



Aplicación 5.18

EL CANTERO DE LETUR: PROPÓSITO, VALORES Y EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

Aurora Martínez Martínez
Juan Gabriel Cegarra Navarro
Universidad Politécnica de Cartagena

En 1989, apostar por producir lácteos ecológicos en un pequeño pueblo de la Sierra del Segura parecía una decisión poco racional. El mercado ecológico apenas existía en España, las grandes industrias lácteas competían en costes y muchas zonas rurales sufrían despoblación, envejecimiento y falta de oportunidades económicas.

En ese contexto nació El Cantero de Letur, una empresa agroalimentaria ubicada en Letur (Albacete) dedicada a la producción de leche, yogures y otros productos lácteos ecológicos. El proyecto fue pensado e impulsado por Francisco Cuervo. Para reunir el capital necesario para arrancar, contó con la ayuda de varios amigos con valores muy parecidos a los suyos. A estos amigos los animó a participar junto con su esposa, Pilar Lecina. Más que responder a una oportunidad clara de mercado, la iniciativa nació de una convicción personal, demostrar que era posible crear una empresa económicamente viable sin renunciar al cuidado de las personas, los animales, la tierra y el entorno rural.

El fundador, en la carta que escribió a sus amigos para animarlos a unirse a él en el proyecto, decía así sobre el propósito del proyecto: “Crear vida y trabajo, de modo que la salud de las tierras, de los animales, de las personas que trabajan en ella y de las que consumen sus productos se vea favorecida”. Desde el principio, el proyecto se construyó alrededor de la idea de que la empresa debía generar beneficios para ser sostenible, pero también contribuir al bienestar social y ambiental del territorio donde desarrollaba su actividad.

Emprender desde los valores

La decisión de apostar por la producción ecológica certificada fue la primera gran decisión estratégica de la empresa y también una de las más arriesgadas. En aquellos años, la demanda de productos ecológicos era muy reducida y los canales de distribución especializados apenas existían. Además, producir de forma ecológica implicaba asumir mayores costes y procesos productivos más exigentes. En aquellos años, producir ecológico parecía ir a contracorriente. Frente a las grandes industrias orientadas a la eficiencia y al liderazgo en costes, El Cantero de Letur optó por diferenciarse mediante la calidad, la sostenibilidad y la coherencia con sus valores.

El proyecto generaba muchas incertidumbres:

- El temor a que los consumidores no conocieran ni valoraran los productos ecológicos.
- La dificultad para asegurar suministros certificados.
- Las pérdidas económicas de los primeros años.
- La presión de competir en un sector dominado por grandes empresas.

Parte de la inversión inicial procedía de una herencia familiar de Paco Cuervo quien decidió destinarla al proyecto. La empresa nació, por tanto, como una apuesta empresarial, pero también personal y





familiar. Durante los primeros años, las pérdidas fueron constantes y la continuidad del proyecto dependió de la convicción de quienes habían apostado por él. Aun así, la empresa mantuvo su orientación original.

Propósito y conexión con el territorio

Desde sus inicios, El Cantero de Letur mantuvo una fuerte vinculación con el territorio. La empresa no se concibió únicamente como una fábrica de productos lácteos, sino como un proyecto integrado en la comunidad local. El objetivo no era solo vender productos ecológicos, sino también contribuir al desarrollo económico y social de una zona rural con escasas oportunidades laborales. La empresa comenzó a generar empleo estable en la zona y a colaborar con productores y proveedores locales. Con el paso del tiempo, esta relación con el territorio se convirtió en uno de los rasgos más característicos del proyecto.

La sostenibilidad no se entendía únicamente desde una perspectiva ambiental. También incluía la preocupación por el mantenimiento de la actividad económica en el medio rural, la creación de empleo y la preservación de una forma de vida vinculada al territorio. Décadas después de su creación, la empresa continuó reforzando ese compromiso con la comunidad local. Un ejemplo de ello se produjo tras el impacto de la DANA en Letur, cuando la empresa participó activamente en el apoyo al entorno afectado.

La construcción de una ventaja competitiva basada en intangibles

Con el paso del tiempo, el mercado de productos ecológicos comenzó a crecer en España. Ese cambio permitió a El Cantero de Letur consolidar progresivamente su viabilidad económica. La empresa amplió su gama de productos, accedió a nuevos canales de distribución y aumentó su presencia en el mercado. Sin embargo, el crecimiento no modificó los principios originales del proyecto.

Buena parte de la ventaja competitiva de la empresa comenzó a apoyarse en recursos intangibles contruidos lentamente a lo largo del tiempo:

- La reputación asociada a la autenticidad del proyecto.
- La confianza generada entre consumidores y distribuidores.
- La experiencia acumulada en producción ecológica.
- La cultura organizativa basada en valores de sostenibilidad y compromiso social.
- La legitimidad obtenida gracias a su relación con el territorio.

Estos recursos eran difíciles de imitar porque no surgían únicamente de una estrategia comercial. Se habían construido de forma gradual a través de decisiones coherentes mantenidas durante años. La empresa competía no solo por las características físicas de sus productos, sino también por lo que representaban para muchos consumidores: autenticidad, coherencia y compromiso.

Crecimiento y nuevos desafíos estratégicos

El crecimiento del mercado ecológico abrió nuevas oportunidades para la empresa, pero también nuevos desafíos. A medida que aumentaba su tamaño y su presencia en grandes canales de distribución, aparecían nuevos riesgos:

- Perder parte de la identidad original.
- Aumentar la complejidad organizativa.
- Afrontar una competencia cada vez mayor.
- Competir con grandes empresas que incorporaban la sostenibilidad como argumento comercial.





El principal reto estratégico comenzaba a girar en torno a una cuestión clave: cómo crecer sin perder la autenticidad del propósito fundacional.

Tras caer enfermo el fundador en 1993, fue uno de los socios, Juan Leralta, junto con su mujer, Pilar Lecina, los que continuaron al frente de la empresa. Posteriormente, tras el fallecimiento de Francisco Cuervo, en 1999, la empresa continuó desarrollando su actividad manteniendo la orientación estratégica original. La dirección de la empresa pasó a su hijo Pablo Cuervo. Esa continuidad reforzó la percepción de que la sostenibilidad y el propósito no eran únicamente elementos de comunicación, sino parte de la identidad profunda de la organización.

Décadas después de su creación, El Cantero de Letur se enfrenta a un nuevo dilema estratégico. El crecimiento del mercado ecológico ofrece oportunidades de expansión y profesionalización, pero también aumenta la presión competitiva y el riesgo de convertir el propósito original en un simple argumento comercial.

¿Puede una empresa crecer y competir en mercados cada vez más amplios sin perder los valores y la autenticidad que dieron sentido al proyecto desde el principio?

Fuentes de información:

<https://elcanterodeletur.com/>

<https://asobio.org/2023/06/29/conoce-asobio-empresas-cantero-de-letur/>

<https://www.camaraalbacete.org/cantero-de-letur-las-claves-del-exito-de-esta-empresa-pionera-en-lacteos-ecologicos/>

Fecha aplicación: julio de 2026

Más aplicaciones, casos breves y cuentos estratégicos en: www.guerrasynavas.com



Fundamentos de dirección estratégica de la empresa
Aranzadi-Civitas, 3ª edición, 2023