

PARMAREGGIO S.P.A¹ : EL LÍDER MUNDIAL DEL PARMESANO

El 16 de febrero de 2017, en la ciudad Milán, se desvelaron los ganadores del premio “Prodotto Food”² organizado por la revista *Food*. El nuevo lanzamiento de Parmareggio S.p.A “Peró”, —un aperitivo a base de queso parmesano combinado con pera y anacardos molidos—, se erigía como ganador de la categoría a la mejor innovación.

“Un magnífico aperitivo, natural, sin conservantes, que producimos en nuestra fábrica en Módena y en el que, gracias a una técnica de fabricación exclusiva, combinamos una capa de Parmigiano Reggiano con otra a base de Parmigiano rallado, peras deshidratadas, cultivadas en la Romagna y anacardo”³.

Desde el desembarco en 2004 del Consorcio Granterre (cooperativa líder de fabricantes de queso parmesano) en la empresa, Parmareggio se había convertido en el líder indiscutible de la categoría parmesano gracias a la apuesta por el control integral de la cadena de aprovisionamiento, la creación de una marca, la publicidad y sus procesos de innovación dirigidos a la creación de nuevos productos que generaran nuevas ocasiones de consumo, con el objetivo último de diferenciarse dentro de la categoría del queso parmesano.

“Hace años que iniciamos un camino, apostando por la marca y la innovación, en el que combinando la tradición de un queso de alta calidad como el Parmigiano Reggiano, la excelencia del Made in Italy, con ideas innovadoras, nos ha permitido ampliar la gama de producto: rallado, piezas, mantequilla, snacks, ABC de la merienda... y generar nuevas ocasiones para el consumo Parmigiano Reggiano, diferenciándonos del resto y convirtiéndonos en el referente de la categoría. Todo ello, con el objetivo de satisfacer las necesidades cambiantes, de los consumidores”.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta con la colaboración de la asistente de investigación Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2018, 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 medios, 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

² *PRODOTTO FOOD* es el premio creado por la revista “FOOD” para valorizar y otorgar visibilidad a los nuevos productos lanzados en los últimos dos años en el mercado de la distribución italiana, o relanzados tras incorporar cambios significativos.

³ Todas las opiniones entrecomilladas del caso son del Presidente de la empresa

Esta apuesta ha sido el principal factor del crecimiento de Parmareggio en Italia, un mercado maduro con un alto grado de penetración del queso parmesano, en el que los hábitos de consumo evolucionaban de forma continua, afectando al consumo del queso; un mercado caracterizado, como consecuencia de la recesión económica, no solo por la competencia histórica con el Grana Padano⁴, sino también con otros tipos de queso.

Junto con la innovación de producto y el mantenimiento del valor de la imagen de marca, el otro gran desafío era el proceso de internacionalización y las dificultades que se generaban por la falsificación fuera de Europa. Parmareggio estaba presente en más de 50 países, con unas ventas de exportación al cierre de 2016 de 48,4 millones de euros (+11,1% respecto de 2015).

“Nuestro principal mercado es Francia donde lideramos el segmento del queso Parmigiano Reggiano rallado y de las porciones, con una cuota del 15,6% y 12,4%, respectivamente. Además estamos presentes en Alemania, Canadá, Gran Bretaña, Suiza, España, Australia, Escandinavia, Austria, Holanda, Estados Unidos, Bélgica, Sudáfrica y Japón entre otros. En 2017, Francia, Canadá y Alemania continuarán siendo nuestros mercados clave, pero gracias al reciente acuerdo con Norseland Inc. tenemos muchas esperanzas depositadas en EE.UU.”

El Presidente de Parmareggio, al tiempo que repasaba la evolución de la empresa de los últimos años, se formulaba varias interrogantes respecto a los canales de distribución abordados, la diversificación en productos lácteos con la marca Parmareggio acometida, las vías de exportación seguidas hasta la fecha y la posibilidad de elaborar y comercializar desde la empresa otros productos alimentarios de su zona geográfica.

En cuanto a los canales de distribución, el canal *retail* era el que concentraba la gran mayoría de las ventas de la empresa ¿Era el momento de explorar el canal *food service* y de buscar alianzas con marcas líderes de productos como las pastas rellenas de queso para hacer *cobranding*? Según un informe de Canadean (compañía líder de investigación de mercados de consumo en la industria alimentaria), el mercado del Food service en Italia se esperaba que experimentase un crecimiento del 1,4% anual entre 2015-2020.

Respecto a la diversificación de productos lácteos marca Parmareggio, hasta el momento se habían centrado en los productos de Parmigiano Reggiano o en base a éste y a la mantequilla elaborada con la grasa de la misma leche con la que se elaboraba el queso. ¿Debería Parmareggio entrar a competir en el mercado de postres lácteos con la marca Parmareggio elaborados con leche de sus socios? Un estudio publicado por Yogurt & Nutrition, revelaba que el consumo de yogurt en Italia era bajo, pero en crecimiento, y estaba muy relacionado con hábitos de vida saludables.

⁴ El Parmigiano Reggiano y el Grana Padano son muy similares ya que su producción es casi idéntica. Las diferencias en el envejecimiento y en la alimentación de las vacas hacen que la calidad sea superior en el Parmigiano Reggiano que, en el Grana Padano, así como su precio. El Parmigiano Reggiano se produce única y exclusivamente en la región de Emilia-Romaña. La ley exige que para el Parmigiano Reggiano sólo debe de usarse la leche de vaca que hayan sido alimentadas sólo con pasto y heno.

Referente a la exportación, ¿era el camino adecuado aliarse con importadores Premium tipo Norseland en EE. UU en otros países?, ¿deberían abordar al retail con presencia internacional (Carrefour, Aldi, Lidl, Metro, Auchan...) para la exportación?, ¿era el momento de entrar, además de en Ocado (Reino Unido) en otros canales de distribución online (Amazon, Alibaba...)?

Las zonas de Parma, Emilia Romagna y Módena eran famosas también por sus excelentes vinagres, vinos y embutidos ¿Debía la empresa diversificarse hacia esos productos dando entrada a nuevos socios cooperativistas aprovechando su estructura y canales para su comercialización?

EL QUESO PARMIGIANO REGGIANO

1.- Antecedentes históricos.

El nacimiento del queso Parmesano estaba vinculado a las actividades agrícolas y ganaderas de los monasterios cistercienses y benedictinos en la llanura de Parma y Reggio Emilia durante la Edad Media, una actividad que dio lugar al desarrollo de las “*grancie*” (granjas), fincas donde se comenzó a difundir la cría de ganado vacuno⁵ para la producción de leche.

Gracias a la disponibilidad de sal procedente de Salsomaggiore (municipio situado en el territorio de la provincia de Parma, en la Emilia-Romaña), los monjes perfeccionaron el método de fabricación de un queso con una característica especial, su poder de conservación, característica que lograron secando la pasta y aumentando el tamaño de las formas, con el objetivo último de poder transportar el queso hasta destinos muy lejanos de la zona de producción, característica que han permitido la presencia global del Parmigiano Reggiano conocido también internacionalmente como Parmesano.

De hecho, la primera evidencia de la comercialización del queso Parmesano se remontaba al siglo XIII, en un acta notarial redactada en Génova en 1254, en la que se daba fe de la existencia del “*Caseus Parmensis*” (queso de Parma), en una ciudad como Génova, apartada de su área de producción.

⁵ La leche de las vacas rojas de raza Reggiana poseen algunas características cualitativas que lo diferencian del Parmesano Reggiano tradicional. Las rojas producen un tercio menos de leche respecto a la raza Frisona, pero da un mayor rendimiento para la elaboración de quesos. En especial en la leche de vacas rojas se encuentra una variante de la caseína, la proteína fundamental en el proceso de transformación de la leche en queso, que garantiza una mejor predisposición del queso para el estacionado prolongado, con la consiguiente mejor digeribilidad. Por ello la regulación de producción del Parmesano Reggiano de vacas rojas prevé que el producto pueda comercializarse exclusivamente luego de un mínimo de 24 meses de estacionado, contra los 12 meses del Parmesano Reggiano tradicional. El resultado es un queso que, a pesar de su largo estacionado, mantiene el sabor dulce, delicado y persistente. Además, también las propiedades organolépticas son diferentes. Es característico su color amarillento, la elasticidad de la pasta, el aroma intenso pero delicado incluso luego de 30 meses de estacionado.