

# Clústers a Catalunya:

## Casos empresarials de canvi estratègic



## **Raó social**

Embotits Salgot  
Plaça Major, 14  
08951 Aiguafreda  
Tel 93 844 20 20  
comercial@salgot.com  
<http://salgot.com/>  
<http://ecosalgot.com/>  
<http://www.facebook.com/embotitssalgot>  
<http://www.youtube.com/user/embotitssalgot>

## **Clúster**

Alimentació *gourmet*

## **Cas preparat per**

José Luís Nueno Iniesta  
Sílvia Rodríguez Bouzo  
Miguel Ángel Llano Irusta  
*IESE Business School*

## **Coordinació**

Encarnació Avilés Arroyo  
Roger Ylla Martí  
Joan Martí Estévez

## **© Generalitat de Catalunya**

Departament d'Empresa i Ocupació  
Direcció General d'Indústria  
Passeig de Gràcia, 129  
08008 Barcelona  
Tel. 93 476 72 00  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio>  
Disseny i maquetació: [www.cege.es](http://www.cege.es)  
D.L:  
ISSN

El Departament d'Empresa i Ocupació no participa necessàriament de les opinions manifestades en els documents de la col·lecció «Clústers a Catalunya: casos empresarials de canvi estratègic», la responsabilitat de les quals correspon exclusivament als autors.



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

## Casos empresarials de canvi estratègic

Els models de política de desenvolupament econòmic basats en clústers parteixen de la base que la competitivitat de l'empresa depèn bàsicament de l'estratègia individual que adopti en el seu procés de presa de decisions, i de la qualitat de l'entorn on competeix (existència d'infraestructures, indústries relacionades, demanda exigent, formació i recursos humans...). En aquest sentit, qualsevol empresa, independentment del seu sector i de la tecnologia amb què operi, pot esdevenir internacionalment competitiva si aconsegueix elements de diferenciació estratègica.

Els objectius essencials d'una política de clústers són, en conseqüència, la millora de les condicions de l'entorn i l'impuls de les estratègies empresarials d'èxit, tant a nivell individual, com, sobretot, col·lectiu. El clúster esdevé l'instrument òptim per detectar i implementar models de negoci amb perspectives de creixement en conjunts d'empreses que comparteixen els mateixos reptes estratègics. Els projectes empresarials són, per tant, el principal *output* de la dinamització d'un clúster.

La política de clústers és, doncs, aquell conjunt d'iniciatives de política industrial i empresarial dirigides a millorar l'eficiència competitiva de les empre-

ses a través del replantejament de la seva estratègia i la seva continua adaptació als desafiaments del mercat global.

En el marc d'aquesta política, el Departament d'Empresa i Ocupació disposa d'eines específiques per donar suport a projectes empresarials d'impacte, que permetin canviar el model de negoci de les empreses que s'hi acullen. Com a resultat s'ha generat un banc de projectes de negocis innovadors sorgits d'empreses madures i, per tant, ha esdevingut un instrument molt efectiu per al canvi industrial. Com que un dels objectius és generar efecte demostració, mitjançant un coneixement específic sobre estratègies guanyadores i, així, facilitar l'evolució dels clústers cap a models de negoci d'èxit, s'ha elaborat aquesta col·lecció de casos empresarials de canvi estratègic exponents de diferents clústers.

El Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya vol agrair l'esforç, dedicació i entusiasme que els representants de les empreses han dedicat a l'elaboració d'aquests casos, i també la seva generositat a l'hora d'exposar les claus de la seva estratègia competitiva.

## Embotits Salgot, S.A.

«Sóc en Valeri, representant de la tercera generació d'Embotits Salgot, empresa dedicada a l'elaboració de *delicatessen* del porc. En aquests moments estem a la Granja del Saüc, instal·lació dedicada a l'R+D del porc ecològic, on treballem amb diferents races i sistemes d'alimentació. Comencem a obtenir resultats, elaborant productes sostenibles, amb compromís i realment innovadors».

Valeri Salgot iniciava d'aquesta forma una de les innombrables visites a la granja de Saüc, primera explotació ecològica porcina de Catalunya en desenvolupar projectes d'R+D. Mentre es projectava el vídeo de presentació, no va poder evitar mirar enrere i recordar els inicis de l'empresa familiar. Deu anys intensos en què havia aconseguit diferenciar-se, de forma clara, de la competència, posicionant els productes Salgot en el segment *premium* i donant l'últim pas amb el llançament d'Eco Salgot, la gamma de productes ecològics.

Amb una facturació de 10 milions d'euros, una plantilla de 75 treballadors i un ebitda, en termes percentuals, d'un 11%, se sentia satisfet malgrat els retrocessos en vendes dels exercicis 2008 i 2009, amb un -3 i -5% respectivament (veure Annex 1: Estats financers d'Embotits Salgot i Annex 2: Organigrama). El llançament de la gamma ecològica havia reforçat les vendes de Reserva Salgot i gamma Salgot, les altres dues línies de producte i, gràcies a això, es preveia que el 2010 es modifiqués aquesta tendència i es mantinguessin les vendes. No obstant això, la crisi no afavoria el consum de productes prèmium (la lluita de preu entre operadors era aferrissada), l'esforç inversor havia estat important i era el moment d'obtenir retorns. Com mantenir-se en la trajectòria d'un creixement sostenible?

## Història

Embotits Salgot es va fundar el 7 de gener de 1928 pel mestre Antoni Salgot Sentías que, influenciat pels xarcuters professionals<sup>1</sup> de la Cerda-

nya, obre una botiga de venda al detall i a l'en-gros, a la casa familiar Can Valeri d'Aiguafreda<sup>2</sup>. El primer equip estava format per la mondonguera del poble, un escorxadador i Josep Tena, que s'en-carregava de l'administració. Barcelona fou el primer mercat de l'empresa. L'oferta de productes consistia en botifarra, botifarra catalana, botifarra blanca cuita, negra i un assortiment de bulls<sup>3</sup>. Els embotits havien de distribuir-se ràpidament a causa de la seva caducitat. La distribució es feia mitjançant cistells de palla d'uns 30 kg.

A partir de 1939 s'inicia una nova etapa a l'em-presa, gràcies a l'embranchada consumista de la postguerra, i s'assumeix l'escorxadador com una etapa més del procés productiu.

En 1964, Pere Salgot, fill d'Antoni, pren el relleu després de la mort del seu pare, imprimint un ca-ràcter industrial a l'activitat. Pere havia culminat el seu procés d'aprenentatge durant el qual havia treballat en totes les seccions de l'empresa. En l'aspecte comercial, havia tancat un contracte amb l'empresa d'automòbils SEAT per submini-strar els embotits per als entrepens dels obrers. La llonganissa es va arribar a conèixer com a 'llonganissa SEAT'.

Enamorat del seu ofici i obsessionat per la quali-tat i la millora de la imatge dels productes carnis tradicionals, participa activament en múltiples or-ganismes del sector carni<sup>4</sup>. Amb la seva gestió, la firma Salgot inicia la seva expansió i consolida-ció en el mercat dels productes *gourmet*.

«Fou la primera decisió de caràcter estra-tègic. Fabricants grans vs. gran Fabricant. Ens vam especialitzar a portar a Barcelona la matança del porc, un cop per setmana. «Els dijous, la matança del porc», així vam denominar l'estratègia comercial que ens va permetre aconseguir el lideratge de la botifarra catalana i potenciar els productes tradicionals en un entorn de desaparició de tendes tradicionals com el mercat del Born, un dels nostres principals clients. És per això que vàrem renovar l'utilitatge, la maqui-nària i la presentació dels productes, amb especial atenció al disseny i l'etiquetat».

1. Ofici tradicional consistent en l'elaboració d'embotits. Per xarcuteries es coneixen les tendes especialitzades en la venda de carn de porc.

2. Municipi situat entre el Parc Natural del Massís del Montseny i la Plana de Vic, en la província de Barcelona.

3. Bull és un tipus de botifarra gruixuda. Es creu que rep aquest nom per la necessitat de fer bullir els ingredients amb els quals s'elabora (llengua, cap o altres òrgans), que necessiten una llarga cocció.

4. President de la Federació Catalana d'Indústries de la Carn i de l'Associació d'Indústries de la Carn de Barcelona. Promotor i President del Consell Regulador de la denominació de qualitat de la botifarra.

Consolidada la ciutat de Barcelona, l'acció comercial de Salgot es va anar estenent a la resta de Catalunya, València i Múrcia, sempre amb la premissa de qualitat com a marca distintiva dels productes.

En la dècada dels vuitanta es produeix una explosió de la ramaderia intensiva de porcí a Espanya, en la qual predominaria la raça Pietrain, d'alt rendiment i baixa qualitat. Salgot veu l'oportunitat d'integrar-se verticalment cap enrere i comença a criar els seus propis porcs. Selecciona una línia genètica amb animals de la raça Duroc, caracteritzats per la infiltració de grassa a la carn –a diferència de l'intensiu– amb l'objectiu de tenir una carn d'excel·lents propietats organolèptiques i nutricionals. L'esforç va ser reconegut per la Generalitat de Catalunya amb la marca 'Q de Qualitat' i la Indicació Geogràfica Protegida 'Llonganissa de Vic'.

«Vàrem arribar a criar 8.000 porcs en cinc granges i vam aconseguir la reproducció de 400 mares, que suposaven el 40% dels nostres productes elaborats. Aviat van començar a imitar-nos. Vam decidir abandonar la cria i subcontractar-la, deixant anar el llast dels costos inherents a la producció. Entre un 25-30% del porc és pernil. Vam passar a escollir la raça<sup>5</sup>, característiques i les peces del canal que ens interessava».

A la dècada dels noranta, s'inicia la preparació del relleu generacional que es formalitza el 2000 amb un canvi accionarial i de l'equip directiu. Amb 29 anys, Valeri Salgot (fill d'en Pere), passa a ser Conseller Delegat, assumint en Pere la Presidència. En pocs mesos, es veu obligat a fer-se càrrec de l'empresa de forma prematura per la sobtada malaltia del seu pare.

«Som una empresa familiar enclavada en un petit municipi rural. A pesar dels esforços per fer una successió ordenada (a prop de 6 anys col·laborant i organitzant el relleu, amb la formalització d'un protocol familiar...), no vam poder evitar comentaris del tipus "això ens portarà a la ruïna", "s'ho

ha trobat fet", etc. El component vocacional va ser clau per a mi, així com el recolzament del meu pare».

### Pla estratègic Salgot 2010

«Trebàvem en un sector molt madur, en què costava molt créixer, amb una gran distribució cada cop més concentrada, amb menys jugadors, que imposava les seves condicions i que, dia rere dia, anava fagocitant el comerç tradicional, els nostres clients per excel·lència».

»El consumidor tampoc ajudava. Dietes hipocalòriques, colesterol, disminució de l'ingesta de greix, l'aposta per productes saludables... Des de l'inici, vaig tenir molt clara la necessitat d'adaptar-nos a les necessitats dels consumidors i a la realitat del mercat i del sector. Havíem de fer alguna cosa».

El 2000, Salgot comptava amb una plantilla de 90 treballadors repartits entre els centres d'Aiguafreda (oficina i elaboració de productes frescos i cuïts) i Balenyà (elaboració de curats i sala d'especejament) amb una capacitat productiva de 1.050.000 kg/any (400.000 curats, 600.000 cuïts i frescos i 50.000 kg en pernils).

El 2003, coincidint amb el 75è aniversari de l'empresa, es presenta el concepte *Delicatessen del porc* per reflectir la forma d'entendre l'elaboració dels productes Salgot, 'embotits d'alta gastronomia'.

«Els millors especialistes del porc. Posar al dia la matança del porc. No van ser poques les veus que ens van acusar de prepotents. Però ho teníem clar. No podíem competir amb els grans (com Tarradellas...), però sí jugar en una lliga diferent».

En paral·lel, s'inicia un procés de reflexió a l'empresa i, en col·laboració amb l'Agència ACCIÓ (Generalitat de Catalunya), s'aborda un procés de planificació estratègica en el marc d'un programa de noves oportunitats de negoci.

5. Des de 2004, amb la finalitat d'abastir-se de la genètica porcina que millor s'adaptés a les seves necessitats, la firma participa com a soci a GENEFARM, empresa dedicada a l'obtenció, comercialització i distribució de material genètic.

«Què som, on volem arribar i com ho hem de fer» eren les preguntes a les quals havíem de donar una resposta. Vam arribar al convenciment que el nostre creixement futur es basava en dues palanques clau: la recerca d'arguments de diferenciació i la innovació. El nostre esforç inversor havia de reorientar-se cap a una estratègia de diferenciació i diversificació».

Es van determinar quatre grans línies estratègiques d'actuació:

- **Política de marques:** «Es defineix una marca paraigües, Salgot, la imatge de la qual (Veure Annex 3: Imatge de marca Salgot) havia de reflectir les línies identitàries de l'empresa: origen (xarcuteries d'Aiguafreda), història (1928) i el porc («especialistes en *delicatessen* del porc»). Així mateix, es van desenvolupar dues línies clarament diferenciades per comercialitzar els seus productes, amb presentacions i formats adaptats al canal: gamma Salgot per a la gran distribució i Reserva Salgot per a tendes pròpies i per als detallistes tradicionals. En ambdues línies, l'oferta consistia en productes curats (llonganisses, sumaia, fuet, llaminets i secallona), cuits (catalana, bulls, bisbes i botifarres), frescos (carn i botifarra fresca), i llardons». (Veure annex 4: Catàleg de productes d'Embotits Salgot).
- **Xarxa comercial:** «Comptàvem amb una xarxa comercial multicanal i no exclusiva, amb una trajectòria de treball conjunt de més de 25 anys, però ineficaç, cosa que es traduïa en molts clients però molt poc rendibles... Vàrem optar per seleccionar i invertir en aquells amb major potencial. Vàrem rescindir contractes i vàrem optar per una xarxa de comercials propis, que solament venguessin Salgot i comunicessin els atributs de la nostra marca. Avui dia comptem amb una xarxa de 10 comercials distribuïts per zones geogràfiques. El 85% de les nostres vendes es concentren a Catalunya. Per Madrid treballem amb una distribuïdora que comercialitza tres marques més. Per canals, el 40% del total se serveix a cadenes de supermercats i hipermercats, el 5% el venem a

les nostres tendes i el 55% restant es destina a detallistes del canal d'alimentació tradicional i especialitzada. La quota del canal tradicional s'ha vist reduïda en deu punts en tres anys».

- **Gamma de productes:** «Vàrem decidir apostar per concebre l'embotit com un producte gastronòmic versàtil, amb moltes formes i moments de consum. Volíem donar al client noves possibilitats per gaudir del nostre producte. Per això s'introdueix una línia exclusiva de botifarres farcides de productes típics com alls tendres, bolets, escalivada i els llaminets, petits fuets dissenyats i presentats per al seu consum en forma d'aperitiu».
- **Comunicació client:** «No som una gran empresa i el nostre pressupost és molt limitat, per la qual cosa hem de ser especialment selectius i imaginatius. Qualsevol actuació ha d'estar encaminada a transmetre els valors, la nostra filosofia al consumidor». (Veure Annex 5: Aparicions en premsa d'Embotits Salgot).

### Un pas més, projecte Salgot

En 2007 arrenca el projecte Eco Salgot com aposta de diferenciació de futur, apartada de la producció estàndard, a la vista de les noves tendències del consumidor: salut<sup>6</sup>, sostenibilitat, benestar animal, productes naturals<sup>7</sup>..., amb l'objectiu de definir un model alternatiu de producció de carn de porc ecològic i un nou procés d'elaboració de productes carnis ecològics tradicionals d'alta qualitat, adaptats a l'estratègia NAOS<sup>8</sup>. El 2009, Salgot va ser inscrita en el Consell Català de la Producció Agrària Ecològica.

La primera fase del projecte es va desenvolupar entre el 2007 i el 2010, amb un pressupost de 1.700.000 euros<sup>9</sup>, a les instal·lacions agropecuàries amb què la família Salgot comptava a les finques el Saüc, situada en el terme municipal d'Aiguafreda i dins de l'àmbit del Parc Natural del Montseny, i les Canes, del terme municipal de Centelles. D'altra banda, l'activitat agroalimentària es va portar a terme en les dues plantes d'Aiguafreda i Balenyà.

6. Els consumidors consideren que el porc és un aliment saludable. En una escala de 0 (aliment gens saludable) a 10 (aliment molt saludable), ho valoren amb una puntuació de 6,4. Les variacions són homogènies per sexe, edat i hàbitat. Però quan es compara el porc amb el boví, la majoria (57%) considera que aquest és més saludable que el porc. En el comparatiu amb el be, un 21,9% pensa que el porc és més saludable, un 46,2% creu que la del be és més saludable i un 23% manifesta que les dues són igual de saludables. Font: «Estudi del Mercat del Consum i la Distribució Alimentària. Monogràfic carn de porcí». MARM.

7. L'alimentació de l'animal i la forma de cria són els aspectes que més preocupen al consumidor sobre la producció de carn de porcí. Font: «Monogràfic carn de porcí». MARM.

8. El Ministeri de Sanitat i Consum ha elaborat l'Estratègia per a la Nutrició, Activitat Física i Prevenció de l'Obesitat (NAOS) que té com a finalitat millorar els hàbits alimentaris i impulsar la pràctica regular de l'activitat física.

9. El projecte compta amb una subvenció pública del Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial (CDTI).

A la finca el Saüc, antiga pedrera abandonada amb un extensió de 48 ha, s'ha portat a terme la fase de multiplicació i cria de porcs ecològics. L'explotació ramadera tenia una capacitat per a 32 places de mares reproductores i 72 places d'animals en la fase de deslletament. La producció anual esperada de porcs era de 650 unitats, equivalents a unes 56 tones de carn de porc ecològic. (Veure Annex 6: Resultats de producció de la granja ecològica).

Les noves instal·lacions ramaderes estaven formades per aproximadament 800 m<sup>2</sup> d'edificacions destinades a l'allotjament de porcs, instal·lacions de l'explotació, vestuaris i sala polivalent. L'explotació s'estructurava en tres zones aïllades i separades físicament per una tanca perimetral: la zona de quarantena dels animals, el nucli productiu i la zona de serveis.

D'altra banda, la superfície ocupada per altres instal·lacions ramaderes (femers, dipòsits, sitges, emmagatzematge de farratges, etc.), era d'uns 400 m<sup>2</sup>. Els animals disposaven, en totes les fases de producció, d'accés a patis d'exercici a l'aire lliure (1.291 m<sup>2</sup>).

Totes les edificacions de l'explotació s'havien dissenyat de forma que se satisfessin tots els paràmetres de sostenibilitat i de benestar dels animals establerts per a cadascuna de les fases de producció. Els animals disposaven de quatre vegades més espai que a les explotacions intensives. El nucli reproductiu comptava amb sòl radiant per a la seva climatització.

La granja comptava amb una depuradora biològica, una bassa de formigó amb capacitat per a 57 m<sup>3</sup>. L'aigua resultant s'utilitzava per netejar les instal·lacions, o per al rec de les parcel·les agrícoles o de les zones verdes. El subministrament d'energia elèctrica estava generat per unes plaques fotovoltaïques (uns 50 m<sup>2</sup> de superfície de captació de la radiació solar) i era emmagatzemada en un sistema d'acumulació en la mateixa explotació. Per cobrir les necessitats d'aigua calenta i calefacció de l'explotació, es van instal·lar plaques solars tèrmiques (22 m<sup>2</sup> de superfície de captació) i una caldera de biomassa.

La formulació de les racions alimentàries dels animals respectava les especificacions de la reglamentació ecològica; s'ajustava el contingut en proteïnes amb l'objectiu de millorar l'eficiència i reduir l'emissió de nitrogen.

En col·laboració amb l'Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentària (IRTA) i el Centre de Competència Científicotecnològica en Productes Transformatos de la Carn, es va realitzar el seguiment i avaluació de la qualitat de la carn obtinguda (percentatge de magre, espessor de la grassa), així com del pH, color i quantitat de grassa intramuscular, per tal de valorar costos, rendiments i propietats de la carn, i comparar-los amb els d'un sistema convencional.

Aprofitant aquesta anàlisi, es va desenvolupar un nou procés que escurçava el període de curació. Així s'aconseguia reduir el contingut en sal mitjançant l'eliminació i substitució d'additius; es cercava un contingut adequat en àcids grassos en el producte final, un producte sa que permetia reduir el risc de malalties cardiovasculars.

## Productes

Un cop especejats els canals procedents dels porcs ecològics, una part de la carn fresca (lloms, cansalada, filets...) es comercialitzava en establiments especialitzats, envasada en embalatges amb atmosfera modificada per conservar totes les seves propietats organolèptiques. La resta s'utilitzava per a l'elaboració de productes *delicatessen*.

La línia Eco Salgot estava formada per productes curats: el fuet, els llaminets o la llonganissa de Vic; els productes cuits (catalana, bulls i botifarres); frescos (carn i botifarra), i els llardons. Al tancament de 2010 tenia un pes del 2% en la xifra de vendes.

«La cria del Bruc ecològic requereix més temps (fins a tres mesos més) i més quantitat d'aliment (fins a 3 kg més de pinso per kg de carn), cosa que pot arribar a encarir el producte final entre un 50 i un 80%. És un

porc per a sibarites disposats a pagar un extra del 50% sobre els productes tradicionals. Sense l'estalvi que va suposar la decisió d'abandonar la cria tradicional i l'elaboració de pernils, res d'això hagués estat possible». (Veure Annex 7: Comparativa de costos de producció ecològica vs. convencional).

## Distribució

La comercialització dels productes es realitzava a través de la xarxa de botigues pròpies i de còrnors, espais llogats mitjançant acords amb els operadors de la distribució moderna, en què s'instal·lava un expositor amb productes.

«En tres mesos disposem de diversos còrnors. Hem fet un esforç inversor important. Nosaltres no som especialistes en *retail*. Aquest tipus d'aliances suposen una alternativa a les botigues en propietat».

## Clúster

En paral·lel a aquest procés de canvi estratègic, neix l'iniciativa de dinamització del clúster d'alimentació *gourmet* de Catalunya, impulsat per ACCIÓ, en base a un estudi estratègic de l'Observatori de Prospectiva Industrial (ambdós de la Generalitat de Catalunya). Des del principi, Salgot es posiciona com una de les empreses més actives, i Valeri Salgot és el primer President de l'Associació del Clúster, constituïda al juliol de 2010.

«El clúster és l'entorn òptim en què compartir oportunitats amb empreses que tenen els mateixos reptes estratègics. A més, al clúster *gourmet* la majoria de les empreses som complementàries, ja que incorpora a fabricants de productes tan diversos com la xocolata, el foie, dolços, fumats o salses, entre d'altres».

## Sector

El 2009, el consum intern d'elaboradors carnis va veure alentit el seu creixement en assolir

459.000 tones (+2,1%) i 3.902 milions d'euros (+1,6%), dades que reflectien la caiguda de preus, fruit de la lluita en la distribució moderna, que va provocar un estretament dels marges, a pesar de la reducció d'un 3,8% en les tarifes del canal del porc. Aquest decreixement, juntament amb la manca de finançament, va multiplicar els concursos i tancaments. Experts en el sector afirmaven que el nou marc exigiria rapidesa en l'adaptació a les noves necessitats del mercat, renovació de la gamma, competitivitat i innovació com a pilars bàsics de l'estratègia empresarial.

Els productes considerats saludables i els de menor valor afegit van actuar com a motor del consum intern d'elaborats carnis, creixement que liderava el bacó (+16,1%) i els embotits de gall dindi, producte estrella dels últims anys pel seu menor índex de greix (+4,2%). La resta de categories (a excepció d'altres embotits com la mortadella i el chopped, principalment, i la llonganissa, que queien un 1,8% i 2,6%, respectivament) van augmentar les seves vendes. (Veure Annex 8: Repartiment del mercat d'elaborats carnis curats i cuits).

Per canals, els establiments de lliure servei (supermercats i hipermercats) assolien un 81,6% (+5%), amb prop de 375.000 tones, mentre que el canal tradicional i especialitzat reduïa la seva quota fins a un 18,4%. La conjuntura econòmica, la manca de finançament i la pressió sobre els preus en la distribució van provocar el tancament de molts dels establiments especialitzats (xarcuteries), desplomant el consum de productes industrials i a tall. El format supermercat va actuar com a motor de les vendes amb una pujada del 5,6%, davant els hipermercats que rebaixaven el seu volum un 7,7%. (Veure Annex 9: Repartiment de les vendes d'elaboradors carnis per canals).

La marca de distribuïdor va continuar guanyant pes fins a assolir una quota del 55,7% (+4%). En general, es va veure reforçada la seva posició en pràcticament totes les famílies de productes, entre els que destacaven el llom embotxat i embotits, que representaven el 76,3% i el 68,3%, respectivament.



Els nous formats, com els llescats (+12,6%), minis (+4,9%) i tires, van impulsar la categoria suportant el creixement en establiments de lliure servei. Per altra banda, els embotits al tall patien una caiguda del 9,5% en aquest mateix període.

El comerç exterior, donada la maduresa del mercat nacional, es va convertir, en els darrers anys, en un dels principals eixos estratègics del sector on fonamentar la seva futura expansió. El 2009 l'exportació dels elaborats carnis va experimentar un increment del 17,2% fins a les 99.930 tones. No obstant això, en valor s'havia produït una caiguda del 1,8% amb 440,4 milions d'euros. (Veure Annex 10: Evolució del comerç exterior d'elaborats carnis i curats).

Eficàcia, obertura i consolidació de nous mercats i actualització, certificació en normes de qualitat i exigències d'exportació a països extracomunitaris eren les matèries pendents que, a judici dels experts, havien d'aprovar els fabricants, organitzacions sectorials i administració per guanyar en competitivitat fora de les fronteres de l'Estat.

### Principals operadors

El grup Campofrío liderava les vendes en un 13% del volum total, malgrat haver experimentat una caiguda del 9,6% en volum. Per darrere, se situava el grup murcià El Pozo, i Argal, que conservaven pràcticament intacta la seva posició en un mercat en què operaven més de cent empreses. (Veure Annex 11: Principals fabricants i comercialitzadors d'elaborats carnis i curats).

Casa Tarradellas incrementava les seves vendes fins a assolir les 80.360 tones (+10%), gràcies a l'acord que mantenia amb la cadena de distribució Mercadona per al subministrament de la major part dels seus embotits. A l'octubre de 2010, inaugurava una nova planta d'elaborats carnis a Olost (Barcelona), que principalment elaboraria embotits curats, com 'l'Espetec', que amb la seva marca liderava ja el mercat de fuet; i el nou xoriç sarta –dolç i picant– que fabricava per a Mercadona.

### Consumidor<sup>10</sup>

Els embotits i pernil curat es consumien amb una freqüència mitjana de 10,8 dies al mes. Per sexe, les dones consumien una mica menys que els homes. Per edat, a mesura que augmentava aquesta, en disminuïa el consum. En la majoria de les llars, quan s'adquirien embotits i pernil curat, el que era normal era consumir-los en els dos o tres dies següents a la realització de la compra.

La confiança en el venedor i la qualitat dels productes eren els factors principals que decidien l'establiment de compra. Els principals motius que justificaven el consum<sup>10</sup> d'embotits i pernil curat empaquetats eren la comoditat i l'estalvi de temps per no haver de fer cues.

En general, es percebien com a productes cars, amb una puntuació superior a 5 en una escala de 0 a 10. El pernil era el producte més car i els embotits es percebien com quelcom més econòmic.

El 46% dels consumidors considerava que els embotits i pernil curat eren aliments molt o bastant saludables, especialment el pernil curat. El consumidor es mostrava força interessat pels nous productes que estaven apareixent al mercat relacionats amb la salut (enriquets, sense sal o menys grassa, etc.).

### La producció ecològica

La producció ecològica estava regulada a nivell europeu. S'entenia per producció agrària ecològica aquells sistemes productius que compleixen el Reglament (CE) 834/2007 del Consell de 28 de juny de 2007, sobre producció i etiquetat dels productes ecològics. A més, aquests sistemes productius havien d'estar inspeccionats i certificats per l'organisme de control automàtic pertinent, que en cas de Catalunya és el Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE). Aquest organisme garantia l'aplicació dels reglaments mínims europeus i els complementa mitjançant el quadern de Normes Tècniques per a la producció agrària ecològica<sup>11</sup>. (Veure Apèndix 1: Aspectes tècnics de la producció porcina ecològica).

10. Font: «Estudi de Mercat Observatori del Consum i la Distribució Alimentària. Monogràfic: Embotits i Pernil Curat». MARM.

11. Aprovat per la Resolució de la Direcció General de Producció, Innovació i Indústries Agroalimentàries, del 26 de juliol de 2006.

A Catalunya, la producció porcina intensiva era un sector capdavanter en molts camps tècnics i molt desenvolupat (5.880.000 caps de porcí, dels quals 575.000 són reproductors). Aquest volum de ramaderia suposava el 25% dels animals presents a Espanya i el 4,8% dels presents a la Unió Europea dels 15. Segons dades del Departament de Salut, l'any 2005 s'havien sacrificat a Catalunya 15.310.000 porcs, amb una producció de 1.148 tones de carn, el 70% del total de la carn.

Davant d'aquest context, i considerant que el 7% de les explotacions porcines de Catalunya tenien menys de 400 animals, que la carn de porcí era un producte de consum massiu (67,2 Kg) i que el mercat de productes certificats ecològics estava en expansió a Catalunya i a la resta d'Europa, la producció porcina ecològica era una alternativa a considerar per a petits i mitjans productors que van veure complicat el seu creixement i la seva competitivitat futura en el mercat convencional.

### Reptes de futur

El projecte Eco Salgot s'havia convertit en la principal eina de comunicació de l'empresa; havia aconseguit una important repercussió mediàtica, així com el reconeixement de les Institucions, amb la concessió del Premi a la Innovació Tecnològica Agroalimentària i el Premi Aliments d'Espanya en la categoria de producció agrícola agrària.

El llançament de la línia de productes ecològics havia reforçat, a més, les vendes de Reserva Salgot i Salgot, amb una previsió de tancament per

al 2010 amb repetició de vendes, que tancava la tendència de 2008 i 2009.

L'esforç inversor havia estat notable, proper als 2 milions d'euros. A aquesta quantitat calia afegir un nou projecte d'R+D per un import de 1,1 milions d'euros amb l'objectiu de definir un nou procés d'elaboració de productes carnis tradicionals d'alta qualitat.

Una nova dècada estava apunt d'iniciar-se i l'obsessió de Valeri Salgot era garantir un creixement sostenible i començar a obtenir retorns.

«S'ha de preparar el canvi generacional. Els meus col·laboradors més propers són contemporanis del meu pare. Tinc grans executors però pocs executius. Al llarg d'aquests anys he liderat el departament d'innovació, generant la majoria de les idees. Em preocupa sistematitzar la gestió de la innovació a l'empresa. És la nostra principal eina competitiva».

»La línia ecològica absorbeix la totalitat de producció de carn de la granja del Saüc. Com satisfer una demanda creixent? Hem d'apostar novament per fer-nos ramaders? És replicable el model de granja ecològica? De quina manera podríem explotar el coneixement adquirit? Seria factible establir acords amb ramaders venent-los el *know-how* ecològic? Es podria comptabilitzar amb d'altres usos? Explotar comercialment les visites? Fer un ús turístic? Franquiciar les explotacions ecològiques i comercialitzar els seus productes a través de la nostra empresa?».

## Annex 1

### Estats financers d'Embotits Salgot

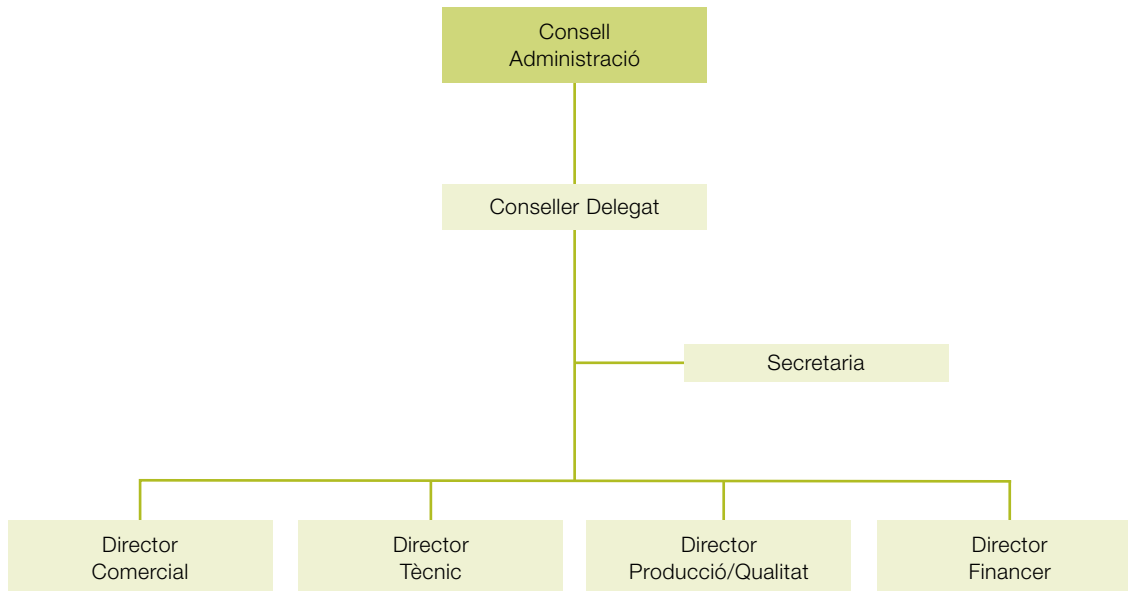
a) Compte de pèrdues i guanys (€)				
	2009	2008	2007	2006
<b>Ingressos d'explotació</b>	10.764.488	11.218.976	11.538.515	10.413.542
Import net de xifra de negocis	10.674.699	11.188.476	11.497.911	10.294.338
Variació d'existències	157.763	161.251	--	--
Consum de mercaderies i de matèries	4.172.033	4.321.187	4.441.224	4.243.503
Despeses de personal	2.986.018	3.163.520	2.873.968	2.645.670
Altres despeses d'explotació	2.926.281	2.810.721	2.982.243	2.654.163
<b>EBITDA</b>	1.191.134	1.300.580	1.684.892	1.332.331
Dotacions per amortització d'immòbil	668.741	538.283	443.832	462.125
<b>EBIT</b>	522.393	762.297	1.241.060	870.206
Ingressos financers	0	282	15.830	2.708
Despeses financeres	263.449	314.234	275.703	142.304
Resultats financers	-263.449	-313.952	-259.873	-139.596
Resultats ordinaris abans d'impostos	258.944	448.346	981.188	730.610
Impostos sobre societats	45.606	23.855	300.888	260.309
Resultats d'activitats ordinàries	213.338	424.490	680.300	470.301
Resultats d'activitats extraordinàries	--	--	--	18.774
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>213.338</b>	<b>424.490</b>	<b>680.300</b>	<b>489.075</b>

b) Balanços de situació a 31 de desembre (€)				
	2009	2008	2007	2006
<b>Immobilitzat</b>	<b>10.655.355</b>	<b>9.873.302</b>	<b>8.298.898</b>	<b>4.554.216</b>
Immobilitzat immaterial	312.059	203.487	149.058	74.598
Immobilitzat material	9.902.857	9.183.718	7.723.603	4.073.770
Altres actius fixos	440.440	486.098	426.237	405.848
<b>Actiu circulant</b>	<b>3.382.651</b>	<b>3.517.401</b>	<b>4.673.904</b>	<b>4.141.848</b>
Existències	899.045	1.086.050	1.237.059	1.160.038
Deutors	1.912.910	2.181.220	2.635.414	2.561.797
Altres actius líquids	570.696	250.131	801.431	420.013
Tresoreria	507.696	250.131	801.431	391.146
<b>Total actiu</b>	<b>14.038.006</b>	<b>13.390.702</b>	<b>12.972.802</b>	<b>8.696.064</b>
<b>Fons propis</b>	6.327.335	6.040.748	6.190.135	5.501.344
Capital subscrit	120.801	120.801	120.801	120.801
Altres fons propis	6.206.534	5.919.947	6.069.334	5.380.543
<b>Passiu fix</b>	5.101.824	4.993.257	4.702.887	1.570.970
Creditors a llarg termini	4.950.438	4.875.180	4.574.448	1.570.970
Altres passius fixos	151.386	118.077	128.439	0
<b>Passiu líquid</b>	2.608.846	2.356.697	2.079.780	1.623.750
Deutes financers	1.279.102	1.226.466	530.059	264.710
Creditors comercials	1.060.171	814.223	1.213.778	854.374
Altres passius líquids	269.573	316.008	335.943	504.666
<b>Total passiu i capital propi</b>	<b>14.038.006</b>	<b>13.390.702</b>	<b>12.972.802</b>	<b>8.696.064</b>

Fonts: Embotits Salgot.

## Annex 2 Organigrama d'Embotits Salgot



Font: Embotits Salgot.

## Annex 3 Imatge de marca Salgot



Font: Embotits Salgot.

## Annex 4 Catàleg de productes d'Embotits Salgot



Font: Embotits Salgot.

# Annex 5 Aparicions en premsa d'Embotits Salgot

El Periódico

La Vanguardia

Empreses Salgot ► Elaborador carni

## R+D i ecologia a la granja

La companyia d'Aiguafreda, que per tradició s'ha inspirat en la filosofia gourmet, estrena una explotació de criaça ecològica que inclou un avançat laboratori d'investigació

MARCEL TORRELLON

Als 46 anys de desenvolupar i desenvolupar el consum de les famílies espanyoles, molts elaboradors de carni van haver de triar entre dos marcs grans: vendre al detall o detallar i mesclar amb bé les fetes i per obtenir la qualitat. Salgot, que fa més de 80 anys va obrir obrador a Aiguafreda (Valles Occidentals), va triar el segon camí. Això són el director general i cap visible de la nova granja, Valeri Salgot (39 anys). El seu pare, Pere Salgot, mort el 2005, va ser un pioner d'aquesta manera d'investigació al negoci. El testimoni d'aquesta filosofia el va agafar el Valeri, que també encarna aquest entusiasme en el càrrec de president del Cluster d'Elaboradors de Productes Generats de Catalunya, que va veure la llum l'any passat amb l'apadrinament de la Generalitat.



►► Valeri Salgot, a la seva granja d'Aiguafreda.

### Regles del joc

En la criaça ecològica, l'alimentació prové de l'agricultura ecològica. Els porcs viuen millor: cada animal té 2,4 metres quadrats, més de tres vegades per sobre de l'espai assignat en explotacions tradicionals. Veuen la llum del sol, perquè la façana és oberta. I les energies utilitzades són netes.

Genèticament, quines línies genètiques s'adapten millor a una explotació ecològica. Raças rústiques com el porc negre mallorquí o el Duroc Jersey, que no han sigut tan tractades genèticament com altres varietats, aguanten més bé, a priori, les condicions de la criaça ecològica com el contacte amb l'aigua i la llum. A Aiguafreda les temperatures arriben a més de 30 graus a l'estiu, i 10 graus a l'hivern i l'absència de medicació, amb l' excepció de les vacunes.

No es té de ben tros un interval massiu, però la tendència cap a l'alimentació ecològica és imparable. A palanques catalanes, un 8% de la producció carnia segueix aquestes pautes. Salgot, que durant molts anys ha estat coneguda per les seves botifarras catalanes i per les sardanes, genera aproximadament el 100% de les seves vendes amb la producció convencional, o no ecològica. Valeri Salgot defineix com a «genèticament» el porc amb què tre-

ballen. Es tracta de racó com el Duroc Jersey i el Landrace.

Ja fa anys que la companyia, que va facturar 10,6 milions d'euros l'any passat, manté bones relacions amb la gran distribució. A Catalunya preveuen gairebé tots els grans. L'única regla és no vendre als supermercats de descompte. El 40% de les vendes van a la gran distribució, amb la marca Salgot. El 60% restant correspon al client tradicional i a la botiga especialitzada, a qui la firma es dirigeix amb la marca Botifarra Salgot. Segons Valeri Salgot, si bé supermercats i hipermercats segueixen guanyant quota de mercat, la granja pel·lucor i la creixent cultura al voltant del menjar amb bones vides han donat certa força a les botigues que venen embotits de qualitat. Uno de les oportunitats de futur del sector delànteres de l'explotació, que es recolza des de la nova associació que Valeri Salgot presideix. ■

### Races rústiques

El ha més explotacions a Espanya, però la de Salgot està d'investigació i desenvolupament (I+D). «Ara analitzem, juntament amb l'Institut de Recerca i Tecnologia Agràries i Forestals (IRTA), de la

El fabricant de embotits desenvolupa els seus productes en una nova granja del Montseny

## Salgot lanza una línea 'eco'

ANTZINE GASTEN

Barcelona

El fabricant de embotits Salgot aposta per una nova línia de productes ecològics com principal estratègia empresarial per als pròxims anys. Botifarras frescas, ríchardons i esmorzats d'embotit estan ja a la venda en les supermercats de la cadena Veritas. «Nuestros productos son de granja gourmet y la línea ecológica es un paso más en esta dirección de ofrecer un producto de calidad y diferenciado», assegura Valeri Salgot, director general i membre de la tercera generació de la família propietària del negoci iniciat el 1928.

El llançament de la línia ecològica es fa coincidint amb la construcció d'una granja porcina ecològica ubicada en el límit del parc natural del Montseny.

La empresa d'Aiguafreda ha invertit 1,7 milions d'euros en la granja, que com 32 porcs i 3 sementals té una capacitat per produir anualment fins a 700 lechones de cria ecològica equivalents a 56 tonelles de carnes.

«El primer objetivo de la granja ha sido seleccionar la raza perfecta que mejor se adapte a las condiciones ambientales del Montseny, para lo que hemos desarrollado todo un proyecto de investigación e innovación», argumenta Salgot. El projecte de innovació contempla «des de la evaluación genética de las de las diferentes razas en estu-



Valeri Salgot, director general de la empresa, en la ecogranja ubicada en el Montseny

### La empresa invierte 1,7 millones en una granja en la que lleva a cabo un proyecto de innovación

dio -hembras cruce de Landrace con Duroc i Large White cruada con Negro Malloquín- hasta la introducción de un sistema rutinario alternativo a los pienso tradicionales», según explica el propietario.

La ecogranja de Salgot -construida según los principios de la sostenibilidad ambiental- se rigue según criterios de bienestar animal. Las cerdas disponen de hasta cuatro veces más de espacio que en las explotaciones industriales y las pariteros cuentan con un espacio con calefacción para el confort de las lechonas. Ubicada en plena naturaleza, tanto las madres como las crías disponen de patios exteriores para desarrollar sus instintos naturales, como correr, saltar o escarbar en la tierra. La cría de un cerdo ecológico requiere más tiempo (hasta 3 me-

ses) y más cantidad de alimento (3 kilos de pienso al día), «lo que puede encarecer el producto final entre un 50% y un 80%», apunta Salgot.

La empresa es propiedad de Valeri, Marta y Dolores Salgot y cuenta con 80 trabajadores. En el 2009 facturó 10,6 millones de euros, prácticamente lo mismo que el año anterior. La firma cuenta con instalaciones en Aiguafreda y Seva y ha empezado a gestionar los permisos con las autoridades para ampliar la explotación ecológica en el interior del parque natural del Montseny. ■

Font: Embotits Salgot.

## Annex 6

### Resultats de producció de la granja ecològica

	01/01/2010 a 31/03/2010	01/04/2009 a 31/03/2010
Nombre de parts	23	75
Nombre d'avortaments	0	1
Garrins nascuts vius totals	225	678
Garrins nascuts vius / truja i part	11,25	10,27
Garrins deslletats totals	201	598
Garrins deslletats / truja i part	10,05	9,06
% pèrdues respecte nascuts vius	10,7	11,8
% baixes transició	0	0,4
% baixes engreix	0	1

Font: Embotits Salgot.

## Annex 7

### Comparativa de costos de producció

a) Costos d'alimentació		
Costos alimentació	Convencional	Ecològic
Reproductors (€/truja i any)	224 0,20 €/kg pinso	495 0.34 €/kg pinso eco
Transició (€/garrí)	8,75 (6 – 19 kg PV) 0,389 €/kg pinso	17,6 (7 – 22 kg PV) 0,97 €/kg pinso eco
Engreix (€/porc engreix)	52,4 (19 – 106 kg PV) 0,223 €/kg pinso	93,9 (22 – 120 kg PV) 0,35 €/kg pinso
€ farratges/porc 120 kg PV		40
b) Costos totals		
Costos	Convencional	Ecològic
Cost/truja i any	615	3.235
Cost/garrí (€/porc)	40,2 (19 kg PV)	142,7 (22 kg PV)
Cost fase engreix (€/porc)	66,9 (19 – 106 kg PV)	126,7 (22 – 120 kg PV)
Cost/kg canal (€)	1,01 (106 kg PV)	> 2,2 (120 kg PV)
c) Compte d'explotació granja ecològica (percentual)		
Distribució dels costos	Percentatge	
Alimentació	54	
Personal	17	
Integració (410 places)	7	
Transport (animals i residus)	5	
Energia	3	
Altres (sanitat, manteniment, amortitzacions, etc.)	14	

Font: Embotits Salgot.

## Annex 8

### Repartiment del mercat d'elaborats carnis curats i cuits

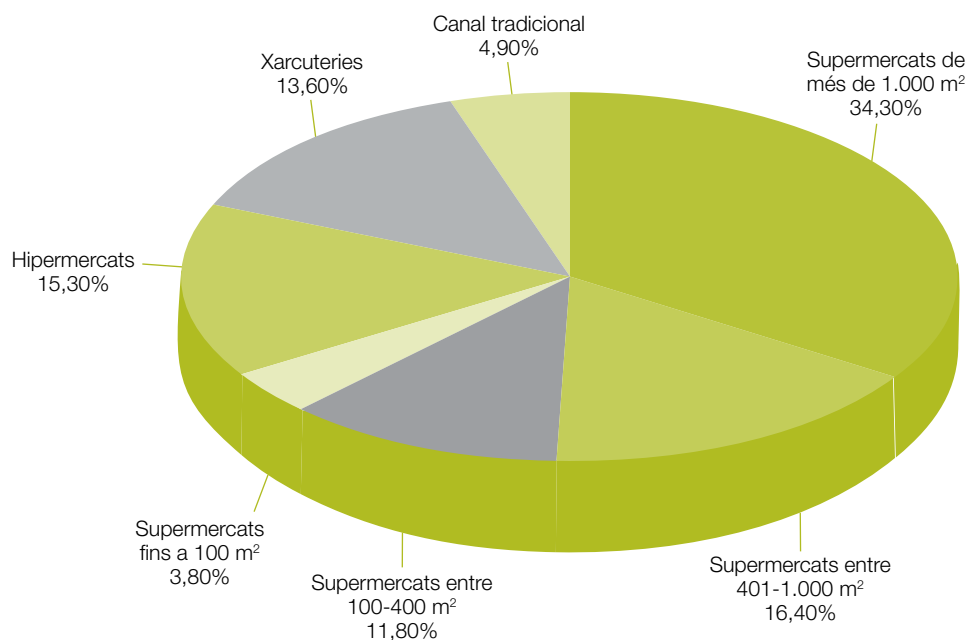
	2008 (+)	%MDD'08	2009 (+)	%MDD'09
<b>Salsitxes cuites, secció frescos</b>	<b>56.674</b>	<b>51,40%</b>	<b>54.629</b>	<b>55,50%</b>
Frankfurt	27.562		26.018	
Viena	9.372		9.022	
Amb formatge	7.960		7.835	
Bratwurst	1.056		1.054	
Resta	10.725		10.699	
<b>Salsitxes en conserva</b>	<b>1.906</b>	<b>42,50%</b>	<b>1.828</b>	<b>43,90%</b>
Salsitxes en conserva frankfurt	745		735	
Salsitxes en conserva bock/bratwurst	591		543	
Salsitxes en conserva cocktail	444		434	
Resta salsitxes en conserva	126		116	
<b>Embotits (1)</b>	<b>64.017</b>	<b>63,80%</b>	<b>68.700</b>	<b>68,20%</b>
Embotits de gall dindi	25.140		28.374	
Mortadel·la	15.987		16.458	
Chopped	12.821		13.440	
Resta	10.068		10.429	
<b>Yorks</b>	<b>33.923</b>	<b>n.d</b>	<b>39.515</b>	<b>n.d</b>
<b>Patés i foie gras en conserva</b>	<b>17.652</b>	<b>32,60%</b>	<b>17.393</b>	<b>37,7%</b>
Patés de porc	11.613		11.606	
Patés de sabors	5.955		5.712	
Foie gras	82		76	
<b>Patés i foie gras secció frescos</b>	<b>3.283</b>	<b>18,90%</b>	<b>3.327</b>	<b>19,6%</b>
Patés	3.098		3.119	
Foie gras	185		208	
Sobrassada i cremes per untar	5.355	9,70%	6.084	10,50%
<b>Sobrassada</b>	<b>2.651</b>		<b>2.616</b>	
Cremes per untar	2.704		3.467	
Bacó i cansalada	13.068	49,60%	14.562	
<b>Bacó</b>	<b>12.252</b>		<b>13.700</b>	
Cansalada	817		862	
<b>Pernil curat</b>	<b>21.455</b>	<b>45,10%</b>	<b>23.924</b>	<b>48,1%</b>
<b>Xoriç curat</b>	<b>25.287</b>	<b>42,50%</b>	<b>26.563</b>	<b>48,0%</b>
Pamplona	1.123		1.399	
Ibèric	1.520		1.692	
Cantimpalos	751		981	
Resta	21.893		22.491	
<b>Fuet, llonganissa i salami</b>	<b>35.160</b>	<b>43,40%</b>	<b>36.845</b>	<b>51,2%</b>
Fuet, llonganissa i altres	22.371		23.175	
Llonganissa ibèria i altres denominacions	1.503		1.543	
Llonganissa tradicional	238		263	
Resta llonganissa	8.567		8.235	
Salami	2.482		3.629	
<b>Assortit/Resta embotits</b>	<b>11.134</b>	<b>59,30%</b>	<b>10.219</b>	<b>56,5%</b>
Lot/assortit embotits	7.225		6.207	
Resta embotit	3.908		4.011	
<b>Llom embotit</b>	<b>2.941</b>	<b>76,50%</b>	<b>4.186</b>	<b>76,3%</b>
<b>Conserva de porc</b>	<b>1.955</b>	<b>n.d.</b>	<b>1.799</b>	<b>n.d.</b>
<b>Total</b>	<b>293.810</b>		<b>309.574</b>	

Font: Alimarket.



## Annex 9

### Repartiment de les vendes d'elaborats carnis per canals



Font: Alimarket.

## Annex 10

### Evolució del comerç exterior d'elaborats carnis i curats

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Exportacions</b>						
Pernil i espatlla curada	15.157	17.707	19.903	21.127	21.789	22.615
Embotit i cansalada curats	21.336	23.763	24.880	27.678	30.374	30.334
Pernil i espatlla cuits	4.981	6.188	6.912	6.842	5.865	6.662
Embotits cuits	9.565	8.697	8.490	9.193	9.022	24.286
Altres cuits	13.535	13.723	15.107	16.220	18.188	16.033
<b>Total</b>	<b>64.572</b>	<b>70.008</b>	<b>75.292</b>	<b>81.060</b>	<b>85.238</b>	<b>99.930</b>
<b>Importacions</b>						
Pernil i espatlla curats	919	1.407	1.253	1.468	1.211	653
Embotits i cansalades curats	1.462	1.795	1.930	2.169	2.360	1.955
Pernil i espatlla cuits	2.879	2.638	2.562	3.406	3.443	3.895
Embotits cuits	12.711	13.859	15.888	15.112	14.478	12.461
Altres cuits	7.255	7.166	7.793	7.743	8.163	7.300
<b>Total</b>	<b>25.226</b>	<b>26.865</b>	<b>29.426</b>	<b>29.898</b>	<b>29.655</b>	<b>26.264</b>

Font: Alimara.

## Annex 11

### Principals fabricants i comercialitzadors d'elaborats i curats

	Empresa	Ubicació	2008	2009	% lonch.	Marca/s
1	CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A. (1)	Burgos (BU)	154.000	144.000	(n.d.)	Campofrío/Oscar Mayer/Navidul/Revilla
2	ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A.	Alhama de Murcia (MU)	87.000	89.500	12,8	ElPozo/Almírez
3	CASA TARRADELLAS, S.A.	Gurb-Vic (B)	73.300	80.630	(n.d.)	Casa Tarradellas/Hacendado
4	GRUPO ALIMENTARIO ARGAL, S.A.	Miralcamp (L)	40.808	40.751	14,9	Argal
5	IND. CARNICAS LORIENTE PIQUERAS, S.A.	Tarancón (CU)	29.540	33.223	11,3	Incarlopsa/Sierramón
6	NOEL ALIMENTARIA, S.A.	S. Joan Les Fonts (GI)	30.000 (*)	30.000 (*)	(n.d.)	Noel/Curós
7	CORP. ALIMENTARIA GUISSONA, S.A.	Guissona (L)	23.768 (2)	24.148 (2)	31,5	CAG de Guissona
8	EMBUTIDOS MONELLS, S.A.	Seva (B)	24.541	23.033	48,5 (3)	Monells
9	CASADEMONT, S.A.	Bonmatí (GI)	20.550	20.000 (*)	44,0	Casademont
10	GRUPO CAÑIGUERAL (4)	S. Jaume de Llierca (GI)	17.074	18.000 (*)	65,0	Hacendado/Pirene
11	INDUSTRIAS CÁRNICAS TELLO, S.A.	Totánés (TO)	15.767	15.800	10,1	Tello
12	JAMONES ARROYO, S.L. (GRUPO)	Arg. de Calatrava (CR)	12.300	12.300	85,0	Arroyo/De Pueblo
13	CANPIPORK, S.L.	Guijuelo (SA)	10.495 (i)	11.956 (i)	12,5	Canpipork
14	RAMÓN VENTULA, S.A.	La Canya (GI)	12.320	11.660	11,0	Perot
15	CÁRNICAS SERRANO, S.L.	Paterna (V)	10.340	10.800	34,3	Serrano
16	JOAQUIM ALBERTI, S.A. (GRUPO) (5)	Campllong (GI)	10.700	10.700	46,7	La Seña/Carsodo
17	PALACIOS ALIMENTACIÓN, S.A.	Albelda de Iregua (RI)	8.000	9.400	(n.d.)	Palacios
18	ESTEBAN ESPUÑA, S.A.	Olot (GI)	9.767	9.148	60,0	España/Cuscó
19	GRUPO COREN (6)	Porníño (PO)/Lugo	10.000 (*)	9.000 (*)	(n.d.)	Louríño/Frigsa/Lourisierra
20	COMERCIAL MARPA, S.L.	Benifaió (V)	n.d.	7.999	(n.d.)	Marpa
21	SANT DALMAI, S.A.	Sant Dalmat (GI)	6.676	7.739	4,0	Sant Dalmat
22	INDUSTRIAS CÁRNICAS VILLAR, S.A.	Los Rábanos (SO)	8.161	7.486	12,2	Villar/Nobleza Castellana
23	SERRA Y MOTA, S.A.	Girona	7.000	7.070	40,3	Serra & Mota
24	EMBUTIDOS GOIKOA, S.A.	Sangüesa (NA)	6.909	6.850	58,8	Goikoa
25	FRIMANCHA INDUSTRIAS CÁRNICAS, S.A.	Valdepeñas (CR)	6.876	6.768	29,5	Frimancha
26	HERMANOS MORÁN, S.A. (HEMOSA)	Madrid	5.800	6.500	(n.d.)	Hemosa
27	EMBOTITS ESPINA, S.A.	Vic (B)	7.173	6.473	28,7	Espina
28	CARNES ESTELLÉS, S.A.	Paterna (V)	6.000 (7,*)	6.000 (7,*)	(n.d.)	Azahar/Estellés
29	MARTÍNEZ BARRAGÁN, S.A.	Fuente Palmera (CO)	8.000 (*)	6.000 (*)	(n.d.)	Martínez Barragán
30	EMBUTIDOS RODRÍGUEZ, S.L.	Soto de la Vega (LE)	4.900	5.850	(n.d.)	Embutidos Rodríguez
31	EMBUTIDOS CASEROS COLLELL, S.L.	Olot (GI)	5.150	5.600	50,0	Collell
32	BOADAS 1880, S.A.	Girona	5.000	5.000	71,8	Boadas 1880/Solariego
33	JAMONES VOLATÍN, S.L.	Tudela (NA)	4.900	4.900	(n.d.)	Volatín/Salbi
34	EMBUTIDOS DE TENERIFE, S.A. (GRUPO)	La Esperanza (TF)	4.917	4.826	5,0	Montesano
35	FAR JAMÓN SERRANO, S.A.	Les Preses (GI)	4.810	4.594	1,2	Far
36	FONCASAL TRADING, S.L.	Logroño (RI)	4.400	4.500	0,4	Nuchar
37	LA PIARA, S.A.	Barcelona	4.816	4.500 (*)	-	La Piara
38	FÁBRICA, MATAD. Y DESP, S.A. (FAMADESA)	Campanillas (MA)	3.903	4.262	(n.d.)	Famadesa
39	JAMONES SEGOVIA, S.A.	Carbonero el Mayor (SG)	3.645	4.240	22,2	Monte Nevado
40	SÁNCHEZ ROMERO CARVAL-JABUGO, S.A.	Jabugo (H)	4.000 (i,*)	4.200 (i,*)	(n.d.)	Cinco Jotas/Noblanza/Sánchez Romero

Font: Alimarket.

## Apèndix 1

### Aspectes tècnics de la producció porcina ecològica<sup>12</sup>

#### Sistema de producció i utilització zootècnica

Quan una empresa es planteja iniciar-se o adaptar un model de producció que segueixi els estàndards de la reglamentació ecològica, el primer que ha de decidir és, en funció de la finca disponible, quin és el sistema productiu que més encaixa en la futura empresa. D'aquesta manera, tant sistemes semiintensius amb pastura com sistemes semiintensius amb estabulació lliure i suplement farratger i les diverses variacions d'aquests, són possibles en aquest tipus de producció. El primer model es caracteritza per una integració agrícola i ramadera, adequada per a rotacions de pastures i de cultius, amb baix cost de les instal·lacions, amb possibilitat de realitzar una lluita biològica contra la parasitosi però amb la necessitat de disposar d'una superfície agrícola important, amb major dificultat en el control zootèctic dels animals i amb una disminució en el ritme productiu i una major estacionalitat de la producció. En concordança amb aquest tipus de producció, per realitzar una integració agrícola i ramadera total, és a dir, per arribar a un alt grau d'autosuficiència alimentària, es necessiten més de dues hectàrees en cercle tancat. El segon model és més intensiu i facilita l'assistència tècnica dels animals i la producció continuada, però representa una major despesa en les instal·lacions i una dependència important en els *inputs* externs a l'explotació. En aquest cas, és indispensable arribar a acords amb productors agrícoles que puguin subministrar les matèries primeres necessàries.

Per optimitzar les infraestructures de l'explotació és imprescindible dimensionar la granja i preveure la productivitat. A partir del cicle fisiològic dels reproductors, s'ha d'estipular el moviment dels animals dins de les naus de la granja o en les parcel·les agrícoles. D'aquesta forma s'evitarà la infrautilització de les instal·lacions, es planificarà la quantitat de producte a comercialitzar i, en el cas de les granges amb una in-

tegració agrícola i ramadera considerable, es podran programar les rotacions de cultius i els respectius guarets, així com les rotacions de pastura per tancar els cicles dels paràsits.

Cal considerar per a la producció porcina ecològica la utilització de bandes de 3 setmanes amb lots de 8 truges. Aquest tipus d'organització dels animals dins la granja representa una lactació de 49 dies –compatible amb fer lactació individual i lactació en grup– i una distribució especialitzada de la feina, on els parts, els deslletaments i les munes es concentren respectivament en la primera, segona i tercera setmana de cada interval entre bandes.

Com l'interval entre parts amb producció porcina ecològica és superior que en producció porcina individual –està prohibit deslletar abans dels 40 dies–, la productivitat de la granja ecològica serà inferior, aproximadament en un 10%. No obstant això, hi ha alguns mètodes que permeten millorar aquest paràmetre, com per exemple, induir el zel durant la lactació –separar temporalment els garrins de les mares i muntar o inseminar les truges en aquesta etapa productiva. És una tècnica delicada, ja que degut al desequilibri hormonal de les truges en zel, pot haver-hi canvis en la composició de la llet i, consegüentment, provocar lleus problemes gastrointestinals en els porcs lactants.

#### Instal·lacions

En producció porcina ecològica, hi ha diversos models d'allotjaments que respecten la normativa i que poden ser adequats per aconseguir una productivitat raonable, respectant, sobradament, el benestar animal. No obstant això, la conversió d'explotacions porcines convencionals en ecològiques es veu freqüentment dificultada per les limitacions de la normativa. Així, l'obligatorietat de disposar d'una zona a l'aire lliure o pati, d'oferir unes superfícies mínimes als animals (taula 1), de facilitar la ventilació i llum natural, així com la prohibició de tenir més de la meitat del terra enreixat, dificulta l'aprofitament directe de moltes explotacions porcines

12. Font: «Ficha 04. Aspectes tècnics de la producció porcina ecològica», Lluís Vila Camps, equip tècnic sindical Unió de Pagesos de Catalunya, Generalitat de Catalunya, Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural.

existents al nostre país. Cal comprendre, tanmateix, que totes aquestes limitacions col·laboren en el confort dels animals, en la millora dels seu sistema immunitari, en la reducció de la prevalença de patir patologies secundàries i desequilibris etològics i, finalment, en una reducció de l'ús de medicaments al·lopàtics de síntesi i química.

Taula 1			
	Zona coberta (superfície disponible per animal)		Zona a l'aire lliure (superfície d'exercici)
	Pes mínim en viu	m <sup>2</sup> /cap	m <sup>2</sup> /cap
Truges lactants amb garrins de fins a 40 dies		7,6	2,5
Porcs d'engreix	fins a 50 kg	0,8	0,6
	fins a 85 kg	1,1	0,8
	fins a 110 kg	1,3	1
Garrins	de més de 40 dies i fins a 30 kg	0,6	0,4
Reproductors	femella	2,5	1,9
	mascle	6	8

Seguidament es comenten alguns dels allotjaments que poden ser utilitzats en la producció porcina ecològica:

- **Gestació en estabulació lliure amb pati:** aquest tipus d'allotjament s'utilitzava bastant antigament i consta d'una zona d'activitat –on estan els menjadors, i en el cas que sigui necessàries, les gàbies–, d'un pati i d'una zona de repòs.
- **Gestació en estabulació lliure amb fem acumulat (imatge 1):** aquest disseny és molt interessant en producció porcina ecològica ja que no requereix disponibilitat de patis, sempre que la superfície disponible total per animal sigui la suma de la part coberta i la part a l'aire lliure. Amb l'objectiu que funcioni adequadament, és recomanable destinar 10 m<sup>2</sup>/truja. Si el ràtio palla/dejecció és correcte, solament s'ha de netejar un cop l'any.

Imatge 1: Estabulació amb fem acumulat



- **Gestació en càmping:** aquest sistema és molt interessant per a explotacions amb un alt grau d'integració agrícola i ramadera. Es necessita una zona coberta de 6 o 7 m<sup>2</sup> per a cada 5 o 6 truges i una superfície o parc de 1.600 m<sup>2</sup>/truja/any, adaptable a una rotació cada mig any entre dos parcs de 800 m<sup>2</sup>/truja/any.
- **Lactació en paridora amb niu i pati:** aquest tipus d'instal·lacions també s'utilitzava molt antigament, però van quedar desfasades en el procés d'identificació, doncs garantir la immobilitat de les truges en gàbies suposava menys mortalitat neonatal o, al menys, una major eficiència de l'operari en el control del ramat. Les paridores d'aquest tipus han de disposar d'una zona de repòs –on les truges descansaran i donaran de mamar–, d'una zona d'activitat –amb un menjador i abeurador per a les truges– i d'un pati. El niu per als garrins ha d'estar en zona de repòs. Aquest niu ha de ser molt atractiu si es vol evitar un increment de mortalitat neonatal. Hi ha variacions d'aquest model d'estable dissenyades únicament per garantir la supervivència dels garrins (imatge 2).

Imatge 2: Paridora Scheitzer



- **Lactància en càmping:** les dimensions d'aquest tipus d'allotjament obliguen a la truja a entrar i estirar-se en diagonal, cosa que evita que la mare aixafi o molesti als garrins. Generalment, i per impedir que els garrins s'allunyin de la caseta durant els primers dies, es col·loca una caixa de fusta de 30 cm d'alçada que actua com a parc. A l'igual que en el cas de la gestació en càmping, la superfície necessària és de 1.600 m<sup>2</sup>/truja/any, compatible amb una rotació entre dos parcs de 800 m<sup>2</sup>/truja/any. Combinació de dos models: com es pot veure en la imatge 3, és possible combinar la paridora amb un niu i pati amb un allotjament tipus càmping. Aquest sistema suposa un baix cost de les instal·lacions i facilita molt la realització de buits sanitaris.

Imatge 3: Paridores càmping en sistema estabulat



- **Lactància en grup en estabulació:** aquest sistema augmenta la rendibilitat de les lactàncies individuals, amb més exigències ambientals que, per tant, són més cares. Les instal·lacions necessàries per a aquesta etapa productiva han d'incloure una zona reservada per als garrins, unes gàbies de lliure accés per assegurar la correcta alimentació de les truges i una zona de repòs de 3,5 m<sup>2</sup>/truja com a mínim.

Imatge 4: Lactància en grup



- **Transició:** com els garrins deslletats han de tenir 40 dies com a mínim, la transició és compatible, sempre que es realitzi l'al·letament col·lectiu, amb deixar els garrins en les quadres de lactància en grup després del deslletament. També pot haver-hi un espai especial per a aquesta etapa productiva o habilitar uns mecanismes de millora ambiental en les quadres d'engreix.

- **Engreix estabulat amb pati:** aquest local és el més adequat per aprofitar un engreix porcí convencional amb els que hi ha majoritàriament a Catalunya. La meitat del terra de la quadra està enreixat i correspon a la zona de l'activitat dels animals; l'altra meitat queda habilitada com la zona de repòs, amb material per furgar i compatible amb una retirada mecànica del jaç.

- **Engreix amb fem acumulat:** igual que amb les quadres de gestació amb fem acumulat, l'engreix sobre jaç és un model altament recomanable per a la producció porcina ecològica. L'èxit d'aquest sistema depèn del ràtio jaç/dejeccions i representa una despesa aproximada de 30 kg de palla per porc engreixat. La utilització més raonable d'aquestes instal·lacions consisteix a no retirar mai el 100% de les dejeccions per, d'aquesta manera, catalitzar la fermentació del jaç i assegurar una temperatura adequada per als garrins del següent lot. No obstant això, si l'estat sanitari de l'explotació no és correcte, si les mesures de bioseguretat no són les idònies o si la fermentació i/o eliminació d'agents patògens dels fems és insuficient, seran indispensables buits sanitaris, neteges i desinfeccions dels locals.

- **Engreix en càmping:** per a aquest tipus de producció només s'ha de disposar d'un cobert amb capacitat per a 2 porcs/m<sup>2</sup>. Aquesta cabana, que ha de tenir la façana totalment oberta, ha d'estar ubicada en unes parcel·les que respectin un mínim de 715 m<sup>2</sup>/porc, o 316 m<sup>2</sup>/porc si es canvia de parcel·la després de l'engreix de cada lot d'animals.

## Alimentació

L'alimentació en ramaderia ecològica ha d'anar destinada garantir la qualitat de la producció i no incrementar-la al màxim. No obstant això, per optimitzar l'eficiència del pinso, per assegurar un creixement adequat i per prevenir possibles desequilibris alimentaris és indispensable satisfer les necessitats condicionals dels animals en les diverses etapes productives. Aquests objectius estan limitats per la prohibició de l'ús d'aminoàcids essencials sintètics en les racions. Lògicament, aquesta restricció dificulta la formulació i, en alguns casos, es pot traduir en una menor eficiència en l'aprofitament de matèries primeres ingerides.

A partir d'aquí, es poden comprar pinsos comercials certificats per a cada etapa productiva o es poden elaborar alguns en la pròpia explotació (si es disposa de suficient superfície agrícola i infraestructura per moldre i barrejar el gra). Una opció interessant per a les explotacions diferenciades és comprar dos pinsos amb característiques nutricionals diferenciats –un ric en energia i proteïna i l'altre pobre en aquests components–, i a partir d'aquests i barrejant-los en diverses proporcions, obtenir la gamma de productes necessaris per als diversos animals de l'explotació.

Per disminuir la proporció de la soja en les fórmules, es poden incorporar pèsols, faves, tràmussos i/o coca de colza amb les limitacions corresponents a cada edat. La farina de peix i/o proteïna de patata poden servir per augmentar percentatges d'aminoàcids essencials com la lisina, la metionina i la cisteïna sense utilitzar els homòlegs sintètics.

– **Alimentació de les truges gestants i els verros:** en aquesta etapa, l'alimentació ha de cobrir els requeriments de manteniment i els de producció. Així, no és recomanable alimentar les truges *ad libitum* ja que s'ha d'evitar el sobrepès durant el part. D'aquesta manera, el suplement farratger en aquesta etapa és molt important, perquè evita l'estrès per gana, activa la motilitat gastrointestinal i potencia un increment en la ingesta de pinso en la se-

güent etapa: la lactància. De fet, amb un consum de 2-4 Kg MS de farratge les gestants poden satisfer la meitat de les seves necessitats energètiques.

– **Alimentació de les truges lactants:** durant la lactació, les necessitats nutricionals de les truges són molt més elevades. De forma estàndard, una truja ha de menjar diàriament 2 kg per al seu manteniment i un garrí, 0,5 kg de pinso. Com aquest consum és difícil d'aconseguir, és recomanable administrar pinso humit i dividit en 3 menges. D'aquesta manera s'augmenta el consum de pinso i aigua i la corresponent producció làctica. Les truges poden cobrir amb ensitjat el 10-15% de les seves necessitats energètiques.

– **Alimentació dels garrins:** l'edat del deslletament dels garrins ecològics ha de ser, com a mínim, de 40 dies. D'una banda, tal com s'ha comentat, es redueix la productivitat. D'altra banda, s'explota al màxim la producció de llet de les truges i es deslleta un garrí preparat fisiològicament per al consum i la digestió d'aliment sòlid. No obstant això, i tenint en compte que els aminoàcids essencials de síntesi i les medicacions antibiòtiques preventives estan prohibides, s'ha de dissenyar una manera d'utilitzar el garrí lactant i en transició i unes pautes alimentàries especialment pensades per evitar problemes sanitaris, sobretot gastrointestinals.

– **Alimentació dels porcs d'engreix:** l'alimentació dels porcs d'engreix, si es té en compte la seva consideració d'animals omnívors, es pot realitzar de moltes maneres. Idealment, les pautes alimentàries d'aquests animals haurien d'estar estretament lligades amb el tipus d'agricultura del lloc de producció. Així, en zones planes, s'hauria de combinar el concentrat amb el farratge. S'ha comprovat que una alimentació amb un 70% de concentrat i ensitjat de pèsols i civada o d'herba de prat *ad libitum*, redueix el guany diari –mantenint l'índex de conversió– i augmenta el contingut d'àcids grassos poliinsaturats en la carn. En zones de muntanya, es poden recuperar pràctiques tradicionals de nutrició animal, com la

possibilitat d'engreix de porcs a partir de patates cuites i un suplement senzill de cereals triturats i substàncies protèsiques. Ambdós sistemes pretenen disminuir el consum de pinso, important per reduir els costos totals d'aquest tipus d'activitat.

### Sanitat animal

La normativa de la producció ecològica obliga a respectar les necessitats etològiques dels animals i, indirectament, a garantir una certa prevenció sanitària. L'ús de pautes alimentàries menys agressives, les produccions a baixes densitats, els deslletaments a més edat, l'accés a l'aire lliure i la mobilitat, així com disposar de farratges i material per furgar, fan que els animals ecològics siguin menys propensos a desenvolupar malalties associades als ritmes productius

intensius. Per contra, la normativa també pot augmentar la incidència en certes patologies com l'excessiva pèrdua de pes de les truges durant la lactància, un major risc de mortalitat neonatal i una major dificultat en la higiene de l'explotació i en el control dels processos patològics generals inespecífics i de certes malalties. En aquest sentit, la prevenció sanitària i els programes sanitaris dissenyats per a cada granja han d'aplicar les mesures necessàries per al seu control. En sistemes productius amb pastura, s'ha demostrat que hi ha un increment en la prevalença d'infeccions helmíntiques. Tanmateix, per altra banda també s'ha vist que les truges en condicions més extensives presentaven pocs problemes sanitaris, i que aquests estaven molt relacionats amb lesions físiques. En sistemes productius semiintensius ecològics, els animals presenten moltes menys lesions pulmonars que els criats en condicions convencionals.

Amb la col·laboració de:

