

TERNERA DE BRAVO¹

El mayoral de la empresa había recepcionado el último lote de novillas la tarde anterior e informado a Pablo que los dieciséis animales tenían muy buen estado. Pablo Comas-Mata, director gerente de Dehesa de Carne Natural, S.A., y el redactor de este caso decidieron desplazarse desde las oficinas en Madrid al cebadero de la empresa, ubicado en Mérida, para seguir el proceso sobre el terreno.

“Con la estructura que tenemos ahora, no se puede llegar a más. Si queremos alcanzar el objetivo propuesto en el año 2009 de sacrificar 100 animales de calidad premium al mes, tenemos que hacer algo”, comentaba Pablo mientras conducía camino de Mérida. *“Si, además, necesitamos aumentar el número de restaurantes de lujo que son clientes de la empresa, sobre todo en el norte de España, no sé de dónde vamos a sacar tiempo”,* añadía. *“Necesitamos profesionalizar la empresa, y, quizás, encontrar un inversor que quiera participar en el negocio”,* concluía Pablo.

Era la primera semana del mes de febrero de 2009. En la mayoría de las fincas de ganado bravo estaban realizando la selección de las reses mediante sistemas tradicionales. El objetivo era escoger los animales con mejor estética y mayor bravura, que sirvieran como madres de futuros toros bravos. Los animales que no superaban la prueba eran vendidos a Ternera de Bravo, nombre comercial de la compañía Dehesa de Carne Natural, S.A.

Pablo necesitaba hacer rentable el proyecto de Ternera de Bravo en el ejercicio 2009, para lo cual debía dar respuesta a varios interrogantes:

“¿Los procesos de recepción, cebado, sacrificio y distribución eran los adecuados? ¿El acuerdo con Mercacarne era satisfactorio? ¿Deberían potenciar un matadero y sala de despiece propios? ¿Era una amenaza la posibilidad que los ganaderos de Ternera de Bravo empezaran a sacrificar y comercializar este tipo de ganado ante

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Angel Llano Irusta con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla Enero 06), para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

un hipotético aumento de la demanda? ¿Era adecuada la decisión de salir de El Corte Inglés y centrarse en los Restaurantes Gourmet, siendo ese un mercado exclusivo y reducido? ¿Era la política de precios y canales correcta? ¿Cual debería ser el modelo de crecimiento nacional e internacional? ¿Era la estructura financiera de los últimos tiempos la más acertada?"

ANTECEDENTES

La sociedad Dehesa Carne Natural, S.A. nació a finales de 2004, como fruto de la alianza de un grupo de criadores de ganado bravo de los más antiguos encastes² españoles, como eran Domecq, Vazqueño (Concha y Sierra), Núñez y Murube, y un grupo de empresarios de dilatada experiencia profesional en el sector gourmet de la gastronomía.

La primera experiencia consistió, a inicios del 2004, en realizar una cata ciega entre los propios ganaderos para valorar la calidad de la carne de los encastes seleccionados. Los resultados evidenciaron que, de los cuatro encastes seleccionados, tres de ellos ofrecían una calidad cárnica muy alta.

En España, cada año, las fincas de toros de lidia desecharan 20.000 hembras. Los ganaderos asociados a Dehesa Carne Natural estimaban que, de ese total desechado, 3.000 hembras eran válidas como materia prima para Ternera de Bravo.

Desde su creación, Ternera de Bravo fue trabajando para conseguir un producto cárnico con homogeneidad organoléptica procedente de los diversos encastes que componían la cabaña ganadera de lidia. La meta era conseguir un producto de consumo de características permanentes a lo largo del tiempo. Posteriormente fueron probando y ajustando los diferentes sistemas de selección y engorde natural de ese singular ganado.

En los procesos de investigación y desarrollo fueron interviniendo numerosos científicos como eran nutricionistas, veterinarios y expertos universitarios especializados en alimentación animal y agroalimentación, así como gastrónomos de reconocido prestigio, con el fin de llegar al producto objetivo deseado.

El resultado fue la puesta en el mercado de Ternera de Bravo, que resultó un producto cárnico único y original, exclusivo en el mercado español y de un sabor y unas características organolépticas que, para muchos eran excepcionales. Lo avalaba la crítica de los cocineros de mayor prestigio en Europa. Martin Ferrand,

² Término que se utiliza en el argot ganadero de reses bravas, para designar a cada una de las variedades de la raza obtenidas, gracias a la cría selectiva en las ganaderías.

crítico gastronómico, expresó³: *“Es una vía de esperanza que deja al “kobe” y otras carnes renombradas en filetes de supermercado”*.

EL SECTOR DE GANADERÍAS DE TOROS DE LIDIA

En 2009 existían, en España y Portugal, casi 600 ganaderías de toros bravos. Agrupadas en cuatro asociaciones de ganaderos, la más importante de ellas era la Unión de Criadores de Toros de Lidia (UCTL), que reunía a más del 85% de los empresarios (Anexo 1). Además, estaban la Asociación de Ganaderías de Lidia, la Asociación Española de Ganaderías de Reses Bravas y Ganaderos de Lidia Unidos.

Las asociaciones de ganaderos eran los agentes que regulaban el sector mediante el reconocimiento de nuevas ganaderías, garantizando la validez de las diferentes castas de toros que eran lidiadas en las principales plazas taurinas.

En las ganaderías de toros bravos, por tradición de al menos cuatro siglos, se mantenían líneas de encastes que, según criterios propios y específicos, seleccionaban los mejores ejemplares tanto de machos para lidia y sementales, como de hembras para madres.

El alimento, el mantenimiento de las instalaciones y el manejo del terreno constituían los principales costes de las explotaciones. Los toros de lidia adultos comían entre 10 y 15 kilos de pienso al día.

Las ganaderías de toros bravos solían ubicarse en terrenos de dehesa mediterránea⁴. Necesitaban de escaso pero muy especializado personal, destacando la figura del mayoral como responsable máximo del manejo de los animales en el campo.

Los ganaderos de toros bravos conformaban un sector que había sufrido escasos cambios en los últimos decenios. Algunos de ellos se habían iniciado en la cría de cerdo ibérico en los años 70.

LAS GANADERÍAS Y TERNERA DE BRAVO

El ganado de Ternera de Bravo procedía principalmente de las ganaderías: Concha y Sierra, Jandilla, Marqués de Domecq, Zalduendo, Hermanos Domínguez, Camacho,

³ Publicado en ABC Semanal el 9 de abril de 2006.

⁴ La dehesa era el llamado bosque mediterráneo, compuesto de encinas y/o alcornoques, normalmente separados los pies entre sí varios metros, dejando claros entre ellos, en los que crecían hierbas y arbustos. 350.000 hectáreas estaban dedicadas a las explotaciones de ganado bravo.