

Innovación de embutido tradicional a alimento *gourmet*: estudio del caso de Casa Riera Ordeix - Cataluña, España

Innovation from traditional sausage to *gourmet* food: case study of Casa Riera Ordeix - Catalonia, Spain

José Antonio CORRAL-Marfil [1](#); Anna SABATA-Aliberch [2](#); Núria ARIMANY-Serrat [3](#)

Recibido: 08/03/2018 • Aprobado: 17/04/2018

Contenido

- [1. La tradición de la matanza del cerdo](#)
 - [2. El nacimiento de la industria de los embutidos en Vic](#)
 - [3. El sector en la actualidad](#)
 - [4. Historia de una empresa familiar](#)
 - [5. Producción](#)
 - [6. Recursos humanos y finanzas](#)
 - [7. El producto](#)
 - [8. Precios, premios y rankings](#)
 - [9. Clientes](#)
 - [10. La distribución](#)
 - [11. La difusión](#)
 - [12. Networking](#)
 - [13. Las visitas turísticas a la fábrica](#)
- [Referencias bibliográficas](#)
- [Nota pedagógica](#)

RESUMEN:

Se analiza la estrategia de mercadotecnia de una empresa fundada en 1852 que ha logrado construir una marca gourmet a partir de un alimento tradicional común. El artículo, que se presenta en forma de caso pedagógico, pone de manifiesto la validez para pequeñas empresas familiares de focalizarse en el creciente nicho del lujo, a través de un posicionamiento delicatessen. Muestra una experiencia de éxito que puede ser apropiada para empresas alimentarias de Latinoamérica, un territorio rico en patrimonio gastronómico.

Palabras-Clave: mercadotecnia, alimento gourmet, empresa familiar, estudio de caso.

ABSTRACT:

It analyzes the marketing strategy of a company founded in 1852 that has managed to build a gourmet brand from a common traditional food. The article, which is presented as a pedagogical case, shows the validity for small family businesses to focus on the growing niche of luxury, through a delicatessen positioning. It shows a successful experience that may be appropriate for food companies in Latin America, a territory rich in gastronomic heritage.

Keywords: marketing, gourmet food, family business, case study

1. La tradición de la matanza del cerdo

En su Elogio del Cerdo, el gastrónomo Pep Palau afirma que "El cerdo es un tesoro. Los catalanes tenemos el cerdo en el altar de los manjares, nos deleitamos comiéndolo, y seguro que no dudaríamos en hacer subir al cerdo al Arca de Noé, antes que a cualquier otro animal. Nos cuesta creer que otras culturas lo menosprecien o ignoren; romanos y celtas lo han adulado, árabes y judíos lo han rechazado" (Ponce, 2011: 8). Reza el dicho: *del cerdo se aprovecha todo, hasta los andares*. Las partes más nobles del despiece del cerdo eran el solomillo, el lomo y los jamones (categorías comerciales extra y primera); las paletillas, las chuletas y las costillas eran asimismo muy apreciadas (segunda categoría). Ahora bien, el ingenio culinario tradicional hacía delicias también de otras piezas: panceta, tocino, papada, codillo, pies y manos, morro, orejas, lengua, rabo, sesos... (Figura 1).

Figura 1
Despiece del cerdo

DESPIECE DEL CERDO



- | | |
|--------------|-------------|
| 1. CABEZA | 9. PANCETA |
| 2. PAPADA | 10. MANOS |
| 3. OREJAS | 11. CODILLO |
| 4. PECHO | 12. PALETA |
| 5. CHULETA | 13. JAMÓN |
| 6. LOMO | 14. MAGRO |
| 7. SOLOMILLO | 15. FALDA |
| 8. COSTILLAR | 16. RABO |

Fuente: Super Amara (2015)

En la Plana de Vic, subcomarca situada al noreste de la Península Ibérica, así como en varios países europeos, la matanza del cerdo era un ritual que se había celebrado en las casas de campo desde tiempos remotos. Entre noviembre y febrero, en la época fría del año, en una alegre ceremonia que reunía familiares y amigos, se sacrificaban uno o varios cerdos, y se preparaban embutidos para conservar la carne durante el resto del año (Figura 2). Los embutidos se elaboraban introduciendo carne picada, sazonada y condimentada, en tripas provenientes del intestino del propio animal, debidamente lavadas. Las tripas eran de tres tipos: fina, procedente del intestino delgado; rizada, del intestino grueso, ideal para embutidos de gran calibre; y cular, del intestino recto, de pared mucho más gruesa. Los embutidos también eran de tres clases: crudos, como la butifarra, que debían cocinarse antes del consumo; cocidos, con sangre, como la morcilla, o sin sangre o blancos, como el jamón de York, que se hervían o freían para conservarlos; y los embutidos curados, como el salchichón, que se dejaban secar colgados en cañas en la despensa de la masía durante meses.

Figura 2

Matanza del cerdo en una masía de la comarca de Osona a principios del siglo XX



Fuente: Archivo Comarcal de Osona. Fotografía: Josep Palmarola.

Solà (1992: 14) explica el origen del salchichón: "En la masía de hace dos, tres o cuatro siglos no se ha oído hablar del frigorífico, ni de los conservantes, ni del congelador. Pero la imaginación del hombre no tiene fin, y menos aún en las cosas del comer. Y así, el payés descubre la piedra filosofal: puede triturar estas maravillas gastronómicas, aliñarlas, con sal y pimienta y, si se tercia, hierbas aromáticas y trufas. O vino blanco, o cebollas, y embucharlas dentro del receptáculo más natural que se puede encontrar en este mundo, que es la tripa del propio animal sacrificado. Y ya está. Suavemente, el sueño de la paz de la tripa mecerá un sabor que no conseguiría ni el más moderno congelador. Y así nace el salchichón".

2. El nacimiento de la industria de los embutidos en Vic

El salchichón (en catalán, *llonganissa*), entre los embutidos, se consideraba *el rey de la despensa*, un gran manjar. Se elaboraba con carne magra de cerdo seleccionada, procedente de jamones, paletas y lomos de cerdos adultos, pulida de grasas, tendones y venas, y con los únicos aditivos de la sal común y la pimienta negra. La carne se trituraba, se mezclaba con tocino cortado en dados, y se embuchaba en los intestinos más largos y regulares del cerdo, los culares. Después, los cilindros se colgaban en un lugar fresco y ventilado de la casa, entre seis y ocho meses. Durante ese periodo, el clima y la mano experta del charcutero, regulaban el frío, la niebla, el soleado y la humedad, para conseguir una curación óptima. La curación se producía en parte gracias a la fermentación generada por la flora bacteriana, favorecida por la famosa niebla de la Plana de Vic.

A mediados del siglo XIX, negociantes como Josep Riera Font y su hijo Pau Riera Ordeix, se dedicaron a visitar casas de campo para comprar salchichones tiernos, que después secaban y vendían en su establecimiento de Vic, ciudad histórica capital de la comarca de Osona (Corral, 2012), y en otros lugares (Ponce, 2011). El tratante Pau Riera era conocido por los payeses como *Pau Muleta* porque, en su recorrido por las masías catalanas, siempre iba acompañado de una mula. Hacia 1850, Pau Riera y su padre Josep, se preguntaron "¿Por qué no hacemos los salchichones en Vic?". Hacían falta muchas matanzas de uno o dos cerdos para alcanzar un alto volumen de producción. Así, con el objetivo de organizar el proceso de producción más racionalmente, montaron un pequeño obrador en el centro Vic, en la Plaza de los Mártires (Luján *et al.*, 1992). De la misma forma, muchos otros tratantes establecieron también obradores en Vic, con intención empresarial y comercial.

Hacia finales del siglo XIX, muchos obradores tradicionales evolucionaron a modernas fábricas, más productivas, que

funcionaban a vapor o gas, y que permitían aprovechar economías de escala, gracias a sus grandes dimensiones. Producían masivamente para los mercados catalán y español, y para las colonias, especialmente Cuba (Ponce, 2011). En 1927 había 18 fábricas de embutidos en la ciudad de Vic, cuya producción anual rondaba el millón de kilos de salchichones. Una anécdota sobre la fama que llegó a alcanzar el salchichón de Vic era la costumbre del rey Alfonso XIII, cuando iba a Vic, de hacer tres visitas: al obispo, a la catedral y a una fábrica de salchichones.

Figura 3
Fábrica de Joan Torra, de estilo modernista, en la década de 1920

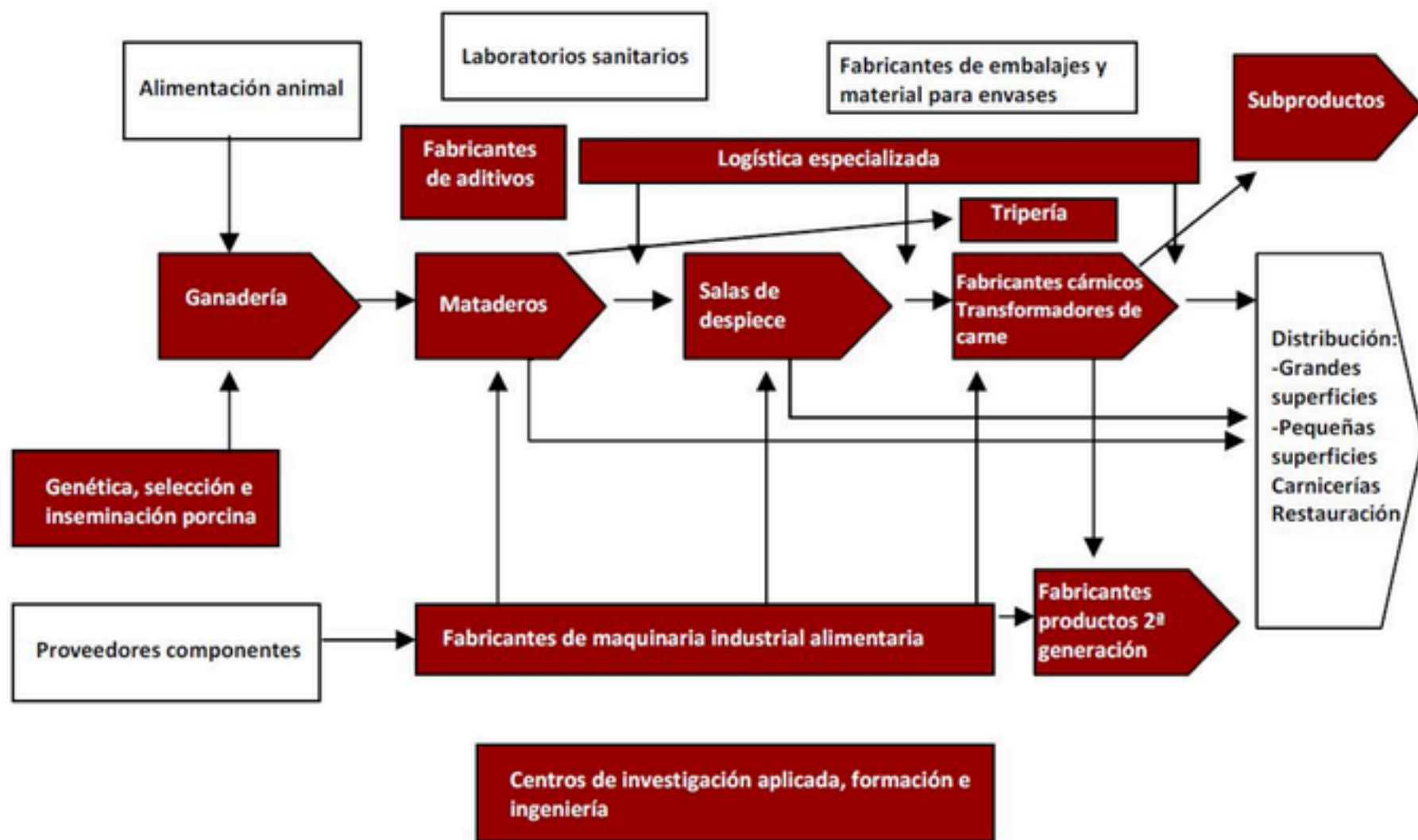


Fuente: Archivo Comarcal de Osona

3. El sector en la actualidad

Con el paso del tiempo, la especialización continuada en carne de cerdo en la comarca de Osona dio lugar a una concentración territorial de empresas del sector cárnico de las más importantes de Europa (Martí, 2013; Aramayo y Sabata, 2010; Corral y Morral, 2010). En 2016, el clúster catalán de la carne de cerdo estaba formado por empresas del sector cárnico porcino (granjas, mataderos, salas de despiece y empresas cárnicas de elaborados), empresas de servicios auxiliares (fabricantes de maquinaria, logística, aditivos, ingeniería y consultoría) e instituciones (administración, universidades, cámaras de comercio, centros de investigación, asociaciones profesionales...) (Figura 4).

Figura 4
Clúster del sector cárnico porcino catalán



Fuente: INNOVACC (2016)

En 2001, el Salchichón de Vic obtuvo el sello de calidad Indicación Geográfica Protegida (IGP), con lo que se consiguió un reconocimiento oficial de calidad y una protección en la utilización del nombre. Una IGP era un distintivo de la Unión Europea consistente en un topónimo, que certificaba el origen de un producto agroalimentario, cuya calidad estaba directamente vinculada a ese origen. En el mercado, mediante el etiquetado, una IGP permitía que el consumidor reconociera el origen y la calidad del producto, lo que facilitaba al productor comercializarlo internacionalmente.

La IGP Salchichón de Vic / Llonganissa de Vic fue inscrita en el Registro de la Comunidad Europea de Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas, por medio del Reglamento 2601/2001 de 28 de diciembre. En el Reglamento de la IGP Salchichón de Vic se regulaba la elaboración del producto propio de la Plana de Vic, cuyas especificidades climáticas conferían al embutido un sabor exclusivo y peculiar durante el proceso de maduración. El Consejo Regulador de la IGP era quien tenía la autoridad de conceder el distintivo (Figura 5) que permitía diferenciar el auténtico Salchichón de Vic del resto, siempre que se superaran unos estrictos controles de calidad (Nagai, Pigatto y

Lourenzani, 2016). A Joaquim Comella Benet, padre del director de Casa Riera Ordeix, se le consideraba el principal impulsor de la IGP, y fue el primer presidente del Consejo Regulador. El salchichón de Casa Riera Ordeix fue amparado por la IGP en 2002.

Figura 5

Símbolo IGP de la Unión Europea y logotipo propio de la IGP Salchichón de Vic



Fuente: IGP Llonganissa de Vic

Las 8 empresas que integraban la IGP en 2016 eran: Splendid Foods (marca Can Duran), Embotits Salgot, Sucesores de J. Pont, Agroalimentària de Savassona (marca Fussimanya), Casa Riera Ordeix, Embotits Casolans Ca La Glòria (marca Casa Oms), Aliments i Embotits (marca Bon Vic) y Embutidos Solà. Desde su creación, la IGP había aumentado la producción continuamente. En 2016, el volumen global de fabricación fue de 212.431 kg y el consumo de etiquetas fue de 782.338 unidades vendidas (IGP Llonganissa de Vic, 2017).

En España, el sector cárnico gozaba de una posición destacada en la actividad económica, con una cifra de negocio que suponía aproximadamente el 2% del PIB total español (a precios de mercado). Estaba formado por mataderos, salas de despiece e industrias de elaborados, y su tejido industrial lo constituían unas 3.000 pequeñas y medianas empresas. El porcino era la primera actividad cárnica española, que en 2014 representaba el 61,3 % del total de carnes producidas. España era un país con gran tradición en la elaboración y consumo de los más variados embutidos y jamones. La diversidad de productos, que se extendía por rincones de todo el país, formaba parte de la cultura y la gastronomía, y eran apreciada tanto dentro y como fuera de la nación. El jamón curado encabezaba la producción de elaborados cárnicos. En segundo lugar estaban los embutidos curados, que incluían el salchichón y el fuet (Tabla 1).

Tabla 1

Producción española de elaborados cárnicos en 2014 (Tm)

Producto	Producción
Jamón y paleta curados	260.500
Embutidos curados	191.000
Jamón y paleta cocidos	178.500
Otros tratados por el calor	413.000
Productos adobados y frescos	191.500
Platos preparados	89.200
Total	1.323.700

Fuente: ANICE

4. Historia de una empresa familiar

En 1852, Josep Riera Font, un comerciante de productos coloniales establecido en Barcelona pero con orígenes en Vic, compró un inmueble en el centro de la ciudad de Vic para utilizado como fábrica de salchichones. En 1891, había tres empresas importantes registradas en Vic en la matrícula industrial que elaboraban salchichones. Una de ellas, la de Pau Riera Ordeix, sucesor de Josep Riera Font (Luján et al., 1992). En 2016, 164 años después, la empresa seguía ubicada en el mismo edificio y mantenía el mismo el nombre, *Casa Riera Ordeix*.

A Josep Riera Font le sucedió su hijo mayor, Pau Riera Ordeix, bajo la razón social *Herederos de José Riera y Font*. Pau *muleta* fue sucedido, a su vez, por su hijo José Riera Creixans, quien murió joven. La viuda de José Riera Creixans asumió el negocio con la razón *Viuda de hijo de Pablo Riera Ordeix*. Posteriormente, el negocio pasó a manos de Manuel Riera Comella, hijo de la viuda de José Riera Creixans. A Manuel Riera Comella le sucedió su hija, Maria Mercè Riera Roqué, casada con Joaquim Comella Benet, padres del director general en 2016, Joaquim Comella Riera.

Casa Riera Ordeix constituía un raro ejemplo de pervivencia de empresa familiar, pues permaneció en manos de una misma familia durante seis generaciones, cuando solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y entre el 10% y el 15%, a la tercera. Algunos factores que probablemente favorecieron que la familia mantuviera la empresa durante 164 años fueron: dirección y propiedad conjuntas, transferencia generacional lenta y

evolutiva, planificación del relevo generacional, y participación anticipada de sucesores en la gestión del negocio (Tarrats, 2010; Oliveira, Miranda y Mendes-da-Silva, 2017).

Figura 6
Cartel de Casa Riera Ordeix del año 1902



Fuente: Casa Riera Ordeix

5. Producción

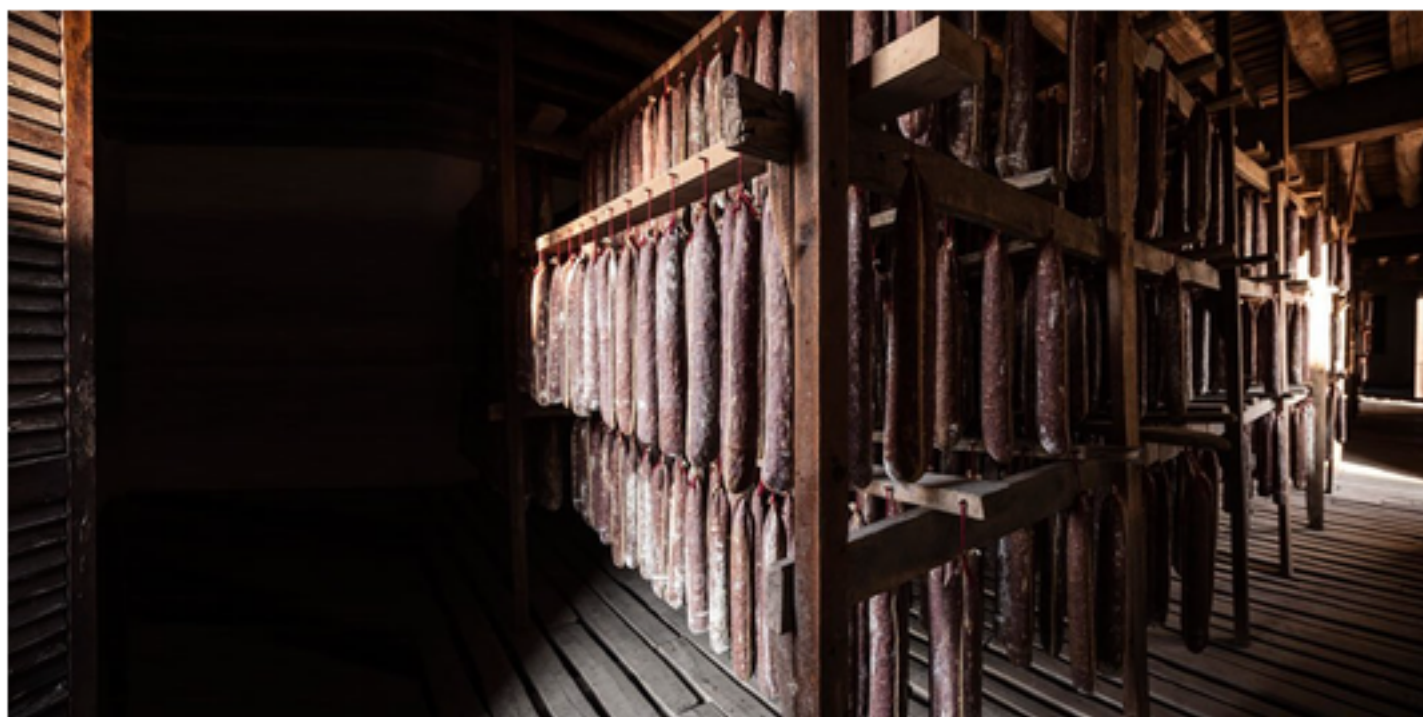
La carne procedía de cerdas (Salchichón de Vic) y cerdos (Salchichón de Payés y Fuet de Vic) seleccionadas, criadas mayoritariamente en granjas propias. Según Joaquim Comella, director general: “Tenemos 4 granjas propias, pero también tenemos proveedores externos. En épocas del año de baja producción, durante el primer semestre, somos casi autosuficientes; pero desde septiembre hasta final de año, necesitamos comprar fuera”. La tripa provenía de granjas propias y de Francia, la sal nitro procedía de salinas del Delta del Ebro (costa occidental del Mar Mediterráneo), y la pimienta negra Tellicherry, de Kerala (India).

En el proceso de elaboración de salchichón, primero, los jamones, desprovistos de grasas, se picaban y se mezclaban con dados de tocino. Después, la carne se aderezaba con sal y pimienta, en grano y molida, se amasaba, y se dejaba reposar. Al cabo de unos días, se embutía la masa de relleno en tripa cular natural, previamente preparada. Finalmente, se ataba el cilindro con un cordel de algodón. El salchichón y el fuet tenían una elaboración muy similar. Se distinguían por el tamaño: el salchichón era más grueso y largo.

La curación del embutido se conseguía mediante secado. Los cilindros de carne cruda se transformaban en salchichones manteniéndolos colgados en vigas de madera hasta seis meses (Figura 7). Un experto charcutero abría y cerraba las ventanas varias veces al día, para regular la temperatura y la humedad dentro de los secaderos. La duración del secado dependía del calibre de la tripa, y de la temperatura, el viento y la humedad exteriores. El clima de Vic ³/₄ persistente niebla, aire frío del norte y cálida brisa mediterránea— dejaba una singular impronta en la textura y el *bouquet* de la carne. Finalmente, cada pieza se envolvía en papel a mano, una a una, como antaño.

Joaquim Comella lamentaba que el cambio climático estaba perjudicando la producción: “Durante julio y agosto no producimos, debido al calor. Pero últimamente el verano se alarga hasta septiembre, octubre... Como que la producción tarda entre 3 y 6 meses en poder ser vendida, en Navidad no podemos servir todos los pedidos a tiempo. En los secaderos de madera no podemos forzar el proceso de curación. Depende del tiempo que haga. Al no poder controlar la humedad ni la temperatura, el periodo sin fabricar se está alargando.”

Figura 7
Secaderos de madera de Casa Riera Ordeix actualmente



Fuente: Casa Riera Ordeix

El edificio en el número 14 de la Plaza de los Mártires de Vic seguía siendo sede de la empresa 164 años después de su fundación. En 2016, la elaboración del Salchichón de Vic y el Salchichón Trufado se hacía en la planta baja del inmueble, mientras que la curación se hacía en los secaderos de madera de las plantas superiores, como siempre se había hecho. Los secaderos de madera de Casa Riera Ordeix eran los únicos que quedaban en la ciudad de Vic, después del cierre en

Ingresos explotación	1.869.978	1.805.058	1.742.720	1.666.669	1.738.922	1.992.187	2.429.006	2.539.019	2.639.719
Gastos de personal	608.244	648.383	589.786	531.457	512.218	544.076	569.297	629.219	660.325
Aprovisionamientos	763.833	752.724	754.047	768.542	749.783	946.620	1.111.502	1.155.857	1.127.138
Amortización económica	42.460	37.169	42.492	42.879	75.035	78.069	67.882	95.199	108.706
Gastos explotación	1.833.359	1.757.633	1.713.706	1.629.396	1.679.264	1.894.507	2.198.223	2.353.522	2.529.808
BAIT	36.619	47.425	29.014	37.273	59.658	97.680	230.783	185.497	109.025
Ingresos financieros	902	194	912	1.343	800	112	758	5.932	271
Gastos financieros	32.851	37.992	22.624	28.226	28.257	17.362	18.457	9.741	7.350
BAI	4.670	9.630	7.301	10.390	32.202	77.506	212.972	181.686	101.946
Resultado neto ejercicio	4.670	9.630	7.301	10.390	32.202	69.600	149.080	131.214	79.458

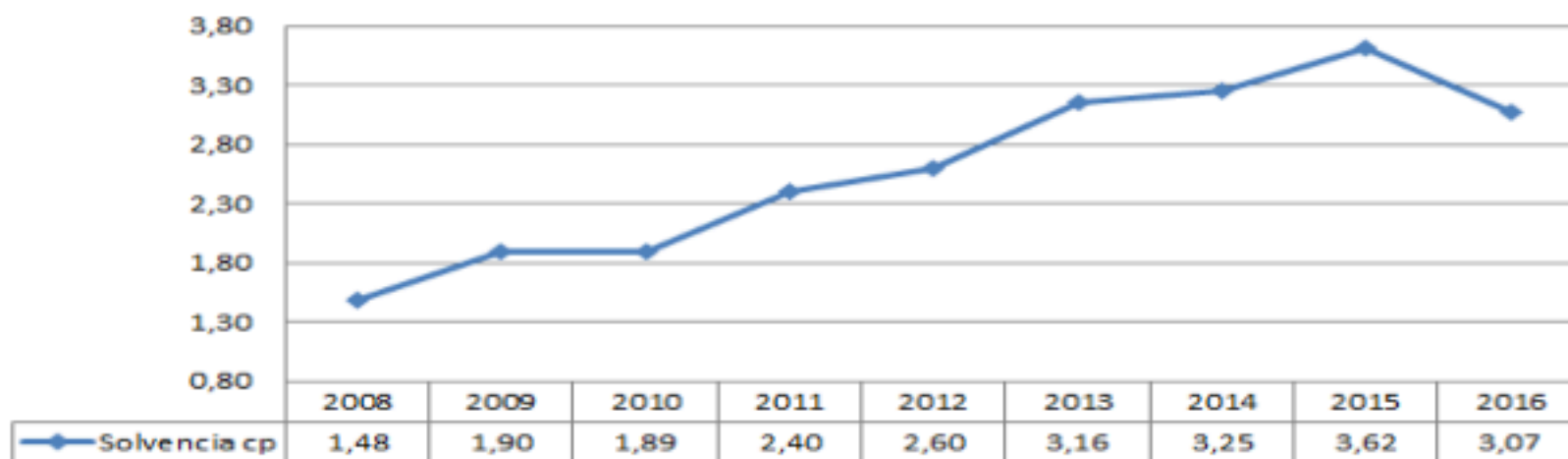
Fuente: SABI

Las ventas habían crecido en un 41% durante el período 2008-2016, y las exportaciones, que habían aumentado en 2014, "representan un 20% de la facturación aproximadamente", según el director. Era una empresa con crecimiento equilibrado, ya que gestionaba adecuadamente activos y gastos ($\Delta \text{Ventas} > \Delta \text{Activos}$ y $\Delta \text{Resultados} > \Delta \text{Ventas}$), con una gestión financiera prudente ($\Delta \text{Activos} > \Delta \text{Deudas}$).

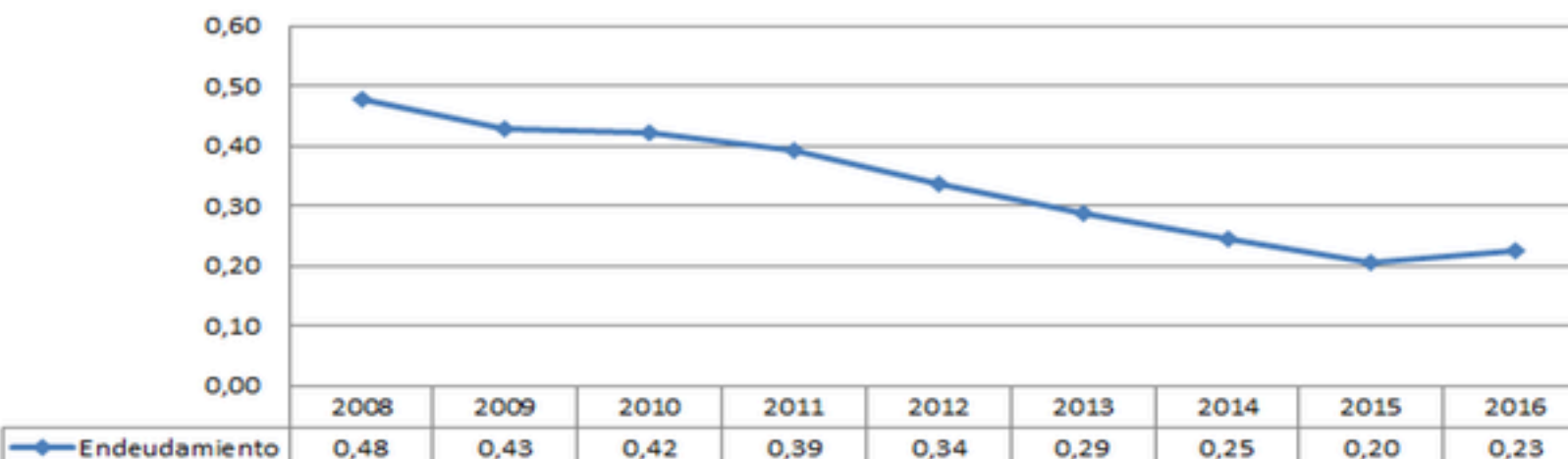
Las Tablas 2 y 3 muestran los balances de situación y las cuentas de pérdidas y ganancias del período analizado, respectivamente. Las gráficas de la Figura 8 muestran la evolución de indicadores financieros convencionales: solvencia a corto plazo, como relación entre activo corriente y pasivo corriente; endeudamiento, como relación entre deudas y patrimonio neto más pasivo; rentabilidad económica, como relación entre beneficio antes de intereses e impuestos y activo total; y rentabilidad financiera, como relación entre resultado neto y patrimonio neto.

Figura 8
Evolución de indicadores financieros de Casa Riera Ordeix (2008-2016)

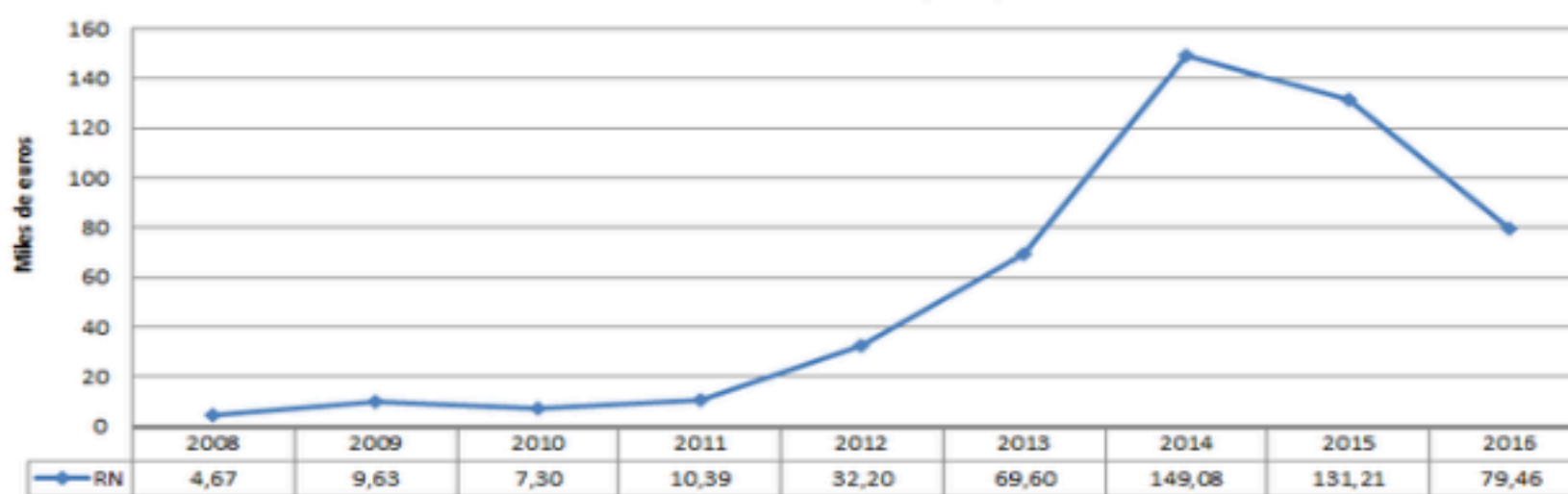
Evolución media de la solvencia a cp



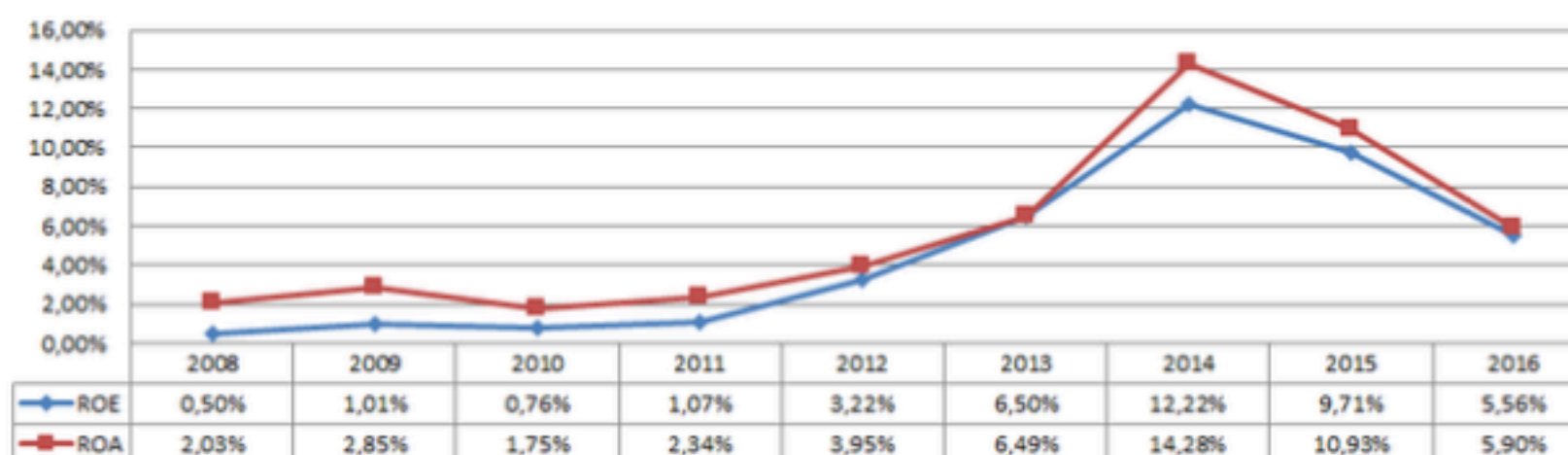
Evolución media del ratio de endeudamiento



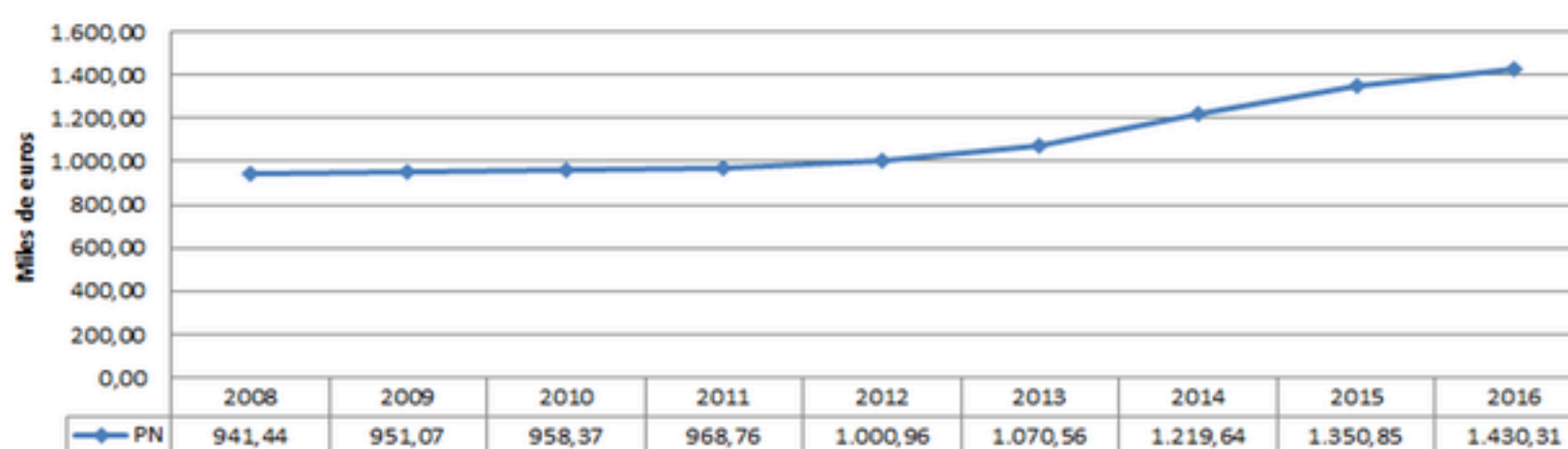
Resultado Neto (RN)



Evolución media de las rentabilidades económicas y financieras



Patrimonio neto



Fuente: elaboración propia a partir de SABI

7. El producto

Joaquim Comella explicaba: "Somos los únicos que mantenemos la curación tradicional como se ha hecho toda la vida,

somos los únicos que no elaboramos salchichón durante todo el año, sino solo en la época de frío, como se había hecho siempre, y lo hacemos así porque utilizamos los secaderos de madera, cosa que no hace nadie más, y eso le da una curación y *bouquet* únicos. Puede gustar o no, pero somos los únicos que lo seguimos haciendo. Somos los únicos que tenemos, conservamos y utilizamos secaderos de madera. Y también somos únicos porque no se puede hacer un salchichón con mejores ingredientes: jamones, panceta, sal, pimienta y un poco de sal, nada más. Más pura, mejor, con mejores ingredientes, imposible. Es posible que haya a quien le gusten más otros embutidos, más comerciales, con más cargas de proteínas de leche, de lactosas, que pueden dar un gusto que a veces engancha a la gente; pero más pura, más natural, no se puede hacer."

El Legítimo Salchichón de Vic era el producto principal de Casa Riera Ordeix. Según rezaba en un catálogo de la empresa: "la selección de los mejores ingredientes, el secado natural, y el conocimiento transmitido de generación en generación, nos han permitido que el Salchichón de Vic de Casa Riera Ordeix tenga un *bouquet* único y excepcional, capaz de traspasar fronteras. Cada salchichón es una pieza única de artesanía gastronómica, que se distingue por su aroma, su textura, su color y su sabor desde cualquier lugar del mundo." El producto estaba libre de alérgenos, y no contenía gluten y ni lactosa, por lo que era apto para personas celíacas y alérgicas a los derivados lácteos.

La marca Casa Riera Ordeix quedaba plasmada en su tradicional logotipo, que mostraba el escudo de la ciudad de Vic en el centro. El emblema, rojo y azul, y adornado de una cenefa dorada, contenía la expresión: *Legítimo salchichón de Vic, clase extra, desde 1852* (Figura 9). La empresa etiquetaba los salchichones en seis idiomas. Cada pieza se envolvía en papel, una a una, a mano, según el método tradicional; se sellaba con un adhesivo del logo; y se introducía en una caja de cartón. El Salchichón de Vic cular Extra, envuelto en papel y presentado en caja de cartón, se ofrecía en tamaño normal (1,1 kg) y en tamaño mini (300 g). Ambos tamaños también se ofrecían presentados en estuche de madera, y en edición limitada Gran Luxe (embutido en tripa gruesa, con un mínimo de seis meses de curación). Además se ofrecía en lonchas, presentado en sobres de 80 g.

Figura 9

Logotipo de la empresa y presentaciones del Salchichón de Vic



Fuente: Casa Riera Ordeix

A parte del Salchichón de Vic (IGP), la empresa ofrecía tres embutidos más. El Salchichón Trufado era Salchichón de Vic al que se le añadía trufa negra de invierno, y se ofrecía en formatos grande (1 kg), mini (300 g) y lonchado (80 g). El Salchichón de Payés, que se elaboraba fuera del área de la IGP y que se no se curaba en secaderos de madera, se ofrecía en formatos pequeño (300 g), grande (500 g) y pimienta (500 g, cubierto con una capa de pimienta). El Fuet de Vic Extra Collar (200 g) era un embutido similar al salchichón, pero de menor calibre. Tanto el Salchichón de Payés como el Fuet, aunque tenían el prestigio de calidad que les confería la marca Casa Riera Ordeix, se curaban en secaderos industriales, como hacían el resto de empresas del sector.

8. Precios, premios y rankings

Sobre los precios, Joaquim Comella comentaba: "Nuestros precios están acordes con la calidad y los costes, que son altos: ingredientes de primera, largo proceso de elaboración, personal... Nuestro salchichón es el segundo más caro del mercado. El de Casa Sendra es el primero. Casa Sendra sigue la política de vender el salchichón más caro, para transmitir la idea de que es el de más calidad. Pero no es así. Simplemente nosotros no queremos inflar los precios exageradamente. Cada año revisamos los precios para intentar actualizarlos, y que el aumento de los costes no reduzca los márgenes, pero no siempre es posible. A veces, los cambios en los precios de algunas referencias compensan los de otras; y también es más factible actualizar precios algunos años que otros."

En una gala celebrada en París, la prestigiosa guía gastronómica francesa Le Guide des Gourmands otorgó a Casa Riera Ordeix dos premios Coqs d'Or 2015: uno al Salchichón de Vic y otro al Fuet de Vic. Por otro lado, el Gobierno de la Generalidad de Cataluña acordó otorgar la Placa al trabajo Presidente Macià 2015 a Casa Riera Ordeix. El galardón, creado en 1938, premiaba a trabajadores, empresas y entidades que se habían distinguido por la dedicación, la constancia y el espíritu de iniciativa en el trabajo. En el caso de la Casa Riera Ordeix por "haber contribuido durante más de 100 años a fomentar el empleo, creando puestos de trabajo de calidad en Osona, y el desarrollo económico de la comarca".

Figura 10

Premios Coqs d'Or y Placa al Trabajo



Fuente: Casa Riera Ordeix

La agencia de marketing digital enogastronómico Smart Gourmet publicó en 2016 las conclusiones de una degustación de 20 fuets. El Fuet de Vic Casa Riera Ordeix fue calificado con una nota de 9,5 sobre 10, y recibió los comentarios: "una obra maestra con una elegancia inaudita", "es insuperable y, también, el más caro de los 20, lo vale de principio a fin" y "podrían rebajar algo de calidad y no pasaría nada". Por otra parte, la revista Fuera de Serie, suplemento semanal de estilo de vida del diario económico español Expansión, publicó en julio de 2016 los resultados de una cata de fuets artesanos realizada por expertos en gastronomía. El Fuet de Vic Casa Riera Ordeix obtuvo, con una puntuación de 9 sobre 10, el primer puesto del ranking de los mejores fuets de España. "Es el más auténtico", destacó un miembro del jurado.

9. Clientes

Joaquim Comella hablaba con orgullo de su clientela: "Muchas veces se nos considera casi más un objeto de regalo que un producto de consumo diario. A menudo nos vienen a comprar por Navidad, en fechas especiales, o por un motivo muy concreto, como quedar bien con un médico; y te lo explican: es que es para hacer un regalo al médico, por favor, sobre todo, que quede bien. Y, la verdad, esto es algo que te llena de satisfacción; porque por este motivo, no irán al supermercado a buscar un fuet cualquiera".

Geográficamente, Cataluña era el territorio donde Casa Riera Ordeix tenía mayor presencia: sus productos se encontraban en todas las comarcas catalanas. Fuera de Cataluña, en España, los productos tenían buena acogida en el Levante: Valencia, Murcia y Andalucía, y en Madrid. Sin embargo, en el norte de España se preferían gustos más fuertes, más picantes, como el chorizo, y Casa Riera Ordeix tenía poca presencia allí. Aun con todo, estaba presente en algunas ciudades, como San Sebastián, en las tiendas Solbes Gourmet.

Las exportaciones del Salchichón habían aumentado significativamente, sobre todo a partir de la obtención del distintivo IGP en 2002. La Unión Europea era el principal objetivo de exportación de la empresa, por las facilidades burocráticas y administrativas, en comparación con la exportación a países terceros. La exportación había aumentado considerablemente a partir 2014. La empresa exportaba mayoritariamente a Inglaterra, Francia, Alemania y Bélgica, mercados que crecían desde 2014; aunque llevaba exportando a Francia e Inglaterra desde 2004. La exportación suponía un 20% de la facturación; Cataluña, un 50%; España, un 29%; y países terceros, un 1%; aproximadamente.

Joaquim Comella explicaba: "Desde hace unos tres años venimos dedicando esfuerzos a entrar en restaurantes, un tipo de clientela que teníamos muy descuidado, y estamos obteniendo buenos resultados. En gran parte, gracias al aumento del turismo en Barcelona, que ha provocado un boom en la restauración. Además, un restaurante es un escaparate mucho mejor que cualquier tienda, porque por un restaurante pasa mucha más gente. Y si el restaurador incluye tu marca en su carta, cosa que siempre intentamos, aun consigues mayor visibilidad. Es muy difícil que los restaurantes tradicionales nos incluyan entre los platos de su carta, pero sí recibimos muchos pedidos de restaurantes de tapas, vermouths, y algunos bares de hotel." En el web de la empresa se sugerían recetas de platos elaborados con sus productos, como Humus de Fuet de Vic, Ensalada de pera y Salchichón de Vic, Sopa de tomate con Salchichón Trufado, y Salchichón cular con aderezado de tomate de guindilla.

10. La distribución

Según el director: "Sobre todo vendemos en charcuterías y tiendas gourmet. En grandes superficies tenemos muy poca presencia. Intentamos que sean las mejores charcuterías posibles. Comprobamos si venden productos de calidad.

Observamos qué otras marcas trabajan para tener ciertas garantías. Para promocionarnos, a veces organizamos presentaciones de productos y degustaciones en los puntos de venta". El salchichón de Casa Riera Ordeix podía hallarse en Cataluña, en comercios como: la vinoteca Club del Cep, en Arenys de Mar, y los grandes almacenes El Corte Inglés. En Andalucía: en el ultramarinos con solera La Mallorquina, de Málaga; la tienda de alimentos de calidad Los Cármens, de Córdoba; el distribuidor de alimentos y bebidas selectas Antonio Rueda, de Almería; y el proveedor de alimentos gourmet para restauración y catering Picking Málaga. En Madrid: en la cadena de tiendas y cafés Pastelería Mallorca, y en el histórico comercio de vinos y alimentos de primera calidad, Mantequerías Bravo. En Europa: en los lujosos almacenes Harrods de Londres; las galerías Lafayette de París; los grandes almacenes KaDeWE de Berlín; la cadena de supermercados gourmet Globus Stores de Suiza; la renombrada tienda de delicatessen Fauchon de París; y los prestigiosos grandes almacenes Pyrénées Andorra. "Por suerte, estamos presentes en los grandes almacenes más emblemáticos de cada país. Aunque el volumen de ventas es reducido, la presencia sí nos proporciona beneficios de imagen."

"Tenemos un equipo propio de vendedores, formado por tres comerciales, dedicado básicamente a visitar las tiendas de Cataluña. Para llegar a las charcuterías del resto de España empleamos distribuidores o agentes comerciales, dependiendo de las zonas geográficas. El agente comercial o representante visita tiendas, consigue pedidos y me los comunica; yo envío los salchichones a la tienda y se las facturo, y pago una comisión al agente. Pero yo no llego a las

tiendas de algunas provincias de España, porque sus pedidos son tan reducidos, que no sería rentable venderles directamente, por los costes de facturación y transporte. En estos casos empleamos distribuidores locales, que nos compran mayor cantidad, para revenderla a las charcuterías de su zona. Sin embargo, estamos reduciendo el uso de la figura del distribuidor porque su manera de trabajar no se ajusta a nuestras necesidades. A ellos le va bien tenernos entre sus referencias, porque les da prestigio, les abre puertas; pero son intermediarios que trabajan muchas marcas, y nosotros somos una empresa de bajo volumen. Preferimos el agente comercial porque me permite saber dónde vendo, qué vendo, a quién vendo y cuánto vendo. Por ejemplo, si una charcutería determinada hace tiempo que no me compra nada, puedo enviar al agente a investigar qué pasa. Mientras que con el distribuidor no tengo ni idea de a quién vende. Y si un día quiero substituir un distribuidor, me lo quiero hacer yo mismo, vender yo directamente a las charcuterías de la zona, ¿a dónde voy? Yo qué sé dónde vende.”

“Fuera de España sí vendemos a través de distribuidores. En Inglaterra tenemos un único cliente distribuidor, en Alemania también, y en Bélgica... La única excepción es Francia, donde tenemos 10 o 12 pequeños distribuidores locales, o tiendas de cierto volumen. Por otro lado, recientemente hemos abierto una tienda en línea, para vender directamente por Internet. De momento las ventas son mínimas, pero ya éramos conscientes de ello. Además, tenemos una tienda propia en la misma fábrica de la Plaza de los Mártires.”

11. La difusión

A pesar de que la empresa prácticamente no emitía anuncios publicitarios, sí aparecía en medios de comunicación. En televisión, el programa culinario de sobremesa Cuines, de TV3, retransmitió la elaboración de pan con tomate y Salchichón de Vic, desde los mismos secaderos de Casa Riera Ordeix. El programa divulgativo de productos alimentarios de proximidad de TV3 Collita Pròpia visitó las instalaciones de Casa Riera Ordeix, en la parte del monográfico dedicada al cerdo. El presentador del programa Pluijms Eetbare Wereld (Mi mundo comestible) René Pluijm, de la televisión holandesa RTL4, visitó las instalaciones de Casa Riera Ordeix en el capítulo dedicado a la gastronomía catalana. En radio, el conocido meteorólogo Francesc Mauri entrevistó al director de Casa Riera Ordeix Joaquim Comella en el programa de Catalunya Ràdio MeteoMauri. El programa La tarda d'Estiu de La Xarxa de Comunicació Local retransmitió una visita a la empresa guiada por Joaquim Comella. En prensa escrita, el artículo Paisajes que se Comen, publicado en el diario Expansión, dedicó un párrafo al Salchichón Casa Riera Ordeix. La revista Rincón del Sibarita dedicó una página a la empresa, dentro de su sección *delicatessen*”.

La empresa promovía la visita de periodistas a la fábrica, como Raphael Minder, corresponsal de The New York Times en España; Marianne Barriaux, corresponsal de Agence France-Presse en España. En 2016, visitaron las instalaciones ocho periodistas gastronómicos, responsables de blogs como Expansión-Fuera de serie, Robb Report, Cocina con encanto, Directo al paladar, Xperiencium, G de Gastronomía, Jazmín y Canela y Gastronomicom. Cuando alguna personalidad importante visitaba la ciudad de Vic, a veces la empresa publicaba la fotografía de la persona famosa recibiendo el regalo de un Salchichón Casa Riera Ordeix.

En el sitio web www.casarieraordeix.com la empresa informaba de su historia y sus valores, explicaba el método tradicional de elaboración del salchichón, describía las características de los productos, mantenía un blog sobre sus actividades, y sugería recetas de platos elaborados con sus embutidos. Además, desde el web se accedía a la tienda en línea, donde se podían comprar a distancia todos los productos. Además, la empresa utilizaba activamente las redes sociales para comunicarse con sus públicos. En Twitter, @CasaRieraOrdeix tuiteaba regularmente noticias, con los *hashtags* #SalchichóndeVic y #CasaRieraOrdeix. Igualmente, los *posts* de la cuenta de Facebook de la empresa recibían multitud de *likes* y comentarios de sus seguidores. En Instagram casarieraordeix publicaba fotografías de calidad de los productos y las instalaciones, y en el canal de Youtube Casa Riera Ordeix colgaba videos cortos, de factura profesional, sobre la idiosincrasia de la empresa y su proceso artesanal de producción.

La empresa contaba con unos elegantes catálogos impresos, cuidadosamente editados en color, en los que también explicaba sus valores y presentaba sus productos. A pesar de la diversidad de canales que la empresa empleaba para comunicarse, la marca globalmente transmitía una imagen unitaria y coherente. Gráficamente los mensajes eran también congruentes con el estilo de las instalaciones abiertas al público. Por otro lado, siempre redactaba los mensajes en tres lenguas: catalán, español e inglés.

12. Networking

Casa Riera Ordeix pertenecía al Clúster Gourmet de Catalunya (Catalonia Gourmet), un grupo de empresas e instituciones que, con el apoyo del Gobierno de Cataluña, se asociaron para fomentar la competitividad de los productos catalanes de alta gama. Los valores del Clúster eran: tradición, artesanía, territorio, calidad, innovación y exclusividad. El Clúster trabajaba en la promoción conjunta, local e internacional, así como en la búsqueda de sinergias en distribución, innovación, formación, investigación de mercados... (Miranda, Crespo, Ramírez, et al., 2017) “Nos permite hacer *networking*, compartir información, aprender de las experiencias de los demás. Somos empresas afines, en cuanto a tamaño, la mayoría familiares, de productos de calidad, y dirigidas por personas de una misma generación (entre los 40 y 50 años). No somos competidores, porque operamos en sectores distintos: galletas, bombones, quesos... Estar en el Clúster te da la posibilidad de ir a ferias, como Alimentaria, y participar en otros eventos promocionales de manera conjunta, y así reducir costes.” Por motivos similares, la empresa también formaba parte de la Asociación Española del Lujo (Luxury Spain), centrada en promover los productos exclusivos y de alta calidad, nacional e internacionalmente, y en proteger la imagen de las marcas. Por otra parte, la Federación de Asociaciones de Celiacos de España otorgó a Casa Riera Ordeix la licencia europea para el uso de la espiga barrada, símbolo que certificaba los productos sin gluten.

En 2014 y 2016, Casa Riera Ordeix estuvo presente en Alimentaria, la feria de alimentación, bebidas y gastronomía más importante de España, que se celebraba en Barcelona, en los stands de Catalonia Gourmet y de Luxury Spain. También para darse a conocer, Casa Riera Ordeix montaba regularmente un stand en el Salón de Gourmets, una feria internacional de la alimentación y bebidas de calidad, que tenía lugar en Madrid, y que era el principal evento europeo dedicado a las *delicatessen*. Además, Casa Riera Ordeix estuvo presente en la 21ª edición del Salon des Coqs d'Or de la Guide des Gourmands, en París, dado que el Fuet y el Salchichón de Vic habían recibido los premios Coqs d'Or.

Casa Riera Ordeix participaba en diversos acontecimientos gastronómicos como: la Semana de la Gastronomía de Barcelona - Tast a La Rambla, el Viani Food Festival en Göttingen (Alemania), las Jornadas Gastronómicas de la Trufa de Osona, el Fórum Gastronómico en Gerona, el Vermut Solidario en Barcelona, la Noche del Gourmet Catalán en Barcelona y la Experiencia Verema Barcelona. Además, el salchichón de Casa Riera Ordeix podía degustarse en lugares como el Village Lounge del Real Club de Tenis de Barcelona durante el Trofeo Conde de Godó, en el stand de Mercedes del Salón del Automóvil de Barcelona, durante una fiesta privada, y en el club privado One Ocean Club de la Marina del Port Vell de Barcelona, durante una cena de gala organizada por la International SeaKeepers Society para propietarios de superyates y capitanes, coincidiendo con el Gran Premio de España de Fórmula 1.

13. Las visitas turísticas a la fábrica

Joaquim Comella explicaba: “Esporádicamente, siempre habíamos mostrado las instalaciones, a clientes especiales, distribuidores, proveedores... En general, la visita gustaba, y recibíamos comentarios positivos. El mismo Ayuntamiento de Vic nos animaba a abrir las centenarias instalaciones al público, por considerarlo un patrimonio histórico de gran interés cultural. Hacía tiempo que lo pensábamos, pero nos acabamos de decidir cuando la empresa Casa Sendra cerró en marzo de 2014, porque, desde entonces, nuestros secaderos son los únicos que quedan. No existen ya fábricas como esta en ningún sitio.”

“Cuando tomamos la decisión de habilitar la fábrica para recibir visitas regularmente, acordamos que lo queríamos hacer muy bien; las visitas tenían que acontecer un producto más de la empresa, que reforzara la marca. Las visitas que se habían hecho tradicionalmente eran incómodas: había que atravesar el obrador para subir a los secaderos, en un ascensor muy pequeño, vestir bata y gorro... Durante 2014 visitamos varias empresas que tenían experiencia en poner en valor su patrimonio industrial alimentario, como el Museu Trias de las Galletas. También contratamos un asesor turístico, que nos ayudó a desarrollar la idea.”

“En enero de 2015 iniciamos las obras: reformamos completamente la antigua sala de expediciones, habilitamos un espacio para atender a los turistas, instalamos un gran ascensor nuevo... También obtuvimos todos los permisos y seguros necesarios, y contratamos una persona graduada en turismo para hacer de guía. En abril de 2015, comenzamos a ofrecer las visitas guiadas”. El itinerario se recorría en grupo, duraba una hora, y costaba 5 euros por persona. Comenzaba en el vetusto despacho del padre del director, donde los turistas escuchaban la historia de la empresa, mientras contemplaban fotografías de la saga de gerentes. A continuación, en el *showroom*, visionaban una breve película, y observaban el trabajo de los operarios en el obrador, a través de una amplia vidriera (Figura 11). Después subían en el ascensor a ver los secaderos de madera, donde se curaban colgados los salchichones. La visita finalizaba con una cata de salchichón en el *showroom*, y la compra opcional de producto.

Figura 11

Showroom de Casa Riera Ordeix



Fuente: Casa Riera Ordeix

Preguntas de discusión

¿Qué variables de segmentación emplea Casa Riera Ordeix para dividir su mercado? ¿Cuál es su público objetivo? ¿Cuál es la estrategia de segmentación?

¿Cómo diferencia Casa Riera Ordeix su producto? ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento en general?

Describa las decisiones de producto, línea de producto y mezcla de producto de la empresa.

Explique la estrategia principal de fijación de precios que sigue Casa Riera Ordeix.

Describa el sistema de distribución de Casa Riera Ordeix: tipos de intermediarios, canales de distribución y tipo de distribución.

Describa la mezcla de comunicación de Casa Riera Ordeix. ¿Qué estrategia de promoción sigue? Ponga ejemplos.

¿Le parece acertada la decisión de ofrecer visitas turísticas guiadas? ¿Por qué?

Según la información económica financiera de Casa Riera Ordeix:

- ¿Cómo son su liquidez, endeudamiento y rentabilidades económica y financiera en el período 2008-2016?
- En cuanto al resultado neto ¿por qué el importante incremento en 2014 no se mantiene en los ejercicios posteriores?
- ¿Casa Riera Ordeix es una empresa capitalizada?
- Indica mediante porcentajes por qué Casa Riera Ordeix goza de un crecimiento equilibrado en el período 2008-2016?

Referencias bibliográficas

- ANICE, Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España. **El sector cárnico español**. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de http://www.anice.es/industrias/area-de-prensa/el-sector-carnico-espanol_213_1_ap.html.
- Aramayo, A., & Sabata-Aliberch, A. (2010). Casa Tarradellas. Tradició i innovació. En J.A. Corral, & N. Morral (Coord.), **Estratègia competitiva a la petita i mitjana empresa. 10 casos pràctics reals** (pp. 43-70). Barcelona: Bresca. Recuperado el 08 de marzo de 2018 de <http://www.mdx.cat/handle/10854/1817>.
- Casa Riera Ordeix**. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://shop.casarieraordeix.com/es>.
- Castell, P. (2000-2001). Els inicis de la indústria càrnia a Osona (1850-1920). **Estudis d'història agrària**, 14, 255-294.
- Corral-Marfil, J.A. (2012). La implantación del Sistema Español de Calidad Turística en Destinos (SICTED): un caso práctico de gestión de destinos. **TURYDES Turismo y Desarrollo Local**, 5, 13, 28 pp. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://www.eumed.net/rev/turedes/13/jacm.html>.
- Corral-Marfil, J.A., & Morral, N. (Coords.). 2010. **Estratègia competitiva a la petita i mitjana empresa. 10 casos pràctics reals**. Barcelona: Bresca. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://goo.gl/8ATjxx>.
- Erra, M. (23 de diciembre de 2014). A Vic, turisme de llonganissa. **El Punt Avui**, p. 46.
- Erra, M. (8 de abril de 2014). Turisme de cinc sentits. **El 9 Nou**, p. 56.
- IGP Llonganissa de Vic**. Recuperado el 12 de julio de 2017 de <http://www.llonganissadevic.cat>.
- IGP Llonganissa de Vic. **La producción de la IGP Salchichón de Vic cierra 2016 con un aumento del 26%**. Recuperado el 12 de julio de 2017 de <http://www.llonganissadevic.cat//admin/index.php?pagina=descargar&doc=1470910865-0-2.pdf&linial=1>.
- INNOVACC, Asociación Catalana de Innovación del Sector Cárnico Porcino. **Qué es INNOVACC**. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://www.innovacc.cat/que-es-innovacc/?lang=es>.
- Luján, N., Solà J. M., Barril, J., Díaz, L., Varela, G., & Malian, F. (1992). **La Llonganissa de Vic. Del rebost del pagès a la taula del rei**. Barcelona: Casa Riera Ordeix.
- Martí, J. (2013). **Clústers. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo**. Barcelona: Urano.
- Miranda, R.S., Crespo, F., Ramírez, D., Neira, D., Castro-Bolaño, L.J., & Puello, N. (2017). Estrategias de cooperación como fuente de competitividad: Caso de estudio del clúster de muebles del departamento del Atlántico (Colombia). **Revista ESPACIOS** 38 (41). Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n41/17384118.html>.
- Nagai, D. K., Pigatto, G. A. S., & Lourenzani, A. E. B. S. (2016). Formas de inovação na agricultura: O caso da denominação de origem protegida na produção de café de Cerrado Mineiro. **Revista ESPACIOS**, 37 (09). Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370904.html>.
- Oliveira, J.L., Miranda, S.R., & Mendes-da-Silva, W. (2017). The process of professionalization and governance in long lived family-owned companies: Advances and challenges. **Revista ESPACIOS**, 38 (13). Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/17381304.html>.
- Ponce, S. (2000-2001). El procés d'especialització ramadera a la Plana de Vic (1850-1930). **Estudis d'història agrària**, 14, 185-196.
- Ponce, S. (2011). **Embotits Espina: 1911-2011, cien años**. Vic: Embotits Espina.
- Ponce, S., & Ramisa, M., (2006). **El Mercat del Ram. La fira de la ciutat de Vic**. Vic: Ayuntamiento de Vic.
- SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [base de datos en línea]. Recuperado el 12 de julio de 2017 de <https://sabi.bvdinfo.com/version-2017710/home.serv?product=sabineo>.
- Super Amara (2015). **El despiece del cerdo (primera parte)**. Recuperado el 12 de julio de 2017 de <https://www.superamara.com/el-despiece-del-cerdo-primera-parte.htm>.
- Tarrats, E. (2010). **Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar** (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona.

Nota Pedagógica

1. Resumen del caso

El caso presenta la estrategia y la táctica de marketing de Casa Riera Ordeix, una pequeña empresa familiar de Vic (Cataluña, España), que se ha dedicado a elaborar salchichón desde 1852. La empresa ha logrado construir una marca gourmet, asociada al lujo, a partir de un alimento tradicional común: el Legítimo Salchichón de Vic.

En primer lugar, se presenta el marco contextual: los orígenes de la industria de los embutidos en Vic, la estructura del clúster del sector cárnico porcino catalán, y la creación de la Indicación Geográfica Protegida Salchichón de Vic / Llonganissa de Vic. A continuación se explican los rasgos principales de las áreas funcionales de la empresa: producción, recursos humanos y finanzas. En tercer lugar, y de forma más detallada, se aporta información sobre las decisiones de marketing de la empresa: clientes, mercados, productos, precios, distribución y promoción. Finalmente, se describe la reciente decisión de diversificación del director general, perteneciente a la sexta generación de la familia, de habilitar la fábrica centenaria para mostrarla al público mediante la organización de visitas turísticas guiadas.

2. Objetivos de enseñanza

El objetivo principal es poner en práctica conceptos básicos del proceso de marketing a través del análisis de las decisiones comerciales de la empresa (Barquet y Machado, 2017). Más específicamente, los objetivos son identificar

estrategias de segmentación de mercados y posicionamiento de marca; describir decisiones de producto, precio, distribución y promoción; evaluar la decisión de diversificar hacia el sector turístico; y examinar la situación económico-financiera de la empresa.

El caso práctico va destinado principalmente a estudiantes que cursen asignaturas de marketing, en particular de los sectores alimentario y turístico. También es relevante en materias de estrategia empresarial, para ilustrar conceptos de estrategia competitiva y corporativa -diferenciación, diversificación-. Asimismo, es útil en las asignaturas de análisis económico-financiero; el ejercicio permite integrar técnicas de análisis contable en el contexto de la dirección estratégica.

3. Preguntas de discusión

3.1. Segmentación de mercados y selección del público objetivo: ¿Qué variables de segmentación emplea Casa Riera Ordeix para dividir su mercado? ¿Cuál es su público objetivo? ¿Cuál es la estrategia de segmentación?

Las bases de segmentación que Casa Riera Ordeix emplea para dividir sus mercados de consumo son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Geográficamente, la empresa clasifica sus clientes según dónde estén ubicados, en tres áreas: Cataluña, resto de España y extranjero. Demográficamente, la empresa tiende a dirigirse a consumidores de altos ingresos. Psicográficamente, se orienta hacia personas con un estilo de vida *gourmet*, entendidas en gastronomía, sibaritas; por otro lado, también tiende a enfocarse en clientes amantes de la exclusividad y el lujo. Desde el punto de vista conductual, según las ocasiones en que se hace la compra, la empresa promueve la adquisición del producto como regalo, además de como alimento habitual de la cesta de la compra doméstica.

De las alternativas estratégicas de cobertura de mercado propuestas por Kotler y Armstrong (2013): marketing indiferenciado (masivo), diferenciado (segmentado), concentrado (de nicho) y micromarketing (local o individual), la que mejor describe la seguida por Casa Riera Ordeix es el marketing concentrado. La empresa, en lugar de perseguir una pequeña parte del mercado, configura su oferta comercial para tratar de conseguir una gran parte del segmento gourmet y de lujo. El producto, de gran calidad, el lujoso envase, y la marca, asociada al lujo y la distinción; el precio, elevado; la distribución, a través de distribuidores especializados en productos gourmet y charcuterías *delicatessen*; y la promoción, que enfatiza la exclusividad y el método tradicional de producción. De esta forma, la pequeña empresa enfoca sus limitados recursos en atender un segmento o nicho, que puede ser irrelevante para los competidores más grandes.

Adicionalmente se puede argumentar que la estrategia de la empresa tiene rasgos de diferenciada (segmentada). La empresa se dirige al segmento gourmet con su oferta comercial principal, el Salchichón de Vic, producto con Indicación Geográfica Protegida y producido en secaderos de madera. Pero secundariamente, también se dirige al segmento de gran consumo, con el Salchichón de Payés y el Fuet de Vic, productos sin IGP, que son producidos mediante un proceso de secado controlado. El precio de estos productos es menos elevado y pueden distribuirse a través de supermercados y grandes superficies.

En referencia al mercado empresarial, la empresa trabaja por penetrar el segmento de los restaurantes prestigiosos, pero ante las dificultades que encuentra en que éstos incluyan su producto en la carta, concentra sus esfuerzos en restaurantes de tapas, vermuterías y bares de hotel, donde su salchichón encuentra mayor aceptación, sobre todo en la ciudad de Barcelona, donde la restauración vive un momento de auge gracias al turismo.

3.2. Diferenciación y posicionamiento: ¿Cómo diferencia Casa Riera Ordeix su producto? ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento en general?

La propuesta de valor de Casa Riera Ordeix se basa en crear valor diferenciado para los segmentos a los que se dirige. La empresa persigue que su producto que sea percibido como único en el mercado, frente a las ofertas de sus competidores (Nurakhova, 2017). La diferenciación se basa en las características del producto que ofrece, que es de **calidad superior**. La promesa de la empresa es creíble porque se sustenta en utilizar solo ingredientes de primera calidad, acumular 164 de experiencia en elaborar salchichón (por parte de la misma familia, en el mismo edificio), seguir un proceso de producción tradicional (en particular, curar los salchichones en secaderos de madera), y someterse a los estrictos controles de calidad que establece la Indicación Geográfica Protegida.

La estrategia de posicionamiento en general de Casa Riera Ordeix es "más por más", la cual implica ofrecer el producto más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costes también más altos. Asimismo la propuesta de valor "más por más" da prestigio al comprador, que muestra estatus y un estilo de vida elevado (Kotler y Armstrong, 2013).

3.3. Política de producto: Describa las decisiones de producto, línea de producto y mezcla de producto de la empresa.

Kotler y Armstrong (2013) distingue cinco tipos de **decisiones de marketing sobre productos individuales**: atributos del producto, branding, empaque, etiquetado y servicios de soporte al producto. Los beneficios que ofrece el Salchichón de Vic Casa Riera Ordeix (sabor, aroma, textura, estatus...) se entregan por medio de sus atributos: unos niveles de calidad muy elevados, tanto calidad de desempeño como calidad de cumplimiento; las características mismas del salchichón: ingredientes de primera, ausencia de alérgenos, gluten y lactosa, tamaño, forma...; y un diseño y un estilo que enfatizan la historia y la tradición. La marca Casa Riera Ordeix identifica su producto, queda plasmada en su logotipo, y tiene asociados significados como tradición, calidad y autenticidad. La peculiaridad del envase es que cada salchichón se envuelve a mano, como se hacía antaño. La etiqueta se imprime en seis idiomas. Los servicios de apoyo al producto son irrelevantes en este caso, aunque el web institucional facilita el teléfono, el email y la dirección, para que cualquier cliente que quiera contactar con la empresa pueda hacerlo.

La **mezcla de productos** de Casa Riera Ordeix está formada por dos líneas de productos (amplitud de mezcla=2), según el lugar y el método de producción. La primera línea la componen el salchichón de Vic (IGP) y el salchichón trufado (longitud de línea=2), elaborados en la fábrica de Vic y curados en los secaderos de madera. La segunda línea la componen el salchichón de payés y el fuet de Vic (longitud de línea=2), elaborados en la nueva fábrica de Sant Feliu

Sasserra, mediante secado controlado. El producto salchichón de Vic se ofrece en 7 versiones (profundidad): envuelto en papel (grande y pequeño), en estuche de madera (grande y pequeño), gran luxe (grande y pequeño) y loncheado. El producto salchichón trufado se ofrece en 3 versiones (profundidad): grande, pequeño y loncheado. El producto salchichón de payés se ofrece en 3 versiones (profundidad): pequeño, grande y pimienta. Y el producto fuet de Vic se ofrece en 1 sola versión. Las 2 líneas de productos son consistentes entre sí en la medida en que realizan similares funciones para los compradores.

3.4. Fijación de precios: Explique la estrategia principal de fijación de precios que sigue Casa Riera Ordeix.

De las tres principales estrategias de fijación de precios enunciadas por Kotler y Armstrong (2013) -basada en el **valor para el cliente**, en costos y en la competencia-, Casa Riera Ordeix sigue prioritariamente la primera. La empresa analiza las percepciones de valor del cliente y fija el precio para que coincida con el valor percibido (Almeida y Ranthum, 2017). En particular sigue una estrategia de fijación de precios de valor agregado; en lugar de recortar los precios para enfrentarse a la competencia, añade características de valor añadido para diferenciar su oferta y apoyar sus precios altos: salchichón trufado, presentación Gran Luxe, larga curación en secaderos de madera, calidad extraordinaria. A este respecto son elocuentes los comentarios recibidos de Smart Gourmet: "una obra maestra con una elegancia inaudita", "es insuperable y, también, el más caro de los 20, lo vale de principio a fin" y "podrían rebajar algo de calidad y no pasaría nada".

Naturalmente, la empresa tiene en cuenta los costos, revisa periódicamente los precios para tratar de mantener los márgenes, sin embargo, los costos no son el factor principal de referencia en la fijación de precios. También observa los precios de la competencia, pero no entra en guerras de precios ni hace descuentos.

Por otro lado, el elevado precio del producto de la empresa es congruente con la estrategia de global de marketing de la empresa -público objetivo: gourmet, posicionamiento: calidad superior-, así como con la resta de elementos del marketing mix.

3.5. Canales de marketing: Describa el sistema de distribución de Casa Riera Ordeix: tipos de intermediarios, canales de distribución y tipo de distribución.

Casa Riera Ordeix utiliza intermediarios para hacer llegar su producto a los consumidores finales, particulares y restaurantes. Utiliza dos tipos de **mayoristas**, que venden el producto a minoristas: distribuidores y agentes comerciales. La diferencia principal entre ambos es que los segundos no toman la propiedad de los bienes. En el extranjero y en algunas zonas de España la empresa vende a través de distribuidores mayoristas; sin embargo, en España, quiere reducir el número de distribuidores y aumentar el de agentes, porque los agentes le permiten disponer de mayor información y control del camino que sigue el producto hasta el consumidor final.

Los **minoristas** principales de Casa Riera Ordeix son las charcuterías, sobre todo aquellas especializadas en productos *gourmet*, bien sean independientes, bien integradas en cadenas o en grandes almacenes. Son tiendas *delicatessen*, que ofrecen producto de primera calidad, en un buen entorno y con un trato excelente. Secundariamente, también vende a través de supermercados y grandes superficies. Además tiene dos tiendas propias, una física, en la sede de la empresa, y otra en línea, que se encuentra dentro del web corporativo.

Un **canal de distribución** es un "conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial" (Kotler y Armstrong, 2013: 294). El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. Un canal directo no tiene intermediarios, la empresa vende directamente a los consumidores. Un canal indirecto sí contiene intermediarios; si contiene solo uno, se trata de un canal corto, si contiene más de uno, se trata de un canal largo.

El sistema de distribución de Casa Riera Ordeix es multinacanal, porque emplea varios canales, lo que le permite llegar a distintos segmentos de clientes. Al menos emplea los siguientes 6 canales, en los mercados de consumo y empresarial:

Canales de consumo:

- Directo 1: Empresa (tienda propia) → Consumidor (visitante de la empresa)
- Directo 2: Empresa (tienda online) → Consumidor
- Corto. Empresa (vendedores propios) → Charcutería → Consumidor (Cataluña)
- Largo 1: Empresa → Distribuidor → Charcutería → Consumidor (España y Europa)
- Largo 2: Empresa → Agente comercial → Charcutería → Consumidor (España)

Canal de negocios:

- Directo. Empresa (vendedores propios) → Cliente empresarial (restaurante, hotel)

En cuanto al número de intermediarios utilizados en cada nivel, la empresa sigue una estrategia de **distribución selectiva**, es decir, emplea "más de uno pero menos que todos los intermediarios que están dispuestos a tener en existencias el producto de la empresa" (Kotler y Armstrong, 2013: 306). En este sentido, las palabras del director general son clarificadoras: "Intentamos que sean las mejores charcuterías posibles. Comprobamos si venden productos de calidad. Observamos qué otras marcas trabajan para tener ciertas garantías."

3.6. Promoción: Describa la mezcla de comunicación de Casa Riera Ordeix. ¿Qué estrategia de promoción sigue?

Kotler y Armstrong (2013) distinguen cinco herramientas de promoción: publicidad (presentación pagada e impersonal de productos por un patrocinador identificado), promoción de ventas (incentivos de corto plazo para alentar las ventas del producto), relaciones públicas (actividades para generar buenas relaciones con los públicos de la empresa), venta personal (presentaciones personales de la fuerza de ventas de la empresa) y marketing directo (conexiones directas con consumidores meta seleccionados, de forma interactiva y personal). Casa Riera Ordeix no hace prácticamente ni publicidad, ni promoción de ventas, y centra sus esfuerzos promocionales en las tres herramientas restantes.

El departamento comercial de Casa Riera Ordeix se encarga de la actividad de **venta personal**. Su director reporta directamente al director general y tiene dos vendedores a su cargo. Además, la empresa utiliza agentes comerciales externos. Conjuntamente, visitan y se comunican constantemente con las charcuterías y el resto de intermediarios de la

empresa. La preeminencia de uso de la fuerza de ventas dirigida a los intermediarios, frente al resto de instrumentos promocionales, permite afirmar que la estrategia de promoción de la empresa es principalmente *push*, aunque presenta algunos elementos *pull*, puesto que las relaciones públicas también alcanzan a los consumidores finales.

La empresa cultiva las **relaciones públicas** mediante diversos instrumentos. Genera habitualmente noticias favorables acerca de la compañía y sus productos, y se relaciona con medios de comunicación -televisión, radio, prensa, revistas online y offline-. Organiza actividades y participa en eventos que la dan a conocer y fortalecen su prestigio, como premios, reconocimientos, rankings, reportajes, tours de prensa... Por otra parte, Casa Riera Ordeix elabora cuidadosamente todos sus materiales de identidad corporativa: catálogos, videos, logotipo, edificio, uniformes... Finalmente, en referencia a las herramientas de marketing directo y online, la empresa tiene una incipiente presencia en Internet y redes sociales. El sitio web corporativo, que integra la tienda online y un blog de noticias, y los mensajes en Twitter, Facebook, Instagram y Youtube, le permiten relacionarse directamente con sus seguidores.

3.7. Diversificación: ¿Le parece acertada la decisión de ofrecer visitas turísticas guiadas? ¿Por qué?

Las visitas turísticas constituyen un nuevo producto para la empresa, dirigido a un nuevo mercado; en términos de la matriz de Ansoff se trata de una decisión de diversificación. Más específicamente, dentro de la clasificación de las direcciones de desarrollo estratégico de Navas y Guerras (2016), se consideraría un caso de **diversificación relacionada**, puesto que el nuevo negocio mantiene relación con el anterior; ambos negocios pueden complementarse entre sí mediante la explotación conjunta de recursos y capacidades.

La habilitación de las instalaciones centenarias de Casa Riera Ordeix, y su apertura al público mediante la organización de visitas turísticas guiadas parece una decisión acertada por diversas razones (Navas y Guerras, 2016):

- Constituye una oportunidad de inversión en nuevas actividades que ofrece interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad. El turismo, y en particular el turismo cultural, es un sector al alza. Al cabo de un año, en abril de 2016, la fábrica había recibido 1.200 visitantes. El turista gastronómico había demostrado gran interés en la visita, junto al familiar y el de ocio.
- Reduce el riesgo global de la empresa al diversificar sus actividades. Es poco probable que los negocios alimentario y el turístico vayan mal simultáneamente.
- Genera sinergias entre el negocio tradicional y el nuevo negocio, es decir, ambos negocios trabajando conjuntamente ofrecen un resultado mejor que la suma de ambos trabajando por separado. Las visitas favorecen la venta de salchichón porque gran parte de los visitantes lo adquieren al final de la visita. La producción de salchichón favorece las visitas porque los visitantes pueden apreciar una fábrica en funcionamiento; se trata de un caso "vivo" de arqueología industrial.
- Ambos negocios comparten recursos, tanto recursos tangibles -activos físicos, como la propia fábrica-, como intangibles -reputación, conocimientos y experiencia de los recursos humanos-.
- Transfiere conocimientos y habilidades de unos negocios a otros, de forma que se pueden crear ventajas competitivas sostenibles. La experiencia en la elaboración tradicional de salchichón es muy útil para organizar y guiar las visitas. Las visitas permiten a la empresa establecer contacto directo y conocer mejor a sus consumidores, intermediarios y prescriptores.
- En definitiva, refuerza la posición competitiva de la empresa en cada uno de los negocios, gracias a las sinergias originadas por compartir actividades. Las visitas dan credibilidad a la propuesta de valor de la empresa -calidad, tradición-. Mostrar la empresa abiertamente permite al público comprobar que Casa Riera Ordeix cumple su promesa.

No obstante, la diversificación relacionada también comporta **riesgos y costes**, que hay que gestionar para que la decisión tenga éxito (Navas y Guerras, 2016; Vanoni, Brito y Ramos, 2017). Así, los costes de coordinación organizativa surgen del hecho de que las sinergias no se generan automáticamente, sino mediante un esfuerzo de dirección continuado. Asimismo, aparecen costes de compromiso -los recursos compartidos entre diversos negocios no pueden gestionarse autónomamente-, y costes de inflexibilidad -dificultades para responder a movimientos de la competencia reasignando recursos de un negocio sin perjudicar a otro con el que comparte recursos-.

3.8. Análisis económico-financiero: Según la información económica financiera de Casa Riera Ordeix:

- **¿Cómo son su liquidez, endeudamiento y rentabilidades económica y financiera en el período 2008-2016?**
- **En cuanto al resultado neto ¿por qué el importante incremento en 2014 no se mantiene en los ejercicios posteriores?**
- **¿Casa Riera Ordeix es una empresa capitalizada?**
- **Indica mediante porcentajes por qué Casa Riera Ordeix goza de un crecimiento equilibrado en el período 2008-2016?**
- Su **liquidez** o solvencia a corto plazo es buena, es decir, puede hacer frente a sus pagos a corto plazo ya que la relación entre su activo corriente y pasivo corriente a partir de 2009 se sitúa por encima de 1,5 puntos (la liquidez óptima está entre 1,5 y 2). Respecto al **endeudamiento** es una empresa poco endeudada, especialmente a partir de 2012 que sólo está endeudada en un 30% aproximadamente (el endeudamiento óptimo entre 50% y 60%), de manera que la financiación es mayoritariamente propia. En cuanto a las **rentabilidades económica y financiera** las dos han aumentado de forma importante, con un punto álgido en 2014 cuando incrementan las exportaciones a la Unión en Europea (es recomendable que la rentabilidad financiera supere la rentabilidad económica para que el endeudamiento no perjudique, y en Casa Riera Ordeix no se da esta situación).
- Los costes en este período han aumentado en un 20% de manera que el margen se reduce ya que aunque se aumentan los precios de venta nunca se aumentan al nivel del incremento de costes. De otra parte, el aumento de las exportaciones en 2014 (en un 20% de la facturación), fomenta un equilibrio en **resultados** y márgenes.
- Efectivamente se trata de una **empresa capitalizada** ya que los resultados positivos los reinvierte en la empresa y nunca reparte dividendos de manera que su patrimonio neto o riqueza aumenta año tras año consiguiendo una mayor capitalización de la empresa.
- Goza de un **crecimiento equilibrado** por gestionar bien sus activos ($\Delta \text{Ventas} > \Delta \text{Activos}$), realizar una gestión financiera prudente ($\Delta \text{Activos} > \Delta \text{Deudas}$) y gestionar bien sus gastos ($\Delta \text{Resultados} > \Delta \text{Ventas}$) en el período analizado.

Crecimiento equilibrado	Δ Ventas	Δ Activos	Δ Activos	Δ Deudas	Δ Resultados	Δ Ventas
	41,163%	2,660%	2,660%	-51,289%	1601,456%	41,163%

Referencias bibliográficas

Almeida, S., & Ranthum, G. (2017). Implicações estratégicas no estabelecimento do preço de venda: um estudo de caso utilizando a metodologia Value-Focused Thinking. **Revista ESPACIOS**, 38(19). Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n19/17381917.html>.

Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. **Revista ESPACIOS**, 38(51). Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385110.html>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). **Fundamentos de marketing**. 11ª ed. México: Pearson. Capítulos 6, 7, 9, 10, 12, 13 y 14.

Navas, J.E., & Guerras, L.Á. (2016). **Fundamentos de dirección estratégica de la empresa**. 2ª ed. Civitas, Thomson Reuters: Cizur Menor (Navarra). Capítulo 6: "Las direcciones de desarrollo".

Nurakhova, B. (2017). An efficient marketing strategy for competitiveness of the milk and dairy industry: Case of the Republic of Kazakhstan. **Revista ESPACIOS**, 38(48). Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n48/17384837.html>.

Vanoni, G., Brito, M. P., & Ramos, P. (2017). Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015). **Revista ESPACIOS**, 38(61). Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n61/17386115.html>.

1. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña. Doctor en Geografía por la Universidad Autónoma de Barcelona. joseantonio.corral@uvic.cat

2. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña. Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona. annam.sabata@uvic.cat

3. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. nuria.arimany@uvic.cat

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 33) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados