

PATATAS MELÉNDEZ: DEFINIENDO LA ESTRATEGIA 2026-2028¹

En 2024 Patatas Meléndez alcanzaba los 137 millones de euros de facturación y comercializaba 180.000 toneladas de patata fresca. Estos resultados reflejaban la fidelidad de sus clientes y la capacidad operativa lograda gracias a la digitalización y la inversión en tecnología en su planta central de Medina del Campo (Valladolid).

Uno de los pilares de esta evolución había sido la integración vertical hacia el origen, con el refuerzo del cultivo de patata en España. En 2024 la empresa adquirió nuevas hectáreas de cultivo propio y amplió su red de agricultores colaboradores; buscaba mayor control sobre la materia prima, reducción de intermediarios y estabilidad en el suministro, a la vez que fortalecía el producto nacional y mejoraba la calidad percibida por clientes y consumidores.

La sostenibilidad se había convertido en un eje estratégico. La compañía alineó su actividad con diez Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y obtuvo la certificación “ODS Corporate Green Sustainable Company”. Estas iniciativas incluían la reducción de emisiones y consumo de agua, la eficiencia energética y la generación de empleo rural de calidad. La nueva planta 4.0 permitió reducir un 25% las emisiones de CO₂, disminuir en un 30% el uso de agua y cubrir un 40% de su consumo eléctrico mediante placas solares.

El 60% de las ventas provenía de la gran distribución alimentaria, donde la marca Meléndez había ganado presencia gracias a formatos adaptados a los nuevos hábitos de consumo y una mejor presentación del producto. Su cartera incluía tanto grandes cadenas nacionales como operadores regionales, lo que le permitía cubrir todo el territorio y adaptarse a distintos perfiles de clientes. Uno de los objetivos estratégicos era devolver a la patata un papel protagonista en la cocina moderna y posicionarla como categoría clave dentro de la frutería.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Angel 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 ©julio 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.

En términos laborales, la empresa superó en 2024 los 265 empleos directos, con una plantilla media de 250 trabajadores. Meléndez reforzó su compromiso con la igualdad, la formación y la estabilidad laboral; aumentó los contratos indefinidos y desarrolló programas internos y convenios educativos para fomentar la retención del talento local y la conciliación.

La compañía afrontaba importantes desafíos, como la necesidad de ofrecer una alimentación más saludable y sostenible, adaptarse a cambios en los hábitos de compra e impulsar la innovación agronómica. Para ello estaba elaborando un nuevo plan estratégico basado en la integración al origen, la digitalización del campo, la economía circular, la innovación y la diversificación de canales, con el objetivo de ofrecer un producto versátil, asequible y de alto valor nutricional.

En el ámbito financiero, tras un fuerte crecimiento de la facturación, la empresa había logrado duplicar aproximadamente su EBITDA, que alcanzó los 12,2 millones de euros en 2024. Este resultado reflejaba los costes de financiación y las amortizaciones derivadas de sus inversiones recientes. La compañía buscaba ahora optimizar su estructura financiera para proteger la rentabilidad operativa a futuro (ver Anexo 1).

HISTORIA

Los orígenes de Patatas Meléndez se encontraban en la tradición agrícola de la familia Meléndez. En los años noventa Rafael Meléndez y sus hijos, José Manuel y Javier, fundaron Agroinnova en Tordesillas; introdujeron el concepto de patatas lavadas y clasificadas, en un momento en que el producto se vendía a granel y sin valor añadido. Esta innovación enseñó al consumidor español a distinguir variedades y usos culinarios.

En 1999 Javier Meléndez decidió fundar su propia empresa en Medina del Campo con la ambición de diversificar clientes y elevar la patata a un producto gastronómico de prestigio, alejándola de su imagen de *commodity*. Javier aspiraba a trabajar con cadenas como Mercadona, Carrefour, Eroski o Alcampo. En 2017 adquirió el 100% de Patatas Meléndez, separando definitivamente su proyecto del de su hermano, quien años después cerró Agroinnova.

Desde entonces, la compañía experimentó un crecimiento sostenido. Entre 2017 y 2019, la facturación pasó de 55 a 89 millones de euros. La pandemia de 2020 marcó un punto de inflexión: el consumo en los hogares se disparó y la empresa alcanzó los 104 millones de euros en ventas y consolidó su reputación como proveedor fiable y cercano al productor (ver Anexo 2).

Javier Meléndez defendía que el éxito radicaba en la fidelización de los agricultores, a quienes ofrecía precios que aseguraban rentabilidad y contratos estables. La compañía trabajaba con más de 500 agricultores en toda España y estableció un sistema de dobles cosechas: en invierno, en regiones cálidas como Murcia y Andalucía; y en primavera-

verano, en Castilla y León y Castilla-La Mancha. (Ver Apéndice: Producción nacional y ciclo de cultivo de la patata).

Impulsado por la pandemia y por la necesidad de modernizar su capacidad productiva, Javier emprendió el mayor proyecto de la empresa: la construcción de una planta 4.0 en Medina del Campo, con una inversión superior a 44 millones de euros. Inaugurada en 2023, esta fábrica incorporaba tecnología avanzada en automatización, trazabilidad y sostenibilidad; duplicaba la capacidad de lavado y envasado, y reducía el consumo energético y de agua. Con ella, Patatas Meléndez se situaba a la vanguardia de la industria europea.

Paralelamente, la empresa reforzó su compromiso ambiental y social: registró su huella de carbono, inició programas para mejorar su huella hídrica y se adhirió al Pacto Mundial de Naciones Unidas; alineó su estrategia con la Agenda 2030 y obtuvo la certificación Corporate Green por su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el plano empresarial, Patatas Meléndez consolidó su presencia en Galicia con la compra de Patatas Prado, operó en Andalucía a través de Agroquality y expandió su actividad internacional mediante Meléndez France y Batatas Meléndez Portugal. La empresa exportaba a países de la Unión Europea y aspiraba a ganar cuota en el centro y este del continente.

Javier Meléndez había construido un modelo que combinaba innovación y respeto por el agricultor. Su visión se centraba en dignificar la patata y devolver al campo parte de lo que este le había dado, apostando por nuevas zonas de cultivo, variedades adaptadas al cambio climático y prácticas cada vez más eficientes.

A principios de 2025 la compañía se encontraba en pleno proceso de elaboración de su plan estratégico para los siguientes tres años, analizando su mercado, competencia y modelo de operaciones con el objetivo de consolidar su liderazgo y prepararse para los retos futuros.

EMPRESAS DE PATATAS MELÉNDEZ EN 2025

Patatas Meléndez contaba con una red de filiales que le permitía integrar producción, logística y comercialización en la península ibérica y expandirse a mercados europeos (ver Anexo 3: Empresas del grupo). Con Meléndez France y Batatas Meléndez en Portugal, la compañía buscaba diversificar sus operaciones, aumentar su cuota de mercado y fortalecer su presencia internacional.

En febrero de 2022 la empresa dio un paso decisivo al firmar una alianza estratégica con POM Alliance, uno de los operadores líderes en el mercado francés, con más de 300 productores y una red consolidada de centros de envasado y distribución. Este acuerdo ofrecía a Patatas Meléndez una vía de entrada a un mercado maduro y altamente competitivo, aprovechando la experiencia y la reputación de POM Alliance para acelerar