

ECO SALGOT¹

A diez minutos escasos en coche de Aiguafreda (Barcelona), en las faldas del macizo del Montseny, la firma de embutidos Salgot criaba una selecta piara de cerdos, cuya carne se dedicaba a la producción de su línea de embutidos más exclusiva, Ecosalgot. Los cerdos ecológicos de SALGOT, rodeados de naturaleza, campaban y retozaban en amplios corrales al aire libre y prácticamente no se percibía el característico olor presente en otras explotaciones porcinas.

Alguno hasta tenía nombre, como era el caso del semental Manel. La ecogranja Salgot era la culminación de una estrategia empresarial que empezó a tomar forma varias décadas antes, cuando Pere Salgot, hijo del fundador de la charcutería original, ubicada en Aiguafreda, optó por orientar sus embutidos hacia la gama gourmet.

En abril de 2013, al frente de la empresa estaba una nueva generación, y Valeri Salgot (Aiguafreda, 1971), que era presidente y consejero delegado, recibía con estas palabras a los escolares y visitantes que cada día se acercaban a conocer su ecogranja: *“Soy Valeri, representante de la tercera generación de Embutidos SALGOT, empresa dedicada a la elaboración de ‘delicatessen’ del cerdo. En estos momentos estamos en la Granja del Saüc, granja dedicada a la I+D del cerdo ecológico, en la que trabajamos con diferentes razas y sistemas de alimentación. Comenzamos a tener resultados, elaborando productos sostenibles, con compromiso y realmente innovadores”.*

Comenzó el video de presentación que se ofrecía a los visitantes, y mientras se proyectaba, Valeri repasaba los detalles de su próxima visita a la feria internacional de productos ecológicos BIOFACH, que se celebraría en Nuremberg (Alemania) la siguiente semana y a la que la empresa asistiría por primera vez. Desde que había tomado la máxima responsabilidad de la empresa, habían transcurrido diez intensos años en los que había logrado diferenciarse de forma clara de la competencia, posicionando los productos Salgot en el segmento Premium y dando el último paso

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2014, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

hasta entonces en la consolidación del proyecto SALGOT, la gama de productos ecológicos.

Con una facturación de casi 10 millones de euros, una plantilla de 70 trabajadores y un EBITDA, en términos porcentuales, de un 10% sobre ventas, se sentía satisfecho a pesar de los retrocesos en ventas de los últimos ejercicios (Ver en anexo 1).

El lanzamiento de la línea ecológica había reforzado las ventas de Reserva Salgot y Salgot, las otras dos líneas de productos de la empresa, y, sin embargo las cifras de ventas de 2012 habían descendido un 3% respecto al año anterior. La crisis económica presente en el país en los últimos cinco años no favorecía el consumo de productos premium (la lucha de precio entre operadores era encarnizada). El esfuerzo inversor había sido importante y la empresa esperaba obtener retornos, pero mantenerse en una trayectoria de crecimiento sostenible estaba resultando un objetivo extremadamente complejo.

HISTORIA

EMBUTIDOS SALGOT se fundó el 7 de enero de 1928 por el maestro charcutero Antonio Salgot Sentías que, influenciado por los tocineros profesionales² de la Cerdaña, abrió una tienda de venta al detalle y al por mayor, en la casa familiar Can Valeri de Aiguafreda³. El primer equipo estaba formado por la mondonguera del pueblo, un matarife y Josep Tenas, que se encargaba de la administración. Barcelona fue el primer mercado de la firma. La oferta de productos consistía en butifarra, butifarra catalana, butifarra blanca cocida, negra y un surtido de “bulls”⁴. Los embutidos debían distribuirse rápidamente a causa de su caducidad. La distribución se hacía mediante cestos de paja de unos 30 kg.

A partir de 1939 se inició una nueva etapa en la empresa, gracias al tirón del consumo de la posguerra, asumiendo el matadero como una etapa más de su proceso productivo.

En 1964, Pere Salgot, hijo de Antonio, tomó el relevo tras el fallecimiento de su padre, imprimiendo un carácter industrial a la actividad. Pere había culminado su proceso de aprendizaje trabajando³ en todas las secciones de la empresa. En lo comercial, había cerrado un contrato con SEAT para suministrar los embutidos para los bocadillos de los obreros. El salchichón era conocido como “llonganissa SEAT”.

² Oficio tradicional consistente en la elaboración de embutidos. Por tocinerías, se conocen las tiendas especializadas en la venta de carne de cerdo. La primera referencia histórica es de 1887.

³ Municipio situado entre el parque natural del Macizo del Montseny y la Plana de Vic, en la provincia de Barcelona (España).

⁴ Bull es un tipo de butifarra gruesa. Se cree que recibe este nombre por la necesidad de hacer hervir (bullir) los ingredientes con los que se elabora (lengua, cabeza u otros órganos), que necesitan una larga cocción.

Enamorado de su oficio, y obsesionado por la calidad y la mejora de la imagen de los productos cárnicos tradicionales, participó activamente en múltiples organismos del sector cárnico⁵. Con su gestión, la firma SALGOT inició su expansión y consolidación en el mercado de productos gourmet.

“Fue la primera decisión de carácter estratégico. Nos especializamos en llevar a Barcelona la matanza del cerdo una vez por semana. ‘Los jueves de la matanza del cerdo’, así denominamos a la estrategia comercial que nos permitió conseguir el liderazgo de la butifarra catalana y potenciar los productos tradicionales, en un entorno de desaparición de tiendas tradicionales. Renovamos el utillaje, la maquinaria, así como la presentación de los productos, con especial atención al diseño y el etiquetado”, explicaba Valeri Salgot.

Consolidada la ciudad de Barcelona, la acción comercial de SALGOT se fue extendiendo al resto de Cataluña, Madrid y el arco mediterráneo hasta Murcia, siempre con la premisa de calidad como marca distintiva de los productos.

En la década de los 80 se produjo una explosión de la ganadería intensiva de porcino en España, predominando la raza Pietrain de alto rendimiento y baja calidad. SALGOT vio la oportunidad de integrarse verticalmente hacia atrás, comenzando a criar sus propios cerdos. Seleccionó una línea genética con animales Duroc, caracterizados por la infiltración de grasa en la carne, a diferencia del intensivo, con el objetivo de obtener una carne de excelentes propiedades organolépticas y nutricionales. El esfuerzo fue reconocido por la Generalitat de Catalunya con la marca “Q de Qualitat” y la Indicación Geográfica Protegida “Llonganissa de Vic”.

Como explicaba Valeri Salgot: *“Llegamos a criar 8.000 cerdos en cinco granjas, además de la reproducción con 400 madres, que suponían un 40% de nuestros productos elaborados. Pronto comenzaron a imitarnos. Decidimos abandonar la cría y subcontratarla, soltando el lastre de los costes inherentes a la producción. Pasamos a elegir raza⁶, características y las piezas de la canal⁷ que nos interesaban”.*

En la década de los 90, se inició la preparación del relevo generacional. Con 23 años, Valeri Salgot (hijo de Pere), se incorporó a la empresa. A los nueve meses, Valeri se vio obligado a hacerse cargo de la empresa de forma prematura por la repentina enfermedad de su padre. Con 25 años, Valeri se convirtió en consejero delegado, asumiendo Pere el puesto de presidente. Tras su fallecimiento, Valeri y sus dos hermanas asumieron la propiedad de la empresa, una composición accionarial que se

⁵ Presidente de la Federación Catalana de Industrias de la Carne y de la Asociación de Industrias de la Carne de Barcelona. Promotor y Presidente del Consejo Regulador de la denominación de calidad de la butifarra.

⁶ Desde 2004, con el fin de abastecerse de la genética porcina que mejor se adapte a sus necesidades, la firma participa como socio en GENEFARM, empresa dedicada a la obtención, comercialización y distribución de material genético.

⁷ Res muerta y abierta, sin las tripas y demás despojos