

ZYRCULAR FOODS: CONTRUYENDO UN NEGOCIO EN EL MERCADO DE PROTEÍNAS ALTERNATIVAS Y FOOD TECH ^{1, 2}

“La primera vez, comprarás el producto por su novedad. Luego volverás si el sabor fue bueno y hay beneficios para la nutrición o la sostenibilidad. Y a largo plazo, lo seguirás comprando si el valor es adecuado”.

Nick Halla

Vicepresidente Internacional Senior, Impossible Foods.

Santi Aliaga, CEO de Zyrcular Foods, nunca imaginó que se encargaría de impulsar una empresa de productos sustitutivos de la carne tras casi 15 años como *controller* del grupo agroalimentario Vall Companys (GVC). Pero en junio de 2021, por encargo expreso de la familia propietaria de GVC, eso era exactamente lo que estaba haciendo. Era un proyecto tan apasionante como incierto, con el que se pretendía capitalizar el auge del veganismo y las expectativas sobre los productos producidos a partir de proteínas alternativas de origen no animal y las nuevas tecnologías de producción de alimentos (*food tech*), en línea con los valores de consumo emergentes de sostenibilidad y salud. Las posibilidades, *a priori*, eran inmensas, pero ¿cuál era el potencial real del mercado? ¿Como construir una posición competitiva rentable y sostenible? ¿Cuál debía ser el modelo de negocio? ¿Cómo añadir, y no restar, valor al negocio familiar?

GRUPO VALL COMPANYS: UNO DE LOS MAYORES PRODUCTORES CÁRNICOS EUROPEOS

El Grupo agroalimentario Vall Companys, fundado en 1956, era una empresa familiar que operaba en el sector harinero y cárnico, con diversas áreas de actividad:

- **Producción ganadera:** en el sector de porcino (65% - 75% de las ventas), avícola (20% de las ventas) y vacuno. No tenía granjas propias (exceptuando dos incubadoras de pollos y tres centros de inseminación porcina), sino que trabajaba con más de 2.100 granjas asociadas a las que proporcionaba las crías, el pienso y la atención veterinaria.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert, de San Telmo Business School, con la colaboración del asistente de investigación D. Gabriel Ochoa de Zabalegui, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Las fuentes de Internet citadas fueron consultadas entre el 8 de marzo y el 20 de junio de 2021.

- **Industria cárnica:** poseía tres mataderos y cuatro salas de despiece de ganado porcino, cinco mataderos y cinco salas de despiece para ganado avícola y dos mataderos y una empresa de despiece y distribución de vacuno.
- **Elaborados cárnicos:** hamburguesas, asados, empanados, marinados, precocinados, etc. bajo las marcas BonChef (para restauración), Saborea y marcas de distribución.
- **Piensos y medicamentos veterinarios:** que destinaban en su mayoría a los productores asociados, si bien también los comercializaba a terceros.

Asimismo, la empresa fabricaba harinas panificables, con cuatro plantas de producción. Contaba con una sociedad dedicada a la logística y a la compra de materias primas y once unidades comerciales. Vendía a clientes industriales, mayoristas, distribuidores, detallistas y restauradores. Sus marcas no eran muy relevantes. En los Anexos 1 y 2 se presentan las principales cifras financieras y de producción del Grupo.

El sistema de producción integrado desde la genética (los animales comercializados provenían de las incubadoras del grupo, aunque se engordaban en granjas asociadas) hasta el envasado garantizaba la trazabilidad completa, la seguridad alimentaria y la calidad homogénea y constante de sus productos.

El grupo, formado por 42 sociedades, tenía instalaciones productivas en 32 localidades de toda España. Era el primer productor nacional de carne de cerdo (10% del mercado) y uno de los principales productores europeos, el líder avícola en España (20% de cuota) y el segundo productor nacional de harina, con una cuota aproximada del 10%.

En el sector de carne porcina comercializaba principalmente carne fresca, aunque también producía productos curados y elaborados por piezas o loncheados. Sus ventas internacionales eran principalmente de porcino, con China como principal destino (229,5 millones de euros en 2019). La carne avícola se vendía en su mayoría en España.

Según Albert Morera, Director General de la división porcina del Grupo Vall Companys, *“la clave de este negocio es ser muy eficientes en la cadena, en costes y en rendimientos, y llevar a cada mercado el producto y las piezas del cerdo que más consume. Los principales riesgos son las enfermedades animales, las regulaciones sanitarias que afectan al comercio internacional y las fluctuaciones de precios. El veganismo está ganando adeptos, sobre todo entre los jóvenes. Además, la sociedad demanda que se dé un buen trato a los animales y se sigan mejorando las condiciones de cría, transporte y sacrificio, lo cual implica costes al alza. Por otra parte, es evidente que la capacidad de producir animales para alimentación es finita. La carne será más cara en el futuro y esto potenciará el crecimiento de las proteínas alternativas. Sin embargo, la carne ecológica no ha triunfado: producirla cuesta 2,5 veces más y no ha superado el 0,1% del consumo”*.

LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS CÁRNICOS, EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD Y EL MOVIMIENTO DE LIBERACIÓN ANIMAL³

La FAO estimó en 2011 que la demanda mundial de productos cárnicos aumentaría un 73%⁴ hasta 2050 por el crecimiento demográfico, el aumento de la riqueza y la urbanización. Este pronóstico disparó la preocupación sobre la disponibilidad de recursos para atender esta demanda y sobre los posibles efectos negativos:

- *Cambio climático:* según la FAO, la agricultura, la silvicultura y otros usos de la tierra contribuían a las emisiones de gases de efecto invernadero inducidas por el hombre en un 24% (las de la producción ganadera alcanzaban el 14,5%), aunque las cifras variaban según la fuente y los métodos y no estaban exentas de controversia.
- *Uso de recursos naturales:* el sector ganadero utilizaba el 70% del terreno agrícola para pastos y cultivos para elaborar pienso. Alrededor de un tercio de los cultivos a nivel mundial se utilizaban para alimentar al ganado. Los sistemas ganaderos también utilizaban más recursos hídricos que los cultivos vegetales por kilogramo, por caloría y por proteína.
- *Bajos índices de conversión del alimento en carne:* los animales eran poco eficientes a la hora de transformar los recursos naturales en productos comestibles. Para producir 1 kg de alimento humano, los pollos necesitan entre 1,5 y 2 kg de pienso, el ganado porcino 2,5 kg y el vacuno entre 5 y 7 kg. Estos índices habían mejorado con el tiempo, y seguían mejorando, gracias la mejora genética de los animales.
- *Enfermedades de los animales, zoonosis⁵ y uso de antibióticos:* las enfermedades animales causaban pérdidas económicas y fuertes fluctuaciones de precios de la carne. Además, algunas podían transmitirse al consumir la carne. La contaminación alimentaria con bacterias fecales también eran motivo de preocupación. La cría intensiva en condiciones de confinamiento fomentaba el uso de antibióticos para tratar infecciones, prevenir enfermedades y estimular el crecimiento, generando riesgos de resistencia a los antibióticos en la medicina humana.

A la vista de estos debates, los críticos defendían que no tenía sentido alimentar animales para producir carne y abogaban por el desarrollo de productos alternativos. No obstante, la FAO argumentaba que el alimento y los ingresos de mil millones de pobres dependían del ganado y que en áreas marginales la contribución neta del ganado al equilibrio proteico era positiva. Por otra parte, los activistas de los derechos de los animales se quejaban de que "*los animales criados en granjas industriales a menudo viven en espacios abarrotados y sucios, sujetos a manipulaciones brutales y sacrificados de forma inhumana*" y cobraba auge el movimiento de liberación animal o animalista, impulsado por activistas, académicos, artistas y grupos organizados que promovían campañas de oposición a la utilización de animales para investigación, alimentación, entretenimiento y producción textil. Este movimiento lo inspiró el filósofo australiano

³ La mayoría de este apartado ha sido adaptada del caso "*JUST EAT: Food Tech y carne cultivada para un nuevo sistema alimentario*" (José Antonio Boccherini Bogert, San Telmo Business School, 2021).

⁴ FAO (2011).

⁵ Zoonosis: enfermedad o infección que se desarrolla en los animales y se transmite a las personas.