



Marron Glacé S.L. "José Posada"



1. Introducción

La empresa Marron Glacé S.L. "José Posada" es una empresa familiar que desde sus orígenes ha sabido entender que la defensa del ecosistema natural puede ser fuente de rentabilidad y crecimiento.

La vinculación de la familia Posada a la castaña se remonta mucho antes de la fundación de la empresa. En 1955, José Posada Torres inicia la exportación de castañas a Brasil, aprovechando el exceso de capacidad de los barcos que transportaban emigrantes, incorporando otros productos a dicha actividad exportadora. Sin embargo, no es hasta 1991 cuando la familia Posada comienza su andadura en solitario a raíz de un producto que comenzó a desarrollar en la anterior empresa en la que participó, y que constituye una de sus principales actividades, que consiste en el tratamiento de la castaña, desde el secado y pelado hasta su transformación en "Marron Glacé". Además, también elabora y comercializa castañas en almíbar, al natural, en puré, cremas, y otros productos gastronómicos de Galicia. En su página web se puede leer "Medio siglo de existencia empresarial lleno de éxitos y de satisfacciones. Mirando siempre hacia delante, centrándonos en el hoy y anticipándonos al mañana", como muestra de una empresa que, a pesar del crecimiento experimentado, mantiene su voluntad de innovar y mejorar. Desde la empresa resaltan que "el respeto a los productos de la tierra y la voluntad de darles el valor añadido que merecen fue siempre el objetivo de nuestra familia: el abuelo José Posada empezó exportando castañas gallegas a Brasil, el padre José Posada transformó las castañas en Marrons Glacés y las exportó a medio mundo, actualmente el hijo José Posada apuesta por nuevos mercados, canales de distribución y productos acordes con nuestra filosofía de crear riqueza y valor añadido en nuestra tierra".

La vinculación a Galicia y la concienciación que los gerentes tienen sobre la necesidad de poner en valor, tanto a nivel nacional como internacional, la ingente cantidad de recursos y productos de la tierra, ha llevado a esta empresa a buscar su crecimiento por medio de



la entrada en países tan alejados como pueden ser Japón, Rusia o Angola, obteniendo un elevado reconocimiento en este ámbito.

En un mercado maduro con un elevado número de competidores internacionales, la empresa ha debido adoptar las certificaciones necesarias que le permitan el acceso a los mercados más exigentes. Así, cuenta con el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), obligatoria de acuerdo con el R.D 640/2006, para todas las empresas del sector alimentario, y la certificación de ISO 22000, que consiste en un sistema de gestión de la seguridad de los productos alimentarios que garantiza la armonización de los requisitos de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos en toda la cadena alimentaria a nivel mundial.

Además, y como elemento diferenciador, cuenta con el sello de Agricultura Ecológica desde el 7 de septiembre de 2005 y es miembro, entre otros, del Consello Regulador de la Indicación Xeográfica Protexida “Castaña de Galicia” y de PROAGROSILGA (Asociación de Productores de Castañas y Frutos del Bosque).

Sin embargo, esa vinculación a la tierra, y su capacidad de identificar oportunidades en la diferenciación de productos agroalimentarios, ha llevado a la empresa a incrementar el número de productos ofertados hasta alcanzar una gama de, aproximadamente, 51 productos distribuidos de la siguiente forma:

- 13 de marron glacé, 1 de marron glacé en trozos, 2 de crema de marron glacé, 6 de marron glacé al brandy, 6 de bombón glacé, 4 de marron en almíbar, 2 de castañas al natural, 3 de castañas precocidas y asadas y 2 de puré de castaña.
- 6 de grelos en diversos tamaños y envases.
- 6 de almendrados en diversos tamaños y envases.
- 1 de mirabeles en almíbar en frasco de cristal.

Teniendo en cuenta, además, que elabora estos mismos productos en formato industrial, la gama se amplía considerablemente. Además, dada la variedad de los mercados en los que la empresa está presente, cada vez son más las demandas de producto “hecho a medida”.

El quehacer de esta empresa se ha visto reconocido a través de muy diversas formas. Así, la empresa ha obtenido el premio PYME otorgado por el diario económico Expansión en abril de 2010, y considerada como empresa “gacela”, o empresa de alto crecimiento, por la consultora Ardan en 2008.

2. Modelo de negocio

En palabras de su gerente, “la castaña ha dejado de ser el fruto que mataba el hambre en el siglo XIX, y ahora es un plato de alta gastronomía”. Así, si bien la empresa no posee el producto básico para su producción, ya que no posee plantaciones propias, se ha erigido



como uno de los principales defensores de la protección y promoción del cultivo de la castaña.

Además el sector de transformación agroalimentario es cada vez más importante para el desarrollo de Galicia, es la locomotora del sector primario y pieza clave, fundamental y necesaria para el desarrollo de su economía.

En el caso de la castaña gallega, está reconocida por la Unión Europea como Indicación Xeográfica Protegida “Castaña de Galicia”, lo que le otorga una especial protección en atención a su propia naturaleza y características singulares del producto gallego.

La experiencia de José Posada, de más de 40 años, y el delicado proceso de elaboración, unido a la técnica de pelado al vapor sin utilizar conservantes artificiales, hacen que lo distingan como un producto delicatessen único en el mundo. De ahí la fuerte demanda desde tiendas especializadas en gourmet dentro del mercado nacional, hasta alcanzar otros mercados lejanos y exigentes como Japón, Brasil o Rusia. De hecho, la compañía analizada es una de las principales empresas del sector a nivel nacional y su posicionamiento en determinados mercados hace que su presencia a nivel internacional continúe creciendo día a día.

El posicionamiento en el mercado y la imagen de marca –que se encuentra debidamente registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas– les ha permitido fidelizar a numerosos clientes. Todo ello se combina con una atención personalizada y una gran flexibilidad que les permite adaptarse a la coyuntura del mercado. En la actualidad, y para hacer frente a un competidor potencial como es el mercado chino, se encuentran en proceso de registro de su marca en dicho mercado.

Su negocio se basa, principalmente, en la confianza y la calidad. Saben que un cliente satisfecho es un cliente fiel, y esa filosofía es la que guía sus actividades y la que ha permitido posicionar su marca en los selectos mercados de productos de lujo. Sin embargo, esta idea no se queda dentro de los límites de la organización. Su vocación de calidad trata de extenderse a toda la cadena, desde la recolección y selección de la materia prima, hasta su posicionamiento. Esto ha provocado que, si bien hacen uso de los canales de distribución más tradicionales, si un cliente requiere un tratamiento específico acudan a la venta y distribución directa.

Por todo lo anterior, alrededor de esta empresa se ha creado una cultura de la castaña de calidad que ha llevado a docenas de productores del sur lucense a inscribirse en el Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Galicia. La diferencia entre la castaña ecológica y la tradicional, además del sello oficial, estriba en el tratamiento que ésta recibe. Por ejemplo, en el proceso para combatir el gusano que, en el caso de la castaña ecológica, se elimina con vapor frente a los tratamientos clásicos de bromuro. Esta Integración con el tejido empresarial de la zona le ha permitido diversificar su oferta y crear sinergias efectivas de producción.



Además, la empresa ha constituido uno de los principales promotores en la consecución de la denominación de origen. Conseguir una certificación de calidad para la materia prima era de vital importancia para poder diferenciarse en determinados mercados, ya que la empresa no acude a mercados internacionales a comprar castañas sino que su abastecimiento es totalmente local. Sin embargo, la lucha en este sentido no ha terminado. En un congreso, recientemente celebrado, donde se debatía el futuro del sector, se planteó la necesidad de colaboración con sus principales competidores a nivel europeo, ya que el siguiente reto es la consecución del reconocimiento del producto con certificación europea. Si analizamos la producción vemos el papel dominante de China. Si además comparamos los costes de producción de este país, nos encontramos con un competidor altamente peligroso en el gigante asiático. No obstante, las estrategias seguidas y mantenidas por las empresas europeas centradas en la elaboración de productos de calidad y la materia prima empleada, ha bloqueado el acceso de estas empresas a sus canales de distribución y con ello a sus clientes.

Sin embargo, y como ya se ha mencionado, la actividad de la empresa es principalmente de transformación, centrada en el tratamiento de la castaña, desde el secado y pelado hasta su transformación en “Marron Glacé”, ya sea tradicional o en sus múltiples variedades.

El proceso de la elaboración de su principal producto es complejo. Por un lado, tenemos que tener en cuenta que al ser un proceso centrado en recursos naturales presenta una elevada estacionalidad, que se ve incrementada por su vinculación a la producción con denominación de origen, lo que impide adquirir más producto de diferentes procedencias con ciclos estacionales diferentes. Así pues, el inicio de la producción coincide con la cosecha de los frutos.

Sin embargo, la producción de Marron Glacé y los otros productos derivados de castañas se mantiene durante todo el año, aunque realmente la época de mayor facturación de la empresa se centra en los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero.

El proceso de producción comienza cuando las castañas entran en la fábrica. Una vez que están clasificadas por tamaño, se comienza con un tratamiento de sumergido en agua y secado, anterior a su paso por la peladora.

Una vez peladas, se separan las enteras y las rotas, se lavan y se seleccionan y distribuyen por calidad a través de una seleccionadora óptica, y se congelan aplicando nitrógeno líquido que garantiza su correcta congelación. A medida que se vaya necesitando, se retirarán de la cámara frigorífica también ubicada en nuestras instalaciones y se procesa en las múltiples formas y variedades solicitadas por los clientes y en función de los mercados a los que va destinado. De esta forma, se garantiza no sólo un proceso de fabricación altamente controlado y de calidad, sino también la flexibilidad en la adaptación a los clientes.

Por tanto, no podemos atribuir el éxito de esta empresa a la realización de una actividad, o a la posesión de una capacidad clave, sino que es más bien la existencia de eslabones entre actividades cuyo desarrollo eficaz permite incrementar el desempeño del resto de



actividades realizadas por la empresa. Así, sin una buena estrategia de aproximación a los mercados e identificación de nichos, no se podría plantear una buena estrategia comercial, al igual que sin una materia prima de calidad y un proceso de fabricación eficiente no tendríamos producto para vender. Por ello, aunque desde la empresa se centren en el valor del producto que ofrecen, es toda la estrategia que guía los pasos de esta compañía la que le permite la obtención de unos niveles elevados de rentabilidad y un crecimiento sostenible en el tiempo.

3. Innovación

Si bien la preparación de castañas puede encontrar referencias en la historia más remota, tanto entre los griegos como los romanos, el Marron Glacé es un producto que se remonta a la corte francesa de Luis XIV. En lo que respecta al Marron Glacé español, éste se comenzó a elaborar hace más de un siglo, pero su introducción en el panorama competitivo global surge a raíz de la exportación de castañas a Francia en los 80, para que empresas francesas fabricasen Marron Glacé francés, pero con materia prima gallega, por razones de coste y las características que presentaba la materia prima. José Posada, decidió hacer Marron Glacé gallego en 1984, dentro de otra empresa en la cual era gerente, y para competir directamente con otros Marrons Glacés italianos y franceses, decidiendo, en 1989, crear su propia empresa Marron Glacé, S.L. “José Posada”.

Sin embargo, es conocido que la ventaja competitiva no sólo se deriva de la innovación en producto o en proceso, sino que también la innovación es saber dónde y cuándo colocar sus productos, así como una acertada elección de los canales de distribución. En este sentido, la empresa tenía claro que España era un mercado muy pequeño y que quizás no apreciaba su producto en su justa medida. Por tanto, la principal innovación es la identificación del mundo como su mercado y la necesidad de posicionar un producto considerado como básico, en un nicho altamente diferenciado donde se le considera una delicatessen.

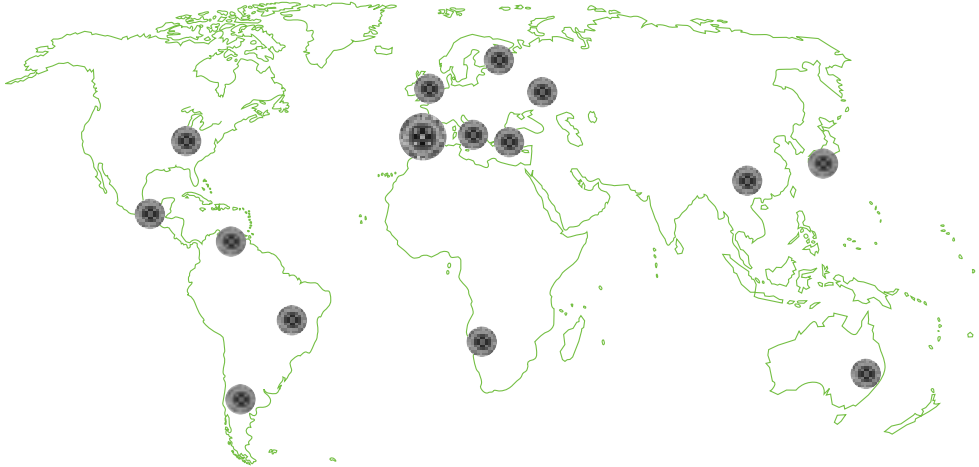
Sin embargo, debido a la competencia internacional, la empresa continua buscando diariamente, y dentro de sus posibilidades, nuevos productos y nuevas formas de realizar su actividad de forma más eficiente. Por citar algunos ejemplos, el aprovechar las castañas rotas para realizar productos alternativos como la crema de castañas, turrone, o la colaboración con la Universidad de Vigo para destilar las castañas, de forma que se le permita para hacer un aguardiente listo para el consumidor.

Los productos de Marron Glacé se venden en España en un cincuenta por ciento aproximadamente, lo que nos permite tener una adecuada presencia. Está especializada en el mercado japonés, donde comercializa sus productos bajo la marca Le Roi. Además, está presente en Estados Unidos, México, Venezuela, Brasil, Rusia, Emiratos Árabes y Europa en general.



FIGURA 1

Presencia de Marron Glacé José Posada en el mundo



En la actualidad la empresa está en un proceso de expansión de su gama de productos, una vez que se van consolidando en los mercados en los que está presente y en un proceso de introducción en nuevos mercados, como pueden ser Canadá, Austria, Hungría, República Checa, Arabia Saudí, Australia, China (Hong Kong), Corea del Sur, entre otros.

Para llevar a cabo esta actividad internacional la empresa realiza diferentes acciones promocionales: degustaciones, anuncios en prensa, publlirreportajes, asistencia a las principales ferias internacionales especializadas, presentación en hoteles, campañas de difusión, conferencias gastronómicas, etc. Este proceso, si bien es lento, asegura el posicionamiento de la marca frente al segmento sobre el cual se pretende actuar. Una vez aceptado el producto, “sólo” queda establecer los canales de distribución que permitan al cliente obtener dicho producto, para lo cual la empresa analiza cuidadosamente las necesidades y características del mismo.

Este procedimiento, y la forma en la que realizó su penetración en el mercado ruso, ha erigido a esta empresa en un ejemplo para todas aquellas empresas que pretendan seguir sus pasos en el exterior. Así, la empresa ha adoptado dos formas de entrada en dicho país. Por una parte, la marca “Castaniero” ha conseguido un interesante nicho de mercado en Moscú, donde nunca ha habido tradición de consumir castañas, por lo que la llegada de los carritos con ruedas fue toda una “novedad” para la ciudad, con autorización para llevar a cabo su actividad incluso en la Plaza Roja. Sin embargo, en paralelo asistió a la Feria de Productos Elitistas y Delicatessen de Moscú en el Maniesh, mostrando las cualidades de su producto a los clientes más selectos.



4. Cultura

“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”, esta frase de Picasso que justifica, en palabras de su director, el éxito de la empresa, también resume a la perfección la filosofía de esta empresa. Así, esfuerzo y sacrificio en el trabajo constituyen casi un lema. No podemos olvidar que nos encontramos frente a un emprendedor dentro de una familia de emprendedores. Para ellos, si bien la suerte es importante existe un *locus* de control interno que se ve reforzado por las habilidades en la dirección.

Como toda pequeña empresa, las relaciones entre las personas superan las meramente laborales, lo que en muchos casos hace más difícil ejercer la labor de liderazgo. Para José Posada no es el caso. Para él la mejor forma de transmitir la necesidad de trabajar duro es dando ejemplo, el tiempo hará que, por mimetismo, todo el mundo asuma esta necesidad. Por tanto, no es difícil ver que es el primero que entra y el último que sale de la empresa.

Pero, además de una empresa de éxito es una empresa familiar, y esto supone introducir otra serie de vínculos. Para José Posada Enriquez, futuro sucesor al frente de la empresa, el proceso no ha sido sencillo. Antes de recaer en la empresa familiar ha debido ganar la suficiente experiencia en otras empresas, pasando por empresas en lugares tan diferentes como Rusia o Japón, y en sectores tan dispares como las bebidas o el arte. Esto le ha llevado a profundizar en el conocimiento de forma experimental para, con el paso del tiempo, incorporarlo a Marron Glacé.

5. Estructura y Estrategia

La estructura de la empresa refleja una clara agrupación funcional. Bien es sabido que este tipo de estructuras es aconsejable para objetivos de eficiencia y especialización, y que, generalmente, se alejan de las pretensiones de muchas empresas de conseguir flexibilidad y adaptación. Sin embargo, su adopción se justifica por otros factores contextuales. Así, según *Mintzberg (1991)* se correspondería con un tipo de estructura simple o empresarial. Hablamos de una empresa con un número de trabajadores reducido donde el ápice estratégico asume el rol principal del diseño de la estrategia y ésta responde a la necesidad de tener habilidades diferentes respecto a otras organizaciones. La estrategia de este tipo de organizaciones se refuerza cuando posee activos competitivos e iniciativas difíciles de imitar al ubicarse en un nicho que conoce. En el caso de Marron Glacé, vemos que todo esto se cumple. Un director general con una amplia experiencia que, con un profundo conocimiento del mercado, ha sabido aportar valor añadido a un producto básico, una pequeña estructura que es capaz de abastecer a más de 10 países con la idea de ajustarse de manera flexible a las necesidades de sus clientes.

Pensar en la estrategia de esta empresa es pensar en la diferenciación. Si bien cabría pensar que la estructura de la compañía es más adecuada para seguir una estrategia centrada en los costes y la eficiencia, lo cierto es que, teniendo en cuenta lo anteriormente



dicho, la única posibilidad de competir frente a empresas mayores y con más tradición es centrándose en un nicho. Para alcanzar dicha estrategia, la empresa se fundamenta en varios pilares:

- Una cuidadosa selección de productos a mano en zonas naturales de Galicia.
- Uso de un producto, como es la castaña, reconocida en la UE como indicación geográfica protegida “Castaña de Galicia”.
- Un delicado proceso de elaboración desde sus inicios hasta el envasado.
- Ofrecer una garantía basada en una experiencia de más de 50 años en los mercados nacionales e internacionales.
- Atención personalizada a nuestros clientes y flexibilidad de respuesta ante la demanda.
- Modernización e innovación de procesos productivos sin perder el proceso tradicional.
- Una imagen de marca valorada y posicionamiento del producto.
- Gestión de calidad.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, vemos que la empresa ha visto como la diferenciación en la parte más próxima al cliente de la cadena de valor le permite identificar a clientes con unos gustos muy determinados ante los cuales su estructura es capaz de dar respuesta. Este hecho constituye un claro factor de éxito centrado en la capacidad de análisis e identificación de oportunidades.

Si prestamos atención a la evolución de la empresa desde su fundación en 1991, se observa que el crecimiento experimentado por la misma presenta un carácter orgánico. Un cuidadoso análisis del retorno de las inversiones ha sido la guía que explica el crecimiento adoptado. Su crecimiento, por tanto, responde a su capacidad de endeudamiento y no a plantear objetivos excesivamente ambiciosos, usando el *benchmarking* cuando ha sido necesario. Este razonamiento, que puede parecer conservador, se adopta en un contexto internacional donde otras empresas llevaban mucho tiempo compitiendo. Entonces ¿cómo se justifica su razonamiento? La respuesta es simple y se observa en el comportamiento de muchas pequeñas empresas de éxito. La especialización y la creación de un capital relacional sostenible en el tiempo y basado en la confianza constituye el eje fundamental para el crecimiento de la empresa. Así, una relación sostenible con proveedores, canales de distribución, etc., junto con el establecimiento de alianzas estratégicas internacionales para alcanzar capacidades complementarias a aquéllas en la que la empresa destaca, como es el caso de de su alianza estratégica transfronteriza de Portugal Sortexel, y que le permitirá una continua expansión.



7. Conclusiones

En un intento de resumir todo lo expuesto, se han planteado dos tablas que recogen la situación presente y cómo dicha situación puede condicionar el futuro de la empresa.

 **TABLA 1**
Elementos que conforman el modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio

Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio

Metas del proyecto empresarial	Alcanzar una posición de liderazgo en el mercado de delicatessen a nivel mundial.
Cliente objetivo	Todas las personas con dinero y gusto por lo exquisito.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Transformación y exportación de productos gallegos.
Capital relacional de la empresa	Fuerte vínculo con proveedores, no sólo de materia prima, y canales de distribución.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desde la selección de la castaña hasta la producción del Marron Glacé.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Capacidad de identificar nichos de negocio y una experiencia en la producción de este tipo de productos de más de 40 años. El desarrollo de técnicas propias de elaboración, basadas en la experiencia, hace que su producto sea difícil de imitar.
Estructura de costes	Compramos lo que necesitamos y vendemos lo que nos piden, con lo que se reducen los gastos generales y se ofrece la máxima calidad al cliente.
Ingresos	Al ser un producto diferenciado, la rentabilidad de la empresa se centra en la rentabilidad de las ventas por encima de la rotación.
Sostenibilidad del modelo de negocio	El crecimiento experimentado y el calado social del modelo de negocio que se plantea muestran una creciente rentabilidad y potencial de crecimiento para la empresa.

Tras describir los elementos que conforman el modelo de negocio de la empresa, se tratará ahora de evaluar las consecuencias de esos mismos elementos (tabla 2). Esta evaluación nos permitirá determinar el grado de solvencia y sostenibilidad del mencionado modelo de negocio.



TABLA 2

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio Consecuencias

Metas del proyecto empresarial	Las metas y objetivos suponen la elección de una vía de crecimiento que se aleja, al menos de momento, del mercado de masas. La aparición de un rival, con una mejor estructura de costes, puede ser peligroso y constituye un hecho a controlar.
Cliente objetivo	El cliente objetivo presenta la ventaja de suponer una demanda ciertamente inelástica, con las ventajas que eso supone para el sector.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	La concentración en las etapas de producción y venta supone la especialización de la empresa y la posibilidad de competir con empresas de mayor tamaño al presentar una estructura más flexible.
Capital relacional de la empresa	Es el elemento fundamental para el crecimiento de la empresa en el futuro próximo
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	
Competencias esenciales controladas por la empresa	El desarrollo de las capacidades que han permitido constituir el modelo de negocio planteado y su réplica en nuevos mercados puede permitir variar las últimas etapas de la cadena de valor, si bien el aprovisionamiento está unido a la producción local.
Estructura de costes	El uso del capital como vía de crecimiento permitirá ejercer un elevado control sobre la estructura de costes.
Ingresos	Estos responderán al incremento de la presencia en nuevos mercados, así como la mayor penetración en aquéllos en los que ya está presente.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Un control de la competencia y el establecimiento de barreras a la imitación constituyen el elemento clave que protejan el nicho en el que se encuentra y garanticen el crecimiento de la empresa en el futuro próximo.

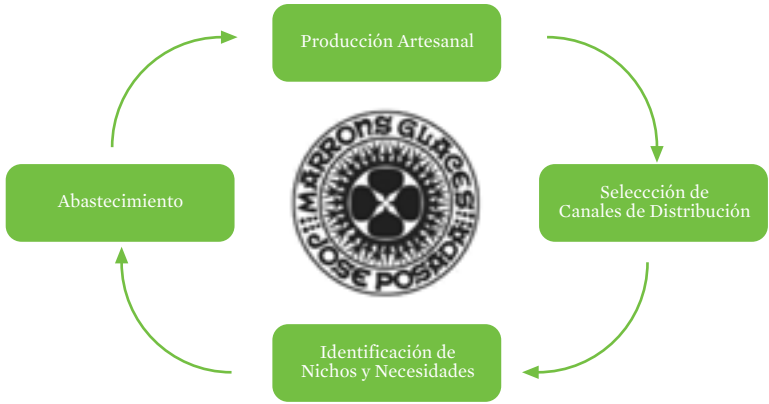
6. El círculo virtuoso de la empresa⁵

Reiterando lo anteriormente mencionado, la empresa muestra excelencia al incorporar la identificación de necesidades y nichos de mercados no explotados en un proceso de fabricación tradicional y flexible que permita satisfacer al cliente, todo ello sin olvidar su seña de identidad centrada en las excelencias que los productos gallegos nos ofrecen. Si bien este hecho impide el crecimiento de la empresa en tamaño en el corto plazo, no obstante, su capacidad de movilizar su capital social se presenta como la alternativa fundamental en la cual sustentar su crecimiento hasta alcanzar los niveles de reservas necesarios que permitan el crecimiento orgánico.

⁵ Marrons Glacés de José Posada: www.marronglace.net



FIGURA 2
El círculo virtuoso de Marron Glacé José Posada



8. **Recomendaciones: La gestión del entorno como fuente de ventaja competitiva**

En el caso analizado se plantea la importancia de la vinculación con los diferentes grupos de interés como vía de progreso y alcance de una ventaja competitiva. La empresa se ha revelado como uno de los principales motores en la consecución del reconocimiento de la denominación de origen de la castaña gallega. El impulso que este hecho da a los proveedores les permite alcanzar cotas de calidad difícilmente imitables por muchos de sus competidores que no tienen acceso a esa materia prima. En el otro lado del sector, un trato individualizado a los clientes, adaptándose a sus necesidades y buscando nuevos nichos de mercado hace que una pequeña empresa pueda hacer frente a competidores centenarios en un mercado altamente competitivo y con presiones de mercados emergentes con una mano de obra mucho más barata.