

MALVASÍA: DEFINIENDO EL FUTURO¹

“En esta vida hay que morir varias veces para después renacer. Y las crisis, aunque atemorizan, nos sirven para cancelar una época e inaugurar otra”

Eugenio Trías²

A mediados de 2022 Esteban Casado, socio y director general de Malvasía, reflexionaba sobre las fortalezas y debilidades de la empresa. Malvasía se dedicaba a la producción y comercialización de productos del pato. Esteban estaba decidido a desarrollar un plan estratégico que diese el impulso que la empresa necesitaba para los próximos años, a pesar de las grandes dificultades que el entorno les estaba presentando en los últimos meses.

Revisando las cifras de los últimos años, comprobaba que el impacto de la pandemia del COVID-19 había sido enorme. En los momentos más duros, durante el confinamiento de 2020, las ventas habían llegado a caer más del 90% en muchos clientes. No obstante, en 2021 hubo períodos que habían alcanzado niveles de venta similares a los registrados antes de la pandemia.

Una vez que la situación epidemiológica parecía hallarse bajo control, aparecían otras circunstancias que estaban afectando a la rentabilidad del negocio. El incremento del coste de las materias primas y la energía estaba alcanzando máximos históricos y la gripe aviar estaba provocando falta de suministro de patitos a las granjas de cría y engorde, lo que ponía en peligro el aprovisionamiento de su principal materia prima. Todo esto amenazaba los objetivos de crecimiento y rentabilidad que los accionistas y Esteban se habían marcado para el futuro.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2022. San Telmo Business School, 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² (1942-2013) Filósofo español.

Esteban y su equipo habían realizado un diagnóstico de la situación del negocio y tenían el reto de elaborar su plan estratégico para los siguientes años. Había varias cuestiones que debían resolver para fijar un rumbo y alinear los esfuerzos de cara a lograr los objetivos:

“¿Cuál debería ser el posicionamiento de Malvasía? ¿Hacia dónde debían enfocar los esfuerzos comerciales? ¿Cómo habría que organizar las operaciones?”.

Había también otras cuestiones más transversales, como:

“¿Qué desarrollo requieren nuestros recursos físicos y humanos? ¿Es adecuado nuestro sistema de información y control?”.

En un plano más táctico, se añadía la cuestión de qué hacer para salvar la situación en ese momento:

“¿Debemos utilizar nuestra línea FoieGood, más respetuosa con el bienestar animal, para sustituir la falta de producto convencional o debemos mantenerlo como un producto diferente y diferencial, como habíamos pensado cuando lo desarrollamos?”.

LA EMPRESA

Malvasía era la marca comercial de CANARD S.A., una empresa familiar de segunda generación que se dedicaba a la cría, engorde, sacrificio, elaboración y venta de productos del pato, siendo el *foie-gras* de pato el producto estrella. Había sido fundada en 1989 en Abejar (Soria, España) por Esteban Casado (padre) junto con un grupo de empresarios vascos y franceses. En enero de 2022, Esteban (hijo) y sus dos hermanos (Paula y Nilo) poseían la mayor parte del capital y ejercían el control sobre la empresa.

Malvasía desarrollaba su actividad en unas instalaciones de 3.600 m² que incluían el matadero, la sala de despiece, la fábrica, el aula de cocina, el laboratorio y las oficinas.

Esteban se había incorporado a la dirección general de Malvasía en enero de 2020 con el objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa. Durante los años anteriores la empresa se había estabilizado en facturación y tenía una sólida posición financiera, aunque sin un plan estratégico definido. Sin embargo, antes de que Esteban tuviese tiempo de tomar el pulso a la empresa, llegó la pandemia y su acción directiva se centró en la gestión de la crisis.

En 2020 había tenido una facturación de unos tres millones de euros. Aunque el EBITDA fue ligeramente negativo, la fortaleza financiera de la empresa, alimentada durante años por retención de beneficios, le permitió capear el temporal sin sobresaltos. En 2021 la facturación se recuperó hasta los cuatro millones de euros, con un EBITDA similar al de años pre pandemia.

EL MERCADO

El segmento de los productos del pato era un pequeño nicho dentro del sector de la carne. Según estimaciones de la propia empresa, Canard S.A. era el 3º o 4º fabricante español, aunque con una cuota de mercado pequeña. El líder del mercado nacional fabricaba el 70% de la producción, aunque con menos del 15% de la cuota de mercado estimada. La oferta estaba muy atomizada. En el mundo había tres mercados de consumo significativos: Francia, España y Japón.

La venta era muy estacional. Entre noviembre y diciembre se realizaba el 30% de la venta anual, debido a que la época navideña era la de mayor consumo, especialmente en España; el resto de las ventas se distribuían durante el resto del año de forma más o menos uniforme.

Sobre el sector se cernían varias amenazas entre las que destacaban el incremento de las corrientes vegetarianas y veganas; las demandas sociales sobre protección animal; y su regulación.

La competencia de productos provenientes de países con menores costes de producción, como Bulgaria y Hungría, era una amenaza importante, ya que eran capaces de ofrecer productos de una calidad razonable a un precio un 15-20% inferior, especialmente productos crudos ultracongelados. Sin embargo, en general — especialmente en España— tanto los consumidores finales como muchos hosteleros eran incapaces de apreciar e identificar las diferencias de calidad entre los productos del pato.

LA GANADERÍA

La política de Malvasía era primar la calidad por encima de la cantidad. Esteban Casado comentaba:

“Para elaborar un gran foie gras se requiere la mejor materia prima. Nuestra apuesta es garantizar la calidad a través del control total de la producción. Por tanto, en Malvasía somos ganaderos y criamos nuestros sus propios patos de raza mulard según criterios tradicionales: alimentación con maíz y estancia en parques al aire libre”³.

Algo más de la mitad de las necesidades de patos de Malvasía provenía de las granjas propias. Estas estaban alquiladas a un ganadero que les trabajaba en exclusividad. El resto provenía de un ganadero externo, que también suministraba a Malvasía en

³ Puede ver un vídeo sobre la ganadería en este enlace: <https://youtu.be/XmSCxSpqngo>