

COOPERATIVA DE GANADEROS LA CAÑAJOSA ⁽¹⁾

A mediados de enero de 2011, Pablo Saborido, director financiero de la Cooperativa de Ganaderos la Cañajosa, cooperativa productora de jamones de cerdo ibérico, se planteaba cómo presentar sus necesidades financieras a un nuevo banco con ciertas garantías de éxito.

Su banco habitual les había anunciado recientemente que no podría mantener los niveles de deuda concedidos a corto plazo y que, en un plazo de seis meses, tendría que ajustarse a un máximo de 5 millones de euros.

Pablo sabía que el sector bancario estaba ocupado en resolver sus propios problemas; sin embargo, la noticia de su banco le llegaba por sorpresa. Para ajustarse a la coyuntural caída de ventas, las líneas de financiación de corto plazo habían sido renegociadas en el año 2008 ampliándose y constituyendo una garantía hipotecaria sobre el patrimonio de la cooperativa.

Ahora tenía la oportunidad de hablar con otra entidad que tenía abiertas líneas de financiación para su sector y debía plantearles las necesidades no cubiertas de financiación de la cooperativa, posiblemente mediante un préstamo a largo plazo o nuevas pólizas de crédito.

LA COOPERATIVA

La Cañajosa, con más de 60 años de vida, era una cooperativa formada originalmente por un grupo de ganaderos que explotaban fincas rústicas (dehesas de su propiedad) en sus vertientes ganadera y forestal.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©abril 2017, Instituto Internacional San Telmo. 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

En el año 2011, la actividad de la cooperativa abarcaba el sacrificio y despiece de cerdos ibéricos, la producción de jamones y paletas, la fabricación de embutidos y la venta de carne fresca. El producto que representaba la mayor parte de su cifra de negocios era el jamón ibérico con denominación de origen. La cooperativa compraba cerdos con algo más de un año de edad, ya gordos y listos para el sacrificio. Desde la compra de los animales vivos hasta la venta de los jamones, producto estrella de la cooperativa, el proceso total podía durar 3 años.

La Cañajosa había realizado, en los últimos 10 años, inversiones en instalaciones y maquinaria por valor de unos 8 millones de euros con el objeto de satisfacer el incremento de la demanda.

Para el desarrollo de su actividad la cooperativa disponía, en enero de 2011, de instalaciones industriales en dos ubicaciones diferentes, sobre las que se seguían realizando inversiones de mantenimiento, ampliación y pequeñas inversiones de mejora para conservar el inmovilizado en perfectas condiciones de funcionamiento.

Vendían sus productos bajo dos marcas diferentes: Una para servir a grandes superficies y almacenistas, y otra para clientes individuales y al público en una tienda abierta en sus instalaciones industriales. La tienda era frecuentada por los visitantes de la zona y, también, hacía alguna venta por teléfono o internet. Las ventas más importantes se concentraban en las grandes superficies, con las que mantenían buenas relaciones comerciales basadas en un magnífico reconocimiento de la calidad de sus productos.

Al igual que muchas empresas del sector, la Cooperativa la Cañajosa había experimentado un importante crecimiento desde el año 2001 hasta el 2007, llegando a duplicar la cifra de negocios en esos 6 años. La tendencia había sido de crecimiento constante, desde los casi 5 millones de euros de ventas del año 2001 a los más de 9 millones en 2007. A partir del 2008 (ver Anexo 1) la cifra de negocios empezó a caer. Esta situación, generalizada en el sector, no se podía achacar a la gestión de la cooperativa ni a problemas con la calidad del producto. Sin embargo, Pablo no entendía muy bien por qué algunos competidores estaban sorprendentemente tranquilos con la situación. Tenía la sensación de que el exceso de producción de piezas ibéricas en la zona, el descenso del consumo debido a la crisis económica del país, el descenso de ventas en todos los canales y el ajuste de precios no parecía afectar a todos por igual.

Como consecuencia de la crisis del sector, algunos clientes importantes habían cambiado sus políticas de compras. Por ejemplo, las grandes superficies habían pasado del pago anticipado de las piezas para la campaña, a pagar las piezas a 90 días desde la fecha de factura. Pablo pensaba que esta política de las grandes superficies había llegado para quedarse, así que, aunque el sector recuperase alguna vez sus niveles de actividad anteriores, no resultaba prudente considerar que la corriente de cobros proveniente de la gran superficie fuera a comportarse como lo había hecho en el pasado. Pensaba que las fuerzas en este canal habían cambiado. Quizás era el