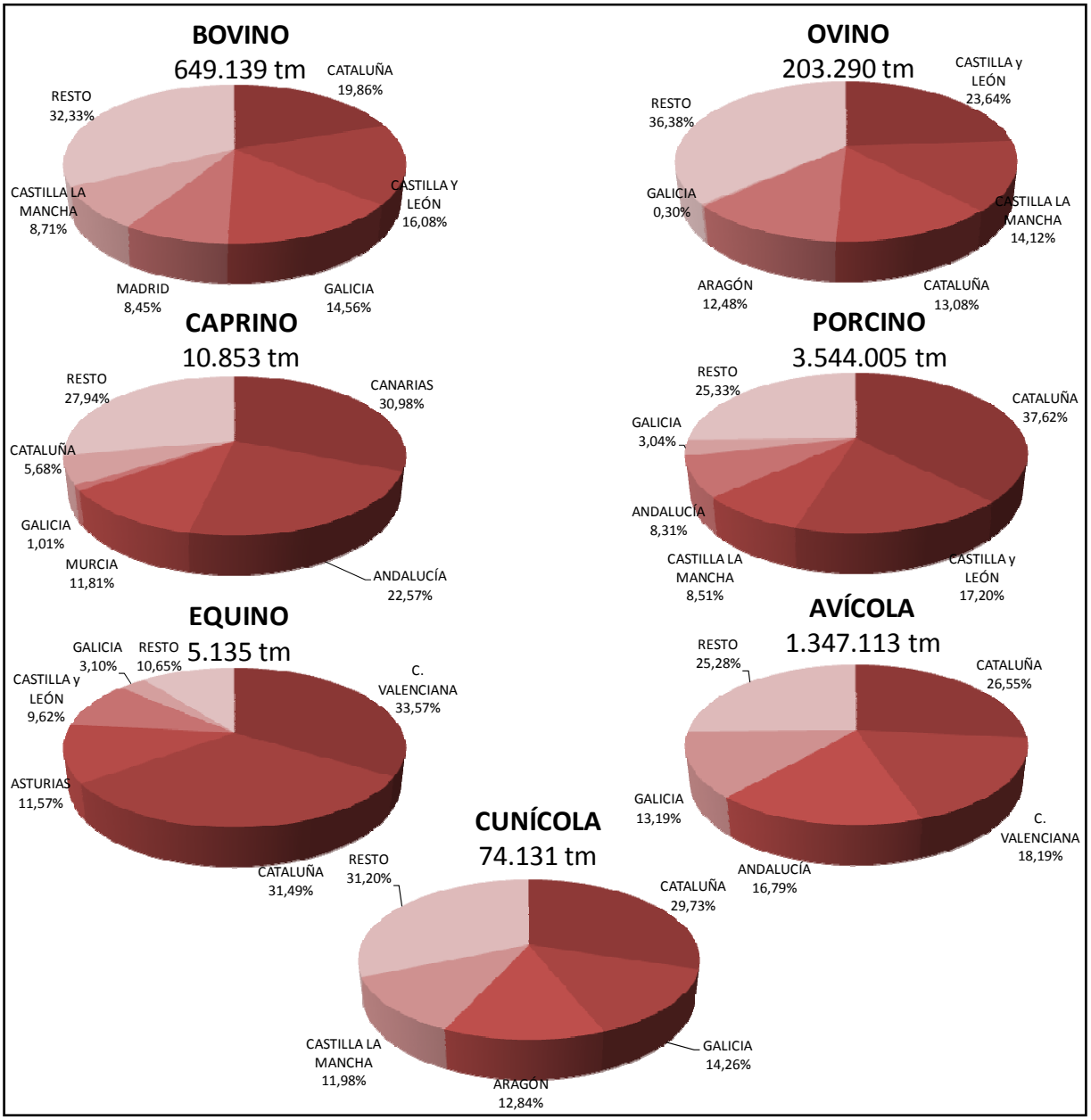
Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Por último, no **gando cunícola** é representativa a porcentaxe de Cataluña no total de sacrificios (ver Figura 3.3.8). No ano 2007 apréciase un importante aumento do total de cabezas de gando cunícola (34,61%).

➢ **Produción de carne canal.**

A Figura 3.3.9 recolle as **porcentaxes de produción de carne canal de gando bovino, ovino, caprino, porcino, equino, avícola e cunícola no ano 2007 nas diferentes comunidades autónomas**.

Figura 3.3.9.
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando de BOVINO, OVINO, CAPRINO, PORCINO EQUINO, AVÍCOLA E CUNÍCOLA de España
(datos decembro 2007)

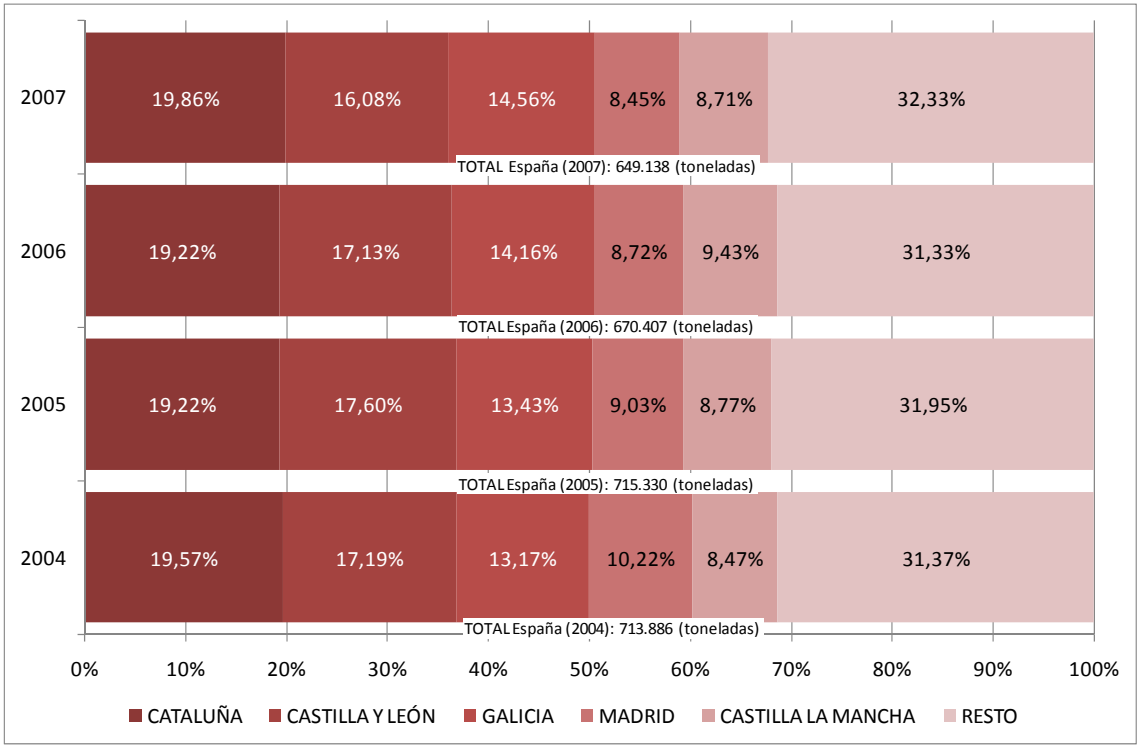


Fonte: elaboración propia a partir das enquisas gandeiras do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Obsérvase que Galicia ten relevancia na produción de carne canal de bovino, cunícola e avícola e moi pouca representación no resto das tipoloxías de carne. Cataluña é a comunidade autónoma con representatividade en tódalas tipoloxías de carne exceptuando caprino que entre Canarias e Andalucía suman case o 30%.

Da mesma forma que antes, da Figura 3.3.10 á Figura 3.3.16 analízase, por comunidades autónomas, a evolución da porcentaxe de produción de carne no período 2004-2007.

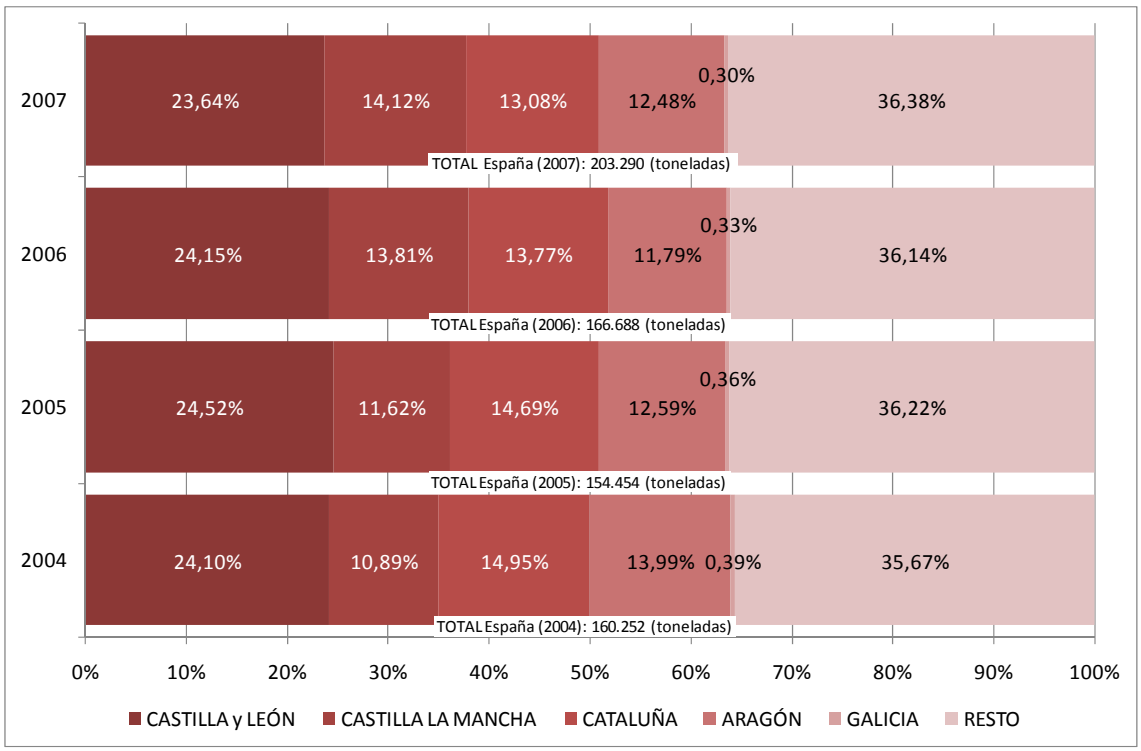
Figura 3.3.10
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando BOVINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A Figura 3.3.10 recolle a evolución da porcentaxe de produción de carne canal de **gando bovino**. Obsérvase que no período 2004-2007 o volume total en toneladas de produción de carne canal en España descendeu case un 10%. Cataluña, Castilla y León e Galicia son as comunidades autónomas cos maiores porcentaxes de produción, alcanzando case o 50% do total de España.

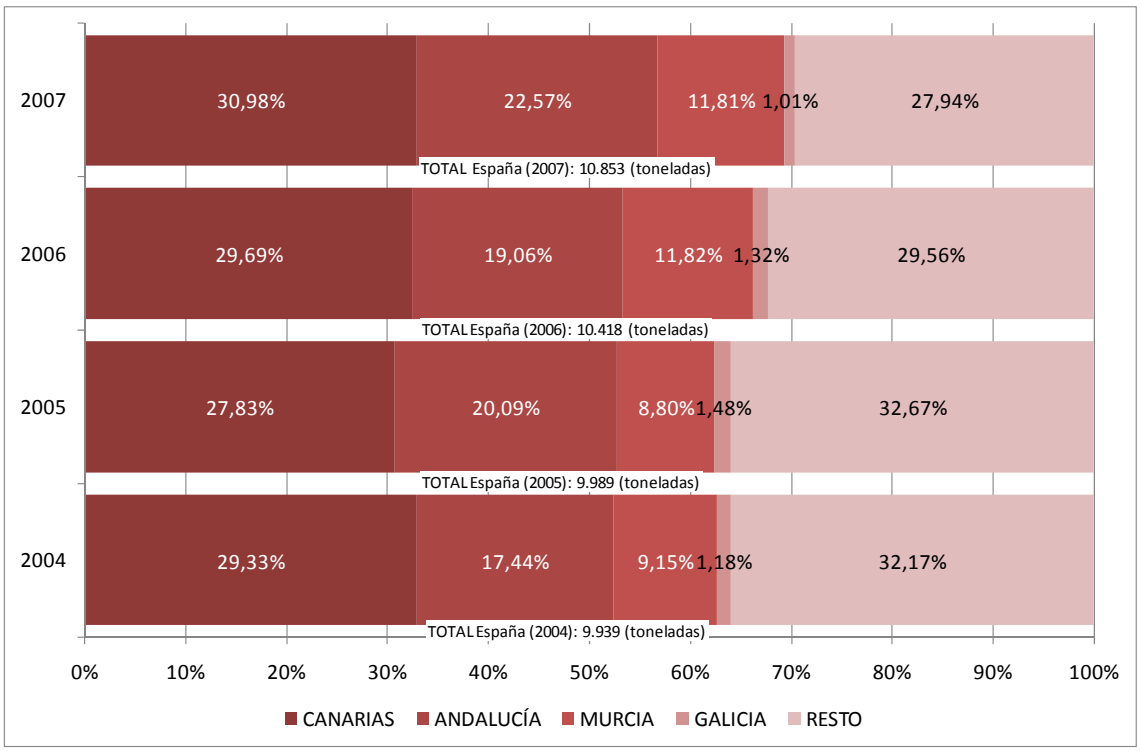
Figura 3.3.11
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando OVINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

No caso de **gando ovino**, a comunidade autónoma con maiores porcentaxes de produción é Castilla y León seguida de Castilla La Mancha, Cataluña e Aragón (ver Figura 3.3.11).

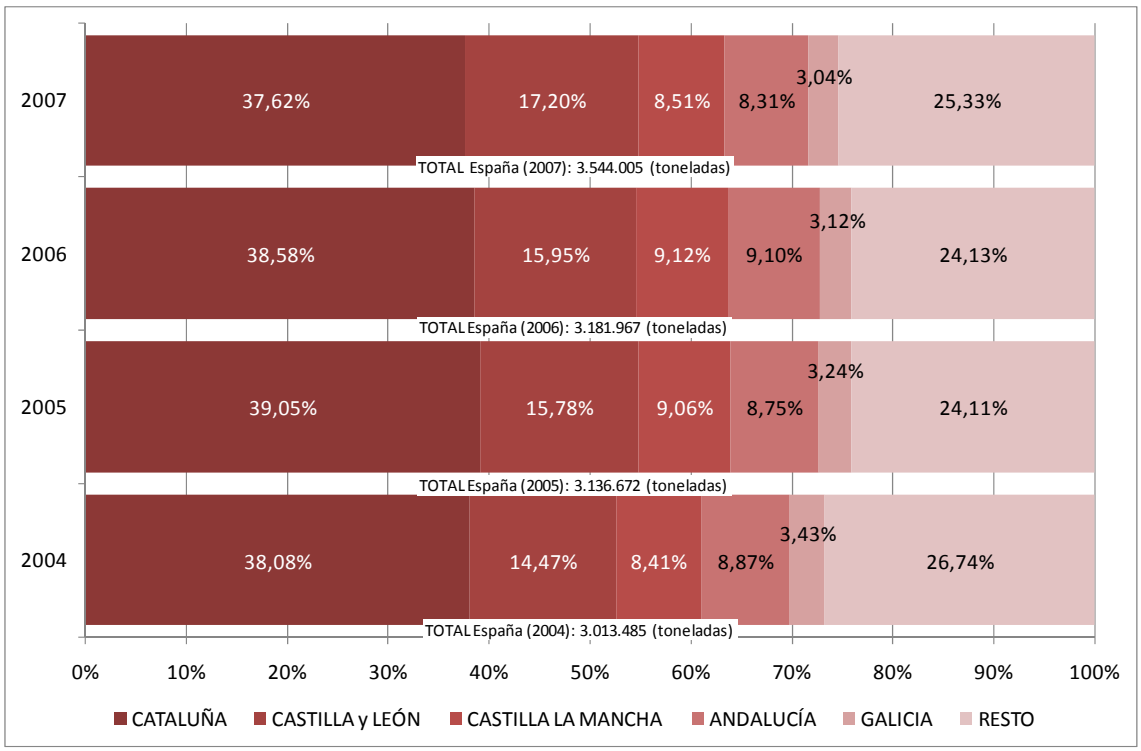
Figura 3.3.12
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando CAPRINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Entre Canarias e Andalucía suman aproximadamente o 50% da produción de carne canal de **gando caprino** de España (ver Figura 3.3.12). Obsérvase un importante incremento en toneladas de carne canal no período 2004-2007 (9,20%).

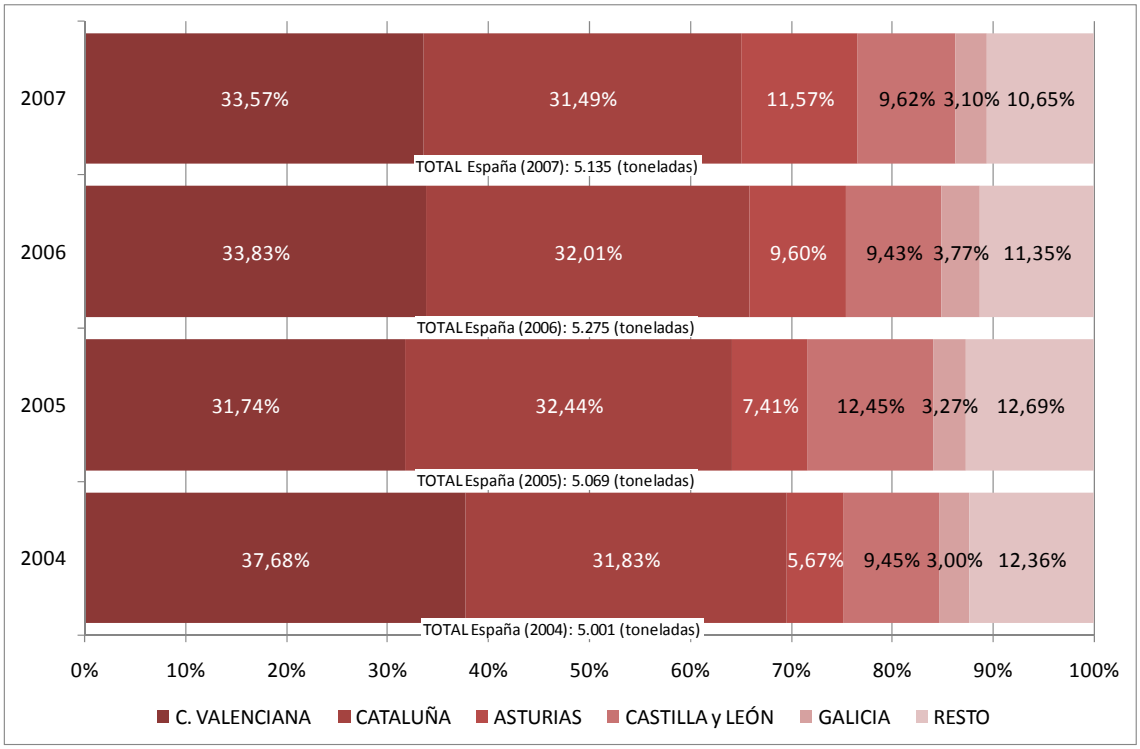
Figura 3.3.13
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando PORCINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Na Figura 3.3.13 obsérvase que Cataluña é a comunidade autónoma que concentra case o 40% da produción total de carne canal de **gando porcino** de España, seguida de Castilla y León e Castilla La Mancha.

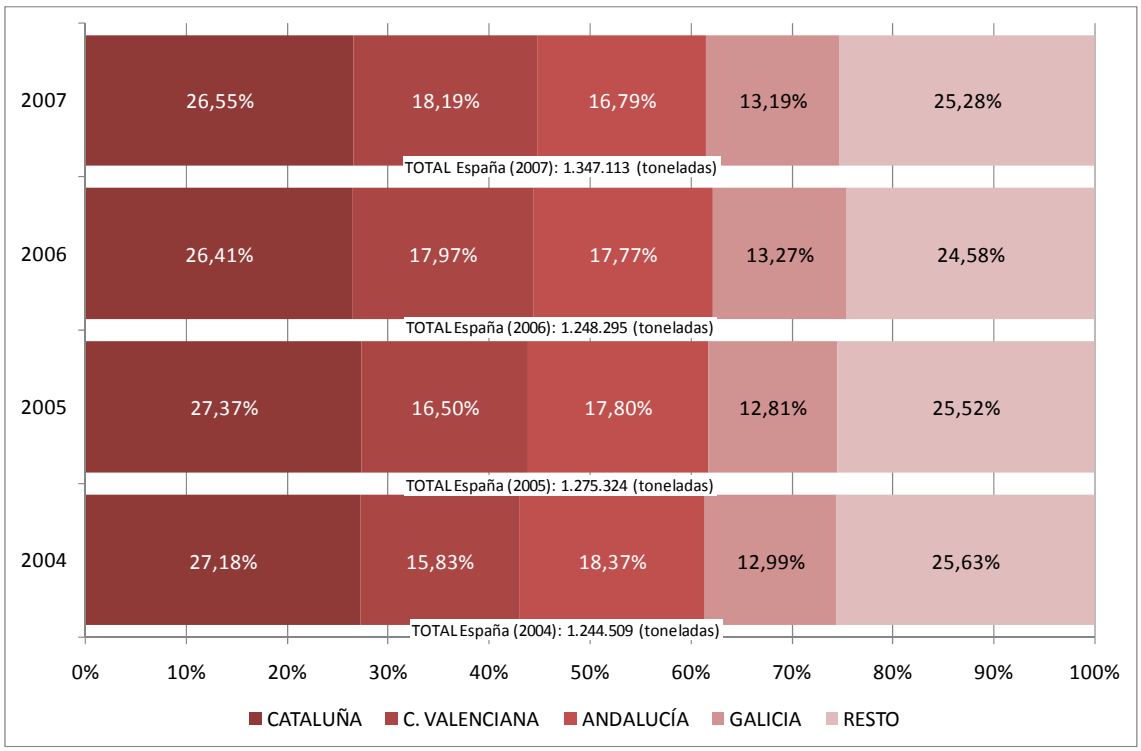
Figura 3.3.14
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando EQUINO por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

As comunidades de Cataluña e C. Valenciana concentran más do 60% da produción de carne canal de **gando equino** en España no período 2004-2007 (ver Figura 3.3.14).

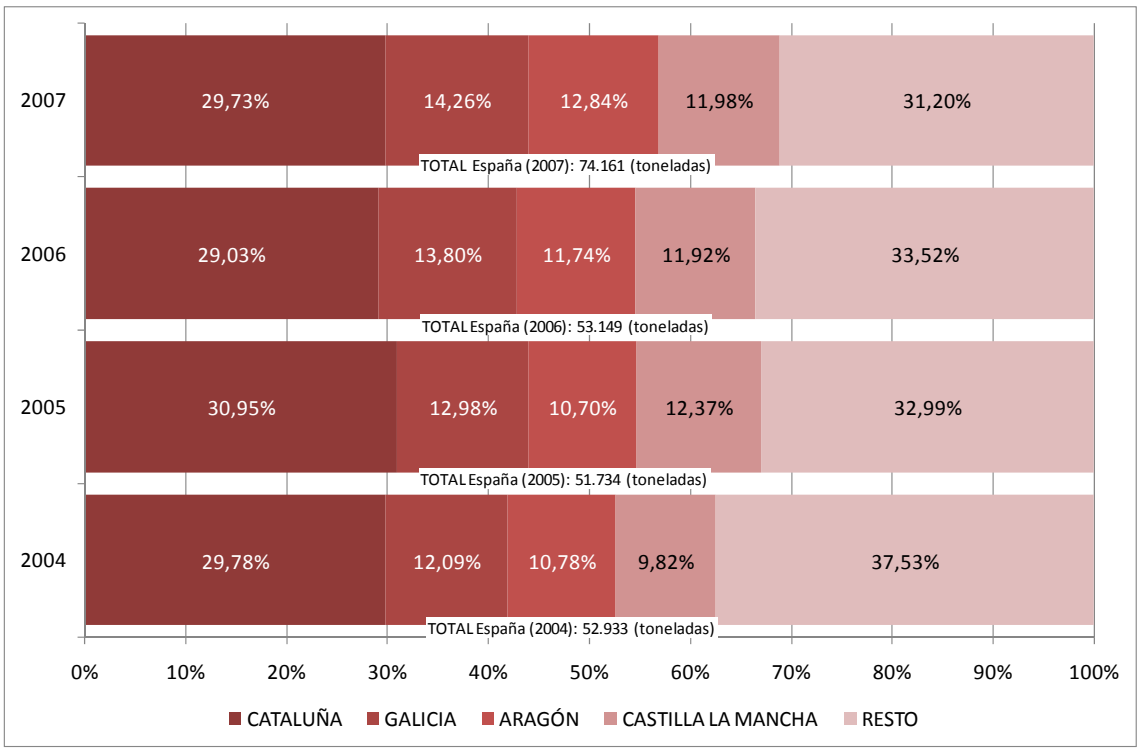
Figura 3.3.15
Evolución da porcentaxe de produción de carne canal de gando AVÍCOLA por comunidades autónomas



Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Na Figura 3.3.15 obsérvase que Cataluña, C. Valenciana e Andalucía concentran máis do 60% da produción de carne canal de **gando avícola** de España no período 2004-2007. Galicia síguelles de cerca cunha porcentaxe ó redor do 13%.

Figura 3.3.16
Evolución da porcentaxe da produción de carne canal de gando CUNÍCOLA por comunidades autónomas

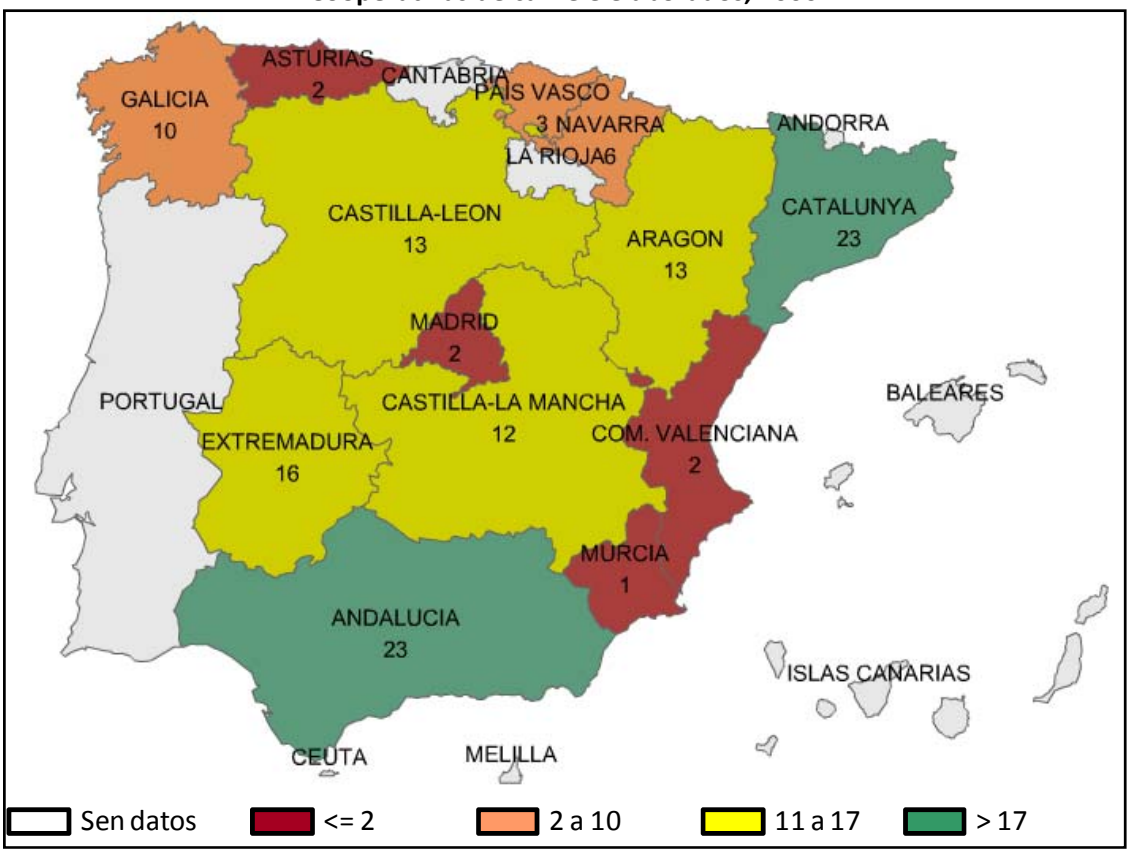


Fonte: elaboración propia a partir das enquisas de sacrificio de gando do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Por último, a produción de carne canal de **gando cunícola** en España é liderado por Cataluña, seguido de Galicia e Aragón, concentrando xunto con Castilla La Mancha case o 70% da produción española. É destacable o importante incremento experimentado no período 2004-2007 do 40%.

➢ **Cooperativas de produción cárnica.**

Figura 3.3.17
Cooperativas de carne e elaborados, 2006



Fonte: Confederación de Cooperativas agrarias de España

Galicia representa o 8% do conxunto español con respecto ó número de cooperativas de carne e elaborados no ano 2006.

➢ **Produtos cárnicos transformados.**

A continuación, analízase con detalle a cantidade (en toneladas) e o valor (en miles de €) dos **produtos cárnicos** a nivel español. Así, na Táboa 3.3.2 pódese observar que os embutidos de carne, sangue ou despoxos (28,81%) xunto con outras preparacións e conservas (27,96%) son os produtos cárnicos con maior peso sobre o total de produtos cárnicos. Tendo en conta o valor, as outras preparacións e conservas concentran case o 40% do total seguindo moi de cerca e case iguais os embutidos de carne, sangue ou despoxos (28,18%) e produtos curados en salgaduras ou afumados (27,91%).

Táboa 3.3.2.
Cantidade e valor de produtos cárnicos transformados en España, 2006

DENOMINACIÓN	CANTIDADE (toneladas)	% s/cantidade total	VALOR (miles de €)	% s/valor total
CURADOS EN SALGADURA OU AFUMADOS	**330.255**	**19,65%**	**1.797.886**	**27,91%**
De porcino:	328.702		1.785.370	
Xamóns, paletas e os seus anacos sen desosar	*221.885*		*1.367.821*	
Touciño entrefebrado e as súas partes	*43.383*		*134.297*	
Outras pezas	*63.434*		*283.252*	
De bovino	865		8.664	
De outros, incluído fariñas e po comestible de carne ou despoxos	688		3.852	
EMBUTIDOS DE CARNE, SANGUE OU DESPOXOS	**484.173**	**28,81%**	**1.815.605**	**28,18%**
De fígados	1.671		8.888	
Os demais (crus, cocidos, afumados; en tripas ou enlatados) chourizo, salchichón, morcilla, salchicha, rulada, mortadela, sobrasada, patés, etc.	482.502		1.806.717	
OUTRAS PREPARACIÓNS E CONSERVAS	**469.901**	**27,96%**	**2.449.907**	**38,03%**
De fígado	19.297		99.320	
De ganso ou pato	*2.336*		*35.175*	
De outros animais	*16.962*		*64.145*	
De carne de pavo	57.114		250.916	
De carne de outras aves	53.172		182.665	
De porcino	301.908		1.791.625	
Xamóns e anacos de xamón (cocido; curado sen óso)	*154.461*		*846.921*	
Paletas e anacos de paleta (cocida; curada sen óso)	*46.332*		*157.352*	
De outras pezas con < 40% de carne ou despoxos, incluídos o touciño e a graxa	*21.513*		*51.682*	
De outras pezas >= 40% de carne ou despoxos, incluídos o touciño e a graxa	*79.602*		*231.335*	
De bovino	38.410		125.381	
Outros preparados (caza, coello, ovino, caprino, caracois, etc.) (incluídos as preparacións de sangue de calquera animal) (excepto morcilla)	**25.371**	**1,51%**	**77.861**	**1,21%**
Fariña, po e pelas de carne ou despoxos no aptos para o consumo humano	**370.745**	**22,06%**	**55.098**	**0,86%**
Cocción e outros servizos de preparación para a produción de artigos cárnicos	**N/D**		**245.995**	**3,82%**
TOTAIS	**1.680.445**	**100%**	**6.442.352**	**100%**

N/D: non dispoñible

Fonte: Encuesta industrial de productos, 2006. INE

Hai que engadir que en Galicia non existen datos desagregados por produtos cárnicos dispoñendo tan só de datos globais no ano 2001 na fonte do INE.

➢ **Denominacións de Orixe (D.O.)e Indicación Xeográficas Protexidas (I.X.P.).**

Na Táboa 3.3.3 recóllese o número de industrias cárnicas que procesan tipoloxías de carne baixo Denominacións de Orixe (D.O.) e indicación Xeográficas Protexidas (I.X.P.) no ano 2006, así coma o número de animais sacrificados e o peso medio das canles.

Táboa 3.3.3.
Datos das D.O. e I.X.P en España, 2006

Tipoloxías de carne con D.O. e I.X.P.	INDUSTRIAS		PRODUCIÓN	
	Matadoiros inscritos	Salas de despece	Animais sacrificados con destino I.X.P.	Peso medio das canles (kg)
Carne de Ávila	14	19	2.299	75
Carne de Cantabria	3	5	623	240
Carne de la Sierra de Guadarrama	5	7	5.779	291
Carne de Morucha de Salamanca	5	3	1.240	250
Carne de vacuno del País Vasco	5	4	14.076	303
Cordero de Navarra	7	6	8.720	9
Cordero manchego	7	10	74.086	12
Lechazo de Castilla y León	19	1	129.748	6
Pollo y capón del Prat	1	(*)	14.000	2
Ternasco de Aragón	3	1	151.765	11
Ternera asturiana	10	13	16.271	253
Ternera de Extremadura	12	4	7.216	285
Ternera de los Pririneos Catalanes	1	1	662	255
Ternera de Navarra	5	5	9.905	297
Ternera gallega	44	27	74.444	212
TOTAL	**141**	**106**	**510.834**	**---**

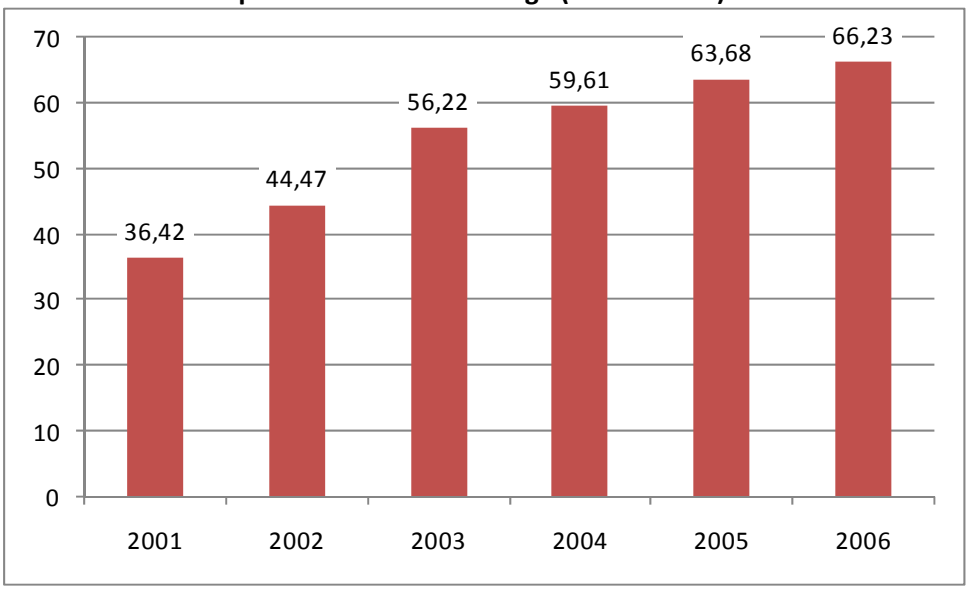
(*) Rexistros non contemplados no Regulamento da Denominación

Fonte: elaboración propia a partir de datos do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Pódese observar como a Ternera gallega é a que ten un maior número de matadoiros e salas de despece. En cambio, no número de animais sacrificados é o Ternasco de Aragón e o Lechazo de Castilla y León os que teñen os valores máis altos seguidos da Ternera gallega e o do Cordero manchego.

Máis concretamente, na Figura 3.3.18 recóllese a evolución, no período 2001-2006 do valor económico da produción da Ternera gallega observándose un incremento do 81,85%.

Figura 3.3.18
Evolución do valor económico da produción amparada pola I.X.P. Ternera Galega (millóns de €)



Fonte: Consellería de Medio Rural

Con respecto ás **D.O. e I.X.P. de embutidos e outros produtos cárnicos nacionais**, obsérvase na Táboa 3.3.4 que dende o ano 2002 non aumentou o número de denominacións, sen embargo, si aumentaron o número de toneladas producidas nun 10,37%.

Táboa 3.3.4.
Evolución do número de denominacións de produtos amparados por D.O. e I.X.P. en España, 2006

		2002	2003	2004	2005	2006
EMBUTIDOS E OUTROS PRODUTOS CÁRNICOS	Nº de denominacións	5	5	5	5	5
	Toneladas	3.095	3.223	3.358	3.361	3.416

Fonte: elaboración propia a partir de datos do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

3.4.- Análise das actividades de comercialización da carne.

Neste epígrafe analízase o último bloque de actividades da cadea da carne incluíndo datos de consumo a nivel español e por comunidades autónomas.

Táboa 3.4.1.
Evolución da cota de mercado en fogares españois
(porcentaxe en valor de venda)

CANAIS	TOTAL CARNE			TOTAL ALIMENTACIÓN		
	2001	2006	% 2001/2006	2001	2006	% 2001/2006
Tenda tradicional	39,0	40	2,56%	31,3	28,8	-7,99%
Supermercado	37,2	36,9	-0,81%	42,2	45,4	7,58%
Hipermercado	14,9	13	-12,75%	18,3	16,7	-8,74%
Economato	0,5	0,4	-20,00%	0,5	0,4	-20,00%
Mercadillo	0,4	0,4	0,00%	1,3	1,2	-7,69%
Venta a domicilio	0,2	0,2	0,00%	1,1	0,8	-27,27%
Autoconsumo	2,8	5,1	82,14%	2	3,2	60,00%
Outros	5,1	4,1	-19,61%	3,1	3,4	9,68%
TOTAL	100	100		100	100	

Fonte: La alimentación en España, 2006.
Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Na Táboa 3.4.2 recóllense as porcentaxes de evolución das cotas de mercado dos fogares españois por tipoloxías de canais, tendo en conta como produto a carne e o total dos produtos de alimentación. Obsérvase que o produto carne ten a súa maior cota de mercado na tenda tradicional sendo no resto dos produtos o supermercado. En canto a evolución da cota de mercado da carne obsérvase que baixan os canais de economatos, outros e os hipermercados.

Táboa 3.4.2.
Porcentaxe de fogares españois compradores
de carne segundo o lugar de compra, 2006

CANAIS	TOTAL CARNE
Tenda tradicional	57,5%
Supermercado	84,0%
Hipermercado	31,0%
Economato	0,9%
Mercadillo	0,9%
Venta a domicilio	0,5%
Autoconsumo	1,8%
Resto	5,9%
TOTAL España	96,4%

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A Táboa 3.4.2 recolle que o 96,4% dos españois compran carne, sendo o supermercado o canal máis utilizado, seguido en menor medida da tenda tradicional e do hipermercado.

Táboa 3.4.3.
Estrutura das vendas dos fogares españois, 2006 (porcentaxe sobre o total alimentación)

CANAIS	TOTAL CARNE	RESTO ALIMENTOS	TOTAL ALIMENTACIÓN
Tenda tradicional	32,4%	67,6%	100%
Supermercado	18,9%	81,1%	100%
Hipermercado	18,1%	81,9%	100%
Economato	24,9%	75,1%	100%
Mercadillo	6,6%	93,4%	100%
Venta a domicilio	5,4%	94,6%	100%
Autoconsumo	36,5%	63,5%	100%
Outros	28,3%	71,7%	100%
TOTAL España	23,3%	76,7%	100%

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Tal como se mostra na Táboa 3.4.3, as carnes teñen unha alta presenza no autoconsumo e na tenda tradicional con respecto ó resto dos alimentos consumidos polos fogares españois.

Táboa 3.4.4.
Evolución da cota de mercado segundo canais de compra na hostalería-restauración española, 2006 (porcentaxe do valor de compra)

CANAIS	TOTAL CARNE E TRANSFORMADOS			TOTAL ALIMENTACIÓN		
	2001	2006	% 2001/2006	2001	2006	% 2001/2006
Tenda tradicional	11,2	16,2	44,64%	5,7	7,9	38,60%
Supermercado	3,0	3,8	26,67%	2,2	2,0	-9,09%
Hipermercado	3,5	2,1	-40,00%	2,6	1,5	-42,31%
Economato/Cooperat.	0,5	0,1	-80,00%	0,8	0,1	-87,50%
Maiorista	19,7	19,8	0,51%	11,5	11,9	3,48%
Distribuidor	56,2	55,6	-1,07%	69,2	70,1	1,30%
Fabricante	1,7	0,8	-52,94%	2,0	3,3	65,00%
Cash&Carry	2,1	1,0	-52,38%	3,3	2,5	-24,24%
Outros	2,1	0,6	-71,43%	2,7	0,8	-70,37%
Totais	100	100		100	100	

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Con respecto á hostalaría e restauración, obsérvase na Táboa 3.4.4 que o canal con maior cota de mercado é o distribuidor con diferenza, aínda que teñen tamén certa relevancia o maiorista e a tenda tradicional que experimentou, este último, un importante incremento con respecto ó ano 2006.

➢ **Datos de consumo de carne.**

Táboa 3.4.5.
Consumo total de carnes (doméstico e extradoméstico). España, 2006

	TOTAL CARNES (doméstico+extradoméstico)
VOLUME TOTAL (MILLÓNS DE KG)	2843,29
VALOR (MILLÓNS DE EUROS)	17.600,41
CONSUMO PER CÁPITA (KG)	65,27
GASTO PER CÁPITA (KG)	404,00
% VOLUME (KG) S/ TOTAL ALIMENTACIÓN	7,41
% VOLUME (€) S/ TOTAL ALIMENTACIÓN	21,49

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Na Táboa 3.4.5 recóllense algúns datos representativos do consumo de carne a nivel español, tendo en conta o consumo tanto doméstico como extradoméstico.

Táboa 3.4.6.
Cantidade comprada por fogares, hostalaría/restauración e institucións por tipoloxías de carne. España, 2006

	Totais (millóns quilos)	% s/total	Fogares %	Hostalaría e restauración %	Institucións %	%	Consumo per cápita
Carne de vacún	**442**	15,55%	71,1%	24,5%	4,4%	100%	10,15
Carne de polo	**700,21**	24,63%	80,6%	14,2%	5,2%	100%	16,07
Carne de coello	**77,13**	2,71%	86,7%	11,3%	2,0%	100%	1,77
Carne de ovino/caprino	**144,97**	5,10%	81,5%	16,9%	1,6%	100%	3,33
Carne de porco fresca	**615,16**	21,64%	82,5%	14,4%	3,1%	100%	14,12
Total carnes transformadas	**637,84**	22,43%	73,3%	23,3%	3,3%	100%	14,64
Salazóns	**198,27**		65,6%	32,6%	1,8%	100%	4,55
Touciño e mantecas	**10,99**		85,3%	10,3%	4,5%	100%	0,25
Produtos curados	**159,82**		69,8%	27,1%	3,1%	100%	3,67
Salchich. tipo frankfurt	**54,87**		70,8%	21,1%	8,1%	100%	1,26
Cocidos e outras	**213,9**		83,2%	13,1%	3,7%	100%	4,91
Despoxos cárnicos	**45,72**	1,61%	83,5%	10,4%	6,1%	100%	1,05
Outras carnes frescas	**105,5**	3,71%	92,4%	3,1%	4,4%	100%	2,42
Carne conxelada	**74,76**	2,63%	54,3%	36,5%	9,2%	100%	1,72
Total carnes	**2.843,29**	100,00%	**77,9%**	**18,1%**	**4,0%**	100%	**65,27**

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

As porcentaxes das cantidades de carne compradas polos fogares, hostalaría-restauración e institucións a nivel de España no ano 2006, móstranse na Táboa 3.4.6. Obsérvase que os maiores consumos de carne corresponden á carne de polo, seguidas das carnes transformadas e a carne de porco fresca. En xeral, os maiores consumos de carne son levados a cabo polos fogares.

Táboa 3.4.7.
Evolución do consumo de carne no fogar e fora por tipoloxías de carne.
España (millóns de kg)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	%2001/2006
Carne de vacún	319,37	392,02	411,09	426,01	435,74	442	38,40%
Carne de polo	710,97	719,06	701,14	700,8	688,76	700,21	-1,51%
Carne de coello	71,82	71,88	70,48	72,04	73,16	77,13	7,39%
Carne de ovino/caprino	144,7	151,89	145,57	144,01	137,65	144,97	0,19%
Carne de porco fresca	577,36	581,08	570,64	575,09	576,9	615,16	6,55%
Total carnes transformadas	631,23	635,29	636,91	634,23	636,84	637,84	1,05%
Salazóns	183,94	187,05	185,18	192,5	195,19	198,27	7,79%
Touciño e mantecas	8,48	10,23	11,1	10,19	11,38	10,99	29,60%
Produtos curados	174,96	173,9	171,01	165,67	163,95	159,82	-8,65%
Salchich. Tipo frankfurt	51,28	54,08	56,72	51,78	53,2	54,87	7,00%
Cocidos e outras	212,57	210	212,9	214,1	213,12	213,9	0,63%
Despoxos cárnicos	44,09	50	56,67	56,51	56,42	45,72	3,70%
Outras carnes frescas	109,94	107,6	116,72	123,44	134,47	105,5	-4,04%
Carne conxelada	53,91	61,7	60,59	67,35	78,33	74,76	38,68%
Total carnes	**2.663,41**	**2.770,54**	**2.769,81**	**2.799,47**	**2.818,28**	**2.843,29**	**6,75%**

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

En canto a evolución do consumo de carne polos fogares españois, obsérvase na Táboa 3.4.7 que experimentan un importe aumento no período 2001-2006 a carne conxelada, a carne de vacún e o touciño e mantecas dentro das carnes transformadas.

Táboa 3.4.8.
Consumo de carnes dos fogares españois por comunidades autónomas.
Cantidade comprada per cápita (kg), 2006

	Carne bovino	Carne polo	Carne coello	Carne ovino/ caprino	Carne de porco	Outras carnes	Despoxos cárnicos comestibles	Carnes conxeladas	Carnes transformadas	Total carne
Andalucía	3,2	12,3	0,6	1	10,6	2	0,6	0,6	11,2	**42,1**
Aragón	6,4	12,8	2,6	6,6	12,8	2,8	0,9	0,5	12,9	**58,6**
Asturias	12,7	15,7	1,4	2,1	10,1	1,5	0,6	0,9	12,2	**57,2**
Islas Baleares	5,8	13,6	1,1	2,6	10,3	2,7	1,2	0,6	9,3	**47,1**
Canarias	6,2	5,7	1,3	0,3	5,7	0,8	0,1	8,2	9,5	**37,7**
Cantabria	13,4	14,3	1,1	2	9,3	2,3	0,4	0,4	9,6	**52,7**
Castilla La Mancha	4,7	14,4	1,3	4,6	11,7	2	0,9	0,9	11,2	**51,6**
Castilla y León	12,1	13,1	2	4,7	17,8	2,3	1,4	1	11,1	**65,5**
Cataluña	7,4	13,9	2,7	3,4	12,4	3	1,6	0,5	11,2	**56,1**
Extremadura	2,5	13,8	0,8	3	19	1,4	0,7	1,2	11,3	**53,9**
Galicia	***12,5***	***11,3***	***2,2***	***2,2***	***18,4***	***1,1***	***0,6***	***1,3***	***7,6***	***57,4***
Madrid	10,1	12,9	0,9	3	9,3	1,9	0,6	0,5	11,1	**50,4**
Murcia	2,3	9,1	1,1	2,7	7	1,7	0,5	0,3	9,6	**34,3**
Navarra	8,8	15	2,8	4,5	14,2	3,3	0,8	0,8	12,3	**62,6**
País Vasco	11,1	11,6	1,4	2,2	8,2	2,2	0,9	0,6	10,6	**48,8**
La Rioja	6,6	14,4	1,5	5,8	13,4	2,9	1,3	1	9,8	**56,5**
C. Valenciana	4,9	14,9	2	2,4	9,5	3,2	0,9	0,7	9,7	**48,4**
Total España	**7,2**	**12,9**	**1,5**	**2,7**	**11,6**	**2,2**	**0,9**	**0,9**	**10,7**	**50,6**

Fonte: La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

A análise por comunidades autónomas do consumo per cápita de carne dos fogares españois realízase na Táboa 3.4.8. A nivel español os maiores valores de consumo per cápita

corresponden ás carnes de polo, carne de porco e ás carnes transformadas. Galicia, en cambio, ten un consumo per cápita maior en carne bovina.

- **Denominacións de Orixe (D.O.)e Indicación Xeográficas Protexidas (I.X.P.).**

A Táboa 3.4.9 recolle o total de toneladas de carne comercializadas baixo a Denominación de Orixe (D.O.) e Indicación Xeográficas Protexidas (I.X.P.) así como o seu valor económico no ano 2006. Obsérvase que a Ternera gallega ten con diferenza o volume maior de carne comercializada sendo tamén unha das poucas que comercializa na Unión Europea xunto coa Ternera de Extremadura. Con respecto o valor económico volve a ser a Ternera gallega a que posúe un valor maior e a bastante distancia do resto.

Táboa 3.4.9.
Datos das D.O. e I.X.P en España, 2006

Tipoloxías de carne con D.O. e I.X.P.	COMERCIALIZACIÓN (mercado tm)				VALOR ECONÓMICO
	España	U.E.	Países terceiros	Total comercializado con I.X.P.	Millóns de €
Carne de Ávila	607	-	-	607	2,15
Carne de Cantabria	154	-	-	154	0,61
Carne de la Sierra de Guadarrama	1.608	-	-	1.608	6,03
Carne de Morucha de Salamanca	298	-	-	298	1,04
Carne de vacuno del País Vasco	3.949	-		3.949	15,88
Cordero de Navarra	59		-	59	
Cordero manchego	889	-	-	889	5,05
Lechazo de Castilla y León	630	-	-	630	3,98
Pollo y capón del Prat	14	-	-	14	0,12
Ternasco de Aragón	1.489	-	-	1.489	8,78
Ternera asturiana	4.034	-	-	4.034	19,40
Ternera de Extremadura	1.791	199		1.990	7,12
Ternera de los Pririneos Catalanes	161	-	3	164	0,60
Ternera de Navarra	2.565	-	-	2.565	9,75
Ternera gallega	***14.920***	***305***	**-**	***15.225***	***66,23***
TOTAL	**33.167**	**504**	**3**	**33.675**	**146,75**

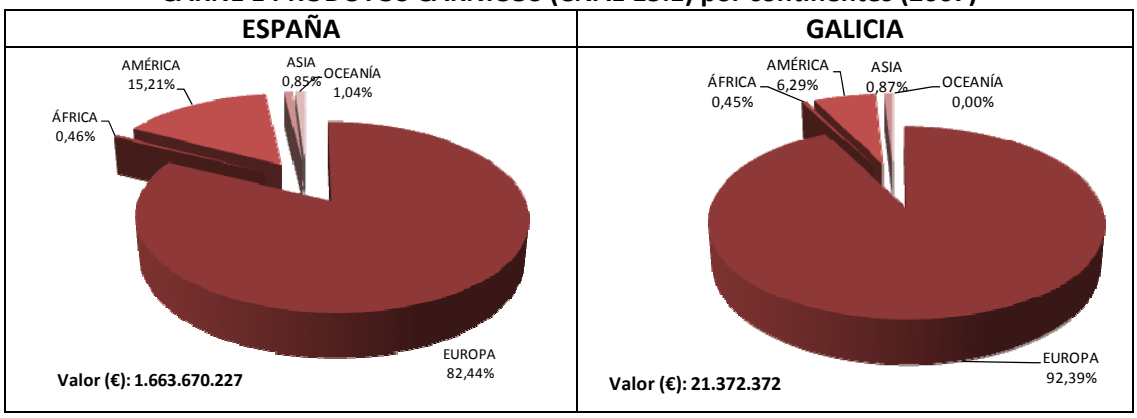
Fonte: elaboración propia a partir de datos do Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

3.5.- Análise do comercio exterior das actividades de transformación da carne.

Este epígrafe engloba a análise das exportacións e importacións das actividades de transformación da carne en Galicia, facendo unha comparativa a nivel español con outras comunidades autónomas. Para o estudio do comercio exterior tívose en conta a clasificación CNAE 15.1 correspondente a carne e produtos cárnicos. Unha vez analizadas as exportacións e importacións a nivel español e galego, engádese a análise da balanza comercial e a taxa de cobertura de España e de Galicia.

➢ IMPORTACIÓNS.

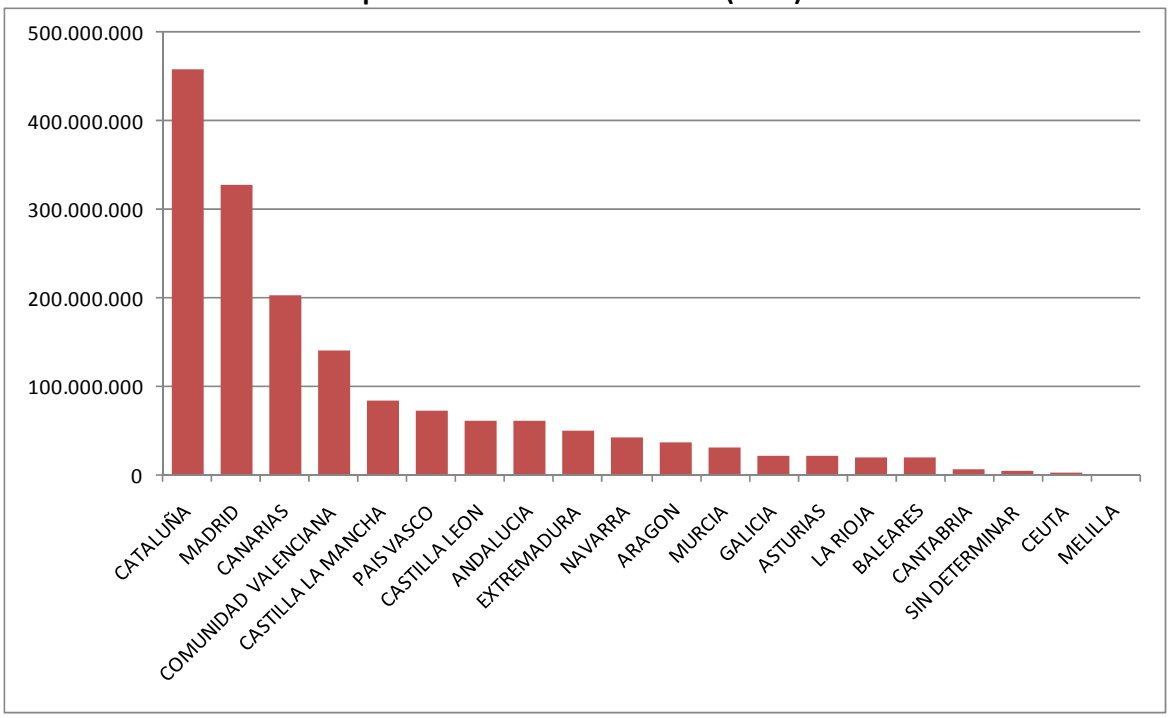
Figura 3.5.1
Peso das importacións (en porcentaxe) realizadas por España e Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por continentes (2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

A Figura 3.5.1 recolle as porcentaxes importadas de carne e produtos cárnicos de España e Galicia no ano 2007 dos distintos continentes. Obsérvase que as porcentaxes, tanto de España como de Galicia son similares, sendo dez puntos superiores as importacións galegas procedentes de Europa e case nove puntos inferiores as importacións procedentes de América. Resalta a nula porcentaxe galega de importacións procedentes de Oceanía.

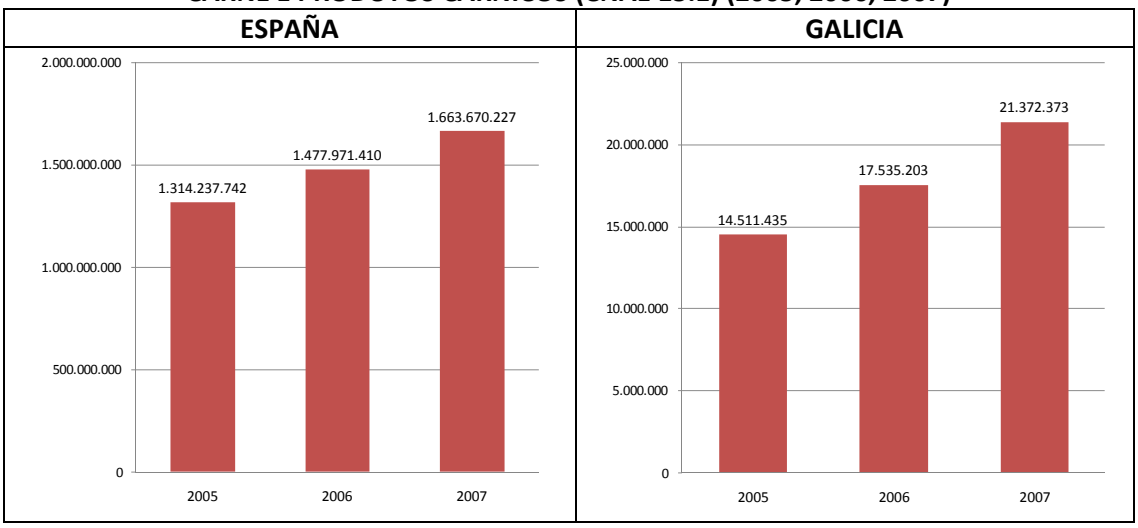
Figura 3.5.2
Peso das importacións realizadas por España de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por comunidades autónomas (2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Facendo unha comparativa por comunidades autónomas (ver Figura 3.5.2), pódese observar como Galicia sitúase na treceava posición no ranking de comunidades en nivel de importacións, representando soamente o 1,28%, mentres que comunidades como Cataluña (27,52%), Madrid (19,72%) ou Canarias (12,19%) sitúanse a cabeza en volume de importacións.

Figura 3.5.3
Evolución do total das importacións de España e Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) (2005, 2006, 2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Na Figura 3.5.3 detállese a evolución do total das importacións de España e Galicia para os produtos incluídos no CNAE 15.1. Obsérvase un crecemento constante e continuo das importacións no caso de Galicia, cun crecemento entre os anos 2005-2006 do 20,84% e nos anos 2006-2007 do 21,88%, sendo similar o comportamento do conxunto de España pero en menores porcentaxes, 12,46% e 12,56% respectivamente.

Táboa 3.5.1.
Importacións (en peso e valor) realizadas por Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por países (2007)

CONTINENTE	PAÍS	PESO (kg)	VALOR (€)
EUROPA	ALEMANIA	92.177	168.672,85
	BÉLGICA	926.300	293.247,83
	FRANCIA	3.552.663	3.533.562,04
	IRLANDA	275	1.049,77
	ITALIA	336.882	770.282,93
	NORUEGA	200	5.516,00
	PAÍSES BAJOS	461.263	854.343,29
	POLONIA	126.897	512.829,82
	PORTUGAL	3.568.578	10.898.833,77
	REINO UNIDO	1.888.822	2.656.948,31
	SUECIA	n/d	51.073,20
ÁFRICA	BOTSWANA	193	2.500,53
	SUDÁFRICA	4.033	80.198,49
	TANZANIA	241	11.178,30
	ZIMBABUE	75	1.277,87
AMÉRICA	ARGENTINA	159.404	543.731,73
	BRASIL	12.325	53.753,37
	CANADÁ	3	323,4
	CHILE	235.526	634.060,02
	ESTADOS UNIDOS	19.341	46.774,42
	URUGUAY	12.487	65.358,26
ASIA	LÍBANO	19.600	38.669,51
	VIETNAM	53.570	147.478,05
OCEANÍA	AUSTRALIA	30	709,12

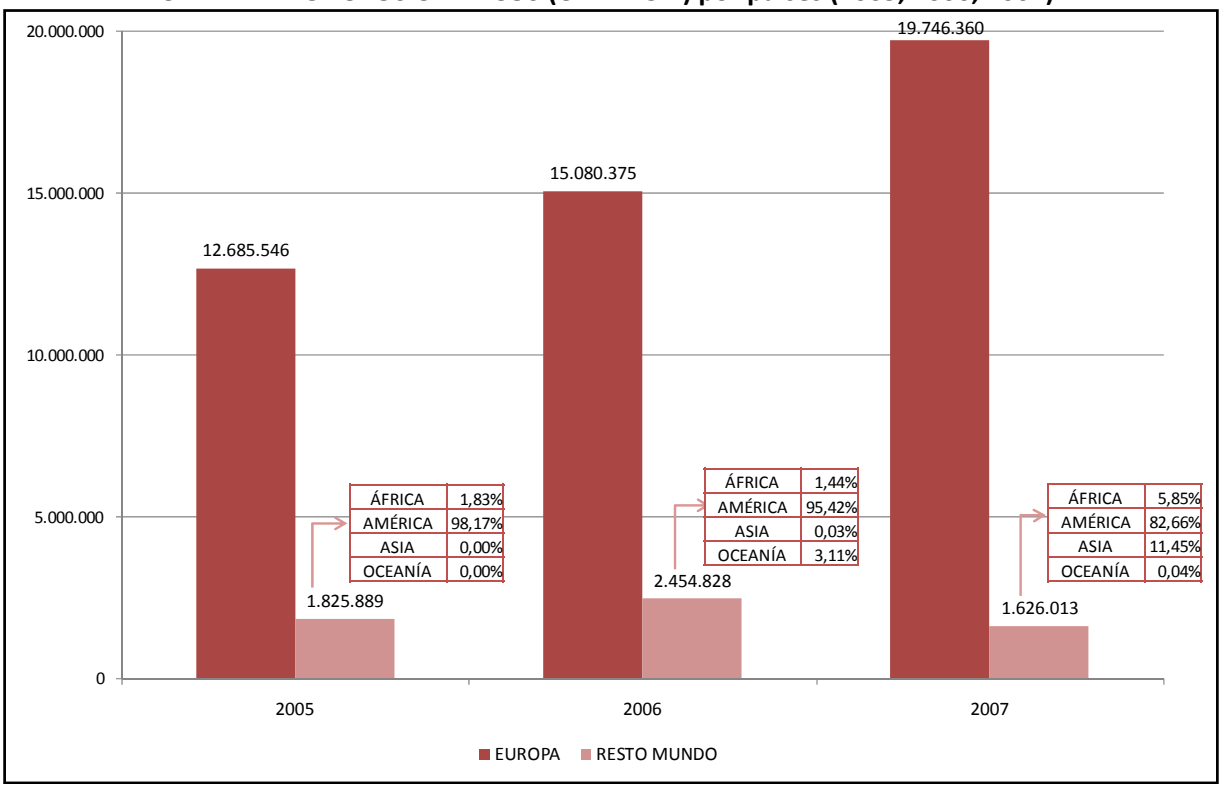
n/d: dato non dispoñible

Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Na Táboa 3.5.1 recóllense as importacións (en peso e valor económico) realizadas por Galicia encadradas no CNAE 15.1 para o ano 2007. As importacións galegas proceden fundamentalmente de Europa, representando o 92,4% do total. Por países destacan Portugal

seguido de preto por Francia e o reino Unido. Nas importacións feitas do continente americano destacan Chile e Argentina.

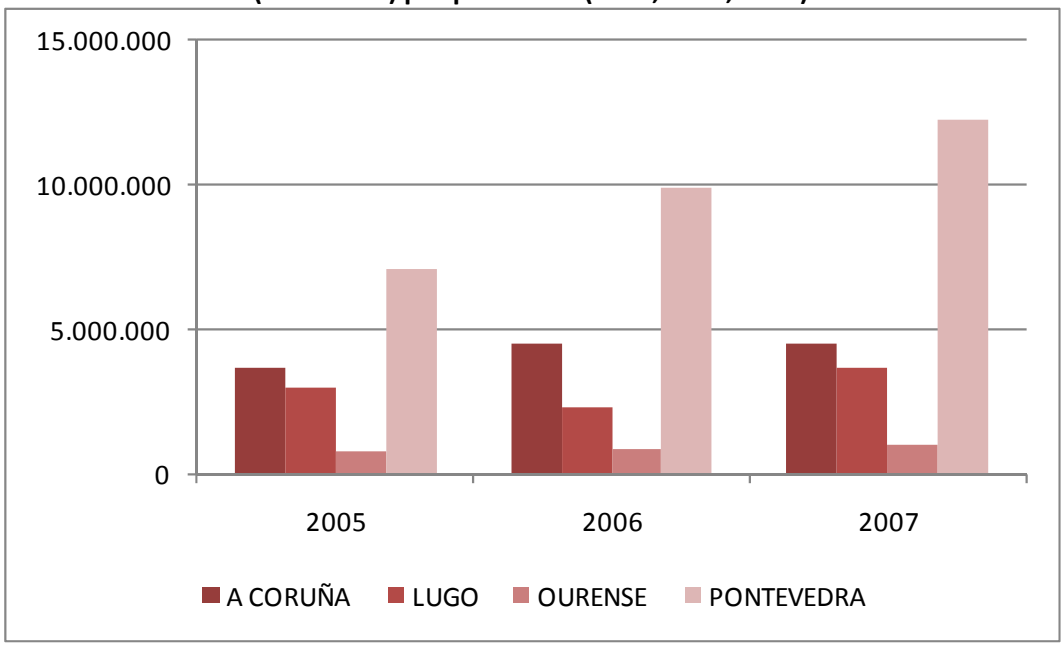
Figura 3.5.4
Evolución das importacións (en €) realizadas por Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por países (2005, 2006, 2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

A evolución das importacións (medida en €) realizadas por Galicia detállanse na Figura 3.3.8. Nela pódese observar o elevado peso das importacións procedente de Europa así como o importante crecemento que ven experimentado nos últimos anos. No período 2005-2007 as importacións procedentes de Europa tiveron un crecemento medio de preto do 25%. Por termo medio as importacións doutras áreas increméntase, se ben o seu comportamento é moi desigual dependendo de onde proceda. No conxunto, as importacións galegas de carne e produtos cárnicos incrementáronse no período 2005-2007 un 47,28%.

Figura 3.5.5
Evolución das importacións (en €) realizadas por Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por provincias (2005, 2006, 2007)

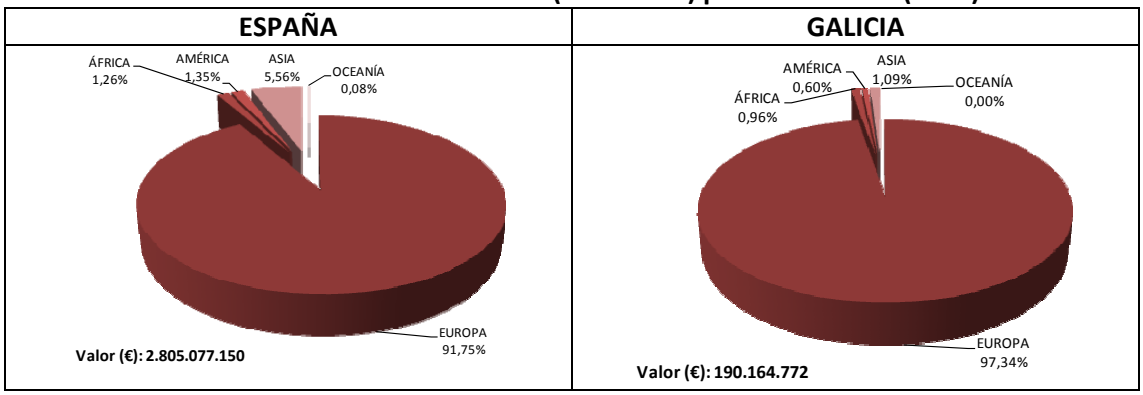


Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

O detalle das importacións galegas por provincias recóllese na Figura 3.5.5, onde se pode observar o elevado peso que representa a provincia de Pontevedra sobre o total (57,26% no ano 2007), peso que se ven incrementado nos últimos anos. A tendencia no período 2005-2007 e que todas as provincias incrementen o valor das importacións que realizan, así as importacións de Pontevedra creceron un 73,49%, as de Lugo un 23,44%, as de Ourense un 22,92% e as de A Coruña un 21,62%.

➢ EXPORTACIÓNS.

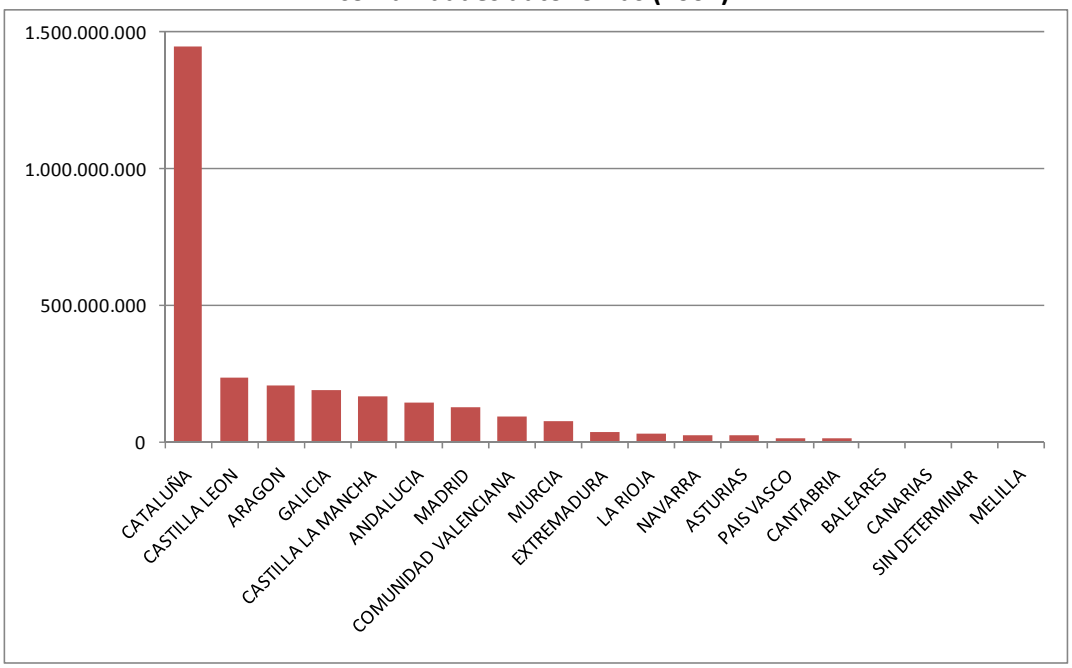
Figura 3.5.6
Peso das exportacións (en porcentaxe) realizadas por España y Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por continentes (2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

A Figura 3.5.6 recolle as exportacións de carne e produtos cárnicos de España e Galicia, en porcentaxe, para o ano 2007 cara os distintos continentes. Obsérvase que os valores tanto de España como de Galicia son similares, sendo seis puntos porcentuais superiores as exportacións galegas con destino a Europa. A única diferenza salientable é a porcentaxe de exportacións de España cara a Asia que representa o 5,56% do total, mentres que en Galicia non representa máis cun 1,09% do total.

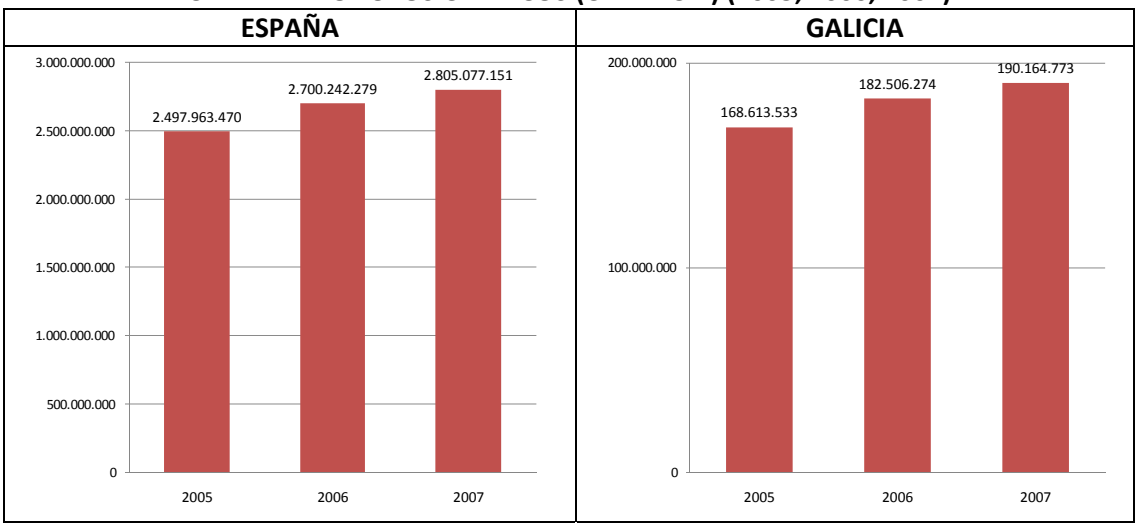
Figura 3.5.7
Peso das exportacións realizadas por España de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por comunidades autónomas (2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

O peso das exportacións realizadas por España de carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1), por comunidades autónomas, para o ano 2007 recóllese na Figura 3.5.7. Galicia encóntrase no cuarto lugar por valor das exportacións realizadas no devandito ano, representando o 6,78% do total de exportacións, cun valor total de máis de 190 millóns de euros. No conxunto de autonomías destaca Cataluña que representa o 51,7% do total de exportacións realizadas por España no ano 2007.

Figura 3.5.8
Evolución do total das exportacións España e Galicia de
CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) (2005, 2006, 2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Na Figura 3.5.8 represéntase a evolución do total das exportacións de carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1) para España e Galicia. Obsérvase unha evolución similar para as dúas áreas, con un crecemento acumulado no período 2005-2007 para España dun 12,29% e para Galicia dun 12,78%.

Táboa 3.5.2.
Exportacións (en peso e valor) realizadas por Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por países (2007)

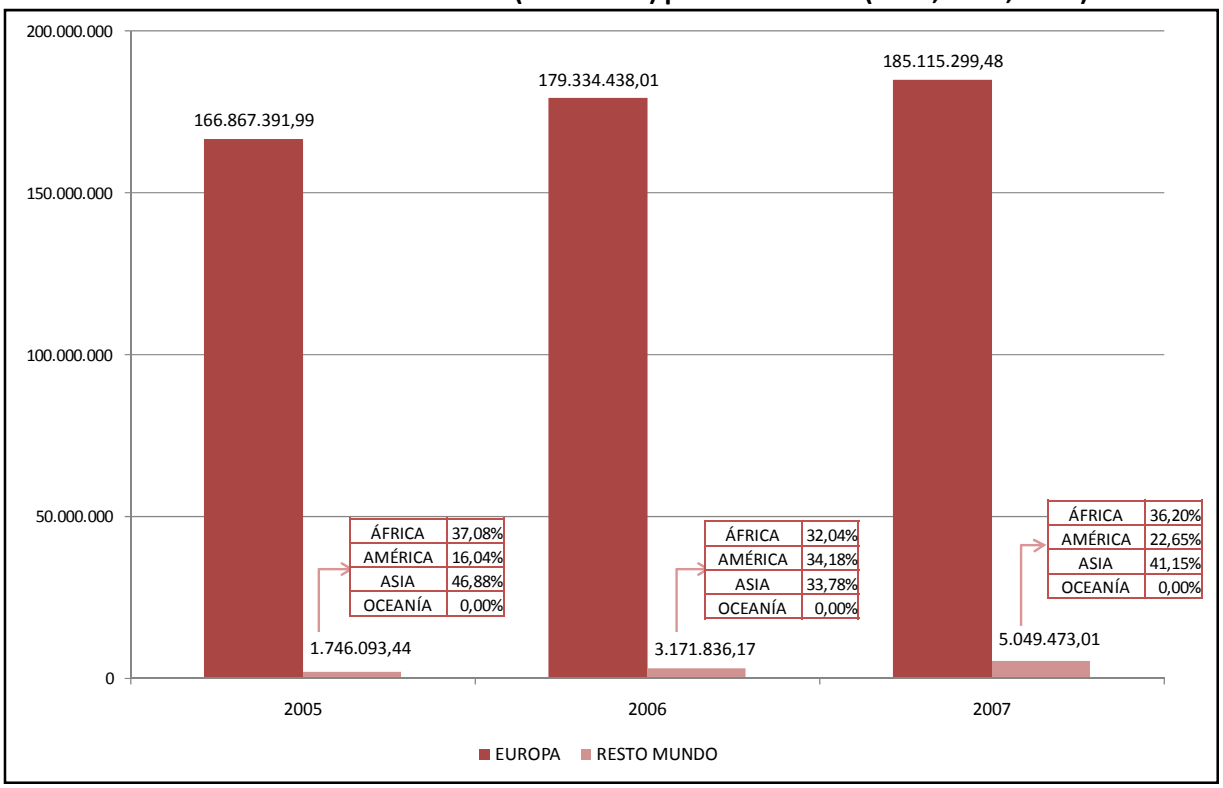
CONTINENTE	PAIS	PESO (kg)	VALOR (€)
EUROPA	ALEMANIA	407.068	507.630,75
	ANDORRA	29.826	120.438,35
	AUSTRIA	454.859	2.560.865,57
	BÉLGICA	2.806.440	3.513.551,66
	BOSNIA-HERZEGOVINA	886	10.418,10
	BULGARIA	76.262	43.859,18
	CROACIA	24.000	37.200,00
	DINAMARCA	197.765	519.544,19
	FRANCIA	13.466.355	25.976.946,40
	GIBRALTAR	1.308	4.185,87
	GRECIA	342.979	469.976,67
	HUNGRÍA	41.546	144.977,06
	ITALIA	1.579.899	4.227.449,51
	MONTENEGRO	2.932	6.780,38
	PAÍSES BAJOS	1.333.753	4.318.093,30
	POLONIA	252.433	262.806,04
	PORTUGAL	61.619.039	127.801.781,27
	REINO UNIDO	1.090.548	1.647.116,08
	REPÚBLICA CHECA	197.315	148.977,41
	RUMANIA	21.000	11.571,00
	RUSIA	7.420.262	12.746.636,44
	SUECIA	1.696	7.408,09
	SUIZA	1.792	13.506,18
	UCRANIA	22.000	13.580,00
ÁFRICA	ARGELIA	15.332	25.932,59
	BENIN	1.447.800	1.445.629,63
	REPÚBLICA DEMOCRÁTICA CONGO	86.000	41.420,00
	GABÓN	102.400	98.420,00
	GHANA	32.832	65.335,68
	LIBERIA	25.600	15.831,34
	NAMIBIA	1.054	2.055,53
	NIGERIA	66.432	133.375,67
AMÉRICA	ARGENTINA	43.486	237.584,27
	CANADÁ	23	2.746,00
	COLOMBIA	50	106,29
	COSTA RICA	486	2.354,70
	CUBA	16.348	47.697,99
	GUATEMALA	3.969	23.647,40
	HAITI	49.984	156.000,72
	HONDURAS	118	501,83
	MÉXICO	15.18	117.992,31
	PANAMÁ	33.539	264.488,17
	PERÚ	6.084	16.497,60
	URUGUAY	384	1.867,44
	VENEZUELA	44.937	272.299,83
ASIA	AZERBAIYAN	24.002	13.201,10
	CHINA	47.440	170.800,00
	HONG KONG	2.293.454	1.424.569,81
	INDIA	66.003	157.258,85
	JAPÓN	19.123	142.549,51
	VIETNAM	324.800	169.308,78
OCEANÍA		0	0

Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Na Táboa 3.5.2 recóllense as exportacións (en peso e valor) realizadas por Galicia de carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1) segundo o seu destino. O principal destino das

exportacións galegas destes produtos é Europa (97,34%), seguido en menor medida de Asia (1,09%) e África (0,96%). Por países destacan, por este orden, Portugal, Francia, Rusia, Bélgica, Italia o los Países Bajos.

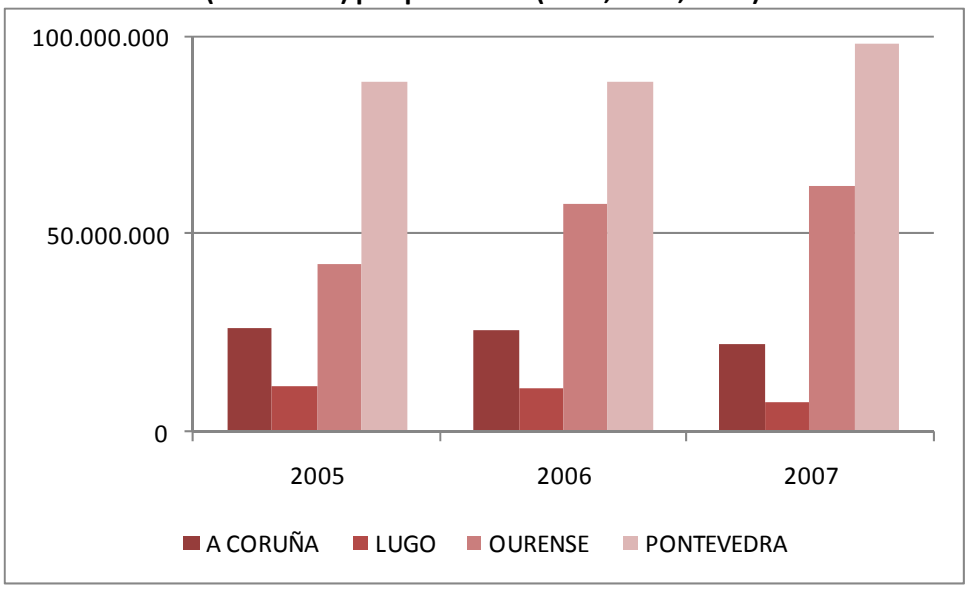
Figura 3.5.9
Evolución das exportacións realizadas por Galicia de
CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por continentes (2005, 2006, 2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

A Figura 3.5.9 detalla a evolución das exportacións realizadas por Galicia de carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1) segundo o continente de destino das mesmas. Como xa se comentara con anterioridade é destacable o elevado peso que ten Europa sobre o total das exportacións, peso que vai diminuíndo en peso sobre o total no período analizado, pasando de representar un 98,96% no ano 2005 a representar un 97,34% no ano 2007, pero incrementándose en valores absolutos pasando dos 168,6 millóns de euros no ano 2005 aos 190 millóns de euros no ano 2005.

Figura 3.5.10
Exportacións (en €) realizadas por Galicia de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) por provincias (2005, 2006, 2007)

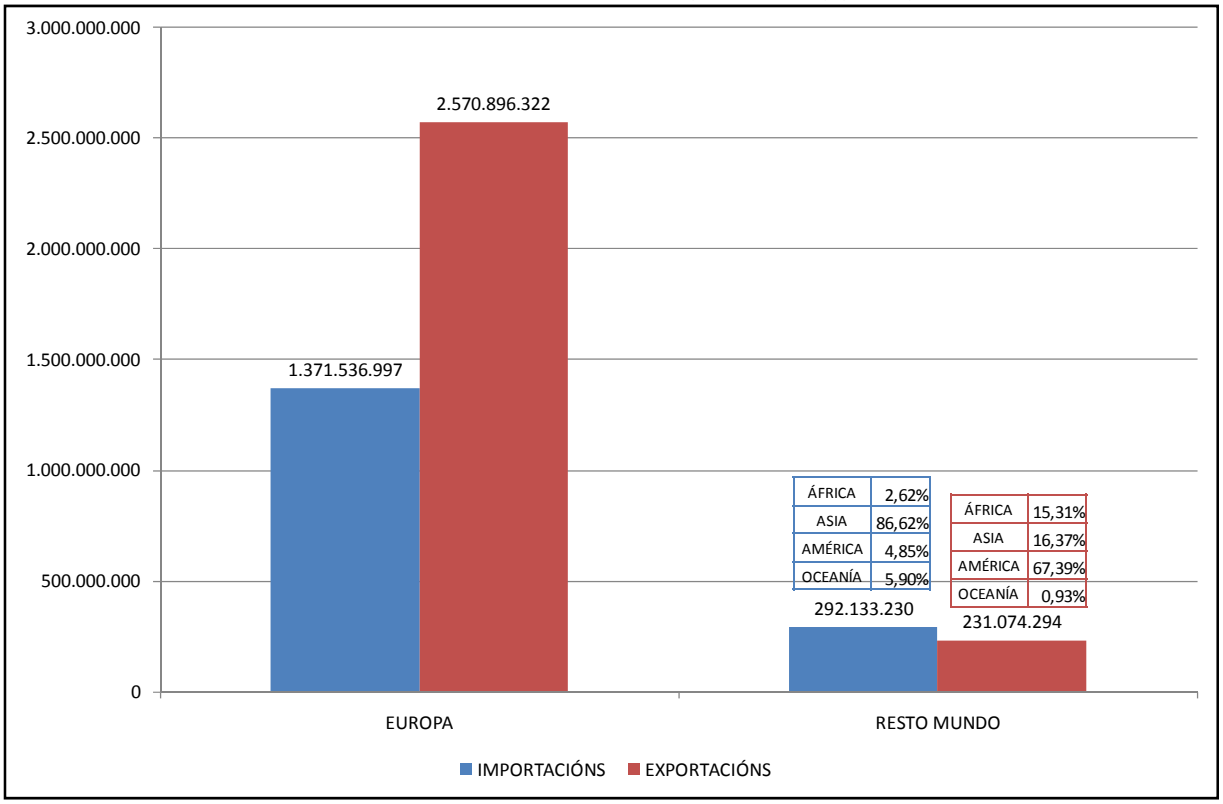


Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Na Figura 3.5.10 represéntanse as exportacións galegas (en €) de carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1) detalladas por provincias para o período 2005-2007. A provincia de Pontevedra representa un elevado porcentaxe do total de exportacións galegas (51,50% no ano 2007), seguida por Ourense (32,66%) e máis de lonxe por A Coruña (11,78%) e Lugo (4,06%). As provincias de Lugo e A Coruña veñen perdendo peso sobre o total de exportacións de Galicia, ademais de reducir o valor das súas exportacións en termos absolutos. Así, o valor das exportacións da provincia de A Coruña baixou por termo medio no período un 7,58% e as de Lugo un 17,21%. Polo contra, Ourense gaña peso sobre o total de exportacións galegas, pasando de representar no ano 2005 un 25,1% a un 32,66% no ano 2007, e incrementando o valor absoluto das mesmas en de media no período un 21,92% (pasando dos 42,3 aos 62,1 millóns de euros).

➢ BALANZA COMERCIAL E TAXA DE COBERTURA.

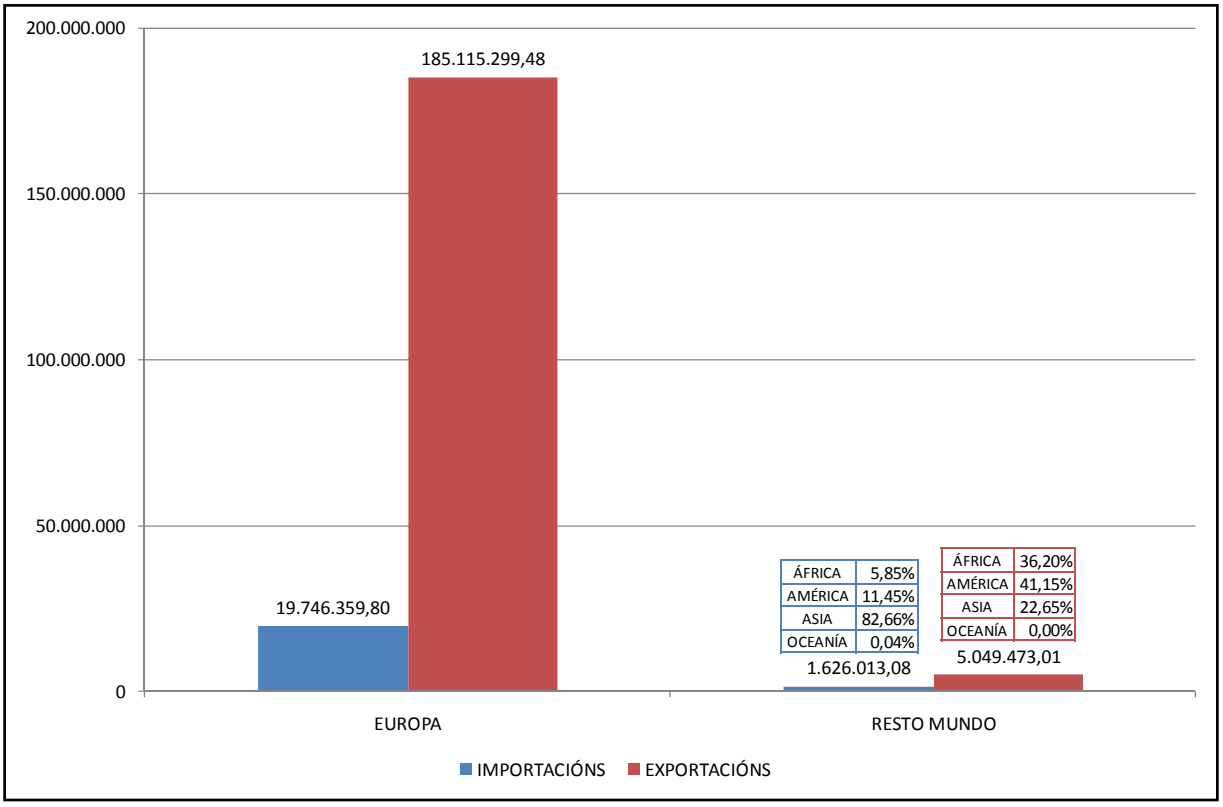
Figura 3.5.11
Balanza comercial e taxa de cobertura de España de CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) (2007)



Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

Na Figura 3.5.11 represéntase a balanza comercial de España para a carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1) no 2007, facendo distinción entre Europa e o resto do mundo. Pódese observar que a taxa de cobertura para España con respecto a Europa no ano 2007 sitúase no 187,4% e con respecto ao resto do mundo sitúase no 79,1%.

Figura 3.5.12
Balanza comercial e taxa de cobertura de Galicia de
CARNE E PRODUTOS CÁRNICOS (CNAE 15.1) (2007)



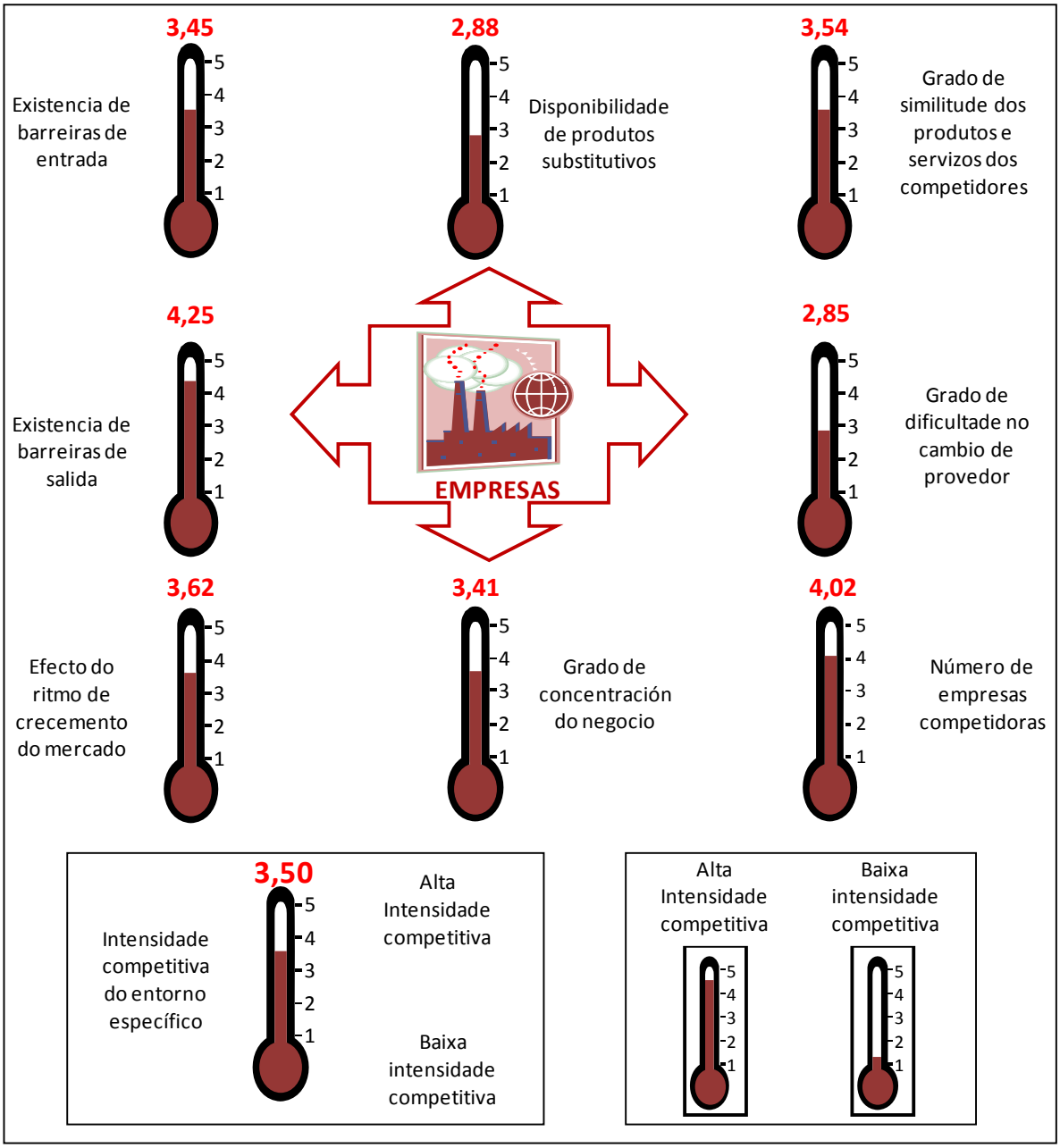
Fonte: elaboración propia a partir da Base de Datos de Comercio Exterior

A Figura 3.5.12 representa a balanza comercial e a taxa de cobertura de Galicia para a carne e produtos cárnicos (CNAE 15.1) no 2007. Pódese observar a elevada taxa de cobertura que existe en relación ao comercio destes produtos, representando as exportacións a Europa 9 veces o valor das importacións feitas por Galicia no ano 2007.

3.6.- Visión dende as empresas dos principais aspectos do contorno específico.

A Figura 3.6.1 recolle, segundo valoración das empresas enquisadas e tendo en conta a situación actual e expectativas, o grado de intensidade dalgúns aspectos do seu contorno específico.

Figura 3.6.1
Situación actual e expectativas do entorno específico



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

En conxunto, as empresas enquisadas mostran un **grado de intensidade competitiva relativamente medio** (3,50) no seu entorno específico. Máis detalladamente, e tal como se pode observar, o **grado de dificultade no cambio de provedor** para as empresas enquisadas é relativamente baixo (2,85). O mercado de compra das empresas é fundamentalmente ó de Galicia, sendo un mercado relativamente amplo con capacidade para abastecer á industria transformadora.

No aspecto relativo á **similitude dos produtos e servizos dos competidores**, existe un certo grado de similitude (3,54). As empresas galegas están orientadas a competir cun baixo nivel de transformación e de valor engadido polo que non existen grandes diferenzas entre os produtos (a excepción de aqueles con selos de calidade). Esta forma de competir das empresas galegas provoca unha alta intensidade competitiva e unha posible imitación dos competidores con produtos similares.

As empresas da actividade de transformación da carne en Galicia non teñen unha presión importante de **produtos substitutivos** (2,88), procedentes da acuicultura e pesca fundamentalmente, debido a percepción dos consumidores de produtos complementarios na súa dieta diaria. Considerando tamén que os produtos substitutivos sexan dentro da actividades transformadora da carne, si pode ser fonte importante de substitución as novas presentacións de produto.

Existe un **numero elevado de competidores** (4,02) na actividade, cun **grado de concentración medio** (3,41) e nun marco de percepción do **ritmo de crecemento do mercado medio-alto** (3,62).

A intensidade competitiva do mercado das empresas transformadoras tende a ser relativamente alto xa que hai un elevado número de competidores. Entre Cataluña, Castilla y León e Andalucía suman preto de 1.200 empresas, onde poucas industrias concentran unha gran parte do negocio tendendo, estas industrias, a formar grupos integrados.

Os empresarios teñen a percepción de que o ritmo de crecemento do mercado intensificarase en base ó aumento de produtos de maior valor engadido e ós cambios nas pautas de consumo (porción cliente, novas estruturas dos fogares, …). A situación actual do mercado apunta a que o ritmo de crecemento do mercado é moderado provendo no futuro

unha tendencia a incrementarse a intensidade competitiva debido ó baixo ritmo de crecemento do consumo per cápita de carne.

O conxunto de aspectos analizados nun marco de certo nivel de **barreiras de entrada** de novos competidores (3,45) e de altas **barreiras de saída** (4,25), configuran unha actividade cunha percepción da existencia dunha intensidade competitiva relativamente alta (medio-alta).

Como barreiras de entrada atópase a accesibilidade ás materias primas, a experiencia e tradición ou as diferentes normativas existentes nas distintas comunidades autónomas. As barreiras de entrada son moderadas xa que hai perspectivas de entrada de produto de competidores externos (resto de Europa). Se se reduce o ámbito xeográfico e considérase só o mercado galego, as barreiras de entrada son altas xa que o consumidor galego outorga una maior valor á carne de procedencia galega.

As barreiras de saída son fundamentalmente as derivadas da existencia maioritaria de empresas familiares con ampla resistencia ó abandono da actividade por cuestións psicolóxicas e de tradición.

Con respecto ás diferenzas entre agrupacións, as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** difiren significativamente da media do aspecto relativo ó grado de similitude de produtos e servizos dos competidores, obténdose un valor maior (4,14) e, no aspecto relativo á dispoñibilidade de produtos substitutivos un valor menor (2,14). As empresas da agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** tamén difiren significativamente no grado de concentración do negocio con respecto ó conxunto, sinalando un valor maior (3,96) (ver anexo G-7.1.).

Hai que engadir que, en base á crise económica xeral, non se prevé grandes cambios na demanda pero si no comportamento de compra dos consumidores e nas pautas de consumo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE INTERNA DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA

ÍNDICE

4.1.- Principais características das empresas enquisadas das actividades de transformación da carne. 166

4.2.- Análise dos produtos, mercados xeográficos e canles de venda das empresas. 170

4.2.1.- Produtos. 170
4.2.2.- Mercados xeográficos. 175
4.2.3.- Canles de venda. 178

4.3.- Análise dos provedores e subministradores de carne das empresas. 183

4.4.- Análise das principais orientacións estratéxicas das empresa. 187

4.5.- Análise da cultura empresarial, capital humano e sistemas de dirección e xestión das empresas. 197

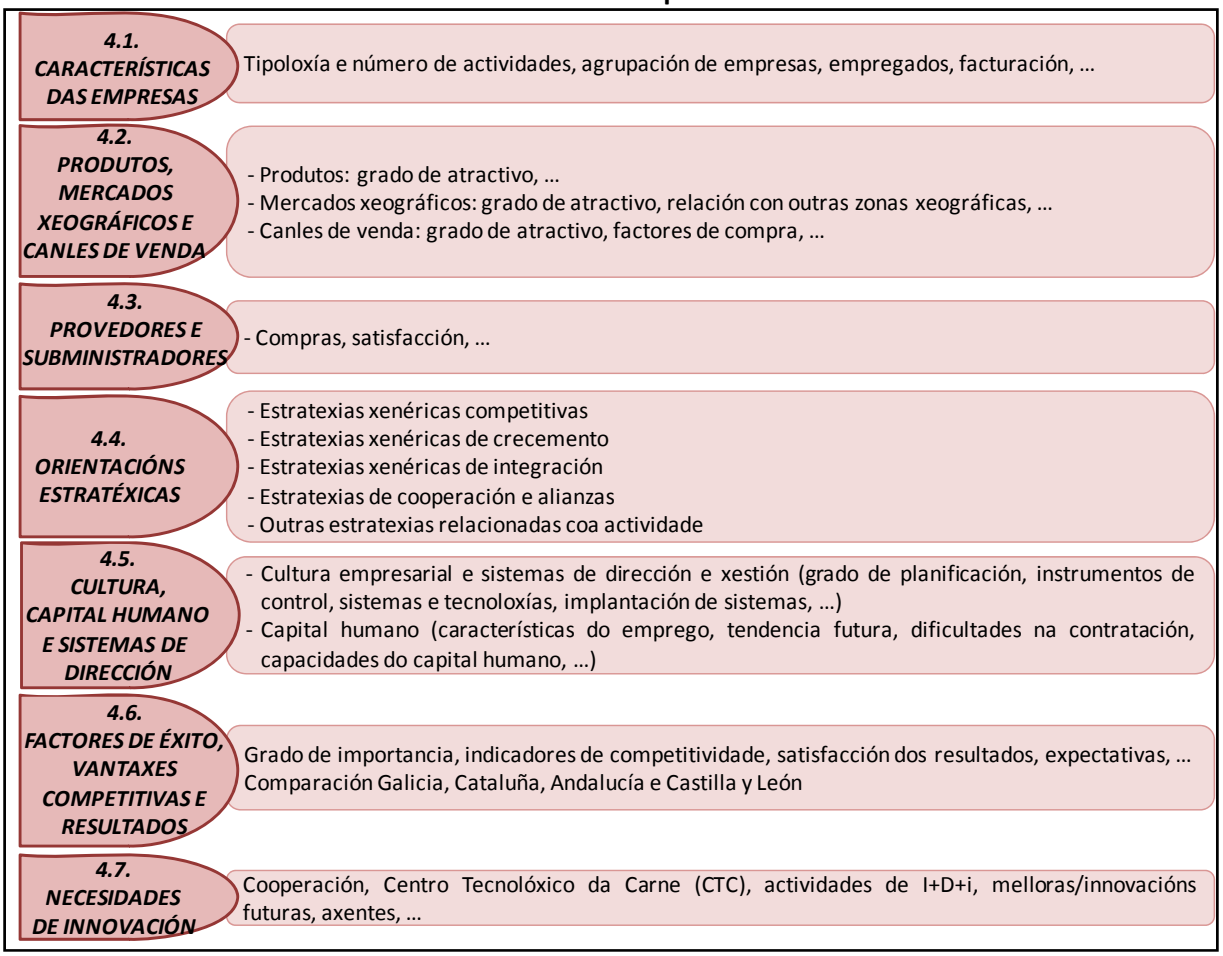
4.5.1.- Cultura empresarial e sistemas de dirección e xestión das empresas. 197
4.5.2.- Capital humano das empresas. 203

4.6.- Factores de éxito, vantaxes competitivas e resultados. 208

4.7.- Análise das principais necesidades de innovación das empresas. 221

Este capítulo analiza as actividades de transformación de produtos da carne en Galicia, baseándose fundamentalmente na información extraída da enquisa a empresas, agás a información económico-financeira que se obtivo a través da análise comparativa de varios indicadores.

Figura 4.1.1
Estrutura do capítulo



Fonte: elaboración propia

A estrutura do capítulo iníciase cun breve análise das principais **características das empresas** enquisadas (**epígrafe 4.1.**), destacando as tipoloxías de carne e a facturación e empregados das empresas.

Os aspectos relativos ós **produtos, mercados xeográficos e canles de venda** das empresas analízanse no **epígrafe 4.2.**, estudando, en liñas xerais, a porcentaxe de vendas, a tendencia futura e o grado de atractivo de cada parte.

No **epígrafe 4.3.** analízanse os **provedores e subministradores de carne** das empresas galegas, indicando a orixe xeográficas das compras e o nivel de satisfacción cos provedores de carne e doutros subministros.

Posteriormente, no **epígrafe 4.4.** analízanse as principais **orientacións estratéxicas** das empresas, centrándose no grado de importancia que teñen distintos aspectos nesas orientacións estratéxicas das empresas, así como as barreiras para o establecemento dunha marca propia.

O **epígrafe 4.5.** analiza aspectos da **cultura empresarial, capital humano e sistemas de dirección e xestión** das empresas enquisadas, englobando temas como a existencia de planificación e instrumentos de control, grado de actualización de tecnoloxías ou cuestións relativas á calidade, xestión medioambiental e de riscos laborais. Tamén se engaden temas relativos ós empregados: competencias, sistemas de retribución e actividades de formación.

O **epígrafe 4.6.** recolle os **factores de éxito e vantaxes competitivas** das empresas, analizando o grado de importancia, a situación actual para competir e o grado de satisfacción coa evolución de determinados resultados así como as expectativas para os próximos anos.

Dentro deste capítulo, realizase unha análise comparativa dos principais **indicadores económico-financeiros** das empresas galegas con outras zonas xeográficas como Cataluña, Andalucía e Castilla y León, tendo en conta indicadores como a rendibilidade económica e financeira ou a marxe e rotación.

Finalmente, no **epígrafe 4.7.** realízase unha análise das principais **necesidades de innovación** das empresas, incidindo no desenvolvemento futuro de determinados proxectos a través da cooperación, na oferta de servizos tecnolóxicos do Centro Tecnolóxico da Carne, na realización de actividades de I+D+i e nos ámbitos de necesidade de innovacións futuras e axentes cos que desenvolvelas.

Ó longo de todo o capítulo, fóronse identificando diferenzas significativas con respecto ó global e distinguindo tres agrupación de empresas. Ditas agrupacións sinálanse a través dunha nomenclatura, tal como se mostra no seguinte cadro:

DIFERENZAS SIGNIFICATIVAS POR AGRUPACIÓNS DE EMPRESAS
As agrupacións de empresas identificadas e a simboloxía utilizada son:
- Vacún-Porcino media/gran empresa → **V-P**
- Avícola media/gran empresa → **AV**
- Pequenas empresas → **PE**

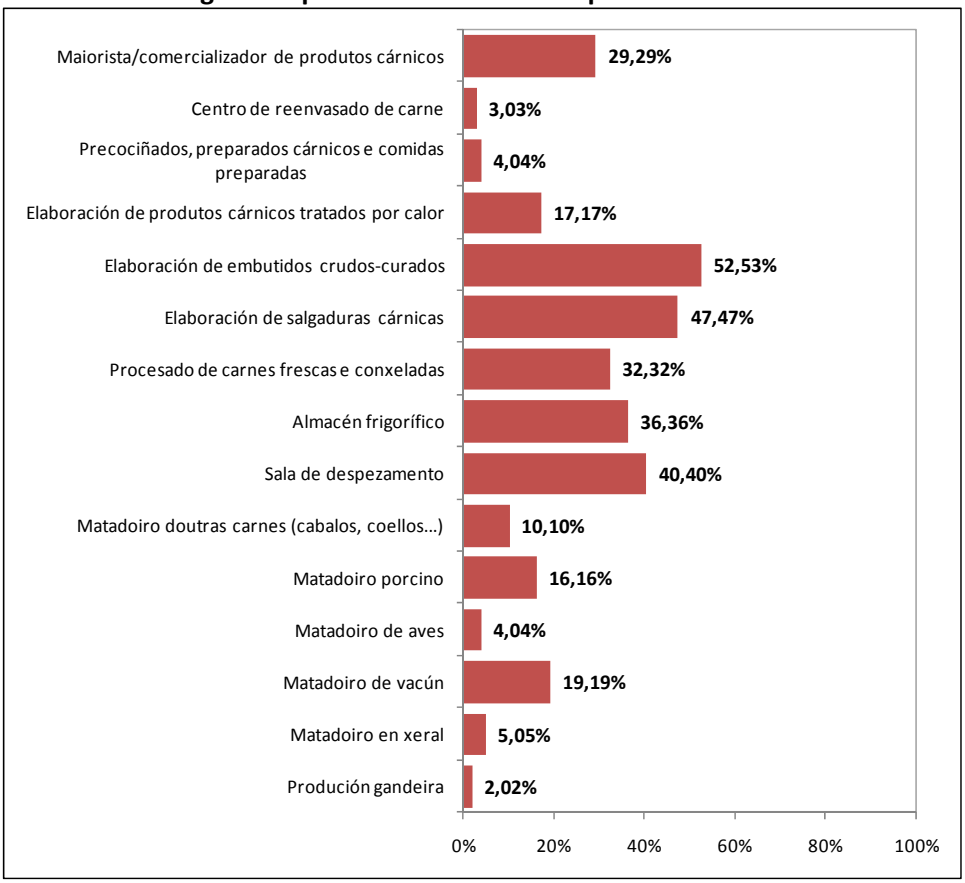
Nas figuras onde se identifican diferenzas significativas, as variables aparecen sinaladas en **negriña** e *cursiva*.

A metodoloxía utilizada para a identificación destas agrupacións pódese consultar no anexo G: Táboas de estatísticos comparativos.

4.1.- Principais características das empresas enquisadas das actividades de transformación da carne.

A Figura 4.1.1 recolle as diferentes **tipoloxías de actividades** que desenvolven as empresas de transformación da carne enquisadas. Obsérvase que existe unha certa especialización en carne de porcino xa que hai unha alta porcentaxe de empresas da industria transformadora en Galicia dedicadas fundamentalmente á elaboración de embutidos crus-curados (52,53%) e de salgaduras cárnicas (47,47%). Tamén existen altas porcentaxes de empresas enquisadas que desenvolven actividades de despezamento do canal (40,40%) e conservación en frío (36,36%), así como a procesado de carnes frescas e conxeladas (32,32%).

Figura 4.1.1
Porcentaxe de empresas de transformación da carne segundo tipoloxía de actividades que desenvolven



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

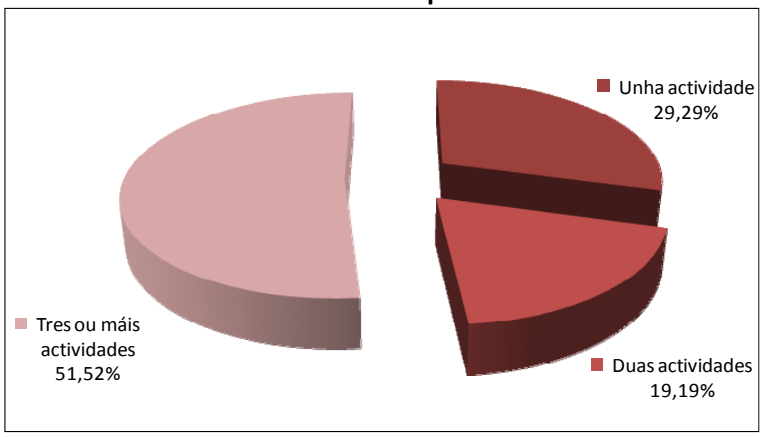
No caso da elaboración de produtos cárnicos por calor só afecta ó 17,17% das empresas enquisadas, sendo residual o 4,04% das empresas que tamén fan precociñados,

preparados cárnicos ou comidas preparadas e o 3,03% de centros de reenvasado de carne. Isto é indicativo do baixo nivel de transformación da industria cárnica (excepto no porcino) e o limitado valor engadido dos produtos cárnicos en Galicia.

Tamén é relevante a porcentaxe de empresas que desenvolven actividades de sacrificio, destacando os matadoiros de vacún (19,19%) e os de porcino (16,16%), actividades nas que existe unha sobrecapacidade en relación co grado de desenvolvemento da segunda transformación. Hai que destacar que soamente o 2,02% das empresas de transformación da carne desenvolven a súa vez actividades de produción gandeira o que indica un baixo nivel de integración cara atrás (augas arriba) na cadea de valor das empresas. Como tamén é significativo o 29,29% das empresas que afirman que desenvolven actividades maioristas ou minoristas de comercialización (matadoiros e carnicerías), indicativo de certa integración na cadea de valor.

A clasificación das empresas segundo o número de actividades que desenvolven represéntase con porcentaxes na Figura 4.1.2. O 51,52% das empresas fan tres ou máis actividades, que aparte da integración existente na avicultura e cunicultura, o máis frecuente son relacións de tipo: matadoiro – canal - conservación en frío – comercialización en vacún e despece – embutidos/salgaduras – comercialización en porcino. O 48,48% restante repártese entre as empresas que desenvolven unha actividade (29,29%) e dous actividades (19,19%).

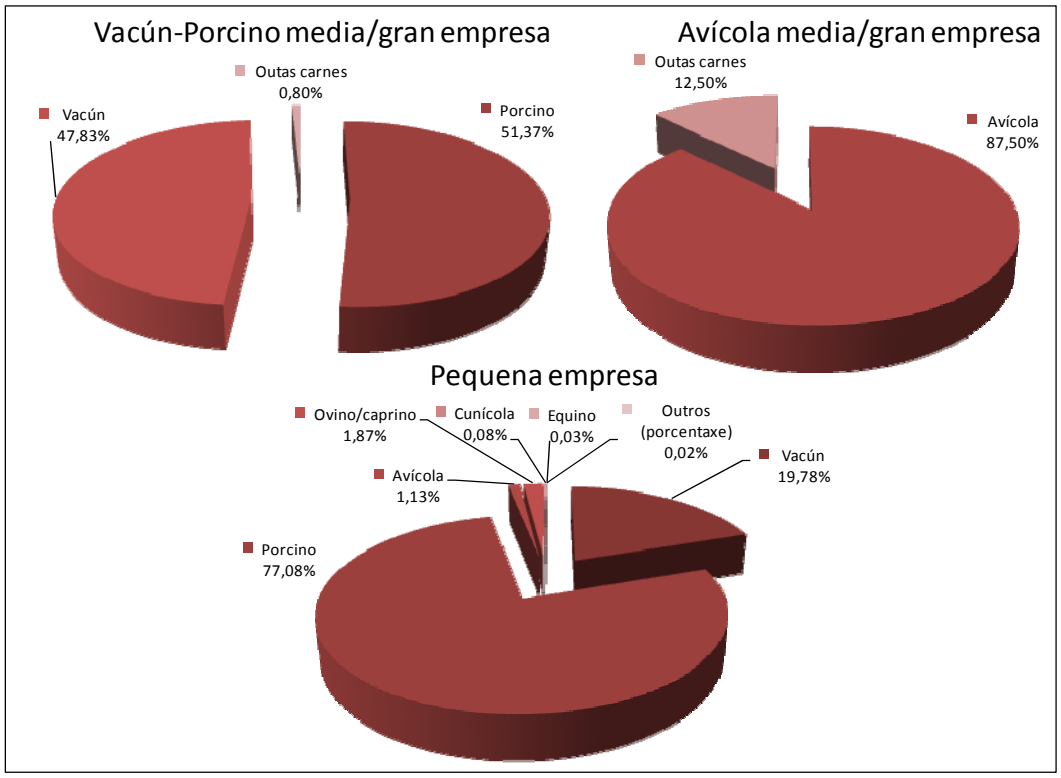
Figura 4.1.2
Porcentaxe de empresas segundo o número de actividades que desenvolven



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Na Figura 4.1.3 represéntase, por agrupacións de empresas, as porcentaxes das distintas tipoloxías de carne que procesan ó ano as empresas enquisadas da industria transformadora da carne en Galicia. Obsérvase que na agrupación Vacún-Porcino media/gran empresa a súa produción móvese entre porcino (51,37%) e vacún (47,83%). Na agrupación Avícola media/gran empresa detectase a existencia de empresas que procesan tamén outras carnes (especialmente porcino) (9,75%). As pequenas empresas procesan na súa maioría porcino (77,08%) e, en menor medida, vacún (19,78%), deixando o 3,14% restante distribuído basicamente entre avícola e ovino/caprino.

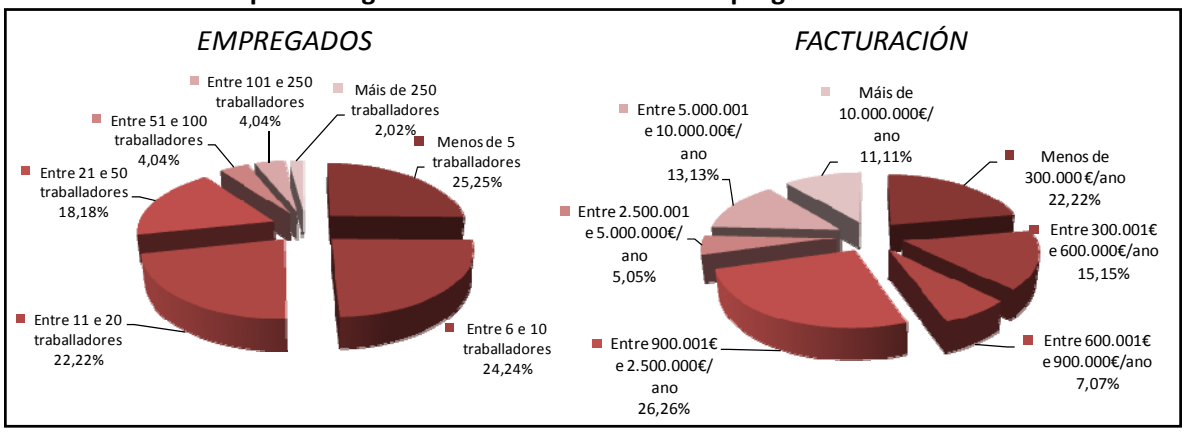
Figura 4.1.3
Porcentaxe do peso total de carne procesada polas agrupacións de empresas ó ano



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

As porcentaxes de empresas enquisadas segundo o **número medio de empregados** e **facturación no ano 2007** móstrase na Figura 4.1.4. En canto ós **empregados**, a industria de transformación da carne en Galicia confórmase maioritariamente de pequenas empresas, sendo aproximadamente o 72% das empresas as que contan con 20 ou menos traballadores das que a metade teñen 10 ou menos traballadores. O 18,18% das empresas enquisadas teñen entre 21 e 50 traballadores e soamente o 10,10% superan os 50 traballadores.

Figura 4.1.4
Distribución de empresas segundo o número medio de empregados e facturación no ano 2007



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

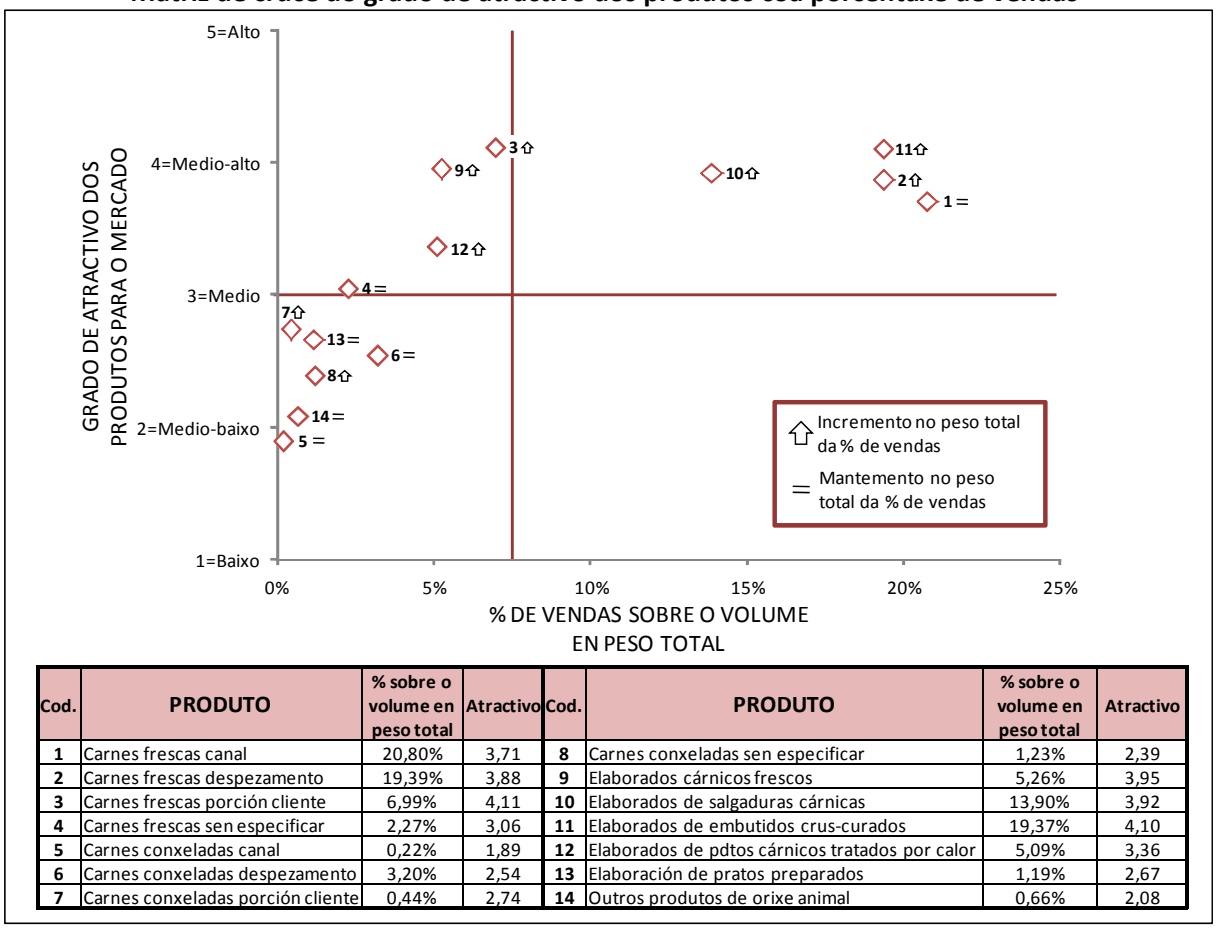
Da mesma forma, en canto á distribución en porcentaxe das empresas enquisadas segundo a súa **facturación**, obsérvase que o nivel de facturación das empresas enquisadas é relativamente baixo xa que o 75,75% facturan menos de 2,5 millóns de € resaltando, dentro destas, unha porcentaxe representativa do 22,22% de empresas que facturan menos de 300.000€. Do 29,29% restante, o 18,18% facturan entre 2,5 e 10 millóns de € e un 11,11€ máis de 10 millóns de €.

4.2.- Análise dos produtos, mercados xeográficos e canles de venda das empresas.

4.2.1.- Produtos.

A Figura 4.2.1 recolle a matriz de cruce entre a porcentaxe de vendas actual de cada produto sobre o peso total (en quilogramos) e o grado de atractivo futuro que teñen para o mercado.

Figura 4.2.1
Matriz de cruce do grado de atractivo dos produtos coa porcentaxe de vendas



Cod.	PRODUTO	% sobre o volume en peso total	Atractivo	Cod.	PRODUTO	% sobre o volume en peso total	Atractivo
1	Carnes frescas canal	20,80%	3,71	8	Carnes conxeladas sen especificar	1,23%	2,39
2	Carnes frescas despezamento	19,39%	3,88	9	Elaborados cárnicos frescos	5,26%	3,95
3	Carnes frescas porción cliente	6,99%	4,11	10	Elaborados de salgaduras cárnicas	13,90%	3,92
4	Carnes frescas sen especificar	2,27%	3,06	11	Elaborados de embutidos crus-curados	19,37%	4,10
5	Carnes conxeladas canal	0,22%	1,89	12	Elaborados de pdtos cárnicos tratados por calor	5,09%	3,36
6	Carnes conxeladas despezamento	3,20%	2,54	13	Elaboración de pratos preparados	1,19%	2,67
7	Carnes conxeladas porción cliente	0,44%	2,74	14	Outros produtos de orixe animal	0,66%	2,08

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Así, as vendas actuais da industria transformadora concéntranse nas **carnes frescas en canal e despezamento** que representan en conxunto máis do 40% do volume total, repartidas en porcentaxes similares (ó redor do 20%), seguido dos elaborados cárnicos de embutidos (crus e curados) e salgaduras (practicamente porcino) que representan o 33,27%. As carnes frescas porción cliente (6,99%), outros elaborados frescos (5,26%), elaborados tratados por calor (5,09%) e pratos preparados (1,19%), non representan, en conxunto, máis

do 18% do volume total, o que é indicativo do limitado valor engadido polas empresas da actividade.

En canto ó futuro, os **produtos con mais atractivo** fan referencia as **carnes frescas porción cliente** (4,11) **e elaborados de embutidos crus-curados** (4,10), conxuntamente cos elaborados cárnicos frescos (3,95) e salgaduras (3,92). As carnes frescas en canal e despezamento manteñen un atractivo medio-alto (3,71 e 3,88 respectivamente), os elaborados por calor percíbense como de atractivo medio (3,36) e cun atractivo menor os pratos preparados (2,67).

Tendo en conta a matriz de cruce entre a porcentaxe de vendas e o grado de atractivo, en xeral, percíbese que os produtos con maior atractivo teñen unha tendencia a incrementar o seu volume de vendas (en peso) en opinión dos propios empresarios, excepto no caso das carnes frescas en canal que tenden a manterse.

Hai que resaltar que existen **diferenzas significativas** na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** xa que a porcentaxe de vendas sobre o volume total é maior nas carnes frescas canal (50,00%), nas carnes frescas porción cliente (16,70%) e na elaboración de pratos preparados (11,25%) e menor na elaboración de salgaduras cárnicas (1,25%). (ver anexo G-2.1.). O mesmo ocorre coa agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** na que as carnes frescas despezamento (28,11%) é maior ca media e, polo contrario, menor na elaboración de embutidos crus-curados (3,10%).

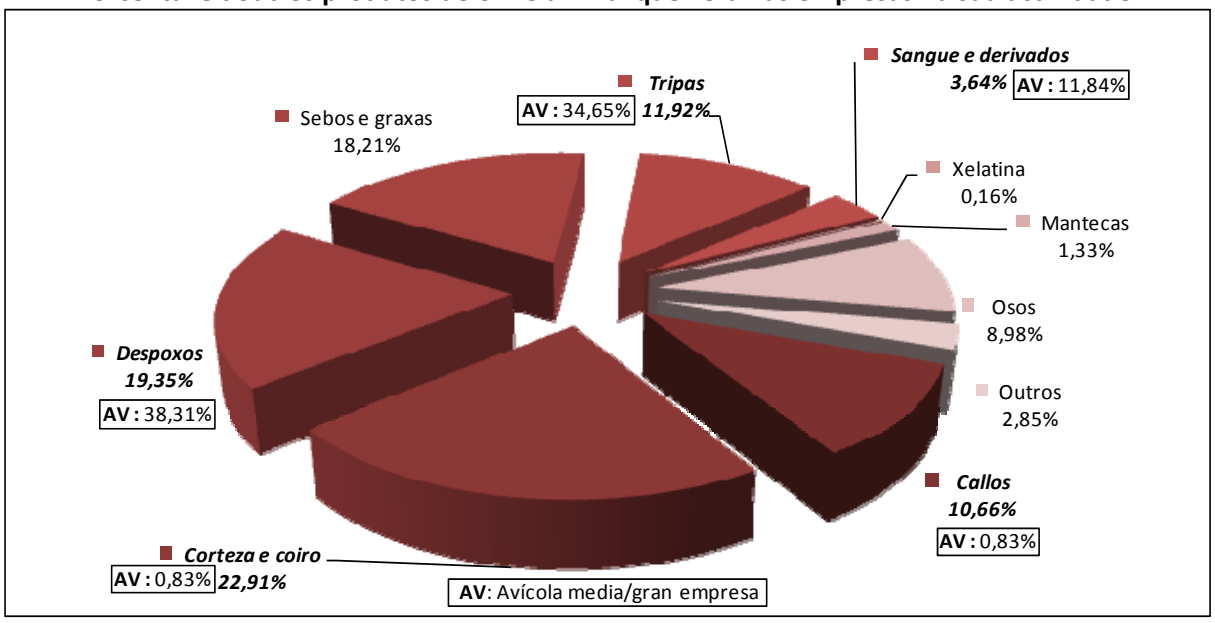
Da mesma forma, existen diferenzas significativas relevantes (ver anexo G-2.2.) na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** con respecto ó grado de atractivo futuro considerado polas empresas nos diferentes produtos. Así, as empresas desta agrupación manifestan un grado de atractivo baixo nas carnes conxeladas sen especificar (1), un grado de atractivo medio nas carnes conxeladas canal (3), un grado de atractivo medio-alto nos elaborados cárnicos tratados por calor e pratos preparados (4) e un grado de atractivo alto (5) nos elaborados cárnicos frescos.

Con relación á tendencia futura, tamén existen diferenzas significativas con respecto á media (ver anexo G-2.1.). Así, na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** as empresas manifestan unha tendencia futura a manter (3) nas carnes frescas porción cliente, en elaborados cárnicos frescos e en salgaduras. O mesmo ocorre na agrupación de ***Vacún-***

Porcino media/gran empresa na que as carnes conxeladas porción cliente (2,5) e sen especificar (2,75) teñen valores inferiores á media (3,29 e 3,8 respectivamente). Se ben, na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** a tendencia futura en carnes conxeladas porción cliente é claramente a aumentar (4).

As empresas enquisadas confirman que practicamente o 60% do volume total **doutros produtos de orixe animal xerados pola industria cárnica** en Galicia fan referencia a cortiza e coiro (22,91%), despoxos (19,35%) e sebos e graxas (18,21%) (ver Figura 4.2.1). Sen embargo, existen **diferenzas significativas** na agrupación de ***Avícola media-gran empresa***, na que son os despoxos (38,21%) e as tripas (34,65%) os que xeran case o 73% do total doutros produtos de orixe animal (ver anexo G-2.3.).

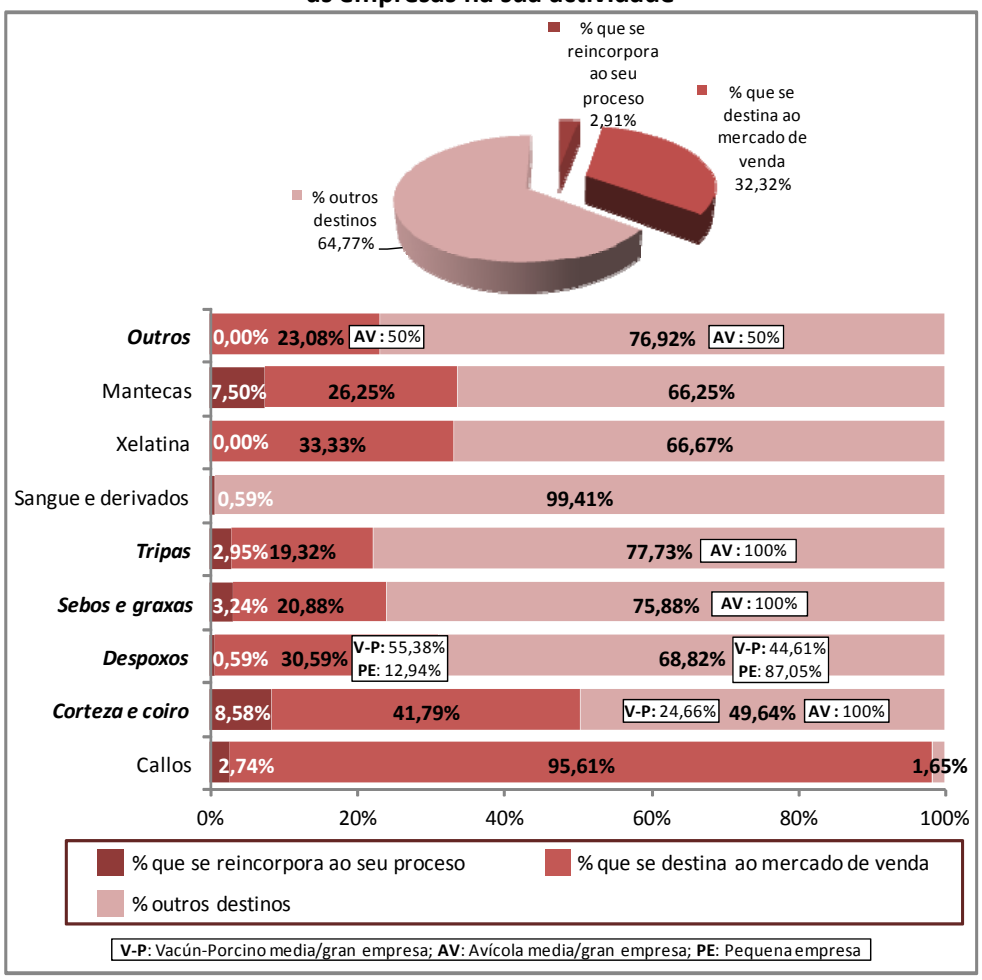
Figura 4.2.2
Porcentaxe doutros produtos de orixe animal que xeran as empresas na súa actividade



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

A Figura 4.2.3 mostra que o **nivel de reincorporación ó proceso produtivo dos outros produtos xerados polas empresas** enquisadas é moi baixo (2,91%), destinando case o 65% a outros destinos coma a reciclaxe ou ás empresas de recollida selectiva.

Figura 4.2.3
Porcentaxes de destinos dos outros produtos de orixe animal que xeran as empresas na súa actividade



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

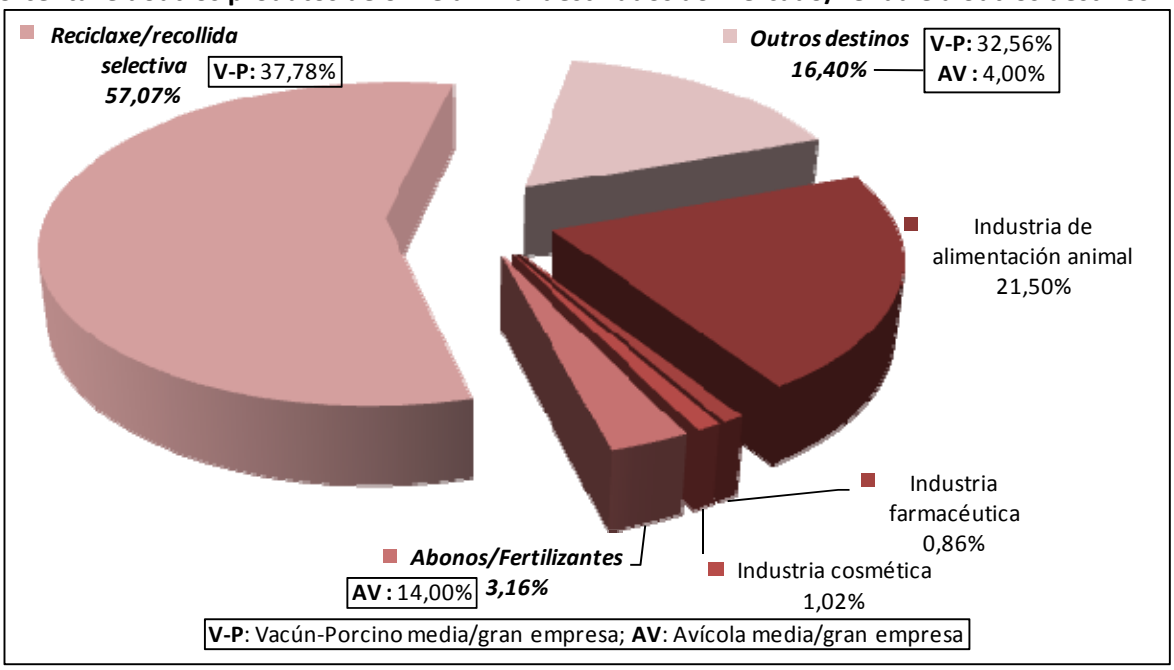
Facendo unha análise por subprodutos, obsérvase que en ningún caso a porcentaxe de reincorporación ó proceso produtivo das empresas chega ó 10%, destacando o caso das cortizas e coiros (8,58%) e mantecas (7,50%). A porcentaxe de subprodutos destinados á venda xira entorno ó 25%, excepto nos casos de cortizas e coiros (41,79%) e especialmente os callos (95,61%). En xeral, a porcentaxe do volume que vai a outros destinos encóntranse en torno ó 70% coa excepción dos callos (1,65%) e especialmente do sangue (99,41%).

Resulta relevante nas empresas da agrupación ***Avícola medio/gran empresa*** a nula reincorporación e venda das tripas, sebos e graxas e cortiza e coiro.

Na Figura 4.2.4 recóllense as porcentaxes de destin**os dos subprodutos das empresas dirixidos á venda e outros destinos**. Así, o 57,07% dos subprodutos destínanse ó reciclaxe ou recollida selectiva polo que non teñen ningunha valorización e o 21,50% destínase á

industria de alimentación animal. As porcentaxes destinadas á industria farmacéutica/cosmética é marxinal, non chegando ó 2%.

Figura 4.2.4
Porcentaxe doutros produtos de orixe animal destinados ao mercado/venda e a outros destinos

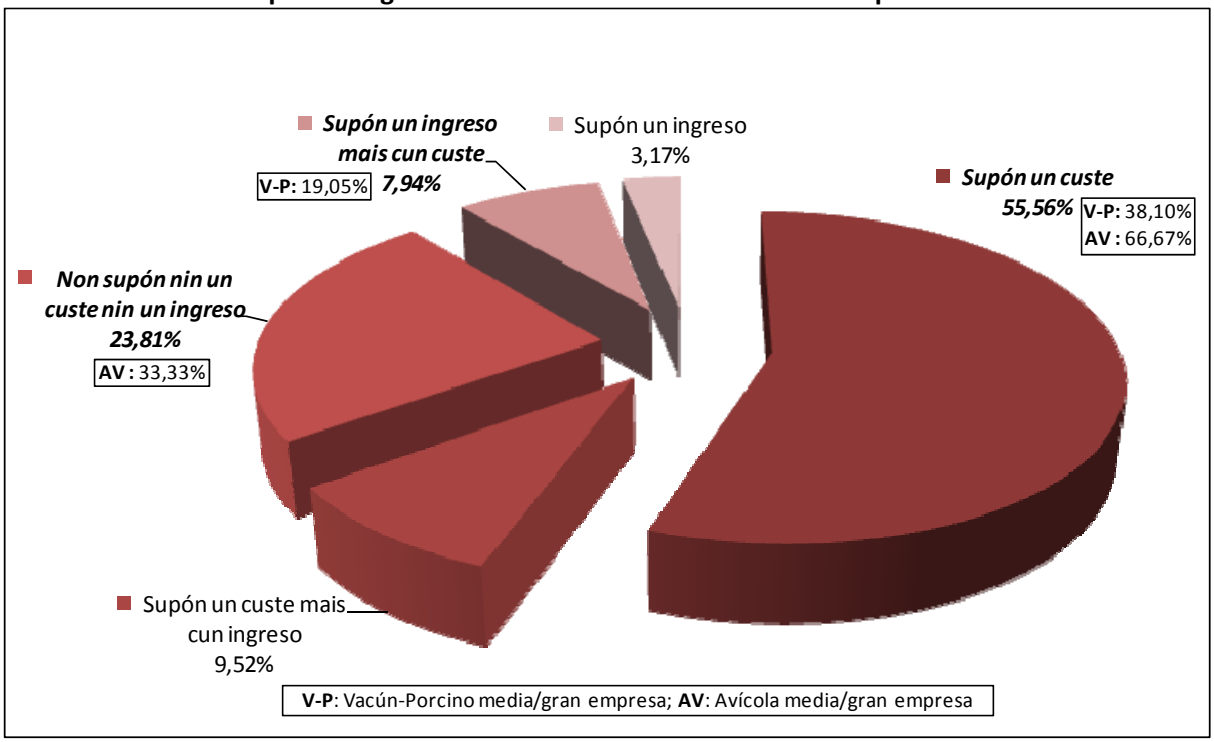


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Hai que resaltar que existen **diferenzas significativas** na agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa***, na que a porcentaxe de reciclaxe e recollida selectiva é menor que a media e, en cambio, a porcentaxe dirixida a outros destinos é maior. Na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** tamén xorden diferenzas significativas destacando unha porcentaxe maior no caso de abonos/fertilizantes e unha porcentaxe menor noutros destinos (ver anexo G-2.4.).

Na Figura 4.2.5 obsérvase que máis dos dous terzos dos **subprodutos** (65,08%) anteriormente mencionados supoñen un **custo para as empresas** enquisadas, dos cales o 55,56% non supoñen ningún ingreso. Por outro lado, pouco máis do 10% supoñen un ingreso (só o 3,17% sen custos adicionais).

Figura 4.2.5
Distribución das empresas segundo como lle afecta a xestión doutros produtos de orixe animal



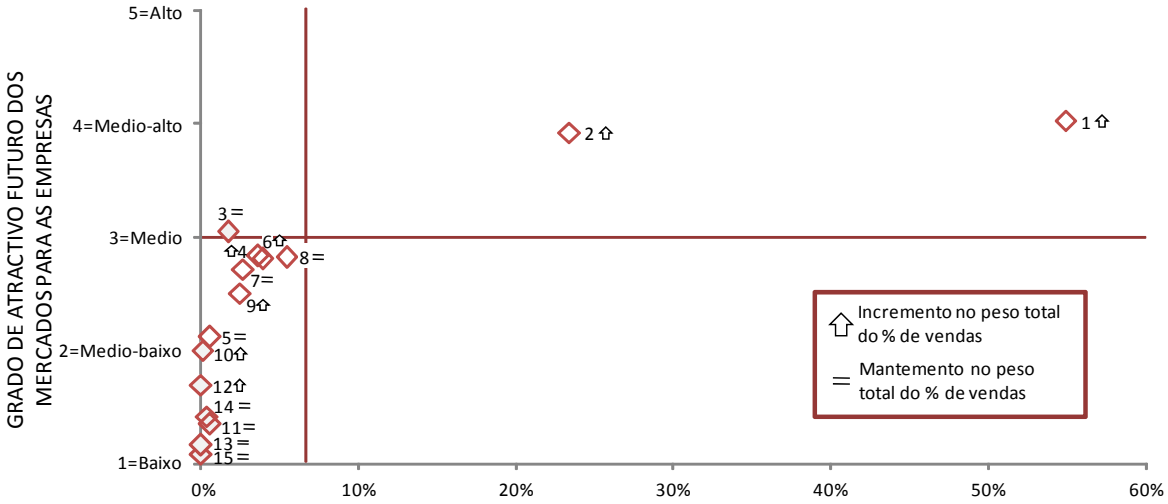
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** existen **diferenzas significativas** con respecto á media. Así, para as empresas avícolas media/gran empresa, a xestión destes outros produtos supoñen un custo maior ca media. Para a agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** a xestión destes produtos supón un custe menor co resto das empresas (ver anexo G-2.5.).

4.2.2.- Mercados xeográficos.

A Figura 4.2.6 recolle a **matriz de cruce entre a porcentaxe de vendas** (en peso) actual das empresas no ano 2007 **e o grado de atractivo futuro dos mercados**. Obsérvase que o mercado local/comarcal/provincial é o principal mercado da industria de transformación da carne en Galicia (54,88%) e que conxuntamente co mercado do resto de Galicia (23,34%) supoñen máis do 78% do volume de vendas. O mercado do resto de España non chega a representar o 13% no conxunto, destacando Levante e o Centro Sur que inclúen Barcelona e Madrid respectivamente. No resto dos mercados exteriores cun peso do 9,07% destaca Portugal cun 5,46%.

Figura 4.2.6
Matriz de cruce do grado de atractivo dos mercado xeográficos coa porcentaxe de vendas



COD	MERCADO DE VENDA	% sobre o total en peso	Atractivo futuro	COD	MERCADO DE VENDA	% sobre o total en peso	Atractivo futuro
1	Local/comarcal/provincial	54,88%	4,02	9	Francia, Bélxica, Países Baixos, Reino Unido, Alemaña, Italia, Rusia	2,49%	2,50
2	Resto de Galicia	23,34%	3,93	10	Resto de Europa	0,16%	2,00
3	Resto do Noroeste de España (Asturias, Cantabria, País Vasco)	1,77%	3,05	11	EE.UU./ Canadá	0,56%	1,35
4	Levante (Cataluña, Comunidade Valenciana, Murcia, Baleares)	3,73%	2,84	12	América Latina	0,01%	1,69
5	Andalucía	0,56%	2,12	13	África/Oriente Medio	0,00%	1,17
6	Centro Sur (Castela-A Mancha, Estremadura, Madrid)	3,97%	2,82	14	India/Pakistán/China/Xapón/Corea	0,39%	1,41
7	Centro-Norte (Castela-León, A Rioxa, Navarra, Aragón)	2,67%	2,71	15	Australia/Nova Zelandia	0,00%	1,09
8	Portugal	5,46%	2,82				

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Segundo opinión dos empresarios consultados, os mercados máis atractivos (medio-alto) seguen a ser o mercado galego (mercado actual), o resto dos mercados españois e Portugal teñen unha valoración próxima pero, en xeral, non superan o valor medio. Os mercados do resto de Europa móvense en torno a unha valoración medio-baixa e o resto do mundo ten para os empresarios galegos un grado de atractivo baixo.

Tendo en conta o **cruce entre os dous aspectos** obsérvase que, de acordo cas tendencias manifestadas polos empresarios, o **mercado galego continuará a crecer**, así como os mercados de Levante e zona Centro-Sur de España e, en xeral, os mercados europeos e América Latina. A tendencia do resto dos mercados é a manterse.

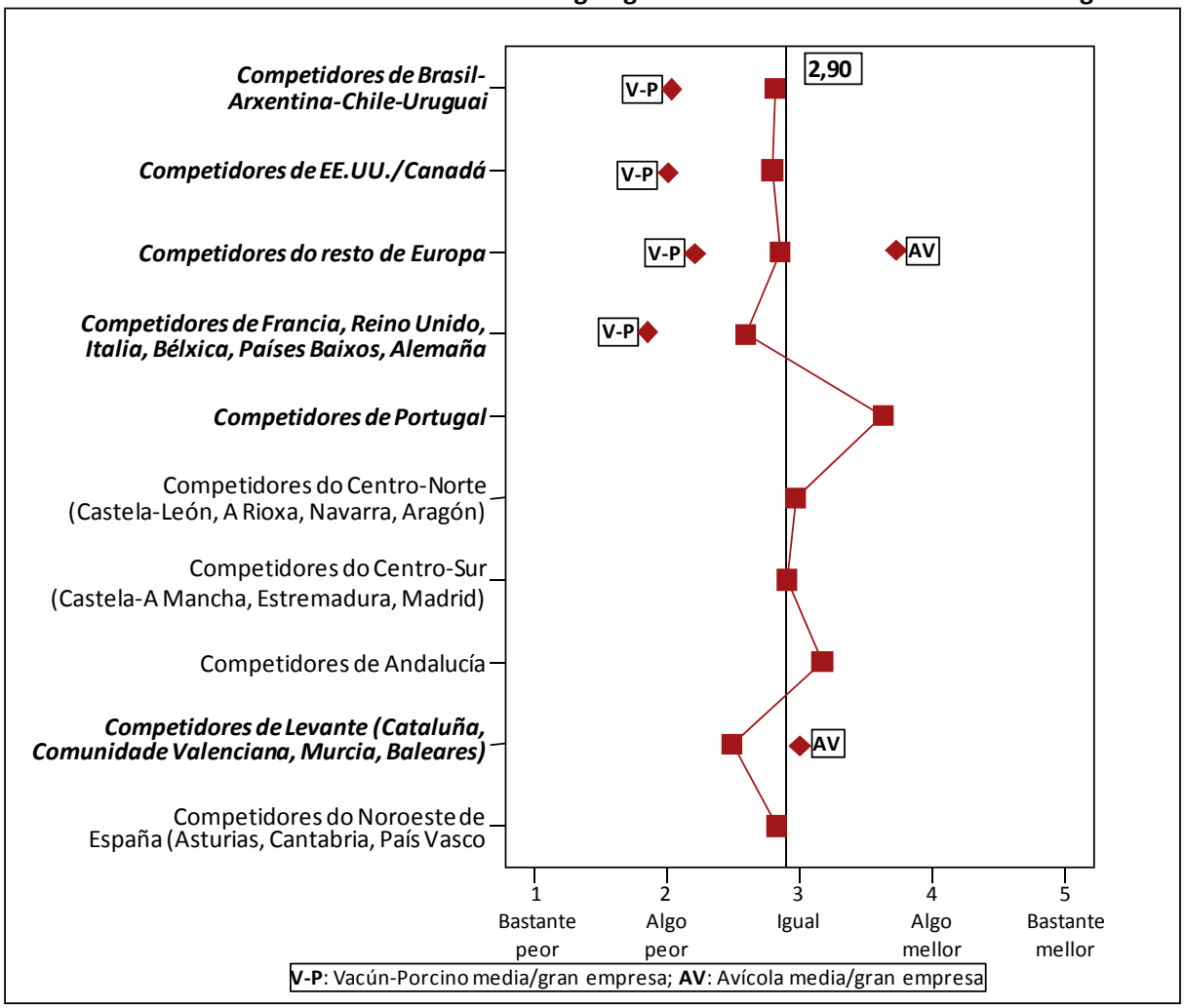
O peso sobre o volume total de vendas é significativamente menor no mercado local/comarcal/provincial (46,03%) na agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** e significativamente maior nos mercados do Centro-Norte (Castela-León, A Rioxa, Navarra, Aragón) na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** (12,50%) (ver anexo G-2.6.).

Tamén existen diferenzas na **tendencia futura** manifestadas polas empresas de ***Avícola media/gran empresa*** nos mercados de Levante (2), Francia, Bélxica, Países Baixos, Reino Unido, Alemaña, Italia, Rusia (2) e en Portugal (1,67) que son significativamente menores cá media. As ***Pequenas empresas*** difiren significativamente por enriba da media nos mercados de Francia, Bélxica, Países Baixos, Reino Unido, Alemaña, Italia, Rusia (3).

O **grado de atractivo** manifestado polas empresas enquisadas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** é significativamente menor nos mercados de Levante (2,25), Portugal (2,25), Francia, Bélxica, Países Baixos, Reino Unido, Alemaña, Italia, Rusia (1,25) Resto de Europa (1) e América Latina (1), e significativamente maior nos mercados do Centro-Norte de España (3,5). Na agrupación de ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** as diferenzas significativas son maiores nos mercados de Levante (3,5), Francia, Bélxica, Países Baixos, Reino Unido, Alemaña, Italia, Rusia (3,41), Centro-Sur (3,42), Resto de Europa (3,07), Andalucía (2,65) e India/Pakistán/China/Xapón/Correa (2) (ver anexo G-2.7.).

Na Figura 4.2.7 recóllese a opinión dos empresarios enquisados sobre cómo consideran que se atopa o **conxunto da industria galega transformadora con respecto ás industrias transformadoras doutras zonas**. Así, en opinión dos empresarios, a industria de transformación da carne en Galicia atópase nunha situación de **case igualdade** (2,9 sobre 5) co conxunto dos competidores doutras zonas. Soamente considéranse "algo mellor" con relación á industria de Portugal (3,63), e lixeiramente mellor cos competidores de Andalucía (3,17). Polo contrario, os empresarios consideran que están algo peor cos competidores de Levante (2,49) e dos principais países europeos.

Figura 4.2.7
Situación da industria transformadora da carne galega en relación coa de outras zonas xeográficas



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

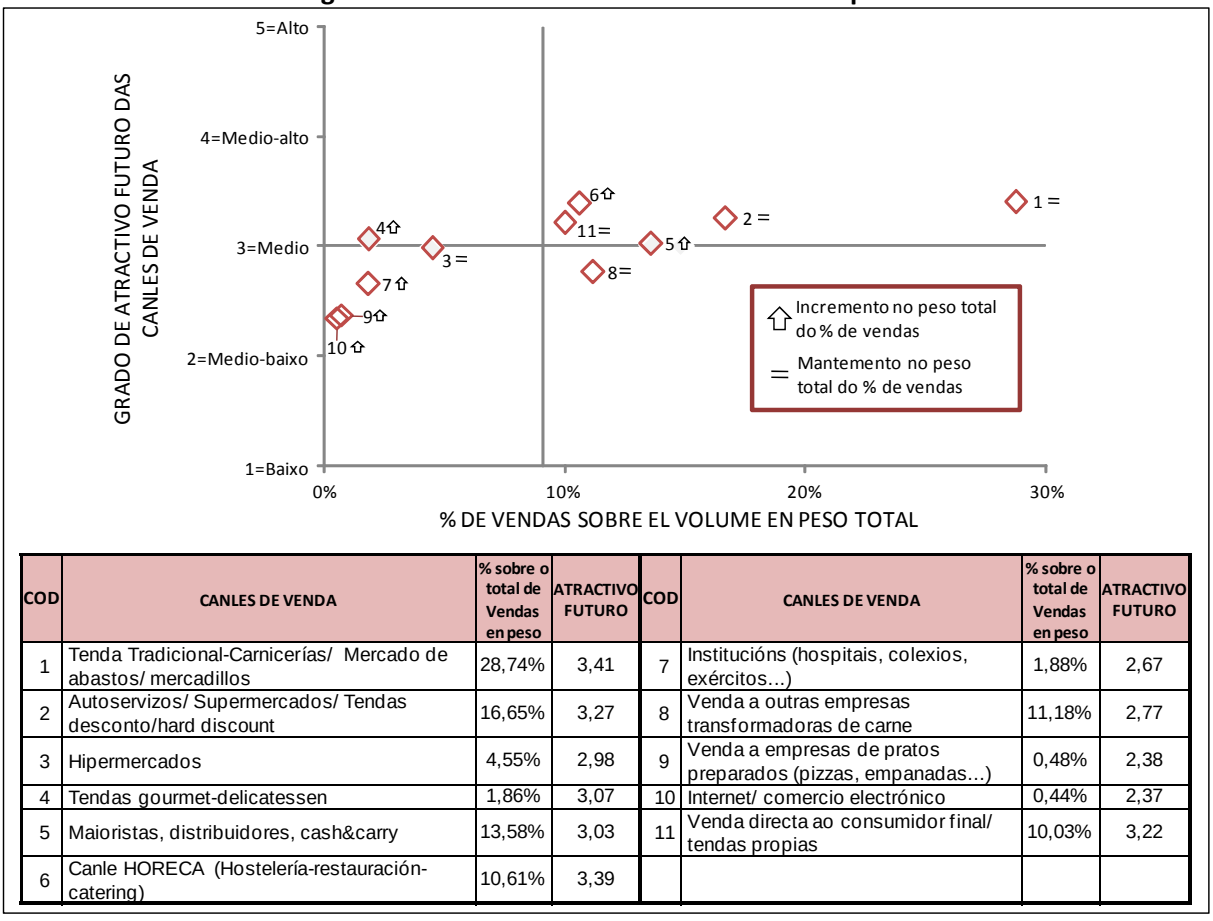
A visión dos empresarios da agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** é que se encontran, en xeral, algo peor cos competidores de Europa, EE.UU./Canadá e países de América Latina. Polo contrario, as empresas de ***Avícola media/gran empresa*** consideran que se atopan algo mellor cos competidores do resto de Europa (3,75) e igual cos competidores de Levante (3) (ver anexo G-2.8.).

4.2.3.- Canles de venda.

A Figura 4.2.8 recolle a **matriz de cruce entre a porcentaxe de vendas** (en quilogramos) e o **grado de atractivo futuro das canles de venda**. O canle tradicional de venda ó corte (carnicerías, mercado de abastos e mercadillos) é o principal canle da industria de transformación da carne en Galicia (28,74%). A través das canles de venda como a

distribución (supermercados e hipermercados, entre outros) e os maioristas canalízanse o 34,78% (16,65%, 4,55% e 13,58% respectivamente). É significativo que as vendas a outras empresas transformadoras e ó canal HORECA, representan cada unha pouco mais do 11% (11,18% e 10,61% respectivamente) das vendas. A venda a empresas de pratos preparados (0,48%), a canle de tendas gourmet-delicatessen (1,86%) e a venda por internet (0,44%) son especialmente minoritarios.

Figura 4.2.8
Matriz de cruce do grado de atractivo das canles de venda coa porcentaxe de vendas



COD	CANLES DE VENDA	% sobre o total de Vendas en peso	ATRACTIVO FUTURO	COD	CANLES DE VENDA	% sobre o total de Vendas en peso	ATRACTIVO FUTURO
1	Tenda Tradicional-Carnicerías/ Mercado de abastos/ mercadillos	28,74%	3,41	7	Institucións (hospitais, colexios, exércitos...)	1,88%	2,67
2	Autoservizos/ Supermercados/ Tendas desconto/hard discount	16,65%	3,27	8	Venda a outras empresas transformadoras de carne	11,18%	2,77
3	Hipermercados	4,55%	2,98	9	Venda a empresas de pratos preparados (pizzas, empanadas...)	0,48%	2,38
4	Tendas gourmet-delicatessen	1,86%	3,07	10	Internet/ comercio electrónico	0,44%	2,37
5	Maioristas, distribuidores, cash&carry	13,58%	3,03	11	Venda directa ao consumidor final/ tendas propias	10,03%	3,22
6	Canle HORECA (Hostelería-restauración-catering)	10,61%	3,39				

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

En canto ó **grado de atractivo futuro** das distintas canles consideradas polas empresas non chegan en ningún caso á consideración media-alta (4). Os empresarios manifestan que os canles con maior atractivo no futuro corresponden ás tendas tradicionais (3,41) e ó canal HORECA (3,39) cunha valoración algo superior ó atractivo medio. Outras canles menos valoradas comparativamente pero cun atractivo medio, sitúanse os supermercados (3,27), a venda directa ó consumidor (3,22), os maioristas (3,03) e as tendas delicatessen (3,07). O resto dos canles considerados teñen un atractivo medio-baixo.

Hai que mencionar tamén que, en xeral, os canles con maior atractivo mencionados anteriormente coinciden cun incremento observado na porcentaxe de vendas, excepto a venda directa ó consumidor final. Segundo a consideración dos propios empresarios enquisados, obsérvase unha tendencia ó incremento da participación das vendas do canle institucional e das empresas de pratos preparados, que non son considerados entre os máis atractivos.

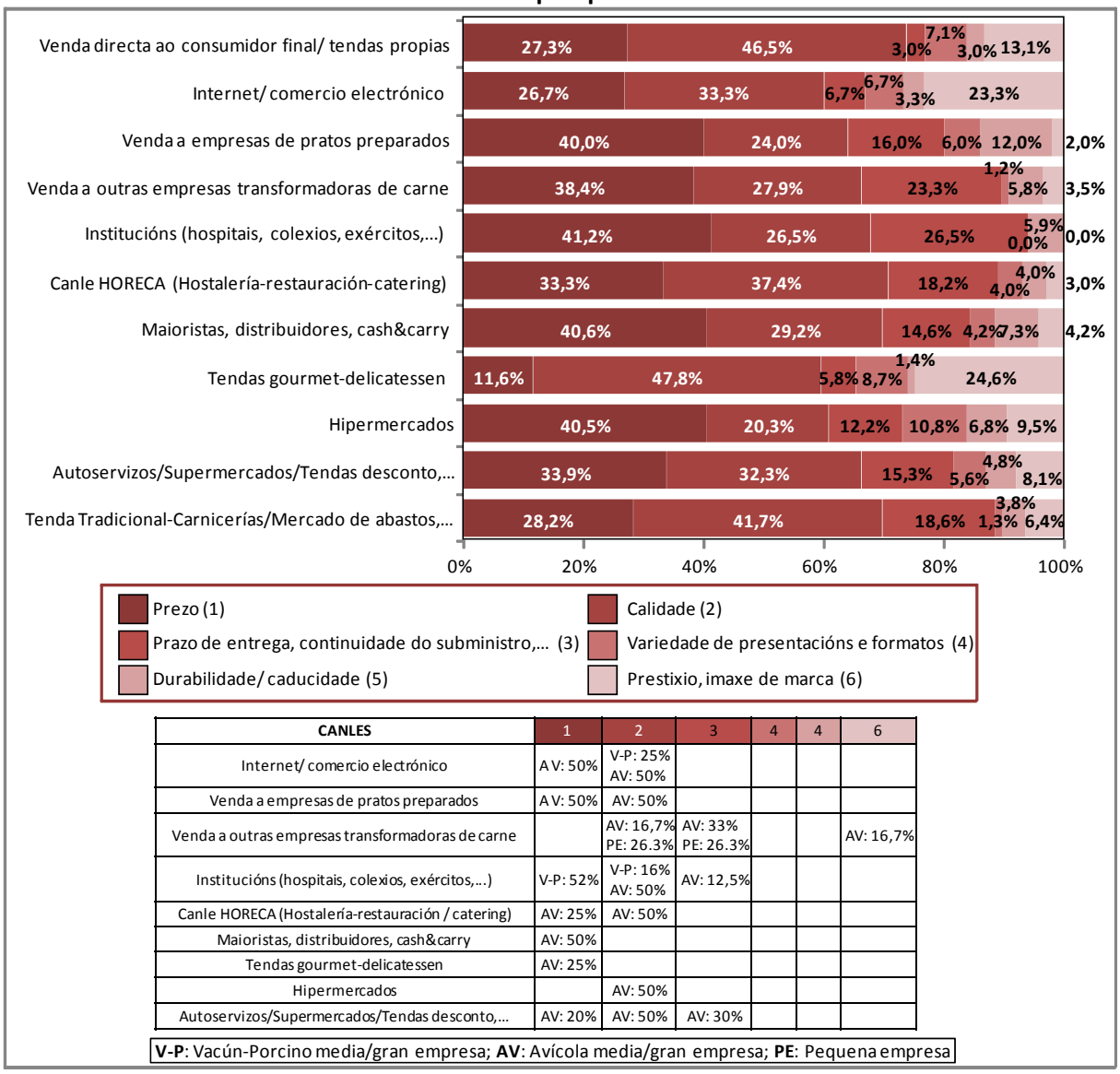
Existen **diferenzas significativas** tendo en conta as agrupacións utilizadas. Así, na agrupación ***Vacún-porcino media/gran empresa*** a porcentaxe de vendas sobre o volume total é inferior (18,24%) á media no canle de tenda tradicional-carnicerías e, en cambio, superior no canle de venda a outras empresas de pratos preparados (23,66%). Na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** o peso das vendas na canle de tenda tradicional (37,50%) é superior á media (ver anexo G-2.9.).

Considerando a tendencia futura, as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** manifestan estarse a manter (2) nos canles de tendas gourmet-delicatessen, HORECA, institucións, venda a empresas de pratos preparados e internet/comercio electrónico, en cambio, estanse a incrementarse timidamente na tenda tradicional (2,25). As ***Pequenas empresas*** consideran que a tendencia que veñen observando nos canles de venda a empresas de pratos preparados e internet/comercio electrónico estase a incrementar (3).

Por último, o grado de atractivo futuro que consideran as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** é de medio-baixo nas tendas gourmet-delicatessen (2) e internet/comercio electrónico (1,25) (ver anexo G-2.10.).

Os factores que determinan a compra nos diferentes canles de venda considerados móstrase na Figura 4.2.9. Obsérvase que o **prezo** é o factor determinante para as institucións (41,2%), maioristas (40,6%), hipermercados (40,5%), empresas de pratos preparados (40,0%), empresas transformadoras (38,4%) e supermercados (33,9%). Nestes casos a calidade (segundo factor por importancia) é moi relevante no caso dos supermercados (32,3%).

Figura 4.2.9
Factores determinantes na compra que valora cada canal de venda



CANLES	1	2	3	4	4	6
Internet/ comercio electrónico	A V: 50%	V-P: 25% AV: 50%				
Venda a empresas de pratos preparados	A V: 50%	AV: 50%				
Venda a outras empresas transformadoras de carne		AV: 16,7% PE: 26.3%	AV: 33% PE: 26.3%			AV: 16,7%
Institucións (hospitais, colexios, exércitos,...)	V-P: 52%	V-P: 16% AV: 50%	AV: 12,5%			
Canle HORECA (Hostalería-restauración / catering)	AV: 25%	AV: 50%				
Maioristas, distribuidores, cash&carry	AV: 50%					
Tendas gourmet-delicatessen	AV: 25%					
Hipermercados		AV: 50%				
Autoservizos/Supermercados/Tendas desconto,...	AV: 20%	AV: 50%	AV: 30%			

V-P: Vacún-Porcino media/gran empresa; **AV**: Avícola media/gran empresa; **PE**: Pequena empresa

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

A **calidade** considérase o principal factor de compra nas tendas gourmet-delicatessen (47,8%), no canle de venda directa ó consumidor (46,5%), na tenda tradicional (41,7%), no canle HORECA (37,4%) e en internet (33,3%). Nestes casos o prezo é o segundo factor de decisión de compra, especialmente no caso do canal HORECA (33,3%), excepto no caso das tendas delicatessen no que o segundo factor é o prestixio e imaxe de marca (24,6%).

En canto ó **prazo de entrega** e continuidade de subministro, considérase como un factor relevante de decisión, especialmente no caso das vendas a outras empresas transformadoras (23,3%) e ás institucións (26,5%), que se sitúa en segundo lugar ó mesmo nivel co factor de calidade. Sen ser tan relevante como nos casos anteriores, o prazo de

entrega sitúase en terceiro lugar por importancia na tenda tradicional (18,6%), canal HORECA (18,2%), empresas de pratos preparados (16%), supermercados (15,3%), maioristas (14,6%) e hipermercados (12,2%).

A **variedade de presentación e formatos** solo ten algunha importancia no caso dos hipermercados (10,8%), empresas de pratos preparados (6,0%), internet (6,7%) e venda directa/tenda propia (7,1%), sendo o cuarto factor de decisión nos canles mencionados.

No caso da **durabilidade e caducidade** tan só resulta relevante na venda a empresas de pratos preparados (12,0%) e en menor medida os maioristas (7,3%) e hipermercados (6,8%).

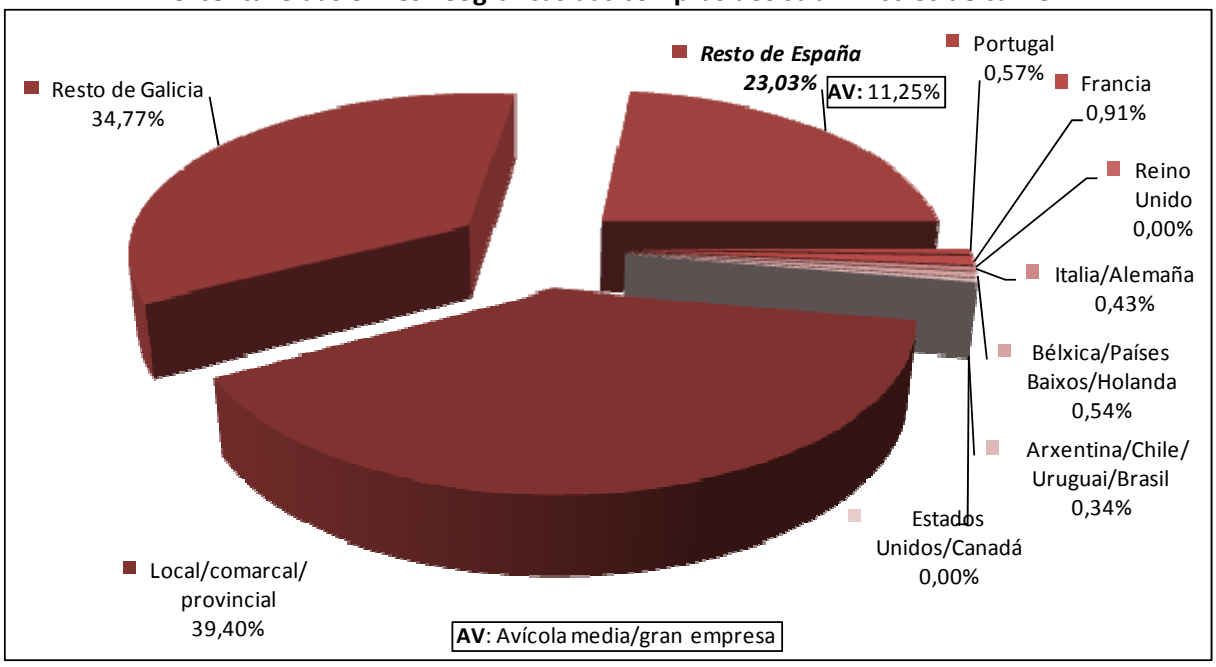
Por último, o **prestixio e a imaxe de marca** solo ten relevancia no caso das tendas gourmet e delicatessen (24,6%) sendo o segundo factor despois da calidade, e na venda por internet (23,3%) sendo, neste caso, o terceiro factor por debaixo da calidade e o prezo.

En canto as diferenzas significativas, obsérvase que as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** son as que presentan maiores diferenzas con respecto á media nos factores de prezo e calidade principalmente (ver anexo G-2.11.)

4.3.- Análise dos provedores e subministradores de carne das empresas.

Como se pode observar na Figura 4.3.1, practicamente o 40% das compras das empresas transformadoras enquisadas fanse a nivel local/comarcal/provincial que, en conxunto co resto de Galicia (34,77%), suman case o 75% do total de compras en quilogramos. No resto de España cómprase o 23,03% a excepción das empresas de ***Avícola media/gran empresa***, que o porcentaxe redúcese considerablemente (ver anexo G-3.1.). As compras nos mercados internacionais é practicamente marxinal (2,8%).

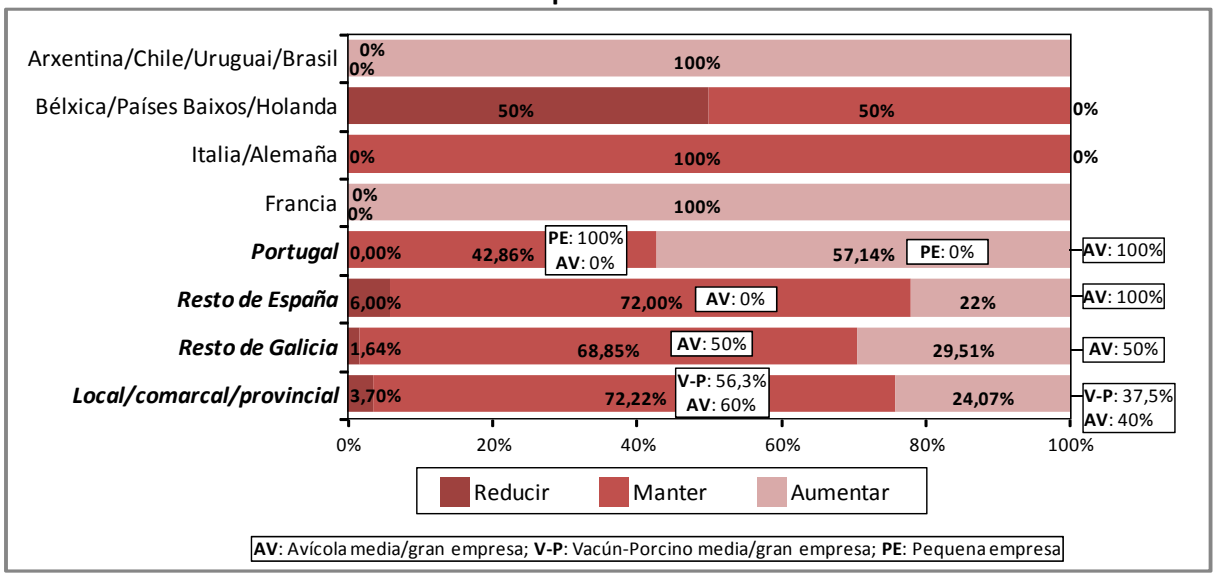
Figura 4.3.1
Porcentaxe das orixes xeográficas das compras dos subministros de carne



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Segundo manifestan os empresarios enquisados da industria transformadora de Galicia, a **tendencia futura das compras** é manterse ou incrementarse con diferentes intensidades a excepción do caso puntual dos Países Baixos, nos que os empresarios manifestan que van a reducir (50%) ou manter (50%) as vendas. As compras en España (incluída Galicia) fundamentalmente se manterán, se ben existe unha porcentaxe de empresas (en torno ó 26% de media) que manifestan que incrementarán as compras. En Portugal, o 57% das empresas manifestan que incrementarán as compras e, en Francia e Latino América este incremento é do 100%.

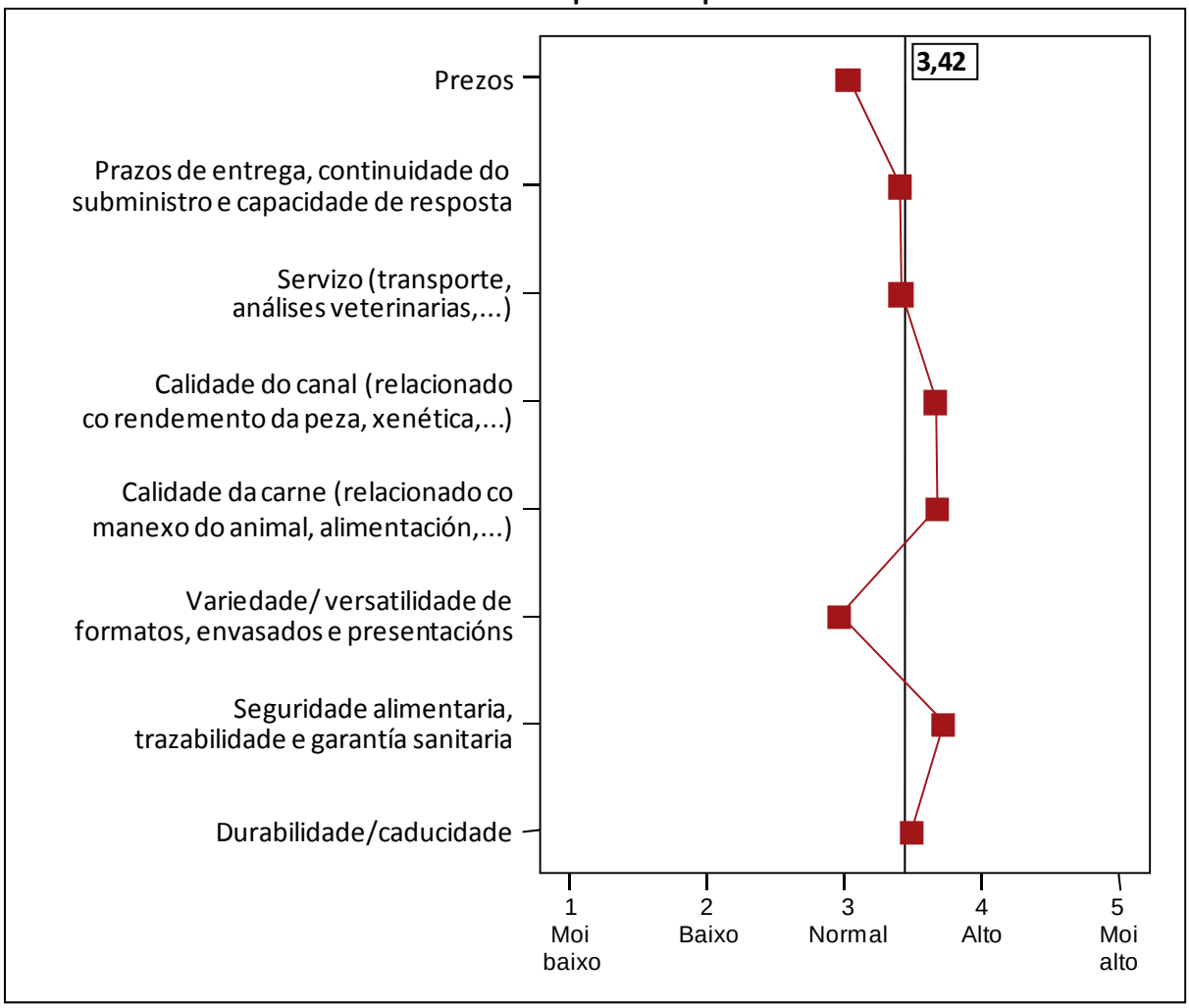
Figura 4.3.2
Tendencia futura nas compras de subministradores de carne



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Cabe resaltar a diferenza de opinión das ***Pequenas Empresas*** que manifestan a súa tendencia a manter nun 100% as súas vendas en Portugal. Da mesma forma, na agrupación ***Avícola media/gran empresa***, as empresas manifestan a súa tendencia a incrementar nun 100% as súas vendas no mercado nacional e en Portugal (ver anexo G-3.1.).

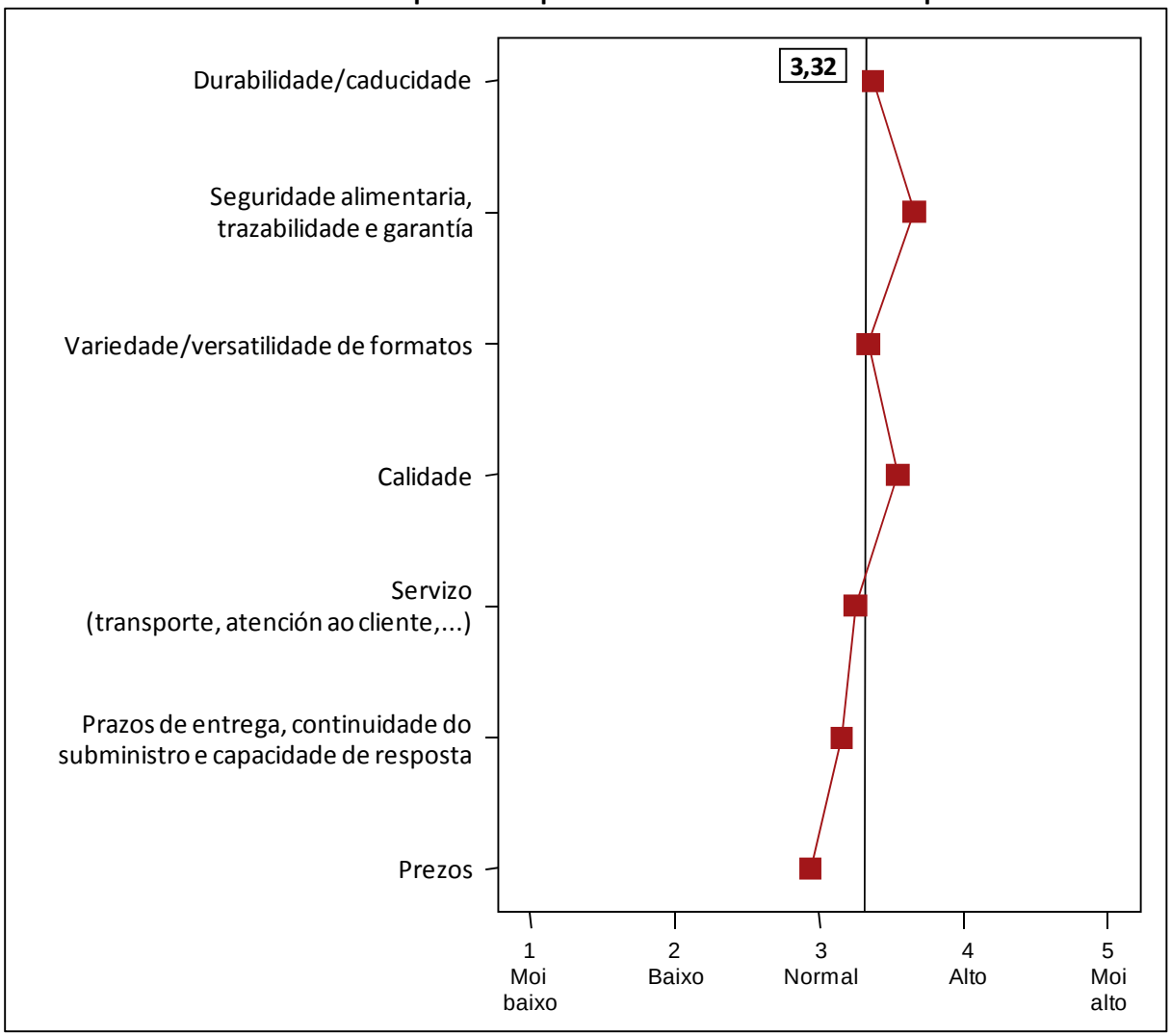
Figura 4.3.3
Nivel de satisfacción das empresas cos provedores de carne



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Na Figura 4.3.3, a industria de transformación manifesta ter un gr**ado de satisfacción cos seus provedores de carne relativamente alto** (3,42 sobre 5). Os aspectos máis valorados (satisfacción alta) fan referencia á seguridade alimentaria, trazabilidade e garantía sanitaria (3,72), así como a calidade tanto da carne (relacionado co manexo do animal, alimentación, ...) cun valor do 3,67, como do canal (relacionado co rendemento da peza, xenética, ..) cun valor do 3,7. O prezo e a variedade son os factores menos valorados (3,02 e 2,97 respectivamente), se ben cun nivel de satisfacción "normal". O resto dos factores considerados sitúanse con valores similares ó valor medio (prazos de entrega, transporte e análise veterinaria, durabilidade/caducidade).

Figura 4.3.4
Nivel de satisfacción das empresas cos provedores de subministros complementarios

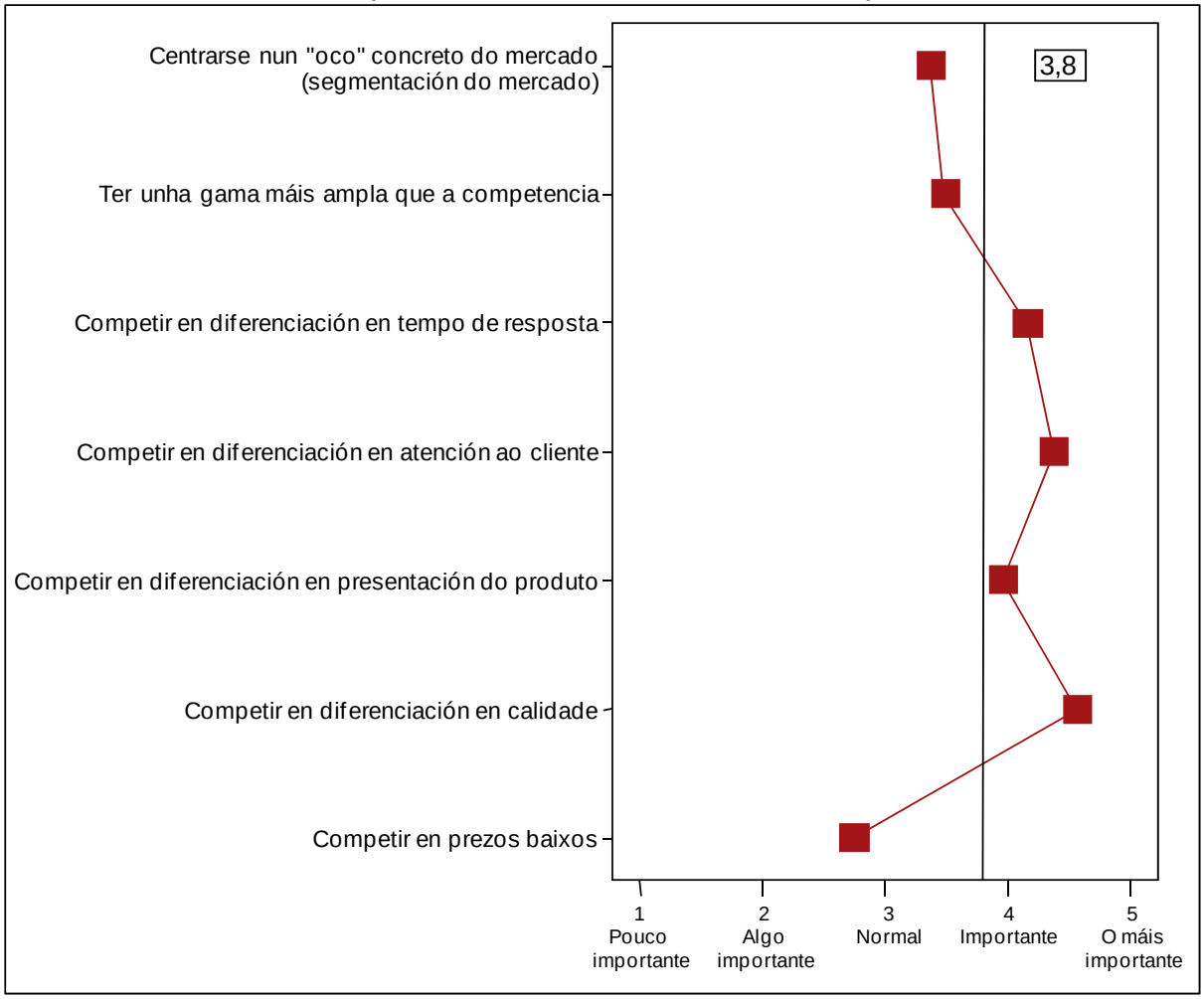


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Con relación ós **subministros complementarios** e tal como mostra a Figura 4.3.4, a valoración media é similar (3,32 sobre 5) que cos provedores de carne. Destacan a seguridade alimentaria, trazabilidade, e garantía sanitaria (3,66), así como a calidade (3,54). O factor menos valorado é o prezo e o servizo (transporte , atención o cliente,..) sendo considerados con "normais" (2,94 e 3,25 respectivamente).

4.4.- Análise das principais orientacións estratéxicas das empresa.

Figura 4.4.1
Grado de importancia das estratéxicas xenéricas competitivas



Matriz de cruce de estratexias xenéricas competitivas

	TOTAL MERCADO	SEGMENTACIÓN
COSTE	13,48%	10,11%
DIFERENCIACIÓN	60,67%	38,20%

Nota: a suma de porcentaxes no é do 100% debido á posibilidade de que unha empresa desenvolva máis dunha estratexia simultaneamente. Para a xeración da matriz consideráronse as respostas con grado de importancia 4 ("é importante") e 5 ("é o máis importante")

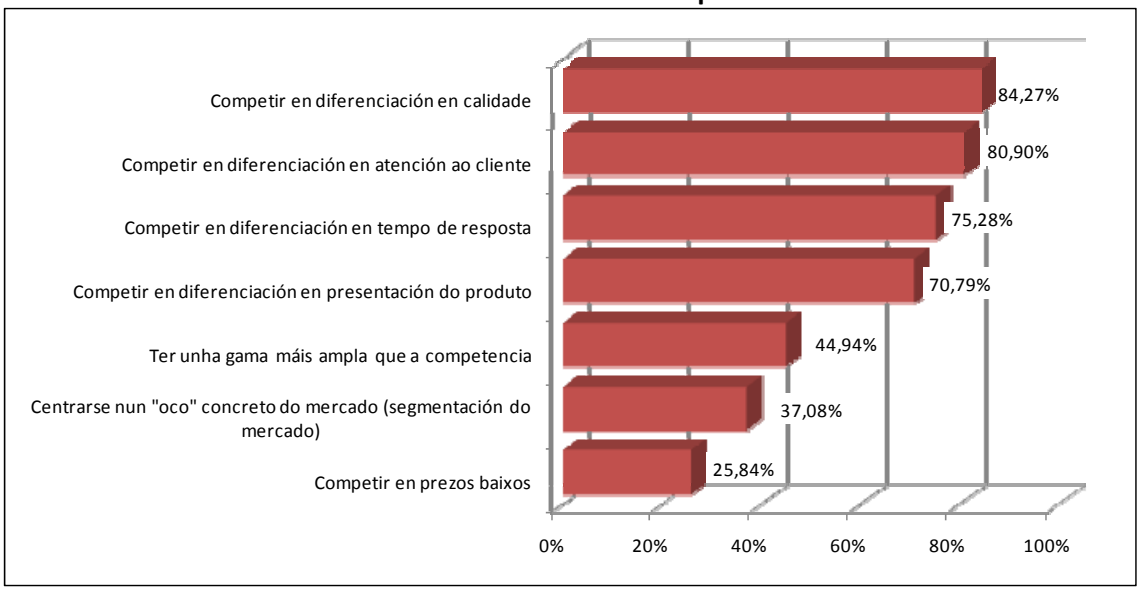
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Considerando a industria de transformación da carne en Galicia de forma global, obsérvase que privilexian as **estratexias de diferenciación fronte as estratexias máis baseadas no liderado en custos** (prezos baixos) (2,74) nun contexto de contención de prezos. Os empresarios consideran como moi importante especialmente competir en calidade (4,56) e en atención ó cliente (4,37). Con valoracións menores, pero consideradas como estratexias importantes, sitúanse competir en tempo de resposta (4,15) e en presentación de produto (3,96). O desenvolvemento dunha gama mais ampla que a competencia é, dentro dos factores de diferenciación, a estratexia menos valorada, se ben cun nivel de importancia medio.

Polo tanto, pódese afirmar que, en xeral, e tal como se observa na matriz de cruce, as empresas da industria transformadora da carne enquisadas tenden a **competir fundamentalmente por diferenciación**, dirixíndose en maior medida a todo o mercado de clientes (60,67%). Un 38,20% das empresas manifestan ter unha estratexia centrada nun segmento de clientes específico.

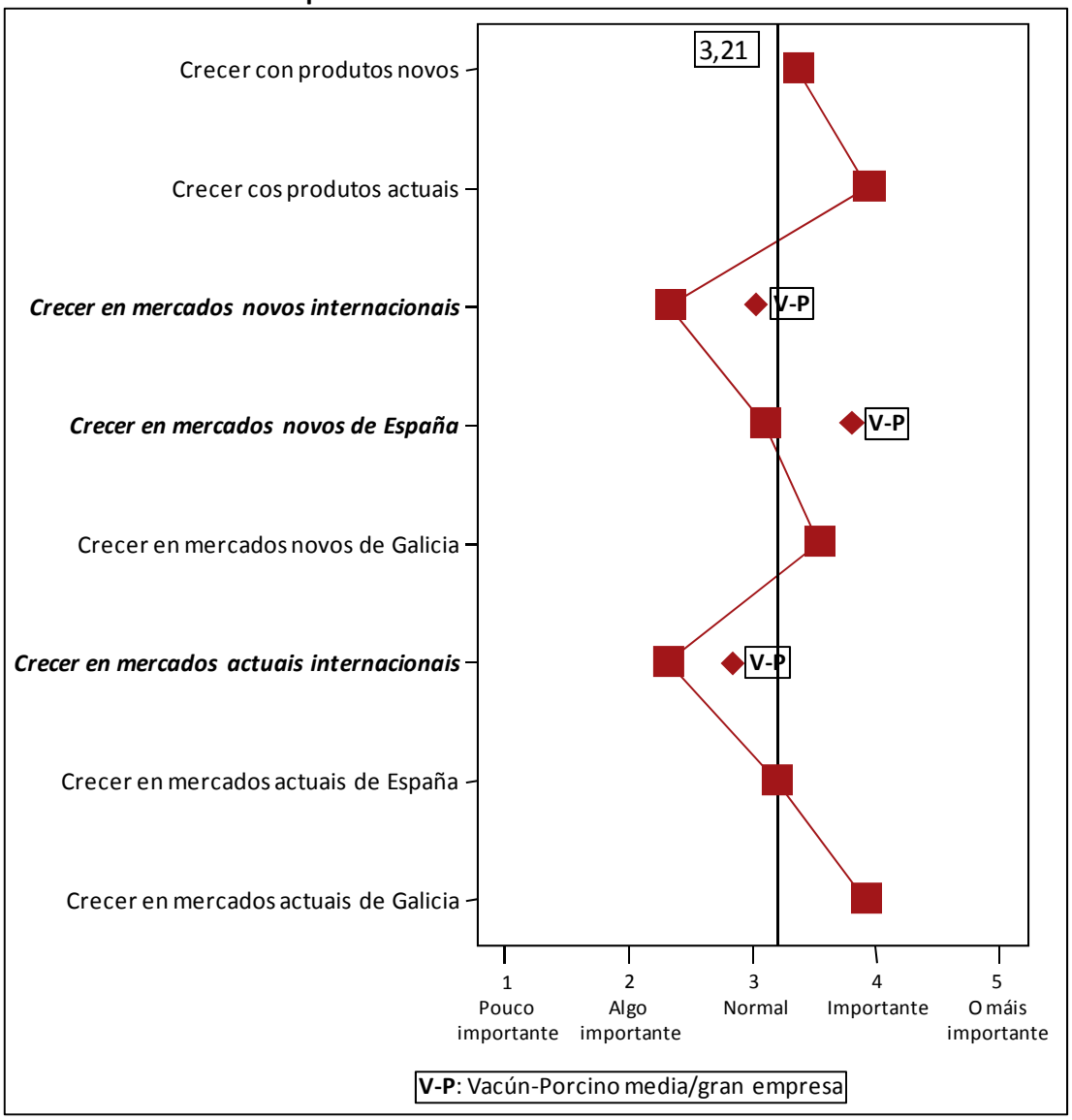
De forma máis concreta, a Figura 4.4.2 recolle a porcentaxe de empresas enquisadas que valoran as estratexias xenéricas competitivas cun grado de importancia 4 "importante" e 5 "o máis importante".

Figura 4.4.2
Porcentaxe de empresas que responderon cun grado de importancia 4 e 5 nas estratexias xenéricas competitivas



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Figura 4.4.3
Grado de importancia das estratexias xenéricas de crecemento



Matriz de cruce de estratexias xenéricas competitivas

	MERCADO GALLEGO		MERCADO RESTO DE ESPAÑA		MERCADO INTERNACIONAL	
	ACTUAIS	NOVOS	ACTUAIS	NOVOS	ACTUAIS	NOVOS
PRODUTOS ACTUAIS	56,82%	45,45%	35,23%	37,50%	19,32%	19,32%
PRODUTOS NOVOS	37,50%	34,09%	25,00%	27,27%	15,91%	15,91%

Nota: a suma de porcentaxes no é do 100% debido á posibilidade de que unha empresa desenvolva máis dunha estratexia simultaneamente. Para a xeración da matriz consideráronse as respostas con grado de importancia 4 ("é importante") e 5 ("é o máis importante")

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

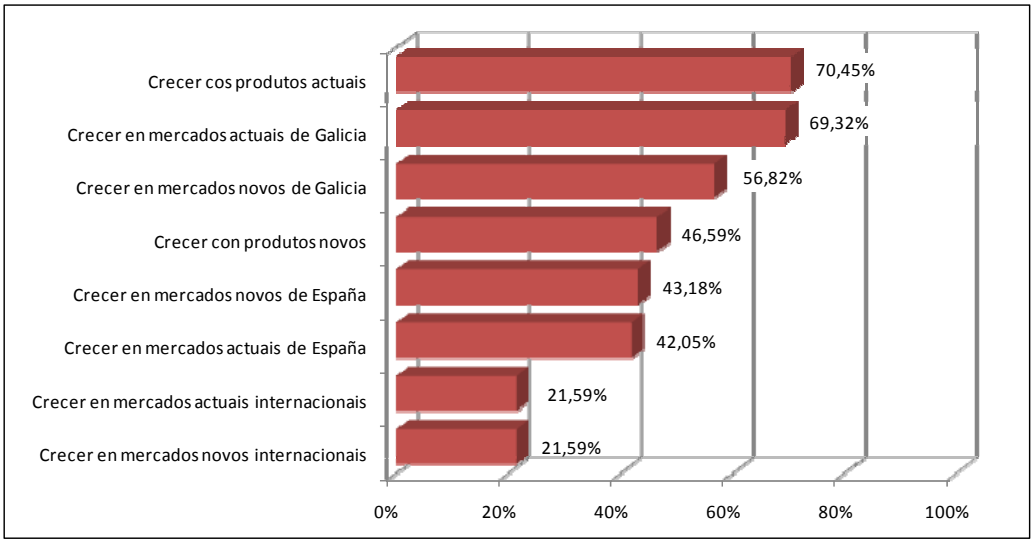
As empresas da industria transformadora de Galicia enquisadas privilexian as **estratexias de crecemento baseadas en produtos actuais** (3,93) **fronte ás estratexias baseadas en produtos novos** (3,36). En canto ós mercados xeográficos, as estratexias de crecemento oriéntanse **fundamentalmente ó mercado galego**, tanto ós mercados actuais (3,91) das empresas como novos (3,54). Cunha importancia media sitúanse os mercados do resto de España, no caso dos mercados actuais cunha valoración de 3,19 e de mercados novos cunha valoración do 3,10. Por último, cunha grado de importancia para as empresas enquisadas relativamente baixo encóntrase os mercados internacionais.

Hai que resaltar que existen **diferenzas significativas** na agrupación de ***Vacún-Porcino media/gran empresa***. Así, nas estratexias de crecer en mercados novos nacionais (3,72) e crecer en mercados internacionais tanto novos (3,08) como actuais (2,88), as empresas de Vacún-Porcino media/gran empresa **sitúanse de forma significativa por enriba da media global** anteriormente comentadas (ver anexo G-4.1.).

A **matriz de cruce** mostra unha orientación importante ó desenvolvemento de **estratexias de penetración** (mercados e produtos actuais), especialmente no mercado galego (56,82%). Tamén se observa unha maior orientación ó **crecemento vía desenvolvemento de mercados** especialmente galegos (45,45%), que vía desenvolvemento de produtos. En xeral, ás estratexias de crecemento teñen predilección polo mercado galego, fronte o mercado do resto de España e especialmente cos mercados internacionais.

De forma máis concreta, a Figura 4.4.4 recolle a porcentaxe de empresas enquisadas que valoran as estratexias xenéricas de crecemento cun grado de importancia 4 “importante” e 5 “o máis importante”.

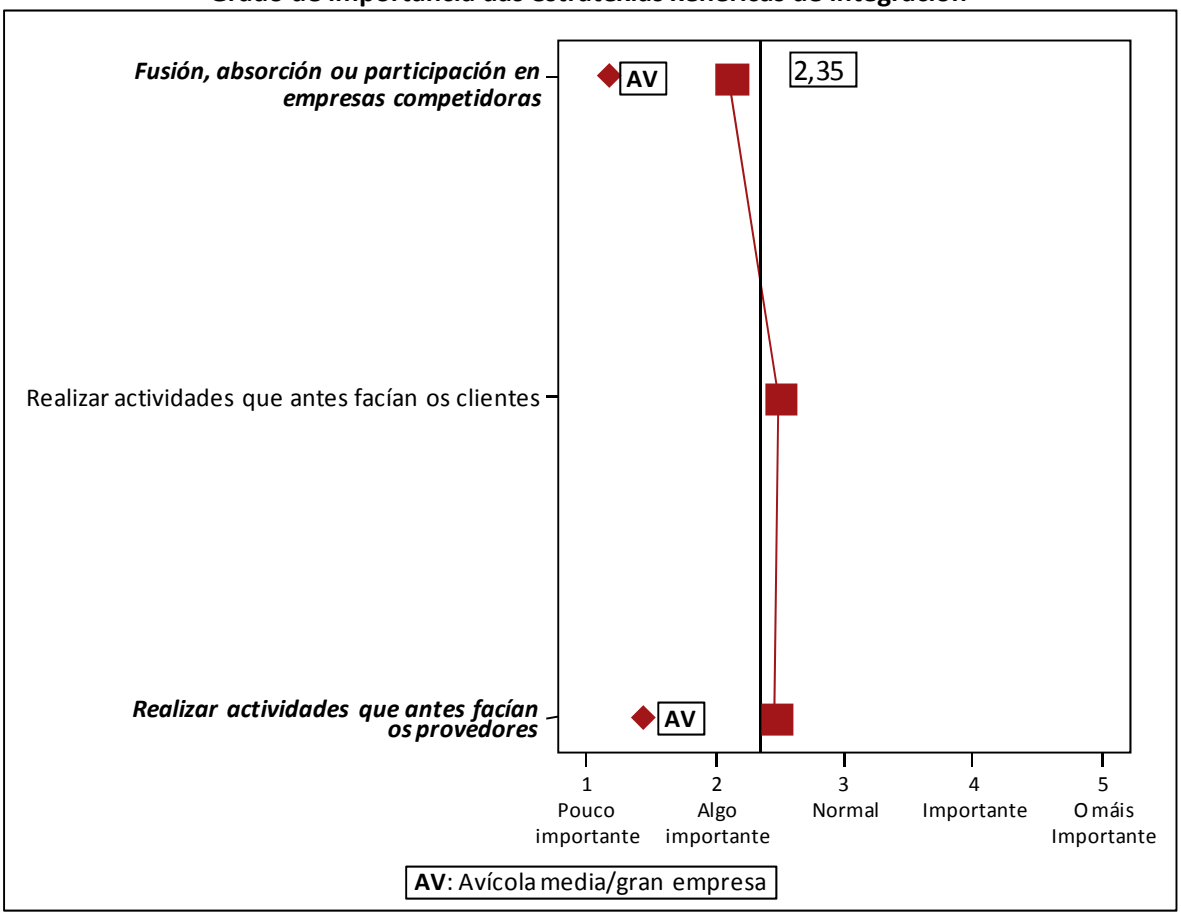
Figura 4.4.4
Porcentaxe de empresas que responderon cun grado de importancia 4 e 5 nas estratéxicas xenéricas de crecemento



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

As **estratexias de integración** son consideradas polas empresas de transformación da carne enquisadas **pouco importantes** (2,35), privilexiando as **estratexias de integración vertical** dentro da cadea de valor (provedores e clientes) **fronte as estratexias de integración horizontal, é dicir, relacionadas con competidores** (fusión, absorción ou participación) que resultan especialmente pouco relevantes.

Figura 4.4.5
Grado de importancia das estratexias xenéricas de integración

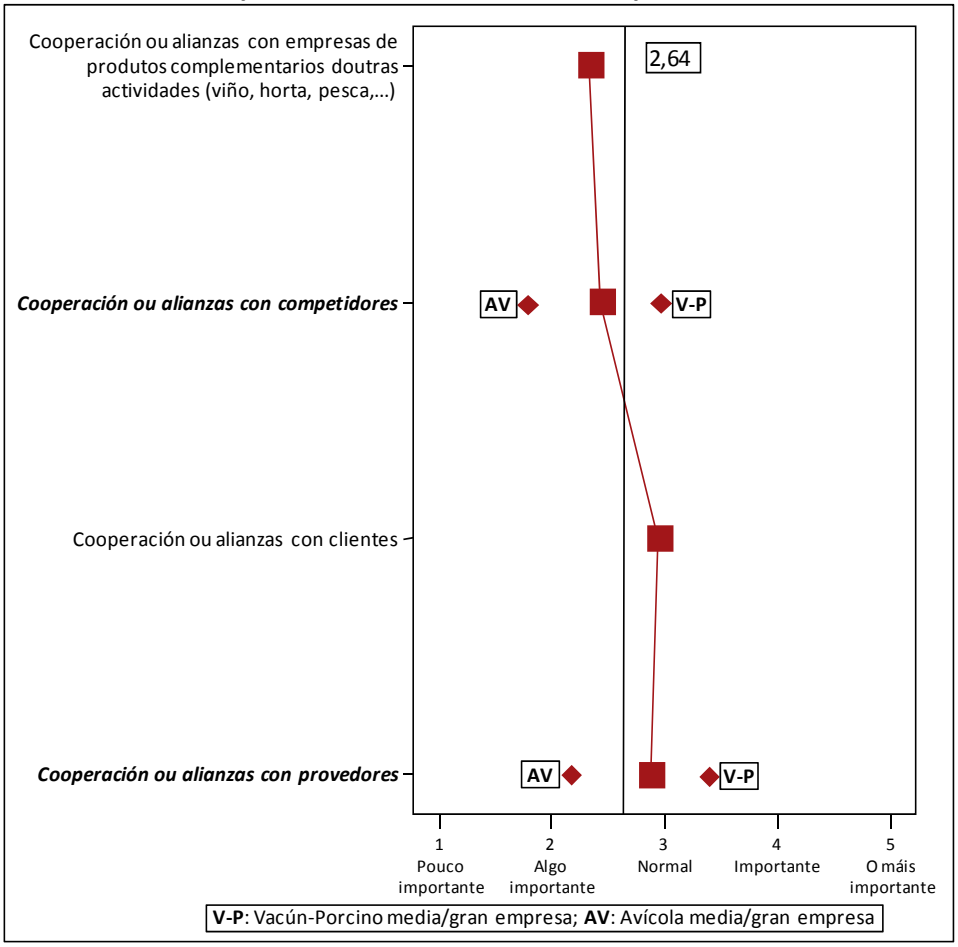


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Existen **diferenzas significativas** na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** con respecto á media das estratexias de integración relativas a realizar actividades que antes facían os provedores (1,4) e as relativas a fusión, absorción ou participación en empresas competidoras (1,17), situándose ambas por debaixo da media (ver anexo G-4.1.).

As **estratexias de cooperación e alianzas** non constitúen na actualidade unhas estratexias importantes (2,64) para as empresas da industria transformadora da carne enquisadas. Cunha importancia media considéranse as estratexias de cooperación vertical, na que se atopan a cooperación ou alianzas con provedores (2,87) e a cooperación ou alianzas con clientes (2,94). A cooperación horizontal con competidores (2,43) e a cooperación vertical con empresas de produtos complementarios (2,33) teñen unha valoración menor.

Figura 4.4.6
Grado de importancia das estratexias de cooperación e alianzas

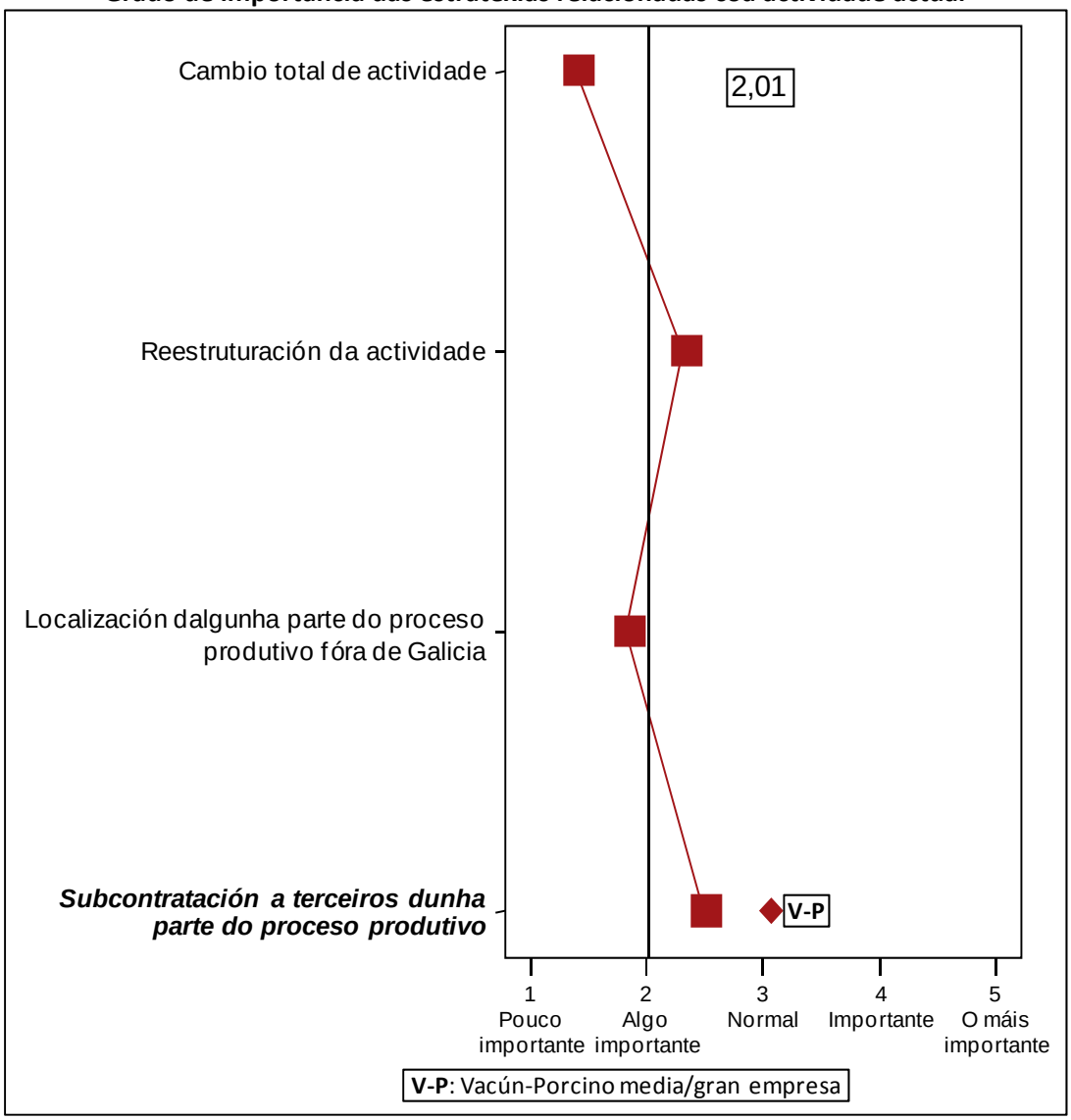


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Existen **diferenzas significativas** nas estratexias de cooperación con competidores (1,83) e con provedores (2,17) nas empresas de ***Avícola media/gran empresa***, situándose ambas por debaixo da media, e por enriba da media encóntrase a agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** (3,33 e 2,96 respectivamente) (ver anexo G-4.1.).

Os empresarios consultados consideran que as estratexias de cambio de actividade, reestruturación, deslocalización ou subcontratación son, **en global, pouco importantes** (2,01) para o desenvolvemento da súa actividade. Comparativamente, ten algunha relevancia a subcontratación a terceiros dunha parte do proceso produtivo (2,49) que é quizais unha alternativa de externalización, sendo máis acentuada nas empresas da agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** (3,08) (ver anexo G-4.1.).

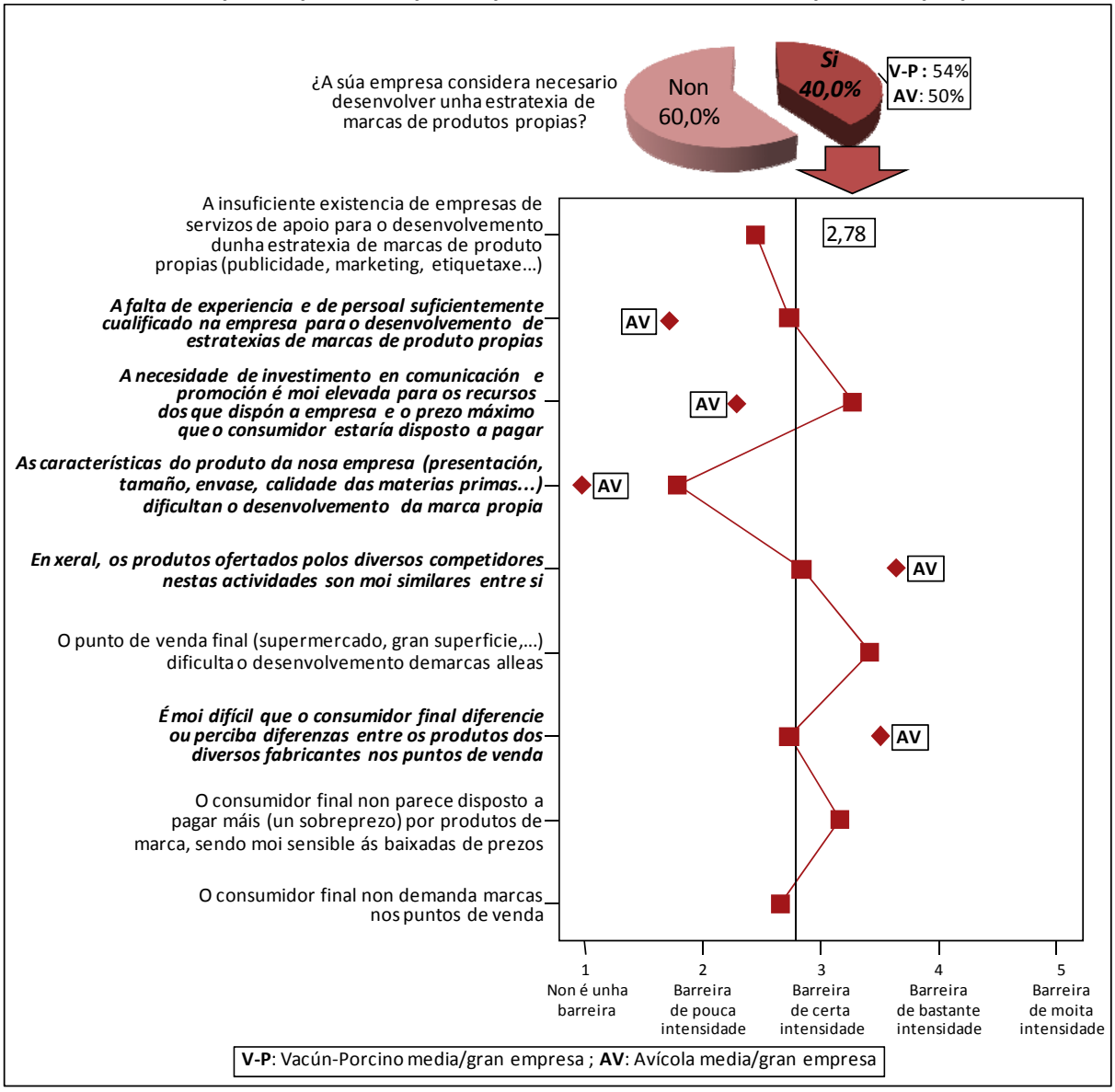
Figura 4.4.7
Grado de importancia das estratexias relacionadas coa actividade actual



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Na Figura 4.4.8 móstrase que o 40% das empresas consultadas consideran necesario desenvolver unha estratexia de marca de produto propia, o que supón un aspecto relevante dada a situación actual de práctica ausencia de marcas na actividade transformadora. Hai que ter en conta que as empresas da agrupación de ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** (54%) e ***Avícola media/gran empresas*** (50%) difiren de forma significativa da media xa que consideran esta necesidade de forma máis acentuada debido á maior capacidade para desenvolvela (ver anexo G-4.2.).

Figura 4.4.8
Barreiras que atopan as empresas para desenvolver marcas de produtos propias



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Das respostas afirmativas a desenvolver unha estratexia de marca de produto propia, as empresas enquisadas valoraron as barreiras para implantala. En global, as **barreiras**

existentes para o desenvolvemento dunha marca propia é considerada polos propios empresarios de relativa intensidade (2,78 sobre 5). As maiores barreiras fan referencia ó punto de venda final (supermercados e grandes superficies: 3,42), ás necesidades de investimento en comunicación en relación os recursos das empresas (3,27) e ó prezo máximo admitido polo comprador e a alta sensibilidade do consumidor final ante os prezos (3,16). As barreiras de menor intensidade fan referencia ás características dos produtos existentes (presentación, envase, calidade,…: 1,78). O resto dos aspectos considerados sitúanse en torno á media (2,78).

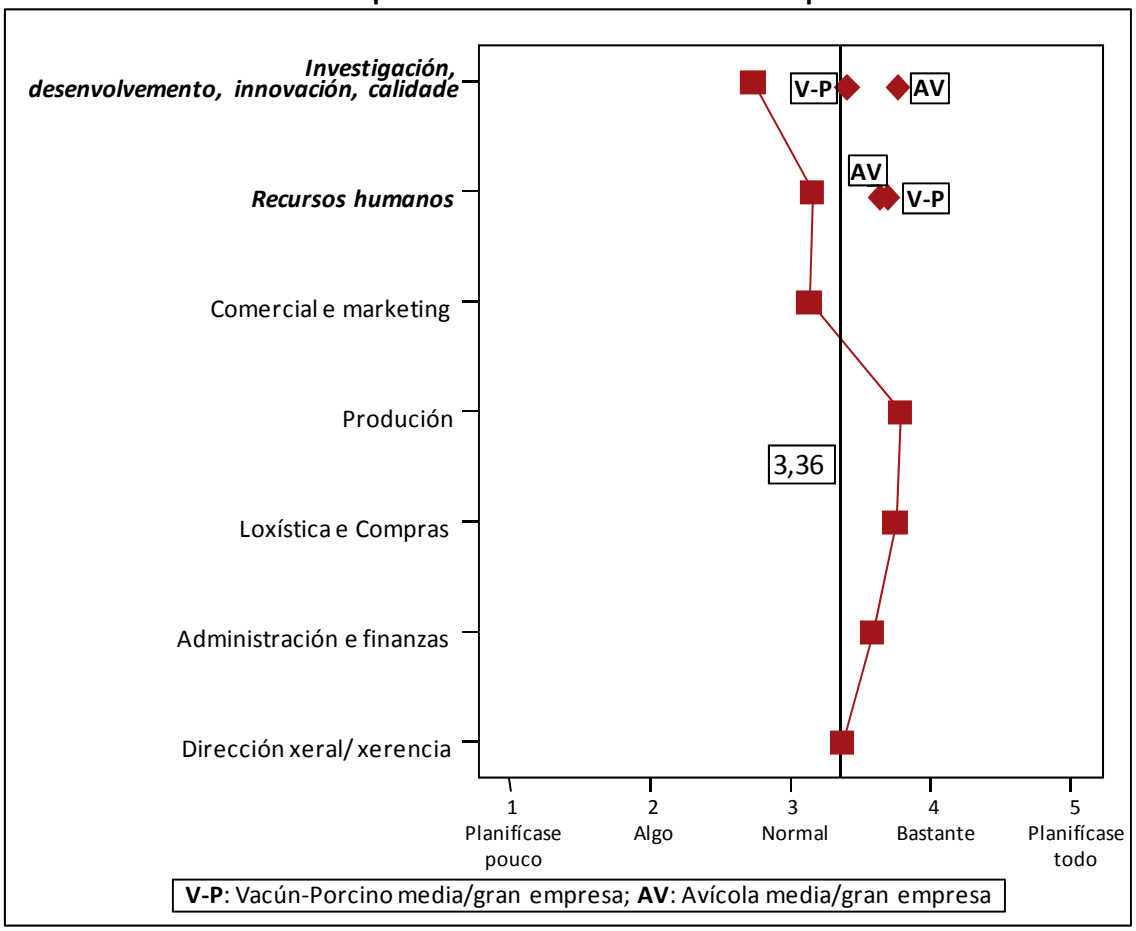
Hai que resaltar ás **diferenzas significativas** nas empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa***, xa que consideran que as características dos seus produtos non supoñen unha barreira (1) para o desenvolvemento de marcas de produto propias e ,en menor intensidade, a falta de experiencia e de persoal suficientemente cualificado (1,75) e o elevado investimento en comunicación e promoción (2,25). Se ben, as empresas desta agrupación tamén consideran, con maior intensidade cá media, a existencia de barreiras para o desenvolvemento de marcas propias, debidas á similitude dos produtos ofertados (3,67) e á dificultade de diferenciación por parte do consumidor (3,5) (ver anexo G-4.3.).

4.5.- Análise da cultura empresarial, capital humano e sistemas de dirección e xestión das empresas.

4.5.1.- Cultura empresarial e sistemas de dirección e xestión das empresas.

As empresas da industria transformadora da carne enquisadas afirman que, en global, non existe un **nivel de planificación de forma escrita** alto (3,36) no desenvolvemento da súa actividade. Especialmente destaca neste contexto a planificación da produción (3,78) e da loxística e compras (3,75) que son consideradas altas polos propios empresarios. Pola contra, no departamento de investigación, desenvolvemento, innovación e calidade a planificación de forma escrita é menor (2,74).

Figura 4.5.1
Grado de planificación dos resultados das empresas



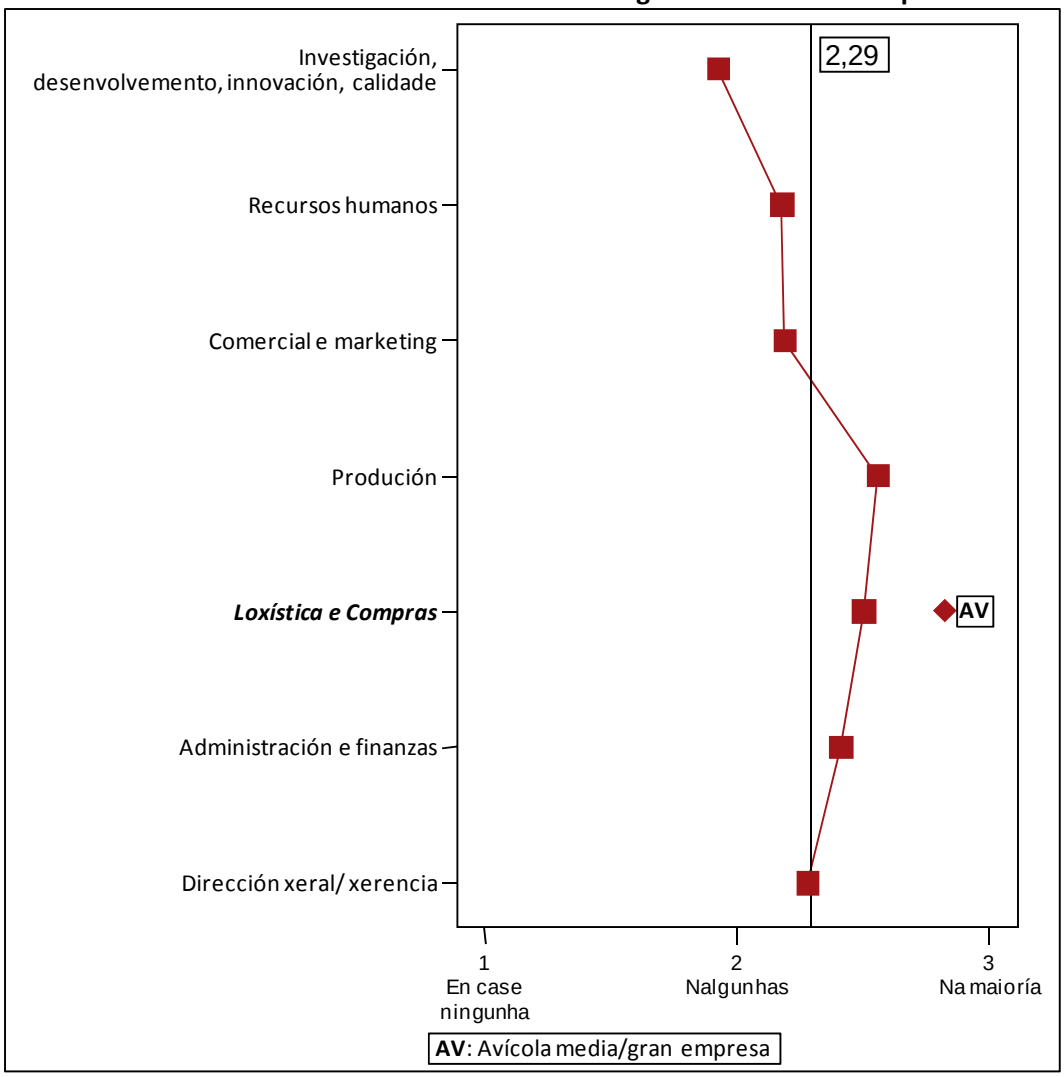
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Con respecto ás **diferenzas significativas** por agrupacións hai que resaltar que as empresas de ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** e ***Avícola media/gran empresa*** teñen un grado de planificación escrita significativamente por enriba da media no departamento de

recursos humanos (3,72 e 3,71 respectivamente) e no departamento de I+D+I e calidade (3,38 e 3,57 respectivamente) (ver anexo G-4.4.).

No que respecta á **existencia de instrumentos de control dos resultados** con relación ó planificado, a Figura 4.5.2 mostra que as empresas enquisadas teñen, en xeral, un **grado medio-alto** (2,29), destacando ós departamentos de produción (2,55) e de loxística e compras (2,5). Pola contra, no departamento de I+D+I e calidade (1,74), as empresas manifestan que existen só algún instrumento de control.

Figura 4.5.2
Nivel de existencia de instrumentos de control e seguimento nas tarefas planificadas

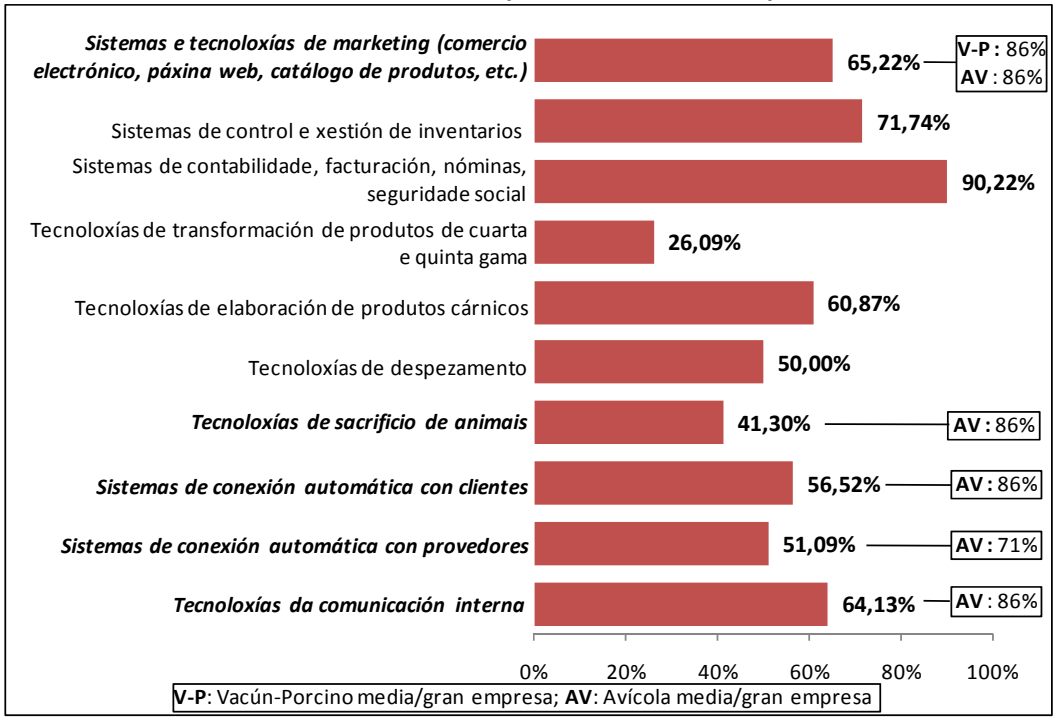


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

As empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** manifestan, con maior intensidade cá media, que case na maioría das tarefas planificadas do departamento de Loxística e Compras existen instrumentos de control e seguimento (2,83) (ver anexo G-4.4.).

A Figura 4.5.3 recolle a existencia de **sistemas e tecnoloxías utilizados polas empresas** da industria transformadora enquisadas. En xeral, existe unha presenza das principais tecnoloxías tradicionais de acordo co desenvolvemento actual da actividade, constatándose unha insuficiente presenza de tecnoloxías avanzadas, como no campo da comunicación en todas as súas dimensións (comunicación interna, con clientes e provedores, tecnoloxías de marketing) e, especialmente, de tecnoloxías de elaboración de produtos de maior valor engadido (cuarta e quinta gama).

Figura 4.5.3
Sistemas e tecnoloxías que se utilizan nas empresas



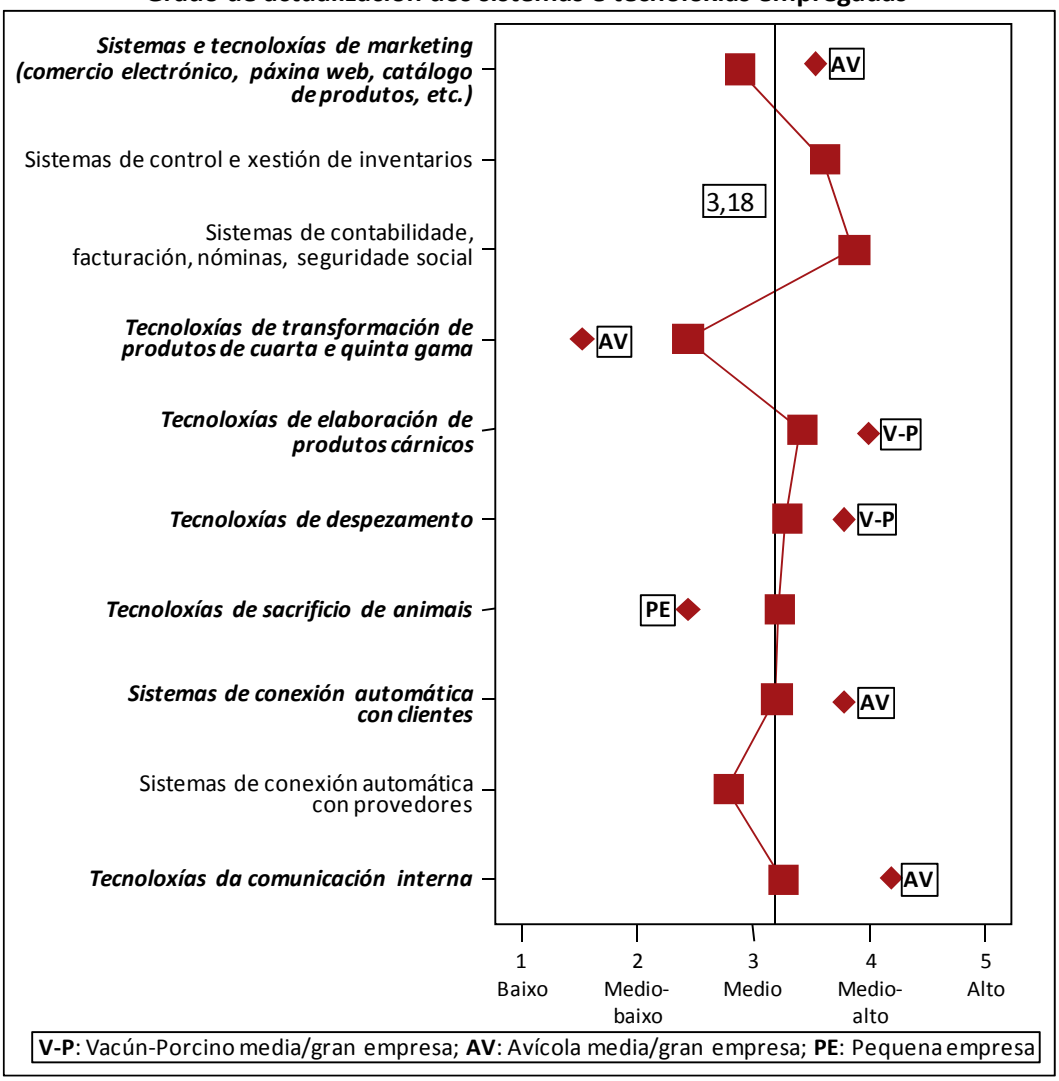
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Destacan as afirmacións provenientes das empresas de ***Avícola media/gran empresa*** constatándose unha importante presenza de tecnoloxías avanzas (comunicación interna, con provedores e clientes, sacrificio de animais e de marketing), así coma, de tecnoloxías tamén tradicionais como contabilidade, facturación, etc. No caso de ***Vacún-Porcino media/gran*** empresa tamén destaca de forma significativa ós sistemas e tecnoloxías de marketing (ver anexo G-4.5.).

Das empresas que manifestaron a existencia de tecnoloxías na súa actividade, indicaron tamén o seu **grado de actualización**, tal como se mostra na Figura 4.5.4. obsérvase que existe un **nivel medio** (3,18) **de actualización tecnolóxica** en opinión dos empresarios

consultados. As tecnoloxías cun grado de actualización máis alto corresponde ás tecnoloxías de carácter máis administrativo: contabilidade, facturación, nóminas (3,86) e control e xestión de inventarios (3,6). O menos nivel de actualización refírese ás tecnoloxías de transformación da produción de cuarta e quinta gama (2,42), en consonancia coa limitada orientación da actividade a produtos de valor engadido.

Figura 4.5.4
Grado de actualización dos sistemas e tecnoloxías empregadas



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

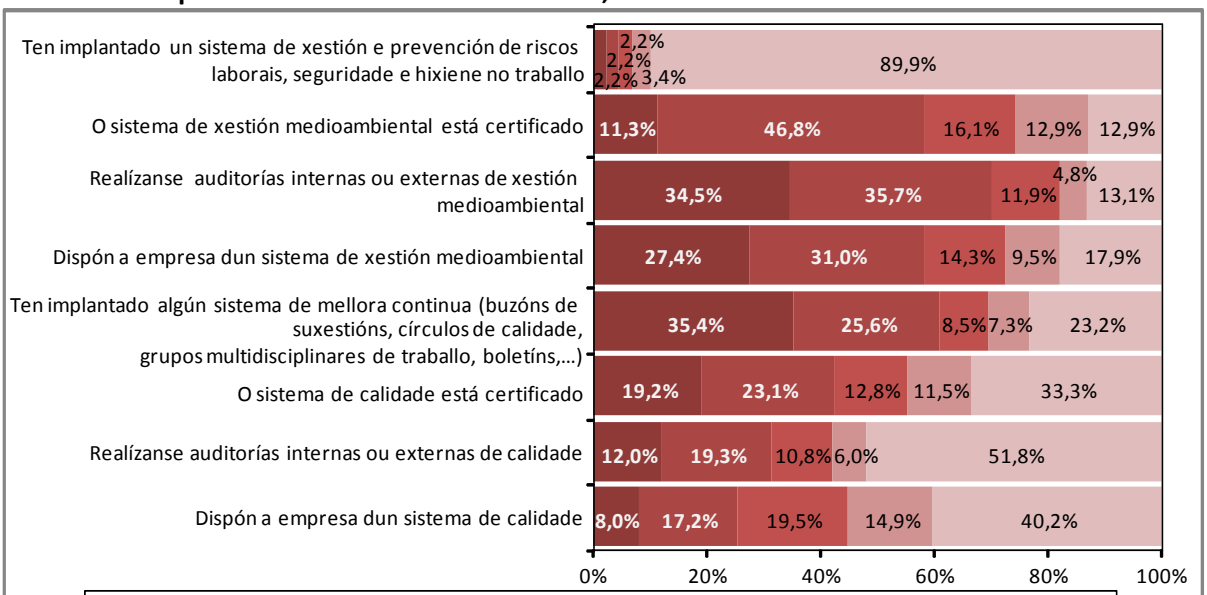
As empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** manifestan ter un grado de actualización maior cá media nos sistemas e tecnoloxías de marketing (3,5), nos sistemas de conexión automática con clientes (3,83) e nas tecnoloxías de comunicación interna (4,17) e, en cambio, nas tecnoloxías de transformación de produtos de cuarta e quinta gama afirman ter un grado de actualización baixo (1,5) (ver anexo G-4.5.).

Nas tecnoloxías de elaboración de produtos cárnicos (4) e de despezamento (3,83) as empresas da agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** manifestan ter un grado de actualización medio-alto.

As ***Pequenas empresas*** nas tecnoloxías de sacrificio de animais (2,38) afirman encontrarse nun grado de actualización medio-baixo.

A Figura 4.5.5 recolle as afirmacións das empresas enquisadas sobre **o nivel de implantación de sistemas de calidade, xestión medioambiental e de riscos laborais**.

Figura 4.5.5
Nivel de implantación de sistemas de calidade, xestión medioambiental e de riscos laborais



CALIDADE, XESTIÓN MEDIOAMBIENTAL E RISCOS LABORAIS	1	2	3	4	5
Ten implantado un sistema de xestión e prevención de riscos laborais, seguridade e hixiene					PE: 90,7%
O sistema de xestión medioambiental está certificado		AV: 16,7% PE: 62,5%			AV: 33,3%
Realízanse auditorías internas ou externas de xestión medioambiental	AV: 42,9% PE: 38,8%	AV: 14,2% PE: 42,9%			
Dispón a empresa dun sistema de xestión medioambiental	AV: 14,3% PE: 36,7%	AV: 14,3% PE: 40,8%		V-P: 21,4%	
Ten implantado algún sistema de mellora continua (buzóns de suxestións, círculos de calidade, grupos multidisciplinares de traballo, boletíns, ...)	AV: 16,7% PE: 51%	AV: 16,6% PE: 28,6%			V-P: 40,7%
O sistema de calidade está certificado	AV: 33,3% PE: 23,9%	PE: 34,8%		V-P: 26,9%	V-P: 50%
Realízanse auditorías internas ou externas de calidade	P-E: 18,4% AV: 14,3%	V-P: 3.7% AV: 30,6%			V-P: 77,8% PE: 36,7%
Dispón a empresa dun sistema de calidade		AV: 14,2% PE: 26.9%		P-E: 28.6%	AV: 42.9% PE: 34,6%

V-P: Vacún-Porcino media/gran empresa; **AV**: Avícola media/gran empresa; **PE**: Pequena empresa

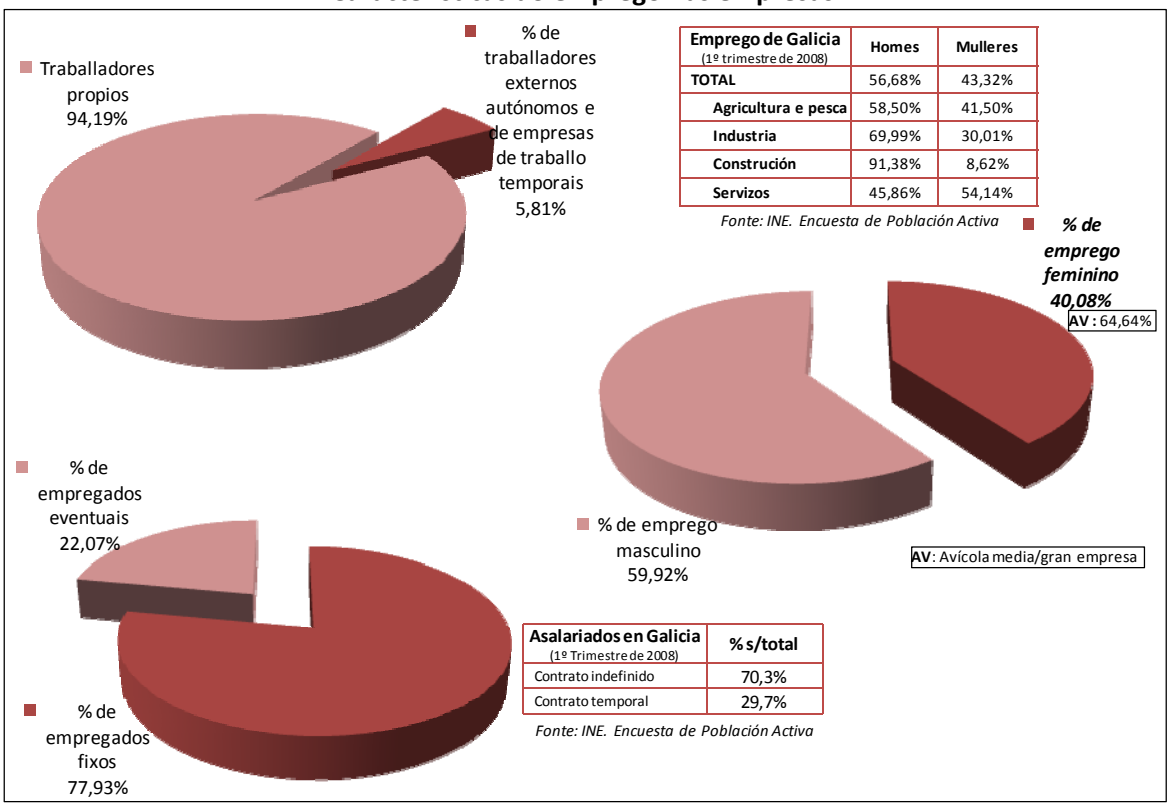
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

O sistema cunha maior implantación é o relacionado coa **seguridade e hixiene no traballo**, afirmándoo o 90% das empresas. Máis do 55% das empresas afirman ter implantado un sistema de calidade, dos cales un 15% están en proceso de implantación), se ben as porcentaxes redúcense no caso das certificacións (45% aproximadamente). Os **sistemas de mellora continua** non están suficientemente estendidos nas empresas da actividade xa que soamente o 30,5% manifestan telo implantado ou en proceso de implantación. No caso dos **sistemas de xestión medioambiental**, soamente o 27,4% das empresas o teñen implantado ou en proceso. Se ben, existe una importante porcentaxe de empresas (entre 47% e 34%) que consideran necesario ou están xa considerando a implantación de sistemas de calidade, mellora continua e xestión medioambiental o que implica unha importante necesidade de recursos internos e apoios externos para a súa implantación nas empresas, especialmente nas empresas de menor dimensión. Por outro lado, existe aínda unha considerable porcentaxe de empresas que opinan que non creen necesario a implantación de sistemas de xestión medio ambiental (27,4%) e de mellora continua (35,4%) que incide na necesidade dun esforzo de sensibilización neste aspecto.

En xeral, as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** e ***Pequena empresa*** presentan diferenzas significativas considerando que non cren necesario a implantación dos sistemas de calidade, xestión medioambiental e de riscos laborais (ver anexo G-4.6.).

4.5.2.- Capital humano das empresas.

Figura 4.5.6
Características do emprego nas empresas



Emprego de Galicia (1º trimestre de 2008)	Homes	Mulleres
TOTAL	56,68%	43,32%
Agricultura e pesca	58,50%	41,50%
Industria	69,99%	30,01%
Construción	91,38%	8,62%
Servizos	45,86%	54,14%

Fonte: INE. Encuesta de Población Activa

Asalariados en Galicia (1º Trimestre de 2008)	% s/total
Contrato indefinido	70,3%
Contrato temporal	29,7%

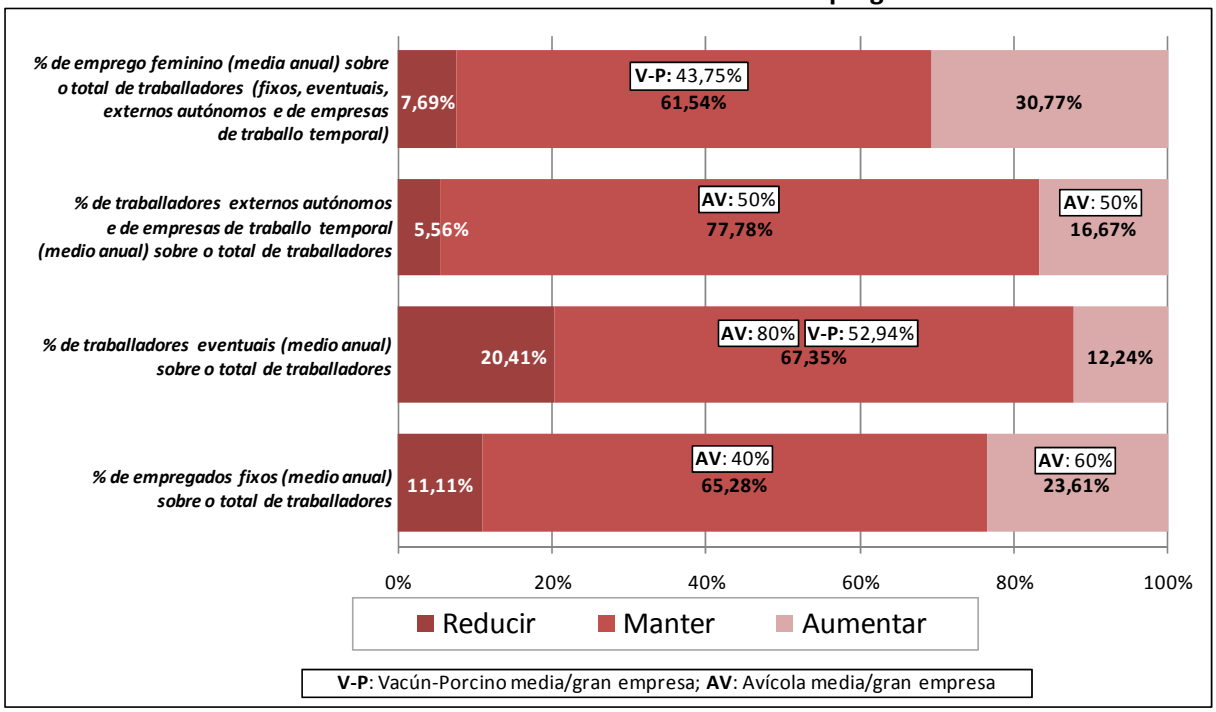
Fonte: INE. Encuesta de Población Activa

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

A Figura 4.5.6 recolle algunhas das **características de emprego** nas empresas da industria transformadora da carne consultadas. Obsérvase que existe unha **porcentaxe baixa de traballadores externos** (5,81%), tanto autónomos como de empresas de traballo temporal, que resta flexibilidade ás empresas en épocas de menor actividade. Tamén se observa que existe unha **porcentaxe máis baixa de emprego feminino** (40,08%) que masculino (59,92%) en consonancia coa estrutura de emprego galega na rama de actividade de agricultura e pesca no primeiro trimestre de 2008. Da mesma forma, en canto á tipoloxía de empregados, as empresas enquisadas manifestan que o **77,93% dos seus traballadores están fixos**, indicativo da baixa empregabilidade eventual destas actividades.

Hai que resaltar que na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** a porcentaxe de emprego feminino (64,64%) sitúase por enriba da media (40,08%) (ver anexo G-5.1.).

Figura 4.5.7
Tendencia futura das características do emprego



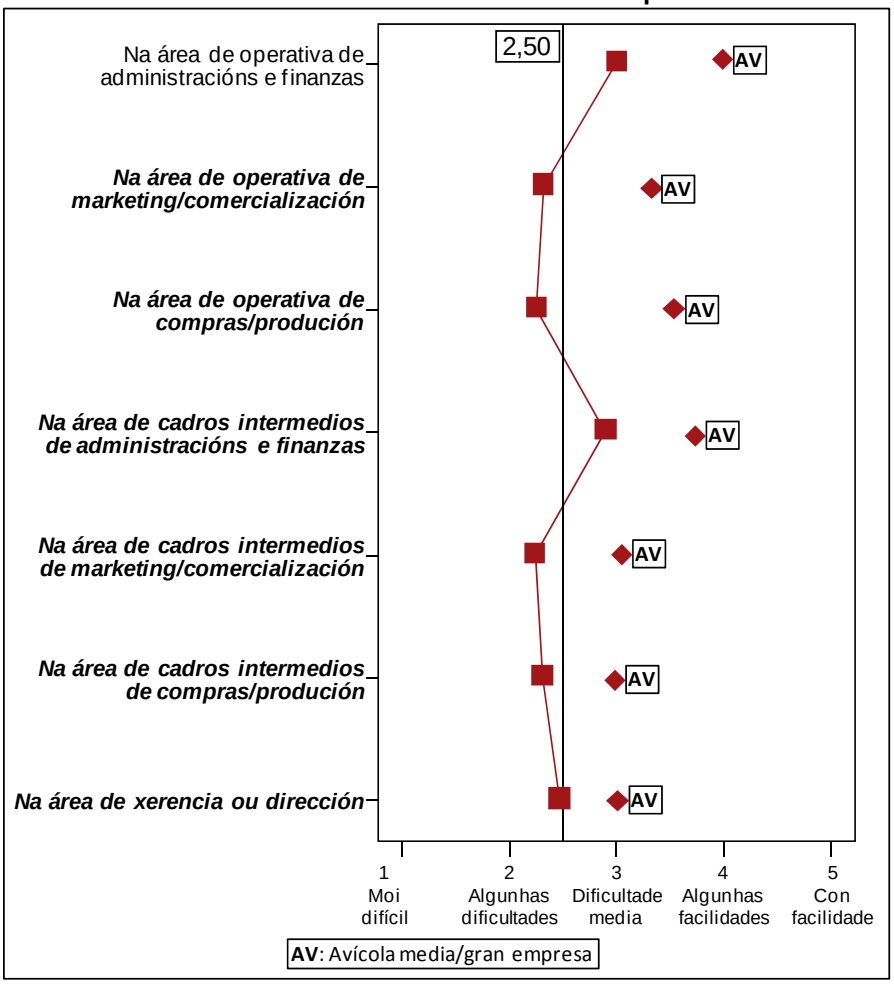
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Na Figura 4.5.7 móstrase á **tendencia futura das empresas nas características de emprego** comentadas anteriormente. En xeral, a tendencia das empresas enquisadas é a **manter as porcentaxes de emprego**, destacando o relacionado cos traballadores externos autónomos e de traballo temporal (77,78%), se ben existe unha certa tendencia a aumentar o emprego feminino (30,77%) e, en menor medida os empregados fixos (23,61%). Tamén resulta relevante a tendencia a reducir a porcentaxe de empregados eventuais (20,41%) a favor dos traballadores fixos.

Resulta relevante que na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** as empresas tendan máis cá media a aumentar a porcentaxe de empregados fixos (60%) en detrimento do seu mantemento. O mesmo ocorre coa porcentaxe de empregados autónomos e de empresas de traballo temporal que tende a aumentar (50%). As empresas de ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** tenden a manter o emprego feminino nunha porcentaxe inferior (43,75%) á media (ver anexo G-5.1.)..

Existen diferenzas relevantes no mantemento do emprego eventual das empresas enquisadas, manifestando as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** unha maior tendencia (80%) cá media e, en cambio, a agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** unha tendencia menor (52,94%).

Figura 4.5.8
Grado de dificultade na contratación de persoal

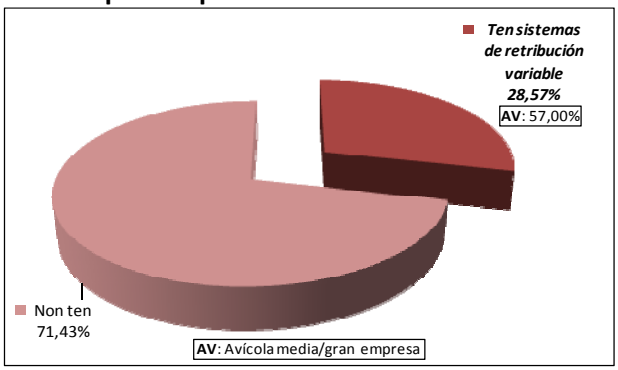


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Os empresarios consultados manifestaron o **grado de dificultade** coa que se encontraban á hora de atopar **persoal cualificado**. Na Figura 4.5.8 despréndese que existen **algunhas dificultades** para a contratación de persoal que se manifestan especialmente no caso de **persoal operativo e cadros intermedios en produción e compras** (2,25 e 2,31 respectivamente), e en **marketing/comercialización** (2,32 e 2,24 respectivamente). Con menor intensidade existen dificultades para a contratación de **directivos ou xerentes** (2,47). Os empresarios tamén manifestan que existe unha dificultade media en atopar **persoal cualificado na área operativa e de cadros intermedios de administración e finanzas** (3 e 2,9 respectivamente).

Obsérvase que existen **diferenzas significativas** con respecto á media na agrupación ***Avícola media/gran empresa*** en todas as áreas (ver anexo G-5.2.).

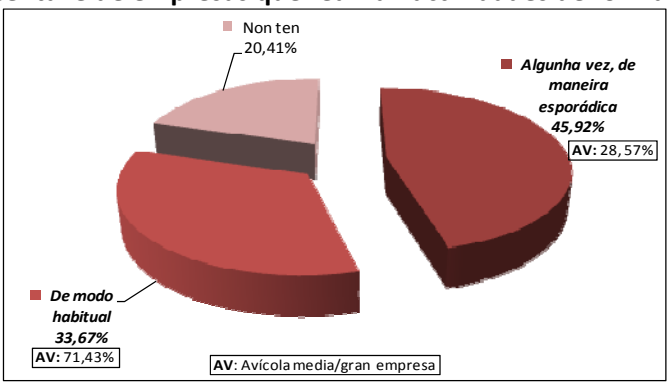
Figura 4.5.9
Porcentaxe de empresas que utilizan sistemas de retribución variable



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Das empresas enquisadas, un 71,43% manifestan non ter implantado ningún **sistema de retribución variable** en función do traballo desenvolvido e os seus resultados (ver Figura 4.5.9). Isto denota un escaso desenvolvemento de practicas de recursos humanos que incidan positivamente na produtividade e satisfacción dos empregados. No caso das empresas de ***Avícola media/gran empresa*** a porcentaxe redúcese considerablemente a un 43% (ver anexo G-5.3.).

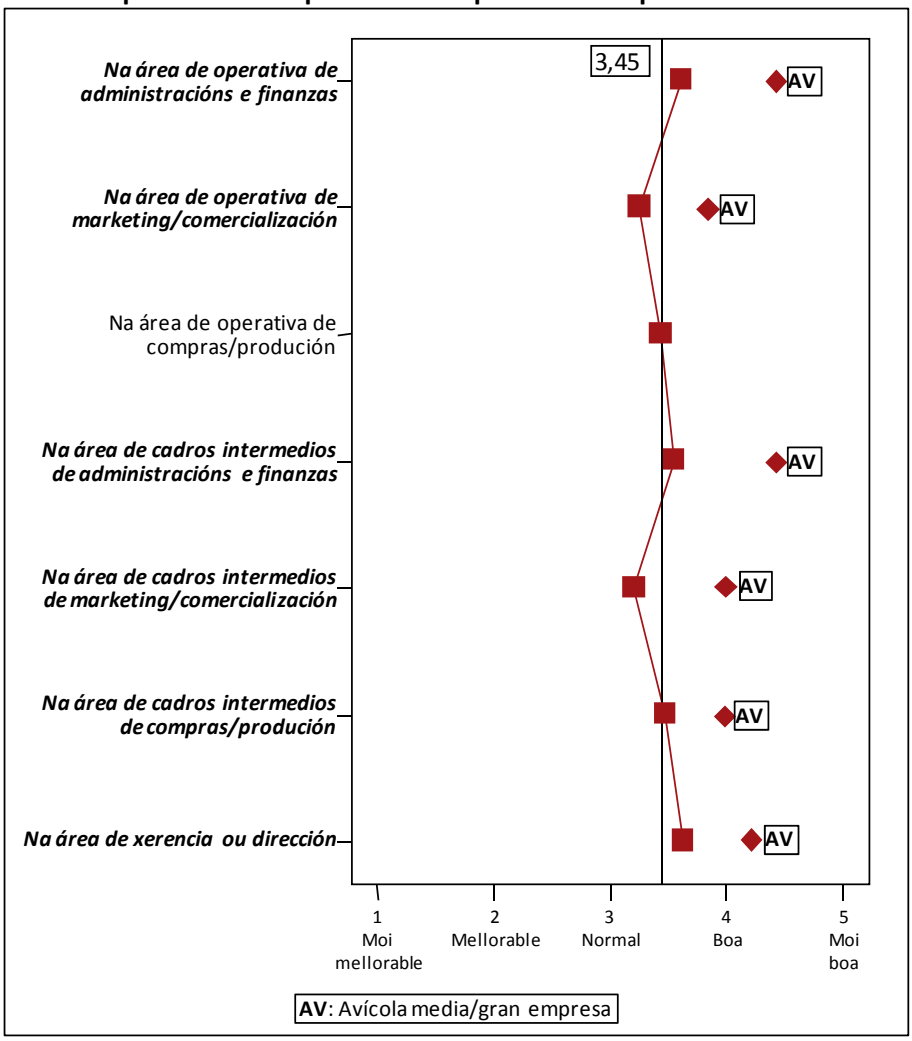
Figura 4.5.10
Porcentaxe de empresas que realizan actividades de formación



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Soamente un 33,67% das empresas da industria transformadora da carne realizan de forma habitual **formación continua** para a actualización das competencias dos seus recursos humanos (ver Figura 4.5.10), e case un 46% a realizan de forma esporádica. Estas porcentaxes vense modificadas na agrupación ***Avícola media/gran empresa***, sendo maior cá media a porcentaxe de empresas que realizan de forma habitual actividades de formación (71,43%) (ver anexo G-5.4.).

Figura 4.5.11
Nivel de capacidade do capital humano para o desempeño das súas funcións



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

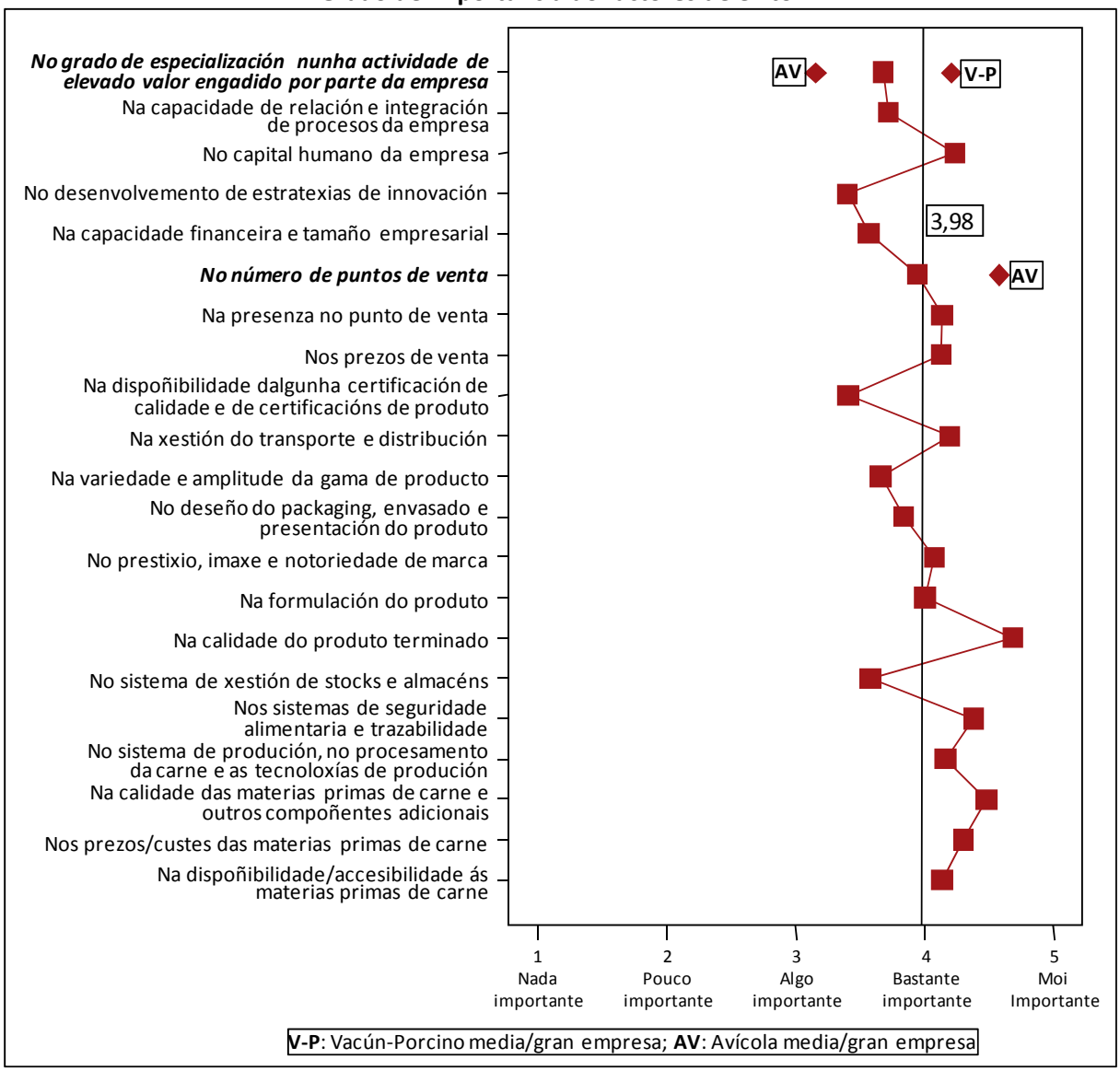
A Figura 4.5.11 recolle o **nivel de capacidade do capital humano** dende o punto de vista das empresas enquisadas. A capacidade do capital humano para o desempeño das súas funcións e tarefas nas empresas, é considerada como de **relativamente boa** (3,45 sobre 5), situándose en todas as áreas e niveis considerados en valores próximos á media global. En xeral, maniféstase unha importante necesidade de formación continúa para alcanzar un maior nivel de competencias profesionais para facer fronte os cambios nas tecnoloxías e nos mercados nun marco de incremento da intensidade competitiva.

En xeral, existen diferenzas significativas na agrupación ***Avícola media/gran empresa***, manifestando maiores niveis de capacidade do capital humano (ver anexo G-5.5.).

4.6.- Factores de éxito, vantaxes competitivas e resultados.

En opinión dos empresarios e tal como mostra a Figura 4.6.1, os **factores considerados mais importantes para que as empresas sexan competitivas na actividade de transformación da carne**, fan referencia por orden de importancia: á calidade de produto terminado (4,68), á calidade das materia primas (4,48) (carne e subministros complementarios), ós sistemas de seguridade alimentaria e trazabilidade (4,38), ós recurso humanos (4,15), á xestión do transporte (4,2) e ós procesos de produción (4,16).

Figura 4.6.1
Grado de importancia do factores de éxito



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

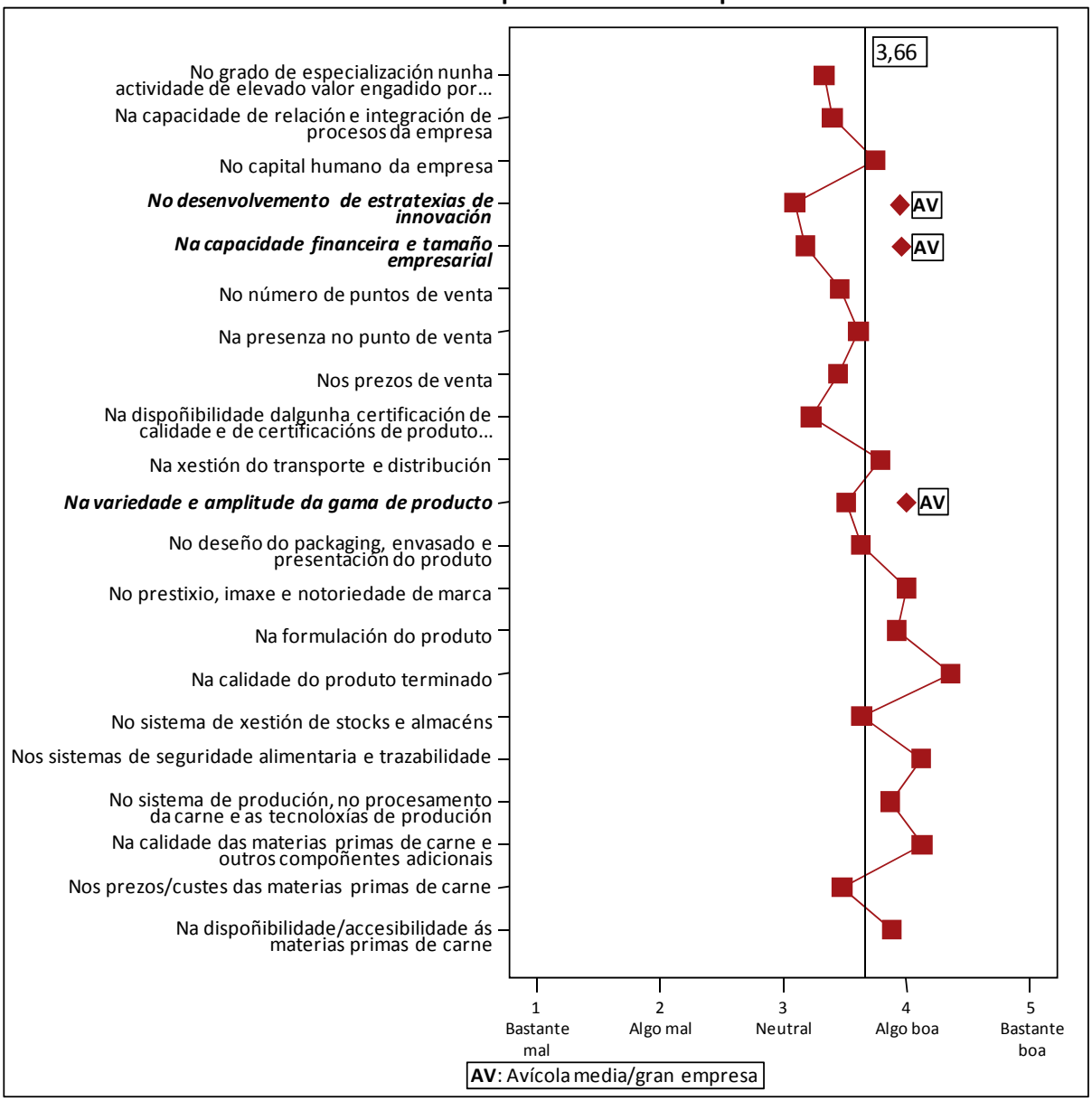
Os factores valorados como **menos importantes comparativamente** son (por orden de menor a maior importancia): o desenvolvemento de estratexias de innovación (3,4), a dispoñibilidade dalgunha certificación de calidade (3,41), a capacidade financeira e tamaño empresarial (3,56) e a amplitude da gama de produto (3,66).

Con respecto ó aspecto relativo ó grado de especialización nunha actividade de elevado valor engadido, as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** considérano algo importante (3,14) como factor de éxito para ser competitivos, o que difire significativamente da media do aspecto (3,67). Polo contrario, as empresas da agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** manifestan que este aspecto é bastante importante (4,2). Da mesma forma, as empresas da agrupación ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** outorgan un grado de importancia significativamente por enriba da media no número de puntos de venta (4,57) (ver anexo G-6.1.).

Se na Figura 4.6.1 se recollían as valoracións do grado de importancia de diferentes aspectos como factores de éxito para ser competitivos, na Figura 4.6.2 recóllense as **valoracións dos empresarios sobre a súa situación para competir** con respecto a eses aspectos.

Os empresarios enquisados das actividades de transformación da carne en Galicia manifestan que a súa situación para competir nos próximos anos é “algo boa” (3,66 sobre 5), non considerando ningún dos aspectos contemplados como negativos.

Figura 4.6.2
Indicadores de competitividade das empresas



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Os aspectos nos que consideran que se atopan nunha mellor situación fan referencia (por orden de importancia) á calidade de produto (4,36), calidade da materias primas (carne e subministros complementarios) (4,13) e ós sistemas de seguridade alimentaria e trazabilidade (4,12), aspectos que coinciden cos tres factores de éxito para a competitividade das empresas neste sector de actividade (ver Figura 4.6.1).

É significativo que dos principais factores de éxito para a competitividade, os empresarios de Galicia consideren que é o capital humano das empresas no que se atopan nunha situación menos boa comparativamente (3,75).

Os aspectos que se atopan en peor situación para competir (pero valorados como neutrais) coinciden cos factores de éxito menos importantes para a competitividade nestas actividades transformadoras: desenvolvemento de estratexias de innovación (3,1), dispoñibilidade dalgunha certificación (3,23) e a capacidade financeira e tamaño empresarial (3,18).

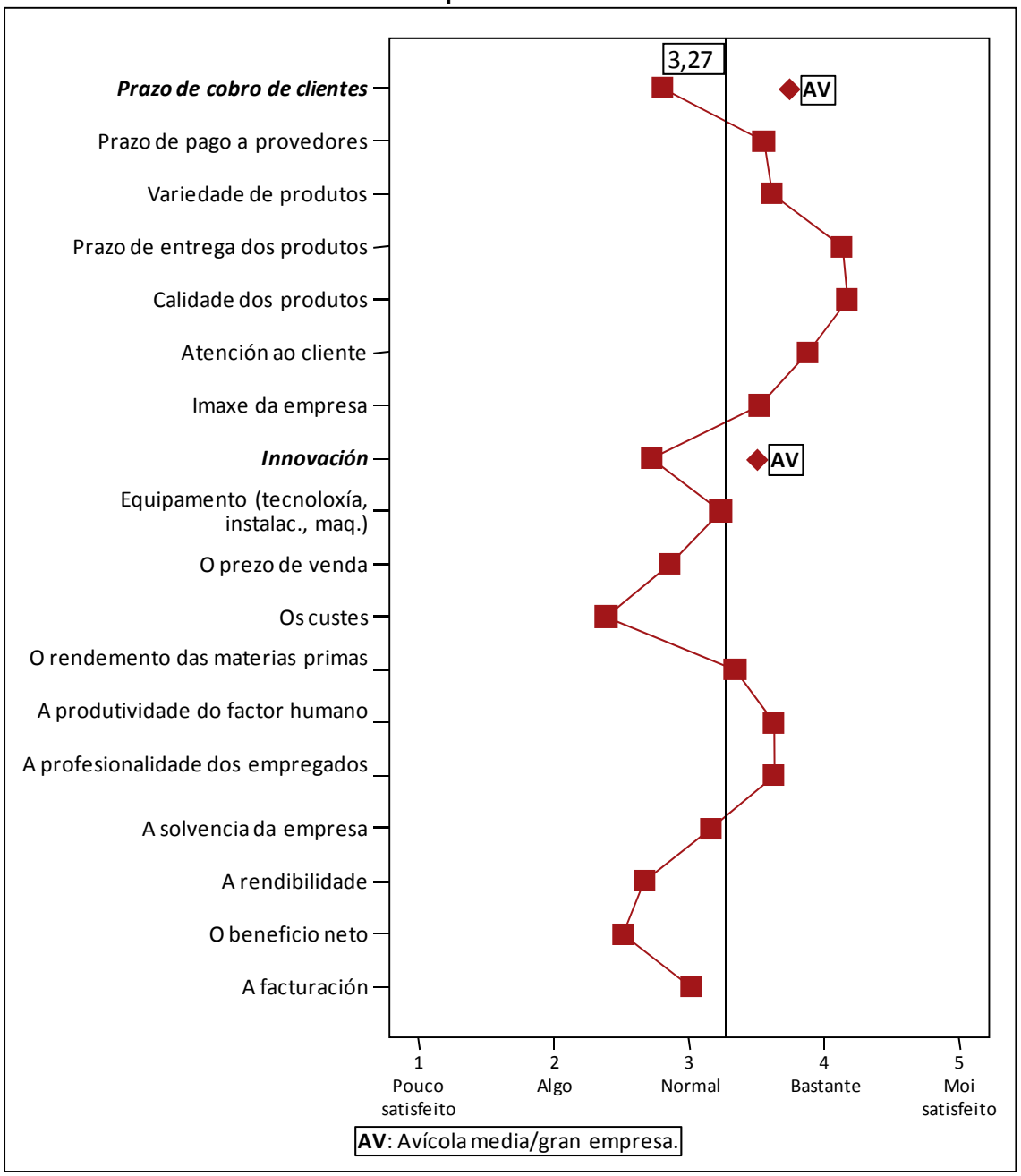
As empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** sitúanse significativamente por enriba das medias dos aspectos relativos ó desenvolvemento de estratexias de innovación (3,57), á capacidade financeira e tamaño empresarial (3,57) e á variedade e amplitude de gama de produto (4) (ver anexo G-6.2.).

En función dos obxectivos iniciais das empresas enquisadas, estas manifestaron o seu **grado de satisfacción coa evolución dos resultados nos últimos dous anos** (ver Figura 4.6.3). En xeral, os empresarios da actividade considéranse medianamente satisfeitos coa evolución dos resultados nos dous últimos anos (3,27 sobre 5). Especialmente están satisfeitos ca calidade dos produtos (4,17), o prazo de entrega dos produtos (4,13) e a atención o cliente (3,87).

Existe tamén un nivel de satisfacción relativamente positivo con respecto a produtividade (3,63) e profesionalidade dos recursos humanos (3,63).

Os resultados cos que se atopan menos satisfeitos comparativamente fan referencia ós custos (2,39) e ó prezo de venda (2,86) e o prazo de cobro (2,8), así como o beneficio neto (2,51), a rendibilidade (2,67) e a facturación (3,01).

Figura 4.6.3
Grado de satisfacción das empresas coa evolución dos seus resultados

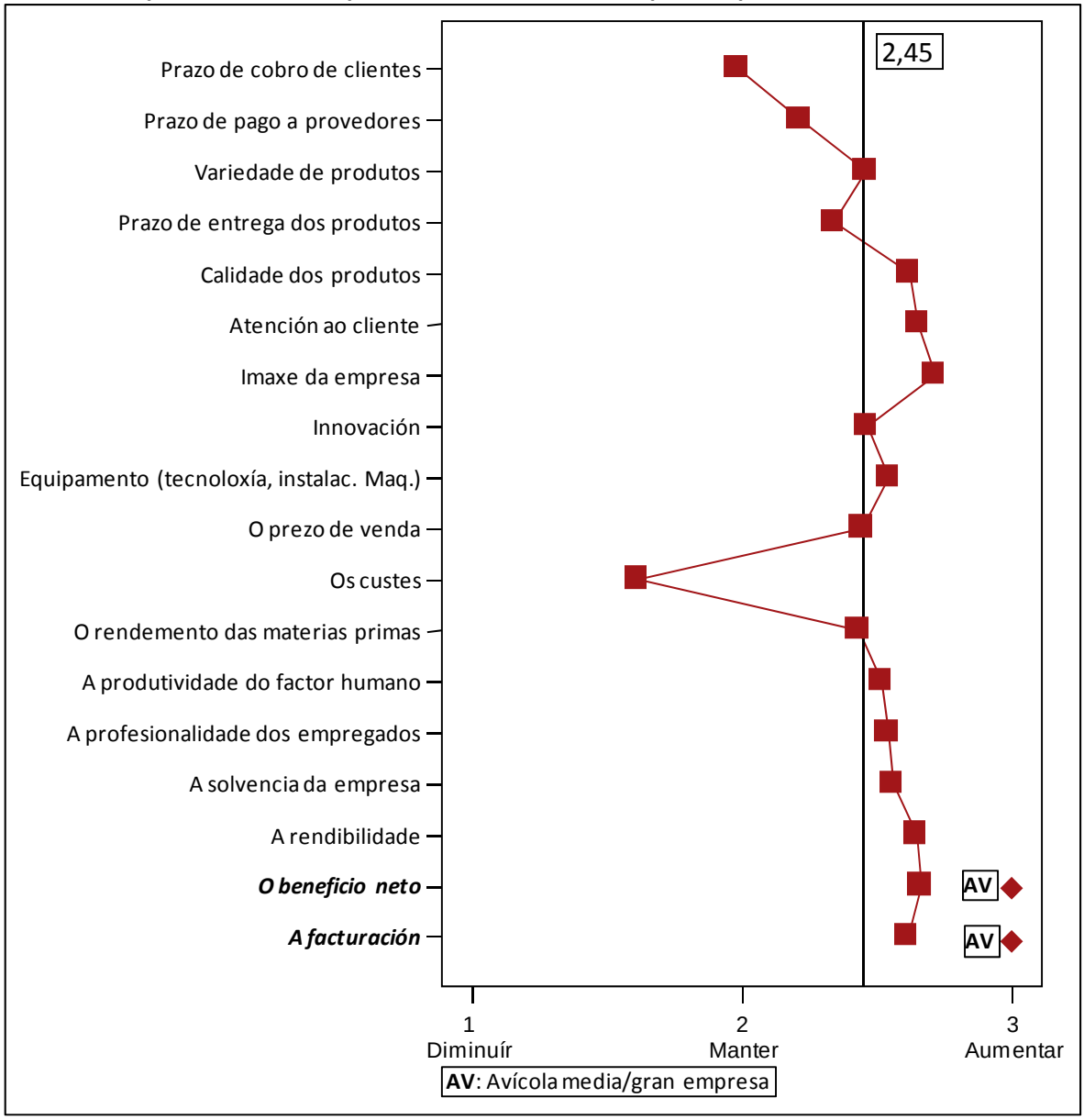


Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

É importante constatar que a innovación atópase entre os resultados menos satisfactorios (2,72) que dado o baixo nivel de innovación existente, non constitúe precisamente un factor de motivación para profundar na mesma e supón un problema na eficacia e eficiencia dos procesos de innovación realizados. Non ocorre o mesmo nas empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** xa que manifestan un grado de satisfacción relevante (3,5) coa evolución dos resultados da innovación. No prazo de cobro tamén manifestan un grado de satisfacción (3,75) maior cá media (ver anexo G-6.3.).

En xeral, existen **expectativas de relativa mellora na evolución dos resultados** (2,45) tal como se mostra na Figura 4.6.4. Percíbese unha mellora nos resultados cos que os empresarios xa se manifestaban máis satisfeitos nos últimos anos (calidade produto, atención o cliente). Se ben, tamén se aprecia que desexan mellorar os resultados de explotación cos que estaban menos satisfeitos. En xeral, son significativas as expectativas moi positivas de mellora de resultados nos próximos anos en facturación, redución de custos, beneficio neto e rendibilidade.

Figura 4.6.4
Expectativas das empresas dos seus resultados para os próximos dous anos



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

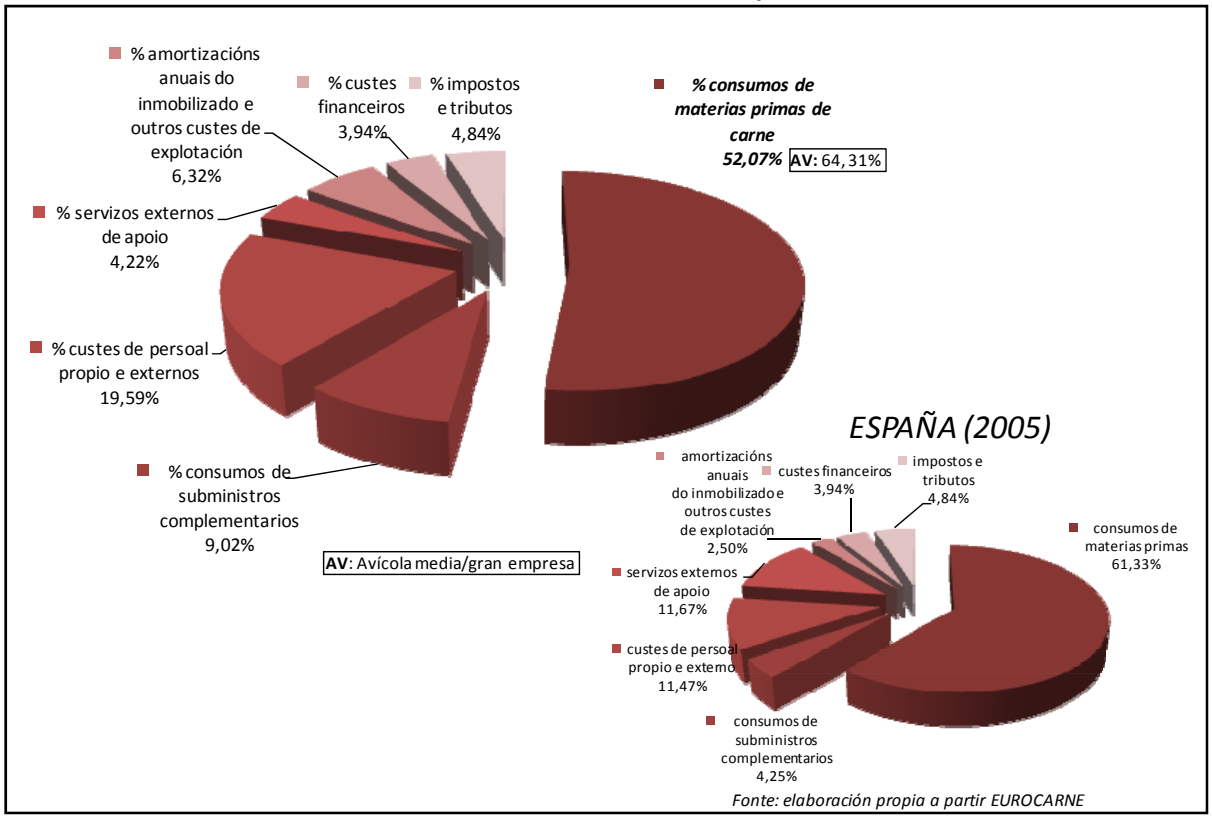
Existen expectativas de mellora na imaxe da empresa (2,72) apoiado pola mellora na calidade dos produtos (2,62) e na atención ó cliente (2,65) en coherencia coa importancia manifestada nas estratexias de diferenciación.

En liña co anterior, tamén existen importantes expectativas de mellora nos resultados da facturación (2,62) e beneficio neto (2,67) e como consecuencia na rendibilidade (2,65) mellorada tamén polo control de custos das empresas (1,62). Con respecto á facturación e ó beneficio neto, as empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** manifestan as súas expectativas a aumentar (3) os resultados para os próximos dous anos. (ver anexo G-6.3.)

Resulta tamén relevante o mantemento do prazo de cobro de clientes (1,99) e do prazo de pago a provedores de carne (2,22) o que supón unha problemática futura na política de xestión do circulante.

Especialmente importancia ás expectativas de mellora nos resultados que fan referencia á innovación (2,47).

Figura 4.6.5
Distribución dos custos das empresas



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

A Figura 4.6.5 recolle, segundo manifestan as empresas, a **distribución porcentual dos seus custos**. Así, obsérvase que máis do 80% dos custos fan referencia ó consumo de materias primas (52,07%), persoal (19,59%) e subministros complementarios (9,02%). En comparación cos datos a nivel nacional, percíbense porcentaxes mais baixas no consumo de materias primas (52,07% fronte 61,33%) e nos servizos externos de apoio (4,22% fronte 11,67%), debido posiblemente á proximidade ós mercados galegos de compra ou a prezos máis baixos de venda. Da mesma forma, existen porcentaxes máis altas nas amortizacións (6,32% fronte 2,50%), nos custos de persoal (19,59% fronte 11,47%), e nos subministros complementarios (9,02% fronte 4,25%).

As empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** consideran que a porcentaxe de consumos de materias primas de carne é significativamente maior (64,31%) á media (52,07%) (ver anexo G-6.4.).

➢ ALGÚNS INDICADORES ECNÓMICO-FINANCEIROS.

Con obxecto de contrastar a percepción que teñen as empresas consultadas na enquisa dalgúns dos seus indicadores económico-financeiros, realizouse unha **selección dunha mostra de empresas** con información homoxénea da base de datos SABI (Sistema de Análise de Balances Ibéricos). Para poder ter unha mellor perspectiva do estado de situación destes indicadores da industria cárnica de Galicia, incorpórase tamén a mesma información dunha selección das principais zonas xeográficas de España competidoras (Cataluña, Andalucía, Castela-León).

O proceso de obtención desta información foi o seguinte:

- Selección das empresas dispoñibles con información actualizada do ano 2006 na base de datos dos códigos CNAE 151– Industria cárnica (1511- Sacrificio de gando e conservación de carne; 1512- Sacrificio e conservación de volatería; 1513- Fabricación de produtos cárnicos) para cada unha das Comunidades Autónomas.
- Cálculo individualizado de cada un dos indicadores para cada empresa, segundo se define na Figura 4.6.6, sendo (Rf) a rendibilidade financeira, (Re) a rendibilidade económica, ademais da rotación e do marxe de explotación.
- Obtención dun indicador de tendencia central para cada indicador e variable. Optouse por utilizar a mediana posto que é un indicador ao que lle afectan menos os valores extremos ca no caso do promedio. A mediana dos indicadores (rendibilidade financeira e económica, rotación, marxe) foi obtida a partir dos valores individuais de cada empresa e territorio, é dicir, a mediana da rendibilidade económica calculouse tomando os valores da rendibilidade económica de cada empresa, e non como o cálculo da mediana do beneficio de explotación entre a mediana do total activo.

Figura 4.6.6
Estrutura dos indicadores da árbore de rendibilidade

$$Rf = \frac{\text{Bº Neto}}{\text{Fondos Propios}} \quad Re = \frac{\text{Bº Explotación}}{\text{ACTIVO}} \begin{cases} \text{Rotación} = \dfrac{\text{Ingresos de explot.}}{\text{ACTIVO}} \\ \text{Marxe} = \dfrac{\text{Bº Explotación}}{\text{Ingresos de explot.}} \end{cases}$$

Fonte: elaboración propia

Na Táboa 4.6.1 detállanse estes indicadores para cada zona xeográfica. No caso de Galicia, obsérvase unha **problemática de eficiencia** no nivel de explotación, derivado da **baixa rendibilidade económica** (1,86%). Ademais, dentro dos ámbitos xeográficos contemplados (Galicia, Cataluña, Andalucía, Castela-León), a industria en Galicia obtén os peores niveis neste indicador. Isto significa que, para o volume de investimento en activos da industria transformadora en Galicia (por termo medio ao redor de 685.000 euros), o resultado de explotación non é suficientemente elevado (apenas 8.300 euros).

Táboa 4.6.1
Algún indicadores económico – financeiros (2006).
Resultados de empresas da industria cárnica

	GALICIA	CATALUÑA	ANDALUCÍA	CASTILLA Y LEÓN
Mediana RENDIBILIDADE ECONÓMICA	1,86%	3,13%	2,89%	4,16%
Mediana MARXE DE EXPLOTACIÓN	0,90%	1,58%	2,26%	4,06%
Mediana ROTACIÓN	1,63	1,91	1,13	0,90
Mediana TOTAL ACTIVO (€)	685.351	961.499	802.122	1.662.099
Mediana TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (€)	989.379	1.741.578	887.002	1.476.255
Mediana TOTAL BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN (€)	8.316	25.631	18.359	55.965
Mediana RENDIBILIDADE FINANCEIRA	5,64%	6,10%	8,37%	7,54%
Mediana TOTAL BENEFICIO NETO (€)	9.570	14.000	43.640	29.000
Mediana TOTAL FONDOS PROPIOS (€)	145.060	264.000	135.590	520.000
Nº de empresas analizadas na mostra	98	478	290	429

Fonte: elaboración propia a partir de datos do SABI

Tendo en conta os actuais niveis de transformación nos produtos cárnicos en Galicia, parece indicar que **os investimentos realizados non están sendo aproveitados suficientemente para xerar beneficios (insuficientes niveis de actividade).** Tendo en conta a dimensión da industria noutras zonas, obsérvase que existe unha **intensidade relevante na**

incidencia de economías de escala na transformación, xa que precisamente existe un **correlación positiva entre as maiores rendibilidades económicas e as maiores dimensión de activos.** Así, ordenando de maior a menor dimensión do total de activos, obsérvase que hai unha correspondencia na ordenación de maiores rendibilidades económicas (Castela-León, Cataluña, Andalucía, Galicia). Tamén se aprecia esta **correlación positiva entre a rendibilidade económica e o total do beneficio de explotación** (polos menores custes fixos unitarios), polo que pode concluírse que **o tamaño é unha variable moi relevante para competir** nas actividades de transformación da carne. Esta menor eficiencia en Galicia pode estar afectada polo relativo esforzo inversor nos últimos anos, xa que as amortizacións anuais do inmobilizado supoñen o 6,3% do total de custes na industria de Galicia, mentres que en España esta cifra é de 4,2%. Ademais, na estrutura do activo, é maior o peso relativo do activo fixo que no resto de zonas xeográficas, polo que a dimensión dos investimentos non é axeitado a curto prazo para o nivel de actividade actual, xerando custes de infrautilización.

Se descendemos neste nivel de análise, obsérvase que as empresas da mostra da industria cárnica en Galicia obteñen uns **baixos niveis de marxe de explotación** (apenas un 0,9%), sendo tamén o máis reducido das catro zonas avaliadas. Isto implica certa **insuficiencia da industria en Galicia para obter altos niveis de beneficio por cada unidade facturada.** Con respecto a estas zonas, novamente a industria de Castela-León sitúase nos mellores niveis de marxe de explotación, obtendo o maior volume de beneficio de explotación (practicamente 56.000 euros por termo medio). Non obstante, as industrias de Cataluña son as que obteñen os maiores niveis de facturación (máis de 1,7 millóns de euros). Isto evidencia unha certa **problemática** da industria de Galicia **para fixar prezos de venda elevados en relación á súa facturación,** derivado do **baixo nivel de valor engadido na transformación.** Debe terse en conta que, segundo os empresarios consultados, o peso do consumo de materias primas en Galicia é do 52% con respecto ao total de custes, mentres que en España elévase ata o 61%. Polo tanto, isto significa que o **baixo volume de beneficio** obtido no nivel de explotación está **asociado a prezos de venda moi axustados,** sen que se perciba que exista unha problemática relevante na xestión de custes de explotación. Tan só resaltar que o peso dos custes de persoal supón en Galicia o 19,6% do total de custes mentres que en España é do 11,4% **(maior incidencia da man de obra na transformación).**

Con respecto á **rotación de activos,** obsérvase que as empresas da industria transformadora de Galicia obteñen **niveis relativamente altos,** cun valor de 1,6 (sendo recomendable en termos xerais que a facturación sexa maior a 1,2 veces o volume de activos). Neste indicador a industria de **Galicia sitúase en segundo lugar por detrás de Cataluña** (1,9 veces), polo que pode afirmarse que as empresas de Galicia, dada a axustada relación prezo/custe, teñen unha importante capacidade de venda no ano para o volume de activos.

Comparando a **relación entre marxe de explotación e rotación,** obsérvase que a **industria transformadora en Galicia está máis orientada a competir nunha relación prezo/custes axustados** (pola súa rotación) ca nunha competencia en diferenciación (xa que a súa marxe de explotación é baixa). Debe facerse notar que, en conxunto, as empresas que acadan unha maior eficiencia son as de Castela-León (rendibilidade económica do 4,1%), cunha maior orientación a competir en diferenciación (marxe de explotación do 4,0%) ca en prezos/custes axustados (rotación de 0,9). Para acadar esta cifra de rendibilidade económica, as empresas de Galicia tan só necesitarían mellorar a súa marxe de explotación ata o 2,6%, mantendo os mesmos niveis de rotación.

Precisamente, segundo as empresas consultadas a través da enquisa, entre os **menores niveis de satisfacción** figuran os **custes, a rendibilidade e o prezo de venta.** Tamén figuran a maioría destas variables económicas entre as de maior expectativa de mellora futura, polo que existe unha favorable orientación á redución da principal problemática detectada. Non obstante obsérvase **certa problemática de mellora no prezo de venda e no prazo de cobro,** posto que a expectativa manifestada polas empresas non é moi elevada, sinalando as dificultades que atopan as empresas para impoñer as súas condicións de venda aos seus clientes e as necesidades de mellora na xestión comercial.

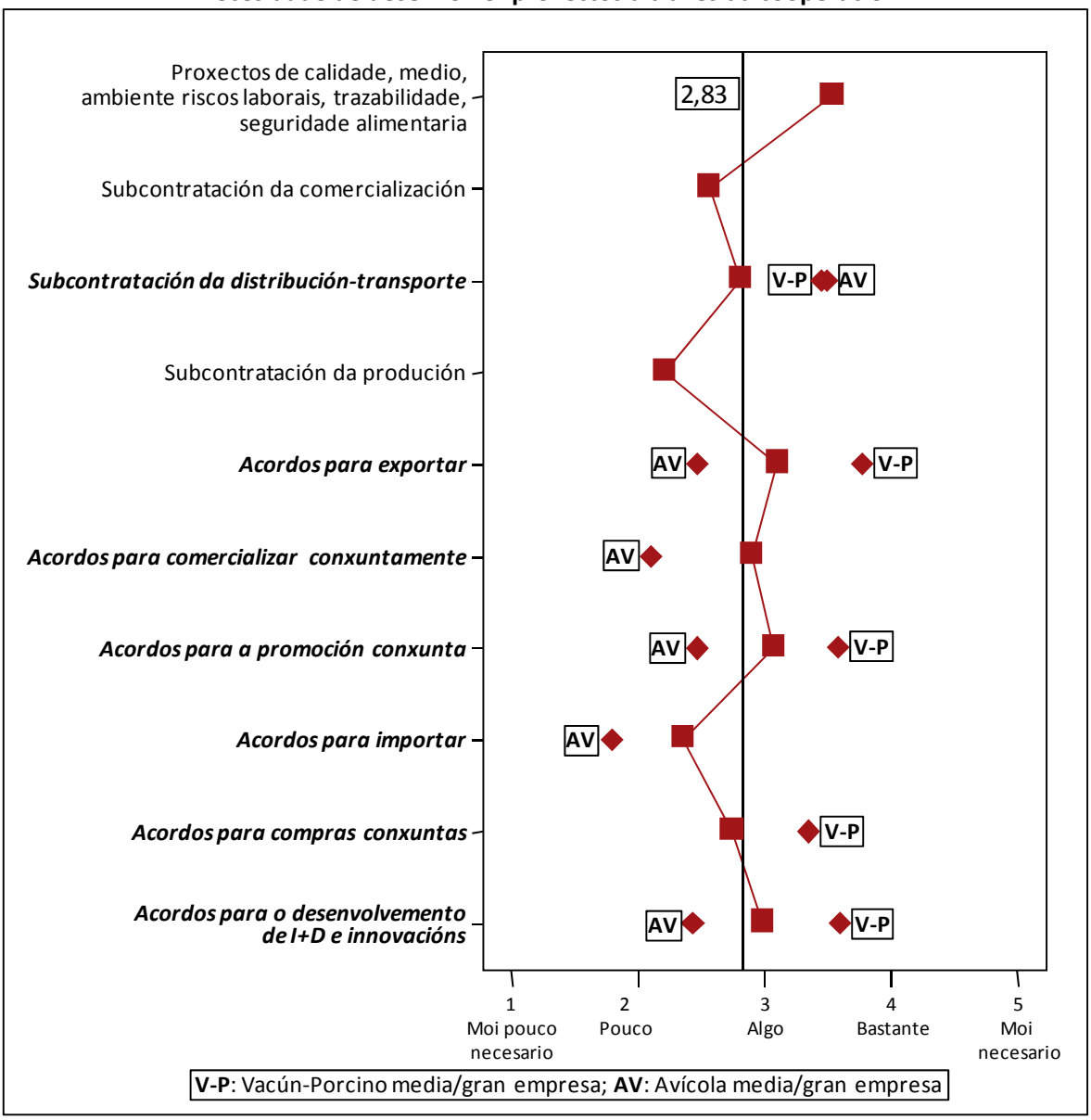
Polo que respecta á **rendibilidade financeira,** obsérvase na industria transformadora de Galicia unha impo**rtante mellora con respecto á súa rendibilidade económica de explotación** (5,6% fronte ao 1,8%, respectivamente). Esta melloría tamén é xeneralizable ás outras zonas xeográficas analizadas. Xa que o paso do beneficio de explotación ao beneficio neto inclúe o resultado financeiro, o resultado extraordinario e os impostos, outras taxas e subvencións, a explicación desta melloría podería estar no **relevante grado de apoio público** por unha banda **(subvencións e primas, sendo máis acusado no caso de Andalucía e Galicia)**

e, por outra banda, polos **baixos niveis de capitalización e autofinanciamento,** xa que os fondos propios no caso de Galicia e Andalucía apenas supoñen un 21% e un 17% do total do pasivo, respectivamente. No caso de Cataluña ou Castela-León este ratio de fondos propios sobre o total de pasivo acadan o 27% e o 31%, respectivamente. Debe terse en conta que a cifra de fondos propios por termo medio en Galicia é de 145.000 euros e no caso de Andalucía de 136.000 euros, mentres que as empresas de Castela-León é de 520.000 euros. Isto implica unha baixa capacidade de autofinanciamento por parte da industria de Galicia, que limita as posibilidades de crecemento destas actividades. Tamén cabe resaltar que no caso das empresas en Galicia, facturando por termo medio uns 685.000 euros/ano, acadan un beneficio neto de apenas 9.570 euros. Esta cifra está moi influenciada pola existencia dun número relevante de empresas (aproximadamente un 28%) que obteñen perdas, reducindo o promedio considerablemente, mentres que no caso da industria de Castela-León e Cataluña, este ratio non chega ao 18%. Pódese concluír, polo tanto que, a **industria transformadora de Galicia non é moi rendible dende o punto de vista do accionista,** aínda que debe salientarse o menor tamaño destas empresas con respecto a outras zonas competidoras, tendo unha forte incidencia a existencia de empresas familiares que pola remuneración dos accionistas traballadores pode terxiversar este indicador (maior rendibilidade financeira "real"). Ademais, esta **rendibilidade do accionista está posiblemente moi influenciada polas achegas de fondos públicos** (exencións e rebaixas fiscais, subvencións á actividade…).

4.7.- Análise das principais necesidades de innovación das empresas.

Os empresarios enquisados sinalaron o **grado de necesidade** que tiñan na súa empresa **para desenvolver no futuro proxectos a través da cooperación con outros axentes** (ver Figura 4.7.1).

Figura 4.7.1
Necesidade de desenvolver proxectos a través da cooperación



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Así, en xeral, non se percibe por parte dos empresarios unha necesidade de desenvolver proxectos en cooperación, valorando este aspecto en conxunto cunha

cualificación que non chega a consideración de "algo necesario" (2,83 sobre 5). Se ben, a tipoloxía de proxectos máis valorado ("bastante necesario") fai referencia a temática de calidade, medio ambiente, riscos laborais, trazabilidade e seguridade alimentaria (3,54). Entre os mais valorados, pero considerados tan só como "algo necesarios" atópanse os proxectos relativos a acordos de exportación (3,1) e promoción conxunta (3,07).

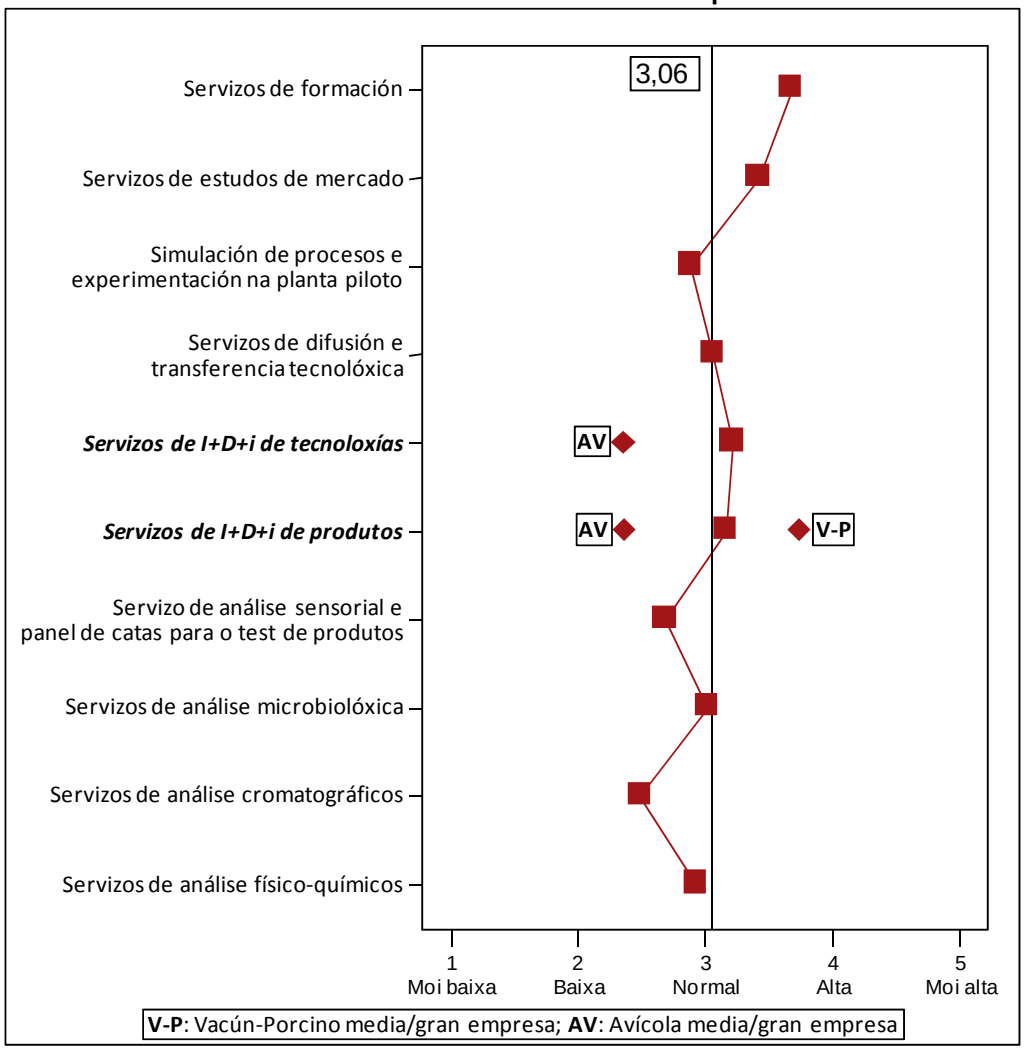
É significativo, pero coherente co nivel de desenvolvemento da actividade de transformación, cós proxectos de innovación non alcancen unha maior valoración (2,99).

Os tipos de proxectos menos valorados ("pouco necesarios") son os referentes á subcontratación da produción (2,21) e os acordos para importar (2,35).

En xeral, as **diferenzas significativas** que xorden nesta temática de cooperación é por parte da agrupación de ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** que se sitúan significativamente por enriba das medias nos aspectos relativos a acordos para exportar (3,75), innovar (3,62), promover (3,6), subcontratar o transporte (3,42) e comprar (3,28). Se ben, na agrupación ***Avícola media/gran empresa***, as empresas encóntranse significativamente por debaixo das medias nos aspectos relativos a acordos para exportar e importar (2,5 e 1,83 respectivamente), promover (2,5), comercializar (2,17) e innovar (2,43). Na subcontratación do transporte (3,43) as empresas se sitúan por enriba da media ó igual que a agrupación de Vacún-Porcino media/gran empresa (ver anexo G-9.1.).

O **Centro Tecnolóxica da Carne de Galicia (CTC)** actualmente oferta servizos tecnolóxicos ás empresas de transformación. Na Figura 4.7.2 recóllense as opinións dos empresarios sobre a necesidade de contratación destes servizos do CTC. Así, de acordo coa opinión manifestada polos empresarios, as necesidade de contratación de servizos ofertados polo CTC son de intensidade media (3,06 sobre 5).

Figura 4.7.2
Necesidade de contratación de servizos tecnolóxicos ofertados polo Centro Tecnolóxico da Carne



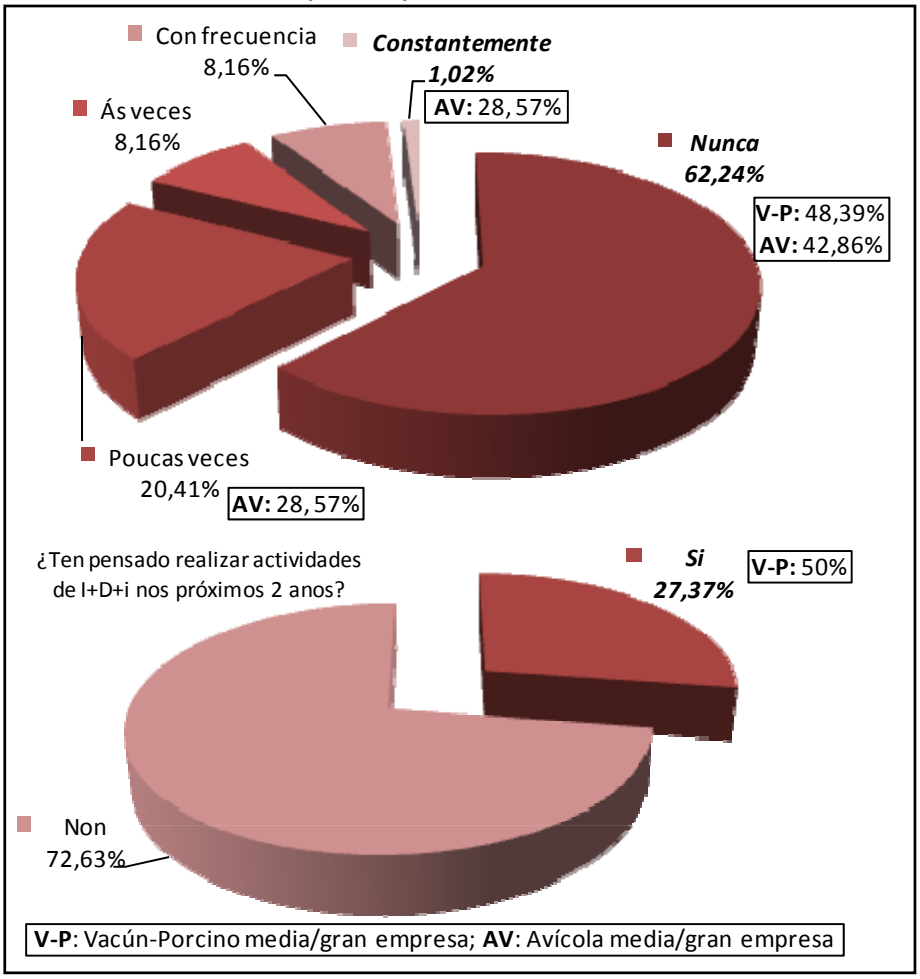
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Os servizos no que existen **maiores necesidades de contratación** fan referencia a formación (3,69) e estudos de mercado (3,43). Entre os servizos nos que manifestan ter menos necesidade son os de análises cromatográficos (2,49) e de análise sensorial e panel de catas (2,69), se ben con valores moi próximos ó valor medio (3,06). O resto de servizos coinciden aproximadamente con dito valor medio.

A agrupación de ***Avícola media/gran empresa*** afirman que teñen unha necesidade menor con respecto á media en servizos de I+D+i tanto tecnolóxicos (2,33) como de produtos (2,33) dado ó seu maior desenvolvemento. En cambio, no caso da agrupación de ***Vacún-Porcino media/gran empresa*** as empresas detecta unha maior necesidade de servizos de I+D+i de produtos (3,72) (ver anexo G-9.2.).

Soamente un 9% aproximadamente das empresas da actividade de transformación en Galicia teñen **integrado as actividades de I+D+i na súas estratexias empresariais** (8,16% o fan con frecuencia e un 1,02% constantemente) (ver Figura 4.7.3). É significativo que un 62,24% manifeste que nunca fan actividades de I+D+i e outro 20,41% o fagan poucas veces.

Figura 4.7.3
Distribución das empresas que desenvolven actividades de I+D+i



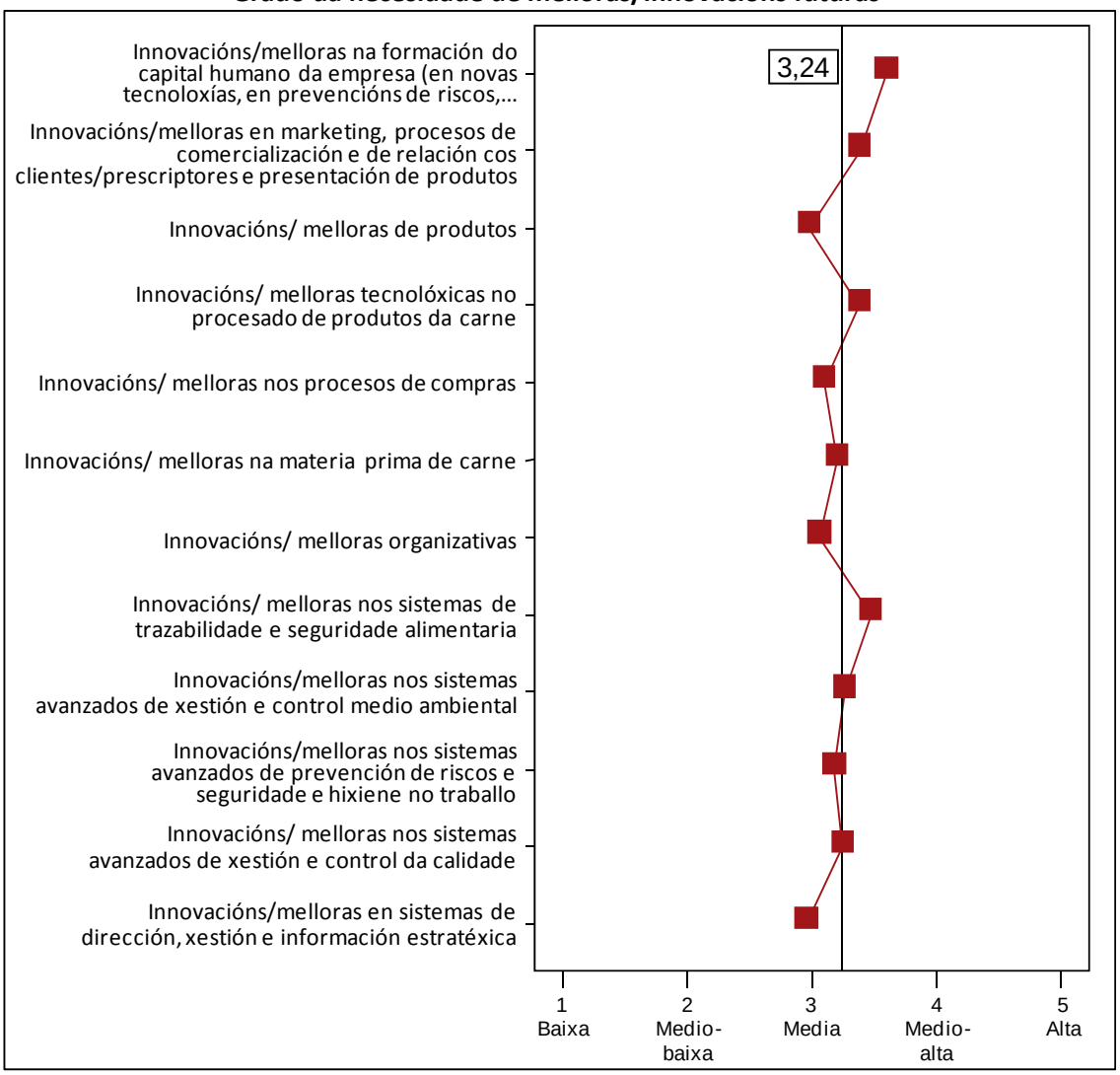
Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Se ben soamente un 27,37% das empresas manifesta a súa intención de realizar actividades de I+D+i, isto supón un certo avance sobre a situación actual, sendo máis relevante nas empresas de ***Vacún-Porcino media/gran empresa***.

A situación das empresas da agrupación ***Avícola media/gran empresa*** difire significativamente con respecto á media xa que manifestan nun 28,57% que levan a cabo actividades de I+D+i constantemente. No caso de ***Vacún-Porcino media/gran empresa***, afirman que nunca realizan actividades de I+D+i nun 48,39**%** (ver anexo G-9.3.).

A Figura 4.7.4 recolle as opinións dos empresarios enquisados sobre as necesidades que teñen de realizar **melloras/innovacións nos diferentes ámbitos** considerados. En xeral, os empresarios manifestan que teñen un **grado de necesidade media** (3,24) de levar a cabo melloras/innovacións nos próximos anos. Consideran como máis relevante a formación do capital humano (3,6) e a innovación nos sistemas de trazabilidade e seguridade alimentaria (3,48). Preto a estes ámbitos encóntranse as innovacións/melloras en marketing (3,39) e en tecnoloxías no procesado de produtos (3,38).

Figura 4.7.4
Grado da necesidade de melloras/innovacións futuras



Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Os ámbitos considerados cunha necesidade media (ó redor de 3) fan referencia a innovacións/melloras organizativas (3,07) e ós sistemas de dirección, xestión e información estratéxica (2,96). O resto dos ámbitos encóntranse preto da media global (3,24).

As empresas enquisadas indican, na Figura 4.7.5, os **axentes** cos que consideran **necesario desenvolver melloras/innovacións**. En xeral, as empresas enquisadas manifestan que as melloras/innovacións deben desenvolvelas con empresas de servizos de apoio, así como co Centro Tecnolóxico da Carne e de forma interna ou con empresas do grupo empresarial. En menor medida, tamén consideran ós clientes e subministradores como axentes de apoio especialmente nos ámbitos de innovacións/melloras na materia prima e nos procesos de compras. Pódese detectar a importante necesidade que teñen as empresas de contar con apoios externos para o desenvolvemento da súa actividade, incluso naqueles ámbitos de carácter máis interno.

Figura 4.7.5
Axentes cos que as empresas consideran necesario desenvolver melloras/innovacións

NECESIDADES DE INNOVACIÓN	% S/TOTAL DE EMPRESAS	AXENTES COAS QUE CONSIDERA NECESARIO DESENVOLVER AS INNOVACIÓNS							
		Internamente ou empresas do grupo empresarial	Asociacións empresariais	Centro tecnolóxico da carne	Universidades e outras entidades de I+D+i	Clientes e subministradores	Empresas de servizos de apoio	Outras empresas das actividades de da carne	TOTAL
Innovacións/melloras en sistemas de dirección, xestión e información estratéxica	**31,65%**	30,59%	15,29%	18,82%	9,41%	2,35%	21,18%	2,35%	100%
Innovacións/melloras nos sistemas avanzados de xestión e control da calidade	**40,00%**	18,60%	6,98%	26,74%	8,14%	6,98%	32,56%	0,00%	100%
Innovacións/melloras nos sistemas avanzados de prevención de riscos e seguridade e hixiene no traballo	**34,21%**	16,47%	14,12%	15,29%	1,18%	2,35%	49,41%	1,18%	100%
Innovacións/melloras nos sistemas avanzados de xestión e control medio ambiental	**39,74%**	11,63%	6,98%	22,09%	6,98%	1,16%	50,00%	1,16%	100%
Innovacións/melloras nos sistemas de trazabilidade e seguridade alimentaria	**48,10%**	20,48%	10,84%	25,30%	3,61%	2,41%	32,53%	4,82%	100%
Innovacións/melloras organizativas	**40,54%**	30,00%	21,43%	17,14%	5,71%	8,57%	14,29%	2,86%	100%
Innovacións/melloras na materia prima de carne	**40,28%**	18,18%	11,69%	25,97%	10,39%	19,48%	7,79%	6,49%	100%
Innovacións/melloras nos procesos de compras	**36,00%**	28,38%	14,86%	10,81%	6,76%	20,27%	13,51%	5,41%	100%
Innovacións/melloras tecnolóxicas no procesado de produtos da carne	**45,21%**	12,05%	6,02%	36,14%	14,46%	12,05%	9,64%	9,64%	100%
Innovacións/melloras de produtos	**37,14%**	16,47%	5,88%	29,41%	18,82%	8,24%	14,12%	7,06%	100%
Innovacións/melloras en marketing, procesos de comercialización e de relación cos clientes/prescriptores e presentación de produtos	**45,95%**	21,35%	7,87%	21,35%	8,99%	8,99%	24,72%	6,74%	100%
Innovacións/melloras na formación do capital humano da empresa	**53,85%**	13,64%	15,91%	15,91%	9,09%	5,68%	35,23%	4,55%	100%

% S/TOTAL DE EMPRESAS: % de empresas que indica unha alta necesidade media/alta e alta de realizar innovacións nos diversos ámbitos considerados, independentemente de con que axentes considere que necesita desenvolvelas.

Fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa a empresas de transformación da carne

Tamén se observa que as empresas reservan para desenvolver internamente ou con empresas do mesmo grupo empresarial as melloras/innovacións naqueles ámbitos considerados máis de carácter interno (estratexia, organización e xestión), en cambio, aqueles ámbitos nos que a innovación depende máis dos sistemas de certificacións de organismos externos independentes son contratados ás empresas de servizos de apoio (calidade, medio ambiente, riscos laborais e seguridade alimentaria).

CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO E FACTORES CLAVE DAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA

ÍNDICE

5.1.- Metodoloxía para o Diagnóstico e a identificación de Factores Clave. 230

5.2.- Diagnóstico Estratéxico das actividades de transformación da carne en Galicia. 233

5.2.1.- Oportunidades e Ameazas do contorno das empresas de transformación da carne. 234
5.2.2.- Fortalezas e Debilidades das empresas de transformación da carne. 245

5.3.- Identificación de Factores Clave do Diagnóstico. 252

5.4.- Principais conclusións da Mesa de Expertos sobre Factores Clave. 255

5.4.1.- Estrutura, Estratexia e Cultura Empresarial. 256
5.4.2.- Produtos, Mercados de compra/venda e Competencia. 260
5.4.3.- Recursos, Innovación e Universo Público. 265

5.5.- Conclusións sobre a priorización de Factores Clave. 269

O presente capítulo recolle o **Diagnóstico Estratéxico e Factores Clave** das actividades de transformación de produtos da carne en Galicia. Na Figura 5.1.1 móstranse os aspectos máis relevantes de cada epígrafe.

Figura 5.1.1
Estrutura do capítulo

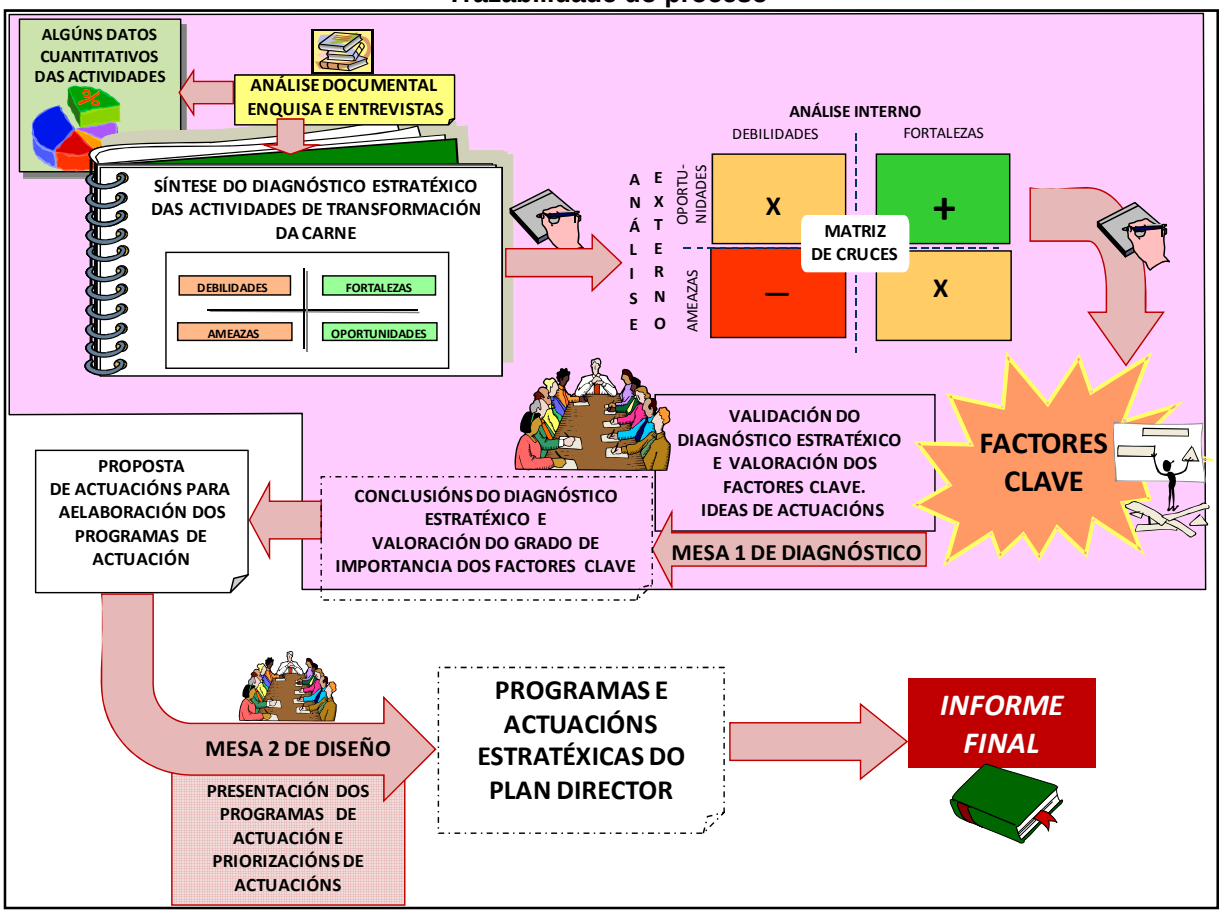
Fonte: elaboración propia

5.1.- Metodoloxía para o Diagnóstico e a identificación de Factores Clave.

Nos capítulos anteriores analizáronse aspectos do marco xeral e aspectos internos das actividades de transformación da carne de Galicia para a obtención do seu Diagnóstico Estratéxico e a posterior identificación dos Factores Clave.

A secuencia e trazabilidade do **proceso de reflexión estratéxica** ilústrase na Figura 5.1.1, recollendo cómo se integra a síntese do Diagnóstico Estratéxico das actividades de transformación da carne e a identificación dos Factores Clave.

Figura 5.1.1.
Trazabilidade do proceso

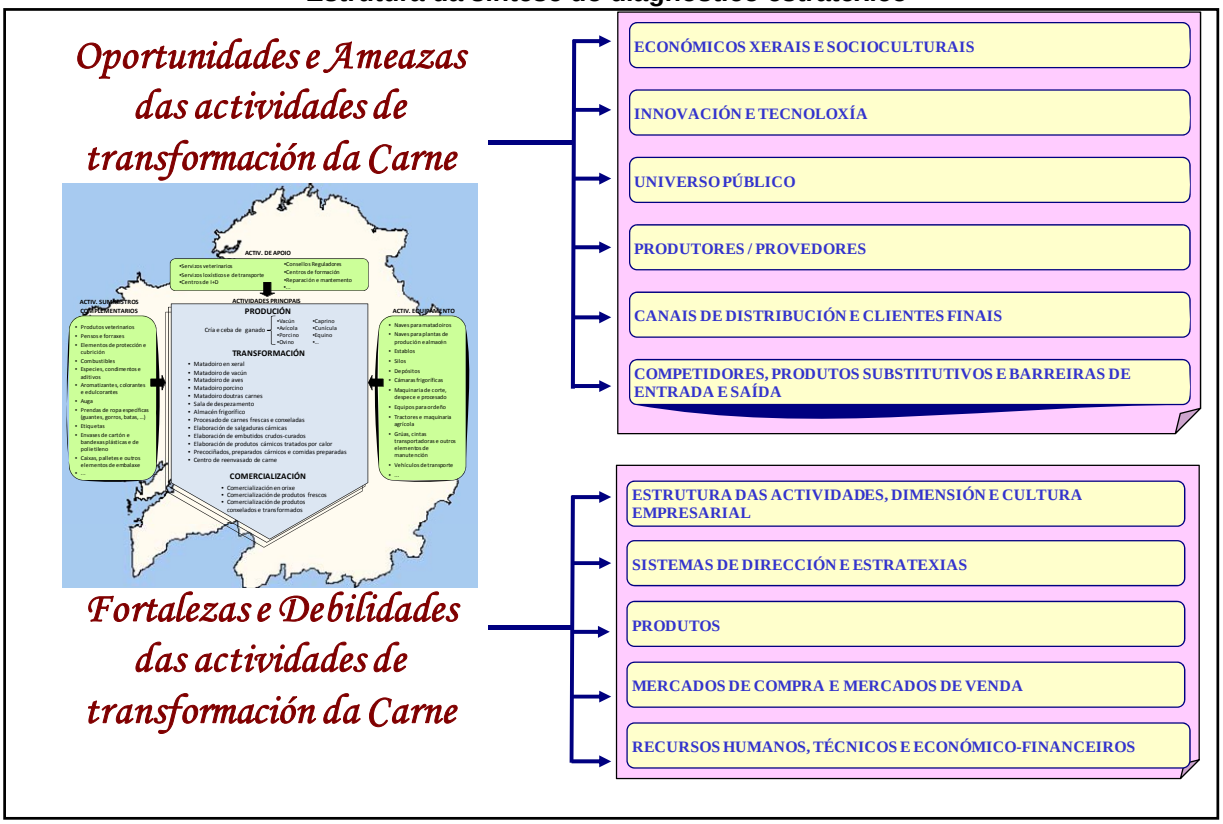


Fonte: elaboración propia

A **estrutura do Diagnóstico Estratéxico** segue a metodoloxía de análise DAFO (Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades) diferenciando dúas partes e incluíndo en cada unha delas diferentes aspectos englobados por temáticas, tal como se mostra na Figura 5.1.2. A síntese do Diagnóstico recolle **143 aspectos do contorno** (71 ameazas e 72

oportunidades) e **93 aspectos internos** (51 debilidades e 42 fortalezas) e que se recolle no epígrafe 5.2.-Diagnóstico Estratéxico das actividades de transformación da carne en Galicia.

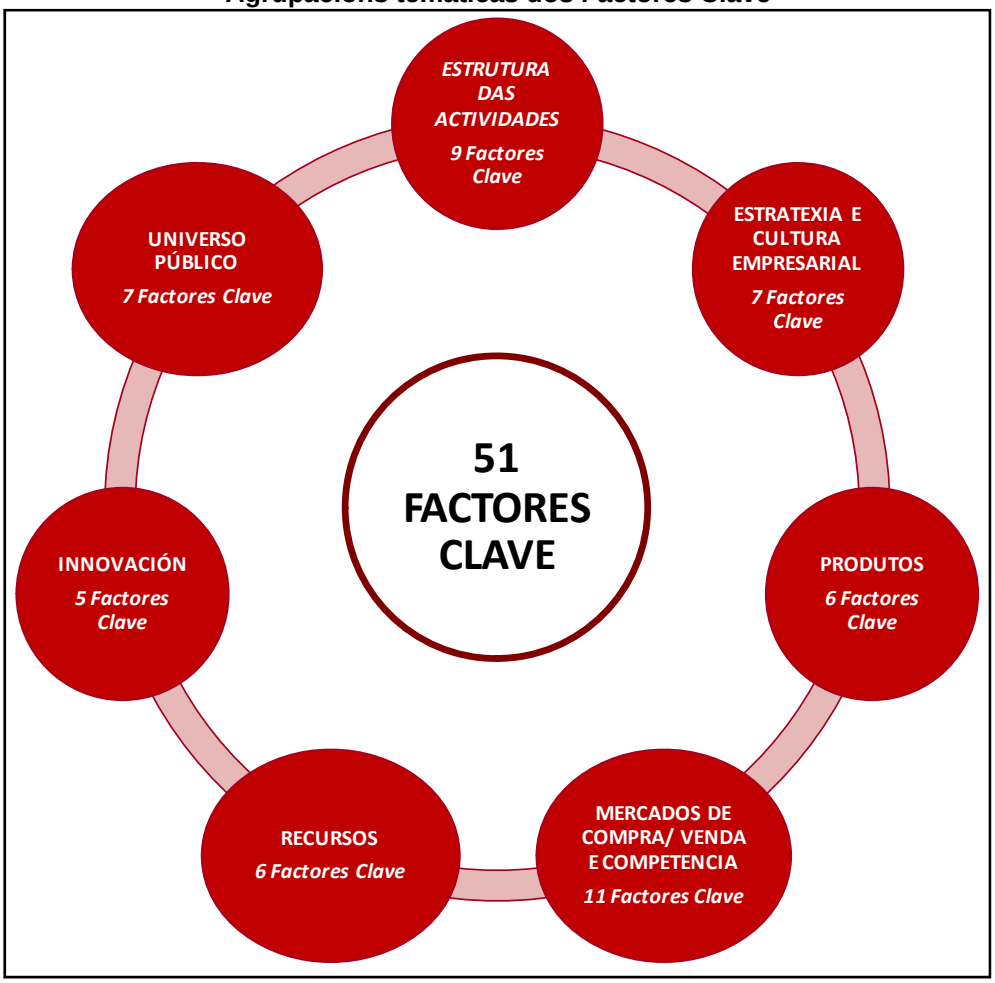
Figura 5.1.2.
Estrutura da síntese do diagnóstico estratéxico



Fonte: elaboración propia

Unha vez concluído o Diagnóstico Estratéxico das actividades de transformación da carne en Galicia, identificáronse os Factores Clave. A Figura 5.3.1 recolle as sete agrupacións temáticas dos **51 Factores Clave para as empresas de transformación da carne** que se obtiveron a partir dunhas matrices de cruce dos aspectos externos e internos do Diagnóstico Estratéxico, e que á súa vez está baseado en toda a información obtida no proceso, tanto primaria (enquisas, entrevistas, informes de expertos…) como secundaria (información estatística oficial, informes e publicacións relevantes…).

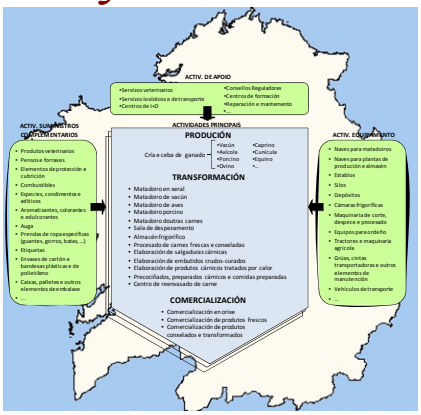
Figura 5.1.3.
Agrupacións temáticas dos Factores Clave



Fonte: elaboración propia

5.2.- Diagnóstico Estratéxico das actividades de transformación da carne en Galicia.

Oportunidades e Ameazas das actividades de transformación da Carne



Fortalezas e Debilidades das actividades de transformación da Carne

- ECONÓMICOS XERAIS E SOCIOCULTURAIS
- INNOVACIÓN E TECNOLOXÍA
- UNIVERSO PÚBLICO
- PRODUTORES / PROVEDORES
- CANAIS DE DISTRIBUCIÓN E CLIENTES FINAIS
- COMPETIDORES, PRODUTOS SUBSTITUTIVOS E BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA

- ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES, DIMENSIÓN E CULTURA EMPRESARIAL
- SISTEMAS DE DIRECCIÓN E ESTRATEXIAS
- PRODUTOS
- MERCADOS DE COMPRA E MERCADOS DE VENDA
- RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS E ECONÓMICO-FINANCEIROS

5.2.1.- Oportunidades e Ameazas do contorno das empresas de transformación da carne.

A.- Aspectos económicos xerais e socioculturais.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A1. **Problemática inflacionista nos produtos de alimentación en España,** con incrementos moi importantes nos últimos anos e, especialmente nos meses do 2008, sendo un dos países da UE con maior inflación, que supón unha relevante perda de competitividade nos mercados globais, un importante desaxuste nos custes empresariais e unha menor capacidade de consumo das familias.	O1. **Tendencia ao crecemento do índice de produción industrial de produtos alimenticios en España,** cun incremento por riba da media global de todos os sectores en España, que supón unha capacidade de oferta importante por parte dos produtos alimenticios para abastecer os mercados.
A2. **Evolución negativa do tipo de cambio euro/dólar e situación forte do euro nos mercados internacionais de divisas, que dificulta a exportación de produtos cárnicos europeos e favorece a importación de produtos de economías baseadas no dólar** con prezos comparativamente máis competitivos, se ben no caso dos EE.UU., existen barreiras técnicas á entrada de produtos cárnicos polo incumprimento da normativa europea.	O2. **Procesos de globalización/ internacionalización empresarial e extensión da cultura do consumo de carne,** que favorece a transferencia de patróns de consumo entre mercados internacionais, facilitando o desenvolvemento de estratexias de crecemento en mercados internacionais.
A3. **Evolución negativa dos tipos de xuro na zona Euro,** que limita especialmente a capacidade de investimento das empresas e a capacidade de gasto das familias polo seu nivel de endebedamento, supoñendo tamén unha relevante modificación nos patróns de consumo en alimentación.	O3. **Positivos procesos de reaxuste no número de persoas ocupadas no sector agrogandeiro en Galicia,** que potencialmente supón a orientación cara a unhas actividades de produción agrícolas e gandeiras con maior capacidade de competitividade pola dimensión das explotacións.
A4. **Incremento sucesivo dos custes das materias primas en España e na UE, (pensos, combustibles, ...)** con especial incidencia nestas actividades (modelo de alimentación animal baseado en pensos e forraxes), e que aumenta o risco de maiores importacións de produtos cárnicos doutras zonas competidoras, con especial incidencia de Sudamérica.	O4. **Incremento no número de persoas empregadas na industria alimentaria en España,** que unido á redución paulatina no número de empregados no sector agrogandeiro, supón unha relevante orientación na cadea cara á transformación, con maior potencial de xeración de emprego e riqueza.
A5. **Menores custes laborais das economías emerxentes,** que supón un menor custe das materias primas para a industria transformadora desas zonas e o risco de entrada potencial de produtos cárnicos deses competidores.	O5. **Positiva tendencia na balanza comercial de produtos cárnicos en España,** (maiores as exportacións que as importacións), que supón unha relevante capacidade das empresas de España para competir tanto no mercado interno como nos mercados exteriores.
A6. **Descenso do peso das explotacións de agricultura e gandería no Valor Engadido Bruto de Galicia,** máis acentuado nos últimos anos, que supón un importante risco de perda potencial do principal mercado de subministro de materias primas para a industria transformadora de carne.	O6. **Importante gasto total en Galicia nos produtos alimenticios, sendo superior á media de España**, configurándose como unha das zonas con maior porcentaxe dedicada a alimentación detrás de Ceuta e Melilla, que supón un potencial relevante para o desenvolvemento de novas formas de presentación e elaboración de produtos cárnicos.
A7. **Desequilibrios na estrutura do sistema empresarial no ámbito rural, cunha menor diversificación de actividades que supón unha maior incidencia económica nos períodos recesivos** debido fundamentalmente á directa repercusión nas principais fontes de ingresos (produtos agrícolas, leite, carne…).	O7. **Maior tendencia en Galicia ao consumo de carne de porco e vacún que no global de España,** e cunha porcentaxe de consumo de carne de polo semellante, que supón un comportamento de compra favorable para a industria transformadora galega, se ben obsérvase un descenso no consumo de carne *per cápita* en Galicia.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A8. **Menor poder de compra do consumidor galego con respecto á media de España,** que supón unha menor capacidade potencial para consumir produtos de alimentación do segmento alto, existindo ademais unha forte cultura de consumo de peixe en Galicia.	O8. **Importante nivel de consumo de carne de polo e de carne transformada en España (xamón curado, lombo embuchado, touciño, chourizos, salchichón, salchichas….),** sendo sensiblemente maior en proporción que en Galicia, que supón un relevante potencial de crecemento da industria transformadora galega nese mercado.
A9. **Redución da porcentaxe de gasto do orzamento familiar dedicado a alimentación en España nos últimos anos a favor dos gastos en comunicación, vivenda e saúde,** que provoca que se manteña relativamente estable o consumo total de carne medido en peso, reducíndose o consumo *per cápita* (aumento da poboación).	O9. **Incremento da demanda de novos produtos de alto valor engadido (produtos precociñados saudables, baixo contido en graxa, produtos funcionais…) ou de novas formas de comercialización (restaurantes de comida para levar, venda por internet…),** derivado do estilo de vida actual que motiva novos hábitos de consumo, primando aspectos como a redución dos tempos dedicados á compra e á cociña, así como a preocupación pola estética e saúde.
A10. **Baixos niveis de consumo de carne transformada en Galicia** (xamón curado, lombo embuchado, touciño, chourizos, salchichón, salchichas….) **con respecto a outras formas de presentación** (carne fresca de porco, vacún e polo), que limita o potencial de desenvolvemento destas actividades en Galicia.	O10. **Orientación do consumidor á consideración de aspectos medio ambientais nos patróns de consumo de produtos de alimentación,** incorporando aspectos como a alimentación biolóxica e ecolóxica, produtos naturais sen compoñentes engadidos…, que supón a oportunidade de desenvolver novos produtos.
A11. **Tendencia a producirse cambios constantes nos hábitos de consumo,** que supón unha relevante dificultade para a planificación dos esforzos de marketing, obrigando ás empresas ao investimento de importantes recursos para obter información sobre as necesidades e os gustos cambiantes dos consumidores finais, así os cambios derivados da dinámica poboacional (envellecemento, incremento da poboación inmigrante…).	O11. **Cambios estruturais na composición dos fogares en España, cunha tendencia á redución no número de compoñentes que motivan novas pautas de consumo,** sendo as parellas mozas sen fillos e os fogares monoparentais os de maior crecemento en número e tamén os que máis crecen no gasto en alimentación, que supón o reto de desenvolvemento de innovacións de produtos (tamaños máis pequenos nas porcións cliente, produtos listos para consumir de quinta gama…).
A12. **Insuficiente información técnica que reciben a sociedade sobre os procesos de produción e transformación da carne,** que motiva certa preocupación social pola seguridade alimentaria e xera unha importante sensación de incerteza nos mercados.	O12. **Aumento considerable nos últimos anos da porcentaxe de gasto** (euros) **e de consumo** (kgs.) **alimentario en hostalaría e restauración,** con especial atención ás patacas conxeladas, viños, aceites e carnes, sendo este o produto de maior gasto *per cápita* na hostalaría/restauración, con favorables perspectivas de evolución (cultura do *tapeo* asociado ao consumo de ocio).
A13. **Negativa percepción social dos produtos modificados xeneticamente,** que limita as posibilidades de mellora xenética das producións de carne por un baixo nivel de información existente cara ao consumidor final.	O13. **Existencia de produtos da industria alimentaria de Galicia que gozan de recoñecido prestixio por parte dos consumidores** (queixos, carnes, viños, augardentes/licores,…) e aceptación da **imaxe de calidade** dos produtos agroalimentarios galegos en xeral.
A14. **Incidencia negativa do cambio climático sobre as producións gandeiras,** consecuencia da tendencia a incrementarse a seca dos pastos e cultivos forraxeiros, con importante impacto xa en países como Australia e que potencialmente pode producirse na UE en xeral e en Galicia en particular.	

B.- Aspectos relativos á innovación e tecnoloxía.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A15. **Escasa capacidade de innovación das explotacións de agricultura e gandería,** con insuficiente desenvolvemento de innovacións de procesos e produtos, que dificultan a mellora da produtividade nestas actividades, e limita a posibilidade de mellora por parte da industria transformadora.	O14. **Significativa tendencia ao aumento do grado de tecnificación das explotacións gandeiras de certa dimensión e das cooperativas galegas** nos últimos anos, que supoñen relevantes melloras na súa competitividade e na súa capacidade de resposta ás demandas técnicas da industria transformadora.
A16. **Insuficiente peso da I+D privada en comparación coa pública no eido da carne en Galicia,** cun escaso aproveitamento das investigacións desenvolvidas por parte das actividades de produción e transformadoras da cadea de agricultura, gandería e os seus transformados.	O15. **Existencia dunha relevante capacidade de I+D+i no eido da industria alimentaria en Galicia,** coa existencia de numerosas entidades de I+D+i públicas (C.T. da Carne, PTGA, INGACAL, Mabegondo, Mouriscade, C.T. Agroalimentario da Leite…, grupos de investigación universitarios) e centros de innovación de referencia de empresas relevantes da cadea (Coren), que poden actuar como impulsores da cultura de innovación nas actividades produtivas e transformadoras da carne en Galicia.
A17. **Insuficiente adecuación do sistema educativo oficial ás necesidades dos perfís profesionais demandados polas empresas no ámbito da innovación,** xa que non se incorporan suficientemente nos plans de estudos regrados (universitarios e de formación profesional) aspectos como traballo en equipo, capacidade de análise crítico ou creatividade, entre outros.	O16. **Creación do Centro Tecnolóxico da Carne de Galicia, cunha relevante orientación á industria transformadora da Carne,** con potencial para a transferencia de resultados de investigación das entidades de I+D e a súa aplicación a dar resposta ás necesidades de innovación das empresas.
A18. **Insuficiente sistemática de coordinación da I+D pública desenvolvida no eido alimentario,** que supón un baixo aproveitamento das sinerxías derivadas da existencia das numerosas organizacións e grupos de investigación universitarios (C.T. da Carne, PTGA, INGACAL, Mabegondo, Mouriscade, C.T. Agroalimentario de Lugo…, grupos de investigación das facultades de Veterinaria, de Ciencia e Tecnoloxía dos Alimentos, da Escola Politécnica Superior de Lugo e da Facultade de Ciencias (C. e Tecnoloxía dos Alimentos, Enxeñería Agrícola de Ourense).	O17. **Existencia de centros de investigación de referencia a nivel mundial con potencialidade para a colaboración a través de proxectos e redes europeas** (*Ashtown Food Research Center* de Irlanda, Centro Tecnolóxico da Carne do IRTA en Cataluña, Danish Meat Research Institute de Dinamarca…), favorecendo a transferencia de resultados e a adopción de innovacións por parte das empresas de Galicia.
A19. **Insuficiente grado de relación entre entidades de I+D+i (centros tecnolóxicos, entidades de I+D, universidades…) e o sistema empresarial na creación de redes e estruturas de cooperación para a innovación estables,** dificultando os procesos de transferencia de resultados de investigación e a atención das necesidades de innovación das actividades transformadoras da carne en Galicia.	O18. **Existencia da Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria Galega (PTGA) e de Plataformas Tecnolóxicas no ámbito europeo relacionadas coa carne *(Food for life-LIFE, Global Animal Health)***, que integran os esforzos en I+D+i entre todos os axentes implicados na industria alimentaria (empresas, entidades de I+d+i, administracións públicas), e que no caso galego pode artellar un desenvolvemento coordinado da I+D+i desenvolvida nesta zona así como o aproveitamento de experiencias de éxito nas actividades de produtos transformados da pesca.
A20. **Insuficiente desenvolvemento de sistemas de información sobre o estado da arte na I+D+i no eido da industria da carne,** sen sistemas formalizados para a aplicación dunha vixilancia estratéxica que non permite unha rápida difusión das innovacións desenvolvidas noutras zonas.	O19. **Creación do Instituto Galego de Calidade Alimentaria (INGACAL)** que ademais da I+D+i relacionada, supón unha importante ferramenta para facilitar o funcionamento dos consellos reguladores de menor dimensión.

AMEAZAS (—)		OPORTUNIDADES (+)
A21. **Insuficiente orientación das sociedades de capital risco e garantía recíprocas cara ás actividades de produción e transformación agrícola-gandeiras**, dificultando o financiamento de proxectos innovadores sectoriais que precisan dun elevado nivel de recursos e prazos para o seu desenvolvemento.		O20. **Importantes avances na aplicación da loxística do frío aos produtos da industria agroalimentaria**, favorecendo a mellora da súa calidade e conservación e facilitando o desenvolvemento de estratexias de crecemento en mercados afastados xeograficamente.
A22. **Cultura social e empresarial pouco orientada á innovación na cadea de agricultura, gandería e os seus produtos transformados,** cunha visión moi tradicionalista que supón un freo relevante para un maior impulso da súa competitividade a través de todos os eslabóns da cadea.		O21. **Tendencia ao desenvolvemento de liñas de I+D orientadas a mellorar diversos aspectos relacionados coa transformación da carne** (alimentación animal, tecnoloxías de matadoiro, procesado da carne, calidade da carne, alimentos funcionais, envasado, seguridade alimentaria…), tratando de dar resposta ás principais necesidades das actividades produtoras e da industria transformadora da carne.
		O22. **Existencia de varias liñas de I+D+i orientadas á mellora da utilización e aproveitamento dos residuos agrícolas, gandeiros e forestais,** que facilitarán a redución do impacto ambiental destas actividades, por exemplo mediante a súa aplicación na xeración de enerxías alternativas, entre outros.
		O23. **Existencia de novas tecnoloxías de envasado (atmosfera modificada, *skin,*…) que favorecen a durabilidade dos produtos mantendo altos niveis de calidade,** que facilita novas presentacións dos produtos nos lineais dos establecementos comerciais adaptados ás novas tendencias do consumo (porcións-cliente máis pequenas, produtos de quinta gama…).

C.- Aspectos do Universo Público.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A23. **Incidencia negativa dos acordos na Ronda de Doha da Organización Mundial do Comercio sobre a industria transformadora de Galicia,** coa eliminación dos subsidios ás exportacións agrogandeiras para o ano 2013, que supón un reto importante para estas actividades e abre a posibilidade de entrada de novos competidores nos mercados domésticos tradicionalmente dominados polas empresas locais.	O24. **Existencia normativa técnica específica na UE e creación da *"Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición"*** que trata de garantir a seguridade alimentaria e a homoxeneidade tecnolóxica dos produtos cárnicos no marco europeo ("marcas sanitarias") favorecendo a libre circulación de mercancías con garantías.
A24. **Descoordinación na transferencia de competencias sobre as actividades agro-gandeiras e alimentarias ás comunidades autónomas, co deseño de políticas públicas autonómicas pouco homoxéneas no tratamento do mesmo aspecto regulatorio,** que supón unha relevante fragmentación do mercado en España (incapacidade de xerar economías de escala para a comercialización no mercado de España) e xera importantes custes de xestión e negociación sobre as empresas localizadas en cada autonomía (normas sanitarias, idioma e contido das etiquetas…).	O25. **Incremento das normativas medioambientais e axudas orientadas a minimizar o impacto ambiental e reducir as emisións atmosféricas, contaminación do chan e xeración de augas residuais e residuos sólidos** relacionados coas actividades agrícolas, gandeiras e industriais, que orienta o desenvolvemento de actuacións que favorecerán a mellora da súa competitividade baixo criterios de calidade na xestión.
A25. **Negativa incidencia da normativa de taxas sanitarias en Galicia en comparación con outras comunidades autónomas de España,** que supón relevantes diferenzas na aplicación da normativa afectando á competitividade da industria de transformación de forma asimétrica entre unhas comunidades e outras.	O26. **Existencia de liñas específicas de apoio ao desenvolvemento rural, coa continuidade dos fondos Leader para Galicia na programación 2007-2013**, con financiamento específico a dinamización do sector agrario, a mellora ambiental e do contorno rural e a diversificación da economía rural e mellora da calidade de vida, que supón un volume relevante de fondos para a mellora da competitividade das actividades produtivas e a industria transformadora do rural.
A26. **Ritmo lento de implantación dos mecanismos de control e certificación da seguridade alimentaria nas actividades de produción, transformación e comercialización de produtos cárnicos,** que xera certa inseguridade nos mercados tendo en conta a sensibilización e preocupación do consumidor pola seguridade alimentaria.	O27. **Existencia de liñas específicas de apoio á I+D+i en xeral (VII Programa Cadro da UE, VI Plan Nacional de I+D+i, Plan Galego de I+D+IT, Plan de Axudas para o Novo Rural e as axudas a través de Agader da Consellería de Medio Rural,…), con algúns programas orientados ás actividades da carne,** potenciando especialmente a seguridade alimentaria, o uso sostible de bio-recursos renovables, o desenvolvemento de alimentos de alta calidade en resposta ás demandas dos consumidores, tecnoloxías sectoriais, a bio-tecnoloxía aplicada á industria alimentaria, métodos de xestión e control ambiental ou a valorización de subprodutos e coprodutos.
A27. **Baixo grado de asesoramento por parte das diversas administracións públicas sobre a orientación e formalización de axudas e subvencións,** cunha administración autonómica máis centralizada que dificulta un maior achegamento a produtores e á industria transformadora.	O28. **Importante esforzo das Administracións Públicas para a recuperación de razas autóctonas galegas,** que reforzan a identidade global de marca dos produtos da carne galegos e a imaxe de calidade, supoñendo un elemento técnico diferencial relevante nos mercados.
A28. **Importante custe derivado da esixencia no cumprimento de normativas orientadas a minimizar o impacto ambiental das actividades de produción e transformación da carne,** sen que exista unha ampla oferta de entidades de apoio ou empresas de servizos especializados, se ben nos últimos anos obsérvanse algunhas experiencias de colaboración entre empresas e administración pública.	O29. **Existencia de dezaseis selos de calidade que distinguen os produtos agroalimentarios galegos pola súa orixe,** incluíndo dúas Indicacións Xeográficas Protexidas (I.X.P.) relacionadas directamente con produtos cárnicos (*Ternera Gallega* e *Lacón Gallego*), estando en vías de aceptación o chourizo, o botelo e a androlla, que favorecen o desenvolvemento de produtos de calidade e certo nivel de homoxeneización das características técnicas e organolépticas dos produtos, demandado polos mercados. Se ben as denominacións de orixe non poden amparar produtos de maior elaboración (4ª e 5ª gama, por exemplo).

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A29. **Negativa incidencia da reforma da PAC sobre as actividades produtoras da gandería de Galicia,** polo incremento de mínimos nos baremos técnicos (superficie agraria, emprego agrario, P.I.B. *per cápita* en termos de poder adquisitivo…) que tendo en conta a tipoloxía das explotacións galegas supón comparativamente menores recursos para estas actividades en Galicia.	O30. **Crecente apoio por parte da administración pública ao sector lácteo galego como potencial produtor de carne de vacún de frisona galega**, que favorecería ás actividades de transformación da carne, aproveitando o momento de descenso da rendibilidade da produción de leite destes animais, sendo un tipo de carne moi demandado noutras áreas xeográficas (País Vasco…), se ben suporía a necesidade de desenvolver estudios máis exhaustivos de viabilidade (custes de produción/prezos dos produtos) e dun maior desenvolvemento de información nos mercados potenciais.
A30. **Impacto negativo da entrada na UE de países da Europa Oriental con estrutura e organización agraria máis eficiente**, que supón un risco de novos competidores no mercado da UE tendo en conta a situación actual das actividades produtoras e transformadoras de Galicia, se ben tamén supón a oportunidade de acceso a novos mercados de aprovisionamento de subministros básicos e de novos mercados de venda.	O31. **Importante apoio por parte das administracións públicas na difusión de campañas institucionais para potenciar a orixe e calidade dos produtos galegos** tradicionais e fomentar a súa transformación na zona de orixe.
A31. **Previsible descenso do volume de axudas e fondos estruturais procedentes da UE destinados á explotación, transformación, comercialización e modernización de actividades gandeiras** durante os próximos anos, derivado en parte pola entrada de novos países aos que se destinarían estes fondos en maior medida tendo en conta os indicadores estatísticos establecidos.	O32. **Existencia de programas de formación oficial (universidades/ciclos formativos de FP) e posgrado vinculados á industria agroalimentaria** como as titulacións de veterinaria, ciencia e tecnoloxía dos alimentos e enxeñeiros agrónomos ou o posgrado de Ciencia e Tecnoloxía Agroalimentaria, que favorecen o acceso das empresas a recursos humanos cunha adecuada cualificación e formación técnico-profesional, se ben obsérvanse algunhas carencias en determinadas capacidades demandadas polas empresas (traballo en equipo, innovación e creatividade, internacionalización…).
A32. **Incidencia dalgunhas restricións á importación de carne na UE-27,** que limita o mercado potencial de aprovisionamento para a industria transformadora de Galicia, especialmente de países con materia prima de calidade (como por exemplo Brasil, Estados Unidos…).	O33. **Importante esforzo das administracións públicas para o apoio na implantación de sistemas de Análise de Perigos e Puntos de Control Crítico (APPCC) nas industrias alimentarias,** co obxectivo de eliminar ou reducir o risco alimentario no consumo dos alimentos mediante o establecemento de medidas de control e accións fundamentalmente preventivas.
A33. **Problemática asociada ás insuficiencias da rede de carreteiras secundarias para chegar ás zonas rurais en Galicia,** que supón un relevante custe loxístico nos procesos de aprovisionamento e de comercialización de produtos cárnicos.	O34. **Impulso da iniciativa pública no desenvolvemento dos "bancos de terras",** que favorece o incremento dos sistemas pastorais, reduce a dependencia de forraxes foráneos e pode permitir unha redución do peso das partidas de alimentación animal no custe do produto final nas actividades produtivas de gandería.
A34. **Baixo grado de desenvolvemento das infraestruturas e servizos ferroviarios de loxística especializada en mercancías,** que dificultan a xestión loxística de aprovisionamentos e produtos para a súa comercialización e de equipamento, especialmente para o acceso a mercados afastados xeograficamente.	O35. **Importante mellora das redes primarias de carreteiras, tanto a nivel de Galicia nos grandes núcleos de poboación como de conexión co resto da península**, cun significativo desenvolvemento de novas vías de comunicación de gran capacidade, se ben aínda persisten relevantes necesidades na circunvalación dos núcleos urbanos, onde se localizan unha porcentaxe importante de empresas de transformación da carne.
A35. **Insuficiencias na dispoñibilidade de solo empresarial a custe competitivo e con dotacións de servizos demandados polas empresas transformadoras,** que dificulta os procesos de localización e expansión empresarial, e non favorece que as empresas poidan compartir determinados custes como os derivados da xestión de residuos e subprodutos actualmente de pouco valorcomercial.	

D.- Aspectos relativos a produtores/provedores.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A36. **Dispersión da localización no rural das explotacións gandeiras,** que dificulta os procesos loxísticos de transporte e aprovisionamento nas actividades da cadea.	O36. **Importante peso da cabana gandeira de Galicia sobre o total de España en bovinos e importancia de España dentro da UE,** que supón un relevante potencial de aprovisionamento para as actividades transformadoras de Galicia.
A37. **Importante grado de competencia polo uso do solo agrícola e forestal e fragmentación da propiedade en Galicia,** limitando as posibilidades de desenvolver cabanas gandeiras extensivas en pastos, con incidencia nos custes das explotacións gandeiras e, por conseguinte nos custes dos subministros básicos da industria transformadora.	O37. **Importante orientación de Galicia cara ás actividades de explotación gandeiras para carne debido á tradición cultural** e as condicións xeográficas e climáticas excelentes para a produción.
A38. **Tendencia á redución da oferta dispoñible de subministros básicos de carne en Galicia e en España,** derivado da redución no número de explotacións gandeiras, que en Galicia caracterízanse por un elevado grado de atomización, tendo importantes repercusións na industria transformadora a curto prazo, se ben pode implicar a medio e longo prazo melloras na calidade e viabilidade das explotacións.	O38. **Tendencia ao cambio dos produtores gandeiros de vacún de leite á produción para carne,** que favorece o incremento da oferta de subministros básicos dispoñible en Galicia, se ben implica unha relevante necesidade de formación técnica sobre aspectos de alimentación e manexo animal, polo cambio na súa orientación produtiva.
A39. **Existencia dun mercado gandeiro en Galicia pouco transparente,** coa intervención de figuras intermediarias que a industria transformadora considera que non engaden valor no proceso, sendo unha fonte importante de distorsión dos prezos dos subministros básicos.	O39. **Orientación das explotacións gandeiras galegas de vacún a modelos de alimentación animal intensivas en pastos,** que supón un diferencial positivo con respecto á produción de vacún doutras zonas xeográficas, con potencialidade para a súa combinación con complementos baseados en pensos e forraxes de xeito que se incremente a produtividade (rendemento do canal) mantendo os niveis de calidade da carne.
A40. **Importante incremento dos custes de alimentación animal en todos os tipos de carnes nas principais zonas produtoras a nivel mundial,** derivado do incremento do custe das materias primas para alimentación animal (pensos, cereais forraxeiros…). En Galicia, esta situación afecta en maior medida á produción de carne de porcino, avícola, cunícola e, en menor medida, ás explotacións de vacún que seguen modelos de alimentación animal mixtos (combinación de pastoreo e pensos/forraxes).	O40. **Potencial dos montes veciñais en man común en Galicia para o seu uso en fórmulas de silvopastoreo nos montes,** que permite contar con prados de boas características para o desenvolvemento dunha alimentación animal menos dependente dos custes de pensos e forraxes.
A41. **Insuficiente nivel de desenvolvemento de cooperativas de produtores gandeiros, especialmente en vacún,** estando a maioría das experiencias centradas en facilitar a comercialización pero pouco orientadas á cooperación nos subministros ou en melloras produtivas.	O41. **Tendencia ao incremento no número de cooperativas gandeiras en Galicia,** que favorece un mercado de subministro máis transparente, dotando dunha maior profesionalización á produción gandeira con criterios empresariais, con experiencias moi positivas.
A42. **Insuficiente existencia de cebadeiros de carne en Galicia e falta de recría nas explotacións gandeiras,** implicando a necesidade de desenvolver en moitos casos estas actividades noutras zonas coa conseguinte perda de valor engadido en Galicia que repercute negativamente nos custes empresariais de transformación.	O42. **Positivo nivel sanitario das explotacións gandeiras de Galicia,** que repercute no aumento da capacidade competitiva dos gandeiros, favorecendo a calidade sanitaria do subministro básico para a industria transformadora, se ben se observa a necesidade dunha maior implantación de sistemas de trazabilidade alimentaria nas explotacións.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A43. **Dificultades para o desenvolvemento de sistemas de análise de perigos e puntos de control crítico nas explotacións gandeiras en Galicia,** limitando a posibilidade de obter unha trazabilidade completa dende a explotación gandeira á comercialización.	O43. **Importante nivel de calidade das producións gandeiras de Galicia con respecto ás de outras zonas de España e das principais zonas produtoras a nivel mundial,** que supoñen un relevante factor de competitividade para a industria transformadora.
A44. **Baixo nivel de desenvolvemento de sistemas de xestión de calidade nas explotacións gandeiras en España e Galicia,** que dificulta o desenvolvemento de melloras da súa competitividade e repercute negativamente nos sistemas de calidade da industria transformadora.	O44. **Relevante tradición e saber-facer nas actividades de produción gandeiras en Galicia,** que supoñen unha fonte importante de coñecemento para o desenvolvemento de melloras e innovacións que repercutan positivamente nos produtos da industria transformadora.
A45. **Insuficiente existencia en Galicia de marcas de orixe orientadas á produción gandeira de animais para carne de ovino/caprino, cunícola e equino,** que limita a valorización deste tipo de carne no mercado, de modo semellante ás etiquetas de "*Ternera Gallega*" ou "*Lacón Gallego*".	O45. **Importante rendemento e aproveitamento cárnico en vacún derivado do manexo animal e da xenética dos animais,** que favorece a calidade final dos produtos transformados de Galicia.
A46. **Insuficiente desenvolvemento da tipificación do "canal" nas producións gandeiras minoritarias en Galicia (cunícola, ovino/caprino, equino),** que dificulta a normalización de calidades de produto na industria transformadora e a fidelización de clientes.	O46. **Potencialidade de aplicación en Galicia das experiencias positivas na industrialización e profesionalización das actividades gandeiras noutras zonas de España,** que supón a posibilidade de contar cun modelo contrastado para acadar un subministro de calidade para a industria transformadora (de rendemento de canal e de calidade da carne).
A47. **Baixo grado de rendemento cárnico nas actividades cunícolas en xeral, agravado ademais polo maior custe de produción de coellos** para carne en comparación con outros tipos de producións (avícola, por exemplo), que limitan a capacidade de competir destas actividades.	O47. **Importancia da produción de porcino nas zonas de Castela-León, e en menor medida en Cataluña e Estremadura,** que supón unha relevante proximidade á industria transformadora galega como fonte potencial de subministros básicos.
A48. **Relevante contracción do mercado potencial de aprovisionamento na UE, consecuencia da evolución dos custes das materias primas** (alimentación animal, subministro enerxético…), **do tipo de cambio euro/dólar** que facilita a importación de carnes doutros países do ámbito dólar, e das **diversas crises gandeiras na UE,** supoñendo un risco de desabastecemento para á industria transformadora.	O48. **Tendencia ao crecemento da produción animal nas explotacións gandeiras de vacún, avícola e ovino/caprino en Asia e América do Sur e nos países en desenvolvemento,** que supón un potencial para o subministro da industria de Galicia, se ben abre novos retos sobre trazabilidade, calidade, seguridade alimentaria e imaxe corporativa. Especial atención a Arxentina e Brasil pola competitividade dos seus sistemas de produción gandeiros.
A49. **Elevado grado de concentración do mercado de actividades como a fabricación de pensos**, onde un número reducido de grandes grupos dominan a maior parte do mercado, mentres o resto de pemes e cooperativas repártense unha reducida cota de mercado, incidindo no poder negociador.	O49. **Incipiente tendencia no desenvolvemento de producións ecolóxicas de carne,** derivado da crecente aceptación entre os consumidores, da menor incidencia dos pensos e fertilizantes e de certo cambio no modelo de alimentación animal cara ao silvopastoreo.
A50. **Baixa dispoñibilidade en Galicia de empresas subministros complementarios para a industria transformadora** (aditivos, ingredientes para pratos elaborados, subministros de envases especiais…), especialmente relacionados coa elaboración de produtos de cuarta e quinta gama, que reduce o potencial de mellora e desenvolvemento de produtos.	O50. **Importante existencia de comercializadores de bens de equipamento e maquinaria para á industria transformadora cárnica en Galicia,** que favorece o potencial desenvolvemento de melloras e innovacións en procesos e tecnoloxías, se ben supón unha dependencia tecnolóxica de fóra de Galicia.

E.- Aspectos relativos a canais de distribución e clientes finais.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A51. **Estancamento do gasto total en unidades monetarias en España de "carne de porcino", "carne de ovino/caprino" e "carne de ave",** que implica unha importante limitación para o desenvolvemento das actividades de produción e transformación destes tipos de carne en Galicia, supoñendo unha relevante necesidade para as empresas de ter unha diversificación de mercados xeográficos.	O51. **Importante incremento nos últimos anos do gasto en "carnes preparadas e outros produtos contendo carne", "carne de bovino" e "chacinaría e carne seca, salgada ou afumada" en España,** que supón unha importante tendencia positiva no consumo de produtos máis elaborados deste tipo de carnes.
A52. **Intensa e crecente concentración da distribución alimentaria,** cun relevante poder de negociación, especialmente por parte das cadeas de supermercados e das grandes superficies comerciais, traducíndose na redución no número de provedores directos da distribución.	O52. **Creación do lábel de calidade "Artesanía Alimentaria" como fonte importante para dar viabilidade ás producións de pequenas empresas** que elaboran produtos de elevada calidade e con potencial para a súa entrada nos canles de alta gama como os *delicatessen, gourmet…*.
A53. **Certa perdida de eficacia comercial consecuencia da proliferación de Indicacións Xeográficas Protexidas** (I.X.P.), **Denominacións de Orixe**, **Marcas de Cobertura**, etc., que dificultan a diferenciación dos produtos por parte do consumidor, que esixe un maior esforzo de comunicación nos mercados.	O53. **Incremento do nivel de segmentación de mercados que favorece a especialización das empresas de menor dimensión en nichos de mercado concretos** (produto artesán, *gourmet*, ecolóxico) no que poden ser competitivos.
A54. **Dificultades para o desenvolvemento de marcas por parte da industria cárnica en España, derivado de que a distribución/ comercialización está asumindo o desenvolvemento de marcas propias,** anticipándose aos importantes cambios na presentación dos produtos para o consumo (fileteado, bandexas, porcións-cliente reducidas, …) e que supón o risco de que as marcas da distribución alcancen maior notoriedade.	O54. **Tendencia cara ao desenvolvemento de novos segmentos de mercado de gran potencial na industria cárnica en España,** derivado dos cambios nos hábitos de consumo e nos gustos dos clientes finais, como os produtos elaborados baseados na carne de pavo, avestruz, codorniz, carnes exóticas, etc.
A55. **Incremento da presión por parte da distribución nos prezos**, mantendo ou mesmo incrementando a calidade nos produtos, o que repercute negativamente na rendibilidade da industria transformadora.	O55. **Importante mellora dos procesos organizativos e loxísticos nos mercados e canais de distribución** dos produtos transformados da carne, vinculados á incorporación de novas tecnoloxías da información que melloren a eficiencia e a accesibilidade ó consumidor final.
A56. **Redución do peso das tendas tradicionais como canal de venta e incremento das grandes superficies,** ante as que as empresas transformadoras de menor dimensión teñen un escaso poder negociador.	O56. **Favorable predisposición dos clientes ó consumo de novos produtos de alta gama diferenciados** (tenreira galega suprema, porco celta, …) que favorecen o desenvolvemento e innovación de produtos baseados en aspectos relacionados coa ecoloxía e a saúde.
	O57. **Importancia crecente do etiquetado como elemento de garantía sobre a calidade e procedencia dos produtos cárnicos,** información especialmente demandada polos consumidores no proceso de compra de produtos alimentarios.
	O58. **Incremento da diversidade de gama e formato dos produtos cárnicos**, atendendo ás tendencias do mercado como os produtos ecolóxicos, produtos enriquecidos e funcionais, melloras nos envases e embalaxes.
	O59. **Importancia dos establecementos especializados como canles de venda en produtos de alimentación infantil e dietéticos** (farmacias, parafarmacias…), que poden supoñer unha fonte potencial de novas orientacións de segmentos de mercado pouco desenvolvidos.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A57. **Importancia crecente da compra directa de produtos de alimentación por parte dos consumidores finais aos produtores/ agricultores en España,** especialmente relevante en municipios menores de 10.000 habitantes, que supón un risco para a gran distribución alimentaria de perda de cota de mercado en determinados grupos de consumidores (motivacións de compra baseadas en prezos, variedade de produtos e proximidade).	O60. **Existencia dun segmento de consumidores xoves que demandan produtos alimentarios listos para levar e consumir e con potencialidade para a compra por internet,** valorando como principais motivos de compra por esta canle o feito de evitar desprazamentos, a rapidez do servizo e mellores prezos, cun alto grado de fidelidade entre os que xa realizaron algunha compra a través desta canle.
A58. **Tendencia do canal Horeca a demandar produtos de certa calidade a prezos relativamente baixos,** sendo ademais un dos canais de maior crecemento en España, que supón un reto importante para a industria transformadora de axuste no escandallo de custes para poder cubrir esta demanda.	O61. **Tendencia ao consumo de carnes exóticas como nicho de mercado emerxente, especialmente no segmento de carnes vermellas,** como son as carnes de avestruz, canguro, emú, búfalo, jabalí, carne de caza, entre outros, que supón unha oportunidade para o desenvolvemento de novos produtos.
A59. **Baixo grado de confianza dos consumidores finais no canal de venta a través de internet en produtos alimentarios,** derivado da inseguridade no medio de pago e da falta de tanxibilidade dos produtos.	O62. **Tendencia dos clientes finais a demandar información sobre as vantaxes e efectos beneficiosos do consumo de carne sobre a saúde,** desbotando algúns mitos tradicionalmente asociados ao consumo de carne e buscando unha maior asociación cunha imaxe de produtos saudables.
A60. **Importante peso da relación calidade/prezo nas compras de produtos de alimentación,** especialmente naqueles comercializados a granel ou con maiores dificultades de diferenciación (carne, pan…), que dificulta o desenvolvemento de estratexias de diferenciación e de marca de produtos.	O63. **Importante peso de Portugal como país demandante e receptor de produtos agroalimentarios galegos** que por proximidade xeográfica reduce os custes de transporte.
A61. **Insuficiente existencia de empresas de loxística especializada na distribución de produtos transformados da carne en Galicia,** que dificulta atender os requirimentos da gran distribución e o desenvolvemento de produtos con maior grado de elaboración e valor engadido.	O64. **Tendencia crecente na importación de carne nalgúns países de gran tradición na produción e consumo a nivel mundial, derivados fundamentalmente da insuficiencia da súa oferta interna,** como é o caso de **bovinos e porcino no mercado chinés, bovinos na India e Paquistán, na Federación Rusa** e en **Estados Unidos** (importador neto e con regulamentación que xa permite a entrada de produtos de animais de más de 30 meses).

F.- Aspectos relativos a competidores, produtos substitutivos e barreiras de entrada e saída.

AMEAZAS (—)	OPORTUNIDADES (+)
A62. **Estancamento do volume de produción cárnica en España dende o ano 2000 en todos os tipos de carnes,** que supón un mercado de baixo crecemento con perspectivas de incrementar duramente a intensidade competitiva.	O65. **Importante proceso de axuste na industria agroalimentaria en España,** que supuxo a redución considerable do número de empresas e establecementos industriais en España nos últimos anos, favorecendo a eliminación de certo nivel de competencia de baixa calidade e con alta incidencia na imaxe global destas actividades.
A63. **Existencia de certo efecto substitutivo entre carnes de diversas especies (vacún, porcino, avícola…),** incrementando a rivalidade entre empresas, tendo en conta a importante sensibilidade ao prezo por parte dos consumidores finais.	O66. **Percepción dunha baixa calidade de produtos agroalimentarios importados de países do Este de Europa** que favorece o posicionamento no mercado de España dos produtos de Galicia e no mercado da UE en xeral.
A64. **Crecementos positivos no consumo de pescado como produto substitutivo da carne,** coa existencia de numerosas especies comerciais consideradas como as *"carnes do mar"* pola súa textura e sabor (peixe espada e grandes peixes, túnidos, tabeirón…) debido en parte á consideración do pescado como produto máis saudable que a carne, pola insuficiente información existente con respecto á carne e os seus efectos beneficiosos para a saúde.	O67. **Transparencia nos procesos de produción en España, tanto a nivel primario como industrial,** xerando certo nivel de confianza na industria transformadora por parte dos consumidores, en contraposición con determinados procesos de produción noutros países que están prohibidos en Europa.
A65. **Tendencia á concentración da competencia en grupos alimentarios a nivel mundial, reducíndose o número de empresas e incrementándose o número de produtos,** destacándose deste xeito a relevancia da dimensión para competir en mercados globais.	O68. **Negativa situación da industria cárnica de Portugal,** derivada do seu baixo nivel tecnolóxico, a súa necesidade de financiar ás actividades de explotación gandeira polo seu déficit estrutural de materias primas para a alimentación animal de gando de carne, que supón unha industria incapaz de abastecer ao propio mercado interno portugués en bovinos.
A66. **Incremento dos niveis de competitividade por parte das grandes multinacionais** baseadas na produción e comercialización de produtos alimentarios cun importante nivel das marcas de produto, con especial atención aos modificados xeneticamente, que lles permite garantir o subministro ó longo de todo o ano e cuns niveis de prezos máis baixos debidos á obtención de economías de escala.	O69. **Problemática sanitaria derivada da comercialización en fresco dos produtos da carne, que supón unha barreira relevante á entrada** de produtos frescos e transformados doutras zonas afastadas xeograficamente (Australia, Brasil, Canadá…).
A67. **Tendencia á fusión e compras de empresas en España por parte de competidores de tamaño intermedio, buscando gañar dimensión fronte aos líderes de mercado,** que supón o risco potencial de perda de poder de decisión para ás empresas de Galicia.	O70. **Baixa incidencia da entrada de grandes corporacións alimentarias no mercado de España nas actividades da industria transformadora cárnica,** en parte polas dificultades nesta industria para o desenvolvemento de estratexias de marcas de produto, que reducen o seu grado de atractivo para as corporacións e limita a intensidade destes competidores.
A68. **Incremento da comercialización de produtos da industria transformadora de países con modelos produtivos máis eficientes** (Australia, Brasil, Rusia, Arxentina, China, etc.) que no longo prazo competirán con custes máis baixos.	O71. **Existencia de importantes barreiras culturais de entrada ao mercado galego de competidores de fóra**, derivado da alta valoración de produtos autóctonos por parte do consumidor.
A69. **Relación directa dos produtores coa gran distribución alimentaria,** que supón un relevante risco para a industria transformadora, xa que desenvolven moitos dos procesos de transformación internamente no caso dos produtos menos elaborados (canais, despezamento, carnicería…).	O72. **Existencia de barreiras normativas á entrada de produtos de fóra da UE,** pola esixencia do cumprimento da normativa sobre seguridade alimentaria nos produtos cárnicos (*"paquete de hixiene"*), limitando a entrada de produtos que non o cumpran, fundamentalmente de mercados emerxentes baixo a influencia do dólar (maior risco de entrada) que teñan unha baixa garantía sanitaria.
A70. **Existencia de importantes zonas competidoras en España** (Cataluña fundamentalmente), cunha importante capacidade de internacionalización e de chegada ao mercado da UE polo nivel da súa industria transformadora e a súa localización xeográfica.	
A71. **Existencia de certo nivel de barreiras normativas no mercado de España,** que dificultan ás empresas de Galicia competir no mercado de España, derivado da variedade da normativa autonómica específica segundo as diferentes comunidades autónomas (etiquetaxe, idioma…).	

5.2.2.- Fortalezas e Debilidades das empresas de transformación da carne.

A.- Aspectos relativos á estrutura das actividades, dimensión e cultura empresarial.

DEBILIDADES (—)	FORTALEZAS (+)
D1. **Excesiva atomización empresarial nas actividades transformadoras en Galicia cun importante número de empresas pequenas de baixa facturación,** en moitos casos cun marcado carácter familiar, que limita a súa capacidade competitiva nos mercados globais.	F1. **Positiva incidencia da flexibilidade da industria cárnica galega na súa adaptación aos cambios no contorno,** con estruturas organizativas planas que favorecen a axilidade e capacidade de resposta, fundamentalmente aos requirimentos da distribución.
D2. **Insuficiente nivel de desenvolvemento de fases avanzadas de transformación de produtos elaborados, cun importante número de empresas que desenvolven varias actividades transformadoras,** percibíndose como competidores entre eles, o que dificulta a competitividade do conxunto da cadea e o desenvolvemento de altos niveis de produtividade (eficiencia nos procesos).	F2. **Existencia de experiencia e tradición nas actividades de transformación da carne en Galicia,** que supón unha relevante fonte de coñecemento para o desenvolvemento de melloras e innovación no conxunto de actividades.
D3. **Existencia dunha sobrecapacidade instalada na actividade de sacrificio dos matadoiros galegos,** que supón un desequilibrio relevante na cadea, restando rendibilidade ao conxunto de actividades de transformación da carne en Galicia.	F3. **Importante capacidade instalada na industria transformadora de carne en Galicia, con potencial para crecer cara adiante en base a maiores transformacións dos produtos,** favorecendo unha maior xeración de valor en Galicia.
D4. **Baixo nivel de transformación da industria cárnica en Galicia**, especialmente de **produtos precociñados, preparados cárnicos e comidas preparadas,** que implica un limitado valor engadido nestas actividades en Galicia.	F4. **Elevada porcentaxe de empresas da industria de transformación cárnica de porcino dedicadas á elaboración de embutidos crus - curados e salgaduras cárnicas** que implican unha certa orientación da industria en Galicia cara a estas actividades, con mercados internacionais en crecemento.
D5. **Baixo número de empresas de transformación integradas cara atrás que realicen actividades de produción gandeira,** o que limita a xeración de sinerxías entre as actividades produtoras e transformadoras no desenvolvemento de melloras comúns (novos produtos, novos procesos…).	F5. **Importante grado de integración cara atrás na industria avícola e, parcialmente, no porcino,** que supoñen positivas experiencias con potencialidade para a súa aplicación e adaptación a outro tipo de carnes (vacún, ovino/caprino, equino…).
D6. **Excesiva dispersión na localización xeográfica das pequenas empresas por toda Galicia,** o que dificulta en conxunto a xestión loxística e a posibilidade de compartir custes e infraestruturas produtivas (matadoiros, sistemas de xestión ambiental…).	F6. **Existencia de certo grado de integración entre a industria cárnica e os subministros complementarios de pensos,** que facilitan a coordinación e eficiencia nos procesos de alimentación animal en base ás demandas da industria, así como o aseguramento da trazabilidade alimentaria en todo o proceso.
D7. **Insuficiente cultura de empresa, visión estratéxica e de longo prazo na maioría das empresas da industria cárnica en Galicia,** cunha visión de curto prazo que limita o emprendemento e a innovación de procesos transformadores de maior valor engadido.	F7. **Proximidade na localización dos matadoiros ás explotación gandeiras en Galicia,** que supón un custe asequible no transporte de animais vivos, e un importante instrumento de dinamización e emprego no rural.
D8. **Baixa cultura de cooperación na industria transformadora en Galicia,** tanto entre as actividades transformadoras como cos eslabóns produtivos, que limita a súa capacidade competitiva nos mercados globais debido á súa dimensión.	F8. **Presenza dun núcleo significativo de empresas de dimensión relevante na industria cárnica en Galicia,** con estrutura integrada e importante capacidade económica que poden promover a modernización e impulsar a competitividade global da industria transformadora galega.
D9. **Falta de asociacións empresariais que aglutinen ao conxunto de todas as tipoloxías de carne e actividades transformadoras en Galicia,** sen que se contemplen tampouco ás actividades produtoras, que dificulta o deseño de actuacións de mellora conxuntas.	F9. **Localización xeográfica da maior parte da industria transformadora en Galicia próxima aos grandes núcleos urbanos,** que supón unha relevante capacidade de acceso e proximidade aos mercados de consumo principais en Galicia.

B.- Aspectos relativos a sistemas de dirección e estratexias.

DEBILIDADES (—)	FORTALEZAS (+)
D10. **Orientación cara a estratexias adaptativas e de baixa anticipación ante os retos de futuro por parte da maioría das empresas das actividades transformadoras,** derivado da insuficiente capacitación dos cadros en aspectos de planificación estratéxica.	F10. **Importante orientación das empresas de transformación a competir en diferenciación como orientación estratéxica actual**, especialmente en calidade e en atención ao cliente, que supón unha favorable orientación á satisfacción das demandas da canle de distribución e do consumidor final.
D11. **Baixa orientación das empresas de transformación por crecer en mercados internacionais tanto actuais como novos**, derivado dos seus insuficiente recursos (dimensión) e de certa insuficiencia na transformación de produtos máis elaborados.	F11. **Importante desenvolvemento de estratexias de penetración e desenvolvemento de mercados das empresas de transformación,** tratando de incrementar o volume de negocio fundamentalmente no mercado galego, onde se atopan favorablemente posicionados, supoñendo estratexias de baixo risco económico, se ben a longo prazo pode supoñer unha debilidade para crecer e competir en base á innovación.
D12. **Insuficiente desenvolvemento de estratexias de cooperación (con provedores, con clientes, con competidores),** que limita a capacidade da industria transformadora para dimensionarse e competir no mercado do resto de España e nos internacionais.	F12. **Certa presenza de niveis de planificación e control nas empresas máis dinámicas da actividade transformadora,** especialmente na produción e na loxística-compras, cuxas experiencias poden servir de referencia para a súa transferencia ao conxunto de empresas de menor dimensión.
D13. **Baixa consideración por parte das pequenas empresas de transformación da necesidade de desenvolver unha estratexia de marca de produto propia**, fundamentalmente polos elevados volumes de investimento necesarios para a súa comunicación e promoción e polo baixo nivel de transformación nas actividades (venda de canais e medios canais).	F13. **Importante presenza nas empresas de sistemas de xestión e prevención de riscos laborais , seguridade e hixiene no traballo,** derivado dos esforzos desenvolvidos para asegurar o control e a seguridade alimentaria, aspectos positivamente demandados pola sociedade en xeral.
D14. **Insuficiente implantación de sistemas de mellora continua nas empresas de transformación** que dificulta o desenvolvemento dunha sistemática de innovación en todos os ámbitos da empresa (aprovisionamento, produción, comercialización…).	F14. **Existencia dalgunhas iniciativas para o desenvolvemento de acordos de cooperación, a través de asociacións e cooperativas,** favorecendo a complementariedade e especialización en actividades transformadoras para mellorar a eficiencia e a produtividade empresarial.
D15. **Insuficiente sensibilización sobre a importancia de contar con sistemas de xestión medioambiental por parte das empresas,** plasmado nunha reducida implantación e nun limitado interese polo desenvolvemento de subprodutos e procesos para a mellora no tratamento de residuos.	F15. **Importante tendencia ao incremento no número de empresas que teñen implantado e certificado un sistema de xestión de calidade,** favorecendo a imaxe de calidade dos produtos cárnicos da industria transformadora de Galicia e facilitando o potencial crecemento en mercados máis amplos (resto de España, mercados internacionais…).
D16. **Insuficiente orientación cara ao desenvolvemento de estratexias de I+D+i** que permitan o desenvolvemento de novos produtos de maior valor engadido ou modernizar os procesos para mellorar a eficiencia interna da industria transformadora.	F16. **Existencia de positivas experiencias no desenvolvemento de estratexias de marca de produtos elaborados por parte de empresas de referencia,** que supoñen un estímulo positivo para a súa extensión ao conxunto de empresas das actividades transformadoras en Galicia, baixo un enfoque de maior valor engadido a través da maior transformación dos produtos ofertados.
D17. **Baixo grado de implantación de sistemas de información avanzados nas empresas (vixilancia estratéxica, información de mercados, vixilancia tecnolóxica…),** que limita a toma de decisións estratéxicas nas empresas da industria transformadora da carne en Galicia.	F17. **Consideración de que as empresas transformadoras de Galicia teñen vantaxes competitivas na calidade de produto, de materias primas e nos sistemas de seguridade e trazabilidade,** aspectos que coinciden cos tres factores de éxito para a competitividade das empresas nestas actividades.

C.- Aspectos relativos a produtos.

DEBILIDADES (—)	FORTALEZAS (+)
D18. **Excesiva orientación da industria transformadora cárnica cara á carne fresca en canal e despezamento, especialmente en vacún**, que dificulta a clara identificación dos produtos das empresas nas canles de distribución e a fidelización do consumidor final e favorece a competencia en prezos na industria cárnica.	F18. **Existencia de produtos da industria cárnica de Galicia con gran aceptación no mercado galego e do resto España** (tenreira, lacón, aves, porco…) cunha relevante aceptación da imaxe de calidade e diferenciación dos produtos galegos en xeral que permite a fidelización de clientes.
D19. **Reducido peso de produtos precociñados, preparados cárnicos e comidas preparadas** que implica, en xeral, un baixo nivel de transformación da actividade en Galicia en todas as tipoloxías de carne excepto a de porco, e un limitado valor engadido dos produtos cárnicos no conxunto das actividades transformadoras.	F19. **Recoñecido prestixio de produtos cárnicos galegos** a través dalgunhas Indicacións Xeográficas Protexidas como *Ternera Gallega,* con elevado grado de atractivo no mercado do resto de España.
D20. **Negativa percepción por parte das empresas do grado de atractivo que poden ter para o mercado produtos de maior elaboración (elaborados por calor, pratos preparados…),** que tendo en conta as tendencias nos mercados, supoñen unha baixa consideración dos gustos dos consumidores no desenvolvemento de novos produtos.	F20. **Alta calidade dos produtos cárnicos galegos** que responde a un factor determinante na compra do consumidor final (xunto co prezo) e que posibilita a comercialización en novos mercados, influenciado tamén pola calidade das materias primas da carne galega en contraposición coa menor calidade xenética doutros mercados xeográficos.
D21. **Insuficiente homoxeneización e estandarización da oferta de produtos embutidos crus e curados,** derivado da excesiva variedade de procesos de elaboración que dificulta o desenvolvemento dunha imaxe positiva nos mercados e a fidelización de clientes.	F21. **Existencia dun importante potencial dos produtos da industria transformadora galega para o desenvolvemento de produtos máis elaborados**, derivado do desenvolvemento das perspectivas de comercialización dos produtos porción cliente adaptados aos gustos e tendencias dos consumidores.
D22. **Elevado peso de produtos con ciclos de vida que se encontran na fase de madurez nas carteiras das empresas,** limitando o potencial de crecemento da industria cárnica galega.	F22. **Importante consideración por parte das empresas de que os seus produtos actuais teñen un importante atractivo para o mercado,** (carnes frescas, elaborados cárnicos frescos, embutidos, salgaduras…), que supón un positivo posicionamento actual no mercado.
D23. **Baixo desenvolvemento de actuacións de difusión e comunicación do produto cárnico galego nos mercados potenciais de fóra de Galicia,** tanto noutras comunidades autónomas como a nivel internacional, que dificulta unha maior extensión da imaxe de calidade asociada aos produtos galegos neses mercados e limita a posibilidade de desenvolver estratexias de marca de produtos ás industrias transformadoras.	F23. **Importante esforzo no desenvolvemento de produtos ecolóxicos** derivado da necesidade de adaptar os produtos ás novas pautas de consumo cada vez máis preocupadas pola estética e saúde.
D24. **Dificultades para desenvolver marcas propias nas empresas de transformación cárnicas galegas, debido fundamentalmente á baixa predisposición do consumidor final a pagar un maior prezo** polo produto (sensibilidade á baixada de prezos). No caso dos produtos de vacún-porcino tamén está influído polas dificultades impostas polo punto de venda final (supermercado, gran superficie, …). No caso dos produtos avícolas, pola similitude do produto ofertado polas diversas empresas.	F24. **Existencia de certa porcentaxe de subprodutos da industria transformadora que se destina ao mercado de venda**, especialmente nos callos, e que supón un ingreso engadido para as empresas, que pode supoñer unha experiencia relevante para a súa extensión a outros subprodutos.

DEBILIDADES (—)	FORTALEZAS (+)
D25. **Incremento do risco de introdución en produtos cárnicos transformados de marcas brancas da distribución** nalgún segmento do mercado con políticas de prezos agresivas que dificultan a xeración de marcas propias.	F25. **Percepción dunha mellor situación dos produtos cárnicos galegos respecto aos produtos de Portugal,** que facilita o incremento de vendas neste mercado, especialmente dos produtos de maior elaboración (cuarta e quinta gama).
D26. **Percepción dunha peor situación dos produtos da industria transformadora da carne de Galicia con respecto a outras zonas competidoras do resto de España,** (Cataluña, Comunidade Valenciana, Murcia e Baleares…), que dificulta o crecemento nestes mercados, especialmente de produtos frescos-graneis, tendo en conta a súa orientación a desenvolver este tipo de produtos que resulta moi difícil introducir dende Galicia no resto de España.	F26. **Existencia de liñas de investigación para o desenvolvemento de innovacións de produto que permiten un maior aproveitamento de subprodutos e residuos na industria de Galicia,** a través da I+D aplicada a determinados compoñentes (sangue…) que favorecerán un maior aproveitamento deste tipo de materiais na elaboración de produtos cárnicos.
D27. **Baixa consideración por parte das empresas da amplitude de gama de produto e da dispoñibilidade dalgunha certificación de calidade como factores de éxito,** que pode estar a supoñer unha limitación no desenvolvemento de estratexias de xestión de produtos.	F27. **Percepción dun bo posicionamento dos produtos da industria transformadora galega con respecto a outras zonas xeográficas como Portugal ou Andalucía,** competidores moi próximos e semellantes en factores competitivos, que favorece o crecemento da industria galega.
D28. **Dificultades na reincorporación doutros produtos de orixe animal aos procesos produtivos das empresas de transformación**, como cortizas, coiros, sebos, graxas…, que son considerados polas empresas máis como un custe derivado da necesidade de tratamento e recollida que como un ingreso potencial, resaltando a necesidade de desenvolver proxectos de I+D+i para a súa valorización.	

D.- Aspectos relativos a mercados de compra e mercados de venda.

DEBILIDADES (—)		FORTALEZAS (+)
D29. **Certas dificultades para a previsión e planificación dos procesos de aprovisionamento regular ao longo de todo o ano**, derivado do elevado compoñente estacional da recría dos animais en Galicia.		F28. **Importante peso do mercado local nas compras de subministros básicos,** que facilita a contención nos custes de aprovisionamento, e o control da calidade da materia prima.
D30. **Insuficiente desenvolvemento de acordos con produtores e, especialmente, de contratos a longo prazo,** que supoña unha garantía no subministro coas características de calidade demandas pola industria transformadora.		F29. **Importante tendencia ao incremento das compras de subministros básicos a Portugal e Francia, especialmente por parte das empresas de mediano tamaño de vacún-porcino e avícola,** que reducirá a dependencia do mercado de abastecemento galego, facilitando o aproveitamento da capacidade instalada na transformación e o incremento da súa competitividade.
D31. **Dificultades de aprovisionamento de materia prima porcina de orixe galega para o desenvolvemento de produtos transformados** derivado das escasas explotacións gandeiras dedicadas á produción extensiva.		F30. **Alto nivel de satisfacción das empresas transformadoras galegas cos seus provedores de carne e doutros subministros complementarios** especialmente en seguridade alimentaria, trazabilidade e garantía sanitaria así como na calidade tanto da carne (relacionado co manexo do animal, alimentación, …) como do canal (relacionado con rendemento da peza, xenética, …).
D32. **Insuficiente nivel de satisfacción da industria cárnica de Galicia cos prezos do subministro básico,** relacionado coas dificultades de repercutir na canle de venda e no consumidor final as subidas dos custes relacionados (alimentación animal, combustibles…).		F31. **Favorables perspectivas da industria transformadora galega fronte a competidores doutras zonas xeográficas para acceder a novos mercados**, como Portugal, con potencial de crecemento por razóns de proximidade e afinidade sociocultural.
D33. **Visión do mercado de venda excesivamente localista por parte das empresas de transformación galegas,** centrando as vendas fundamentalmente no mercado local/ comarcal/provincial e no mercado do resto de Galicia con perspectivas futuras de continuar así, o que limita considerablemente as oportunidades de crecemento noutras zonas xeográficas.		F32. **Importante peso das tendas tradicionais galegas** (carnicerías, mercados de abastos e mercadillos) **como canais de distribución dos produtos cárnicos,** sendo ademais considerados cun alto grado de atractivo futuro, que supón un favorable posicionamento competitivo e facilita o desenvolvemento das estratexias de penetración (produtos actuais/mercados actuais), xa que é a canle de venda preferente nos consumidores do segmento de maior idade en Galicia.
D34. **Insuficiente orientación das empresas transformadoras galegas para o crecemento en mercados de fóra de Galicia**, que supón un insuficiente aproveitamento de novos mercados con potencialidade para a venda de produtos máis elaborados.		F33. **Incremento do nivel de vendas da industria transformadora galega no canal de HORECA** derivado do crecente desenvolvemento de salas de despece e distribuidoras maioristas que substitúen as pezas en canal por produtos despezados e envasados de maior valor engadido.
D35. **Escasa utilización e desenvolvemento de novos canais de distribución por parte das empresas** como internet ou comercio electrónico para a comercialización de produtos transformados da carne, (*delicatessen,* produtos ecolóxicos…).		
D36. **Percepción por parte das empresas transformadoras de que o prezo é considerado como factor determinante de compra pola gran distribución alimentaria e pola maior parte das canles de venda,** que pode supoñer un descoñecemento relevante por parte das empresas transformadoras das motivacións de compra (a distribución demanda produtos diferenciados cunha boa relación calidade/prezo) e incidir na competencia en prezos entre as propias empresas destas actividades.		
D37. **Percepción por parte das empresas transformadoras de que a imaxe de marca só ten relevancia nas tendas *gourmet* e *delicatessen* e na venda por internet,** que supón unha limitación para o seu desenvolvemento noutras canles relevantes que demandan produtos de alto valor engadido e diferenciados (gran distribución alimentaria).		

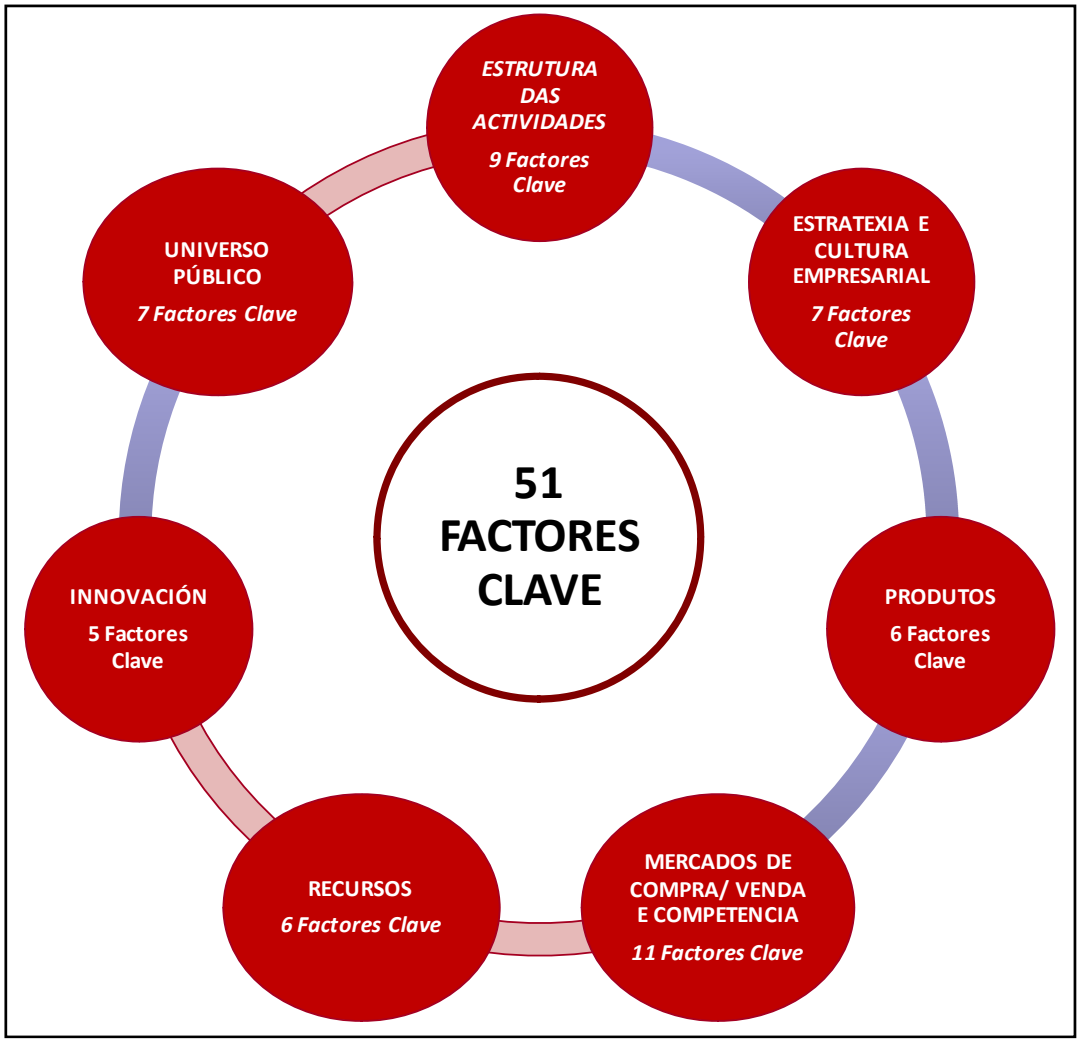
E.- Aspectos relativos a recursos humanos, técnicos e económico - financeiros.

DEBILIDADES (—)	FORTALEZAS (+)
D38. **Consideración de que o capital humano é un dos factores de éxito nos que peor se atopan as empresas de Galicia,** que condiciona un maior desenvolvemento destas actividades e a súa mellora competitiva.	F34. **Elevada presenza de persoal propio e con condicións fixas de emprego** nas empresas de transformación da carne en Galicia, que indica unha certa estabilidade laboral, supoñendo un elemento de implicación do persoal no proxecto de empresa e de aproveitamento do capital organizativo.
D39. **Existencia dalgunhas dificultades para a contratación de persoal nas empresas de transformación en Galicia,** especialmente na contratación de persoal operativo e cadros intermedios de compras / produción e de marketing/ comercialización, debido fundamentalmente á falta de oferta formativa especializada neste campo.	F35. **Percepción por parte das empresas de que existe unha boa capacidade do capital humano das empresas de transformación da carne en Galicia para o desempeño das súas funcións,** especialmente na área de xerencia.
D40. **Baixos niveis de implantación de sistemas de retribución variable en función dos resultados** nas empresas transformadoras, que repercute na motivación e implicación do persoal e incide negativamente na produtividade.	F36. **Esforzo desenvolvido na actualización tecnolóxica das instalacións e equipamentos** da industria transformadora en Galicia, se ben existe unha necesidade de continuar nesa dinámica especialmente no desenvolvemento de produtos de cuarta e quinta gama.
D41. **Escaso volume de empresas de transformación de Galicia que actualicen de forma habitual e continua a formación do seu persoal** e que permita alcanzar un maior nivel de competencias profesionais para facer fronte ó incremento da intensidade competitiva.	F37. **Certo nivel de tecnificación dos procesos produtivos** das empresas de transformación, se ben segue existindo nalgunhas empresas procesos de produción con contido artesanal que pode frear a modernización e a produtividade nas actividades transformadoras en Galicia.
D42. **Dificultades para o recrutamento e retención de persoal no ámbito operativo,** con especiais problemas para encontrar persoal especializado no corte, despece e fileteado, que limita o asesoramento ós consumidores e reduce as posibilidades de adoptar estratexias augas abaixo (maior elaboración de produtos).	F38. **Certo grado de actualización das tecnoloxías de instrumentos de xestión** nas empresas de transformación, especialmente en tecnoloxías de sistemas de contabilidade, facturación, nóminas e seguridade social, que melloran a súa xestión, así como un importante grado de desenvolvemento nas tecnoloxías de sistemas de control e xestión de inventarios.
D43. **Permanencia de actividades de sacrificio e despezamento de animais con baixa tecnificación e certo carácter tradicional en pequenas empresas de sacrificio,** que limita a eficiencia nos procesos produtivos do conxunto de actividades transformadoras e supón un elemento que distorsiona a imaxe de calidade dos produtos nos mercados galegos (venda directa a través de carnicerías con baixas garantías).	F39. **Existencia dunha certa satisfacción cos resultados empresariais,** especialmente cos relacionados coa calidade dos produtos, os prazos de entrega e a atención ao cliente, con favorables perspectivas de melloras nos próximos anos, que favorecen a competitividade destas actividades nos mercados.
D44. **Limitado grado de actualización das tecnoloxías nas empresas de transformación**, especialmente nas tecnoloxías de elaboración de produtos de maior valor engadido (cuarta e quinta gama), que dificulta o seu desenvolvemento.	F40. **Expectativa de mellora nos resultados económico-financeiros (custes, facturación, beneficio, rendibilidade) entre as empresas máis dinámicas destas actividades,** que favorecen a conformación dunhas actividades transformadoras modernas e competitivas en Galicia.
D45. **Insuficiente nivel de implantación de tecnoloxías e sistemas de información (TIC´s) en xeral,** aínda que se ben producindo nos últimos anos un grado de incorporación importante de novas tecnoloxías e procesos informatizados nas empresas.	

DEBILIDADES (—)		FORTALEZAS (+)
D46. **Insuficiente crecemento do volume de inversión destinada a actividades de I+D+i** e desenvolvemento de novos produtos cun maior valor engadido e adaptados á demanda dos consumidores. D47. **Relevante necesidade de dedicación de recursos para desenvolver a innovación nas empresas transformadoras en Galicia,** fundamentalmente en melloras na formación do capital humano, nos sistemas de trazabilidade/ seguridade alimentaria e no procesado de produtos da carne, que dada a baixa cultura de innovación nas empresas, supón unha peor posición competitiva con respecto á industria doutras zonas máis dinámicas (Cataluña, Comunidade Valenciana…). D48. **Escasa utilización e desenvolvemento de instrumentos financeiros específicos que permitan acometer procesos de modernización** das instalación e equipamentos, tales como capital-risco, avais e garantías recíprocas. D49. **Baixo grado de satisfacción cos resultados de innovación nas empresas da industria da carne de Galicia,** que desmotiva un maior desenvolvemento deste tipo de actuacións, e condiciona a súa mellora con respecto a competidores doutras zonas que invisten en maior medida en innovación (en estratexia, en comercialización, en produtos, en tecnoloxías…), e tamén con respecto a aqueles con menor nivel de innovacións e que contan con custes máis baixos. D50. **Reducida marxe comercial das empresas de transformación de Galicia** derivado das condicións impostas polos grandes grupos de distribución e polas dificultades das empresas de desenvolver produtos de alto valor engadido que admitan unha maior repercusión en marxes, tendo en conta o desenvolvemento de estratexias de diferenciación por parte das empresas. D51. **Menor marxe bruta nas actividades da industria cárnica de Galicia con respecto ás principais zonas competidoras de España (Cataluña, Castela-León, Andalucía),** que pon de manifesto a importancia do tamaño empresarial para a obtención de economías de escala e a viabilidade empresarial, evidenciando en Galicia unha problemática de comercialización (estratexias de marketing, marca de produto…).		F41. **Expectativa de mellora dos resultados que fan referencia á imaxe da empresa e á innovación,** que supoñen puntos de referencia moi relevantes para o seu desenvolvemento futuro. F42. **Existencia de mellores ratios económicos na industria de Galicia con respecto ás principais zonas competidoras de España (Cataluña, Castela-León, Andalucía),** que supoñen unha maior capacidade de facturación por cada persoa ocupada, menores gastos de persoal por cada unidade facturada e menor consumo de materia prima por cada unidade facturada, que favorece a rendibilidade xeral destas empresas cunha estrutura de custes unitarios equilibrada (positivo efecto do nivel tecnolóxico).

5.3.- Identificación de Factores Clave do Diagnóstico.

Figura 5.3.1
Ámbitos temáticos dos Factores Clave



Fonte: elaboración propia

Táboa 5.3.1.
Relación dos Factores Clave derivados do Diagnóstico Estratéxico

51 FACTORES CLAVE

TEMÁTICA	CÓD	FACTOR CLAVE
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE1	**Importancia estratéxica da cadea de actividades da carne** (produción, transformación comercialización) para o crecemento económico e social sostible de Galicia baseado nos recursos endóxenos, especialmente pola súa particular incidencia no desenvolvemento rural.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE2	**Limitado nivel de integración produción-transformación en vacún e, en menor medida, en porcino,** que reduce a garantía de subministro de carne (cantidade, continuidade e calidade) e o control dos custes da empresas transformadoras.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE3	**Importante nivel de integración na produción-transformación-comercialización en avícola e cunícola,** con positiva incidencia sobre os resultados empresariais e na garantía do subministro de carne.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE4	**Importante capacidade do conxunto da industria de transformación da carne para un maior procesamento de materia prima (especialmente en vacún e porcino),** cunha necesidade relevante de incrementar o grado de elaboración e transformación dos produtos para gañar competitividade nos mercados globais.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE5	**Sobredimensionamento da 1ª transformación (matadoiros) con relación á 2ª transformación,** cunha gran orientación en número de empresas cara ó porcino e vacún, que limita a eficiencia e rendibilidade do conxunto das actividades.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE6	**Elevado número de empresas de reducido tamaño na transformación da carne en Galicia,** nun marco de crecente intensidade competitiva onde a dimensión é unha variable cada vez máis relevante para competir.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE7	**Certa presenza de grupos empresariais de media ou grande dimensión no conxunto da industria transformadora avícola en Galicia,** coa existencia dalgúns grupos en porcino con tendencia a ampliar a súa actividade transformadora cara produtos de maior valor engadido, que pode servires de referencia para a mellora do conxunto da cadea.
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE8	**Importancia da presenza maioritaria de capital galego na propiedade das empresas transformadoras, cunha limitada representación de empresas de capital foráneo** (agás na actividade avícola), que facilita o control das decisión estratéxicas e a formulación e implantación de políticas públicas de desenvolvemento, (aínda que pode limitar a transferencia de coñecemento e de prácticas empresariais procedentes de áreas máis competitivas).
ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE9	**Insuficiente existencia en Galicia de empresas de subministros complementarios,** que dificulta un maior desenvolvemento de produtos elaborados e o desenvolvemento de innovacións de produto, tendo en conta a demanda dos consumidores de produtos de maior valor engadido.
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC1	**Actitude estratéxica fundamentalmente adaptativa/reactiva fronte aos cambios do contorno** que dificulta afrontar o incremento da intensidade competitiva derivada, entre outros aspectos, da existencia dunhas moderadas barreiras de entrada de novos competidores e dunhas altas barreiras de saída da actividade.
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC2	**Insuficiente nivel de planificación, cadros de mando e sistemas de control nas empresas**, (especialmente en I+D+i, recursos humanos e na área comercial e marketing) que incide negativamente na eficiencia interna e na competitividade das empresas e do conxunto das actividades en Galicia.
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC3	**Baixo nivel de desenvolvemento de sistemas de información estratéxicos para as actividades de produción, transformación e comercialización de produtos da carne en Galicia,** que dificulta a toma de decisións estratéxicas nun contorno de alta intensidade da competencia (moitos competidores de diversas áreas xeográficas con diferentes orientacións estratéxicas).
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC4	**Tendencia ao desenvolvemento de estratexias de diferenciación e de segmentación (en menor medida) por parte das empresas transformadoras en Galicia**, baseadas especialmente na calidade, atención ao cliente e tempo de resposta, nun contexto de prezos contidos que dificulta a obtención de maiores niveis de marxes de explotación.
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC5	**Existencia dun alto nivel de cultura de calidade nas empresas transformadoras, de acordo coas tendencias dos consumidores,** que supón un potencial para elevar sistematicamente a competitividade das actividades de transformación da carne en Galicia.
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC6	**Insuficiente nivel de cooperación entre as empresas de transformación nun contexto de pequenas empresas**, que dificulta o seu desenvolvemento competitivo e as posibilidades da constitución dun clúster/asociación que englobe a todas as tipoloxías de carne e actividades.
ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC7	**Limitada cultura medio ambiental nunhas actividades xeradoras dun importante volume de residuos e de subprodutos moi pouco valorizados**, no marco dun importante desenvolvemento normativo de protección ambiental e de incremento da sensibilización social cara a estes aspectos, con posibles efectos negativos sobre a súa imaxe.
PRODUTOS	FCP1	**Importante nivel de calidade, garantía sanitaria e trazabilidade nos produtos de carne de Galicia, con prestixio nos mercados** que constitúen un dos principais atributos de diferenciación e na decisión de compra dos diferentes canais de venda e do consumidor final.
PRODUTOS	FCP2	**Existencia de Indicacións Xeográficas Protexidas (IXP), selos de calidade e Denominacións de Orixe Protexidas (DOP) na produción e transformación da carne de Galicia en vacún e porcino,** con experiencias positivas (*Ternera Gallega*) que poden ser trasladadas na consolidación doutras menos desenvolvidas (*Lacón Gallego*) ou en proceso de creación (Botelo e Androlla de Galicia…), nos que existe unha relevante necesidade de tipificación dos produtos finais.
PRODUTOS	FCP3	**Insuficiente existencia de IXP e DOP na produción e transformación da carne avícola, cunícola, equino e ovino/caprino en Galicia, así como a aplicación de selos de calidade de produción ecolóxica á carne transformada,** que limitan un maior desenvolvemento deste tipo de carnes en Galicia e o potencial crecemento en mercados de fóra de Galicia.
PRODUTOS	FCP4	**Limitado nivel de transformación dos produtos por parte da industria transformadora en Galicia (excepto no caso de embutidos crus e curados e salgaduras de porcino)** cun peso relevante de venda de carnes frescas, e escaso desenvolvemento de produtos elaborados (especialmente precociñados, preparados cárnicos e comidas preparadas), que respondan os cambios sociais e as novas tendencias e necesidades dos consumidores.
PRODUTOS	FCP5	**Insuficiente desenvolvemento de estratexias de desenvolvemento de produtos por parte das empresas de transformación, estando moi orientada a estratexias de crecemento baseadas nos produtos actuais**, que tendo en conta a orientación a produtos de baixa transformación limita a creación de maior valor engadido e riqueza nestas actividades en Galicia.
PRODUTOS	FCP6	**Insuficiente sensibilidade por parte das empresas da necesidade de desenvolvemento de marcas propias**, con existencia de barreiras derivadas do baixo nivel de transformación dos produtos actuais (frescos granel), dos importantes investimentos en comunicación, a dificultade de aceptación dun maior prezo por parte do consumidor e o desenvolvemento de marcas de distribución.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM1	**Elevada capacidade e tradición na produción de carne en Galicia (principal mercado de compra),** se ben con explotacións moi atomizadas e mercados de compra en moito dos casos de carácter tradicional e pouco transparentes, co risco potencial dunha menor dispoñibilidade de materia prima galega para a industria transformadora.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM2	**Negativa incidencia dos custes de alimentación animal e de custes enerxéticos nun marco de redución progresiva de axudas directas ao gandeiro,** que inciden negativamente na viabilidade das explotacións e na garantía de subministro (cantidade e continuidade) para a industria transformadora.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM3	**Excesivo peso do mercado galego nas vendas actuais das empresas transformadoras e nas estratexias de futuro**, nun contexto de menor poder adquisitivo do consumidor galego, que pode orixinar unha loita de prezos que afecte á marxe e á rendibilidade das empresas transformadoras.

TEMÁTICA	CÓD	FACTOR CLAVE
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM4	**Insuficiente tendencia ao desenvolvemento de estratexias de crecemento nos mercados de fóra de Galicia,** nunha situación de presenza testemuñal nos mercados do resto de España (agás algo en Levante e zona Centro) e especialmente nos mercados internacionais, e nun contexto de insuficiente desenvolvemento de empresas de loxística e transporte especializados na carne.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM5	**Favorable tradición do consumo de carne considerada como un ben de primeira necesidade e relativa incidencia de produtos substitutivos** (por exemplo o peixe), con certa sensibilidade aos incrementos dos prezos por parte dos consumidores finais, con efectos substitutivos entre as diferentes tipoloxías de carne (avícola por vacún, por exemplo).
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM6	**Tendencia á concentración da gran distribución,** con procesos de fusións e adquisicións que incrementan o seu poder negociador, **e con estratexias de integración cara atrás** (salas de despezamento, envasado…) e de **relación directa cos produtores gandeiros,** que supón un risco relevante para a industria transformadora.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM7	**Tendencia á redución da tenda tradicional (carnicería) como principal canle de venda e incremento da importancia da canle HORECA**, que inciden na necesidade de innovacións comerciais/marketing e de produtos con maiores niveis de transformación, ampliación de gama e mellores presentacións, contemplando as tendencias como produtos listos para levar entre outros.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM8	**Insuficiente orientación das empresas transformadoras de Galicia cara a canles de venda como institucións, internet ou *delicatessen*,** que reduce a súa capacidade de crecemento, especialmente entre determinados segmentos de consumidores (xente moza, fogares de menor tamaño…).
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM9	**Risco de perda de vantaxes competitivas da industria de transformación da carne en Galicia fronte a industria doutras áreas xeográficas mais dinámicas e proactivas** ante o incremento da intensidade competitiva (procesos de concentración da competencia en España) e a apertura dos mercados para competir no resto de España (crecemento das importacións, incremento das exportacións dende Cataluña á UE…).
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM10	**Percepción dunha peor situación dos produtos da industria transformadora da carne de Galicia con respecto ás principais zonas competidoras do resto de España (Cataluña, Castela-León, Comunidade Valenciana…),** que dificulta o crecemento en novos mercados e supón o risco de **entrada de novos competidores no mercado de Galicia,** aínda que existen relevantes barreiras culturais no consumo de produtos cárnicos de fóra de Galicia.
MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM11	**Problemática derivada da insuficiente dispoñibilidade de servizos loxísticos especializados e infraestruturas axeitadas para a industria transformadora da carne,** no que incide o baixo nivel de movemento de mercancías en **contedores,** a insuficiente rede de **carreteiras secundarias** no rural e o insuficiente **servizo de mercancías por ferrocarril,** que limita o crecemento nos mercados de compra e venda, e especialmente a comercialización de produtos de maior transformación.
RECURSOS	FCR1	**Problemática da necesidade dunha maior profesionalización e desenvolvemento organizativo das empresas da actividade en Galicia cunha estrutura maioritaria de pequenas empresas de carácter familiar** con recursos e capacidades limitadas para afrontar axeitadamente os profundos cambios do mercado e a presión da competencia.
RECURSOS	FCR2	**Existencia de dificultades no mercado de traballo para a contratación de directivos/xerentes, de persoal operativo e cadros intermedios especializados na actividade** ante unhas expectativas manifestadas de necesidade de incremento de persoal, especialmente nas áreas de compras/produción e de marketing /comercialización**.**
RECURSOS	FCR3	**Insuficiente nivel de capacitación e de prácticas de desenvolvemento dos recursos humanos** (formación continua, retribución variable e produtividade, entre outros) **das empresas transformadoras nun contorno de permanente cambio e necesidades de actualización tecnolóxica,** que poden a medio prazo ocasionar unha perda de competitividade.
RECURSOS	FCR4	**Especial sensibilidade dos resultados económico-financeiros nun contorno de incrementos dos prezos das materia primas e dos custes salariais**, cunhas relevantes dificultades para incrementar a marxe nos produtos polo seu baixo nivel de elaboración.
RECURSOS	FCR5	**Visión moderadamente positiva por parte dos propios empresarios da actividade da situación dos resultados empresariais globalmente considerados e das expectativas de mellora** nos próximos anos (especialmente no caso dos beneficios, rendibilidade, custes, imaxe e prazos de cobro a clientes) que constitúe un aspecto relevante para o futuro da actividade.
RECURSOS	FCR6	**Importancia crecente da permanente actualización tecnolóxica para manter a medio prazo o nivel competitivo a pesares do esforzo de modernización realizado nos últimos anos**, especialmente nas relativas á transformación de produtos de 4ª e 5ª gama, as conexións automáticas con provedores e as tecnoloxías de marketing (comercio electrónico, páxinas web, catálogo de produtos, entre outros), nun contexto onde a tecnoloxía se percibe como a única oportunidade do contorno xeral.
INNOVACIÓN	FCI1	**Insuficiente cooperación da industria transformadora cos diferentes axentes do Sistema de I+D+i de Galicia (empresas, universidades, centros de investigación e tecnolóxicos),** que dificulta afrontar as necesidades de innovación existentes en estratexia/organización, produto/proceso e comercial/marketing, dada a insuficiente cultura de innovación existente nestas actividades.
INNOVACIÓN	FCI2	**Existencia dun núcleo reducido pero significativo de empresas transformadoras da carne que seguen estratexias de desenvolvemento de produto,** cunha relevante necesidade de apoios de todos os axentes do Sistema de Innovación de Galicia para a extensión da innovación a todas as empresas das actividades transformadoras.
INNOVACIÓN	FCI3	**Importancia estratéxica da existencia do Centro Tecnolóxico da Carne en Galicia, como axente impulsor e dinamizador da innovación e de transferencia de coñecemento para as actividades transformadoras**, que pola pequena dimensión das empresas e a súa escasa cultura innovadora requiren de fortes apoios externos.
INNOVACIÓN	FCI4	**Existencia dunha importante rede de infraestruturas de I+D+i e grupos de investigación sobre a produción e transformación da carne,** así como a aplicación de experiencias doutra industria alimentaria (pesca), con crecente prestixio nacional e internacional, que coa incorporación de novas iniciativas (Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria…) supoñen un importante potencial para o impulso da I+D+i nas actividades de transformación da carne en Galicia.
INNOVACIÓN	FCI5	**Baixo aproveitamento dos numerosos programas de axudas públicas para a I+D+i existentes (europeas, estatais e autonómicas),** que constitúen unha oportunidade para financiar os investimentos necesarios para abordar os cambios requiridos polo mercado, **co risco de perda de posición competitiva fronte a áreas máis dinámicas.**
UNIVERSO PÚBLICO	FCU1	**Problemática da burocracia e custes asociados á implantación e cumprimento da innumerable lexislación relacionada coa actividade** (seguridade alimentaria, calidade, medio ambiente, riscos laborais, entre outras) nunha actividade conformada por pequenas empresas.
UNIVERSO PÚBLICO	FCU2	**Progresiva redución do volume de axudas e subvencións públicas destinadas ás actividades gandeiras (produción, transformación e comercialización)** con incidencia nos resultados económico-financeiros das explotacións e das empresas, afectando negativamente á súa viabilidade a medio e longo prazo.
UNIVERSO PÚBLICO	FCU3	**Insuficiente incidencia das estratexias de comunicación institucionais sobre os efectos positivos sobre a saúde de determinados alimentos cárnicos,** que supón un menor consumo destes produtos por parte de consumidores máis novos que demandan información técnica sobre os produtos (asociación negativa do consumo de carne sobre determinados aspectos da saúde).
UNIVERSO PÚBLICO	FCU4	**Existencia de barreiras normativas no mercado de España pola diversidade de lexislación autonómica e a insuficiente coordinación no seu deseño,** que limita profundamente a posibilidade de crecemento nese mercado por parte de empresas pequenas con limitacións en recursos e capacidades.
UNIVERSO PÚBLICO	FCU5	**Incidencia negativa da normativa da UE sobre a industria cárnica en Galicia,** coas modificacións na PAC e rexionalización da economía, destinándose axudas para o desenvolvemento rural aos novos países da UE, e a restrición de importacións de carne de mercados atractivos para o abastecemento a custe competitivo da industria de Galicia.
UNIVERSO PÚBLICO	FCU6	**Relevante necesidade de mellora nas vías de comunicación no rural de Galicia,** dada a localización de empresas da carne e das explotacións gandeiras de reducido tamaño, que supón maiores custes para o aprovisionamento e a loxística de materias primas e produtos.
UNIVERSO PÚBLICO	FCU7	**Insuficiente adecuación do sistema educativo oficial (universitarios e de formación profesional) ás necesidades dos perfís profesionais demandados polas empresas,** tanto no ámbito da innovación, como na cobertura de determinados postos de traballo (técnicos de produción, marketing alimentarios….).

5.4.- Principais conclusións da Mesa de Expertos sobre Factores Clave.

Na Mesa de traballo 1 "Mesa de Expertos para completar o Diagnóstico e valorar Factores Clave" presentáronse os Factores Clave do Diagnóstico Estratéxico suxerindo para o debate tres agrupacións temáticas a partir dos sete ámbitos nos que se estruturaron os Factores Clave, co obxecto de optimizar as intervencións dos asistentes á sesión de traballo e incorporándose tamén unha síntese de ideas contidas nos Factores Clave (ver Figura 5.4.1).

Figura 5.4.1.
Principais agrupacións temáticas e ideas de aspectos que serviron de guía para o debate

Fonte: elaboración propia

A partir destas agrupacións, os asistentes interviñeron e expuxeron aspectos que na súa opinión consideraban de maior relevancia e incidencia. Nos seguintes apartados recóllense de forma sintética os principais comentarios e conclusións da Mesa de Expertos sobre Factores Clave.

5.4.1.- Estrutura, Estratexia e Cultura Empresarial.

Esta agrupación temática recolle os aspectos relativos á **Estrutura das Actividades Empresariais,** e á **Estratexia e Cultura Empresarial** das empresas de transformación da carne en Galicia. Esta agrupación temática, recolleu o maior número de comentarios, resaltando a importancia de: a **dimensión e tamaño das empresas**, a **estrutura da cadea por tipoloxía de carnes e por tipoloxía de actividades,** aspectos sobre **cooperación e integración** e cuestións sobre a **cultura empresarial e estratexias.**

Os asistentes fixeron especial énfase na importancia do **tamaño e dimensión** como ***"factor relevante para competir,*** *tanto por parte dos produtores como da industria transformadora, na medida en que condiciona o acceso a recursos e capacidades (económicos, innovacións, capital humano…) para facer fronte aos investimentos necesarios para acadar unha cadea de actividades empresariais moderna e competitiva****".*** Debe terse en conta que tanto os produtores como as empresas transformadoras caracterízanse en Galicia pola súa **limitada dimensión para competir no mercado do conxunto de España e no mercado internacional**, xa que *"dificulta significativamente a obtención de produtos de maior elaboración e valor engadido, que sexan competitivos en mercados de fóra de Galicia. Ademais a dimensión é un factor fundamental para acceder ao mercado global, se ben esta atomización industrial en Galicia non é diferente ao que acontece noutras zonas de España".* Polo tanto, segundo os expertos, *"o elevado número de empresas de reducido tamaño actualmente é un* ***factor desequilibrante*** *para a cadea da transformación da carne en Galicia xa que* ***limita a viabilidade e rendibilidade das empresas****",* considerando os expertos que *"existe una* ***percepción xeneralizada nas empresas*** *de que se invisten na modernización da súa actividade, subirían os custes e se volverían pouco competitivas a curto prazo, dificultando a súa supervivencia, cando realmente o investimento a medio e longo prazo é a principal forma de mellora competitiva e de redución dos custes unitarios".*

Aínda que algúns expertos sinalaron tamén que a **dimensión actual da maioría das empresas** *"**favorece en moitos casos a especialización en determinadas actividades e produtos,** que supón un potencial para a súa diferenciación nos mercados, baixo criterios de calidade".* Como exemplo, sinalouse *"a existencia de modelos de produción e transformación noutros países nas actividades de porcino, nos que o feito de que sexan empresas de pequena dimensión favorece a rendibilidade do conxunto produción-transformación (mellor rendemento do canal de carne, menor graxa corporal no sacrificio, menor variabilidade no peso final por animal, menor custe de inspección na granxa…)".*

Ademais, os expertos tamén sinalaron que o **tamaño** *"**non é o único aspecto relevante** para competir nestas actividades, xa que en **Galicia se dispón dunha moi boa materia prima de calidade".*** O importante neste caso *"é que a partir desa calidade da materia prima **non se veñen desenvolvendo suficientes niveis de transformación** nas actividades da industria, xa que atópase nunhas fases moi básicas de transformación (primeira ou segunda gama)".*

Con respecto á **estrutura das actividades por tipoloxía de carnes,** sinalouse a existencia de "*importantes diferenzas en base a este criterio, xa que por exemplo é moi diferente a "ternera gallega" no que se observan unhas actividades moi organizadas con respecto ao resto de vacún (pequenas explotacións, rendibilidade do canal de carne menor…), ou o avícola que son unhas actividades de produción-transformación integradas cun baixo número de empresas e algunhas de certa dimensión, ou o porcino con actividades de produción intensiva e industria integradora".* Tendo en conta a diversidade de actividades e tipoloxía de carnes na estrutura da cadea da carne en Galicia *"resulta **máis complicado desenvolver actuacións comúns,** xa que **a baixa cultura de cooperación** e colaboración entre actividades e entre as propias empresas da mesma actividade dificulta a transferencia de coñecementos e experiencias".*

Por outro lado, tamén se sinalou o **potencial dalgunhas tipoloxías de carne minoritarias en Galicia,** *"como é o caso do **ovino/caprino,** cunha importante demanda no mercado que actualmente as actividades produtoras e transformadoras en Galicia non son capaces de abastecer de forma continuada e con lotes de produción importantes para a gran distribución".* Trátase dunha actividade que actualmente atópase nunha fase de crecemento en Galicia pero *"que non conta con matadoiros especializados nesta comunidade autónoma,*

non existe tampouco un apoio por parte dunha denominación de orixe nin selos de calidade que garantan ante o consumidor o produto final e os produtores non teñen moita capacidade para o aproveitamento dos recursos naturais do monte na alimentación animal".

Por **tipoloxía de actividades,** os expertos sinalaron a existencia de **certas ineficiencias na estrutura da cadea de valor da carne.** *"Vénse observando a existencia dun **número moi elevado de matadoiros, a práctica ausencia de matadoiros especializados** en determinados **tipos de carne minoritaria** en volume en Galicia (ovino/caprino, equino…) ou que contemplen métodos de sacrificio necesarios para as carnes ecolóxicas".* Este excesivo número de matadoiros *"supón unha **competencia entre eles pouco positiva,** e ademais os de menor dimensión teñen certa problemática de cumprimento da normativa sanitaria, sendo pouco competitivos nos servizos ofrecidos".* Como exemplo os expertos apuntaron a *"permanencia de fórmulas como os matadoiros municipais, que son pouco competitivos, debendo en xeral asumir unha empresa a súa xestión".* Por outra banda, *"o relevante número de pequenas empresas transformadoras supón unha **demanda maior que a oferta dispoñible por parte dos produtores** no mercado máis próximo que é Galicia, provocando esta competencia entre as propias empresas a **subida dos prezos da materia prima".*** Os expertos destacaron moi positivamente a *"**importancia estratéxica das actividades da carne en Galicia,** cun relevante potencial de xeración de valor engadido en base aos recursos endóxenos dispoñibles".*

Con respecto ás **actividades produtoras** os expertos recoñeceron que *"evolucionaron a un ritmo distinto e máis forte que a industria transformadora, desenvolvéndose experiencias positivas de **cooperativismo** para tratar de obter unha dimensión viable das explotacións, aproveitando **fondos públicos para a súa modernización e mellora**".* Sen embargo, segundo os expertos, *"a **industria transformadora** non foi quen de mellorar ao mesmo ritmo, derivado en parte pola **falta de dimensión das empresas** transformadoras e a **insuficiente cultura de cooperación entre elas**"*. Neste sentido, *"**non se observa** que se desenvolveran uns **relevantes niveis de asociacionismo nin** que exista unha **especial sensibilidade para a creación dun clúster** de actividades empresariais que facilitaría a integración da cadea en Galicia e o xurdimento de actuacións en cooperación para a mellora competitiva da industria".* Ademais, para a **distribución** *"é importante que haxa unhas **actividades produtoras e transformadoras fortes, que aseguren un subministro** de*

cantidades importantes de forma continua durante todo o ano e cuns altos niveis de calidade". Actualmente, os expertos sinalaron que *"as* ***actividades produtoras desenvolveron en maior medida actuacións de integración cara adiante que*** *o grado de desenvolvemento de actuacións de* ***integración cara atrás por parte da industria transformadora".***

Incidindo neste aspecto da **cooperación e de integración,** os expertos profundaron na existencia dunha *"**cultura individualista das empresas da industria transformadora,** na que xa se intentou a fusión entre varias empresas para acadar un tamaño máis viable pero que os personalismos dificultaron a súa concreción*". Os asistentes destacaron tamén o papel da administración pública, considerando que ***"a administración non incentivou suficientemente o asociacionismo empresarial*** *ou o desenvolvemento de fórmulas como as Agrupacións de Interese Económico (AIE´s) nas actividades da carne, aínda que no eido da innovación estase a desenvolver a Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria*". É especialmente relevante o ***"insuficiente nivel de integración entre a industria produtora e transformadora,*** *sobre todo en vacún e porcino, que reduce a garantía de subministro, dificulta o control do proceso produtivo por parte da industria transformadora (custes, calidade, trazabilidade…) e limita a posibilidade de realizar investimentos de certa entidade para poder logo rendibilizalos"*. Neste sentido, os expertos apuntaron que *"a integración produción-transformación é unha decisión de estratexia empresarial que moitos empresarios non teñen moi clara porque* ***non existe información cualitativa e cuantitativa que permita tomar decisións ao respecto.*** *Aínda que hai experiencias moi positivas, debe terse en conta que é posible ter éxito tamén non desenvolvendo este tipo de estratexias de integración vertical por parte das empresas".* Obsérvase tamén que dende a industria transformadora *"apóiase ás actividades produtoras, xa que calquera incidencia na parte produtiva acaba afectando tamén á parte transformadora desta cadea en Galicia".*

Con respecto á **cultura empresarial,** os expertos consideraron *"a existencia dunha* ***insuficiente visión estratéxica*** *nas empresas, cunha* ***clara actitude reactiva e non proactiva*** *fronte ós cambios do contorno, que dificulta afrontar o incremento da intensidade competitiva,*". Segundo os expertos, obsérvase tamén, unha *"**baixa iniciativa empresarial** con certa resistencia ao **cambio,** que provoca que non se desenvolvan actuacións que requiran modificacións relevantes, tales como por exemplo a fusión ou a integración vertical*

de actividades das empresas, o cal mantén unha situación de minifundismo empresarial". Neste sentido e con respecto aos **cambios no sistema de propiedade** das empresas, a curto prazo os expertos **non aprecian que *"se observe unha especial problemática derivada da sucesión familiar,*** *aínda que a medio e longo prazo pode supoñer unha certa problemática que axustará a dimensión da actividade transformadora (redución no número de empresas, peches, adquisicións, fusións…)".* Por outra banda, tamén xurdiron comentarios en torno á presenza maioritaria de **capital galego na propiedade das empresas**, destacándose que *"a apertura a investimentos de fóra de Galicia na propiedade das empresas agora mesmo non é un factor excesivamente relevante para o futuro, debido ao interese prioritario de que o valor engadido quede en Galicia".*

5.4.2.- Produtos, Mercados de compra/venda e Competencia.

Nesta agrupación temática recóllense os comentarios xurdidos na sesión sobre os seguintes aspectos: cuestións relativas aos **produtos** das empresas de Galicia, o **valor engadido e o nivel de transformación,** aspectos sobre **comunicación e promoción, selos de calidade,** desenvolvemento de **estratexias de marca** de produtos, aspectos sobre os **mercados de compra e de venda,** cuestións sobre os **canais de distribución** e os **consumidores finais.**

Polo que respecta ao **produto**, os asistentes destacaron a *"**excepcional materia prima coa que se conta en Galicia,*** *constituíndo un **atributo de diferenciación** percibido positivamente polo consumidor, especialmente polo consumidor galego que prefire carne de Galicia porque a asocia con produtos de calidade"*. Sen embargo, *"esta **percepción xa non está tan clara no exterior de Galicia,** xa que nos produtos a granel pérdese esta referencia e existen outras producións de carne que compiten en calidade tamén".* En relación co anterior, os asistentes manifestaron a *"insuficiente **promoción do produto galego** con campañas de comunicación e publicitarias no exterior, de xeito que incidan en maior medida na calidade e na orixe dos produtos de Galicia".*

Engaden que *"en Galicia séguese a vivir da **positiva imaxe** que xerou a promoción da I.X.P. **«ternera galega»** e que identificou a carne galega como produto de calidade, se ben non se percibe que se actualizasen as estratexias de comunicación"*. Non obstante, as Indicacións Xeográficas Protexidas galegas actuais *"non recollen **as características e***

procedementos *dos procesos de transformación adicionais nos produtos de maior elaboración, o que non repercute favorablemente na imaxe do produto cárnico galego*". **Noutras carnes,** como no caso do porcino e doutras carnes minoritarias como ovino/caprino, *"**non hai selos de calidade que favorezan a fidelización de clientes** en base a unha homoxeneización das características técnicas dos produtos e dos procesos*".

Os expertos recoñecen que *"existen dificultades para **desenvolver estratexias de marca en produtos que se comercializan a granel** xa que o consumidor non percibe grandes diferenzas nestas presentacións nos puntos de venda ou na canle HORECA",* sendo a venda de canais e de medias canais o que máis peso ten na industria galega. Ademais, tendo en conta a dimensión da empresa cárnica galega, *"existen **dificultades financeiras** para o **investimento requirido no desenvolvemento de marcas propias,** que necesitan grandes campañas de comunicación".* Aínda así, *"**existen algunhas referencias significativas no desenvolvemento de marcas propias,** por exemplo no caso avícola, cunha experiencia que pode ser transferible e aplicable no caso doutras empresas e tipoloxías de carne".*

A principal problemática respecto aos produtos xurde na consideración unánime por parte dos expertos do "***insuficiente nivel de transformación e elaboración dos produtos ofertados pola industria cárnica de Galicia**, sobre todo en vacún, xa que a venda de **canal e medio canal non supoñen un significativo valor engadido**, situándose nun nivel de transformación de primeira e segunda gama*". Como consecuencia *"o 80% da carne de vacún que se sacrifica en Galicia véndese a industrias transformadoras de fóra de Galicia, e volve despois como produto transformado xa que a industria galega non é capaz de desenvolver este tipo de producións".* Polo tanto, "*pérdese ese valor engadido en Galicia e os produtores subministran en parte á competencia do produto transformado galego*". Ademais percíbese tamén a *"entrada de produtos do sur de América, por exemplo, cun baixo nivel de transformación que tratan de competir co propio produto de Galicia".*

No caso de **porcino e avícola**, non ocorre o mesmo, encontrándose ***"explotacións moi melloradas** que impulsan unha industria transformadora forte en Galicia*". No caso de **ovino e caprino**, os expertos consideran que *"non existe unha oferta suficiente en Galicia para facer fronte a demanda existente, xa que actualmente as grandes distribuidoras compran canais deste tipo de carne fóra de Galicia, de xeito que lles asegure unhas **frecuencias loxísticas de abastecemento** imprescindibles para a distribución"*.

No caso de **produtos de maior valor engadido** como poden ser os **produtos de cuarta e quinta gama, as empresas da distribución consideran** que "***poden ser unha alternativa interesante,*** *pero en calquera caso* ***debe terse moi en conta as restricións orzamentarias das familias e dos consumidores,*** *que moitas veces non están dispostos a pagar máis por determinados produtos ou presentacións, polo que* ***é fundamental desenvolver en maior medida estudos de mercado previos que aporten información cualitativa e cuantitativa*** *antes de seren ofertados estes produtos".* De feito, sinalouse que *"este tipo de produtos son moi demandados por determinadas fórmulas na canle HORECA (comidas rápidas para levar, produtos listos para quentar…), que actualmente non se atopan moi desenvolvidas, nin pola propia canle de venda, nin polas empresas transformadoras"*. Os asistentes incidiron tamén *"na* ***insuficiente implicación do sector de restauración*** *coa cadea da carne, sen que as empresas e asociacións empresariais conten cos restauradores de prestixio para que exerzan de prescriptores no consumo de carne"*.

Por outro lado, tamén se destacou a *"****gran potencialidade que ten a carne galega*** *para atender o mercado de* ***produtos naturais e biolóxicos,*** *tendo en conta a posibilidade de desenvolver modelos de alimentación animal mixtos, nos que se inclúa por exemplo en maior medida as prácticas silvopastorais no monte",* tendo en conta a existencia de fórmulas como as comunidades de montes, con extensións de terreo moi aptas para este manexo dos animais. Como exemplo de **novas producións ligadas a producións ecolóxicas,** os expertos sinalaron "*o* ***caso da raza frisona en vacún,*** *que actualmente se alimenta a base de pastos e que ten potencialidade en determinados mercados como o País Vasco, amparada pola imaxe de carne galega"*.

No caso das actividades relacionadas coa distribución, os expertos resaltaron a *"****existencia de cinco grandes grupos en España de distribución alimentaria*** *na actualidade, que facilitan a chegada dos produtos da carne de Galicia ao mercado global, e que teñen aproximadamente o 70% da distribución alimentaria o cal supón un relevante poder negociador"*. Neste contexto, existen **limitacións para que todas as empresas accedan aos mesmos 5 grupos,** "*observándose que a maioría das empresas de Galicia está apostando polo mercado rexional e tratando de crecer no resto de España, cando non hai moita posibilidade de crecemento (baixo crecemento no consumo de carne e competidores xa posicionados na relación coa gran distribución).* Neste sentido, os expertos indican que **unha**

alternativa que están a seguir actualmente algunhas das empresas para o acceso á gran distribución "*é **pola vía de competencia en prezos, o que non beneficia á industria transformadora".***

En cambio, segundo os expertos, ante esta restrición "*non se están a considerar suficientemente **outras alternativas de crecemento** noutros mercados xeográficos, como os **internacionais**"*. Neste caso, considérase importante *"abordar a **internacionalización dende múltiples perspectivas,** tanto dende a compra/venda de materias primas e produtos semielaborados, como investindo en procesos produtivos fóra de Galicia en zonas con custes de produción menores ou cun importante mercado de abastecemento de materias primas, desenvolvendo en Galicia as actividades de maior valor engadido".*

Unha das **demandas xerais da gran distribución alimentaria** é *"a necesidade de **contar cun subministro continuado** e tamén que os produtos conteñan aspectos diferenciais a prezos competitivos para atraer ao consumidor".* A distribución vende fundamentalmente por rotación, *"polo que ten moita **importancia o tamaño dos lotes e o prezo,** e polo tanto é difícil desenvolver estratexias de diferenciación con altas marxes, e máis tendo en conta que o poder negociador está na distribución"*.

Con respecto a factores relativos ao **consumidor final,** os expertos sinalaron a **importancia da análise dos patróns de consumo.** *"Observando os datos dos principais países de occidente e examinando o mix de alimentación, pódese percibir que estase a reducir o gasto en carne en xeral, e en vacún en particular, pola busca de equilibrios na cesta da compra en base aos axustes no poder de compra dos consumidores. E Galicia non é diferente nisto".* Polo tanto, este tipo de información *"resulta **fundamental** para que as empresas poidan deseñar a súa **estratexia comercial** (fixación de prezos, decisións sobre produtos…), **sen que exista unha sistemática de información de mercado e de competidores suficientemente implantada actualmente nas empresas".*** Dentro destas decisións sobre produtos, os expertos consideraron que son positivas as experiencias **de diversidade e variedade de gama de produto** nas carteiras das empresas, *"como por exemplo, cando se fala da porcentaxe de gasto tan elevada en carne de porco, hai que ter en conta que o xamón é un produto derivado do porco, e hai xamóns de todos os prezos, aspecto que no resto de carnes non se percibe que haxa esta variedade de estratexia comercial, sendo unha xestión de produtos que pode ser extrapolada a outras actividades".*

Outros dos temas tratados na sesión, foi a relación existente augas arriba no **mercado de compra e abastecemento de materia prima,** na que se observa a *"existencia de gran cantidade de empresas transformadoras que compiten pola mesma materia prima e polo desequilibrio derivado da existencia dun número excesivo de matadoiros, sen que se observe a existencia de matadoiros especializados en carnes minoritarias de gran demanda como é o caso de ovino/ caprino"*. No caso dos **matadoiros,** debe terse en conta que *"non só fan o sacrificio, desenvolven tamén unha primeira clasificación por tipoloxías, sendo ademais unha actividade onde menos valor engadido se xera, polo que estanse a orientar ao* ***desenvolvemento de actividades que antes facían os seus clientes ou directamente contratando coa gran distribución lotes de baixo valor engadido".*** Ademais, **as actividades produtoras** ***"están a integrarse cara adiante*** *desenvolvendo actividades de cada vez maior transformación".* Nalgúns casos, **a gran distribución** ***"vaise integrando cara atrás,*** *desenvolvendo actividades de transformación".* Polo tanto, a **industria transformadora** atópase ante unha **situación de incremento da intensidade da competencia por parte dos provedores e distribuidores.**

Por outra banda, cabe sinalar que *"o* ***abandono das explotacións menos viables*** *deixou como consecuencia unhas* ***actividades de produción máis adaptadas e modernas no caso do vacún, porcino e avícola,*** *que actualmente satisfacen os requirimentos de materia prima demandados pola industria transformadora, tanto en cantidade como en calidade****.*** *Pero* ***non é así no caso doutras carnes minoritarias en Galicia*** *(ovino, caprino, equino…), que supón unha* ***baixa capacidade de resposta a curto prazo".***

En canto ao **modelo de alimentación animal,** comentouse a importancia de desenvolver modelos mixtos, en cebadeiros e cunha alimentación complementaria baseada en pastos e outros cultivos forraxeiros. Isto é así polo incremento dos custes asociados á alimentación animal, *"en avícola por exemplo, os* ***custes de alimentación animal en base a cereais e pensos estase a tornar nun aspecto crítico de xestión da cadea de produción.*** *Antes a cebada máis económica estaba en Castela. Agora xa temos cereais máis económicos en Ourense, por exemplo, pero aínda así, obsérvase un insuficiente desenvolvemento en Galicia de modelos mixtos que favorezan unha redución da dependencia dos prezos dos cereais".*

5.4.3.- Recursos, Innovación e Universo Público.

Esta agrupación temática recolle os comentarios dos expertos sobre: **recursos** das empresas (**coñecemento, capital humano, capital tecnolóxico, capital organizativo, capital relacional, capital financeiro**…), sobre **innovación** e sobre **aspectos do universo público.**

Con respecto aos **recursos das empresas,** os expertos destacaron a **importancia do coñecemento e do capital humano** como factores básicos de competitividade no mercado de España e mundial, nun **contexto xeral de predominancia de empresas de tamaño reducido**, con relevantes **limitacións de recursos económico-financeiros** para abordar grandes investimentos e proxectos. *"É moi importante ter un **sistema de información** axeitado que permita ás empresas ter un máis amplo coñecemento das tendencias do consumidor e da competencia para poder tomar as decisións de forma axeitada".* Con respecto ao **capital humano,** os expertos sinalaron que *"existen **dificultades para a contratación de persoal altamente cualificado** nas empresas de menor dimensión polas súas limitacións de recursos financeiros".* Estas limitacións, tamén inciden negativamente na capacidade das empresas para desenvolver proxectos que requiran un investimento relevante, *"como por exemplo para abordar proxectos de innovación cun prazo de rendibilización relativamente elevado e que necesitan dun relevante investimento previo (estudos de mercado, investigación, experimentación, tests de mercado…), que as empresas de menor dimensión non poden levar a cabo de forma individual sen apoios".* Ademais, os expertos consideran que *"**non se dispón no mercado laboral de persoal suficientemente cualificado para desenvolver proxectos de innovación** na industria transformadora da carne, pola baixa tradición e experiencia no desenvolvemento de estratexias de innovación e polas súas limitacións para poder contratalo".*

Con respecto aos **recursos e capacidades para o desenvolvemento de innovacións,** os expertos incidiron na *"insuficiente capacidade das empresas para desenvolver a nivel interno as innovacións necesarias (capital humano pouco cualificado para desenvolver unha sistemática de innovación, insuficientes recursos financeiros, insuficiente capital organizativo orientado á innovación…)".* Unha das **principais barreiras** para un maior desenvolvemento de innovacións nas empresas transformadoras da carne é *"a **desmotivación xeneralizada nos directivos das empresas,** nalgún caso polo descoñecemento sobre cómo levar a cabo as innovacións necesarias e, noutros casos, polas limitacións existentes para transformar as*

innovacións en vantaxes competitivas derivado das dificultades para protexer os resultados". A consecuencia desta **dificultade de protección dos resultados de innovación,** as empresas *"non se esforzan por innovar, nin en produtos nin en tecnoloxías, aínda que a maioría das empresas considera que é necesario desenvolver en maior medida innovacións en produto (presentacións, formatos, preparacións e elaboracións…), especialmente para entrar noutros mercados de fóra de Galicia".*

Como **aspectos positivos que facilitan a innovación**, os expertos sinalaron a *"existencia **dunha relevante capacidade tecnolóxica** actualmente **no sistema de innovación de Galicia** para o apoio no desenvolvemento de solucións para o conxunto da cadea, como é o caso do Centro Tecnolóxico da Carne con proxectos en marcha para a innovación de produtos e procesos, aproveitando ademais o impulso a través de experiencias noutras cadeas semellantes como é o caso de produtos derivados do mar na Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria, ou o apoio a través de centros de I+D+i públicos como o Centro de Investigacións Agrarias de Mabegondo e os grupos de investigación universitarios, entre outros".* Ademais, para incrementar o grado de interrelación entre as entidades de I+D+i e o sistema empresarial, *"está previsto unha colaboración máis intensa entre o Centro Tecnolóxico da Carne e as principais asociacións empresariais para compartir instalacións e estadías de persoal das asociacións no propio Centro Tecnolóxico, como por exemplo se fará con Asogacarne, de forma que se desenvolvan proxectos en colaboración, dada a insuficiente capacidade da industria para desenvolvelos dende o sistema empresarial".*

Agora ben, os expertos tamén clarificaron que *"**a innovación non é unha panacea,** non é útil se non vai acompañada dun **convencemento** en todos os niveis da empresa de **crer no que se está a tratar de desenvolver,** e por suposto debe ir precedida de **información** (estudios de mercado para a detección de necesidades insatisfeitas no mercado), de **formación** do persoal (xestión da innovación, ferramentas de traballo en grupo, creatividade…) e de **calidade** de produto. E posteriormente, é importante que se **comunique** de xeito eficiente ao mercado as bondades das innovacións desenvolvidas".* Isto supón un gran esforzo, sobre todo nas **pequenas empresas,** *"onde **non se está a transmitir suficientemente a cultura de innovación** a todos os niveis para poder manter unha posición competitiva no mercado global"*. Un dos aspectos fundamentais considerados polos expertos, é a*"**insuficiente comunicación técnica** que se está a transmitir nos mercados sobre*

aspectos nutricionais da carne, nas que as ***investigacións desenvolvidas*** *poden aportar información relevante sobre a carne galega, que engadiría moito valor na divulgación e promoción dos produtos cárnicos de Galicia".*

Dende a perspectiva do **universo público,** os expertos empresariais consideran que *"non se está a apoiar de forma axeitada a* ***integración da industria transformadora cara ás actividades produtivas no conxunto da cadea en Galicia****"*. Aínda que "*a Administración mostrou en reiteradas ocasións a necesidade de* ***pechar o ciclo produtivo*** *da carne en Galicia, como ocorre actualmente tamén noutras actividades empresariais en Galicia"*. Por outra banda, os expertos tamén comentaron que *"a* ***administración*** *estivo* ***moi orientada*** *ao* ***apoio na creación e desenvolvemento*** *de* ***empresas de reducida dimensión,*** *e* ***pouco orientada*** *a* ***capitalizar*** *estas actividades mediante o* ***apoio á configuración de empresas medianas competitivas,*** *de igual forma que* ***tampouco*** *se percibiu un* ***apoio relevante*** *para o* ***desenvolvemento de grandes asociacións empresariais*** *como instrumento de canalización das políticas públicas e como interlocutor sectorial".* Precisamente, destacouse a **importancia que teñen as políticas públicas como orientadoras das actuacións das pequenas empresas,** *"xa que en gran medida as pequenas empresas mobilízanse en función dos apoios cos que contan a través das axudas, subvencións e incentivos existentes, de aí a importancia de desenvolver unha política de incentivos en base ás necesidades desta cadea de actividades".* En moitos casos, as **empresas non teñen suficiente coñecemento de todos os incentivos existentes,** xa que *"quedan fondos públicos sen aplicación porque non se presentan suficientes solicitudes, en parte por unha insuficiente información dende a administración pública e en parte pola insuficiente orientación das empresas a contar cun sistema de información individual (en cada empresa) ou colectivo (a través das asociacións empresariais…)".* Hai que ter en conta a existencia dunhas liñas de financiamento moi relevantes dende a Unión Europea *"ata o ano 2013 ou 2015, polo que é importante xerar proxectos conxuntos de envergadura, ben dende empresas de tamaño relevante ou dende pequenas empresas de forma coordinada, que se poidan beneficiar destes fondos para acadar unha cadea competitiva, dende a produción, pasando pola transformación, ata a comercialización".*

Con respecto a outro tipo de apoios dende a administración pública, os expertos destacaron *"o **insuficiente desenvolvemento de estratexias institucionais** de **comunicación** para promover o produto cárnico galego, que vai máis aló da configuración de selos de calidade a través dunha Indicación ou Xeográfica Protexida ou Denominación de Orixe"*. Como xa se comentou, *"percíbese que o **consumidor final non dispón de suficiente información sobre aspectos técnicos e nutricionais** dos produtos da carne de Galicia, que axudaría ao consumidor na súa decisión de compra, de forma que se promova tamén a idea de **produtos saudables** en base ás investigacións existentes"*.

Con respecto á **materia lexislativa,** os expertos comentaron a negativa incidencia nas empresas dos *"continuos cambios que deben afrontar as empresas en materia de **lexislación** tanto **animal, como alimentaria ou ambiental,** que nun contexto de empresas con limitacións en recursos, supón unha minoración da súa capacidade de competir a curto prazo"*. Os asistentes comentan que *"existe unha **insuficiente preparación das empresas galegas para afrontar** estes cambios na normativa en seguridade alimentaria, que produce incerteza e dificultade para planificar os investimentos"*, aínda que recoñecen que *"son cambios que necesita a industria transformadora cárnica galega se quere competir en mercados internacionais"*.

Os asistentes tamén manifestaron *"a situación **deficitaria das infraestruturas e comunicación viaria no rural** en Galicia"* que *"nun marco dunha estrutura empresarial atomizada e dispersa no rural, supón un **incremento no custe loxístico** e **dificulta o desenvolvemento de servizos loxísticos especializados** eficaces para a industria, que xera unha situación competitiva de inferioridade con respecto a industrias doutras zonas".*

5.5.- Conclusións sobre a priorización de Factores Clave.

Na Mesa de traballo 1 tamén se valorou o **grado de importancia** dos **51 Factores Clave do Diagnóstico Estratéxico** das empresas de transformación da carne en Galicia. A **escala de valoración** utilizada foi de **5 (moi importante) a 1 (pouco importante)**. A partir das respostas dos asistentes á sesión de traballo, procedeuse ao cálculo da media simple para cada un dos Factores Clave, así coma a media global (ver Táboa 5.5.1).

Obsérvase que o **intervalo de valoración** do grado de importancia vai dende o **4,37 (valor máis alto) ata ó 2,79 (valor máis baixo)**, tendo a **media global** un valor igual a **3,66.** Estas valoracións son indicativas dunha valoración media elevada xa que o 92% dos Factores Clave obteñen unha valoración superior a 3. Con respecto á media (3,66), hai 30 Factores Clave que os expertos valoraron por enriba da mesma e 21 valorados por debaixo.

Dos 30 Factores Clave que se encontran por enriba da media, pódense facer **dous subgrupos**, o primeiro contén 16 Factores Clave cunhas valoración entre 4,37 e 4,00 polo que están considerados como os **máis relevantes**. O segundo contén 14 con valores entre 3,95 e 3,68. Por outra parte dos 21 Factores Clave que foron valorados por debaixo da media, 16 teñen un valor entre 3,58 e 3,16 e os 5 restantes un valor entre 3,05 e 2,79.

Na Táboa 5.5.1 recóllese o listado dos **51 Factores Clave priorizados**, ordenados por nivel de importancia de maior a menor, indicándose tamén o ámbito temático.

Táboa 5.5.1.
Factores Clave priorizados

Orden	ÁMBITOS	COD.	FACTORES CLAVE (5=máis importante; 1=menos importante)	VALOR
1	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE3	**Importante nivel de integración na produción-transformación-comercialización en avícola e cunícola,** con positiva incidencia sobre os resultados empresariais e na garantía do subministro de carne.	4,37
2	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE7	**Certa presenza de grupos empresariais de media ou grande dimensión no conxunto da industria transformadora avícola en Galicia,** coa existencia dalgúns grupos en porcino con tendencia a ampliar a súa actividade transformadora cara produtos de maior valor engadido, que pode servires de referencia para a mellora do conxunto da cadea.	4,37
3	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM9	**Risco de perda de vantaxes competitivas da industria de transformación da carne en Galicia fronte a industria doutras áreas xeográficas mais dinámicas e proactivas** ante o incremento da intensidade competitiva (procesos de concentración da competencia en España) e a apertura dos mercados para competir no resto de España (crecemento das importacións, incremento das exportacións dende Cataluña á UE…).	4,37
4	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE6	**Elevado número de empresas de reducido tamaño na transformación da carne en Galicia,** nun marco de crecente intensidade competitiva onde a dimensión é unha variable cada vez máis relevante para competir.	4,26
5	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE8	**Importancia da presenza maioritaria de capital galego na propiedade das empresas transformadoras, cunha limitada representación de empresas de capital foráneo** (agás na actividade avícola), que facilita o control das decisión estratéxicas e a formulación e implantación de políticas públicas de desenvolvemento, (aínda que pode limitar a transferencia de coñecemento e de prácticas empresariais procedentes de áreas máis competitivas).	4,16
6	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM10	**Percepción dunha peor situación dos produtos da industria transformadora da carne de Galicia con respecto ás principais zonas competidoras do resto de España (Cataluña, Castela-León, Comunidade Valenciana…),** que dificulta o crecemento en novos mercados e supón o risco de **entrada de novos competidores no mercado de Galicia,** aínda que existen relevantes barreiras culturais no consumo de produtos cárnicos de fóra de Galicia.	4,16
7	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE1	**Importancia estratéxica da cadea de actividades da carne** (produción, transformación comercialización) para o crecemento económico e social sostible de Galicia baseado nos recursos endóxenos, especialmente pola súa particular incidencia no desenvolvemento rural.	4,11
8	RECURSOS	FCR3	**Insuficiente nivel de capacitación e de prácticas de desenvolvemento dos recursos humanos** (formación continua, retribución variable e produtividade, entre outros) **das empresas transformadoras nun contorno de permanente cambio e necesidades de actualización tecnolóxica,** que poden a medio prazo ocasionar unha perda de competitividade.	4,11
9	UNIVERSO PÚBLICO	FCU4	**Existencia de barreiras normativas no mercado de España pola diversidade de lexislación autonómica e a insuficiente coordinación no seu deseño,** que limita profundamente a posibilidade de crecemento nese mercado por parte de empresas pequenas con limitacións en recursos e capacidades.	4,11
10	UNIVERSO PÚBLICO	FCU6	**Relevante necesidade de mellora nas vías de comunicación no rural de Galicia,** dada a localización de empresas da carne e das explotacións gandeiras de reducido tamaño, que supón maiores custes para o aprovisionamento e a loxística de materias primas e produtos.	4,11
11	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM7	**Tendencia á redución da tenda tradicional (carnicería) como principal canle de venda e incremento da importancia da canle HORECA**, que inciden na necesidade de innovacións comerciais/marketing e de produtos con maiores niveis de transformación, ampliación de gama e mellores presentacións, contemplando as tendencias como produtos listos para levar entre outros.	4,05
12	PRODUTOS	FCP4	**Limitado nivel de transformación dos produtos por parte da industria transformadora en Galicia (excepto no caso de embutidos crus e curados e salgaduras de porcino)** cun peso relevante de venda de carnes frescas, e escaso desenvolvemento de produtos elaborados (especialmente precociñados, preparados cárnicos e comidas preparadas), que respondan os cambios sociais e as novas tendencias e necesidades dos consumidores.	4,05
13	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC4	**Tendencia ao desenvolvemento de estratexias de diferenciación e de segmentación (en menor medida) por parte das empresas transformadoras en Galicia**, baseadas especialmente na calidade, atención ao cliente e tempo de resposta, nun contexto de prezos contidos que dificulta a obtención de maiores niveis de marxes de explotación.	4,00
14	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE9	**Insuficiente existencia en Galicia de empresas de subministros complementarios,** que dificulta un maior desenvolvemento de produtos elaborados e o desenvolvemento de innovacións de produto, tendo en conta a demanda dos consumidores de produtos de maior valor engadido.	4,00
15	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM3	**Excesivo peso do mercado galego nas vendas actuais das empresas transformadoras e nas estratexias de futuro**, nun contexto de menor poder adquisitivo do consumidor galego, que pode orixinar unha loita de prezos que afecte á marxe e á rendibilidade das empresas transformadoras.	4,00
16	RECURSOS	FCR1	**Problemática da necesidade dunha maior profesionalización e desenvolvemento organizativo das empresas da actividade en Galicia cunha estrutura maioritaria de pequenas empresas de carácter familiar** con recursos e capacidades limitadas para afrontar axeitadamente os profundos cambios do mercado e a presión da competencia.	4,00
17	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC3	**Baixo nivel de desenvolvemento de sistemas de información estratéxicos para as actividades de produción, transformación e comercialización de produtos da carne en Galicia,** que dificulta a toma de decisións estratéxicas nun contorno de alta intensidade da competencia (moitos competidores de diversas áreas xeográficas con diferentes orientacións estratéxicas).	3,95

Orden	ÁMBITOS	COD.	FACTORES CLAVE (5=máis importante; 1=menos importante)	VALOR
18	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE2	**Limitado nivel de integración produción-transformación en vacún e, en menor medida, en porcino,** que reduce a garantía de subministro de carne (cantidade, continuidade e calidade) e o control dos custes da empresas transformadoras.	3,95
19	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM2	**Negativa incidencia dos custes de alimentación animal e de custes enerxéticos nun marco de redución progresiva de axudas directas ao gandeiro,** que inciden negativamente na viabilidade das explotacións e na garantía de subministro (cantidade e continuidade) para a industria transformadora.	3,95
20	INNOVACIÓN	FCI1	**Insuficiente cooperación da industria transformadora cos diferentes axentes do Sistema de I+D+i de Galicia (empresas, universidades, centros de investigación e tecnolóxicos),** que dificulta afrontar as necesidades de innovación existentes en estratexia/organización, produto/proceso e comercial/marketing, dada a insuficiente cultura de innovación existente nestas actividades.	3,89
21	INNOVACIÓN	FCI3	**Importancia estratéxica da existencia do Centro Tecnolóxico da Carne en Galicia, como axente impulsor e dinamizador da innovación e de transferencia de coñecemento para as actividades transformadoras**, que pola pequena dimensión das empresas e a súa escasa cultura innovadora requiren de fortes apoios externos.	3,89
22	UNIVERSO PÚBLICO	FCU7	**Insuficiente adecuación do sistema educativo oficial (universitarios e de formación profesional) ás necesidades dos perfís profesionais demandados polas empresas,** tanto no ámbito da innovación, como na cobertura de determinados postos de traballo (técnicos de produción, marketing alimentarios….).	3,89
23	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE4	**Importante capacidade do conxunto da industria de transformación da carne para un maior procesamento de materia prima (especialmente en vacún e porcino),** cunha necesidade relevante de incrementar o grado de elaboración e transformación dos produtos para gañar competitividade nos mercados globais.	3,84
24	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM4	**Insuficiente tendencia ao desenvolvemento de estratexias de crecemento nos mercados de fóra de Galicia,** nunha situación de presenza testemuñal nos mercados do resto de España (agás algo en Levante e zona Centro) e especialmente nos mercados internacionais, e nun contexto de insuficiente desenvolvemento de empresas de loxística e transporte especializados na carne.	3,84
25	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC2	**Insuficiente nivel de planificación, cadros de mando e sistemas de control nas empresas**, (especialmente en I+D+i, recursos humanos e na área comercial e marketing) que incide negativamente na eficiencia interna e na competitividade das empresas e do conxunto das actividades en Galicia.	3,79
26	RECURSOS	FCR2	**Existencia de dificultades no mercado de traballo para a contratación de directivos/xerentes, de persoal operativo e cadros intermedios especializados na actividade** ante unhas expectativas manifestadas de necesidade de incremento de persoal, especialmente nas áreas de compras/produción e de marketing /comercialización**.**	3,79
27	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM11	**Problemática derivada da insuficiente dispoñibilidade de servizos loxísticos especializados e infraestruturas axeitadas para a industria transformadora da carne,** no que incide o baixo nivel de movemento de mercancías en **contedores,** a insuficiente rede de **carreteiras secundarias** no rural e o insuficiente **servizo de mercancías por ferrocarril,** que limita o crecemento nos mercados de compra e venda, e especialmente a comercialización de produtos de maior transformación.	3,74
28	PRODUTOS	FCP5	**Insuficiente desenvolvemento de estratexias de desenvolvemento de produtos por parte das empresas de transformación, estando moi orientada a estratexias de crecemento baseadas nos produtos actuais**, que tendo en conta a orientación a produtos de baixa transformación limita a creación de maior valor engadido e riqueza nestas actividades en Galicia.	3,74
29	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM6	**Tendencia á concentración da gran distribución,** con procesos de fusións e adquisicións que incrementan o seu poder negociador, **e con estratexias de integración cara atrás** (salas de despezamento, envasado…) e de **relación directa cos produtores gandeiros,** que supón un risco relevante para a industria transformadora.	3,68
30	PRODUTOS	FCP1	**Importante nivel de calidade, garantía sanitaria e trazabilidade nos produtos de carne de Galicia, con prestixio nos mercados** que constitúen un dos principais atributos de diferenciación e na decisión de compra dos diferentes canais de venda e do consumidor final.	3,68
			MEDIA DOS 51 FACTORES CLAVE	***3,66***
31	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC5	**Existencia dun alto nivel de cultura de calidade nas empresas transformadoras, de acordo coas tendencias dos consumidores,** que supón un potencial para elevar sistematicamente a competitividade das actividades de transformación da carne en Galicia.	3,58
32	INNOVACIÓN	FCI4	**Existencia dunha importante rede de infraestruturas de I+D+i e grupos de investigación sobre a produción e transformación da carne,** así como a aplicación de experiencias doutra industria alimentaria (pesca), con crecente prestixio nacional e internacional, que coa incorporación de novas iniciativas (Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria…) supoñen un importante potencial para o impulso da I+D+i nas actividades de transformación da carne en Galicia.	3,58
33	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM5	**Favorable tradición do consumo de carne considerada como un ben de primeira necesidade e relativa incidencia de produtos substitutivos** (por exemplo o peixe), con certa sensibilidade aos incrementos dos prezos por parte dos consumidores finais, con efectos substitutivos entre as diferentes tipoloxías de carne (avícola por vacún, por exemplo).	3,58
34	PRODUTOS	FCP6	**Insuficiente sensibilidade por parte das empresas da necesidade de desenvolvemento de marcas propias**, con existencia de barreiras derivadas do baixo nivel de transformación dos produtos actuais (frescos granel), dos importantes investimentos en comunicación, a dificultade de aceptación dun maior prezo por parte do consumidor e o desenvolvemento de marcas de distribución.	3,58

Orden	ÁMBITOS	COD.	FACTORES CLAVE (5=máis importante; 1=menos importante)	VALOR
35	RECURSOS	FCR4	**Especial sensibilidade dos resultados económico-financeiros nun contorno de incrementos dos prezos das materia primas e dos custes salariais**, cunhas relevantes dificultades para incrementar a marxe nos produtos polo seu baixo nivel de elaboración.	3,58
36	UNIVERSO PÚBLICO	FCU5	**Incidencia negativa da normativa da UE sobre a industria cárnica en Galicia,** coas modificacións na PAC e rexionalización da economía, destinándose axudas para o desenvolvemento rural aos novos países da UE, e a restrición de importacións de carne de mercados atractivos para o abastecemento a custe competitivo da industria de Galicia.	3,58
37	UNIVERSO PÚBLICO	FCU1	**Problemática da burocracia e custes asociados á implantación e cumprimento da innumerable lexislación relacionada coa actividade** (seguridade alimentaria, calidade, medio ambiente, riscos laborais, entre outras) nunha actividade conformada por pequenas empresas.	3,53
38	UNIVERSO PÚBLICO	FCU2	**Progresiva redución do volume de axudas e subvencións públicas destinadas ás actividades gandeiras (produción, transformación e comercialización)** con incidencia nos resultados económico-financeiros das explotacións e das empresas, afectando negativamente á súa viabilidade a medio e longo prazo.	3,53
39	UNIVERSO PÚBLICO	FCU3	**Insuficiente incidencia das estratexias de comunicación institucionais sobre os efectos positivos sobre a saúde de determinados alimentos cárnicos,** que supón un menor consumo destes produtos por parte de consumidores máis novos que demandan información técnica sobre os produtos (asociación negativa do consumo de carne sobre determinados aspectos da saúde).	3,53
40	PRODUTOS	FCP2	**Existencia de Indicacións Xeográficas Protexidas (IXP), selos de calidade e Denominacións de Orixe Protexidas (DOP) na produción e transformación da carne de Galicia en vacún e porcino,** con experiencias positivas (*Ternera Gallega*) que poden ser trasladadas na consolidación doutras menos desenvolvidas (*Lacón Gallego*) ou en proceso de creación (Botelo e Androlla de Galicia…), nos que existe unha relevante necesidade de tipificación dos produtos finais.	3,42
41	ESTRUTURA DAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS	FCE5	**Sobredimensionamento da 1ª transformación (matadoiros) con relación á 2ª transformación,** cunha gran orientación en número de empresas cara ó porcino e vacún, que limita a eficiencia e rendibilidade do conxunto das actividades.	3,37
42	RECURSOS	FCR6	**Importancia crecente da permanente actualización tecnolóxica para manter a medio prazo o nivel competitivo a pesares do esforzo de modernización realizado nos últimos anos**, especialmente nas relativas á transformación de produtos de 4ª e 5ª gama, as conexións automáticas con provedores e as tecnoloxías de marketing (comercio electrónico, páxinas web, catálogo de produtos, entre outros), nun contexto onde a tecnoloxía se percibe como a única oportunidade do contorno xeral.	3,37
43	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC6	**Insuficiente nivel de cooperación entre as empresas de transformación nun contexto de pequenas empresas**, que dificulta o seu desenvolvemento competitivo e as posibilidades da constitución dun clúster/asociación que englobe a todas as tipoloxías de carne e actividades.	3,26
44	INNOVACIÓN	FCI5	**Baixo aproveitamento dos numerosos programas de axudas públicas para a I+D+i existentes (europeas, estatais e autonómicas),** que constitúen unha oportunidade para financiar os investimentos necesarios para abordar os cambios requiridos polo mercado, **co risco de perda de posición competitiva fronte a áreas máis dinámicas.**	3,26
45	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM8	**Insuficiente orientación das empresas transformadoras de Galicia cara canles de venda como institucións, internet ou *delicatessen*,** que reduce a súa capacidade de crecemento, especialmente entre determinados segmentos de consumidores (xente moza, fogares de menor tamaño…).	3,26
46	MERCADOS DE COMPRA/ VENDA E COMPETENCIA	FCM1	**Elevada capacidade e tradición na produción de carne en Galicia (principal mercado de compra),** se ben con explotacións moi atomizadas e mercados de compra en moito dos casos de carácter tradicional e pouco transparentes, co risco potencial dunha menor dispoñibilidade de materia prima galega para a industria transformadora.	3,16
47	RECURSOS	FCR5	**Visión moderadamente positiva por parte dos propios empresarios da actividade da situación dos resultados empresariais globalmente considerados e das expectativas de mellora** nos próximos anos (especialmente no caso dos beneficios, rendibilidade, custes, imaxe e prazos de cobro a clientes) que constitúe un aspecto relevante para o futuro da actividade.	3,05
48	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC1	**Actitude estratéxica fundamentalmente adaptativa/reactiva fronte aos cambios do contorno** que dificulta afrontar o incremento da intensidade competitiva derivada, entre outros aspectos, da existencia dunhas moderadas barreiras de entrada de novos competidores e dunhas altas barreiras de saída da actividade.	3,00
49	INNOVACIÓN	FCI2	**Existencia dun núcleo reducido pero significativo de empresas transformadoras da carne que seguen estratexias de desenvolvemento de produto,** cunha relevante necesidade de apoios de todos os axentes do Sistema de Innovación de Galicia para a extensión da innovación a todas as empresas das actividades transformadoras.	3,00
50	ESTRATEXIA E CULTURA EMPRESARIAL	FCC7	**Limitada cultura medio ambiental nunhas actividades xeradoras dun importante volume de residuos e de subprodutos moi pouco valorizados**, no marco dun importante desenvolvemento normativo de protección ambiental e de incremento da sensibilización social cara a estes aspectos, con posibles efectos negativos sobre a súa imaxe.	2,89
51	PRODUTOS	FCP3	**Insuficiente existencia de IXP e DOP na produción e transformación da carne avícola, cunícola, equino e ovino/caprino en Galicia, así como a aplicación de selos de calidade de produción ecolóxica á carne transformada,** que limitan un maior desenvolvemento deste tipo de carnes en Galicia e o potencial crecemento en mercados de fóra de Galicia.	2,79

Como se pode observar nesta prioridade outorgada polos expertos, existe certa **coincidencia entre os valores dos principais factores clave e os principais comentarios recollidos** durante a sesión de traballo.

En canto aos aspectos que se sitúan entre os principais, destacan varios factores referentes á **estrutura das actividades empresariais.** O primeiro en importancia é o relevante **nivel de integración na produción-transformación-comercialización en avícola e cunícola,** con potencialidade para a súa extensión a outras actividades (vacún, ovino, caprino…) (FCE3). En segundo lugar, os expertos valoraron a **presenza de grupos empresariais de media ou grande dimensión no conxunto da industria transformadora avícola en Galicia,** que tamén pode servires de referencia ao resto de tipoloxías de carne (FCE7). A importancia destes dous aspectos están moi relacionados e influenciados polo **elevado número de empresas de reducido tamaño na transformación da carne en Galicia,** nun marco onde a **dimensión e unha variable cada vez mais relevante para competir** (FCE6)**.** Dentro de este eido temático, tamén se destaca a importancia concedida á **presenza maioritaria de capital galego na propiedade das empresas transformadoras,** cunha limitada representación de empresas de capital foráneo (agás na actividade avícola), que facilita o control das decisión estratéxicas e a formulación e implantación de políticas públicas de desenvolvemento (FCE8). Debe terse en conta tamén a consideración da **importancia estratéxica da cadea de actividades da carne** (produción, transformación comercialización) **para o crecemento económico e social sostible de Galicia** (FCE1). Outro dos aspectos relevantes destacado polas valoracións dos expertos, é a **insuficiente existencia en Galicia de empresas de subministracións complementarios** (FCE9)**,** que dificulta un maior desenvolvemento de produtos elaborados (factor –FCP4– que tamén foi destacado entre os máis importantes). Como se observa, existe unha **especial sensibilidade e necesidade de mellora** sobre os aspectos relativos á **estruturación na cadea de produción, transformación e comercialización da carne** en Galicia.

Dentro deste primeiro bloque de factores máis relevantes, tamén se observa a valoración outorgada á importancia de aspectos relativos á **competencia e mercados de venda,** como son o **risco de perda de vantaxes competitivas** da industria de transformación da carne en Galicia fronte á industria doutras áreas xeográficas máis dinámicas e proactivas ante o incremento da intensidade competitiva (FCM9). Tamén sinalaron como moi relevante

a importancia da **peor situación dos produtos da industria transformadora da carne de Galicia con respecto ás principais zonas competidoras** do resto de España (FCM10). Como se pode observar, existen importantes necesidades de mellora con respecto á competencia nos mercados globais. Adicionalmente, dentro deste grupo de factores máis relevantes, tamén se pode incluír a importancia da **tendencia á redución da tenda tradicional** (carnicería) como principal canle de venda e **incremento da importancia da canle HORECA** (FCM7), polas súas implicacións na necesidade de innovacións (comerciais, marketing, produtos máis elaborados, ampliación de gama, melloras na presentación…). Esta situación ademais prodúcese nun marco no que tamén ten relevancia o **excesivo peso do mercado galego** nas vendas actuais das empresas transformadoras e nas estratexias de futuro (FCM3). Ademais, moi relacionado co anterior, tamén se pode destacar o único factor relativo a **produtos** (xa comentado en relación a insuficiente existencia de empresas de subministracións complementarias) que foi valorado entre os máis relevantes: o **limitado nivel de transformación dos produtos** por parte da industria transformadora en Galicia cun peso relevante de venda de carnes frescas, e escaso desenvolvemento de produtos elaborados (FCP4). Polo tanto, pode concluírse que existen importantes necesidades de mellora no nivel de transformación dos produtos que sería un aspecto moi relevante para favorecer o crecemento en canais de distribución actualmente pouco contemplados nas estratexias empresariais (HORECA, grandes superficies…) e en mercados xeográficos de fóra de Galicia, tamén pouco desenvolvidos.

Directamente relacionado co anterior, pode tamén destacarase que os expertos sinalan como moi relevante dentro da **estratexia e cultura empresarial,** a **tendencia ao desenvolvemento de estratexias de diferenciación e de segmentación** (en menor medida) por parte das empresas transformadoras en Galicia, nun **contexto de prezos contidos** que dificulta a obtención de maiores niveis de marxes de explotación (FCC4).

Seguindo dentro dos factores clave máis relevantes, tamén se observan dous aspectos de **universo público** diferentes entre si. Por unha banda**,** os expertos destacan a nivel externo a Galicia, a **existencia de barreiras normativas no mercado de España pola diversidade de lexislación autonómica** e a insuficiente coordinación no seu deseño (FCU4), aspecto especialmente importante nun marco de pequenas empresas. Por outra banda, sinalan a nivel interno en Galicia, a importancia da **necesidade de mellora nas vías de**

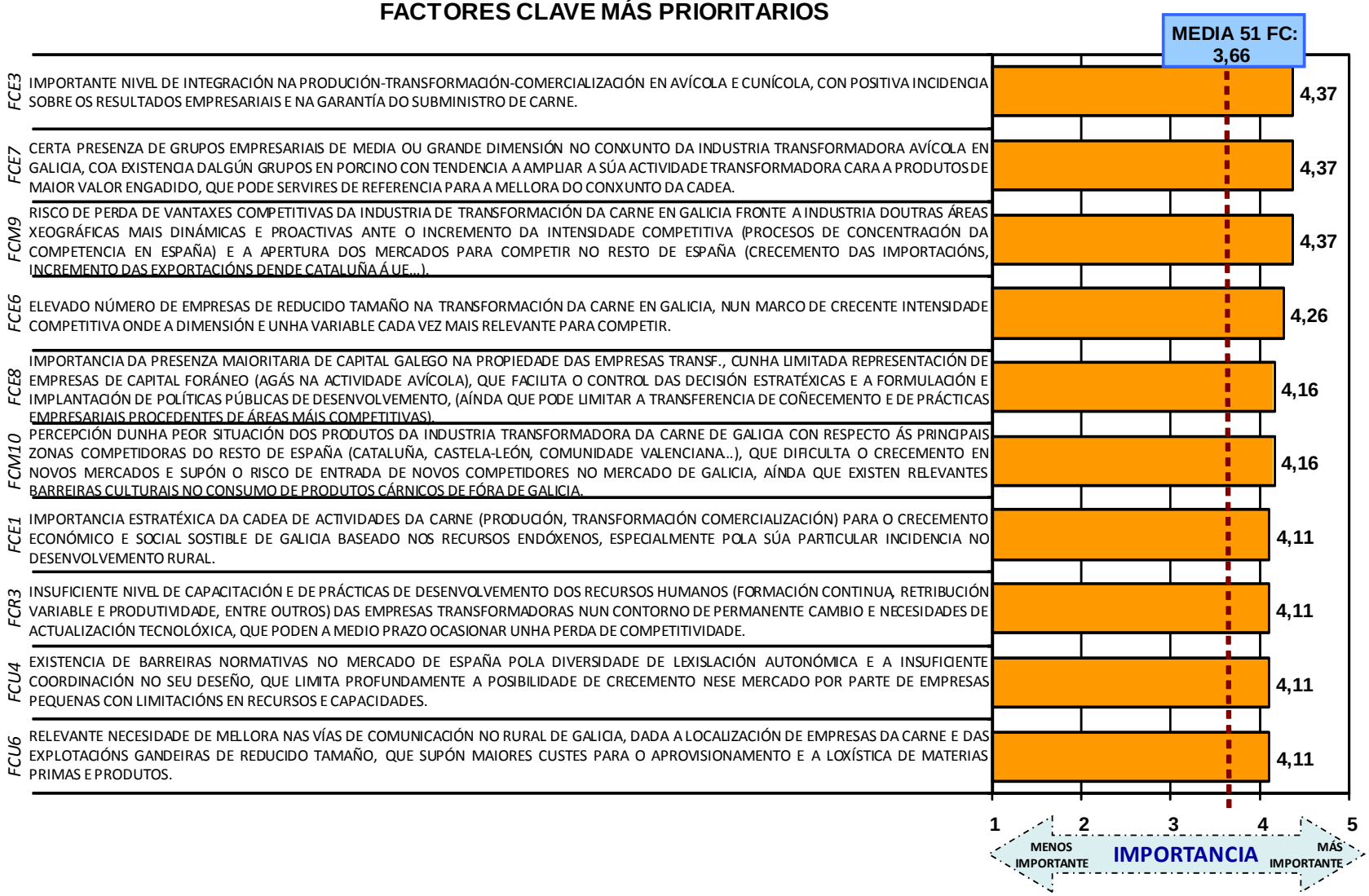
comunicación no rural de Galicia, dada a localización de empresas da carne e das explotacións gandeiras de reducido tamaño, que supón maiores custes para o aprovisionamento e a loxística de materias primas e produtos (FCU6).

Finalmente, dentro deste primeiro bloque dos factores máis relevantes, tamén se poden citar dous relativos a **recursos** relacionados co **capital humano.** Destácase especialmente o **insuficiente nivel de capacitación e de prácticas de desenvolvemento dos recursos humanos** das empresas transformadoras (FCR3) e a **problemática da necesidade dunha maior profesionalización e desenvolvemento organizativo das empresas** da actividade en Galicia cunha estrutura maioritaria de pequenas empresas de carácter familiar con recursos e capacidades limitadas (FCR1). Como se observa, dentro dos recursos e capacidades empresariais, o que máis preocupa actualmente é a **necesidade de desenvolvemento do capital humano tendo en conta os retos aos que se enfronta a industria transformadora (necesidade de internacionalización, de desenvolvemento de innovacións, de mellora nos produtos e de modernización tecnolóxica…).**

De forma gráfica, na **seguinte figura recóllense os 10 Factores Clave máis importantes** valorados polos asistentes do total dos 51 Factores Clave considerados. Como xa se mencionou anteriormente, percíbese unha relación directa entre estes Factores Clave e os temas máis comentados na sesión de traballo da Mesa.

Ademais do xa comentado entre os principais factores clave, tamén debe facerse **mención á valoración obtida por algúns factores, nos que as valoracións dos expertos os sitúan nuns niveis de importancia menores.** Concretamente, obsérvase a menor importancia outorgada aos aspectos de **innovación,** cando é un aspecto fundamental para competir na actualidade nestas actividades. Algún experto sinalou durante a sesión, que se debe fundamentalmente a unha **baixa orientación cultural á innovación por parte dos directivos empresariais,** polo que existe unha relevante necesidade de sensibilización neste aspecto. Tamén se comentou que existe unha necesidade importante para desenvolver innovacións nos produtos dada a situación actual do baixo nivel de xeración de valor engadido na transformación e tamén para abordar mercados de fóra de Galicia e canles de distribución pouco desenvolvidas polas empresas ata o de agora. Estas valoracións, poden indicar que existen outras prioridades actualmente a curto prazo, mentres que a innovación é considerada como unha necesidade máis a medio prazo.

FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS



Con respecto ao bloque temático de **recursos,** tamén se pode observar a menor importancia outorgada ao **capital tecnolóxico nas empresas** (FCR6)**,** o que implica un certo nivel de actualización tecnolóxica, debido fundamentalmente ao recente esforzo inversor realizado nos últimos anos polas empresas.

Tamén chama a atención a menor importancia outorgada polos expertos a algúns aspectos relativos á **estratexia e cultura empresarial,** tales como a **limitada cultura medioambiental** (FCC7)**,** a **actitude estratéxica fundamentalmente adaptativa/reactiva** fronte aos cambios do contorno (FCC1), ou o **insuficiente nivel de cooperación entre as empresas de transformación** (FCC6). Tendo en conta o xa comentado polos expertos durante a sesión de traballo e a información obtida durante o proceso de análise e diagnóstico (enquisa a empresas, entrevistas a expertos, información secundaria…), percíbese unha **relevante necesidade de mellora** na **capacitación a nivel directivo** nas empresas transformadoras.

Tamén cabe destacar a existencia doutros factores que dada a súa situación actual teñen menos importancia a curto prazo, aínda que poden ser aspectos relevante a medio prazo. Tal é co caso das **denominacións de orixe,** nos que os expertos sinalan como pouco importantes tanto a **insuficiente existencia de IXP e DOP na produción e transformación de carne avícola, cunícola e ovino/caprino en Galicia** (FCP2), así como a **aplicación de selos de calidade de produción ecolóxica** á carne transformada (FCP3). Segundo os expertos, existe **certa problemática na súa aplicación** en determinadas tipoloxías de carne (avícola, cunícola, ovino, caprino…), dadas as **dificultades para a tipificación** das características que deben cumprir os animais para chegar a unha homoxeneización, e tamén polo **pouco volume total de produción** que supoñen na actualidade algunhas delas **no conxunto da carne en Galicia** (cunícola, ovino, caprino, algunhas especies avícolas…). Estes aspectos, sen embargo, deben terse en conta a medio prazo segundo o comentado por algúns expertos, para favorecer unha certa homoxeneidade nas producións (características técnicas e organolépticas dos produtos transformados). Tamén deben terse en conta as tendencias do consumidor na valoración de produtos naturais e ecolóxicos, como segmento de mercado de certo atractivo. Os expertos sinalaron durante a sesión que Galicia dispón de relevantes recursos para a orientación cara a producións ecolóxicas, que debe ser tido en conta á hora do

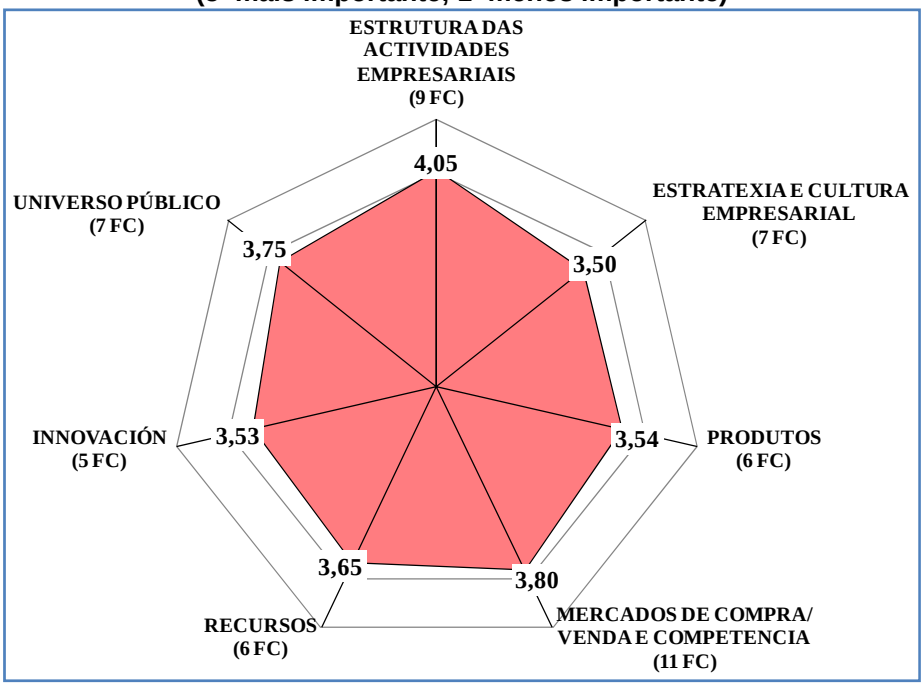
deseño de actuación de mellora. Neste aspecto de marcas de orixe, tamén cabe destacar a valoración de menor importancia outorgada á **insuficiente incidencia das estratexias de comunicacións institucionais sobre os efectos positivos sobre a saúde** de determinados alimentos cárnicos (FCU3). Todo parece indicar unha **certa desmotivación sobre o efecto actual das marcas de orixe sobre o consumo de produtos cárnicos galegos.**

Dentro destes aspectos que teñen a consideración de haber sido xa asumidos polas empresas, tamén se pode destacar algúns relativos ao **universo público,** tales como a **incidencia negativa da normativa da UE sobre a industria cárnica en Galicia** (FCU5), a problemática da **burocracia** e **custes asociados** á **implantación e cumprimento** da innumerable **lexislación** (FCU1) e a **progresiva redución** do **volume de axudas e subvencións públicas destinadas ás actividades gandeiras** (FCU2). Tamén se pode mencionar dentro dos factores xa internalizados polas empresas os aspectos relativos aos **mercados de compra,** tales como a elevada capacidade e tradición na produción de carne en Galicia (FCM1), tendo en conta o comentado polos expertos sobre a situación actual de competitividade das actividades de produción da carne en Galicia trala súa evolución nos últimos anos.

Na Figura 5.5.1, ilústrase a valoración da importancia global de cada un dos sete ámbitos temáticos considerados. Esta valoración obtívose mediante a media dos factores clave contemplados en cada un deles.

Como se pode apreciar, existe un relevante consenso sobre a consideración dos factores clave de **estrutura das actividades empresariais** como os de maior importancia, dada a súa situación actual. En orde de importancia séguenlle os factores relativos a **mercados de compra/venda e competencia,** destacándose especialmente os aspectos relativos a competidores e mercados de venda. Entre o grupo de factores clave considerados polos expertos como menos relevantes, sitúanse os aspectos relativos á **estratexia e cultura empresarial,** á **innovación** e aos **produtos.** Os factores clave do **universo público** situáronse no seu conxunto nunha valoración intermedia.

Figura 5.5.1.
Valoración de prioridade dos ámbitos temáticos de Factores Clave
(5=máis importante; 1=menos importante)



Fonte: elaboración propia

A continuación, inclúense os seguintes **aspectos a modo de conclusións** do apartado de Diagnóstico Estratéxico-Factores Clave **para a orientación no deseño de Programas de Actuacións Estratéxicas.** Na súa elaboración, ademais dos comentarios dos expertos e a súa valoración dos Factores Clave, tívose en conta tamén a información obtida durante todo o proceso de análise-diagnóstico (información secundaria dispoñible, enquisas a empresas, entrevistas a expertos, informes específicos de expertos…):

- A **dimensión das empresas da industria transformadora en Galicia** é un factor moi relevante, que **incide en practicamente todos os demais factores de competitividade empresarial,** limitando un maior desenvolvemento destas actividades en Galicia. Apréciase unha relevante necesidade de desenvolver actuacións en **cooperación** que reduzan esta incidencia (proxectos en cooperación entre empresas, desenvolvemento de asociacións empresariais, cooperación con entidades de apoio…), aplicándose a diversos aspectos (compra, venda e comercialización, innovación, internacionalización…).
- Importancia da **estruturación da cadea de produción, transformación e comercialización de produtos derivados da carne en Galicia.** En concreto, obsérvase unha importante necesidade de apoiar procesos de **integración** entre as actividades produtoras e transformadoras, contemplando a existencia das experiencias positivas que xa se veñen desenvolvendo en determinadas actividades (avícola, porcino…). Estanse a observar en maior medida, a integración cara adiante das actividades produtoras que integracións cara atrás da industria transformadora. Tamén detectouse a **necesidade de mellorar o dimensionamento xeral das actividades dos matadoiros,** así como a súa posible orientación cara á unha maior especialización en determinadas tipoloxías de carnes cunha tendencia crecente na súa demanda (ovino, caprino, cunícola, carnes ecolóxicas…).
- É importante ademais aproveitar a **tipoloxía de propiedade das empresas en Galicia** (maioría de empresas con capital galego, certa presenza de grupos empresariais de referencia nalgunhas actividades) para reducir as principais limitacións actuais no eido da estrutura da cadea (tamaño das empresas, baixa dispoñibilidade de recursos e capacidades…).
- Existencia de **diferentes niveis de desenvolvemento empresarial** en base ás **tipoloxías de carne** (vacún, avícola, porcino, ovino, caprino…). Estas diferenzas dificultan o desenvolvemento de actuacións comúns para o conxunto da cadea en Galicia, aínda que existen ámbitos de necesidades compartidas por todas (profesionalización dos niveis directivos, innovación, produtos de cuarta e quinta gama, internacionalización…).
- **Baixa orientación cultural á cooperación por parte das empresas transformadoras.** Existen experiencias positivas dende as actividades produtoras con potencialidade para a súa extensión á industria transformadora. **Tampouco se percibe unha especial sensibilización entre o empresariado cara á conformación de asociacións de maior entidade ou no desenvolvemento dun clúster** de actividades empresariais que facilitaría unha maior integración da cadea en Galicia e un maior xurdimento de iniciativas conxuntas.

- **Insuficiente orientación cultural á innovación como factor de competitividade na maioría das empresas transformadoras.** Este aspecto resulta de especial importancia tendo en conta as **relevantes necesidades de innovación** manifestadas polas empresas e expertos e **a dimensión das empresas.** Dado o **baixo nivel de experiencia** das empresas no desenvolvemento dunha sistemática de innovación a nivel interno, e tendo en conta as **actuais limitacións de recursos e capacidades** actualmente, a **cooperación** tórnase novamente nun factor de competitividade fundamental.

- Cabe destacar a **existencia de importantes recursos e entidades de apoio á innovación en Galicia** (C.T. da Carne, Plataforma Tecnolóxica Agroalimentaria Galega, INGACAL, Mabegondo, Mouriscade, C.T. Agroalimentario de Lugo…, grupos de investigación das facultades de Veterinaria, de Ciencia e Tecnoloxía dos Alimentos, da Escola Politécnica Superior de Lugo e da Facultade de Ciencias -C. e Tecnoloxía dos Alimentos, Enxeñería Agrícola de Ourense-), se ben obsérvanse certas barreiras no achegamento das empresas aos fondos públicos dispoñibles para a innovación (descoñecemento do seu funcionamento, baixo nivel de experiencia innovadora, capital humano pouco capacitado para a xestión da innovación…). Con tal motivo, existe unha necesidade de **mellorar a interrelación** entre as **entidades de apoio e o sistema empresarial,** para o **inicio e extensión da innovación** ao conxunto da cadea da carne en Galicia.

- Con respecto aos **mercados de compra,** obsérvase a existencia dunhas **actividades produtoras en Galicia que os expertos consideran que se atopan máis desenvolvidas que a industria transformadora,** con potencialidade para a extensión á industria transformadora das experiencias de integración desenvolvidas polos produtores, de xeito que se configure unha potente cadea de produción-transformación. No mercado de compra, obsérvase a **necesidade de mellorar os modelos de alimentación animal** de forma que se reduza a posible incidencia dos custes (cereais, enerxía…), tendo en conta as vantaxes derivadas dos recursos naturais en Galicia (técnicas de silvopastoreo, aproveitamento de montes en man común…).

- **Existencia de importantes riscos derivados do mix de canles de distribución e mercados xeográficos desenvolvidos polas empresas actualmente en Galicia.** En concreto obsérvase un **peso excesivo do mercado rexional de Galicia** e un **peso moi baixo do resto de España e de mercados internacionais.** Tamén obsérvase un **baixo grado de orientación das empresas á canle HORECA,** tendo un **peso excesivo as tendas tradicionais** (as cales en España veñen diminuíndo o seu peso na distribución alimentaria). Debe facerse notar tamén a **tendencia á integración cara atrás da gran distribución** (que se atopa moi concentrada nun número reducido de empresas), ante a insuficiente resposta da industria transformadora. Existen ademais outras canles (tendas *gourmet* e *delicatessen*, tendas de produtos ecolóxicos…) insuficientemente desenvolvidas polas empresas con potencialidade para determinadas producións de alto valor engadido.

- Tendo en conta a **tipoloxía de produtos** ofertados polas empresas na actualidade e as tendencias do consumidor (elaboracións listas para levar, porcións cliente máis reducidas…), pode concluírse que existen **importantes necesidades de cambio na xestión da canle de distribución.** Ademais, tamén hai que facer notar a **necesidade** de que os **cambios nas canles de distribución vaian acompañadas de melloras na xestión de produtos** (desenvolvemento de marcas, novas presentacións, maior elaboración/ transformación…).
- **Baixo nivel de transformación e de elaboración dos produtos das empresas da carne de Galicia,** que supón unha baixa xeración de valor engadido e un desaproveitamento do potencial existente en Galicia en base á calidade da materia prima e o nivel competitivo das actividades produtoras. **Este aspecto limita en gran medida o desenvolvemento doutros factores relevantes para a mellora competitiva da industria transformadora: acceso á gran distribución alimentaria,** desenvolvemento de **marcas propias** (venda de canais e medios canais), **crecemento en mercados de fóra de Galicia,** xeración de maiores marxes, entre outros aspectos.
- **Importante nivel de calidade dos produtos da carne de Galicia**, cunha percepción xeral no mercado bastante positiva por parte dos consumidores, aspecto que está **reforzado pola calidade das materias primas de Galicia.** Non obstante, derivado do **baixo nivel de desenvolvemento de estratexias de comunicación, tanto dende as institucións como dende as empresas,** esta imaxe non está suficientemente consolidada no conxunto do mercado de España e, moito menos, nos mercados internacionais. Existen outros **factores** que **non están sendo suficientemente destacados na comunicación,** como é a **incorporación de información sobre os perfís nutricionais dos alimentos** en base aos resultados de investigacións (relación do consumo de carne con aspectos de dieta saudable) e o posible **uso de prescriptores como os restauradores de prestixio.**
- **Visión relativamente negativa do posicionamento competitivo fronte a competidores doutras zonas xeográficas.** Derivado dos aspectos anteriormente comentados, existen importantes **necesidades de mellora nos procesos** (maior transformación dos produtos, estratexia, comercialización) **e nos produtos** (innovacións en presentacións, envasados, elaboracións…), que requiren importantes recursos **(coñecemento, capital humano, capital tecnolóxico)** que actualmente as empresas non teñen dispoñible pola súa dimensión. Con tal motivo, novamente obsérvase a necesidade dunha maior cooperación e desenvolvemento do **capital relacional** en todos os ámbitos (empresas, administracións públicas, entidades de apoio…).

- Con respecto ao **capital humano** obsérvase a necesidade de mellora na **profesionalización do ámbito directivo** en base aos novos retos de futuro (innovación, internacionalización, xestión da canle de distribución, xestión da carteira de produtos…). Tendo en conta a existencia de estruturas moi planas e a baixa capacidade para a retención de persoal altamente cualificado por parte das empresas, unha **necesidade básica é o desenvolvemento da función de recursos humanos nas empresas.**
- **Baixo grado de desenvolvemento de sistemas de información estratéxicos,** que supón un baixo grado de coñecemento dos principais axentes do mercado (competidores, provedores, canles de distribución, consumidores finais…). Ademais, percíbese que **as empresas non parecen valorar suficientemente o coñecemento como un factor básico de competitividade.** Derivado en parte desta percepción, as empresas non teñen unha visión clara da posible incidencia que tería o desenvolvemento de estratexias de marca propia, ou non teñen información sobre as necesidades dos consumidores e das canles de venda e distribución que lles aportaría información para o desenvolvemento de innovacións. Polo tanto, existe a necesidade dunha maior sensibilización sobre este aspecto, así como o desenvolvemento de actuacións conxuntas para valorizar estes instrumentos **(vixilancia competitiva, vixilancia tecnolóxica, estudos de mercado e tendencias…).**
- Con respecto ao **universo público,** obsérvase a existencia de barreiras de tipo normativo que dificulta o crecemento das empresas de Galicia no resto de España, derivada da **diversidade de lexislación autonómica** existente na actualidade. Neste sentido, é **necesaria unha maior coordinación institucional.** A nivel interno en Galicia, percíbese a **necesidade dun maior equipamento de parques empresariais no rural** que favorezan a conexión e a **mellora das vías de comunicación** no rural, dada a localización empresarial da industria transformadora e das actividades produtoras.

CAPÍTULO 6

DESEÑO ESTRATÉXICO: PROGRAMAS DE ACTUACIÓN DO PLAN ESTRATÉXICO DIRECTOR DA TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA

ÍNDICE

6.1.- Metodoloxía para o Deseño de Programas de Actuación..... 287

6.2.- Programas de Actuacións Estratéxicas do Plan Director da Transformación da Carne en Galicia..... 290

PROGRAMAS RELATIVOS Á COOPERACIÓN..... 295

PROGRAMA P1..... 296

PROGRAMA P2..... 298

PROGRAMAS RELATIVOS Á CULTURA E CAPITAL HUMANO..... 301

PROGRAMA P3..... 302

PROGRAMA P4..... 304

PROGRAMAS RELATIVOS Á INNOVACIÓN..... 307

PROGRAMA P5..... 308

PROGRAMA P6..... 310

PROGRAMAS RELATIVOS A PRODUTOS E MERCADOS..... 313

PROGRAMA P7..... 314

PROGRAMA P8..... 316

PROGRAMA P9..... 318

PROGRAMAS RELATIVOS Ó FINANCIAMENTO E APOIOS PÚBLICOS..... 321

PROGRAMA P10..... 322

PROGRAMA P11..... 324

PROGRAMA RELATIVO A ACTUACIÓNS MÁIS ESPECÍFICAS..... 327

PROGRAMA P12..... 328

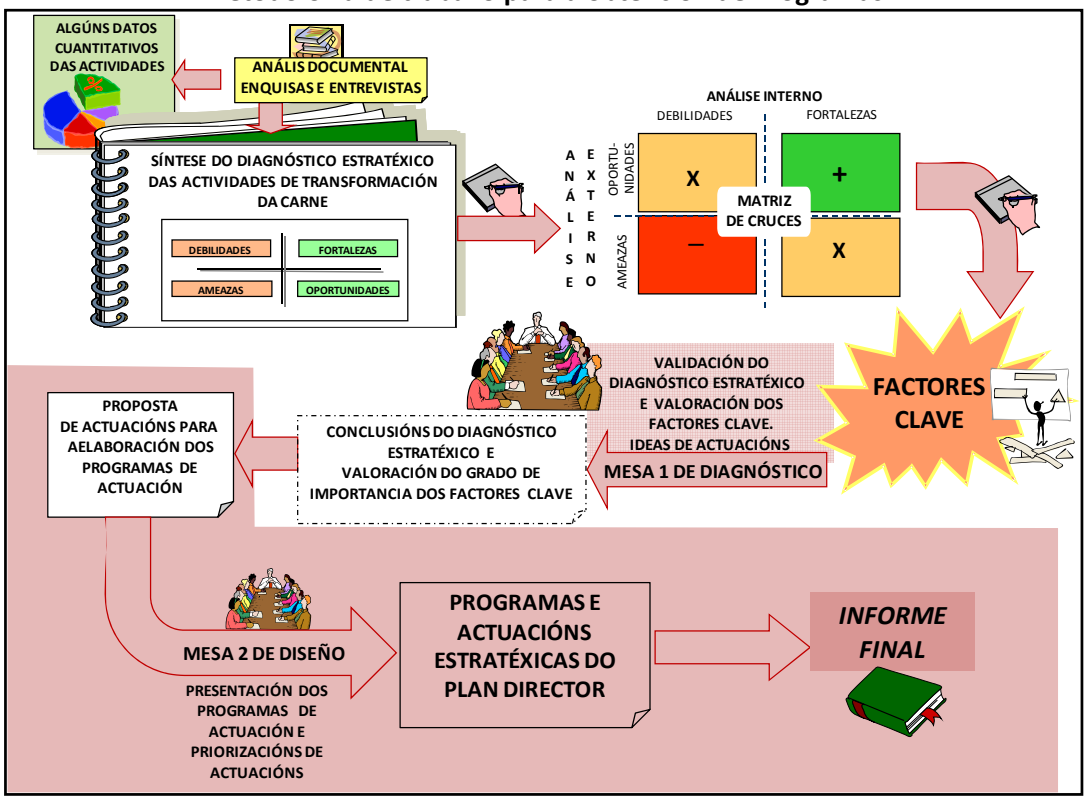
Neste capítulo de Deseño Estratéxico, recóllense os 12 **Programas de Actuación do Plan Estratéxico Director da Transformación da Carne en Galicia**.

No primeiro epígrafe descríbese a metodoloxía de traballo para a obtención dos Programas Estratéxicos e o desenvolvemento da mesa de traballo de expertos para o deseño estratéxico. No segundo epígrafe recóllense as fichas dos 12 Programas coas 137 actuacións priorizadas.

6.1.- Metodoloxía para o Deseño de Programas de Actuación.

Na Figura 6.1.1 represéntase de forma resumida a metodoloxía para o deseño de Programas. Así, a partir de un proceso de análise da información obtida ao longo de todas as fases desenvolvidas (información secundaria, consulta a través das enquisas e entrevistas, propostas aportadas na Mesa para o Diagnóstico Estratéxico), realizouse unha síntese de ideas. Toda esta información serviu de base para o deseño dos **12 Programas para a mellora da competitividade das actividades transformadoras da Carne en Galicia,** que conteñen a concreción de **100 propostas de actuacións e outras 37 propostas adicionais en función da tipoloxía de carne.**

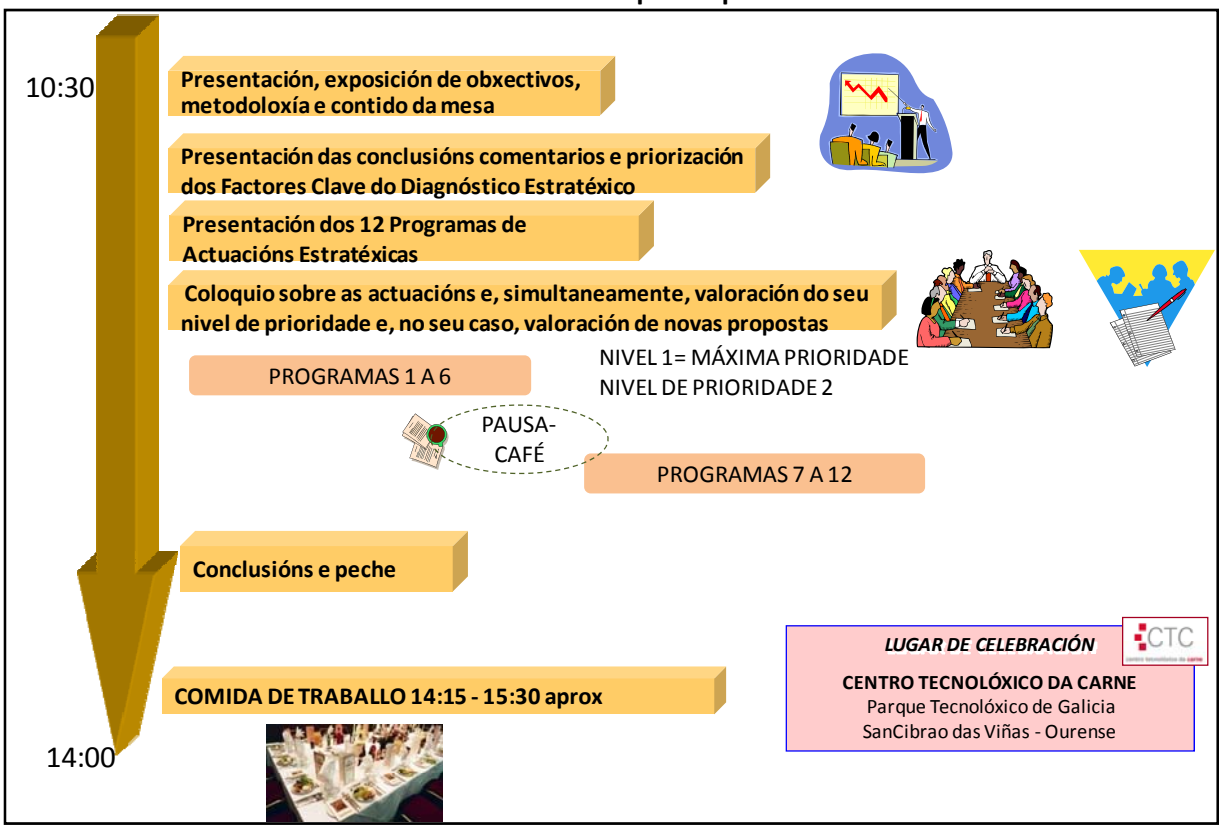
Figura 6.1.1
Metodoloxía de traballo para a obtención de Programas



Fonte: elaboración propia

Esta **Mesa de Expertos para o Deseño** estivo orientada á **valoración das Actuacións Estratéxicas** dos **Programas** para o desenvolvemento das actividades empresariais de transformación da Carne en Galicia. Os obxectivos e a estrutura da mesa recóllense de forma esquemática na Figura 6.1.2.

Figura 6.1.2
Obxectivos e estrutura da Mesa de Expertos para o deseño estratéxico



Fonte: elaboración propia

Esta Mesa celebrouse o **24 de outubro no Centro Tecnolóxico da Carne**, nunha sesión de traballo que se desenvolveu dende as 10:30 ata as 14:00 aproximadamente. Previamente á reunión da Mesa de traballo enviouse o documento (*"Documento de traballo da Mesa de Expertos para o Deseño Estratéxico: Programas de Actuacións Estratéxicas"* ver Apéndices) para facilitar o desenvolvemento da Mesa.

Inicialmente o **equipo técnico** realizou unha **presentación sobre os obxectivos, proceso e traballos realizados** no marco deste proxecto. A continuación presentou **os resultados das valoracións dos Factores Clave do Diagnóstico Estratéxico (máis importante,**

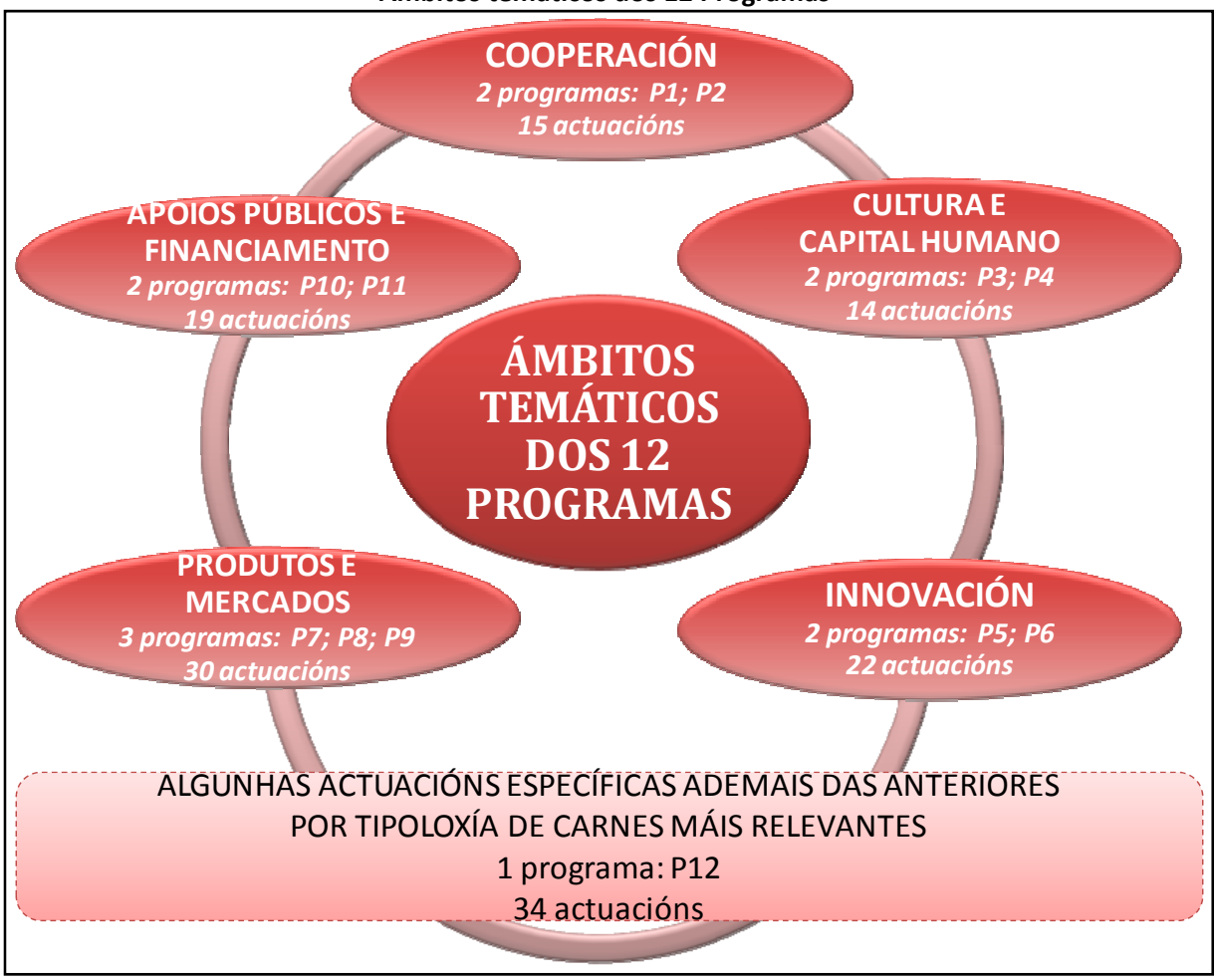
menos importante) nestas actividades. Estas valoracións foron realizadas polos expertos na Mesa celebrada o 4 de xullo, tal como se comentou no capítulo 5.

Posteriormente o equipo técnico **presentou conxuntamente os 12 Programas** encadrados **nos 6 ámbitos temáticos,** de xeito que se tivese unha **visión global** do alcance do Plan Director. Seguidamente **comentouse cada unha das actuacións por Programa,** abríndose un coloquio para o seu contraste e validación por parte dos expertos. Paralelamente, foise valorando o nivel de prioridade de cada unha das actuacións a través dunhas follas de traballo. Nelas, os expertos sinalaron aquelas actuacións que tiñan a consideración de **nivel de prioridade máxima en orde de importancia**. Tamén se insistiu en que as actuacións que forman parte de cada programa foron froito dun proceso de selección e filtro da información proveniente das fontes secundarias, enquisas, entrevistas e mesa de expertos, polo que **a totalidade das Actuacións dos Programas son prioritarias**.

6.2.- Programas de Actuacións Estratéxicas do Plan Director da Transformación da Carne en Galicia.

A Figura 6.2.1 ilustra de forma esquemática os ámbitos temáticos dos 12 Programas de Actuacións Estratéxicas.

Figura 6.2.1
Ámbitos temáticos dos 12 Programas



Fonte: elaboración propia

A Táboa 6.2.1presenta estes 12 Programas de Actuacións Estratéxicas agrupados en cadansúa temática.

Táboa 6.2.1
PROGRAMAS DE ACTUACIÓNS ESTRATÉXICAS PARA A TRANSFORMACIÓN DA CARNE EN GALICIA

ÁMBITOS TEMÁTICOS	PROGRAMAS	
COOPERACIÓN	P1.	IMPULSAR A COOPERACIÓN ENTRE PRODUTORES E TRANSFORMADORES PARA UNHA MAIOR ESTRUTURACIÓN E INTEGRACIÓN NA CADEA DA CARNE E A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS
	P2.	POTENCIACIÓN E COOPERACIÓN ENTRE AS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DA CARNE PARA A MELLORA DA EFICIENCIA EMPRESARIAL
CULTURA E CAPITAL HUMANO	P3.	ESTIMULAR O DESENVOLVEMENTO DUNHA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA Á MELLORA COMPETITIVA CUNHA MAIOR VISIÓN ESTRATÉXICA
	P4.	POTENCIAR UN MAIOR DESENVOLVEMENTO DO CAPITAL HUMANO DAS EMPRESAS EN BASE AO SEU COÑECEMENTO E EXPERIENCIA
INNOVACIÓN	P5.	APOIAR O IMPULSO DA INNOVACIÓN NAS EMPRESAS COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDADE NUN MERCADO GLOBAL
	P6.	POTENCIAR O CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE DE GALICIA (CTC) PARA IMPULSAR E COORDINAR O DESENVOLVEMENTO DA I+D+i NA CADEA DA CARNE DE GALICIA
PRODUTOS E MERCADOS	P7.	ESTIMULAR UN MAIOR GRADO DE TRANSFORMACIÓN DOS PRODUTOS PARA O INCREMENTO DO SEU VALOR ENGADIDO COMO RESPOSTA AOS NOVOS REQUIRIMENTOS E TENDENCIAS NO MERCADO
	P8.	MELLORAR O POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS NOS MERCADOS PARA ACADAR UNHA DIMENSIÓN COMPETITIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL
	P9.	IMPULSAR A COMUNICACIÓN E DIFUSIÓN DA IMAXE DE CALIDADE ASOCIADA AOS PRODUTOS CÁRNICOS DE GALICIA CUN MAIOR ENFOQUE DE MARKETING
FINANCIAMENTO E APOIOS PÚBLICOS	P10.	MELLORAR A CAPTACIÓN E XESTIÓN DE FONTES DE FINANCIAMENTO PARA O DESENVOLVEMENTO COMPETITIVO DO CONXUNTO DA CADEA DA CARNE EN GALICIA
	P11.	INTENSIFICAR OS APOIOS PÚBLICOS PARA A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DA CADEA DA CARNE
ACTUACIÓNS MÁIS ESPECÍFICAS	P12.	ALGUNHAS ACTUACIÓNS ESPECÍFICAS ADEMAIS DAS ANTERIORES, POR TIPOLOXÍA DAS CARNES MÁIS RELEVANTES (VACÚN, PORCINO, AVÍCOLA, OVINO/CAPRINO, CUNÍCOLA, EQUINO).

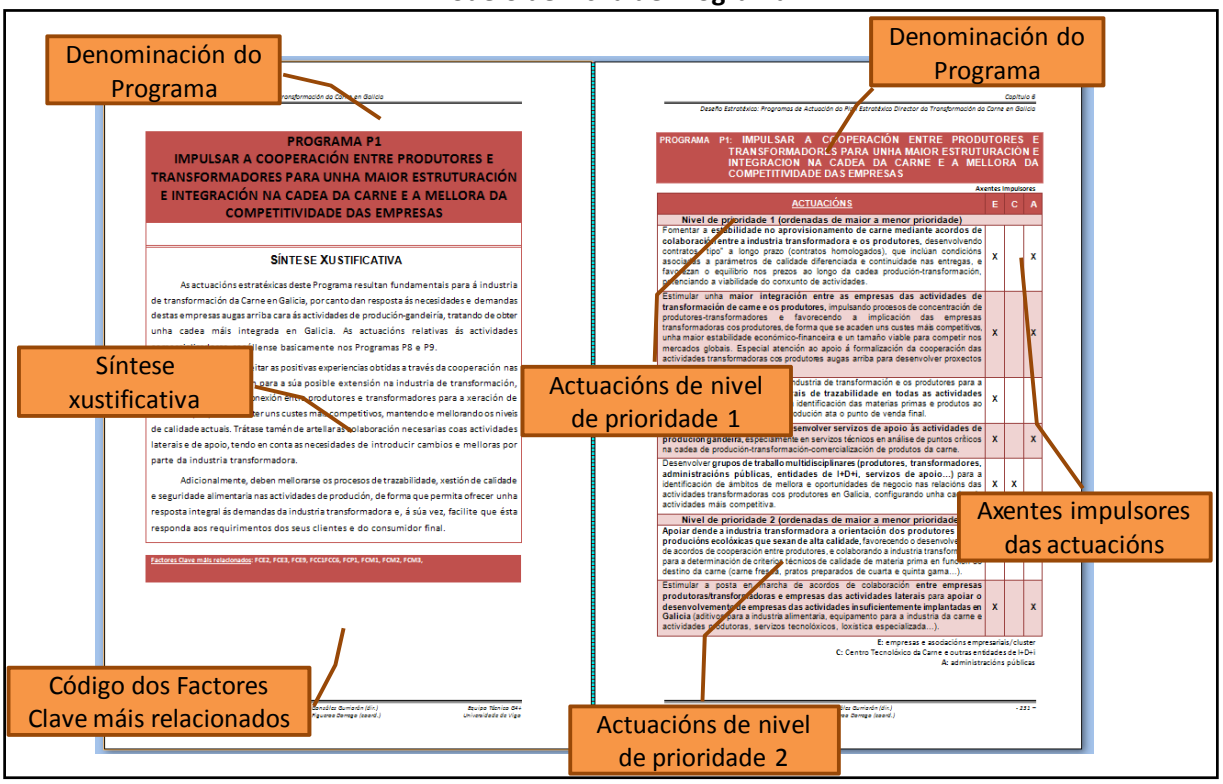
Debe terse en conta que as Actuacións dos Programas 1 a 11 son consideradas comúns para o conxunto das actividades transformadoras da carne en Galicia. O Programa número 12 recolle aquelas actuacións estratéxicas máis específicas para cada unha das tipoloxías de carne (vacún, porcino, avícola, ovino-caprino, cunícula e equino), a engadir ás incluídas nos programas anteriores.

Na Figura 6.2.2 recóllese de forma esquemática o modelo de fichas de Programas. Na páxina da esquerda inclúese a identificación do Programa, unha síntese xustificativa e o código dos factores clave máis relacionados. Na páxina da dereita recóllense as actuacións estratéxicas **clasificadas en dous niveis de prioridade segundo a valoración outorgada polos expertos na Mesa de Deseño.** Debe terse en conta que **todas as actuacións** recollidas nos Programas **teñen un nivel moi elevado de relevancia,** froito de todas as achegas realizadas polos propios axentes involucrados durante o proceso (enquisas, entrevistas, mesas de expertos…) e da información secundaria analizada polo equipo técnico da Universidade de Vigo. Co obxecto de ter dentro de cada Programa **un listado ordenado de actuacións a desenvolver,** na realización da Mesa de Expertos para o Deseño solicitouse que **os asistentes marcasen aquelas actuacións que consideraban que tiñan un nivel de prioridade máximo.** Esta metodoloxía permitiu obter **dous niveis de prioridade** nas actuacións dos Programas unhas actuacións de **nivel de prioridade máxima (nivel 1)** e outras de **nivel de prioridade menor (nivel 2),** no **marco xeral de que todas as actuacións,** como xa se dixo, **son prioritarias**. Para a consideración dunha actuación nun nivel ou noutro, tívose en conta a mediana das valoracións realizadas polos expertos na Mesa. Dentro de cada nivel, **as actuacións están ordenadas de maior a menor prioridade,** tendo en conta para isto o valor promedio e a desviación estándar dos valores outorgados polos expertos a cada actuación. Ademais, tal como estaba incluída na proposta previa á Mesa, en cada unha delas sinálanse os **axentes que as deben impulsar** (E= empresas e asociacións empresariais/clúster; C= Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i; A= administracións públicas).

No caso do **Programa 12,** onde se recollen as **actuacións máis específicas por tipoloxía de carne (vacún, avícola, porcino….),** despois de analizar a relación entre a valoración outorgada polos expertos e a composición da mesa, considerouse que **todas son**

de nivel de prioridade máximo (nivel 1). Así, para a ordenación destas actuacións **de maior a menor prioridade**, tamén se seguiu o criterio de promedio e desviación estándar das valoracións dos expertos.

Figura 6.2.2
Modelo de Ficha de Programa



Fonte: elaboración propia

A presentación que sigue inclúe cada un dos Ámbitos Temáticos dos 12 Programas, resumindo, en cada un deles, as principais ideas dos contidos das Actuacións propostas no documento previo da mesa.

PROGRAMAS RELATIVOS Á COOPERACIÓN

PROGRAMAS	PRINCIPAIS CONTIDOS DAS ACTUACIÓNS
P1. IMPULSAR A COOPERACIÓN ENTRE PRODUTORES E TRANSFORMADORES PARA UNHA MAIOR ESTRUTURACIÓN E INTEGRACIÓN NA CADEA DA CARNE E A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	• Grupos de traballos multidisciplinares • Acordos de colaboración entre industria e produtores • Maior integración entre empresas transformadoras e produtores • Apoio da industria transformadora para a orientación a producións ecolóxicas que sexan de alta calidade por parte dos produtores • Sistemas integrais de trazabilidade en todas as actividades gandeiras • Colaboración entre produtores/ transformadores e empresas das actividades laterais
P2. POTENCIACIÓN E COOPERACIÓN ENTRE AS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DA CARNE PARA A MELLORA DA EFICIENCIA EMPRESARIAL	• Fomento da cooperación e do asociacionismo • Plan directores específicos nas asociacións empresariais • Clúster de Actividades Empresariais da Carne en Galicia contando coa participación de todos os axentes involucrados • Estratexias de cooperación con outras actividades de alimentación • Integración horizontal de empresas transformadoras. Redes de empresas. Agrupacións de interese económico (AIE) • Centrais de compra de servizos e subministracións complementarias a través das asociacións • Cooperación entre empresas con produtos complementarios • Adaptación dos matadoiros ás necesidades da industria

PROGRAMA P1
IMPULSAR A COOPERACIÓN ENTRE PRODUTORES E TRANSFORMADORES PARA UNHA MAIOR ESTRUTURACIÓN E INTEGRACIÓN NA CADEA DA CARNE E A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

As actuacións estratéxicas deste Programa resultan fundamentais para á industria de transformación da Carne en Galicia, por canto dan resposta ás necesidades e demandas destas empresas augas arriba cara ás actividades de produción-gandaría, tratando de obter unha cadea máis integrada en Galicia. As actuacións relativas ás actividades comercializadoras, recóllense basicamente nos Programas P8 e P9.

Trátase de aproveitar as positivas experiencias obtidas a través da cooperación nas actividades de produción para a súa posible extensión na industria de transformación, facilitando unha maior conexión entre produtores e transformadores para a xeración de sinerxías que permita obter uns custes máis competitivos, mantendo e mellorando os niveis de calidade actuais. Trátase tamén de artellar as colaboración necesarias coas actividades laterais e de apoio, tendo en conta as necesidades de introducir cambios e melloras por parte da industria transformadora.

Adicionalmente, deben mellorarse os procesos de trazabilidade, xestión de calidade e seguridade alimentaria nas actividades de produción, de forma que permita ofrecer unha resposta integral ás demandas da industria transformadora e, á súa vez, facilite que esta responda aos requirimentos dos seus clientes e do consumidor final.

Factores Clave máis relacionados: FCE2, FCE3, FCE9, FCC1FCC6, FCP1, FCM1, FCM2, FCM3,

PROGRAMA P1: IMPULSAR A COOPERACIÓN ENTRE PRODUTORES E TRANSFORMADORES PARA UNHA MAIOR ESTRUTURACIÓN E INTEGRACIÓN NA CADEA DA CARNE E A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Fomentar a **estabilidade no aprovisionamento de carne mediante acordos de colaboración entre a industria transformadora e os produtores,** desenvolvendo contratos "tipo" a longo prazo (contratos homologados), que inclúan condicións asociadas a parámetros de calidade diferenciada e continuidade nas entregas, e favorezan o equilibrio nos prezos ao longo da cadea produción-transformación, potenciando a viabilidade do conxunto de actividades.	X		X
Estimular unha **maior integración entre as empresas das actividades de transformación de carne e os produtores,** impulsando procesos de concentración de produtores-transformadores e favorecendo a implicación das empresas transformadoras cos produtores, de forma que se acaden uns custes máis competitivos, unha maior estabilidade económico-financeira e un tamaño viable para competir nos mercados globais. Especial atención ao apoio á formalización da cooperación das actividades transformadoras cos produtores augas arriba para desenvolver proxectos conxuntos de transformación.	X		X
Fomentar a colaboración entre a industria de transformación e os produtores para a implantación de **sistemas integrais de trazabilidade en todas as actividades gandeiras,** de forma que facilite a identificación das materias primas e produtos ao longo de toda a cadea, dende a produción ata o punto de venda final.	X		
Apoiar o **emprendemento para desenvolver servizos de apoio ás actividades de produción gandeira,** especialmente en servizos técnicos en análise de puntos críticos na cadea de produción-transformación-comercialización de produtos da carne.	X		X
Desenvolver **grupos de traballo multidisciplinares (produtores, transformadores, administracións públicas, entidades de I+D+i, servizos de apoio…)** para a identificación de ámbitos de mellora e oportunidades de negocio nas relacións das actividades transformadoras cos produtores en Galicia, configurando unha cadea de actividades máis competitiva.	X	X	
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Apoiar dende a industria transformadora a orientación dos produtores cara a produción ecolóxicas que sexan de alta calidade, favorecendo o desenvolvemento de acordos de cooperación entre produtores, e colaborando a industria transformadora para a determinación de criterios técnicos de calidade de materia prima en función do destino da carne (carne fresca, pratos preparados de cuarta e quinta gama…).	X		
Estimular a posta en marcha de acordos de colaboración **entre empresas produtoras/transformadoras e empresas das actividades laterais** para **apoiar o desenvolvemento de empresas das actividades insuficientemente implantadas en Galicia** (aditivos para a industria alimentaria, equipamento para a industria da carne e actividades produtoras, servizos tecnolóxicos, loxística especializada…).	X		X

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA P2
POTENCIACIÓN E COOPERACIÓN ENTRE AS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DA CARNE PARA A MELLORA DA EFICIENCIA EMPRESARIAL

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

A cooperación é un dos aspectos fundamentais no marco de pequenas empresas predominante nas actividades de transformación da carne en Galicia. Con tal motivo, debe fomentarse o incremento do tamaño empresarial de xeito que redunde nun incremento das capacidades competitivas e na mellora da eficiencia do conxunto de actividades.

Dentro deste eido de cooperación, obsérvase a necesidade de incrementar a cultura de cooperación nas empresas, buscando unha maior participación a través das asociacións. Tendo en conta o actual nivel das asociacións existentes, tamén é recomendable desenvolver un Clúster de actividades empresariais que integre os esforzos de todos os eslabóns da cadea e axentes implicados.

A nivel das empresas, a cooperación debe tender a mellora do tamaño empresarial mediante as diversas alternativas existentes (fusións, redes de empresas, agrupacións de interese económico…), levando a cabo proxectos estratéxicos de envergadura, nos que os resultados de éxito obtidos supoñan un elemento tractor e de arrastre para novas iniciativas.

Factores Clave máis relacionados: FCE1, FCE2, FCE3, FCE5, FCE6, FCE7, FCE8, FCC6, FCP4, FCM9, FCM11, FCR5

PROGRAMA P2 POTENCIACIÓN E COOPERACIÓN ENTRE AS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DA CARNE PARA A MELLORA DA EFICIENCIA EMPRESARIAL

ACTUACIÓNS	Axentes impulsores E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Apoiar a configuración do Clúster de Actividades Empresariais da Carne en Galicia, participando todos os axentes involucrados no desenvolvemento destas actividades en Galicia (produtores, transformadores, comercializadores, administracións públicas, actividades laterais e servizos de apoio…), desenvolvendo o despregue das actuacións deste Plan e servindo de foro para o debate de propostas de mellora para o conxunto de actividades empresariais da carne.	X	X	X
Realizar un **plan específico para a adaptación dos matadoiros en funcións das necesidades da industria transformadora en Galicia,** con especial atención aos novos retos de futuro (maior transformación no matadoiro, innovacións de produto, novas presentacións e envasados, carne ecolóxica, desenvolvemento das carnes minoritarias –ovino, caprino, cunícola, equino…–, internacionalización…).	X		X
Potenciar o **desenvolvemento de estratexias de cooperación con outras actividades empresariais de alimentación de Galicia (pesca e transformados do mar, hortofrutícolas) e do resto de España** (incluídas as actividades de transformación da carne doutras zonas de España), para o aproveitamento das mellores prácticas e experiencias, de xeito que permita aplicalas na industria transformadora en Galicia.	X		
Incentivar a **integración horizontal de empresas transformadoras, a configuración de redes de empresas e agrupacións de interese económico** (AIE), entre outras fórmulas, de xeito que permita incrementar o tamaño empresarial na actividade de transformación da carne para afrontar o crecemento en mercados de España e internacionais, aproveitando as positivas experiencias desenvolvidas polos produtores no eido da cooperación.	X		X
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver **acordos de cooperación entre empresas con produtos complementarios** (cárnicos, hortícolas…) **para ofrecer grandes lotes de forma continuada á gran distribución,** mellorando a capacidade de negociación e a accesibilidade a grandes clientes da distribución alimentaria.	X		
Estimular o **desenvolvemento de plans directores específicos nas asociacións empresariais da industria transformadora da carne en Galicia,** dotándoas de maiores recursos e capacidades para facilitar o desenvolvemento das actuacións de futuro, con especial atención á configuración de servizos de apoio avanzados para os asociados (servizos de apoio á innovación, vixilancia estratéxica e tecnolóxica, estudos de mercado…).	X		
Desenvolver **xornadas de información e sensibilización sobre a cultura de cooperación empresarial e fomento do asociacionismo,** mediante a difusión de exemplos de boas prácticas e experiencias de éxito na implantación de acordos de colaboración a longo prazo (entre empresas da industria transformadora, con produtores, con comercializadores, con administracións públicas, coas actividades laterais e servizos de apoio…).	X	X	
Estimular o desenvolvemento de **centrais de compra de servizos e subministracións complementarias para á industria transformadora a través das asociacións** (servizos técnicos, loxística e transporte, mantemento da maquinaria e instalacións, produtos financeiros, servizos de telefonía, aditivos para pratos preparados, envases e embalaxes…)	X		

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMAS RELATIVOS Á CULTURA E CAPITAL HUMANO

PROGRAMAS	PRINCIPAIS CONTIDOS DAS ACTUACIÓNS
P3. ESTIMULAR O DESENVOLVEMENTO DUNHA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA Á MELLORA COMPETITIVA CUNHA MAIOR VISIÓN ESTRATÉXICA	• Mellora da cultura empresarial a través da sensibilización da dirección estratéxica e xestión empresarial • Plans estratéxicos nas empresas da transformación • Cultura de calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria nas pequenas empresas • Acordos con empresas de servizos intanxibles para optimizar a xestión ambiental • Estratexias de marcas de produto propias impulsadas polos directivos • Información estratéxica de referencia para a toma de decisións. Círculos de intercambio de experiencias • Servizos de apoio de consulta estratéxica dende as asociacións empresariais/clúster
P4. POTENCIAR UN MAIOR DESENVOLVEMENTO DO CAPITAL HUMANO DAS EMPRESAS EN BASE AO SEU COÑECEMENTO E EXPERIENCIA	• Profesionalización da función directiva • Detención de necesidades de perfiles técnico-operativos • Enfoque práctico das titulacións oficiais • Plataforma para a formación de profesionais coa colaboración de universidades, centros de formación profesional, CTC, asociacións, … • Apoio a empresas de servizos na implantación da función de RR.HH. • Atracción de xoves e persoal altamente cualificado

PROGRAMA P3
ESTIMULAR O DESENVOLVEMENTO DUNHA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA Á MELLORA COMPETITIVA CUNHA MAIOR VISIÓN ESTRATÉXICA

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

As actuacións deste programa deben facilitar ao conxunto de empresas de transformación da carne a implantación e mellora das ferramentas de dirección e planificación estratéxica, así como incrementar a visión estratéxica e mellorar a cultura empresarial.

Un dos elementos fundamentais é a sistemática no desenvolvemento de plans estratéxicos, aproveitando as orientacións establecidas neste Plan Director Estratéxico do conxunto destas actividades, para a posta en marcha de plans específicos en cada empresa inspirados nas actuacións xerais e dotando dos recursos necesarios para a súa implantación. Tamén debe incrementarse a cultura de calidade, estendéndose entre as empresas de menor dimensión, tratando de incidir na percepción da calidade de produto polo consumidor final e nas propias canles de distribución.

Outro dos aspectos especialmente sensibles a mellorar é a xestión medio ambiental nestas actividades, contando para elo co apoio de empresas de servizos intanxibles, de forma que se implante tamén de forma xeneralizada en todas as empresas transformadoras. Debe terse en conta que os empresarios manifestan a necesidade de mellorar a xestión de residuos/subprodutos, xa que actualmente non é viable un maior aproveitamento da maior parte deles (os prezos non xustifican os custes incrementais), polo que é moi relevante neste Programa, mellorar esta xestión, e nos Programas relativos á I+D+i (P5 e P6), acadar un maior aproveitamento económico dos residuos/subprodutos.

Outra das liñas de mellora no eido da estratexia é o desenvolvemento de marcas de produto propias, tendo en conta a tendencia a realizar produtos máis elaborados e de maior valor engadido, que require da concienciación dos empresarios sobre a importancia da marca nos produtos de maior elaboración.

Ademais, proponse a transferencia de coñecemento dende as empresas máis dinámicas a través de círculos de intercambio de experiencias e a través da identificación de expertos por ámbitos temáticos, que colaboren no desenvolvemento estratéxico destas actividades en Galicia.

Factores Clave máis relacionados: FCE6, FCC1, FCC2, FCC3, FCC4, FCC5, FCC7, FCP6, FCM9, FCR2, FCR4

PROGRAMA P3 ESTIMULAR O DESENVOLVEMENTO DUNHA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA Á MELLORA COMPETITIVA CUNHA MAIOR VISIÓN ESTRATÉXICA

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Apoiar o **desenvolvemento e aplicación de plans estratéxicos nas empresas da transformación da carne,** de forma que se contemple e asuma de forma individual o plan estratéxico común destas actividades, poñendo en marcha programas operativos e funcionais para acadar os obxectivos deseñados.	X	X	
Estimular unha **maior sensibilización nos directivos das empresas para o desenvolvemento de estratexias de marcas de produto propias,** desenvolvendo acordos con empresas de servizos intanxibles para a elaboración de estratexias de apoio (atributos de produto, posicionamento, publicidade, promoción…).	X		
Impulsar **unha maior orientación cara a unha cultura de calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria nas pequenas empresas de transformación da carne en Galicia,** elaborando unha guía para a implantación dunhas normas de garantía e calidade adaptadas ás características das pequenas empresas de xeito que supoña un valor engadido no produto final e mellorando a imaxe de cara ao consumidor final.	X	X	
Implantar **servizos de apoio de consulta estratéxica** dende as asociacións empresariais/clúster, contemplando a **participación de expertos profesionais de referencia** (de empresas da cadea empresarial da carne, de centros tecnolóxicos e de investigación, de universidades, de empresas de servizos de apoio, de empresas de equipamento…) por áreas temáticas de necesidades de mellora nas empresas.	X	X	
Desenvolver acordos con empresas de servizos intanxibles para o deseño de modelos que sirvan de guía para optimizar a **xestión ambiental e socialmente responsable nas empresas de transformación de carne en Galicia,** con especial atención ao deseño de indicadores de eficiencia ambiental e a súa comunicación a todos os axentes (consumidores finais, canles de distribución…).		X	X
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver **xornadas de sensibilización sobre aspectos de dirección estratéxica e xestión empresarial** aplicados ás pequenas empresas de transformación da carne para a mellora da cultura empresarial, coa participación de profesionais das empresas relevantes que compartan a súa experiencia na aplicación deste tipo de ferramentas.	X	X	
Elaborar e difundir internamente entre as empresas, unha **base de datos con información estratéxica de referencia das actividades de transformación da carne en Galicia, tanto cuantitativa como cualitativa,** de xeito que sexa unha fonte de información fundamental na toma de decisións (empresariais, políticas públicas de apoio…), destacando as mellores prácticas en cada empresa e implantando **círculos de intercambio de experiencias** para a súa actualización.	X	X	

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA P4
POTENCIAR UN MAIOR DESENVOLVEMENTO DO CAPITAL HUMANO DAS EMPRESAS EN BASE AO SEU COÑECEMENTO E EXPERIENCIA

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Un dos principais aspectos de mellora nas pequenas empresas de transformación da carne en Galicia está no aproveitamento do amplo saber-facer existente, derivado da importante tradición na actividade, e que supón unha importante base de coñecemento.

No ámbito directivo, é necesaria a mellora na súa actualización de coñecementos de dirección e xestión empresarial, de xeito que permita unha maior profesionalización nestas funcións. No ámbito técnico-operativo, debe desenvolverse inicialmente un estudo para detectar os requirimentos dos perfís profesionais actuais e de futuro, de forma que se poida desenvolver un plan de formación sectorial á medida, aproveitando as tecnoloxías de información e comunicación para achegar esta formación aos centros de traballo (semipresenciais, por exemplo). Deste xeito, tamén se disporía dunha información relevante para trasladala aos centros formativos para a adecuación dos contidos ás necesidades das empresas. Tamén é conveniente desenvolver actuacións para atraer aos recursos humanos e, especialmente, á xente nova no mercado de traballo cara ás actividades de transformación da carne, de xeito que se perciba como unha actividade de prestixio e atractiva para o desenvolvemento profesional.

Con respecto á formación oficial, tamén se observan necesidades de mellora relacionados precisamente coa maior adecuación dos seus contidos á realidade empresarial da industria de transformación.

Todas estas actuacións deben ser complementadas coa implantación da función de recursos humanos nas empresas, sendo necesaria a colaboración das empresas de servizos de apoio especializadas.

Factores Clave máis relacionados: FCC1, FCC6, FCR1, FCR2, FCR3, FCU7

PROGRAMA P4 POTENCIAR UN MAIOR DESENVOLVEMENTO DO CAPITAL HUMANO DAS EMPRESAS EN BASE AO SEU COÑECEMENTO E EXPERIENCIA

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Potenciar a **profesionalización da función directiva,** especialmente en pequenas empresas e empresas familiares, con módulos formativos de curta duración sobre aspectos de dirección e xestión empresarial (xestión da innovación, internacionalización, marketing, xestión da produción, xestión comercial, xestión da calidade, xestión de recursos humanos…), cunha metodoloxía que permita a aplicación directa dos contidos formativos mediante o acompañamento na súa implantación (*coaching*), mediante acordos de colaboración con empresas de servizos de apoio, universidades e o Centro Tecnolóxico da Carne.	X	X	
Desenvolver xornadas de formación continua para a **actualización dos coñecementos tecnolóxicos nas empresas de transformación da carne,** de xeito que posibilite a mellora na eficiencia e produtividade en base ao aproveitamento da experiencia e coñecemento do capital humano.		X	
Avaliar a posibilidade de crear unha **plataforma para a formación de profesionais das actividades agroalimentarias (especialmente orientadas á carne) en colaboración con universidades, centros de formación profesional, Centro Tecnolóxico da Carne, asociacións empresariais…,** de xeito que facilite a creación e mantemento de programas periódicos para a especialización dos mandos e o persoal técnico-operativo (responsable de produción, loxística, benestar animal nas actividades produtoras...). Especial atención ao aproveitamento dos fondos Leader 2007-2013 e os Grupos de Desenvolvemento Rural para o desenvolvemento de xornadas de formación semipresenciais na industria cárnica no rural.	X	X	
Potenciar un **enfoque máis práctico das titulacións oficiais, tanto de Formación Profesional como Universitarias relacionadas** (Formación profesional da rama Agroalimentación; Tecnoloxía dos alimentos; Veterinaria; Enxeñerías; Ciencias Empresariais, etc.), con especial atención ao fomento de prácticas en empresas, ó incremento na dispoñibilidade de traballadores cualificados e á participación de profesionais das empresas como formadores. Avaliar a posibilidade de implantación dun Curso de Posgrado en Xestión e Dirección de Empresas de Transformación Cárnicas orientado á profesionalización dos **niveis directivos.**	X	X	
Desenvolver un **plan de comunicación para a atracción de xoves e persoal altamente cualificado ás empresas de transformación da carne en Galicia,** mediante un plan de incentivos. Especificamente, **prestixiar as profesións** máis específicas da industria da carne (matarife, desosador, carniceiro, elaborador de produtos cárnicos,..), especialmente no proceso de recualificación de persoal desempregado, informando sobre as expectativas de futuro profesional.	X	X	
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver un **estudio sobre as necesidades de perfiles técnico-operativos nos diversos procesos das empresas de transformación da carne,** de xeito que sirva para a orientación no desenvolvemento actividades de formación continua e tamén aos ciclos formativos de formación profesional (elaboración de produtos de cuarta e quinta gama, novas técnicas para o desosado, novas formas de envasado…).	X	X	
Desenvolver acordos para o **apoio de empresas de servizos** na **implantación da función de recursos humanos** nas empresas (recrutamento, retención, formación, plan de carreira profesional, motivación…) e á prestación deste servizo dende as asociacións empresariais.	X		

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMAS RELATIVOS Á INNOVACIÓN

PROGRAMAS	PRINCIPAIS CONTIDOS DAS ACTUACIÓNS
P5. APOIAR O IMPULSO DA INNOVACIÓN NAS EMPRESAS COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDADE NUN MERCADO GLOBAL	• Cultura de innovación nas empresas (manual de boas prácticas para a xestión da innovación) • Proxectos demostración estimulados dende as asociacións • Melloras e innovacións na dirección e xestión estratéxica, organizativas e na comercialización coa cooperación con empresas e entidades de apio á I+D+i • Melloras/innovacións nos procesos produtivos (estudos de métodos e tempos e de custes de procesos, automatización dos procesos produtivos) • Desenvolvemento das actuacións previstas na axenda estratéxica da Plataforma Tecnolóxica Galega Agroalimentaria (PTGAL) • Cooperación entre empresas transformadoras e produtores para desenvolver proxectos de I+D+i para a mellora da calidade alimentaria dende a orixe • Melloras/innovacións nos sistemas de trazabilidade para a identificación da autenticidade das materias primas • Colaboración con empresas TIC • Melloras/innovacións de produtos en colaboración coas canles de venda • Coordinación das universidades/centros de investigación coas necesidades de innovación das actividades de transformación • Melloras/Innovacións tecnolóxicas a través da colaboración entre empresas de transformación e de equipamento
P6. POTENCIAR O CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE DE GALICIA (CTC) PARA IMPULSAR E COORDINAR O DESENVOLVEMENTO DA I+D+i NA CADEA DA CARNE DE GALICIA	• Plan de actuación para a dinamización da innovación nas actividades de transformación • Actualización das necesidades de innovación nas actividades de produción e transformación • Sistema de intelixencia competitiva (vixilancia estratéxica e tecnolóxica) • Servizo de estudos de mercado das tendencias e novos produtos • Xornadas formativas para actualizar coñecementos • Liña de investigación na biotecnoloxía • Liñas de desenvolvemento tecnolóxico (cuarta e quinta gama) • Valoración de residuos e subprodutos • Implantación de controis de calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria (análise de puntos críticos) • Formación de equipos multidisciplinares de experimentación • Coordinar as liñas de I+D do sistema de ciencia e tecnoloxía de España e UE

PROGRAMA P5
APOIAR O IMPULSO DA INNOVACIÓN NAS EMPRESAS COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDADE NUN MERCADO GLOBAL

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Do contraste de información obtida a través do proceso de consulta (enquisas, entrevistas, mesa de expertos…), obsérvase unha insuficiente orientación á innovación, que require actuacións para unha maior sensibilización neste eido de xeito que se perciba nas empresas a innovación como un dos principais factores básicos de competitividade para afrontar os retos que se presentan ante a industria de transformación da carne de Galicia.

Desta forma, propóñense un conxunto de actuacións que permitan incrementar a orientación cara a innovación e a extensión a todas as empresas destas actividades, a través de foros, proxectos demostrativos e contando coa colaboración dos principais axentes de apoio á innovación (consultoras, universidades, entidades de I+D+i, clientes/provedores, empresas de equipamento…). Os proxectos de innovación deben estar orientados tanto a melloras no eido da estratexia, organización e comercialización, como nos propios produtos e procesos produtivos. Non obstante, os proxectos de I+D+i que requiran a participación específica do Centro Tecnolóxico da Carne, son explicitados no seu programa correspondente (P6). E polo tanto, os proxectos incorporados neste programa deben ser abordados dende as empresas.

Neste sentido, as principais necesidades de innovación teñen relación coa trazabilidade, seguridade alimentaria, a aplicación de tecnoloxías de información e comunicación, sempre coa orientación de desenvolver produtos de calidade diferenciada. E sempre coa cooperación entre empresas transformadoras como base para o seu desenvolvemento.

Factores Clave máis relacionados: FCE4, FCE6, FCE7, FCE9, FCP6, FCM2, FCM3, FCM9, FCM10, FCR6, FCI1, FCI2, FCI3, FCI4, FCI5

PROGRAMA P5 APOIAR O IMPULSO DA INNOVACIÓN NAS EMPRESAS COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDADE NUN MERCADO GLOBAL

ACTUACIÓNS	Axentes impulsores E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Impulsar unha **maior conexión e coordinación das investigacións desenvolvidas nas universidades e outros centros de investigación (Mabegondo, Centro Tecnolóxico Agroalimentario de Lugo…) coas necesidades de innovación nas actividades empresariais de transformación da carne de Galicia,** buscando un maior aproveitamento da capacidade científica existente, a través de proxectos para o conxunto das empresas destas actividades. Especial atención ao impulso de investigacións que permitan o **aproveitamento económico dos residuos e subprodutos xerados na transformación.**	X	X	
Apoiar dende as empresas o desenvolvemento das actuacións previstas na axenda estratéxica da Plataforma Tecnolóxica Galega Agroalimentaria (PTGAL)**,** participando en maior medida o conxunto de empresas da industria transformadora da carne para o desenvolvemento de proxectos propios e para o aproveitamento da **experiencia doutras actividades da industria de alimentación** (pesca, acuicultura, transformados do mar, horta e os seus transformados, viño…).	X	X	
Estimular acordos de **cooperación entre empresas transformadoras e produtores** para o desenvolvemento de **proxectos de I+D+i para a mellora da calidade alimentaria dende a orixe,** con especial atención ás melloras nos sistemas de produción animal (alimentación, manexo e benestar animal, mellora xenética, biotecnoloxía na selección, caracterización e elaboración de alimentos…), a través de estudos que amosen a incidencia na calidade de produto.	X		
Estimular unha maior sensibilización e desenvolvemento nas empresas de melloras e innovacións na dirección e xestión estratéxica, organizativas e na comercialización, a través dunha maior cooperación coas empresas e entidades de apoio á I+D+i (consultoras, universidades, entidades de I+D+i…), con especial atención ao desenvolvemento da función de xestión da innovación nas empresas transformadoras da carne de Galicia.	X	X	
Desenvolver **melloras/innovacións nos procesos produtivos** da industria transformadora, mediante a **modelización con estudos de métodos e tempos e de custes de procesos** e a **automatización dos procesos produtivos,** de xeito que facilite unha maior eficiencia, estandarización e produtividade para a mellora na competitividade destas actividades.	X	X	
Desenvolver **acordos de colaboración con empresas das actividades de TIC, para a aplicación das innovacións neste eido á industria da carne,** de xeito que permita a mellora na xestión integral dos recursos e sistemas de produción **aplicado tanto ao aprovisionamento** (trazabilidade mediante etiquetas RFID con información sobre o manexo e alimentación do animal, posta a disposición do consumidor final de toda a información vía internet…), **transformación** (software específico adaptado á industria de transformación da carne para a xestión integral da produción e dos recursos empresariais-ERP) **e comercialización** (aplicacións para a creación ou adaptación de plataformas CRM-xestión das relacións cos clientes-, especialmente baseadas en software libre).	X	X	
Estimular o desenvolvemento de **proxectos de melloras/innovación de produtos en colaboración coas canles de venda,** con especial atención a novas formas de presentación, novos produtos de cuarta e quinta gama, novos sistemas de envases e embalaxes que permitan a optimización do seu uso (envasado activo biodegradable, reducións de insumos…).	X	X	
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Estimular acordos de **colaboración entre as empresas de transformación da carne e empresas de equipamento** para o apoio no **desenvolvemento de melloras e innovacións tecnolóxicas** e, no seu caso, a **xurdimento** de **actividades** de **equipamento específico** para a industria da carne en Galicia, favorecendo o incremento da eficiencia e produtividade.	X		
Desenvolver foros e xornadas de sensibilización para impulsar a cultura de innovación nas empresas de transformación da carne, elaborando un manual de boas prácticas para a xestión da innovación nas empresas e nas asociacións, incluíndo tamén experiencias de éxito de **empresas doutras actividades alimentarias** (viño, produtos hortícolas, produtos derivados do mar…), destacando especialmente a incidencia das innovacións nos resultados empresariais e no posicionamento competitivo.	X	X	
Desenvolver proxectos para a **obtención de melloras/innovacións nos sistemas de trazabilidade** de xeito que favoreza a identificación da autenticidade das materias primas e facilite a accesibilidade á información a todos os axentes (produtores, transformadores, comercializadores, consumidor final), o desenvolvemento de ferramentas de xestión da trazabilidade e ferramentas para a certificación de produtos da carne.	X	X	
Estimular **dende as asociacións empresariais e as empresas de referencia,** a **identificación e desenvolvemento de proxectos demostración coa involucración das empresas** para o arrastre do conxunto de empresas destas actividades. Especial atención á extensión da cultura de innovación entre as empresas de menor dimensión.	X		

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA P6
POTENCIAR O CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE DE GALICIA (CTC) PARA IMPULSAR E COORDINAR O DESENVOLVEMENTO DA I+D+i NA CADEA DA CARNE DE GALICIA

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Dado que na estrutura empresarial predomina a existencia de empresas con relevantes limitacións de recursos, é fundamental que o Centro Tecnolóxico da Carne sexa o referente para toda as empresas transformadoras que traten de desenvolver melloras e innovacións. Para isto, é imprescindible que se consolide a estrutura de persoal científico-técnico e se articulen unha serie de actuacións para a coordinación das capacidades do sistema de ciencia e tecnoloxía de Galicia, do resto de España e na UE (universidades, entidades de I+D+i públicos e privados, outros centros tecnolóxicos…). Desta forma, o CTC se convertería no Centro de referencia en Galicia, ben para desenvolver o proxecto de seu, ben como organismo de interface con outras entidades con capacidade de dar unha resposta a curto e medio prazo. No longo prazo, trátase de xerar un efecto de aprendizaxe no propio Centro Tecnolóxico, de xeito que no futuro sexa quen de ofrecer os servizos tecnolóxicos máis demandados pola industria transformadora da carne.

Dentro dos servizos demandados polas empresas ao CTC, están os de Vixilancia Estratéxica e Tecnolóxica, estudos de mercado previos para a innovación de produtos, formación específica e un conxunto de proxectos de tipo tecnolóxico para afrontar os retos aos que debe facer fronte a industria: produtos de cuarta e quinta gama, novas formas de envasado, novos ingredientes, produtos funcionais…

En definitiva, trátase de orientar a medio prazo ao CTC como centro de excelencia na innovación en produtos cárnicos e a configuración dun capital humano cualificado para o aproveitamento das oportunidades de innovación, tanto no propio Centro como na industria transformadora.

Factores Clave máis relacionados: FCE1, FCE4, FCE6, FCC1, FCC3, FCP5, FCI1, FCI2, FCI3, FCI4, FCI5, FCU7

PROGRAMA P6 POTENCIAR O CENTRO TECNOLÓXICO DA CARNE DE GALICIA (CTC) PARA IMPULSAR E COORDINAR O DESENVOLVEMENTO DA I+D+i NA CADEA DA CARNE DE GALICIA

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Consolidar a estrutura do CTC cunha masa crítica científico-técnica para optimizar a resposta ás necesidades de I+D+i das empresas das actividades de produción e transformación da carne, e **apoiar dende as empresas e asociacións empresariais o seu desenvolvemento** mediante a determinación dun plan de actuación para a dinamización da innovación nestas actividades.	X	X	X
Artellar **dende o Centro Tecnolóxico da Carne e as asociacións empresariais en colaboración con empresas de servizos de apoio,** un sistema de **Intelixencia Competitiva** (vixilancia estratéxica e tecnolóxica), poñendo a disposición das empresas os resultados a través dunha plataforma web. Especial atención á realización de informes sobre tendencias no consumo e do consumidor para a súa posterior tradución en innovacións/melloras nos produtos ou procesos, a realización de estudios prospectivos para a avaliación da viabilidade/rendibilidade que tería a incorporación desas innovacións e o desenvolvemento de visitas guiadas a outros países con máis desenvolvemento tecnolóxico nas súas industrias..	X	X	
Desenvolver dende o CTC un **servizo de estudos de mercado para a avaliación de tendencias e posibles novos produtos a desenvolver polas empresas,** valorando a rendibilidade e capacidade de adaptación da carne de Galicia ás novas demandas dos consumidores e aos cambios nos seus hábitos de compra e consumo. Especial atención aos tests de produto a través do panel de cata organizado dende o CTC.		X	
Desenvolver dende o CTC un **servizo de apoio para a implantación de controis de calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria en pequenas empresas,** con especial atención á implantación e mellora nas empresas de ferramentas de **análise de puntos críticos.**	X	X	
Apoiar dende o CTC e outras entidades de I+D+i, a **formación de equipos multidisciplinares de experimentación nas empresas (persoal das empresas, do centros de tecnolóxicos e de investigación)** ligadas á produción primaria e a unha maior transformación de produtos cárnicos, incorporando tamén a empresas de bens de equipamento e servizos tecnolóxicos.	X	X	
Potenciar dende o CTC as **liñas de desenvolvemento tecnolóxico para a súa posterior aplicación nas industrias** (tecnoloxía de envasado *skin,* atmosfera modificada, novas formas e liñas de envasado; produtos precociñados; produtos funcionais, etc.), en colaboración coas empresas de equipamento e grupos de investigación universitarios. Especial atención ás **melloras necesarias nos procesos de cuarta e quinta gama,** aplicando tecnoloxías emerxentes.		X	
Intensificar o **desenvolvemento de proxectos de experimentación de novos procesos e produtos que permitan a valorización dos residuos e subprodutos** da industria cárnica que actualmente supoñen máis un custe que un ingreso, contemplando tamén aspectos de mercado (estudos de mercado, tendencias dos consumidores, impacto nos custes/prezos, sensibilidade á incorporación de estas materias primas…) de xeito que se obteñan solucións viables tecnolóxica e economicamente.	X	X	
Coordinar dende o CTC as liñas de I+D a desenvolver polo sistema de ciencia e tecnoloxía de referencia na transformación da carne en España e na UE (grupos universitarios, centros de I+D públicos…), de forma que se orienten en maior medida cara as necesidades de innovación demandadas polas actividades de produción e transformación da carne en Galicia, obtendo unha maior conexión entre o sistema científico-tecnolóxico e o sistema empresarial, para posteriormente desenvolver as tecnoloxías clave máis demandadas nas actividades, tales como a calidade do produto, a trazabilidade e seguridade alimentaria, produtos de cuarta e quinta gama, produtos funcionais, información nutricional, aproveitamento de residuos/subprodutos… Especial atención á participación do CTC nas redes tecnolóxicas europeas e de España (plataformas tecnolóxicas…).		X	X
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Intensificar a extensión da **metodoloxía para a actualización sistemática das necesidades de innovación** nas actividades de produción e transformación da carne en Galicia **dende o Centro Tecnolóxico da Carne (CTC) e as asociacións empresariais,** configurando grupos de traballo máis amplos por áreas temáticas, de xeito que facilite a actualización da axenda estratéxica da Plataforma Tecnolóxica-PTGAL.	X	X	
Artellar dende o CTC e as asociacións empresariais **xornadas formativas para a actualización de coñecementos nas empresas,** de xeito que facilite afrontar os retos de futuro no eido da innovación nas actividades de transformación da carne en Galicia (en estratexia, en organización, en comercialización, en produtos, en procesos tecnolóxicos…), contando como formadores con expertos do eido empresarial e científico-tecnolóxico.	X	X	
Desenvolver dende o CTC, unha liña de investigación e experimentación en colaboración con centros de referencia, relacionada con **sistemas para a obtención de melloras nos ingredientes e compoñentes de produtos cárnicos a través da biotecnoloxía** (fermentos, microorganismos de utilidade alimentaria, produtos funcionais…) e mellora das características organolépticas dos produtos cárnicos, con especial orientación ao apoio no desenvolvemento de produtos funcionais.		X	

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMAS RELATIVOS A PRODUTOS E MERCADOS

PROGRAMAS	PRINCIPAIS CONTIDOS DAS ACTUACIÓNS
P7. ESTIMULAR UN MAIOR GRADO DE TRANSFORMACIÓN DOS PRODUTOS PARA O INCREMENTO DO SEU VALOR ENGADIDO COMO RESPOSTA AOS NOVOS REQUIRIMENTOS E TENDENCIAS NO MERCADO	• Elaborados cárnicos de cuarta e quinta gama (canle de catering e gran distribución, novas canles) • Produtos cárnicos ecolóxicos (aproveitamento dos modelos de producións tradicionais) • Envasados de porcións cliente de longa conservación • Desenvolvemento de actividades transformadoras nos matadoiros • Impulso de produtos funcionais • Industrialización de produtos e formas de elaboración tradicional • Homoxeneización da tipificación dos produtos cárnicos • Maior especialización na transformación de produtos cárnicos (paquetes de produtos complementarios)
P8. MELLORAR O POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS NOS MERCADOS PARA ACADAR UNHA DIMENSIÓN COMPETITIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL	• Plan de expansión no resto de España e internacionalización • Estudios de mercado para oportunidades de negocio en España • Consorcios de comercialización e exportación entre empresas complementarias e outras actividades de alimentación) • Empresas mixtas con socios distribuidores locais (joint ventures) para a internacionalización • Comercialización transfronteriza de produtos cárnicos (Galicia e Portugal) • Proxectos de cooperación con empresas de loxística e distribución (plataformas de distribución conxunta) • Desenvolvemento do comercio electrónico para o acceso a mercados afastados xeograficamente • Plans de marketing-mix • Modelos para a xestión de relacións cos clientes (CRM) • Prospeccións de mercados das empresas transformadoras en conxunto coas canles de distribución • Proxectos conxuntos coa canle HORECA • Redes de tendas e franquías na canle HORECA
P9. IMPULSAR A COMUNICACIÓN E DIFUSIÓN DA IMAXE DE CALIDADE ASOCIADA AOS PRODUTOS CÁRNICOS DE GALICIA CUN MAIOR ENFOQUE DE MARKETING	• Campañas de imaxe para o fomento do consumo de carne e produtos transformados • Plan institucional para apoiar a creación e desenvolvemento de marcas "paraugas" por tipoloxías de carne e selos de calidade • Desenvolvemento de marcas propias por parte das empresas de transformación • Incorporación de información técnica nos produtos da carne (campañas de comunicación) • Prescriptores para a potenciación do consumo de produtos de alto valor engadido • Campañas de comunicación nas escolas • Campañas de sensibilización ó consumidor final • Instrumentos de fidelización orientados á canle de distribución e consumidor final • Maior presenza en feiras, exposicións e xornadas, especialmente de ámbito internacional • Utilización de ferramentas baseadas en internet para a comunicación dos produtos transformados (cooperación entre asociacións de carne e asociacións TIC)

PROGRAMA P7
ESTIMULAR UN MAIOR GRADO DE TRANSFORMACIÓN DOS PRODUTOS PARA O INCREMENTO DO SEU VALOR ENGADIDO COMO RESPOSTA AOS NOVOS REQUIRIMENTOS E TENDENCIAS NO MERCADO

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

As principais actuacións de mellora competitiva nas canles de distribución e nos procesos de distribución levan asociadas melloras e innovacións de produtos nas empresas de transformación da carne en Galicia. Para competir nun mercado de dimensión estatal e internacional é necesario contar con volumes de produción relevantes e con produtos de alto valor engadido.

Este incremento do valor engadido dos produtos pode ser obtido a través das sucesivas transformacións. Agora ben, as principais canles de distribución demandan un volume relevante con continuidade nos lotes de produción, polo que é moi relevante que as actuacións deste programa sexan desenvolvidas en cooperación por empresas que se atopen altamente especializadas nos grandes procesos de produción-transformación-comercialización, de forma que se poida acadar unha cadea de actividades empresariais da carne moderna e competitiva en Galicia.

Entre as principais orientacións atópanse o desenvolvemento de produtos de cuarta e quinta gama, produtos funcionais, así como producións e produtos derivados de producións extensivas con base territorial e producións ecolóxicas. Tamén son relevantes as actuacións encamiñadas a aproveitar a gastronomía tradicional galega para a industrialización destes procesos.

Factores Clave máis relacionados: FCE4, FCE6, FCC1, FCC5, FCC6, FCP1, FCP2, FCP3, FCP4, FCP5, FCP6, FCM3, FCM4, FCM5, FCM6, FCM7, FCM8, FCM10

PROGRAMA P7 ESTIMULAR UN MAIOR GRADO DE TRANSFORMACIÓN DOS PRODUTOS PARA O INCREMENTO DO SEU VALOR ENGADIDO COMO RESPOSTA AOS NOVOS REQUIRIMENTOS E TENDENCIAS NO MERCADO

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Estimular un **maior desenvolvemento de elaborados cárnicos de cuarta e quinta gama** (procesos de cociñados ao baleiro e cociñado ao baleiro a baixa temperatura…)**,** especialmente orientados á canle de catering e gran distribución (produtos listos para levar) de forma inicial. A medio prazo, buscar novas canles de distribución, apoiando o **desenvolvemento de estudos de mercado** que faciliten o deseño dos atributos de produto, das variables de apoio (prezo, comunicación, distribución) e o investimento tecnolóxico necesario.	X	X	
Fomentar **nas carnes frescas o desenvolvemento de envasados de porcións clientes de longa conservación** orientados á gran distribución alimentaria, tanto en Galicia como no resto de España e no mercado internacional, con especial atención ao posible desenvolvemento de marcas de fabricante. Especial atención á orientación a este mercado de carnes cunha relación calidade/prezo moi competitiva.	X		
Impulsar o aproveitamento das investigación nutricionais para o **impulso de produtos funcionais** en base ás demandas de mercado, **con especial orientación ás melloras na dieta de alimentación animal como base para potenciar os compoñentes naturais** (compostos funcionais de natureza proteica como taurina, carnosina, anserina…; compostos funcionais de natureza lípida como ácidos graxos poliinsaturados, ácido conxugado linóleico e outro tipo de compostos funcionais como a L-carnitina, ácido fólico e vitamina B_{12}, vitamina A, selenio, ferro…).	X	X	
Potenciar a **homoxeneización da tipificación de produtos de elaborados cárnicos,** baixo a definición dos parámetros mínimos para a elaboración de produtos de calidade diferenciada e co apoio de selos de calidade e marcas "paraugas" dentro das DOP/IXP. Especial atención á implantación de sistemas de xestión de calidade nas empresas de menor dimensión, deseñando un modelo "simplificado" que impulse a cultura de calidade nestas empresas.	X	X	X
Fomentar **unha maior especialización das empresas nas diversas grandes fases de transformación de produtos cárnicos** (matadoiros-despezamento-clasificación; elaboración de produtos frescos; transformación de elaborados cárnicos de cuarta e quinta gama; loxística frigorífica-comercialización, …), fomentando a colaboración entre empresas para o deseño de **paquetes de produtos complementarios** (diversas elaboracións, diversas tipoloxías de carne, diversas presentacións…), **buscando o peche en Galicia do ciclo produción-transformación-comercialización.**	X		
Impulsar a **industrialización de produtos e formas de elaboración da gastronomía tradicional galega,** desenvolvendo os procesos tecnolóxicos necesarios para estes produtos, e mellorando a súa presentación e envasado para a súa comercialización masiva. Desenvolver, previamente, un estudio para a catalogación de posibles preparados avaliando as necesidades de investimento para a súa industrialización.	X	X	
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Potenciar a **transformación de produtos cárnicos baseados en producións ecolóxicas,** aproveitando o potencial existente nos modelos de producións tradicionais e de acordo cos perfís de consumidores que demandan este tipo de produtos (segmento medio-alto), desenvolvendo un conxunto de actuacións complementarias para o seu apoio (experimentación, comunicación, difusión, marca…). Especial orientación deste tipo de produtos cara a canles especializadas (tendas *delicatessen,* carnicerías tradicionais…).	X		
Potenciar o **desenvolvemento de maiores actividades transformadoras nos matadoiros,** en base a unha maior interrelación coas empresas das seguintes fases de procesado, como pode ser a clasificación en orixe en base ao destino do despece, melloras no envasado de produtos semielaborados, o control estatístico de calidade, ….	X		

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA P8
MELLORAR O POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS NOS MERCADOS PARA ACADAR UNHA DIMENSIÓN COMPETITIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Un dos principais retos da industria de transformación da carne en Galicia é crecer no mercado galego e acceder aos mercados de fóra de Galicia. As estratexias de crecemento asociadas a estas actuacións están moi relacionadas con melloras e innovacións na xestión nas canles de venda. Polo tanto, debe coidarse especialmente a colaboración coas diversas fórmulas de comercialización, adaptando os produtos ofertados a cada canle en función do consumidor final ao que estean orientados. De novo, a colaboración entre empresas transformadoras resulta fundamental á hora de levar a cabo estas actuacións.

Debe, polo tanto, desenvolverse un plan que oriente a expansión no resto de España e nos mercados internacionais de especial atractivo en base aos recursos e capacidades das empresas. Para isto, poden desenvolverse diversas fórmulas de achegamento (consorcios, *joint-ventures…),* e debe dispoñerse dun sistema de información de mercado que facilite a toma de decisións. Complementariamente, é necesario desenvolver estudos de mercado, sistemas de relacións cos clientes (CRM) que facilite a determinación de perfís de clientes e unha oferta máis personalizada e o desenvolvemento de ferramentas TIC asociadas á comercialización (comercio electrónico, páxinas web con catálogos de produtos…).

Tamén se debe contemplar o desenvolvemento de plataformas de loxística conxunta, así como proxectos de cooperación con empresas de loxística e distribución para a mellora neste eido, especialmente para as empresas con necesidades de loxística de frío con pequenos lotes de produtos para a reposición diaria.

Factores Clave máis relacionados: FCC4, FCC6, FCP1, FCP4, FCM3, FCM4, FCM5, FCM6, FCM7, FCM8, FCM10, FCM11, FCU4, FCU6

PROGRAMA P8 MELLORAR O POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS NOS MERCADOS PARA ACADAR UNHA DIMENSIÓN COMPETITIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Apoiar o desenvolvemento de **consorcios de comercialización** (para o mercado de España) **e de exportación** (para mercados internacionais) **entre empresas de produtos cárnicos complementarios e con empresas doutras actividades de alimentación (transformados da horta, viño, transformados do mar…),** desenvolvendo estudios previos para seleccionar os mercados de interese común segundo o grado de atractivo para as empresas involucradas, apoiándose nos servizos existentes (Igape, Icex, Cámaras de Comercio…) e misións comerciais directas e inversas para a captación de novos clientes.	X		X
Desenvolver **empresas mixtas con socios distribuidores locais *(joint ventures)* para a internacionalización** dos produtos transformados da carne en Galicia nos mercados considerados como máis atractivos por estas empresas, desenvolvendo acordos de colaboración con empresas de servizos de consultoría para a configuración e execución dun plan de expansión internacional da empresa a medio prazo, en función dos resultados do Plan de Internacionalización.	X		X
Desenvolver **proxectos de cooperación dende as asociacións empresariais coas empresas especializadas de loxística e distribución,** para a optimización dos fluxos de mercancías e a oferta de servizos de xestión e almacenamento frigorífico intermedios para o acceso a mercados do resto de España. Especial atención ao posible desenvolvemento de **plataformas de distribución conxunta (especialmente relacionadas coa loxística de frío) para as empresas de transformación da carne de Galicia,** de xeito que se comparta o custe de acceso aos mercados.	X		
Elaborar dende as asociacións empresariais e empresas de transformación da carne en Galicia un **plan para a expansión no resto de España e para a Internacionalización** dos seus produtos, en colaboración con empresas de servizos de consultoría, **avaliando mercados de compra, venda e para a localización de actividades transformadoras** noutros mercados en función da estratexia de entrada, desenvolvendo as adaptacións necesarias nos produtos para atender ás posibles diferenzas locais (mix de produto para mix de mercado).	X		
Desenvolver **estudios no mercado de España para a detección de oportunidades de negocio para a industria transformadora en Galicia,** de forma que posibilite o desenvolvemento de produtos específicos a partir das materias primas con potencial en Galicia (produtos de cuarta e quinta gama en zonas urbanas densamente poboadas, frisón para mercados do resto de España, por exemplo…).	X	X	
Impulsar iniciativas para o **desenvolvemento do comercio electrónico dende as empresas transformadoras que favorezan o acceso a mercados afastados xeograficamente,** amparados baixo a calidade de produto actualmente existente, avaliando a posibilidade no seu caso de xerar novas iniciativas para dar resposta ás necesidades loxísticas.	X		
Desenvolver **modelos para a xestión de relacións cos clientes (CRM)** das empresas transformadoras e cos consumidores finais de forma que permita a modelización de comportamentos da canle de distribución e do consumidor final, con especial atención á definición de perfiles tipo de clientes e consumidores, aproveitando a experiencia neste eido da gran distribución alimentaria.	X		
Desenvolver **prospeccións de mercados por parte das empresas transformadoras conxuntamente coas canles de distribución (gran distribución alimentaria, HORECA, tendas tradicionais, canle institucional…),** para obter información sobre novas demandas e pautas de consumo alimentario relacionado con produtos transformados da carne, incorporando tamén variables que faciliten a definición dos atributos do produto e a identificación de segmentos de mercado.	X		
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver **estudos de mercado e viabilidade para o desenvolvemento de redes de tendas** (carnicerías tradicionais, tendas *delicatessen*…) **e franquías na canle HORECA** (orientados fundamentalmente á comercialización de produtos listos para levar, seguindo o modelo dalgunha empresa avícola de referencia) como estratexia de crecemento no caso dos produtos de cuarta e quinta gama, nos mercados de España e nos principais mercados internacionais de atractivo para as empresas transformadoras. Especial atención á súa localización en centros de ocio e centros de traballo.	X		
Desenvolver **apoios e servizos específicos para favorecer a comercialización transfronteiriza de produtos cárnicos entre Galicia e Portugal,** establecendo redes de empresas con produtos complementarios para facilitar o intercambio de produtos e servizos.	X		X
Apoiar o **desenvolvemento nas empresas de plans específicos de marketing-mix diferenciais en función das diversas canles de distribución empregadas, para a optimización na xestión das canles de distribución e as redes comerciais,** implantando modelos e indicadores que avalíen de forma sistemática sobre o grado de cumprimento da operativa comercial e informen sobre aspectos de mellora no plan comercial e posibles oportunidades de negocio.	X		
Impulsar **proxectos conxuntos coa canle HORECA para mellorar a percepción do produto no consumidor final** e a **durabilidade dos produtos ofrecidos** a este tipo de canles de venda, destacando especialmente os atributos de calidade dos produtos de Galicia.	X		

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA P9
IMPULSAR A COMUNICACIÓN E DIFUSIÓN DA IMAXE DE CALIDADE ASOCIADA AOS PRODUTOS CÁRNICOS DE GALICIA CUN MAIOR ENFOQUE DE MARKETING

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Todas as actuacións contidas neste Plan Estratéxico Director deben ser convenientemente comunicadas aos diversos axentes implicados, baixo a máxima de que o que non se comunica non se coñece, e o que non se coñece non se valora. Por isto, deben desenvolverse un conxunto de actuacións de comunicación (publicidade, relacións públicas, promocións) orientadas a mellorar o grado de coñecemento, así como a preferencia e a notoriedade dos produtos galegos.

Dependendo do público obxectivo, deberá adaptarse esta comunicación, en función do grado de coñecemento previo que se teña do produto galego nese mercado. Tendo en conta os limitados recursos e capacidades das empresas para desenvolver estas actuacións, é conveniente que sexan levadas a cabo en cooperación, baixo "marcas paraugas", marcas específicas que senten as bases de contidos mínimos e cun ambicioso plan institucional de apoio.

Por outra banda, no deseño dos contidos desta comunicación, deben terse en conta toda a información técnica dispoñible (investigacións sobre perfís nutricionais, características diferenciais dos produtos galegos, calidade da materia prima galega…). Dentro das principais actuacións a desenvolver, tamén figuran o impulso de feiras e xornadas de carácter internacional para a promoción dos produtos transformados e a participación das empresas neste tipo de eventos, cunha clara complementariedade co turismo gastronómico. Dentro dos axentes prescritores, destaca a consideración de restauradores de prestixio, periodistas especializados e persoeiros que actúen como referentes na recomendación de determinados produtos e marcas.

Factores Clave máis relacionados: FCE6, FCC4, FCP1, FCP2, FCP3, FCP6, FCM3, FCM4, FCI3, FCI4, FCU3

PROGRAMA P9 IMPULSAR A COMUNICACIÓN E DIFUSIÓN DA IMAXE DE CALIDADE ASOCIADA AOS PRODUTOS CÁRNICOS DE GALICIA CUN MAIOR ENFOQUE DE MARKETING

ACTUACIÓNS	Axentes impulsores E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver un **plan institucional global para o apoio á creación e desenvolvemento de marcas "paraugas" por tipoloxías de carne e selos de calidade** (contemplando os produtos de maior elaboración), aproveitando a experiencia das marcas e razas actuais (*Ternera Gallega*, frisón, boi cebón, Lacón Galego, Chourizo, Botelo e Androlla Galego, Porco Celta, Galiña de Mos, capón campeiro…) e intensificando as estratexias de comunicación (especialmente publicidade e relacións públicas) de forma continuada. Impulsar o desenvolvemento do selo de garantía "artesanía alimentaria" para pequenas empresas. Avaliar a posibilidade dunha marca que aglutine a totalidade de produtos cárnicos (tipo *carne de Galicia,* ou *carne feita en Galicia…).*		X	X
Desenvolver un **plan de promoción, difusión e divulgación entre os prescritores (restauradores de prestixio, periodistas especializados, persoeiros da vida pública...) para a potenciación do consumo de produtos de alto valor engadido da industria transformadora de Galicia** (derivados de producións ecolóxicas, produtos de cuarta e quinta gama produtos funcionais…), avaliando a posibilidade de establecer premios anuais ás mellores elaboracións nun acto de relacións públicas, con especial atención ao recetario tradicional de Galicia e doutras comunidades autónomas.	X	X	X
Desenvolver **campañas de imaxe globais para fomentar o consumo de carne e produtos transformados galegos nos principais mercados atractivos** para a industria transformadora de Galicia, destacando especialmente os atributos de calidade e o seu control, seguridade e trazabilidade e destacando a modernización dos métodos de produción-transformación. Especial atención ao desenvolvemento de campañas específicas segundo a tipoloxía de carne a promover (vacún, porcino…) e a tipoloxía de produto (carnes frescas en porción-cliente, produtos de cuarta e quinta gama…), **destacando singularmente a potenciación da demanda de produtos de cuarta e quinta gama.**	X	X	X
Desenvolver un **plan de actuacións específico para o apoio no desenvolvemento de marcas propias por parte das empresas de transformación da carne,** incentivando a contratación de empresas de servizos especializadas (estudos de mercado, determinación de perfís de consumidores, publicidade e promocións, eventos…) e elaborando unha guía de pasos a seguir para a súa creación e desenvolvemento.	X		
Desenvolver **campañas de comunicación e divulgación escolar sobre as propiedades nutricionais e beneficios do consumo equilibrado de produtos cárnicos,** destacando especialmente as propiedades dos produtos de Galicia e os principais aspectos a considerar á hora da súa compra, de xeito que se vaian formando como consumidores intelixentes e poidan actuar como posibles prescritores cos seus proxenitores.		X	X
Impulsar unha **maior presenza de empresas de transformación da carne en feiras, exposición e xornadas, especialmente de ámbito internacional,** tanto de forma individualizada como a través de pavillóns compartidos con outras empresas e outras actividades empresariais (viño, produtos da horta…) favorecendo a consolidación dunha imaxe corporativa nos mercados. Especificamente, impulsar en maior medida este tipo de feiras en Galicia (feiras gastronómicas, Feira Internacional de Galicia-Fundación Semana Verde…) cunha orientación internacional e cunha ampla variedade de actos (turismo gastronómico e "rutas da carne", xornadas gastronómicas, exposicións, premios aos mellores produtos…).	X		
Ampliar os **estudos de perfís nutricionais para potenciar a incorporación de información técnica nos produtos da carne, desenvolvendo campañas de comunicación específicas** dende as asociacións empresariais en colaboración cos investigadores de xeito que **se asocie en maior medida o consumo de carne** (en función da súa tipoloxía) á unha **dieta saudable.**		X	
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver **campañas de sensibilización cara ao consumidor final de xeito que valoricen a información subministrada nas etiquetas como factor diferencial** fronte a outras zonas competidoras, de xeito que facilite información para o desenvolvemento de melloras no etiquetado e envase dos produtos (imaxe, información aportada tanto nutricional como de procedencia e transformación…).	X	X	X
Avaliar a posibilidade de **desenvolver instrumentos de fidelización orientados á canle de distribución e ao consumidor final** (xornadas de información aos consumidores nos establecementos comerciais, tarxetas de fidelización, cupóns desconto en base volumes consumidos no ano…), desenvolvendo en colaboración con outras empresas alimentarias e coas canles de **distribución campañas de publicidade e promoción nos puntos de venda mediante paquetes promocionais de produtos complementarios de Galicia (viño, carne, produtos da horta…).**	X		
Promover acordos de cooperación entre as asociacións empresariais da carne e asociacións de empresas TIC (Ineo, Eganet…) para **facilitar unha maior utilización de ferramentas baseadas en internet para a comunicación dos produtos transformados da carne en Galicia,** tanto dos produtos das empresas de forma individual como do conxunto de empresas e actividades de produción-transformación da carne, especialmente orientado ao crecemento en novos mercados do resto de España e internacionais.	X		

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMAS RELATIVOS Ó FINANCIAMENTO E APOIOS PÚBLICOS

PROGRAMAS	PRINCIPAIS CONTIDOS DAS ACTUACIÓNS
P10. MELLORAR A CAPTACIÓN E XESTIÓN DE FONTES DE FINANCIAMENTO PARA O DESENVOLVEMENTO COMPETITIVO DO CONXUNTO DA CADEA DA CARNE EN GALICIA	• Gabinete técnico para levar a cabo as actuacións do Plan Director Estratéxico da actividade de transformación da carne en Galicia • Gabinetes técnicos nas asociacións para proxectos sectoriais colaborativos con axentes internacionais • Servizos técnicos de apoio de subvencións • Acordos marco entre a administración pública e entidades financeiras para o anticipo das axudas e subvencións • Proxectos de desenvolvemento e mellora competitiva no ámbito rural a través dos GDR (LEDER e AGADER) • Cooperación de produtores e transformadores con Norte de Portugal para o aproveitamento de fondos Interreg IV-A (redes transfronterizas) • Proxectos de I+D+i a través de fondos Interreg transnacionais (IV-B)
P11. INTENSIFICAR OS APOIOS PÚBLICOS PARA A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DA CADEA DA CARNE	• Axudas ás pequenas empresas transformadoras • Medidas de apoio á empresas medianas e cooperativas transformadoras • Harmonización lexislativa sobre produtos alimentarios en España e UE • Sistemas de información lexislativos e de normativa específica por CC.AA. • Melloras nos sistemas de control da trazabilidade e seguridade alimentaria • Apoiar dende a AA.PP. o desenvolvemento de plans de actuación viables de novas producións cárnicas (equino, avestruz, …) • Valoración de proxectos de innovacións das empresas para a concesión de axudas públicas • Plan de formación do persoal das administracións e entidades públicas • Plan de axudas para favorecer a contratación de persoal altamente cualificado e especializado nas pequenas empresas • Estabilidade dos prezos das materias primas da carne dende a administración • Plans de mellora das infraestruturas no rural • Parques empresariais orientados á industria da carne

PROGRAMA P10
MELLORAR A CAPTACIÓN E XESTIÓN DE FONTES DE FINANCIAMENTO PARA O DESENVOLVEMENTO COMPETITIVO DO CONXUNTO DA CADEA DA CARNE EN GALICIA

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Para facilitar o desenvolvemento das actuacións deste Plan, é fundamental acadar unha utilización óptima dos fondos públicos dispoñibles nos diversos niveis das administracións (UE, estatal, rexional).

Para isto, cómpre apoiarse nas estruturas actualmente existentes para desenvolver a función de oficina de proxectos, ben dende o Centro Tecnolóxico da Carne, ben dende as asociacións empresariais, facilitando información sobre os diversos fondos dispoñibles e orientando os proxectos a desenvolver a cada un deles, en función da súa orientación (cooperación, acceso a mercados, innovación…).

Dentro dos diversos fondos dispoñibles para o apoio no desenvolvemento das actividades transformadoras da carne en Galicia, obsérvase a existencia das iniciativas de desenvolvemento rural tipo *Leader* a través de Agader, os fondos europeos Interreg (IV-A transfronteirizo con Portugal, IV-B transnacional) e outros fondos orientados a outras temáticas (Programa Marco da UE, Plan Nacional de I+D, Plan In.Ci.Te, axudas do Ministerio de Medio Ambiente…). Trátase, xa que logo, de captar estes fondos mediante o deseño de proxectos a medida en función das actuacións que son necesarias desenvolver froito deste Plan Director Estratéxico.

Factores Clave máis relacionados: FCE1, FCE6, FCE8, FCC6,FCR4, FCU2,

PROGRAMA P10 MELLORAR A CAPTACIÓN E XESTIÓN DE FONTES DE FINANCIAMENTO PARA O DESENVOLVEMENTO COMPETITIVO DO CONXUNTO DA CADEA DA CARNE EN GALICIA

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver **acordos marco entre a administración pública e as entidades financeiras para o anticipo de axudas e de subvencións públicas** que financien o desenvolvemento de actuacións que requiran investimentos relevantes, pouco asumibles a curto prazo polas empresas, para cubrir o período de tempo entre o investimento e o cobro das axudas.	X		X
Apoiar o desenvolvemento de **gabinetes técnicos nas asociacións empresariais para a definición e posta en marcha de proxectos sectoriais de carácter colaborativo con axentes de referencia internacional** (produtores, transformadores, canais de distribución, entidades de I+D+i…), deseñando unha metodoloxía e modelo común para a definición operativa dos proxectos (fases, axentes, custe, prazo, fontes de financiamento, resultados esperados…).	X		
Fomentar a **presentación de proxectos de desenvolvemento e mellora competitiva no ámbito rural en Galicia a través dos Grupos de Desenvolvemento Rural cos fondos comunitarios da iniciativa Leader e os fondos de Agader** para desenvolvemento rural, especialmente daqueles que promovan unha maior xeración de riqueza e emprego.	X		
Desenvolver un **gabinete técnico para a elaboración dos plans operativos que permitan a execución das actuacións do Plan Director Estratéxico da actividades de transformación da carne en Galicia,** orientando sobre os fondos públicos dispoñibles (fondos europeos como as iniciativas Interreg, Leader, Equal, Life, programa Marco…, fondos estatais como o Plan Nacional de I+D, do Ministerio de Medio Ambiente… e fondos rexionais de Galicia como o plan In.Ci.Te, fondos Agader, Igape…).	X	X	X
Desenvolver **servizos técnicos de apoio e asesoramento en materia de subvencións para os produtores, transformadores cárnicos e axentes relacionados,** informando sobre as convocatorias existentes nos diferentes niveis da administración (europea, estatal, autonómica), e apoiando na elaboración das solicitudes e na documentación necesaria para a súa presentación e xustificación.		X	X
Definir e desenvolver proxectos de I+D+i a través de fondos Interreg transnacionais (IV-B) dos espazos "Sudoeste Europeo-SUDOE" (España, Portugal e sur de Francia) e **"Espazo Atlántico"** (España, Francia, Irlanda, Portugal e Reino Unido) para impulsar a configuración e participación nas redes de I+D+i con socios de referencia europeos e no apoio a proxectos de cooperación para o desenvolvemento no rural, con especial atención ás temáticas de *"desenvolvemento da transferencia de coñecementos entre empresas e centros de investigación"* e de *"estimular a reconversión económica e a diversificación mediante a promoción do potencial endóxeno rexional".*	X	X	X
Potenciar o desenvolvemento de **proxectos de cooperación de produtores e empresas transformadoras co Norte de Portugal** para o aproveitamento de fondos Interreg IV-A transfronteirizos no período de programación 2007-2013, con especial atención ao fomento da competitividade e a innovación a través da **conformación de redes de transfronteirizas de empresas e a colaboración con entidades de I+D+i.**	X	X	X

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA P11
INTENSIFICAR OS APOIOS PÚBLICOS PARA A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DA CADEA DA CARNE

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Neste programa recóllense actuacións que foron identificadas no proceso de análise-diagnóstico estratéxico como certas ineficiencias no eido das administracións públicas, así como tamén se inclúen actuacións complementarias que apoien os novos obxectivos que se formulan no marco deste Plan.

Así, entre as primeiras poden destacarse as melloras nos sistemas de control da trazabilidade e seguridade alimentaria, a necesidade de harmonizar a lexislación alimentaria das diversas comunidades autónomas de España e na UE, a posibilidade de establecer anticipos sobre axudas e subvencións públicas, ou a necesidade de mellorar as dotacións de equipamentos nos parques empresariais e a dispoñibilidade de solo industrial a prezo competitivo, entre outros.

Entre as actuacións de apoio aos novos obxectivos, debe destacarse a orientación de axudas específicas á mellora competitiva das pequenas empresas de transformación da carne, o apoio á configuración de empresas transformadoras de tamaño mediano, o apoio ás actividades de innovación e novas producións cárnicas, ou un plan de axudas para a contratación de persoal altamente cualificado e especializado por parte das empresas.

Factores Clave máis relacionados: FCE1, FCE2, FCE3, FCE5, FCM1, FCI1, FCI5, FCU1, FCU2, FCU4, FCU5, FCU6

PROGRAMA P11 INTENSIFICAR OS APOIOS PÚBLICOS PARA A MELLORA DA COMPETITIVIDADE DA CADEA DA CARNE

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
Nivel de prioridade 1 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Desenvolver medidas específicas de apoio á **configuración de empresas medianas e cooperativas transformadoras,** con especial atención á integración de produtores e transformadores para acadar unha maior dimensión competitiva da cadea da carne en Galicia.		X	X
Impulsar a **harmonización lexislativa sobre produtos alimentarios nas diversas Comunidades Autónomas de España e nos diversos países da UE,** favorecendo a libre competencia nun mercado único, especialmente ás pequenas empresas que ofrecen produtos de calidade contrastada.			X
Impulsar un **Plan de Formación do persoal das administracións e entidades públicas** que está en contacto coas empresas de transformación da carne, para instruílos nas características e necesidades destas actividades, de xeito que exista un maior coñecemento da realidade empresarial e unha maior empatía entre o persoal e as empresas.		X	X
Intensificar os plans para a mellora das infraestruturas no rural, con especial atención ás infraestruturas básicas (estradas, telecomunicacións...) e a dotación de sistemas de xestión ambiental que incrementen a eficiencia no **tratamento de residuos empresariais** das actividades da carne.			X
Desenvolver **melloras nos sistemas de control no cumprimento da trazabilidade e seguridade alimentaria nas empresas de Galicia,** e **incrementar os controis no nivel sanitario para a carne e produtos cárnicos de fóra de Galicia,** impulsando deste xeito os produtos cárnicos de alta calidade e mellorando a percepción social sobre o cumprimento da seguridade alimentaria nas empresas.		X	X
Estimular a **consideración das actividades de desenvolvemento de proxectos de innovación das empresas como un aspecto valorable nos criterios de concesión de axudas públicas de calquera tipo,** de forma que se impulse en maior medida a orientación cultural á innovación nas actividades de transformación da carne.			X
Desenvolver un **plan de axudas específico para favorecer a contratación por parte das pequenas empresas de persoal altamente cualificado e especializado,** con coñecementos en dirección e xestión nos seu diferentes eidos (produción, marketing, finanzas…) e coñecementos tecnolóxicos actualizados, favorecendo a mellora do conxunto de actividades de transformación da carne en Galicia.			X
Impulsar o **desenvolvemento de parques empresariais especialmente orientados á industria da carne,** poñendo a disposición dos empresarios máis solo industrial **a prezo competitivo,** de xeito que permita compartir instalacións seguindo o modelo por exemplo de Texvigo para as actividades téxtiles.			X
Incrementar as **axudas específicas para apoiar a mellora competitiva das pequenas empresas das actividades transformadoras da carne,** con especial orientación aos aspectos de calidade, trazabilidade, seguridade alimentaria, melloras no eido de marketing e comercialización e modernización tecnolóxica.			X
Apoiar dende a administración pública o desenvolvemento de plans de actuacións viables para a obtención de novas producións cárnicas, tipoloxías de carne pouco desenvolvidas (equino, avestruz, aves palmípedas…), e especialmente aproveitando as producións extensivas con base territorial e as producións tradicionais que sigan criterios ecolóxicos e supoñan novos mercados potenciais (como por exemplo a produción de carne a partir de frisón).	X		X
Nivel de prioridade 2 (ordenadas de maior a menor prioridade)			
Impulsar dende a administración pública unha **maior estabilidade dos prezos das materias primas da carne,** e fomentando a **estandarización nas categorías de calidade no momento da compra** (en base a rendemento da peza e calidade do canal, calidade da carne e alimentación recibida, …)	X		X
Desenvolver **sistemas de información lexislativos e de normativa específica por comunidades autónomas,** incorporando tamén información lexislativa dos principais mercados internacionais, que faciliten a adecuación dos produtos cárnicos e manteñan permanentemente actualizada a información dispoñible para as empresas.			X

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas

PROGRAMA RELATIVO A ACTUACIÓNS MÁIS ESPECÍFICAS

PROGRAMAS	PRINCIPAIS CONTIDOS DAS ACTUACIÓNS
P12. ALGUNHAS ACTUACIÓNS ESPECÍFICAS ADEMAIS DAS ANTERIORES, POR TIPOLOXÍA DAS CARNES MÁIS RELEVANTES (VACÚN, PORCINO, AVÍCOLA, OVINO/CAPRINO, CUNÍCOLA, EQUINO)	**VACÚN** • Proxecto integral de produción/industrialización/comercialización do frisón • Produción extensiva e de razas autóctonas • Incrementar o número de explotacións amparadas pola IXP Ternera gallega. Potenciar que os produtos transformados sexan amparados pola ICP • Comunicación da IXP Ternera gallega nos mercados (plan de internacionalización) • Produción de vacún maior e produtos transformados especialmente para a canle HORECA • Produtos funcionais potenciados a través de proxectos de I+D • Instrumentos de marketing para potenciar a calidade do produto de vacún
	PORCINO • Producións propias para a mellora na xestión de custos • Tipificación de produtos cárnicos para lotes homoxéneos (alimentación animal) • Selos de garantía de calidade/IXP para fomentar o seu consumo • Pechar a cadea de produción-tranformación-comercialización de porcos • Estudo da raza de porco celta para mellores rendementos • Plan de apoio á empresa familiar • Plan de comunicación para o consumo de produtos tradicionais • Estratexias de comercialización para crecer fóra de Galicia
	AVÍCOLA • Diversificación produtiva cara novas especies avícolas • Certificación dos produtos para impulsar a diferenciación • Desenvolvemento de produtos transformados da Galiña de Mos (estratexias de comunicación) • Avicultura tradicional (aspectos diferenciais) • Fomento de asociacións de criadores avícolas entre os produtores individuais
	OVINO/CAPRINO • Potenciar a cabana de gandería de ovino/caprino • Creación de empresas de transformación ou colaboración coas empresas existentes douras tipoloxías • Tipificación de produtos cárnicos para lotes homoxéneos • Estudos de modelización dos sistemas de produción • Campañas de comunicación para descentralizar o consumo • Proxectos de I+D+i orientados á produción e transformación
	CUNÍCULA • Homoxeneización das categoría de calidade • Desenvolvemento de empresas de transformación • Proxectos de innovación para a obtención de novos produtos, procesos e tecnoloxías • Plans de comunicación para incrementar a demanda
	EQUINO • Mellora nos sistemas de explotación do gando ligados ó monte • Tipificación de produtos cárnicos de equino para a solicitude dunha IXP • Plan de comunicación para a produción e consumo de produtos cárnico elaborados • Programa de comunicación para nichos de mercado no campo dietético

PROGRAMA P12
ALGUNHAS ACTUACIÓNS ESPECÍFICAS ADEMAIS DAS ANTERIORES, POR TIPOLOXÍA DAS CARNES MÁIS RELEVANTES (VACÚN, PORCINO, AVÍCOLA, OVINO/CAPRINO, CUNÍCOLA, EQUINO).

SÍNTESE XUSTIFICATIVA

Neste programa recóllense actuacións que pola súa orientación cara a mellora de determinado tipo de carnes dentro do conxunto, foron separadas do correspondente programa xeral.

Separáronse por tipoloxías de carne (vacún, porcino, avícola, ovino/caprino, cunícola) porque é a variable que ofrecía unha visión de necesidades diferentes entre si, en consonancia coa parte de análise e diagnóstico efectuada.

Unha das fontes de información fundamentais para estas actuacións foron as respostas dadas polos propios axentes a través das enquisas (empresas de transformación) e entrevistas (produción, comercialización, entidades de apoio…), polo que recollen realmente actuacións moi prioritarias para a mellora de aspectos moi específicos de cada unha das tipoloxías de carne en Galicia.

Existen, por outro lado, actuacións que, sendo especialmente necesaria nunha tipoloxía de carne, tamén o son para a maior parte de actividades e tipoloxías de carne, polo que foron incorporadas nalgún dos programas anteriores.

Factores Clave máis relacionados: FCE1, FCE2, FCE3, FCE4, FCE5, FCC6, FCP2, FCP3, FCM1, FCM2, FCM9, FCI1, FCU3

Como xa se dixo con anterioridade neste programa, onde se recollen as **actuacións máis específicas por tipoloxía de carne (vacún, avícola, porcino….),** tívose en conta tamén a valoración outorgada polos expertos. Xa que se trata de **actuacións moi específicas** que afectan a unha determinada tipoloxía de carnes, considérase que **son todas de nivel de prioridade máximo (nivel A)**. Así, estas actuacións están **ordenadas** seguindo o mesmo criterio (promedio e desviación estándar dos expertos que as valoraron) **de maior a menor prioridade, sempre tendo en conta que todas son de nivel A.**

PROGRAMA P12 ALGUNHAS ACTUACIÓNS ESPECÍFICAS ADEMAIS DAS ANTERIORES, POR TIPOLOXÍA DAS CARNES MÁIS RELEVANTES (VACÚN, PORCINO, AVÍCOLA, OVINO/CAPRINO, CUNÍCOLA, EQUINO).

Axentes impulsores

ACTUACIÓNS	E	C	A
VACÚN			
Potenciar o **desenvolvemento de instrumentos de marketing** para potenciar o recoñecemento da **calidade de produto de vacún** por parte do consumidor final no punto de venda, buscando o **incremento do consumo de vacún per cápita,** así como unha **especial orientación á potenciación do consumo de produtos transformados de vacún de cuarta e quinta gama.**	X		
Desenvolver estudos (análise de mercados, sensibilidade de custes/prezos, desenvolvemento de produto...) **que permitan desenvolver un proxecto integral de produción/ industrialización/ comercialización en Galiza do frisón producido nas explotacións leiteiras,** buscando a ampliación cara a outros posibles mercados de interese e **procurando modelos de ceba máis sustentables e competitivos.**	X	X	X
Incrementar o número de explotacións gandeiras amparadas pola IXP *Ternera Gallega,* tratando de cubrir á maior cantidade posible e mellorando os servizos de apoio que se ofrecen para a mellora da calidade nos produtos transformados, así como **potenciar que os produtos transformados sexan amparados pola IXP** (elaborados cárnicos, produtos de cuarta e quinta gama..).			X
Impulsar o desenvolvemento de produtos funcionais en vacún, potenciados de forma natural a través de proxectos de I+D (Omega-3, ácido linolénico conxugado-CLA…).	X	X	
Potenciar a produción extensiva e de razas autóctonas no vacún con especial orientación a posibles mercados con demanda no resto de España, tratando de impulsar o seu consumo e demanda mediante campañas de comunicación. Especial atención á súa comercialización a través da canle *desticatessen* e tendas especializadas.	X		
Mellorar a comunicación da IXP *Ternera Gallega* nos mercados, desenvolvendo actos promocionais, de relacións públicas e publicidade para a chegada masiva aos consumidores e canles de distribución, revisando os elementos diferenciais que supón a IXP cara á canle de distribución. Especificamente, desenvolver un **plan para a internacionalización** da **IXP *Ternera Gallega.***			X
Estimular o **desenvolvemento de producións de vacún maior e produtos transformados destes, orientados especialmente á canle HORECA** que demanda produtos dunha boa relación calidade/prezo	X		

ACTUACIÓNS	E	C	A
PORCINO			
Impulsar **selos de garantía de calidade/IXP sobre os produtos cárnicos para fomentar o seu consumo,** aplicando exemplos como Lacón Galego, Porco Celta, Chourizo, Xamón, Androlla e Botelo Galego.	X		X
Potenciar un **plan de apoio á empresa familiar nas actividades de porcino en Galicia,** de forma que garanta a continuidade e mellore a súa profesionalización.	X		X
Impulsar un **plan de comunicación para a extensión do consumo de produtos tradicionais galegos de porco** (lacón, chourizo…) en segmentos de consumidores non galegos, especialmente a través da comunidade de emigrantes e hostalaría. Especial atención ás características saudables que se poidan asociar á carne porcina.	X	X	X
Potenciar a **tipificación de produtos cárnicos porcinos para a obtención de lotes homoxéneos,** fundamentalmente a través do manexo e alimentación animal, especializando certas producións para conseguir magros de calidade para elaborados.	X	X	
Potenciar o **peche da cadea de produción-transformación-comercialización** de porcos, diversificándose cara a producións diferentes á de embutidos (pratos preparados listos para levar, cociñados ao baleiro *souss vide…)*, tratando de incrementar o mercado ao resto de España.	X		
Continuar co estudo da raza do porco celta para a obtención de mellores rendementos cárnicos, abastecemento continuo cara ao mercado e uniformidade nas características dos produtos obtidos.	X	X	
Potenciar a **mellora na xestión de custes con producións propias nas empresas de porcino, incentivando a contratación de servizos de apoio** de xeito que se facilite afrontar a grave crise que afecta ao sector porcino, tendo en conta a dificultade de repercutir os custes ao mercado.	X		X
Potenciar o desenvolvemento de **estratexias de comercialización nas empresas transformadoras de produtos cárnicos de porcino** para un maior crecemento en posibles mercados de fóra de Galicia, empregando novas canles como por exemplo **o comercio electrónico.**	X		
AVÍCOLA	**E**	**C**	**A**
Impulsar a **diferenciación de produtos avícolas en base a certificacións dos produtos** (IXP/DO) como base dunha garantía de seguridade e calidade alimentaria, especialmente para crecer en mercados de fóra de Galicia, con especial atención ao aproveitamento e impulso de variedades específicas **(Galiña de Mos, Capón de Vilalba, Galo de Forcarei…).**	X		X
Potenciar unha **maior diversificación produtiva cara a novas especies avícolas pouco desenvolvidas en Galicia e novas producións** (pavo, paspallás, perdiz, pombiño, avestruz, cebo de galiñas de desvelle…), desenvolvendo estratexias de comunicación intensivas para tratar de incrementar a súa demanda.	X		
Fomentar as **asociacións de criadores avícolas entre os produtores individuais non organizados,** como fórmula para a mellora da súa accesibilidade aos mercados de venda e tratando de diferenciar o seu produto en base ao sistema de manexo tradicional (produto ecolóxico e natural).	X		X
Potenciar o **crecemento da avicultura tradicional organizada en Galicia a través das asociacións de criadores avícolas,** promovendo os aspectos que poden supoñer aspectos diferenciais nos mercados de venda. Especial atención ao desenvolvemento de IXP asociadas a estes produtos.	X		X
Potenciar un maior **desenvolvemento de produtos transformados a partir da Galiña de Mos, desenvolvendo estratexias de comunicación para incrementar a súa demanda,** de xeito que tamén xere un efecto arrastre sobre outras producións de razas autóctonas con potencialidade nos mercados.	X		

ACTUACIÓNS	E	C	A
OVINO/CAPRINO			
Impulsar a **creación de empresas de transformación deste tipo de carne en Galicia ou a colaboración coas empresas existentes doutras tipoloxías de carne,** para incluír unha liña de procesado de ovino/caprino e de produtos de cuarta e quinta gama.	X		X
Impulsar proxectos de I+D+i especialmente orientados á produción e transformación de carnes ovina/caprina en Galicia, con especial atención á diferenciación produtiva e á experimentación para o lanzamento de novos produtos e o desenvolvemento de estudos para potenciar unha posible denominación de orixe "Cabra Galega".	X	X	
Potenciar o incremento da cabana de gandería de ovino/caprino en Galicia como medio para asegurar relevantes volumes de produción e continuidade no subministro á gran distribución e ao canal HORECA.			X
Potenciar a **tipificación de produtos cárnicos de ovino/caprino** para a obtención de lotes homoxéneos, especialmente a través do manexo e alimentación animal.	X	X	
Desenvolver **campañas de comunicación específicas para produtos de ovino/caprino para desestacionalizar o consumo**.	X		X
Impulsar estudos de modelización dos sistemas de produción de animais de ovino/caprino para facilitar a toma de decisións sobre o produto a desenvolver.	X	X	
CUNÍCOLA	**E**	**C**	**A**
Desenvolver un plan de comunicación para incrementar a demanda deste tipo de carne en Galicia e noutras comunidades autónomas, con especial atención ás receitas tradicionais galegas e doutras comunidades autónomas. Contemplar tamén con información nutricional sobre posibles beneficios para a saúde.	X		X
Homoxeneizar as categorías de calidades nos produtos cunícolas, tratando de incrementar a fidelización de clientes e o incremento na demanda de produtos cunícolas.	X	X	
Impulsar o desenvolvemento de empresas de transformación deste tipo de carne en Galicia ou a colaboración coas empresas existentes para incluír unha liña de procesado deste tipo de carne en produtos maior elaboración e valor engadido.	X	X	
Desenvolver **proxectos de innovación para obter novos produtos, novos procesos e novas tecnoloxías,** investigando novas **formas de procesado de produtos cunícolas máis elaborados,** que faciliten a comercialización de produtos de maior valor engadido		X	
EQUINO	**E**	**C**	**A**
Fomentar a **investigación e o desenvolvemento de melloras nos sistemas de explotación de gando equino** que estean ligados ao monte, para o incremento da dispoñibilidade de materia prima en Galicia orientada á industria transformadora.		X	X
Potenciar a tipificación de produtos cárnicos de equino de cara á solicitude dunha IXP de Poldro Galego.	X	X	
Promover a produción e consumo de produtos cárnicos elaboradas de equino, a través de plans de comunicación intensivos en mercados con potencial.	X		X
Desenvolver un programa de comunicación que procure nichos de mercado no campo dietético para a carne e produtos transformados de equino.	X		X

E: empresas e asociacións empresariais/clúster
C: Centro Tecnolóxico da Carne e outras entidades de I+D+i
A: administracións públicas