

PAZO DE VILANE: DEFINIENDO LA ESTRATEGIA 2026-2028¹

En 2025, Pazo de Vilane era una empresa familiar que producía y comercializaba huevos camperos de gallinas que vivían en libertad y pastoreaban al aire libre. Había nacido en el entorno rural del noroeste de España; concretamente, en Antas de Ulla, en la provincia de Lugo (Comarca de A Ulloa), en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Pazo de Vilane comenzó su andadura en 1996 con 50 gallinas en libertad de pastoreo. En 2025, tenía 235.000 (repartidas en pequeños gallineros), producía 63 millones de huevos al año y estaba presente en toda España a través de más de 2.200 puntos de venta. En 2024 facturó 11 millones de euros y obtuvo un EBITDA del 20% y unos beneficios después de impuestos del 6%.

En noviembre de 2025, la aparición de nuevos focos de gripe aviar en Europa obligó a activar protocolos de prevención también en España, lo que implicó el confinamiento temporal de las gallinas camperas para evitar el contacto con aves silvestres y reducir el riesgo de contagio. Este tipo de medidas no era inédito: en campañas anteriores, como las de 2022 y 2023, el Ministerio de Agricultura ya había establecido órdenes de confinamiento preventivo en varias comunidades autónomas ante la expansión en Europa del virus de la gripe aviar, H5N1. Para una empresa como Pazo de Vilane, cuyo modelo se basaba en la crianza en libertad y el acceso permanente a pastos, estas restricciones suponían todo un reto operativo y reputacional, ya que obligaban a adaptar la gestión de las granjas, reforzar la bioseguridad y comunicar con transparencia a distribuidores y consumidores que el confinamiento respondía a una medida sanitaria obligatoria y temporal, sin alterar los estándares de bienestar ni la calidad del producto.

A finales de 2025, Pazo de Vilane afrontaba una nueva etapa de crecimiento en un contexto más exigente e incierto. Tras consolidar una marca reconocida, un modelo productivo basado en la crianza en libertad y una posición financiera sólida, la empresa debía definir sus líneas estratégicas para el período 2026–2028. El reto consistía en crecer de forma rentable sin diluir su identidad ni comprometer su modelo de impacto positivo.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright ©Mayo 2026 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 procedimientos, 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Para ello, la dirección afrontaba el reto de decidir cómo equilibrar expansión comercial y concentración, inversión y prudencia financiera, automatización y preservación del modelo propio, diferenciación de marca y presión competitiva, todo ello bajo la amenaza creciente de enfermedades aviares, cambios regulatorios y una competencia industrial cada vez más concentrada.

EL PAZO DE VILANE

Pazo de Vilane, cuya marca era la decana en el lineal de huevos camperos, fue en su momento una iniciativa pionera en la crianza de gallinas en libertad en Galicia, que había reactivado la economía rural, favoreciendo el desarrollo de la mujer y fomentado la cultura en la Comarca de La Ulloa. *"Siempre quisimos un Pazo de Vilane vivo, con capacidad de crear riqueza en el entorno"*, explicaba Nuria Varela-Portas —directora gerente de Pazo de Vilane—.

El proyecto familiar nació de la vocación de recuperar un patrimonio que pertenecía a la misma familia desde sus inicios: *"Fue mi padre, Juan Varela-Portas Pardo, quien, con 66 años, emprendió su última aventura vital"*, explicaba Nuria. Se trataba de un pazo del siglo XVIII, con sus fincas aledañas, al que se le devolvía su razón de ser como unidad generadora de riqueza y rentas para el entorno rural en el que se ubicaba. El pazo es un tipo de casa solariega tradicional gallega, de carácter señorial, normalmente ubicada en el campo y con tierras de cultivo anexas. En el Anexo 1 se recogen los principios de la empresa.

Los fundadores

Juan Varela-Portas y Pardo (1930-2010)

Fue el creador e ideólogo del proyecto. Siempre tuvo una visión adelantada a su tiempo y se movía a contracorriente. La muerte de su padre cuando él tenía 28 años cambió sin duda el rumbo de su vida. Habría sido abogado del Estado y, sin embargo, las circunstancias familiares le llevaron al mundo de la empresa ya en los años 60, trayectoria durante la cual creó más de 500 puestos de trabajo en diferentes compañías.

Nuria Varela-Portas de Orduña

Directora general de Pazo de Vilane desde su fundación. Tras una estancia en Reino Unido, a los 25 años volvió al pazo para liderar e impulsar el proyecto desde sus inicios, junto a su padre. Abordaba cualquier tarea que fuese necesaria, si bien era licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y contaba con un *executive MBA*.

Los inicios

Nuria había emigrado de Galicia a Madrid junto a sus padres y hermanos con solo seis años. En 1996, escribió una carta desde Londres, donde había ido a aprender inglés tras terminar Económicas: *"Las ciudades no son para mí. Me imagino a toda la familia en un proyecto común, en el campo, compartiendo espacio"*, confesaba con morriña.

Casi treinta años después, aún guardaba aquella carta. Dejó Londres para realizar un curso de agricultura ecológica y estudiar, junto a su padre, Juan Varela-Portas y Pardo, como dar forma a su sueño.

“A través del pazo queríamos dinamizar el entorno. Acertamos con los huevos como podíamos haberlo hecho con las verduras. Apostamos por un producto básico, convertido en ‘gourmet’, que se consumiera cada semana. La gente pedía huevos camperos y no los encontraba: solo los había en las ferias de primavera y verano, los de casa de aldea de toda la vida. Mientras, en el Reino Unido ya se vendían en los supermercados. Mi padre, que falleció en 2010, fue el gran ideólogo de lo que hoy existe. Convivimos catorce años en este proyecto y me siento muy reconfortada, porque cuando volví de Londres la casa del Pazo se caía a pedazos”, recordaba Nuria.

Los comienzos fueron duros. *“A finales de los noventa nadie apostaba por invertir en el campo; era un sector en depresión”,* explicaba. Para crecer, resultó clave vender no solo en Galicia, sino también en otras regiones de España, especialmente en Madrid.

“Emprender en los 90 fue muy complicado, sobre todo en el medio rural. No había huevos camperos en la distribución moderna del mercado español: toda la producción era industrial, con millones de gallinas enjauladas. Entramos con una propuesta totalmente nueva. Un año después ya estábamos presentes en la gran distribución en La Coruña; poco después, decidimos potenciar el producto a través de la imagen, innovando con el envase”.

Hoy, las 235.000 gallinas de Pazo de Vilane llenarían las gradas del Camp Nou. En 1996, todas las que tenían habrían cabido en la parte trasera de la vieja furgoneta Citroën con la que Nuria visitaba a sus clientes.

“Empecé sola, con 50 gallinas. Recogía los huevos, los envasaba, los cargaba y los vendía por toda Galicia. También llegué a algunos supermercados de la Sierra de Madrid. El gran salto llegó en 1997, con El Corte Inglés de La Coruña. Les pareció un producto muy interesante: no existía el huevo campero ni de gallina en libertad en España, y nos abrieron las puertas al resto de España”.

Sostenibilidad económica, ecológica, cultural y social del proyecto

El pazo se levantaba sobre una finca de 37 hectáreas y nació con una doble vocación: recuperar su patrimonio arquitectónico gallego y convertirlo en una estructura productiva capaz de generar actividad económica y vida cultural en el medio rural. Su explotación mantenía el paisaje agrícola tradicional de La Ulloa —con hórreos, bosques autóctonos y tierras de cultivo— y contribuía a preservar la población en la comarca.