

COOPERATIVA PLANA DE VIC

El difícil pas de la producció agrícola al món de la distribució

Ramon Roig i Solé¹

ramon.roig@uvic.cat

¹ L'autor s'ha permès certes inexactituds en la descripció del cas, bàsicament amb l'objectiu de facilitar-ne la comprensió i discussió.

Objectius d'aprenentatge del cas

L'aplicació més immediata d'aquest cas pràctic seria tant en el context de la direcció estratègica com en el context de la direcció comercial.

Els temes recurrents sobre els quals es pot centrar el procés de discussió són la combinació de diverses unitats estratègiques de negoci, els projectes nous que reverteixen en un procés d'integració vertical, la cadena de valor, la valoració de diverses opcions estratègiques, l'enfocament cap a un àmbit de negoci nou i la discussió del model comercial per assolir l'objectiu d'obrir-se pas en un mercat nou.

La solució final del cas pot orientar-se fàcilment cap a la creació d'un model de franquícies. Per tant, el cas també pot ser molt adequat en el context teòric d'analitzar què cal fer i com cal organitzar un model comercial d'aquest tipus.

Temes clau del cas

El cas planteja un àmbit de discussió des de la perspectiva d'unitats estratègiques de negoci. Les noves unitats, a més, es plantegen des de la perspectiva de reforçar, a llarg termini, la viabilitat econòmica tant de l'empresa com dels socis cooperativistes, que es veuen amenaçats per un context molt competitiu i amb nivells de diferenciació del producte molt baixos.

Des del punt de vista del creixement per integració vertical, el cas planteja un cert debat entre si és preferible centrar la nova estratègia en l'àmbit de la producció o, directament, si és més útil centrar-se en la fase comercial, que ofereix un major control del canal, i subcontractar la fase prèvia de producció. En la meua experiència docent i en els tests d'aquest cas, he vist sistemàticament una certa derivació innata cap a un enfocament més productiu (que en aquest cas requereix una gran dimensió mínima, que difícilment l'empresa pot assolir, per poder ser viable). Crec que el cas pot ser útil en aquesta discussió, ja que l'empresa acaba deixant de banda la fase més lògica i immediata de la producció per centrar-se únicament en l'àmbit comercial.

La gestió de les diverses unitats estratègiques de negoci es pot enfocar aplicant conceptes de BCG per decidir fluxos d'inversió. En aquest cas, hi ha una activitat plenament generadora de flux de caixa (la producció de pinsos) que l'empresa es planteja destinar a la nova unitat de negoci de les botigues de carn fresca. Les possibilitats de creixement de la carn fresca no són, en principi, especialment elevades (creixement vegetatiu), però les possibilitats d'expansió d'aquestes unitats són molt superiors si es té en compte el format de presentació (producte preenvasat), cosa que trenca amb l'esquema dels comerços tradicionals.

La discussió del cas permet identificar diverses opcions estratègiques que es podrien plantejar des d'un punt de vista comercial (comerços propis, canalització del producte amb la marca Plana de Vic mitjançant establiments tradicionals, acord de comercialització amb grans àrees comercials) i que es poden valorar des de la perspectiva DAFO.

Aquest cas pràctic, tot i que se centra en la realitat d'una cooperativa agrària, no aporta excessius elements de discussió entorn de les característiques del món cooperatiu. L'element més rellevant és la coincidència d'objectius entre la direcció de la cooperativa i els socis-clients-cooperativistes.

Pedagogia bàsica

L'àmbit més adequat de discussió del cas pràctic seria en assignatures de direcció estratègica, direcció comercial i màrqueting. Quant al nivell formatiu, pot ser adequat per als darrers cursos de grau o màsters.

El cas es pot enquadrar molt fàcilment en el context de la teoria sobre les franquícies. La discussió del cas deixa entreveure aquesta solució i, a partir d'aquí, es pot iniciar una sessió teòrica sobre què cal fer per poder arribar a desenvolupar un model de franquícies.

Per a la discussió del cas, seria bo que els alumnes tinguessin assolits coneixements bàsics sobre estratègia empresarial i processos d'integració vertical.

Resum del cas pràctic

La CPV és dedica, fonamentalment, a la producció de pinso per a animals, que és el nucli del negoci. Aquesta unitat, que ofereix nivells bons de rendibilitat, es complementa amb un conjunt de serveis annexos que configuren el conjunt d'activitats de l'empresa.

La producció de la CPV va destinada exclusivament al món ramader i, molt específicament, es concentra en clients que alhora són socis cooperativistes. Aquests socis cooperativistes, dedicats bàsicament a l'engreix de porcs i vedells (a més de la producció de llet), es veuen amenaçats, a llarg termini, pel creixent poder de mercat dels escorxadors i les grans àrees comercials, en un context de certes dificultats per diferenciar el producte (els animals engreixats). Aquestes dificultats no vénen de la indiferenciabilitat del producte, sinó que són més pròpiament fruit de la dinàmica del sector. Certament, els atributs que es poden transmetre al gran públic en relació amb la carn fresca destinada al consum humà són molts, des dels vinculats a una alimentació correcta de l'animal fins a l'absència abusiva de medicaments, el respecte al medi ambient, la traçabilitat (la possibilitat de conèixer tota la història d'un animal per si en qualsevol moment es presenta un problema sanitari) i també el tractament de l'animal en el procés que va des del sacrifici fins al consumidor final (repòs de la carn, refrigeració i altres).

La producció en l'àmbit dels petits ramaders (característica dels socis ramaders de la CPV) impedeix l'opció d'assolir grans partides de bestiar absolutament homogènies, però, en canvi, pot contribuir positivament a una producció de més qualitat. La dinàmica del sector, procliu a la gestió de grans partides de bestiar, no contribueix de cap manera a valorar aquests atributs; més aviat al contrari: tendeix a afavorir l'homogeneïtat del producte per tal de facilitar el procés de matança i especejament.

D'acord amb aquesta visió de mercat, Josep Erra, gerent de l'empresa, decideix buscar fórmules que garanteixin la viabilitat futura dels socis-ramaders-clients. Una inquietud que, val a dir, coincideix amb la que s'observa en altres cooperatives de l'entorn. En molts casos, aquesta inquietud s'afronta integrant verticalment les fases de matança i especejament (aquest també havia estat el model adoptat per la CPV uns anys abans i va acabar derivant en una forta crisi de l'empresa). Les experiències, en aquest sentit, han estat absolutament negatives en la major part dels casos. L'excepció més rellevant seria el cas de la Cooperativa

de Guissona, que ha combinat aquests processos amb un creixement ràpid d'una xarxa de distribució amb un sistema de franquícies que ofereixen un producte de preu molt baix i amb relativa qualitat.

La direcció de la CPV opta, finalment, per un model que planteja el domini directe de la marca, amb contacte directe amb el consumidor final. És a dir, emula el model de la Cooperativa de Guissona, però subcontracta les fases de matança i espediment, de valor afegit baix i que requereixen un volum de negoci elevat per ser viables (la dimensió de la CPV és molt inferior a la de la Cooperativa de Guissona). Tot i que les distàncies són molt grans, l'estratègia de la CPV s'assimila, en certa manera, amb la decisió de compra que fa Campofrío del grup Oscar Mayer, amb l'objectiu d'evitar centrar-se només en la fase més industrial del procés, quan s'assoleixi el domini de la marca i la relació amb el client final.

Destaca l'encert a l'hora de buscar una persona externa a l'empresa amb molts coneixements sobre la creació i la gestió d'autoserveis, cosa que acaba derivant en la contractació de Francesc Galí. Amb aquesta opció, a part d'incorporar un professional del sector, se supera amb més facilitat el canvi de cultura que implica passar d'un model comercial estrictament orientat a clients semiindustrials a un altre que s'enfoca cap al gran públic.

El model comercial proposat, amb producte preenvasat, s'aparta dels models comercials més tradicionals i s'assimila, en certa manera, als models comercials impulsats per les grans àrees comercials. Pel que fa a la qualitat del producte, el referent s'acostaria més als nivells habituals del comerç tradicional, fet que marcaria la diferenciació en relació amb les grans àrees comercials. Això defineix el públic objectiu d'aquest model.

L'experiència assolida per la CPV en aquests primers anys sembla indicar de manera clara que existeix un creixent públic objectiu que es mostra absolutament favorable envers aquest model comercial (més comoditat, rapidesa en el procés de compra i un major control del cost del producte que s'adquireix es revelen com els avantatges principals) però que no vol renunciar als nivells de qualitat que habitualment ofereixen els establiments tradicionals. Des d'aquest punt de vista, es pot considerar que és una unitat de negoci amb un potencial de creixement de mercat elevat, tot i que, des d'una perspectiva global, les perspectives de venda de carn fresca no oferirien elevades capacitats de creixement.

Preparació i discussió del cas

De manera sintètica i amb l'objectiu d'iniciar la discussió del cas, es podrien llançar les preguntes següents:

- Quines són les diverses àrees de negoci de la CPV i quines són les capacitats de generació de flux de caixa i les perspectives d'expansió?
- Com s'ordenen dins de la cadena de valor de tot el procés?
- Quin sentit estratègic té plantejar el desenvolupament d'àrees de negoci noves i com s'integren dins de la cadena de valor? Té més sentit centrar-se en els processos industrials o comercials?

- Quines opcions comercials es planteja el director de la CPV?
Té sentit desenvolupar el darrer nivell de la cadena de valor i subcontractar-ne els previs?
- Quins avantatges i inconvenients planteja cadascuna de les diferents opcions?
- Té sentit plantejar la creació d'una xarxa de botigues pròpia o caldria derivar-ho cap a un model de franquícia? Quins aspectes comercials caldria revisar? La política de preus / promoció?
- Quins són els passos que cal desenvolupar per tirar endavant un model de franquícies?

Així, per facilitar el procés de discussió del cas, pot ser adequat començar concretant una relació dels productes i serveis que ofereix la CPV (producció de pinso, barreges, serveis veterinaris, autoservei, secció de crèdit, comercial de llet, comercial d'animals i, finalment, la creació d'una xarxa pròpia d'establiments per a la venda de productes carnis). D'aquests, l'activitat central és la producció de pinso, la qual proporciona un flux de caixa elevat que, d'acord amb la decisió estratègica que es prengui, es destinarà, en bona part, al finançament del projecte comercial.

També pot resultar útil per a la discussió del cas establir la cadena de valor, que, de manera simplificada, podria ser la següent: producció de pinso, engreix d'animals (socis-ramaders), matança, especejament, venda al consumidor final.

Una discussió molt recurrent versa sobre la necessitat d'integrar verticalment les fases de matança i especejament, cosa que l'empresa va evitar de manera intencionada, atesos els marges baixos que ofereix i el domini moderat dels canals que aquesta opció hauria proporcionat (discussió produir/comercialitzar). Tot i que l'opció d'integrar-se verticalment ometent aquestes fases intermèdies sembla atípica, la realitat sembla confirmar l'encert d'aquesta decisió.

Per avançar en la discussió, es pot plantejar la identificació de les possibles alternatives comercials. A part de la creació d'una xarxa de botigues pròpia, en el cas s'apunten tres (quatre) opcions. Una seria la relativa a acords amb carnisseries tradicionals per subministrar-los animals a punt per a la venda (s'hauria pogut desenvolupar una marca pròpia, com ara Vedella de la Plana de Vic o Porc de la Plana de Vic), amb l'avantatge que aquests establiments tindrien més coneixement del producte, de més qualitat i amb garanties d'homogeneïtat al llarg del temps. Aquesta opció no va acabar de reeixir perquè es va abandonar després d'uns primers problemes amb una xarxa de carnisers de Barcelona, tot i que el model proporcionava guanys elevats i presentava un potencial de creixement molt ràpid amb un nivell de risc mínim.

Una altra opció que es va valorar va ser l'establiment d'un acord comercial amb una xarxa de distribució de dimensions mitjanes (com ara Esclat) per comercialitzar el producte amb identificació pròpia Plana de Vic. Aquesta opció oferia la possibilitat d'assolir una dimensió de negoci molt elevada en un període de temps breu, per bé que era difícil poder gestionar un bon acord des d'un punt de vista de marges i domini de l'operació.

La tercera opció és la que es va adoptar, que consisteix en la creació d'una xarxa d'establiments propis que a llarg termini podria o hauria de derivar cap a un model de franquícies.

Una quarta opció hauria estat no fer res i continuar centrant l'activitat en el procés de producció de pinso, complementat amb els serveis annexos que això requereix. Amb aquesta opció s'evitarien els riscos associats a qualsevol projecte nou i es maximitzarien, a curt

termini, els nivells de flux de caixa. A llarg termini, hi ha el dubte de fins a quin punt l'amenaça identificada de pèrdua de poder de mercat s'hauria fet realitat.

La durada prevista per a la discussió del cas caldria plantejar-la entre una hora i una hora i mitja.

Epíleg: què va passar realment?

En un primer moment es va plantejar la creació de dues botigues inicials, una a Vic mateix i l'altra fora de l'àmbit d'influència, amb l'objectiu de valorar-ne el funcionament sense cap mena d'influència. A partir d'aquí, l'objectiu era assolir l'experiència necessària per desenvolupar un model de franquícies.

No obstant això, la frontera d'entrar en un àmbit desconegut va fer que s'optés per l'ampliació progressiva de la xarxa de botigues pròpies, fins a un total de sis establiments.

Els objectius de vendes es van anar complint d'acord amb les previsions fetes. Per contra, les despeses van situar-se molt per damunt de les previstes, fet que va dificultar la viabilitat econòmica.

Els dos grans àmbits de desviació van ser les despeses de personal i les minves. En l'àmbit del personal, la coincidència amb una fase econòmica amb un creixement de l'ocupació extraordinari provocava una rotació elevada del personal (que s'acabava cobrint amb excessos de la plantilla per prevenir qualsevol eventualitat) i la necessitat d'assumir salaris per damunt dels previstos. Alhora, el fet que aquest personal s'identifiqués poc amb els objectius de l'empresa feia que la gestió del producte no fos del tot òptima, amb volums de minves per damunt de l'objectiu previst.

Altrament, el plantejament d'una xarxa de botigues pròpia limitava de manera significativa l'expansió d'un model que, malgrat alguns problemes, s'estava demostrant viable i amb un potencial de creixement significatiu.

Finalment, l'empresa va optar per recuperar la idea de crear un model de franquícies. Això ha implicat l'elaboració d'un manual de funcionament i la redacció d'un contracte marc, així com la gestió d'alguns canvis en les línies de funcionament del model establert. D'aquesta manera, sembla que en el marc d'un model de franquícies es pot assolir l'ajust necessari en les dues variables que més qüestionen la viabilitat potencial del projecte. D'aquesta manera, els establiments oberts amb aquest model de franquícia podrien ser perfectament viables.

Alhora es va plantejar una revisió del model de marges, ja que s'estava sacrificant una part molt important del marge per aproximar els preus al referent de les botigues de la Cooperativa de Guissona. Malgrat aquest esforç, el públic identificava el producte de la CPV com un producte de qualitat, però significativament més car (possiblement influït per la qualitat que transmetien els establiments). Finalment, també es va replantejar el model de promoció, molt centrat en descomptes als clients, per tal de derivar-lo cap a un model més enfocat a la recerca de notorietat. Així, després d'un grau de notorietat elevat en els primers moments del projecte (la proposta va ser objecte de múltiples notícies de premsa i televisió que valoraven molt positivament l'acostament entre productors i clients finals com a mètode d'estalvi de costos intermedis), es detectava un cert desconeixement de la marca en l'àmbit social.

