

Pioneros en la elaboración de salmón ahumado en España hace 56 años, hoy Ahumados Domínguez cuenta con 200 trabajadores, nueve tiendas propias y exporta a Italia, República Checa, Colombia y Portugal. “Llevamos exportando poco tiempo, alrededor de tres años. La exportación supone alrededor de un 5% de nuestra facturación, un porcentaje que sólo crecerá cuando los distribuidores se com-

prometan a no congelar el producto durante el transporte”, señala Pedro Mestanza. En cuanto al futuro, apunta que su intención es “conseguir ser extremadamente flexibles y entender los gustos y tendencias del mercado para reaccionar rápidamente”, y continuar con la línea que han seguido durante este más de medio siglo, “que es la de innovar, avanzar y crecer sin perder ni un ápice de nuestra esencia”.

Pedro Mestanza, director general de Ahumados Domínguez

“No paramos de innovar porque está en nuestro ADN”

■ Mercedes Cobo

— **Fueron la primera empresa que elaboró salmón ahumado en España hace ya 56 años. ¿Cómo fueron sus comienzos y cuáles han sido los momentos más difíciles?**

— El jefe, así llamamos a mi padre, vendió una Vespa por 7.250 pesetas para comprar salmón en los ríos asturianos en 1960. Ahí, con sólo 17 años, se dedicó en cuerpo y alma a ahumar un salmón “especial” con un sabor totalmente diferente a lo que se conocía hasta el momento. Un salmón que más que ahumado fuera aromatizado, sutil y sin el fuerte sabor a humo que tan poco le gustaba.

En cuanto a los momentos más difíciles, se pueden trasladar a muchas de las situaciones de nuestros inicios, empezando por lo complicado que era popularizar un producto, cuyo coste era el equivalente a 800€/kg actuales y que, a su vez, la gente no sabía cómo consumir. Hoy, alrededor de 11.000 restaurantes tienen nuestro salmón aromatizado en carta.

— **¿Cuál es su balance?**

— El balance es positivo, sin duda, teniendo en cuenta que no solo hemos crecido, innovando y diversificando, sino que esto ha ido ocurriendo sin que la esencia de esta casa haya cambiado ni un ápice. Esta era, es y será una de nuestras máximas, siempre.

Actualmente nuestros productos son referente absoluto de calidad, contamos con 200 trabajadores, 9 tiendas propias y exportamos a varios países. Estamos orgullosos del recorrido que hemos hecho a lo largo de estos 56 años.

— **¿En qué momento se encuentran ahora?**

— Estamos en un momento de cierta dualidad porque, por un lado nos encontramos en un punto de inflexión debido al precio que ha alcanzado la materia prima que está, actualmente, en máximos históricos. Por el otro, y siendo fieles a la filosofía de esta empresa, estamos con la mirada puesta en el desarrollo de nuestro e-commerce, de crecer con nuevas tiendas y seguir avanzando en las exportaciones.

— **¿Han notado la crisis del consumo?**

— Sí, claro, la crisis la hemos notado como le ha sucedido al mercado en general. Fue más acusada durante los 2 o 3 primeros años pero esta empresa estaba preparada económicamente para “aguantar el temporal”. De hecho, aquí no se ha prescindido de ningún empleado durante todo el periodo de crisis. No solo no ha bajado el número de empleados, sino que cada vez que abrimos una tienda contratamos nuevo personal.

— **La innovación marca la historia de su empresa. ¿Sigue apos-**



AL TIMÓN

Pedro L. Mestanza es parte de la tercera generación de Ahumados Domínguez y quien dirige la empresa familiar en la actualidad. Después de terminar sus estudios de Marketing & Advertising, en la Texas Christian University (Dallas), se incorporaba a la empresa en 1992, conjugando su labor con un Máster en

Finanzas y, más tarde, con un Máster en Dirección Comercial y Marketing. Mestanza desarrolló durante 15 años diferentes funciones en Ahumados Domínguez, comenzando con la gestión de las grandes cuentas del departamento comercial y pasando, posteriormente, a dirigir el Departamento de

Marketing y Desarrollo de Producto, hasta diciembre de 2009, cuando es nombrado director general. Su mayor reto desde que entró a trabajar en la empresa es continuar la trayectoria de éxito de la compañía que logró su padre a base de esfuerzo y mantener intacta la calidad de sus productos.

tando por ella como su padre y su abuelo?

— Por supuesto. En Ahumados Domínguez no se para de innovar porque está en nuestro ADN y es un motor en constante funcionamiento en esta casa.

Una parte importante de nuestro día a día lo invertimos en pensar cómo y qué podemos mejorar. Por esta

razón, de aquí salen muchos productos o envases verdaderamente novedosos para el mercado, como lo son: el lomo de bacalao ahumado, único por su elaboración y corte, o el surtido de ahumados, un producto a base de tiras de ahumados que está elaborado de una forma especial para que al añadirlo a recetas calientes, no varíe su sabor.

— **¿Cuáles han sido sus mayores retos? ¿Y las principales apuestas?**

— Los retos se presentan a diario, quizás el más significativo sea el de la diferenciación de “un Domínguez” por parte del consumidor. Muchas veces escuchamos frases del tipo “no me gusta el salmón ahumado” cuando alguien ha probado uno en concreto que no le ha gustado. Ésta es una frase muy injusta teniendo en cuenta la grandísima diferencia de sabor que puede haber entre

“Nos encontramos en un punto de inflexión debido al precio que ha alcanzado la materia prima, que está, actualmente, en máximos históricos”

“Estamos orgullosos del recorrido que hemos hecho a lo largo de estos 56 años”

“Estamos con la mirada puesta en el desarrollo de nuestro e-Commerce, de crecer con nuevas tiendas y seguir avanzando en las exportaciones”

“Aquí no se ha prescindido de ningún empleado durante todo el periodo de crisis”

unos y otros. Es por eso que invertimos tiempo y dinero en hacer degustaciones, porque es la mejor manera de que los consumidores redescubran el salmón ahumado a través de nuestro sabor.

Una de las mayores apuestas de Domínguez son nuestras tiendas. Un modelo de negocio único, dentro del sector de la alta gastronomía, en el cual se ofrecen todos nuestros productos recién cortados y al peso, o ya envasados. En ellas cada cliente es atendido de forma personalizada por nuestros maestros cortadores, y cuenta con un servicio de asesoría gastronómica adaptado a sus gustos y preferencias.

— **Tienen 9 tiendas propias entre España y Portugal. ¿A qué otros países distribuyen?**

— Efectivamente. Actualmente distribuimos a Italia, República Checa, Colombia y Portugal.

— **¿Cuánto les supone la exportación? ¿Tienen previsto abrir nuevos mercados?**

— Ahumados Domínguez lleva exportando poco tiempo, alrededor de 3 años. La exportación supone alrededor de un 5% de nuestra facturación, un porcentaje que sólo crecerá cuan-

do los distribuidores se comprometan a no congelar el producto durante el transporte. Esto es algo que en nuestra casa tenemos absolutamente vetado, porque con la congelación se pierde textura y sabor, dos factores clave que marcan la diferencia en cualquier Domínguez.

— **¿Cuáles son sus planes de expansión?**

Nuestros planes de expansión están enfocados en lanzar nuevos productos, en abrir nuevos clientes y seguir abriendo tiendas propias.

— **¿Cuáles son sus cifras, qué previsiones tienen a corto plazo y cuáles son sus próximas metas?**

— En 2015 facturamos cerca de los 18 millones de euros y vendimos más de 615.000 kg de producto. La previsión, a finales de 2016, a falta de hacer el balance, ya apunta a un 10% por encima de lo obtenido en 2015. Sin duda, nuestro objetivo es que, cada año, ese porcentaje sea mayor. Pero, como decía antes, será continuando la línea que hemos seguido durante 56 años: la de innovar, avanzar y crecer sin perder ni un ápice de nuestra esencia.

— **¿Cuáles son sus planes de futuro?**

— Yo creo que en la sociedad de la inmediatez en la que vivimos gracias a las nuevas tecnologías, el presente va a tal velocidad, jamás antes imaginada, que el futuro es ahora y el ahora ya es pasado. Tenemos que entender que todo va tan rápido que vivimos en el futuro, el hoy se ha convertido en ayer.

Si queremos seguir siendo compañeros de viaje de la sociedad estamos obligados a seguirles a su misma velocidad, porque si no estaremos condenados a llegar siempre tarde a la cita. Por esta razón no nos ponemos como objetivo abrir 200 tiendas o llegar a los 2 millones de kilos anuales, si no conseguir ser extremadamente flexibles y entender los gustos y tendencias del mercado para reaccionar rápidamente, no centrándonos en grandes hojas de ruta que aporten rigidez haciéndonos perder el paso al intentar seguirlos. Preferimos centrarnos en nuestro ahora, evaluando rápidamente los resultados y reaccionando ante ellos. Por ello, nuestro equipo directivo debe continuar demostrando una gran capacidad analítica que facilite una buena y ágil toma de decisiones.

— **¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Qué les diferencia de ellos?**

— Nunca hablamos de la competencia y cuando se habla de diferenciación, son los clientes los que deben contestar. Hacerlo nosotros no aporta credibilidad.

— **¿Cuáles son sus planes de inversión?**

— Como ya se ha hecho en esta casa a lo largo de toda nuestra trayectoria, estamos continuamente buscando la maquinaria que facilite el proceso de elaboración. No obstante, éstas nunca sustituyen el trabajo manual que es donde reside gran parte de nuestro valor. Nuestros planes de inversión irán enfocados a esta maquinaria y a la renovación de inmovilizados.

— **¿Consumimos los españoles salmón ahumado o se considera un artículo de lujo?**

— El salmón ahumado es un producto de gran consumo que ya se encuentra con regularidad en muchos hogares españoles, a lo largo de todo el año. Además, no solo se ha ido popularizando poco a poco, sino que su consumo va en aumento. De hecho, España está en el sexto lugar de Europa en consumo de ahumados.