

“Mi apellido no garantiza la gerencia”

Pionero en vender patata lavada y en mallas de tres y cinco kilos, presume también de ser el primero en blindar la fidelidad de los agricultores para asegurarse la calidad de su cosecha. En unos meses estrena planta donde mimará aún más su género.

Isabel Vilches. Madrid

Hijo de agricultor, Javier Meléndez (Benavente, Zamora, 1972) apuesta por sus raíces, al principio como socio del negocio familiar original, Agroinnova, y luego como consejero delegado de Patatas Meléndez, la segunda empresa de la saga. Anualmente, maneja 200 millones de kilos de patatas y, solamente en fábrica, tiene una plantilla de 370 empleados. Contando con agricultores y compañías auxiliares, para la sociedad bajan 12.000 personas.

En octubre inaugura nueva planta también en Medina del Campo (Valladolid), “con visión óptica artificial para garantizar una calidad máxima, porque el ojo humano se puede equivocar. Será la mejor industria del mundo, porque la patata va a ser tratada como una fruta, con mucha delicadeza, para no perder ese 5% que ahora se desperdicia por golpes”, argumenta el empresario.

—¿Tanto tira la tierra?

Estudiaba Empresariales, pero tuve que dejar los estudios por la situación económica de Agroinnova, que nace en 1992, y en la que mis padres contaban con un 26% del accionariado cada uno y mi hermano y yo un 24%. Como productor de patatas, mi padre comenzó a trabajar con Lays Gourmet, lo que antes era Matutano. Pronto nos dimos cuenta del valor añadido que había en la comercialización del tubérculo desde el campo: fuimos los primeros que vendimos patata lavada y en mallas de tres y cinco kilos. Una idea que trajimos de Alemania. Le presentamos este proyecto a El Corte Inglés y creamos, con este formato pequeño, la marca Las patatas del abuelo, en exclusiva.

—¿Es más rentable trabajar para uno mismo que para otros?

Los márgenes con Matutano eran bajísimos y teníamos mucho riesgo: cuando la campaña iba mal, nosotros asumíamos esa producción. En cambio, la patata para consumo final, por aquella época, ofrecía unas ganancias mucho más interesantes. Se multiplicaban, a lo mejor, por 10. Y empecé a abrir más mercado con Carrefour, Alcampo, El Árbol... Comenzamos a crecer muy rápido y creamos Patatas Meléndez en 1999 que, hoy en día, es la principal industria de patatas de España. Somos líderes con una cuota de mercado del 20%.

—¿Es fácil trabajar en familia?

No siempre. Mi hermano seguía apostando por El Corte Inglés, desde



Antes de dirigir la compañía, Javier Meléndez ha cultivado patatas, ha recogido la cosecha y ha trabajado 15 años en fábrica.

Agroinnova, y yo por el resto de la distribución. Para ello, necesitaba tener autonomía y libertad. Era ingobernable la situación por lo que hace cinco años le compré sus acciones, la mitad de la compañía [sus padres les ceden sus porcentajes], y me quedé como titular al 100% de Patatas Meléndez. A él le vendí mi participación en la otra empresa.

—¿Un divorcio bien avenido?

No ha sido fácil; teníamos visiones de negocio diferentes. Yo he sido muy ambicioso, quería una compañía grande.

—¿Gana siempre en las apuestas?

No. Comenzamos un proyecto que resultó fallido: distribuir patatas peladas y cortadas, listas para consumir, y una planta de *chips*. Una inversión de 12 millones que casi nos lleva a la ruina. Lo cerramos y, a la vez, empezamos a trabajar con Mercadona, que tenía volumen y entidad importante para que la fábrica de patata fresca fuese sostenible.

—¿Cómo se puede garantizar una buena cosecha?

Como empresario, comienzo a desarrollar un plan agrario que nadie había hecho hasta entonces en España. Necesitaba a los mejores agricultores y hay que pagarlos. Les

“Tengo un equipo que puede trabajar absolutamente solo.

Yo soy sólo el capitán y empujo más que nadie”

“El ser empresario, arriesgado y creativo hay que llevarlo en el ADN.

Sin formación, he aprendido mucho en el día a día”

“Mis empleados están por encima de mí. Valoro más cómo están ellos a cómo estoy yo o mi cliente”

hice unos contratos en los que les prometía una rentabilidad de unos 2.000 o 3.000 euros por encima de otros cultivos, como la remolacha, el maíz o los cereales de regadío. Mi proyecto fue pionero y resultó un éxito. Los agricultores hoy lo demandan y competidores nos están imitando: hemos regularizado el mercado. La mayoría de los nuestros son integrados: les damos las semillas, les ponemos a los técnicos, les damos asesoramiento y los apoyamos en un 30% del coste de la producción, que es altísimo, mínimo de unos 6.000 euros por hectárea en nuestra región. En otras, el doble.

—¿Tiene tierras propias?

No, por una cuestión empresarial: me da más libertad a la hora de escoger las mejores. Habitualmente, el 62% de la cosecha es para el *retail*, el 17% industria (principalmente tortillas) y el resto para mercados centrales. Si hay un año malo y el género no es bueno, le daríamos otra salida. Nunca he dejado tirado a ninguno de los 500 agricultores con los que trabajo; tres de cada cuatro de Castilla y León y el resto de Andalucía y Murcia.

—¿Hay que cultivar mucho la decisión de emprender?

El ser empresario, arriesgado y

creativo, hay que llevarlo en el ADN. Sin formación, he aprendido mucho en el día a día. Uno de los problemas que tenía en la compañía, cuando era familiar, era que nos costaba delegar y, en cuanto obtuve el 100% de la empresa, aposté por el personal que me rodea. Me centré en el campo y en la calidad. También construí un equipo comercial. No llegaba a todo... Tengo un perfil vendedor, porque sé lo que hay detrás. Antes he cultivado patatas, he recogido, he estado 15 años en fábrica... Gracias a todos, en los últimos cinco años hemos crecido un 77% en ventas. Tengo un equipo que puede trabajar absolutamente solo. Yo soy sólo el capitán y empujo más que nadie, pero mis trabajadores están por encima de mí. Valoro más cómo están ellos a cómo estoy yo o mi cliente.

—¿Se está labrando ya su futuro?

Tengo dos hijos de 12 y 21 años, pero para mí es más importante la empresa que ellos. Me explico: si no están preparados para continuar con el legado, elegiré a otro director. Por ser Meléndez no van a heredar sin más el negocio. Mi apellido no garantiza la gerencia: tendrán que valer.