

PLA ESTRATÈGIC COOP, S.C.C.L. PERÍODE 2016-2019

Antonio Llaràs i Gesé

(allarasg@uoc.edu)

08-06-2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció General

Nom del Consultor: Josep Castella Escola

Curs2014-2015, 2n semestre

ÍNDEX

Portada	1
Índex.....	2
Resum.....	3
Abstract.....	4
Introducció.....	5
Justificació	5
Objectius.....	6
Motivacions.....	6
Planificació temporal.....	7
1- Implicacions ètiques i socials	8
2- Identificació de l'empresa i els seus negocis	9
3- Definició del model per cada negoci identificat.....	12
4- Missió, visió i valors	24
5- Anàlisi de l'entorn	24
6- Anàlisi dels sectors	27
7- Matrius DAFO per negoci	30
8- Conclusions	37
8.1- Reflexions estratègiques	37
8.2 – Línies estratègiques	39
8.3 – Objectius estratègics.....	39
8.4 – Objectius específics	42
9- Valoració	48
10- Autoavaluació	48
11- Referències bibliogràfiques	49
12- Relació d'annexes	51

Pla Estratègic Coop, S.C.C.L. (Període 2016-2019)

Antonio Llaràs (allarag@uoc.edu)

Estudiant de Grau d'ADE. Direcció General.

RESUM

Aquest treball de final de Grau, consisteix en l'elaboració d'un pla estratègic per a una cooperativa de segon grau existent, amb una forta implantació en el seu àmbit geogràfic. En els darrers anys aquesta cooperativa ha tingut períodes de grans creixements en els seus volums de treball, a la vegada que ha emprès canvis estructurals en el seu organigrama i ha fet variacions importants en el que seria la seva orientació estratègica en determinats àrees de negoci.

Donades aquestes circumstàncies, l'empresa va trobar molt convenient la confecció d'aquest pla estratègic, de cara a iniciar una nova etapa d'apuntament i consolidació dels canvis soferts, sense deixar de créixer qualitativament i quantitativa en les àrees de negoci més madures i per altra banda em va semblar molt convenient des de la meua besant per posar en practica tots els coneixements adquirits tant per les assignatures cursades en el grau com en la meua pràctica professional i així concretar aquest treball de final de grau en un document de treball útil i utilitzable immediatament després a la finalització del mateix, al mateix temps que jo em sentia capacitat per poder dur a terme aquesta tasca de manera sensata i responsable.

Per a la confecció d'aquest pla estratègic hem dividit la tasca en 7 etapes:

En una primera etapa i amb la informació facilitada per l'empresa (comptes anuals, memòries, presentacions d'empresa,...) i les reunions mantingudes amb diferents membres de la mateixa s'ha pogut caracteritzar l'empresa i les seves diferents àrees de negoci, identificant aquelles activitats que s'han considerat claus per al posterior desenvolupament del treball.

Un cop identificades i enunciades les àrees, a través del model Canvas, els directors d'àrea amb les meves indicacions han definit el model per cada negoci, segment de clients, les propostes de valor, les relacions amb clients, els canals de distribució, les fonts d'ingressos, les activitats clau, els recursos clau, les associacions claus i l'estructura de costos.

Definits els models de negoci el Consell Rector juntament amb el Comitè de Direcció han consensuat la Missió (quin paper juga l'empresa en l'actualitat) i la Visió (que volem ser en el futur) i han identificat els valors de l'empresa (aquells principis ètics que han regir totes les actuacions de l'empresa en lo col·lectiu i en lo individual).

A partir d'aquí s'ha realitzat dues fases d'anàlisi externa, la primera de l'entorn a través de l'anàlisi PESTEL on s'ha mirat els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i els legals, que afecten o poden arribar a afectar el funcionament de l'empresa, de cara a determinar quines són les actuacions més adients en funció d'aquest entorn més global. I la segona a través del model de les cinc forces de Porter per fer un anàlisi més concret dels sectors on l'empresa opera, quina és la rivalitat entre els competidors, possibles nous competidors, productes substitutius, poder de negociació dels compradors i el poder de negociació dels proveïdors.

Definits els models de negoci i analitzat l'entorn i els sectors s'ha passat a confeccionar les matrius DAFO identificant les amenaces, les oportunitats, les debilitats, les fortaleces i aquelles actuacions que foren convenientes per contrarestar els aspectes negatius i aprofitar els aspectes positius.

Finalitzant el treball s'han redactat les conclusions amb les pertinents reflexions estratègics més generals, les línies estratègiques on l'empresa hauria de centrar les seves actuacions, els objectius estratègics que l'empresa ha d'assolir durant els següents quatre anys i els objectius més específics i mesurables que ens indicaran l'evolució de l'empresa envers l'estratègia definida al llarg del període.

ABSTRACT

This Final Grade Project consists in the elaboration of a strategic plan for an existing second grade cooperative, which has a strong presence in its geographical area. During the last years, this cooperative has had periods of great growth in its volumes of work. At the same time, it has also undertaken structural changes in its organization chart and it has done important variations in what would be its strategic orientation in certain business areas.

Given these circumstances, the company found it really convenient to make this strategic plan, for the purpose of initiating a new stage of shoring and consolidating the changes done, while still growing qualitative and quantitatively in the more mature business areas. Moreover, I also found it really convenient, from my own side, to work on this strategic plan, as I could put into practice all the knowledge acquired in the subjects studied during the grade, as well as the one consolidated during my professional practices, to finally turn this Final Grade Project into a useful work document which could be used immediately after its completion. At the same time, I also felt myself qualified to carry out this task in a sensible and responsible way.

For the confection of this strategic plan, we have divided the task in 7 stages:

In the first stage, with the information given by the company (financial statements, annual reports, company presentations...) and with the meetings held with different members of the same, we have been able to characterize the company and its different business areas, identifying those activities which have been considered key for the late development of the Project.

Once identified and enunciated the areas, through the Cavas model, the area directors, with my indications, have defined the model for each business, customer segment, value propositions, customer relationships, distributing channels, sources of income, key activities, key resources, key partnerships and cost structure.

Once defined the business models, the Governing Board, along with the Management Committee, have agreed the Mission (which role plays the company nowadays) and the Vision (what do we want to be in the future) and they have identified the values of the company (those ethical principles that must govern all the company's actions both collectively and individually).

From here, there have been done two external analysis stages. For the first one, which has been about the business environment, we have used the PESTEL analysis, where we have looked into the political, economic, social, technological, ecological and legal factors which affect or can affect the functioning of the company, to determine the most appropriate performances that the company can conduct, taking into account this global environment. For the second one, we have used the Porter five forces analysis to make a more concrete analysis of the sectors in which the company operates, the rivalry among the competitors, the potential new competitors, threat of the substitutes, the bargaining power of buyers and the bargaining power of suppliers.

Once defined the business models and analysed the business environment and sectors, we have made the SWOT analysis, identifying the threats, the opportunities, the weaknesses the strengths and those appropriate actions to counter the negative aspects and to build on the positive aspects.

To complete the project, the conclusions have been drawn with relevant reflexions about the general strategic, the strategic lines in which the company would have to focus its actions, the strategic objectives the company has to achieve during the next four years, and the more specific and measurable objectives that indicate us the evolution of the company towards the strategy defined during the period.

INTRODUCCIÓ.

Justificació.

El tema escollit per al treball de final de graua, és l'elaboració, confecció i redacció del **pla estratègic** per al propers tres anys de l'empresa on estic treballant en l'actualitat, realitzant un anàlisi de les seves àrees de negoci i fent un estudi de la seva situació actual, tant a nivell extern, com a nivell intern, per poder determinar les accions estratègiques que l'empresa haurà d'emprendre i assolir durant el període 2016-2019.

Les empreses i els seus treballadors es veuen absorbits a diari, per les seves dures jornades, pels problemes del dia a dia i per l'acompliment dels objectius marcats en els pressupostos, sense tenir massa temps durant el transcurs de la seva activitat ordinària de reflexionar, sobre quins foren aquelles activitats que s'haurien de reforçar, quines s'haurien d'eliminar, quines són les activitats on som realment forts, què és el que ens ha portat a la nostra situació actual,... preguntes, que s'haurien de poder contestar, no per la intuïció o d'altres valors similars que antigament s'atribuïen als bons gestors, sinó mitjançant una reflexió estratègica i calmada, en funció del que l'empresa vol arribar a ser el dia de demà, en funció de l'entorn que l'envolta i haurà de possibilitar l'èxit de l'empresa, i en funció de les capacitats reals i/o possibles de la pròpia empresa.

Moltes empreses, encara en l'actualitat, mitjançant les figures dels seus dirigents, prenen decisions a diari, en funció dels motivacions i dels inputs que han tenen i reben durant un curt període de temps anterior a la presa de decisions. En molts casos aquestes decisions, afecten al dia a dia de l'empresa i potser no mereixen ni una reflexió, ni un estudi més en profunditat del tema en qüestió, però en mig d'aquestes decisions funcionals, apareixen les decisions estratègiques, aquelles decisions que no tant sols afectaran a una activitat concreta, sinó que tindran gran transcendència en el futur del conjunt d'activitats de l'empresa i que condicionaran en gran mesura els resultats futurs de l'empresa.

És de vital importància que aquestes decisions que es prenen a diari i que poden condicionar el futur de l'empresa estiguin completament alineades amb les línies estratègiques de l'empresa i els seus valors.

D'altra banda en molts casos, les empreses es troben en la disjuntiva de tenir que triar entre dues opcions, a priori igual de adequades sinó estan plenament definits i comunicats els objectius estratègics de l'empresa, però que segurament no plantejarien cap discussió (ni ètica, ni empresarial) si tots els components de l'empresa, tinguessin un perfecte coneixement dels valors, de la missió i de la visió de l'empresa.

Per aquests motius que es considera indispensable que les empreses inverteixen esforços en la confecció dels seus plans estratègics, fruits d'una profunda reflexió i d'un profund anàlisi de la pròpia empresa i del seu entorn, condicionada per aquells valors als que l'empresa no té cap intenció de renunciar sinó més aviat per contra voldrà reforçar, i condicionada tant per la situació actual de l'empresa, com per el que l'empresa pretén ser en el futur i que de ben segur un cop plasmada en un pla estratègic determinarà i condicionarà el dia a dia de l'empresa.

El fet de considerar un pla estratègic, com a una eina indispensable per a les empreses i la creença de que en un futur no molt llunyà, totes les empreses hauran de tenir el seu propi pla estratègic per a períodes de temps determinats, fruit de les seves pròpies reflexions, és el que hem fan triar la confecció d'un pla estratègic per a una empresa i per a un període de temps, com a Treball de Final de Grau

Objectius.

Els objectius que es plantegen en aquest treball de final de grau, és donar resposta a les tres preguntes que determinaran quines han de ser les actuacions de l'empresa, des d'un punt de vista estratègic, durant els propers tres anys.

1. Quina és la situació de l'empresa tant a nivell intern com de posicionament en el seu entorn ?
2. Quines són les decisions estratègiques més adequades i convenientes, que l'empresa ha de prendre durant aquest període de tres anys ?
3. Quins objectius estratègics ha d'assolir l'empresa durant aquest període ?

A través de la resposta d'aquestes preguntes, emprant diferents metodologies, es definirà quin és el model de negoci més convenient per a que l'empresa, en funció de la seva situació actual i el seu entorn, pugui aconseguir aquells objectius que fruit d'una profunda reflexió s'hagi marcat, sense renunciar a aquells valors, que l'empresa ha identificat com els seus.

Definint model de negoci com la manera que l'empresa porta a terme el seu negoci, aquell conjunt d'eleccions que realitza una organització per crear valor i generar ingressos, en definitiva el model de negoci suposa una simplificació de l'estratègia de l'organització i constitueix una manera de reflectir l'estratègia.

A la vegada, es quantificaran i es determinaran aquells objectius que a nivell de xifres l'empresa a d'aconseguir i els terminis de temps en que aquesta empresa ha d'aconseguir-los.

El fet de la definició d'aquests objectius i el fet de que aquests han de ser acotats en el temps, ens permetrà fer un seguiment, durant la vigència del pla, de quin és el grau d'èxit dels objectius específics marcats, tenint en compte que la consecució d'aquests objectius parcials, és el que ha de propiciar la consecució dels objectius estratègics definits en el pla estratègic.

L'objectiu final del treball, és propiciar un canvi estructural en el si de Coop, S.C.C.L. mitjançant l'elaboració d'un Pla estratègic per definir les condicions i cartera de projectes que facin possible aquests canvis.

Motivacions.

Les motivacions que m'han dut a escollir l'elaboració d'un pla estratègic per a Coop, S.C.C.L., com a treball de final de grau, és el poder elaborar el pla estratègic per al propers tres anys, per a l'empresa que estic treballant.

L'empresa ja disposa d'un pla estratègic que venç aquest any, però baix el meu punt de vista, aquest pla fa molt incís en la consecució d'objectius numèrics en quant a xifres de vendes i posicionaments de mercats, però està una mica mancat de reflexions fetes a través d'un procés d'anàlisi de l'entorn, de la situació actual de l'empresa, de l'aportació de valor de l'empresa als seus clients, .. en definitiva, fa poc èmfasi sobre valors no numèrics, però que constitueixen un actiu molt important per l'empresa.

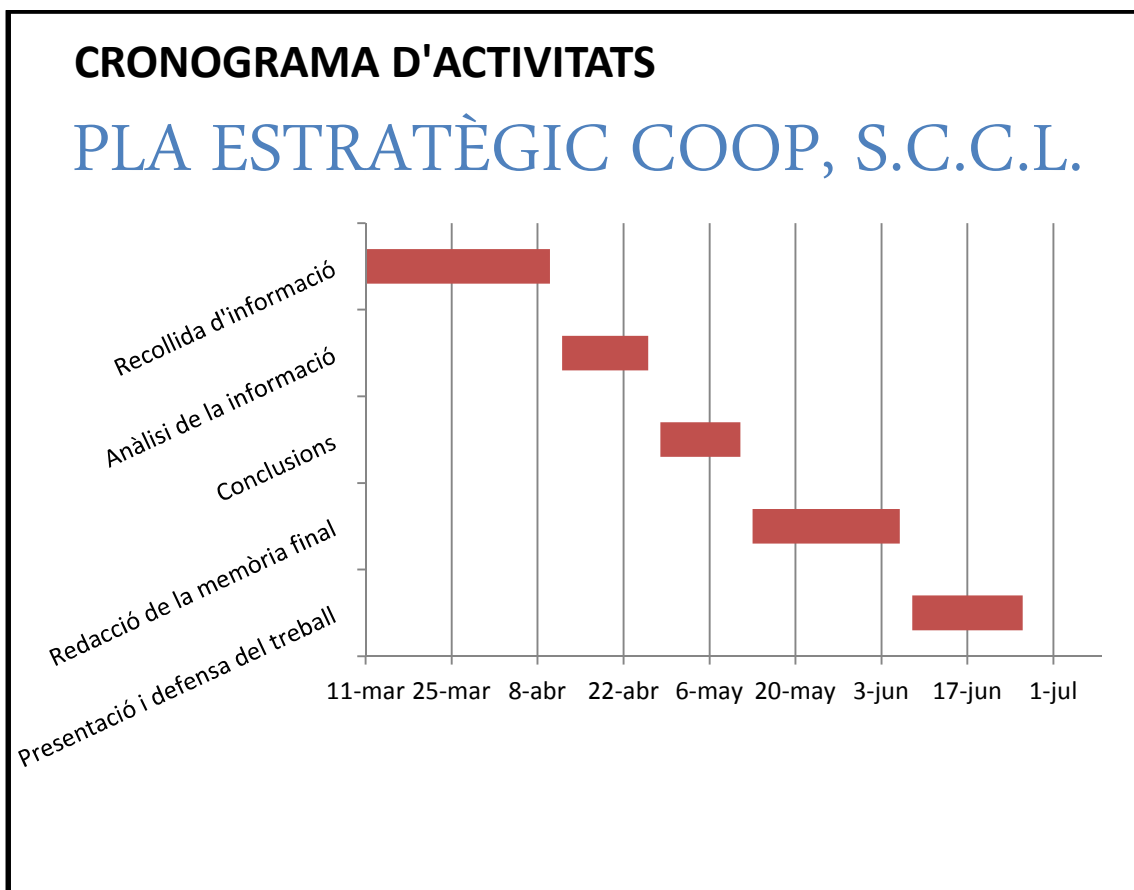
Penso que amb l'aprenentatge obtingut en els meus anys d'estudi en la Universitat Oberta de Catalunya i amb l'aprenentatge obtingut en diferents seminaris i cursos als que he assistit, puc aportar a l'empresa una nova metodologia i un nou enfocament, sobre com orientar la elaboració i redacció d'un nou pla estratègic per al propers tres anys.

Em sembla la millor manera possible de desenvolupar els coneixements estudiats, posant a real les aptituds adquirides i a la vegada, un cop el treball estigui acabat, portant a la pràctica (si l'empresa ho considera oportú), el treball de final de grau (Pla estratègic)

A part d'aquesta motivació més general, com és la de poder ser útil a l'empresa, des d'un punt de vista diferent del que ja suposa l'exercici diari del nostre treball, trobo molt interessant des d'un punt de vista més personal, el fet d'adquirir mitjançant la pràctica, experiència en aquest camp, ja que considero que en un futur no molt llunyà, serà indispensable per a qualsevol empresa, el tenir un pla estratègic que determini les seves actuacions presents i futures.

Considero que tenir una bona experiència en aquest camp, potser molt important, per la meu futur professional i penso que aquesta, és una bona oportunitat per adquirir-la.

Planificació temporal.



1 IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS.

De la lectura dels valors de Coop, SCCL: “Compromís amb les persones”, “Compromís amb la responsabilitat social i mediambiental” i “Compromís amb les resultats”, podem arribar a fer-nos una aproximació de la gran implicació de l’empresa amb aquests temes.

Compromís amb les persones per aconseguir el seu constant desenvolupament, tant dels socis productors, com dels treballadors i tant a nivell professional com personal, per a tal fi l’empresa destina un important pressupost per a la formació de les persones a l’entorn de la cooperativa i per a la creació de fòrums de debat on es facilita la interrelació entre les persones que formen el col·lectiu de la cooperativa.

Compromís amb la responsabilitat social i mediambiental, en el darrer exercici la cooperativa s’ha auditat per a un total de 9 certificacions, en totes elles, a més d’aspectes més específics i concrets, l’empresa ha demostrat que els seus processos i actuacions estan dintre del que s’anomenen “bones pràctiques empresarials”, no utilitzant productes químics nocius per a la fauna existent, utilitzant les quantitats de nitrats estrictament necessàries i no contaminants, complint els protocols d’eliminació d’envasos, guardant els productes fitosanitaris en les condicions exigides, L’empresa s’ha adherit a molts convenis sectorials on de forma voluntària es comprometen a una sèrie d’actuacions que van molt més enllà del que marca la Llei, com seria el conveni de bones pràctiques signat entre diferents empreses productores a nivell estatal i alguns dels principals grups de distribució més importants que operen en el territori espanyol. En el mateix sentit s’ha elegit el garantir als seus clients el proveïment de fruita amb un terç com a màxim del límit màxim de residus que permet la llei, compaginant una lluita química lleugera amb l’ús de lluites biològiques alternatives com són l’ús de feromones, la captura massiva d’insectes nocius i l’ús de depredadors naturals dels insectes nocius.

Compromís amb els resultats. Les cooperatives agràries són societats sense ànim de lucre que aglutinen els esforços d’un grup més o menys nombrós de productors, per poder competir en el mercat amb el màxim de fortalesa possible de cara a poder treure’n el màxim de valor afegit als seus productes de manera col·lectiva. Es preocupen de la viabilitat i de la sostenibilitat de les explotacions agràries dels seus associats redistribuint la riquesa generada pel seu treball, ja sigui directament en les liquidacions als seus productors o be invertint en maquinària i instal·lacions que serviran per fer que els processos productius siguin més eficaços i rentables. A nivell social les cooperatives permeten que el productor pugui ser més participat de la cadena de valor generada i aquest més valor en molts casos serà el que permetrà que els productors puguin seguir vivint de les seves explotacions i no tinguin la necessitat de marxar cap a d’altres zones en busca de solucions econòmiques que produirien una despoblació de determinades àrees geogràfiques on resultaria difícil realitzar activitats diferents a les agràries.

Dintre de les diferents actuacions de l’empresa en aquest camp es podria destacar:

La cooperativa utilitza les restes de poda i dels arbres vells que s’arrenquen per produir biomassa que després utilitza per generar el calor necessari per poder deshidratar l’alfals.

Destina aquella fruita que per excessos d’oferta s’hauria de destinar a la seva destrucció a repartir-la entre diferents centres benèfics i bancs d’aliments de tot l’estat.

A través de la seva participada Indulleida SL, s’investiga mitjançant diferents convenis l’obtenció de diferents conservants naturals extrets de les pells de la fruita, de cara a poder substituir en un futur no molt llunyà, tots els conservants artificials existents en productes tant coneguts com la Coca-Cola.

Participa amb personal propi en la preparació de futurs rectors de cooperatives de països subdesenvolupats, promocionant la creació de cooperatives com una veritable alternativa de progrés per als productors d’aquests països.

Genera energia fotovoltaica a través del panels col·locats en la teula de les seves instal·lacions de Termens.

2 IDENTIFICACIÓ DE L'EMPRESA I ELS SEUS NEGOCIS.

Coop, SCCL és una empresa que té la forma jurídica de Cooperativa de segon grau, amb un volum de facturació que supera els 250 milions d'euros.

La Cooperativa està dividida en quatre seccions legalment constituïdes: Subministres, extensius, fruita i oli i fruits secs.

Qualsevol empresa (la nova Llei de Cooperatives, també permet a les Societats Mercantils ser sòcies de Cooperatives de segon grau) que vulgui ser sòcia de Coop, SCCL, pot ser-ho e cadascuna d'elles de manera individualitzada. El fet de ser soci de la Cooperativa, no obliga a ser soci de totes les seccions.

A la vegada les seccions, estan constituïdes en divisions, però aquestes divisions no estan legalment constituïdes i sols es tracta d'una estratègia de l'empresa per a controlar de manera més detallada, cadascun dels negocis que componen cada Secció.

Les divisions en que estan dividides cada secció són:

SECCIÓ SUBMINISTRES: Fertilitzants, fitosanitaris, combustibles i recanvis i llavors.

SECCIÓ EXTENSIVUS: Cereals a resultes, cereals a preus de mercat i alfals.

SECCIÓ FRUITA: Fruita, centre logístic, compres a tercers, finques pròpies i quarta gamma.

SECCIÓ D'OLI I FRUITS SECS: Oli a doll, fruits secs i envasats.

Algunes de les divisions de l'empresa estan instrumentalitzades, a través de diferents societats, mercantils i cooperatives. Considerarem aquestes societats instruments per arribar als objectius marcats, per lo tant no farem un anàlisi de l'estructura societària del grup, donat que el seu anàlisi no ens aporta valor de cara a determinar els objectius estratègics del grup, el nostre anàlisi serà a través dels negocis del grup identificats com a més rellevants.

Sols a efectes de determinació del seu àmbit d'actuació dividirem l'empresa en dues grans activitats:

- Comercialització de productes agraris.
- Subministrament d'inputs necessaris per al conreus agraris.

Distribució geogràfica de les cooperatives sòcies.



Font: Antonio Llaràs

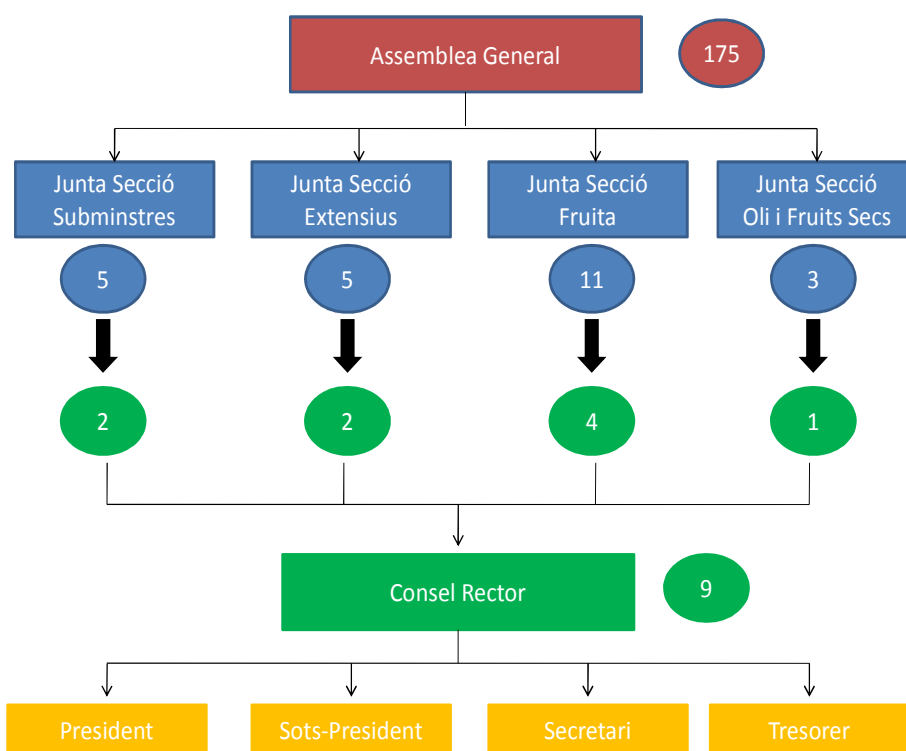
Veien l'origen geogràfic dels seus associats, determinen que el seu àmbit d'actuació és la compra de productes agraris en les zones identificades en el mapa i comercialitzades arreu del món i la compra de inputs a través de multinacionals o a través d'importacions directes dels països productors, per a ser venuts i utilitzats en les zones productores

Destaca la seva presència tant en Lleida, com en les zones d'Osca més properes a Lleida, i està augmentant molt la seva presència en zones com Tarragona i Girona. Aquesta presència, no es veu reflectida en el mapa, perquè algunes d'aquestes noves empreses col·laboradores, encara no han formalitzat la seva sol·licitud de voler ser associats de la Cooperativa.

L'òrgan suprem de l'empresa és l'Assemblea General, formada per tots els socis de la Cooperativa que prenen les decisions amb vot ponderat, on cada cooperativa té un nombre de vots entre 1 i 5 en funció del seu nivell d'activitat amb la Cooperativa.

L'Assemblea elegix les Juntes de les diferents Seccions i a la vegada les Juntes de Seccions elegixen els representants de la Secció que formaran el Consell Rector de la Cooperativa. El nombre de membres que formen la junta de cada Secció i el membres de les Juntes de Secció que formen part del Consell Rector, varien en funció de la facturació que aporta cada Secció a la facturació global i en funció del grau de compromís del socis amb la Cooperativa de segon grau. És aquest Consell Rector el que escollirà entre els seus membres al President de la Cooperativa, per a un període de quatre anys.

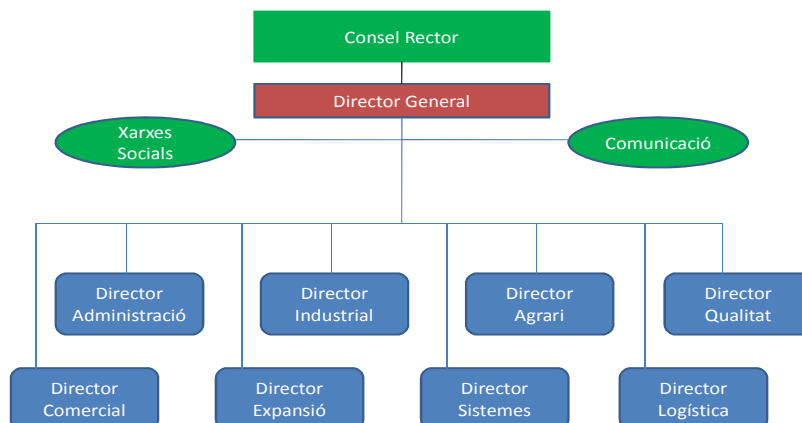
Organigrama del òrgans de govern



Font: Antonio Llaràs

A nivell d'organigrama, l'empresa està dirigida per un Comitè de Direcció format per el Director General de l'Empresa i els directors de cada àrea funcional en la que està dividida l'empresa. Per sota dels Directors d'àrea penja tot l'organigrama funcional de tota l'empresa, a excepció de la responsable de comunicació i el community manager de les xarxes socials, que pegen directament de Direcció General.

Organigrama executiu.



Font: Antonio Llaràs

L'empresa té una estructura de personal fix al voltant de 200 persones, existint una gran estacionalitat en dos dels seus negocis.

- Alfals: Es produeix d'abril a novembre, contactant durant aquest període entre 5 i 15 persones de personal eventual, amb contractes de campanya.
- Fruita: L'empresa disposa d'uns 250 treballadors en règim de fixes discontinuo amb els que realitza la campanya d'hivern, adaptant-se els horaris i les hores de producció a les necessitats de les comandes. D'altra banda durant la campanya d'estiu (juny – setembre) on es confecciona més de la meitat de la producció total de la Cooperativa, es contracten uns 750 treballadors eventuais per poder fer dos torns diaris de producció.

A nivell d'anàlisi dels comptes anuals, l'empresa disposa d'una situació financera còmoda, amb un fons de maniobra, molt ampli, una gran facilitat per accedir al crèdit. En aquest aspecte no es pretén fer un anàlisi financer de l'empresa, sinó ficar de manifest, en aquest cas la no existència, d'algun factor financer limitant per al desenvolupament futur de l'empresa.

L'estratègia de l'empresa en termes generals és obtenir grans volums de negoci amb marginalitats molt petites, cal recordar que la seva forma jurídica és la de Societat Cooperativa, i l'objectiu de la mateixa, no és l'obtenció de grans beneficis, sinó traslladar una gran part dels beneficis obtinguts als seus associats

De l'anàlisi de la documentació facilitada, d'acord també amb els criteris definits en les reunions i independentment de les Seccions i Divisions que l'empresa té establertes identifiquem les següents línies de negoci que baix el nostre criteri són d'important rellevància per a l'empresa i a les que hi dedicarem un anàlisi individual:

Alfals, Cereals, Fruita, Envasats i Subministres.

3 DEFINICIÓ DEL MODEL PER CADA NEGOCI IDENTIFICAT

3.1 Negoci alfals



Font: Transalfals SCCL

L'empresa disposa de tres centres de deshidratació i fabricació d'alfals i d'altres farratges com festuca, raigràs, civada,

- Bellcaire, on produeixen: granulat a doll de 5 i 7 mm., granulat de 5mm en sacs de 40 kg, bales lligades amb filferro de 750 kg, bales lligades amb plàstic de 375 kg i bales lligades amb filferro de 30 kg.
- Tamarite de Litera on produeixen: granulat a doll de 7mm, bales lligades amb filferro de 750 kg i bales lligades amb plàstic de 375 kg.
- Monzón on produeixen bales lligades amb filferro de 600 kg.

És important destacar que fa tres campanyes va desaparèixer una subvenció que percebien les empreses que deshidrataven alfals, aquest fet, juntament amb el fet de campanyes amb preus de blat de moro molt per sobre de lo habitual, han provocat un descens del 25% de la producció a nivell estatal, en aquest cas la Cooperativa ha seguit una dinàmica similar, ja que ha mantingut d'una manera més o menys estable, la seva quota de mercat nacional al voltant del 5%.

La Indústria de l' alfals, en termes generals, ha sabut trobar nous nínxols de mercat en el camp de l'exportació que li han permès en certa mesura, pal·liar el dèficit econòmic, provocat per la desaparició de les subvencions directes a producte, donat que aquests mercats han pagat un valor més elevat, del que el sector ramader europeu estava disposat a pagar.

L'empresa està tecnològicament molt ben dotada amb equips de deshidratació de darrera generació i amb un alt component d'automatismes en tot el que són les gestions de les fàbriques.

Evitem parlar de sobre dimensionament donat que les inversions en maquinària estan quasi completament amortitzades i l'empresa té una alta capacitat per adaptar la ma d'obra a les necessitats reals del moment, però si que és evident que l'empresa, amb incorporacions de personal i habilitant, com anteriorment s'havia fet, tres torns de fabricació al dia, es podria doblar les produccions actuals si existís la necessària oferta de producte.

En l'actualitat, la fàbrica de Monzón està tancada, degut a la falta de matèria primera, a la seva proximitat geogràfica a la fàbrica de Tamarite de Litera i degut al seu grau d'obsolescència tecnològica en comparació a les altres fàbriques del grup.

El 70% del producte, prové de les produccions dels socis de les cooperatives, un 17% de finques arrendades i gestionades directament per el personal de la Cooperativa i un 13% prové de compres directes a grans productors de la zona no associats a cap Cooperativa sòcia.

El 92% del producte és alfals, un 4% és festuca i la resta són altres cultius farratgers com civada, raigràs, sorgo, veces, ...







Coop, SCCL, gestiona i controla una altra cooperativa de segon grau Iberalfa, SCCL, destinada a la comercialització del productes que produeix Transalfals, així com els productes que produeixen les altres deshidratadores associades a Iberalfa i totes aquelles compres que Iberalfa realitza a d'altres empreses no sòcies i que després comercialitza entre els seus clients.



Cal destacar que en l'any 2014 l'estat espanyol va signar un protocol per poder exportar alfals a la República Popular de la Xina, aquest fet està suposant un canvi molt important del destí final de les exportacions espanyoles, que durant els cinc darrers anys anteriors ha set els països del Golf Pèrsic.

Dades d'interès: L'empresa manufactura 75.000 tones d'alfals i a través de la seva comercial Iberalfa comercialitza un volum de 130.000 tones anuals, amb un volum de facturació al voltant dels 18 milions d'euros i amb una plantilla fixa de 35 treballadors i una plantilla de treballadors eventuais que varia entre 5 i 15 treballadors en funció de la marxa de la campanya.

Model alfals

<p>ASSOCIACIONS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Socis Productors. -Transalfals. -Iberalfa. 	<p>ACTIVITATS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producció a camp. -Organitzar recol·lecció. -Condicionar producte final. -Estocar i Classificar.  <p>RECURSOS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fàbriques amb alt nivell tecnològic. -Magatzems. 	<p>PROPOSTES DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servei. -Qualitat desitjada. -Gamma. -Disponibilitat. -Seguretat alimentària. 	<p>RELACIONS AMB CLIENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relació personal. -Fires internacionals.  <p>CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directe. -Agents comercials. -Importadors. 	<p>SEGMENTS DE MERCAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ramaders. -Fàbriques pinso. -Fàbriques unifeed -Golf Pèrsic. -Xina. 
<p>ESTRUCTURA DE COSTS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Matèria primera. -Energia (llum, gas, biomassa) 		<p>FONTS D'INGRESSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venda de producte manipulat. -Venda de producte directe de camp 		

Font: Antonio Llaràs

3.2 Negoci cereals.



Font: Actel, SCCL

El mercat de cereals és un mercat de commodities, on els operadors negocien grans quantitats de tones, on els marges de treball són realment petits, però de molt volum, amb una certa inestabilitat dels preus, en funció de l'oferta i demanda existents, molts cops determinada per les grans multinacionals que controlen el negoci des d'un punt de vista global.

Tot i estar situats en una àrea geogràfica productora de cereals, Catalunya i Espanya en general és una zona deficitària de cereals, necessaris per alimentar la gran cabanya ramadera existent a Catalunya, aquesta circumstància fa que buscar donar valor afegit al producte a comercialitzar és realment difícil, un servei acurat i una garantia d'origen del producte, són les propostes de valor que l'empresa ofereix.

Les cooperatives associades a la Cooperativa de segon grau, són les encarregades de la recepció de les produccions cerealístiques dels seus associats, per a la seva posterior classificació i emmagatzematge, són les cooperatives associades les que disposen de les infraestructures necessàries per poder dur a terme aquesta activitat. Per aquelles cooperatives que no disposen d'unes instal·lacions adequades, l'empresa posa a la seva disposició un servei de recollida a demanda del producte, que es portarà directament a un client final, o s'emmagatzemarà, o en les instal·lacions disponibles de la resta de cooperatives o en els dos centres de magatzematge que el grup disposa.

No es dona un recolzament directe als productors, conseqüència del poc valor afegit a percebre, sols es fan petites orientacions generals sobre aquelles varietats que tenen un atractiu comercial més gran, quedant en mans de l'agricultor la decisió final.

El negoci de cereals, va estar a punt de desaparèixer com activitat de la casa per una total falta de rendibilitat, en els darrers anys aquesta divisió ha sofert canvis molt importants motivats en gran part pels acords signats per l'empresa durant aquest temps:

- Acord explotació conjunta de la fàbrica de pinso d'Artesa de Segre.
- Acord de col·laboració amb l'empresa Grans del Lluçanès.

La cooperativa va arribar a un acord amb la Cooperativa d'Artesa de Lleida, per explotar de manera conjunta la seva fàbrica de pinsos. Aquest fet li ha generat unes necessitats de compra de cereals superior a les 150.000 tones anuals.

Per altra banda també es va arribar a un acord d'explotació conjunta del negoci amb l'empresa Grans del Lluçanès, que principalment destina la seva activitat a la compra de cereals als productors de la zona del Lluçanès, zona on fins a la signatura de l'acord la presència de l'empresa, era pràcticament nul·la.








Aquests fets, a més d'aportar un augment significatiu del volum de negoci, ha donat a l'empresa l'estatus d'operador important al mercat, tenint en aquests moments un coneixement molt ampli de totes les operacions importants que succeeixen en aquest mercat.

Els principals cereals que produeixen els productors associats són: blat de moro, blat tou, ordi, girasol i colza. I d'altra banda els cereals que es compren a diferents destins com són les importacions via port, cooperatives productores franceses, grups productors no associats, ...per cobrir les necessitats de la seva fàbrica de pinso i d'altres fàbriques en les que estan actuant com a responsables de compres són a part de les ja mencionades, la soja, el sorgo, la mandioca, ...

En la majoria dels casos la rendibilitat del negoci vindrà determinat per l'encert o desencert en el moment de la compra dels cereals i també en molt casos el poder de compra en un moment determinat vindrà determinat per les disponibilitats financeres de l'empresa.

Dades d'interès: El volum comercialitzat per l'empresa és al voltant d'unes 350.000 tones amb un volum de facturació d'uns 60 milions d'euros. Disposa d'una plantilla fixa directa de 5 persones compostats per 3 comercials i dos administratius.

Model cereals

<p>ASSOCIACIONS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Socis Productors. -Cooperativa Artesa Segre. -Grans de Lluçanès, SL -Saipol 	<p>ACTIVITATS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprar. -Vendre. -Classificar. -Emmagatzemar. 	<p>PROPOSTES DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servei. -Fiabilitat. -Traçabilitat. 	<p>RELACIONS AMB CLIENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relació personal. -Llotges cereals. 	<p>SEGMENTS DE MERCAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fàbriques de pinso. -Extractores d'oli de llavor. -Fàbriques malta. -Farineres. 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compra cereals. -Finançament. 		<p>FONTS D'INGRESSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venda de cereals. -Lloguer de magatzems. 		

Font: Antonio Llaràs

3.3 Negoci fruita.



Font: Actel, SCCL

És sense cap mena de dubte el negoci més complex de la Cooperativa, l'antic sistema on l'agricultor produïa baix el seu criteri i en l'època de la recol·lecció entregava la fruita a la cooperativa per a la seva posterior conservació i comercialització ha passat a la història, les empreses han de garantir als seus clients l'origen de la seva producció, que la fruita ha esta produïda amb criteris agronòmics correctes, que no hi ha presència de productes fitosanitaris no autoritzats i que la presència d'aquells que estiguin autoritzats, no han de superar els límits que exigeix cada client, que normalment són molt inferiors als que marca la llei.

És per aquest motiu que en aquest negoci l'empresa necessita començar la seva activitat al camp, acompanyant i assessorant als productors sobre les pautes agronòmiques a seguir en cada moment del procés, en realitat la tasca de la cooperativa comença fins i tot una mica abans, explicarem els diferents processos d'aquest negoci, seguint cronològicament les diferents etapes.

Podríem dir que la tasca de la Cooperativa comença amb un anàlisi del mercat d'aquelles varietats que tenen més interès comercial, amb aquest anàlisi més l'anàlisi agronòmic que realitza el departament tècnic la Cooperativa fa unes recomanacions als seus associats d'aquelles varietats que resulten més interessants des de totes les besants.

Un cop s'ha escollit la varietat, s'assessora sobre com plantar i com conduir la plantació amb posterioritat per aconseguir la millor ràtio cost/ingrés en funció de les demandes del mercat, durant el procés de creixement del fruit, els productors reben periòdicament un butlletí, on s'especifica els tractaments a fer en cada moment i per cada varietat.

A més i finalment durant l'època de la recol·lecció, és el mateix departament tècnic el que indica quines són les èpoques de recol·lecció de cada varietat, en funció de l'estratègia comercial i de conservació que l'empresa hagi triat i s'ajuda al productor a triar la qualitat d'entrada de la fruita més avantajosa en funció de les característiques pròpies d'aquella fruita.

Un cop ja s'ha rebut la fruita dels productors, s'escandalla per determinar-ne la seva qualitat i es guarda a les cambres frigorífiques, per al seu posterior trasllat al centre de confecció en funció de les

demandes dels clients. La cooperativa gestiona de manera conjunta totes les cambres de les cooperatives sòcies per treure'n el màxim rendiment i evitar en la mesura del possible ineficàcies.

El grup disposa de 32 centres de recepció gestionat directament i en funció de les campanyes arriba a acords amb altres grups, podent a través d'aquests acords gestionar indirectament entre 5 i 10 centres més, també disposen de manera directa d'uns dels centres de confecció de fruita més grans d'Europa, arribant a confeccionar durant el període estiuenc, més de 1 milió de kilograms diaris, a més durant les tres darreres campanyes l'empresa ha arribat a acords amb d'altres centres de confecció on es traslladen en moments determinats la producció d'algunes varietats, per poder seguir augmentant el seu volum d'activitat comercial, sense tenir que realitzar noves inversions.

En els transkurs dels mesos de més activitat, es fan torns pe treballar 20 hores diàries, les altres quatre són necessàries per a la neteja de les instal·lacions, i l'estratègia de l'empresa en les darreres campanyes ha estat arribar acords amb grups d'altres zones de producció on la fruita és més precoç, això li permet a la companyia començar abans l'activitat per a un millor aprofitament del centre de confecció i a la vegada li permet oferir més gamma de producte amb una forquilla estacional més ampla als seus clients.

Durant la darrera dècada ha hagut un trasbals de producció de fruita de llavor (pera i poma) cap a fruita de pinyol (préssecs i nectarines). La fruita de pinyol és fruita de comercialització molt ràpida entre 1 i 5 setmanes, aquest fet permet que durant el transkurs d'una campanya es pot multiplicar la capacitat d'emmagatzematge de les cambres al tenir aquesta alta rotació.

Aquest fet té conseqüències molt importants per a l'empresa:

- Per una part permet el treballar un volum molt més alt de kilograms amb la mateixa capacitat frigorífica, per aquest motiu l'empresa pot admetre la producció de cooperatives sense estructura, al tenir en aquests moment superàvit d'infraestructures.
- D'altra banda ha provocat a l'empresa un gran esforç inversor al tenir que confeccionar molts més kilograms durant un espai molt reduït de temps, tenint que tenir unes grans instal·lacions que sols treballen a ple rendiment durant quatre mesos de l'any.

A nivell comercial l'empresa està totalment orientada a les grans superfícies, disposa de la majoria de les certificacions d qualitat que aquestes demanden, té un temps de resposta molt ràpid, capaç de satisfer les demandes més exigents i pot demostrar el total control que sobre la producció disposa, poden garantir als seus clients traçabilitat, seguretat alimentària, garantia d'origen. En aquests termes volem destacar el programa HealthyFruits, un programa propi de l'empresa, on es recull les principals normatives de les certificacions internacionals més importants, es recull a la vegada la normativa sobre la producció integrada a Catalunya i l'empresa i afegeix la seva pròpia normativa, on destaca el seu compromís de produir tota la seva fruita, amb un màxim de residus, tres vegades per sota del que marca la normativa, amb tots aquests requisits l'empresa elabora un programa que ofereix al seus clients com a valor afegit a la fruita



Font: Actel, SCCL

En el darrer exercici, l'empresa mitjançant els acords establerts amb la Cooperativa Soldebre de Tortosa, amb la Cooperativa Casi3 de Castelló i amb acords amb empreses d'Andalusia, ha començat a comercialitzar cítrics, adquirint ja des de els primers moments un gran volum de producte comercialitzat.

Durant els darrers exercicis l'empresa ha iniciat l'activitat de conrear finques directament, per obtenir producció pròpia d'aquelles varietats o en aquells moments de mercat on és deficitària. Finalment destacar la participació estratègica de la Cooperativa en dues grans empreses:

- Fruit Futur AIE. Empresa formada per quatre de les empreses més importants del sector juntament amb un soci tecnològic, la finalitat de l'empresa es generar noves varietat de fruiters pròpies i totalment adaptades a les condicions de la zona. L'empresa té el 20% de l'empresa.



- Indulleida SA. Empresa dedicada a l'aprofitament de fruites de baixa qualitat per a fer sucs, concentrats, cremogenats, purés, ... Sent una de les empreses de referència en aquest sector. La cooperativa controla de manera directa el 22% de l'empresa i de manera indirecta a través de les seves cooperatives sòcies un altre 23% de l'empresa, sent l'accionista de referència de la dita empresa.

Dades d'interès: Tones comercialitzades: 135.000 tones (25.000 pomes, 30.000 peres, 22.000 préssecs, 23.000 nectarines, 6.000 prunes, 15.000 taronges, 14.000 clementines).

Plantilla fixa directa 150 treballadors, plantilla eventual directa: 100 – 700 treballadors depenent de l'època.

Capacitat d'emmagatzematge en cambres frigorífiques: 80.000 tones

Model fruita

ASSOCIACIONS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> -Socis Productors. -Productors col·laboradors: <ul style="list-style-type: none"> . Extremadura . Sevilla . Múrcia -LIDL -Indulleida, S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> -Producció a camp. -Conservació cambres. -Confecció central. -Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> -Servei. -Packaging. -Gamma. -Adaptabilitat. -Seguretat alimentària. - Healthy Fruit 	<ul style="list-style-type: none"> -Relació personal. -Fires. -Missions comercials. -Congressos 	<ul style="list-style-type: none"> -Consumidor client de les grans Superfícies. -Indústria conservera.
	<p>RECURSOS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Centres confecció. -Centres recepció i conservació. -Prod. pròpia. -Dep. tècnic. 		<p>CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directe. -Grans superfícies. -Importadors. -Majoristes. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Matèria primera. -Personal. -Energia (llum). 		<p>FONTS D'INGRESSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venda producte confeccionat. -Venda producte a doll. Lloguer cambres frigorífiques. -Assessorament. 		

Font: Antonio Llaràs

3.4 Negoci envasats.



Font: Actel, SCCL

A l'any 2008 l'empresa es fusiona amb la també Cooperativa de segon grau Agrolés SCCL, fruit d'aquesta fusió, s'inicia l'activitat de la compra i comercialització de fruits secs i oli.

La Cooperativa a part del negoci envasats del que farem l'anàlisi pertinent, també es dedica a la comercialització a doll de fruits secs i oli sense manipulació del producte, negoci que no serà objecte del nostre estudi per considerar-lo de poca importància a nivell estratègic.

Dintre del negoci d'envasats l'empresa disposa de diferents línies de productes, comercialitzades totes sota un mateix equip comercial, amb una clara estratègia d'afegir productes interessant al port foli de cara a poder aconseguir la dimensió necessària per a que aquesta activitat sigui rendible.

- Oli. L'empresa està reconeguda com una especialista d'olis d'oliva verge extra de la varietat arbequina, amb diferents tipus de formats. Darrerament l'empresa ha incorporat les referències d'oli d'oliva verge extra d'altres varietats d'oliva i l'oli d'oliva verge extra no varietat amb tots els seus formats, i també ha incorporat com a opcions més econòmiques l'oli d'oliva refinat i l'oli de gira-sol amb formats grans per a usos industrials.
- Vinagre. Són de les poques empreses no italianes, autoritzades pel Consorci de Mòdena per envasar vinagre balsàmic de Mòdena, essent aquest amb diferència la referència més venuda amb els seus diferents formats. També té incorporat al seu catàleg vinagres de vi de varietats molt específiques, com ara el vinagre de Xerès o el vinagre de Garnatxa, a més d'una amplia gamma de cremes de vinagres amb diferents gustos.
- Cava. Aprofitant que un dels seus socis en la secció de subministres és un important grup vitivinícola del Penedès, l'empresa va incorporar al seu port foli el cava, amb quatre diferents categories.
- Fruits secs. Donat el seu baix volum en aquesta línia, es centra l'activitat en productes d'alt valor afegit ametlles de varietats altament valorades (llargueta, marcona) elaborada amb procediments semi artesanals, fregides amb oli d'oliva verge extra, torrades amb sal, ...
- Olives. Un percentatge molt elevat de les olives que comercialitza, són olives de la varietat arbequina, amb diferents formats i curades a l'estil tradicional, també s'ha afegit amb èxit les olives de la varietat negra aragonesa, així com altres tipus d'olives més conegudes com les mançanilla o gordal, però amb no massa èxit en aquests casos.
- Sucs de fruita. Fruit de la seva relació accionarial amb Indulleida una de les empreses més representatives en aquest sector i d'un acord de col·laboració amb unes de les principals empreses envasadores catalanes, l'empresa ha incorporat diferents referències de diferents sucres de fruita confeccionats al gust del paladar del client final.








Per comercialitzar aquests productes l'empresa disposa de diferents marques amb diferents estratègies per a cada marca:

- Germanor. És la marca destinada al gran consum i destinada per a la lluita de preus de les gran superfícies. En algun casos també s'utilitza per l'exportació.
- Románico. Destinada a un segment de consumidors més exigent, es comercialitza a través del comerç tradicional i botigues gourmet, a més és la marca estrella per a l'exportació.
- Tagornar. És la marca a través de la qual es comercialitzen les referències de més alta qualitat, al igual que la marca Románico es comercialitza a través del comerç tradicional i les botigues gourmet, però per un segment de població amb més alt poder adquisitiu.
- MS 1907. Destinada a la restauració i al canal Horeca.
- Mamafruta. Per a la comercialització dels suc de fruita.

Una part de l'activitat de l'empresa, en aquest cas la part més industrial, es destina a la fabricació de producte amb marca del client, tant per a grans superfícies el que anomenariem marques blanques, com per a comercialitzadors de vi i altres productes similars que afegeixen els productes de l'empresa al seu port foli amb la seva marca de referència.

Dades d'interès: El volum de facturació de l'empresa en aquest negoci és de 7 milions d'euros, amb 8 treballadors fixes i fins un màxim de 5 eventuais destinats a la planta industrial, 3 comercials i 3 administratius.

Model envasats

<u>ASSOCIACIONS CLAU</u>	<u>ACTIVITATS CLAU</u>	<u>PROPOSTES DE VALOR</u>	<u>RELACIONS AMB CLIENTS</u>	<u>SEGMENTS DE MERCAT</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Socis Productors. -Decoop. -Acomont. -Consorzio di Modena. -Indulleida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compra matèria primera. -Envasar. -Know-How cupatge. -Estratègia comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Marques. -Qualitat. -Gamma. -Flexibilitat. -Seguretat alimentària. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relació personal. -Fires internacionals. 	<ul style="list-style-type: none"> -Catalunya: Població amb nivell adquisitiu alt i mig que busca qualitat. -Catalunya: Càterings i restauració gamma alta. -Espanya: segment gourmet. -Internacional: segment de població amb alt poder adquisitiu. 
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u>		<u>FONTS D'INGRESSOS</u>		
<ul style="list-style-type: none"> -Matèria primera. -Personal. -Material auxiliar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Amortització inversions. 	<ul style="list-style-type: none"> -Venda de producte confeccionat. -Maquiles. 		

Font: Antonio Llaràs

3.5 Negoci subministres.

Aquesta és la secció que més associats té, en aquest negoci la Cooperativa actua com una Central de compres, proveint dels subministraments necessaris per al seus associats. És molt destacable l'alta penetració de mercat que l'empresa té en determinades divisions com són les de fitosanitaris i adobs. Aquesta alta penetració de mercat, be donada per la decisió de l'empresa, de no limitar el seu treball als seus associats. El fet de ser distribuïdor directe de moltes companyies multinacionals, ha provocat que la cooperativa hagi creat una xarxa de distribuïdors per atacar el que anomenen "mercat privat", és a dir el mercat no cooperatiu.

La secció de Subministres, està dividida en quatre divisions: fitosanitaris, fertilitzants, combustibles i recanvis i llavors. Abans de fer una explicació de cada divisió, vull destacar el que anomenen grup VIP que afecta a les seccions de fitosanitaris i fertilitzants.

Tot i que segons els estatuts de la Cooperativa, totes les cooperatives associades tenen l'obligació de comprar tots els inputs que comercialitzi, en la realitat certes cooperatives no compleixen aquestes normatives i la Cooperativa tampoc ha iniciat les pertinents accions per expulsar aquestes cooperatives, en el cas de les divisions de fertilitzants i fitosanitaris es va optar per una altra estratègia.

Es va crear el Grup Vip, un grup d'adhesió voluntària, on les cooperatives que ho volien s'obligaven a través de contracte a comprar tots els fitosanitaris i fertilitzants que la cooperativa comercialitzés a través de la Cooperativa de segon grau, a canvi aquesta es comprometia a treballar a un marge determinat i molt petit, creava un comitè de gestió creat amb els responsables de la divisió de la cooperativa de segon grau, juntament amb un grup de tècnics de les cooperatives associades escollits per ells mateixos i es comprometia a revertir una part dels beneficis obtinguts de l'activitat comercial fora del grup Vip, en el propi grup.

3.5.1 Fitosanitaris

L'empresa té una quota de mercat del 40%, és distribuïdora directa de les multinacionals més importants del sector,



I per arribar als volums de vendes que aquestes companyies internacionals demanen, té creada una xarxa de distribuïdors per al mercat no cooperatiu. La Cooperativa presenta un gran atractiu per aquestes companyies internacionals, tant per la seva capacitat de distribuir productes com a empresa distribuïdora, com per les seves necessitats d'autoconsum en les més de 4.000 hectàrees de fruiters que controla de manera directa.

La divisió disposa d'un magatzem regulador, dos camions de 10 tones i 2 furgonetes grans, acollides a la normativa sobre el transport de productes fitosanitaris amb els que es va la distribució dels productes mitjançant rutes establertes.

El volum de facturació és d'uns 18 milions d'euros i l'estructura directa de la divisió és un responsable comercial, dos administratius i quatre repartidors.

3.5.2 Fertilitzants

De la mateixa manera que en els cas dels fitosanitaris, la Cooperativa té una ampli nombre de distribuïdors dintre del sector no cooperatiu, aquest fet li permet tenir el volum necessari per ser de les poques companyies amb el volum suficient per poder fer importacions directes de fertilitzants a través de vaixells per a fer una posterior distribució amb quantitats més petites.



Font: Actel SCCL

Les empresa compta amb dues plantes per fer blending a la carta en funció de les necessitats dels clients, aquestes plantes les té situades en el mateix lloc on té el magatzem regulador d'adobs, de manera que els fertilitzants disponibles, poden ser utilitzats per a la seva venda sense manipulació o poden ser destinats a les plantes de blending per a la confecció dels adobs amb la formulació sol·licitada.

La cooperativa té diferents acords amb fabricants d'adobs líquids, mitjançant els quals es distribueix aquests adobs líquids als seus diferents clients i a la vegada subministra a aquestes empreses la matèria primera necessària per a la fabricació d'aquest adobs líquids.

En l'apartat d'adobs complexes, l'empresa té acords de distribució amb els fabricants més importants



destacant el fet de tenir una línia de marca pròpia per els anomenats complexes especials, fertilitzants elaborats amb matèries primeres més cares, però que aporten un aprofitament millor d'aquests components en determinats cultius de valor afegit.

La Cooperativa comercialitza un volum de 105.000 tones d'adob, variant la facturació en funció del preu internacional de les matèries primeres, amb una plantilla directa formada per tres comercials i dos administratius, tenint en compte que tant les plantes de blending, com la distribució dels fertilitzants són activitats gestionades a través d'empreses externes.

3.5.3 Combustibles i recanvis.

En aquesta divisió l'activitat principal de l'empresa que és el subministrament de carburants es troba dividida en dues activitats:

- Subministrament de cisternes directes a les estacions de servei de les cooperatives.
- Subministrament mitjançant repartiment directe als dipòsits dels agricultors.

L'empresa recull les comandes dels seus associats, i en funció dels preus de mercat, transmet la comanda als seus proveïdors. Els únics proveïdors de l'empresa, són dues de les principals empreses petroleres que operen a Espanya Cepsa i Repsol.

Els volums amb els que opera l'empresa són d'uns 25 milions de litres, amb una facturació al voltant de 20 milions d'euros. La plantilla directa de la divisió la formen un comercial i un administratiu.

3.5.4 Llavors

Dintre de la divisió de llavors hi destaquem dues activitats principal sobre la resta de les activitats tant en volum com en importància relativa:

- Producció i comercialització de llavors de blat i ordi.

L'empresa està autoritzada pel Ministeri d'Agricultura com multiplicadora de llavors de cereal d'hivern. Es cedeix aquesta autorització a aquelles cooperatives associades que tinguin les

instal·lacions necessàries per poder fer l'activitat i es comprometin a actuar, tant respectant la legislació vigent com respectant les normes marcades per l'empresa. En aquest cas l'activitat és, trobar camps on produir la llavor necessària per després cobrir les necessitats dels associats un cop netejada, ensacada i certificada.

Es creu que serà de vital importància per a la divisió l'acord signat entre l'empresa i la multinacional Syngenta, per a produir de manera exclusiva per a tota la península ibèrica, la primera llavor d'ordi híbrid de la història, al igual que va passar en el passat amb les llavors de blat de moro, es pensa que aquest nou avanç tecnològic revolucionarà aquest sector per el gran augment de productivitat que la seva aparició suposa. A nivell comercial haurà de compartir la seva distribució amb d'altres distribuïdors, però sempre amb una situació de preferència.

- Comercialització de llavors de blat de moro.

En aquest cas l'activitat consisteix en la compra de les llavors a les companyies multinacionals per a la seva posterior distribució i comercialització als seus associats.

S'ha de mencionar que en aquesta activitat l'empresa no té una bona situació competitiva al no ser distribuïdor directe de les dues empreses líders del sector a Catalunya com són Pioneer i Dekalb. Per intentar pal·liar en part aquesta situació l'empresa ha signat un acord amb la tercera companyia en discòrdia LG per distribuir de manera directa les seves llavors.

La facturació de la divisió és de 4 milions d'euros, amb una plantilla directa de dos comercials i dos administratius, en l'actualitat hi ha dues cooperatives amb les seves pertinents instal·lacions que produeixen llavors per al grup com són les Cooperatives d'Arbeca i Almacelles.

Model subministres

<p>ASSOCIACIONS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cooperatives VIP. -Multinacionals proveïdores. -Producció agrària pròpia. 	<p>ACTIVITATS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprar. -Distribució logística. -Importar. -Informar.  <p>RECURSOS CLAU</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitat financera. -Know-how. -Plantes blending. -Centres llavors 	<p>PROPOSTES DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servei. -Preu. -Gamma. -Assessorament. 	<p>RELACIONS AMB CLIENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relació personal. -Reunions tècniques. -Assemblea anual  <p>CANALS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directe. -Cooperatives VIP. -Distribuïdors. 	<p>SEGMENTS DE MERCAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agricultors. 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compra de producte. -Costos logístics. 		<p>FONTS D'INGRESSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venda de producte. 		

Font: Antonio Llaràs

4 MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.

4.1 Missió.

“ Som un equip de persones que constituïm un projecte sòcio-empresarial innovador en l'àmbit de l'agroalimentació, aportant solucions saludables adequades per a l'èxit dels nostres clients, optimitzant la rendibilitat dels nostres socis i afegint valor a les seves produccions, procurant el desenvolupament professional dels nostres treballadors i assegurant la sostenibilitat i la millora del territori.”

4.2 Visió.

“Ser referent en el sector de l'agroalimentació com a grup empresarial cooperatiu, sòlid, innovador, socialment responsable i respectuós amb el medi ambient, que representi la millor opció per al productor.”

4.3 Valors.

❖ COMPROMÍS AMB LES PERSONES.

Totes les nostres actuacions es basen en el compromís amb els socis productors, amb els treballadors i amb els clients. Les persones que formen l'equip estan en constant desenvolupament. El compromís total és el distintiu de les nostres activitats.

❖ COMPROMÍS AMB LA RESPONSABILITAT SOCIAL I MEDIAMBIENTAL.

El nostre compromís amb el territori, les famílies vinculades al projecte sòcio-empresarial i l'entorn, abandera qualsevol actuació des de l'organització. La innovació està present en els nostres processos, mètodes i tècniques.

❖ COMPROMÍS AMB ELS RESULTATS.

Complim amb les necessitats dels nostres client i obtenim resultats i rendibilitat per als nostres socis agricultors propietaris.

5 ANÀLISI DE L'ENTORN.

5.1 Factors polítics.

- Certa inestabilitat política en referència a l'actual clima polític a Catalunya, amb un cert temor de recessió de les vendes al territori espanyol en funció de l'evolució dels esdeveniments.
- Canvis importants de cara a l'any vinent en el règim d'ajudes europees, es fa difícil la seva valoració, pel gran desconeixement i la gran desorientació existent respecte a les normatives futures.
- Veto rus a la importació de fruites i verdures provinents dels països de la Comunitat Europea. Aquest fet va provocar i estar provocant una gran crisi de preus i no hi ha res que faci pensar que la propera campanya pot ser millor.
- Obertura a l'exterior de règims comunistes tancats com era la República Popular de la Xina, amb les oportunitats i amenaces que aquesta obertura pot suposar.
- La corrupció entre la classe política, tot i que es considera que no és un factor limitant, si que està suposant un cert grau d'alarma social, pel que és de preveure un reforçament de l'activitat inspectora i un augment dels requeriments per poder rebre alguna mena de subvenció.

- Els acord entre alguns països de la ribera mediterrània en vies de desenvolupament i la Comunitat Europea, propicien l'arribada de productes agraris al territori europeu amb uns costos de producció ben diferenciats.
- Possible canvi de cicle polític amb l'aparició a l'escena política de nous actors, que poden produir un escenari polític diferent en funció dels resultats que s'obtinguin.
- Inestabilitat a Ucraïna, sent un dels majors productors de cereals del mon.

5.2 Factors econòmics.

- Entorn de crisis a nivell mundial, que ha provocat una important recessió en el consum privat, i problemes generalitzats en els comptes d'explotació de les empreses, tot i que la davallada ha set molt més important en funció del sector en qüestió.
- Crisis del sector públic, provocant la paralització de moltes infraestructures projectades. La falta de liquiditat d'algunes administracions públiques, no permet el cobrament de subvencions ja atorgades i amb les inversions ja fetes i justificades provocant la descapitalització de les empreses destinatàries dels ajuts.
- Perspectives de creixements econòmics superiors als estimats, amb totes les conseqüències de creació de llocs de treball, de reactivació de determinats sectors,... que aquest fet comporta.
- Augment del poder adquisitiu dels països anomenats emergents, passant a ser algun d'ells un bon destí per a l'exportació de determinats productes.
- Tipus d'interès molt baixos i augment de la facilitat de l'accés al crèdit, situació que previsiblement no canviarà mentre el Banc Central Europeu vagi injectant al sistema les quantitats de diners que esta injectant. Aquest fet provocarà un augment de les inversions de les companyies.
- Tipus de canvi baix de l'euro respecte al dollar americà si prenen de referència la darrera dècada. Aquest tipus de canvi baix provoca un augment de la competitivitat de les exportacions a la vegada que provoca un encariment de les importacions.
- Alt índex d'atur, amb una conseqüent abundància de ma d'obra en quasi tots els estrats.
- Augment de les fusions i adquisicions d'empreses per guanyar dimensió de cara a un mercat cada cop més competitiu i amb empreses més grans.

5.3 Factors socials.

- Cada any va augmentant l'esperança de vida de la població, amb el que ens trobem cada cop amb una població més envellida i amb unes necessitats concretes i particulars. Aquest factor afecta especialment a la pagesia on fins ara la tecnologia ha fet possible el relleu generacional augment en gran quantitat la superfície mitja conreada per cada agricultor.
- Augment de les famílies monoparentals o amb molt pocs membres, provocant canvis essencials en els formats considerats de més alt consum.
- Tendència a tenir molta més cura dels productes que mengem i a la vegada invertir cada cop menys temps en la seva preparació.
- Augment de la tendència al consum "saludable".
- Augment del consum dels productes orgànics.

- Gran augment del consum i compra dels productes amb marca blanca o marca del distribuïdor.
- Creixement d'aquells consumidors, preocupats per la salubritat dels aliments que compra i per conèixer el seus orígens.

5.4 Factors tecnològics.

- Proliferació i massificació en el ús de telèfons intel·ligents, amb tots els conseqüents canvis d'hàbits que aquest fet provocarà.
- Gràcies a les noves tecnologies cada agricultor es capaç de gestionar un nombre d'hectàrees molt major a les que gestionava en el passat.
- Aparició de noves varietats de fruita, molt més productives i amb millors característiques organolèptiques.
- Les noves tecnologies aplicades al transport de fruita perible, fa que avui en dia es pugui portar fruita països a molta distància.
- Augment de les transaccions comercials a través del comerç electrònic. En determinats sectors amb molta més incidència que amb d'altres, però amb creixements generalitzats.
- L'ús de les noves tecnologies ha permès afegir transparència al mercat a nivell d'informació, avui en dia tothom pot tenir accés als preus de cotització dels mercats, a les previsions de collita, als nivell d'estoc.
- Aparició de la primera llavor d'ordi híbrid a nivell mundial.

5.5 Factors legals.

- Existència d'un excés de normativa en la gran majoria dels sectors i la majoria de vegades gens clara.
- Proliferació de signatures de protocols d'exportació per a la fruita de pinyol de l'estat espanyol amb d'altres països.
- Normativa d'etiquetatge de la fruita als lineals que en un alt percentatge no es compleix.
- La normativa d'etiquetatge de l'oli, confon al consumidor, que en molts casos desconeix realment la qualitat d'oli que està comprant.
- Prohibició de l'ús de determinats productes fitosanitaris pel fet de no estar registrats en el registre únic europeu, quedant abolida les normatives nacionals que donaven empara al seu ús en determinats països.

A cavall entre els factors legals i els factors ecològics ens trobem el següents:

- Prohibició de l'ús de fertilitzants nitrogenats en determinades àrees de alta sensibilitat mediambiental.
- Reducció generalitzada dels LMR (límits màxims de residus) detectables en els productes agraris.

5.6 Factors ecològics.

- Augment molt moderat del consum de productes orgànics o ecològics. És important tenir-ho present de cara a futures estratègies, però la realitat d'avui en dia a nivell de volum econòmic és poc representativa.
- La societat valora positivament a aquelles empreses que tenen una especial cura amb el medi ambient, a la vegada que es van prohibint certes pràctiques industrials, no respectuoses amb el mateix.
- Augment de l'ús d'energies renovables, tant des del punt de vista del seu ús en els processos industrials, com des del punt de vista d'oportunitat de negoci en la seva producció.
- Augment del consum de productes confeccionats amb envasos de materials reciclables.

6 ANÀLISI DELS SECTORS.

6.1 Negoci alfals.

Intensitat Competència	Les empreses deshidratadores existents, són empreses amb llarga trajectòria, no hi ha empreses de creació recent. No existeix una competència ferotge per guanyar lloc en el mercat en lo que captació de clients es refereix, d'altra banda si que existeix una forta lluita, per captar hectàrees que produeixin alfals. Tenint en compte que la terra és un bé finit i molts cops s'ha de lluitar contra altres cultius que volen ocupar la mateixa superfície agrària. El sector és un sector molt madur i amb la desaparició de les ajudes a la deshidratació és poc probable que s'incorporin noves indústries al sector.
Competidors Potencials	Empreses del golf pèrsic estan comprant indústries establertes amb diners provinents d'altres sectors, per l'interès que aquest producte té en aquells països. La seva capacitat financera, és molt superior a la resta de les empreses del sector. El blat de moro, la colza i el blat entre d'altres, són cultius que competeixen per ocupar una mateixa superfície de terra en funció de la rendibilitat de cada cultiu. Els pagesos a títol individual poden accedir directament al mercat amb l'alfals anomenat "en rama" que prové directament del camp. Per sort per les empreses establertes, aquest tipus de producte no és exportable, mentre que prop del 80% del productes que fabriquen les indústries es destina a l'exportació.
Productes Substitutius	Tot i que per l'alimentació de vaques lleteres i conills és pràcticament indispensable, la quantitat d'alfals que s'aporta a la dieta diària d'aquests animals, pot variar molt en funció dels preus dels cereals i la palla, poden fer dietes amb diferents tipus de nutrients, garantint una dieta equilibrada dels animals i no aportant quasi bé gens d'alfals. Per lo tant el consum d'alfals variarà molt en funció del preu del mateix en relació a la resta de cereals i la palla.
Poder Negociació Clients	Fins la darrera campanya, els dos grans importadors d'alfals del golf pèrsic, eren els que marcaven els preus, amb un poder de negociació total i absolut, amb la signatura del protocol d'exportació d'alfals a la R.P. de la Xina, aquest poder s'ha vist diluït per les grans demandes de producte d'aquest país.
Poder Negociació Proveïdors	Varia en funció de la dimensió dels mateixos, aquells productors que controlen un nombre gran d'hectàrees, avui en dia tenen un alt poder de negociació per la falta d'oferta existent i necessària per tenir la matèria primera necessària per a que no es disparin els costos fixes.

6.2 Negoci cereals.

Intensitat Competència	La demanda important de producte, està molt concentrada en grans grups fabricants de pinsos de manera majoritària. Aquelles empreses que controlen grans quantitats de producte exerceixen fortes pressions per ser subministradors d'aquests grups. En circumstàncies normals l'oferta és il·limitada, per lo tant no hi ha excessiva competència per acaparar producte, sinó per tenir bones posicions de mercat.
Competidors Potencials	Grans grups consumidors que siguin capaços d'organitzar la producció de manera directa. Aquesta circumstància es veu afavorida, pel fet de que els productors cada cop són més grans.
Productes Substitutius	Semblava que els residus que es generarien de la fabricació de bio combustibles, els anomenats DGS serien una bona alternativa per a l'alimentació animal, de la mateixa manera que grans quantitats de cereals havien d'anar destinats a la fabricació de bio combustibles, de tota manera la situació no està sent per a res la prevista. Es pot considerar l'alfals, la mandioca, la colza, el gira-sol com a productes substitutius del cereal donat que no són pròpiament cereals, però el seu tractament a nivell de comerç és el mateix i en realitat els agents baix el paraigües del nom cereal i engloben tot aquest tipus de productes. La farina de peix i la farina de carn en el passat eren matèries primeres que s'utilitzaven en la fabricació de pinsos, després de la crisi de les vaques boges, el seu ús està molt més limitat i restringit per la llei.
Poder Negociació Clients	El mercat de cereals és un mercat molt transparent, les cotitzacions de les llotges són conegudes per tothom i solen ser les que fixen els preus dels intercanvis. Aquest preu es prima o es disminueix en funció del temps de servei, de l'emmagatzematge, del període de cobrament. Però no existeix una posició de domini respecte als altres.
Poder Negociació Proveïdors	

6.3 Negoci fruita.

Intensitat Competència	Competència dura, ferotge, dispersa i desorganitzada. Malauradament i pel fet de ser un producte molt perible, les empreses es preocupen de col·locar els seus productes de manera ràpida intentant no esgotar el període de comercialització del producte, deixant en segon terme, en molts casos el que anomenaríem com una activitat comercial normal. Els productors entreguen la fruita a les centrals sense preu i aquestes paga als productors en funció dels resultats de les seves vendes, sense tenir en compte si aquest preu serà o no suficient per garantir la continuïtat del productor. Aquelles empreses que opten per altres línies es veuen abocades a seguir aquesta tendència quan els seus clients són atacats per la competència amb ofertes increïblement barates i incomprensibles.
Competidors Potencials	Altres tipus de fruita, que no es consumien o es consumien poc i puguin tenir un gran creixement del seu consum, com en el passat ha passat amb el kiwis i els caquis.
Productes Substitutius	D'acord amb la funció que li atribuïrem a la fruita: - Qualsevol aliment que pugui ser considerat com postres. logurts, pastissos,... - Qualsevol aliment saludable que s'utilitzi com a element en una dieta equilibrada. Verdures, peix a la planxa, ... - Qualsevol aliment que s'utilitzi entre els àpats principals. Pastissos, aperitius,....
Poder Negociació	Com tot el tema d'alimentació humana, el poder de compra està en la gran distribució i la força que aquesta té. En el camp de la fruita aquest poder és

Clients	una mica menor, la gran distribució necessita proveïdors fiables capaços de subministrar diàriament producte a les seves plataformes, no és com el cas d'altres productes no peribles on tenen molt més marge d'actuació.
Poder Negociació Proveïdors	En circumstàncies normals de no escassetat el seu poder és molt baix, la majoria de productors no disposen d'instal·lacions on conservar i manipular la fruita i al moment de la collita, no tenen cap poder de negociació, sabent que el producte ha de quedar en mans del seu client, el mateix dia en que l'agricultor està recol·lectant els fruits,

6.4 Negoci envasats.

Intensitat Competència	Gran competència en el consum general, on es treballa amb marges molt ajustats o negatius, on totes les companyies que operen en aquest mercat tracten de comercialitzar productes amb alt valor afegit o amb un alt grau de diferenciació respecte als productes més banals que són els que aporten el marge necessari per a que el compte d'explotació no doni números negatius. Pel que fa al negoci internacional, tothom tracta de buscar aquell client específic i en cert grau exclusiu que doni sortida als seus productes, no amb grans volums, però si amb marges correctes.
Competidors Potencials	Grups productors amb la superfície agrícola suficient per oferir el seu producte de manera constant al mercat, aquest possible competidor mai entrarà a competir per entrar en les grans superfícies, però pot ser una amenaça per als nínxols de mercat amb valor afegit. La producció pròpia de les grans superfícies.
Productes Substitutius	A excepció de l'oli els altres productes no són dels considerats essencials, des de aquest punt de vista i donat que no anem a cobrir una necessitat bàsica, sinó més aviat una necessitat de plaer, qualsevol producte capaç de produir una satisfacció pot ser considerat com a substitutiu i cap o serà d'aquell plaer en concret. Si ens referim a l'oli, qualsevol altra mena de greix comestible pot satisfer la necessitat que cobreix l'oli.
Poder Negociació Clients	En el cas dels clients de gran consum, les grans superfícies, el seu poder és total, absolut i fins i tot desmesurat, abocant a moltes empreses a la seva desaparició. Pel que fa als productes de major valor afegit, els client solen ser petit sense massa poder de negociació i on es dona molta més importància al producte que al preu.
Poder Negociació Proveïdors	En anys de collites normals, sol ser baix, a no ser que tinguin un producte de molta qualitat i que sigui altament apreciat.

6.5 Negoci subministres.

Intensitat Competència	Molt elevada, parlem de mercats molt madurs on l'eficiència en costos i la percepció del servei lliurat són bàsics. Es treballa amb marges molt reduïts i en alguns casos amb marges negatius per poder accedir al ràpels per quantitat que les companyies ofereixen. L'aparició d'un producte nou i "eficaç" permet a l'empresa distribuïdora del mateix, gaudir durant un període de temps de marges molt més generosos.
Competidors Potencials	Les empreses fabricants d'adobs estan creant les estructures comercials necessàries per abordar directament al consumidor. Els gestors de residus, que intenten comercialitzar els residus de les plantes depuradores com a adob orgànic. Les companyies petroleres a través de les seves filials camuflades. Els propis agricultors, si majoritàriament reservessin una part de la seva collita de cereals per ser utilitzada com a llavor.

Productes Substitutius	Els fems de les granges. Els productes ecològics, pel fet de prohibir l'ús de productes fitosanitaris i de fertilitzants químics.
Poder Negociació Clients	Elevada, existeix una oferta abundant i diversificada, que visita assíduament als possibles clients, oferint descomptes, campanyes d'hivern, que fan que el consumidor es senti fort i amb una situació de domini.
Poder Negociació Proveïdors	Varia en funció del tipus de producte que l'empresa proveïdora tingui. Si parlem de productes específics i exclusius el seu poder de negociació serà molt alt, si ens referim a banalitzats on el principal motiu de compra serà el preu el seu poder es dilueix molt.

7 MATRIUS DAFO PER NEGOCI.

7.1 Dafo negoci alfals.

OPORTUNITATS	POTENCIAL IMPLANTACIÓ	GRAU D'IMPORTÀNCIA
Mercats internacionals creixents	5	6
Concentració demanda en grans grups que busquen proveïdors de dimensions similars.	3	4
Cerca d'activitats complementàries per desestacionalitzar la producció.	3	5
La climatologia	2	5
Millorar la integració de canals prescindint d'intermediaris.	5	5
Captació de nous socis productors	5	6
Alta rendibilitat dels cultius extensius	3	5
Adequar la producció a les demandes qualitatives dels clients	4	5
AMENACES		
Banalització del mercat	5	5
Accés directe del producte sense transformar al mercat	3	3
Augment de la rendibilitat dels cereals pel increment de preus.	1	4
Entrada de competidors de fora del sector amb una gran capacitat financera.	1	6
Falta de poder adquisitiu de les explotacions ramaderes nacionals.	2	5
Alta dependència dels costos energètics	1	4
Productes de poc valor afegit	4	4
FORTALESES		
Cartera de clients molt diversificada	5	4
Gran coneixement del mercat	5	5
Important presència als mercats	5	5
Amplia gamma de productes	5	3
Capacitat per realitzar aliances	4	4
Control de la producció	5	3
Gran capacitat productiva i tecnològica de les instal·lacions	5	3
Gran capacitat de emmagatzematge de producte	5	5
DEBILITATS		
No alineació dels interessos del grup amb els interessos dels equips de recol·lecció.	4	4
Forta dependència de proveïdors molt grans	2	5
Dimensió de les explotacions massa petita.	3	4
Poca orientació a la innovació.	4	4
Disponibilitat de productes substitutius	2	3
Dificultat per trobar les hectàrees necessàries	4	5
Falta de rendibilitat de les hectàrees arrendades.	3	4

Negoci Alfals

<p>DAFO i Matriu de Confrontació</p>	<p>Fortaleses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coneixement del mercat amb una ampla diversificació de clients. 2. Presència important en el mercat (compres) amb capacitat per a realitzar aliances. 3. Capacitat productiva, tecnològica, d'emmagatzematge, controlada i amb una gama amplia de productes. 	<p>Debilitats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultat per a trobar les hectàrees necessàries, reducció de la mida de les explotacions i poca rendibilitat de les hectàrees arrendades. 2. No alineació dels interessos del grup amb els dels equips recol·lecció. 3. Poca orientació a la innovació.
<p>Oportunitats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercats internacionals/exteriors creixents concentrant-se en grans grups de compra. 2. Captació de nous socis productors (noves zones) i desaparició d'intermediaris 3. Temporalitat de les instal·lacions y us d'energies alternatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coop ja cerca aliances internacionals. • Coop afegeix valor a la seva activitat al realitzar la recol·lecció del producte i té coneixements del mercat local. • Buscar nínxols en el mercat en cooperació amb els clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coop pot organitzar als agricultors i posicionar-se com LA SEVA organització. • Buscar maneres amb les que Coop pugui assessorar amb un pla de producció per als agricultors.
<p>Amenaces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Banalització” del mercat i entrada de competidores de fora del sector amb molta capacitat financera. 2. Accés directe del productor al mercat (rama) en un mercat amb productes de poc valor afegit. 3. Falta de poder adquisitiu de les explotacions ramaderes nacionals. 	<ul style="list-style-type: none"> • La “Banalització” té un inici i un final. Produir de manera eficient és la millor manera de sobreviure. • Desenvolupar productes nous per a animals joves, el sector eco, productes compostos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • El rendiment sostenible dels productors és el principal objectiu d'una cooperativa. Les fàbriques són medis per a generar beneficis i no són objectius en sí mateix.

7.2 Dafo negoci cereals.

OPORTUNITATS	POTENCIAL IMPLANTACIÓ	GRAU D'IMPORTÀNCIA
integració de canals per la desaparició d'intermediaris.	5	5
Captació de nous socis productors en noves zones	5	6
Zona deficitària de matèries primeres (importacions)	5	5
Alta rendibilitat dels cultius extensius	3	5
Tenir l'exclusivitat de llavors interessants	2	5
Adequar la producció a les demandes qualitatives dels clients	2	5
Les noves tecnologies per a la venda	5	2
AMENACES		
La no existència de barreres de volum per operar al mercat	2	5

La volatilitat del mercat de cereals	2	5
Proveïdors que a la vegada són competidors	3	3
Gran dependència dels factors climàtics	1	3
Costos d'intermediació alts. Productes amb molt poc valor afegit.	2	5
Marges de negoci molt petits.	2	5
FORTALESES		
Gran presència en el mercat	4	6
Gran coneixement del mercat	4	6
Diversificació de clients	3	3
Oportunitats de vendes creuades (adobs, alfals, ...)	5	3
Capacitat per realitzar aliances	4	4
Gran capacitat logística (emmagatzematge i classificació)	5	6
Capacitat financera	5	5
Actuar com una central de compres per a fàbriques de pinso	5	5
DEBILITATS		
Seguiment del líder a nivell de preus	2	4
Interessos de Coop i cooperatives no alineats	5	5
Els associats també col·laboren amb els nostres competidors	2	4
Poca orientació a la innovació	4	4
Poques possibilitats de classificació de producte a l'entrada.	4	5

Negoci Cereals

<p>DAFO i Matriu de Confrontació</p>	<p>Fortaleses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presència en el mercat amb recursos financers coneixements. 2. Venta creuada. 3. Capacitat d'emmagatzematge. 	<p>Debilitats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interessos de les cooperatives i de Coop no alineats. 2. Poques possibilitats de classificació del producte a l'entrada. 3. Poca orientació a la innovació.
<p>Oportunitats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desaparició de intermediaris. 2. Captació de nous socis productors en noves zones. 3. Territori que requereix grans quantitats de producte. 	<ul style="list-style-type: none"> • El coneixement del mercat global (gràcies a les compres per a Artesa) pot ser valorat per els socis/productors de Coop. COM PRESERVEM EL KNOW-HOW? • La cooperació amb Artesa garanteix baixos costos logístics a favor de les dues empreses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Els beneficis en el sector de cereals són molt dependents d'una persona. Implementar un sistema formal de control de riscos i un sistema per mesurar els resultats comercials de cereals en Coop. • ¿Quines són les possibilitats comercials de classificació i de millorar la qualitat?
<p>Amenaces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volatilitat del mercat . 2. Alta dependència climàtica. 3. Mercats amb poc marge i molta competència. 4. Elevats costos de intermediació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canviar la mentalitat sobre la volatilitat del mercat pot ser una oportunitat i una font de ingressos per a Coop que fa negocis en el mercat mundial. • Desenvolupar un model de negoci en el que la venda creuada de subministres disminueixi els costos de la intermediació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar que el futur és encara més dur que el present i que per a sobreviure, COOP i les seves cooperatives necessiten alinear-se.

7.3 Dafo negoci fruita.

OPORTUNITATS	POTENCIAL IMPLANTACIÓ	GRAU D'IMPORTÀNCIA
Creixement del mercat internacional i les vendes d'ultramar	5	6
Buscar activitats complementaries per un millor aprofitament de les infraestructures.	4	6
Creixement de la demanda de productes saludables	4	5
Clients cada cop més professionals	4	5
Possibilitat d'estandarditzar activitats clau	3	6
Augmentar l'oferta amb noves espècies. Vendes creuades.	4	5
Concentració de la demanda amb grans grups de compra que necessiten interlocutors de dimensions similars.	3	5
Possibilitat de fidelitzar clients amb finançaments.	3	5
Augment de la demanda mundial d'aliments	3	5
Captació de nous socis productors de noves zones.	2	5
AMENACES		
Pressió de la competència sobre els socis productors	4	6
Concentració del mercat.	4	5
Pèrdua de recursos productius.	4	5
Falta de rendibilitat en les explotacions agràries	4	5
Interrupció d'activitats clau.	3	6
Canals mal integrats.	3	4
Baixa quota de mercat.	3	4
Poca vinculació del personal de les cooperatives associades.	4	3
Alta dispersió de l'oferta	3	4
Dependència d'una única font d'ingressos	2	6
Alta morositat	3	4
Poca fidelització del clients	5	2
FORTALESES		
Capacitat de compliment de l'exigent reglamentació vigent	6	6
Bona adaptació a les necessitats del client en producte i servei.	5	6
Acreditació d'un gran nombre de certificacions de qualitat.	5	6
Eficiència en les activitats clau.	5	6
Diversificació de clients.	5	5
L'especialització i el treball amb els socis.	5	5
Ampli catàleg de productes i envasos.	5	5
Bona estructura organitzativa.	5	5
Capacitat d'emmagatzematge.	5	5
Producció dels socis identificada a producció pròpia	5	5
Alt control de la producció	4	6
DEBILITATS		
Falta d'informació i comunicació al soci base.	4	6
Estacionalitat en el treball	3	6
Desconeixement del mercat d'importació	4	4
Baixa identificació dels socis amb COOP	4	4
Baixos costos per canviar de proveïdor	3	5

Negoci Fruita

DAFO i Matriu de Confrontació	Fortaleses <ol style="list-style-type: none"> 1. Compleixen l'exigent reglamentació en matèria de seguretat alimentària. 2. Són eficients en les activitats clau. 3. Propostes de valor. (adaptació a les necessitats del client, en servei, fruita confeccionada y qualitat) 	Debilitats <ol style="list-style-type: none"> 1. Interessos de las cooperatives i de Coop no alineats. 2. Pèrdua de producció por envelliment dels socis y altres productors. 3. Falta de comunicació i informació al soci de base.
Oportunitats <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercats internacionals/exteriors creixents. 2. Temporalitat de la dedicació de les instal·lacions. 3. Creixement de la demanda de gama i en especial de productes saludables, d'origen "pagès" i de confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar les fortaleses en cooperació amb altres empreses (productes de diferent estacionalitat) amb l'objectiu: <ul style="list-style-type: none"> -Ampliar i millorar la gamma. -Guanyar dimensió per poder internacionalitzar més els seus negocis. -Millorar i ampliar la utilització de les instal·lacions per baixar els costos unitaris. - Pla de màrqueting (demanda producte saludable) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar amb els joves (amb futur) el Coop del FUTUR. • Informar millor (mail, etc.) als productors sobre el que les oportunitats i amenaces en el mercat signifiquen per a ells.
Amenaces <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentració del mercat. 2. Pressió creixent de la competència sobre los productores socis. 3. Falta de rendibilitat de moltes explotacions agràries. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar les fortaleses en cooperació amb altres empreses amb l'objectiu de: <ul style="list-style-type: none"> -Formular una resposta a la concentració del mercat. -Millorar els beneficis de Coop i la rendibilitat dels seus associats. -Ser millor empresa que la competència. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar que el futur és encara més dur que el present i que per a sobreviure, COOP i les seves cooperatives han d'alinejar-se. • Invertir poc en productors sense futur.

7.4 Dafo negoci envasats.

OPORTUNITATS	POTENCIAL IMPLANTACIÓ	GRAU D'IMPORTÀNCIA
Creixement de la demanda dels productes de qualitat a nivell internacional.	4	6
Creixement de la demanda de productes saludables	4	6
Les noves tecnologies per a la venda directa.	4	5
Gran flexibilitat i adaptabilitat al client.	5	5
AMENACES		
Concentració de la demanda en grans grups.	4	5
Mercat nacional molt madur.	2	5
Gran poder de la distribució sobre el preu final.	3	5
Competència d'altres països productors.	1	6
FORTALESES		
Presència a la gran distribució	5	5
Coneixement del mercat.	4	5
Baixa migració de clients.	5	5
Amplia gamma de productes i referències.	4	5
Reconeixement del premi Romàncio Essència.	5	5

Podem fer que els costos que tingui un client per canviar de proveïdor siguin més alts.	5	5
El reconeixement de les seves marques.	5	5
DEBILITATS		
Poca facilitat d'accés directe als nostres clients	3	5
Falta de volum per poder abaratir els costos de producció.	3	5
Concentració de vendes en pocs clients.	3	4
Ineficiència dels recursos productius.	4	5
Falta d'estratègia definida	4	4

Negoci Envasats

DAFO i Matriu de Confrontació	Fortaleses <ol style="list-style-type: none"> Ampli catàleg de productes i formats ben diversificats. Reconeixement del premi romànic essència. Coneixement i presència en els mercats internacionals. 	Debilitats <ol style="list-style-type: none"> Falta volum, ineficàcia dels recursos productius. Pocs clientes. Falta facilitat d'accés als nostres productes. Falta d'estratègia definida i amb una estructura de costos que no està en consonància amb el model de negoci.
Oportunitats <ol style="list-style-type: none"> Mercats internacionals/exteriors creixents. Creixement de la demanda de productes saludables, ecològics, d'origen "pagès" i amb seguretat alimentària. Noves tecnologies de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolupar un pla de màrqueting. Amb un pressupost i un responsable. Escollir una ruta i mantenir-se en ella. 	<ul style="list-style-type: none"> Un únic OBJECTIU: Formar una empresa de "envasats" que tingui èxit i rendiment.
Amenaces <ol style="list-style-type: none"> La concentració del mercat requereix major negociació. Mercat nacional madur i amb competència d'altres països. Poder de la distribució sobre el preu final. 	<ul style="list-style-type: none"> Deixar de pensar en productes i desenvolupar conceptes per a grups d'usuaris. Ordenar el catàleg de productes i posicionar els productes en el segmento mig/alt. 	<ul style="list-style-type: none"> Oblidar paraules com Envasats, Coop i Cooperativa. Introduir i posicionar paraules com Salut, Sabor, Garantia,....

7.5 Dafo negoci subministres.

OPORTUNITATS	POTENCIAL IMPLANTACIÓ	GRAU D'IMPORTÀNCIA
Prestació de serveis a canvi de marges raonables.	5	4
Cooperatives per centres de treball per millorar els costos.	2	6
Possibilitat d'estandarditzar activitats clau.	5	2
AMENACES		
Desaparició de cooperatives	5	5

Pèrdua de recursos productius (socis i hectàrees)	4	4
Poca vinculació del personal de les cooperatives	5	2
Poca rendibilitat de les explotacions agràries	2	5
FORTALESES		
Gran volum d'operacions. Importacions matèries primeres	5	6
Fàcil accés dels clients als canals de Coop.	5	5
Consumidors i clients fidelitzats. Baixa migració	5	5
Bona xarxa de distribuïdors.	5	5
Gran coneixement del mercat.	5	5
Gran poder de compra.	5	5
Clients molt diversificats	5	5
Alta quota de mercat	5	5
Catàleg molt ampli en gamma i en línies.	5	5
Important aliances estratègiques amb proveïdors	5	5
Bona capacitat logística	5	5
DEBILITATS		
Poc valor afegit a les vendes per baixa marginalitat.	5	4
Falta d'acords amb els distribuïdors de llavors de blat de moro.	2	5

Negoci Subministres

DAFO i Matriu de Confrontació	Fortaleses <ol style="list-style-type: none"> 1. Presència important en las cadenes de valor i gran volum d'operacions. 2. Coneixement del mercat i dels cultius. 3. Capacitat per a realitzar aliances. 	Debilitats <ol style="list-style-type: none"> 1. Marges reduïts que provoquen poca prestació de serveis. 2. No poden oferir valor afegit. 3. Falta d'acords amb els grans distribuïdors de llavors de blat de moro.
Oportunitats <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestació de serveis a canvi de marges raonables. 2. Canvi de cooperatives por centres de treball millorant l'estructura de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amb les fortaleses de Coop (presència, coneixement i capacitat per realitzar aliances) pot créixer cada any el 3% la seva quota de participació en el mercat. • S'han d'oferir més serveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organitzar i optimitzar les activitats, en un centre de poder de negociació. • Amb un millor posicionament de les activitats en la cadena del valor (fruita, cereals, etc.), buscar acords amb els grans distribuïdors.
Amenaces <ol style="list-style-type: none"> 1. Desaparició de cooperatives i pèrdua de recursos productius 2. Poca vinculació del personal de las cooperatives. 3. Petits marges de rendibilitat per als agricultors. 	<ul style="list-style-type: none"> • Per al creixement en la participació de mercat és fonamental que tots els canvis tinguin un únic objectiu: millorar la rendibilitat de les explotacions. • Coop necessita un canvi de cultura i de comunicació, l'agricultor és lo més important. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar valor afegit per a clients professionals, joves i/o amb futur. Invertir menys en clientes no interessats en el futur. • Actualitzar les webs del grup.

8 CONCLUSIONS

8.1 Reflexions estratègiques.

8.1.1 *Generals.*

ESTRATÈGIA ORIENTADA A LES PERSONES

- Socis – Productors: S'ha de buscar la rendibilitat dels socis productors i desenvolupar projectes de comunicació entre ells i la Cooperativa.
- Clients: L'estratègia amb clients, passa per orientar-se al client i oferir-li serveis, l'empresa s'ha de conscienciar que el client és un dels seus pilars per aconseguir els seus objectius.
- Treballadors: S'han de dissenyar projectes d'implicació i professionalització del personal. Per poder alinear l'estratègia de l'empresa, es necessari dedicar esforços en potenciar el treball en equip i l'orientació de servei al client i al soci.

ESTRATÈGIA ORIENTADA AL NEGOCI.

- Coop, SCCL aposta per l'alimentació amb diferents negocis. Aquests, han de ser rentables per si mateixos i han de contribuir a millorar la rendibilitat general dels agricultors socis..

8.1.2 *Alfals.*

- Actualment, l'empresa ja està en fase de recerca d'aliances internacionals, s'ha de continuar amb la mateixa estratègia, per aconseguir augments de producció i de comercialització. Coop, té un valor afegir en la recol·lecció i un coneixement del mercat local, com a actius a tenir en compte a l'hora de negociar futures aliances.
- S'ha de desenvolupar nous productes (productes per animals joves, productes ecològics,...)
- Millor assessorament als productors, a través d'un pla dissenyat i analitzat.
- Donat que és un mercat molt madur, l'eficiència en costos és indispensable i determinant a l'hora d'establir la competitivitat de l'empresa. S'ha d'estudiar quin impacte tindria sobre la reducció de costos l'ús d'energies alternatives.

8.1.3 *Cereals.*

- Havent identificat el know-how, com un element indispensable en aquest mercat, s'ha de buscar els mecanismes per conservar aquest coneixement a dintre de l'empresa i de quina manera, aquest coneixement que avui reposa tot sobre una persona, es pot i s'ha de transmetre a la resta de l'equip del departament.
- La cooperació amb la Cooperativa d'Artesa garanteix, costos baixos de logística i d'aprovisionament per a les dues empreses, l'empresa ha de buscar la manera de clonar aquesta operació mitjançant aliances amb altres grups fabricants de pinso.
- S'ha d'aprofitar la gran capacitat d'emmagatzematge i de classificació que té el grup, per seguir oferint als clients gamma, disponibilitat i servei, com a claus de l'èxit futur.

8.1.4 *Fruita.*

- L'objectiu principal és vendre tota la producció del soci. Aquest objectiu serà més fàcilment assolible i amb uns resultats més positius per al socis productors, adquirint la dimensió necessària a través de:
 - o Producció pròpia a través de finques arrendades.
 - o Compra de fruita a tercers no –socis.
 - o Aliances amb altres empreses fruïteres.
 - o Importació de producte a contra estació.

Gràcies a aquest dimensionament s'aconseguirà:

- o Ampliar i millorar la gamma de producte, així com les dates de subministrament als nostres clients.
 - o Guanyar la dimensió necessària per a la internacionalització de l'empresa.
 - o Millorar i ampliar la utilització de les infraestructures, baixant d'aquesta manera els costos unitaris.
 - o Donar una resposta a al gran concentració de la demanda.
 - o Millorar, tant els beneficis de Coop, com la rendibilitat dels seus associats.
 - o Ser millor empresa que les empreses amb competència.
- Un dels seus punts forts és l'exportació, s'ha d'augmentar potenciant l'estratègia d'arribar als clients que estiguin el més pròxim possible als nostres consumidors, per obtenir millors marges en els nostres productes i augmentar la rendibilitat tant per a l'empresa, com per als associats.
 - Fa falta fer formalment, un pla de màrqueting, són productors de fruita i com a tals devem saber quines són les necessitats dels nostres consumidors, quines són les tendències actuals i de futur, per poder-ho transmetre als nostres socis productors, i vendre més i millor que la nostra competència.
 - Dissenyar i analitzar projectes que permetin el manteniment de les terres i el producte que s'hi generi, en les cooperatives. La tendència actual en el sector agrari, és la desaparició d'agricultors i la professionalització dels que es queden al sector. S'ha de cercar o donar cabuda a aquells projectes que garanteixin un futur als fructicultors professionals que permaneixin.

8.1.5 Envasats.

- S'ha d'augmentar la rendibilitat del negoci a partir de marcar uns objectius ben estudiats i analitzats.
- S'ha de desenvolupar un pla de màrqueting, amb l'objectiu de realitzar un bon estudi i investigació, definir els nostres segments objectius, definir els països i mercats als que es vol comercialitzar els productes, posicionament, marques, preus, Amb el pla de màrqueting, entre altres objectius es pretén ordenar el catàleg de productes i posicionar els productes en el segment definit.

- S'ha de formalitzar l'activitat de cerca de nous productes, per veure quin tipus de productes demandats pel mercat es poden afegir al port foli.

8.1.6 *Subministres.*

- Amb les fortaleses de Coop (presència, coneixement, capacitat per realitzar aliances, ...) la Cooperativa ha de mantenir i augmentar les seves quotes de mercat.
- S'ha de segmentar molt més el nostre mercat (agricultors professionals, joves amb futur,...) per buscar el valor afegit que ens pot oferir cada segment. S'ha de pensar quins serveis oferir, per poder fidelitzar al nostre client/segment.
- Amb un millor posicionament de les activitats dins de la cadena de valor, s'han de concretar nous acords amb les grans companyies, que facilitin i auto alimentin, aquesta nova estratègia.
- S'ha de fer un canvi cultural i de comunicació. El soci productor és lo més important i aquest ha de saber-ho i sentir-ho,

8.2 **Línies estratègiques.**

On ha de dirigir l'empresa els seus esforços.

En funció de l'anàlisi fet i els resultats obtinguts, s'identifiquen dues línies principals en les quals creiem que l'empresa hauria de centrar les seves actuacions:

8.2.1 *Consolidar el projecte social.*

1. Consolidar la relació bidireccional entre Coop i els soci productor.
2. Alinear els objectius de Coop, les cooperatives de primer grau i els socis productors per a que el soci n'obtingui la màxima rendibilitat.

8.2.2 *Consolidar el projecte empresarial.*

3. Millorar la professionalització de l'organització per a incrementar la rendibilitat empresarial.
4. Generar xarxes empresarials de competitivitat.
5. Establir un pla financer sòlit i sostenible.

8.3 **Objectius estratègiques.**

8.3.1 *Consolidar la relació bidireccional entre Coop i els socis productors.*

- Dissenyar i implantar un pla de comunicació integral (externa i interna) per aconseguir arribar al soci productor.
- Projecte amb els joves agricultors de Coop.
- Ficar en funcionament el projecte de la web interactiva.
- Definir els objectius de la Revista Actualitat.

8.3.2 Alinear els objectius de Coop, les cooperatives de primer grau i els socis productors per a que el soci n'obtingui la màxima rendibilitat.

- Liderar el canvi en les cooperatives de primer grau, unificant objectius, persones i criteris.
- Assessorar a les cooperatives de primer grau en la millora i optimització de les seves instal·lacions.
- Millorar la gestió, el control i la rendibilitat de les explotacions dels socis productors.
- Desenvolupament d'instruments de control i seguiment de la productivitat.
- Servei d'assessorament en control de costos de les explotacions
- Estudi i pla de viabilitat de sistemes per a mantenir les superfícies productives disponibles.
- Dissenyar i estudiar nous serveis adaptats a les noves demandes i les necessitats dels socis productors, per grups de cultius.
- Definir el sistema per a realitzar retorns cooperatius i implantar-los en totes aquelles divisions consolidades que sigui possible.

8.3.3 Millorar la professionalització de l'organització per a incrementar la rendibilitat empresarial.

- Desenvolupar eines eficaces per a la gestió i control de la producció en finques pròpies.
- Aprofundir i consolidar el sistema de control de costos.
- Desenvolupar noves eines que permetin gestionar de manera eficaç les dades claus per a l'organització.
- Millorar la productivitat de les fàbriques i instal·lacions.
- Aplicació de noves tecnologies.
- Millora en els processos de producció i manteniment.
- Millora de la eficiència energètica de les instal·lacions.
- Establiment de processos de revisió periòdica mitjançant auditories internes.
- Recerca de noves tecnologies per a diversificar les fonts energètiques.
- Formalitzar un pla de màrqueting per al negoci d'envasats, desenvolupant una estratègia de marca i fixant uns objectius específics per a cada marca.
- Promoure l'atenció al client, com la base de totes les accions.
- Promoure i mantenir un equilibri entre marge i benefici.
- Implementar i consolidar un sistema de gestió per pressuposts, com a eina de gestió.

- Confeccionar un pressupost de tresoreria.
- Elaborar un pla de negoci per a cada nou projecte del grup, realitzant un anàlisi exhaustiu de totes les inversions que es realitzin al grup, definint els criteris per a la realització d'anàlisi de rendiment d'actius que facilitin la presa de decisions.
- Dissenyar, elaborar, desenvolupar i implantar un quadre de comandament , amb la fixació d'indicadors de Control de Gestió.
- Realitzar l'anàlisi del programa Gestfruit (programa de gestió de la fruita) per poder extreure'n dades que afavoreixin la presa de decisions.
- Millorar el sistema de la gestió de la qualitat en l'organització
- Dissenyar el Manual de Processos de tota l'empresa.
- Dissenyar els processos i indicadors de cada negoci, i les seves periodificacions temporals.
- Dissenyar i implantar el pla d'auditories internes per a cada negoci i procés.
- Implantar un sistema de gestió de no conformitats.
- Crear i promocionar el departament d'innovació (productes, processos, ...)
- Recopilar en un sistema comú, tot lo referent a requeriments legals, declaracions, inspeccions periòdiques obligatòries, ...
- Millorar els processos i els procediments en la introducció de dades al ERP.
- Establir un sistema per poder fer un seguiment de costos, optimitzar-los i reduir-los.
- Dissenyar i publicar una fitxa de costos per productes, fent especial diferenciació en els costos de personal.
- Professionalitzar el departament de RRHH de l'organització.
- Fer les seleccions de personal basant-se en competències i els valors de l'empresa.
- Fer un pla anual que permeti adquirir coneixements relacionats amb el lloc de treball, a més de formació específica en treball en equip i orientació al client extern i intern.
- Dissenyar i implantar un pla motivacional per als treballadors.
- Dissenyar i implantar la direcció per objectius, que avaluï els resultats i els rendiments per poder fixar objectius alineats amb l'estratègia de l'empresa i ens permeti definir un pla d'incentius.
- Dissenyar, desenvolupar i implementar un Pla de Comunicació Interna.
- Millorar els sistemes de informació de l'empresa.
- Determinar i concretar les funcionalitats de l'ERP i dels diferents programes de gestió que s'utilitzen.
- Depurar i normalitzar les dades de les bases de dades per donar forma a l'organització de la informació mitjançant la utilització Data Warehouse i la implementació d'eines per a la publicació de dades.

- Reorganitzar el departament de Sistemes d'Informació per a poder controlar i auditar el servei.

8.3.4 Generar xarxes empresarials de competitivitat.

- Desenvolupar i implantar un Pla de caracterització de les explotacions dels nostres productors, per estudiar quines són les estratègies més adaptades a les diferents necessitats.
- Establir les vies d'expansió lògiques dels diferents negocis.

8.3.5 Establir un pla financer sòlit i sostenible.

- Disminuir la dependència de les entitats financeres, aconseguint augmentar els beneficis i l'autonomia financera de l'empresa.

8.4 Objectius específics.

PLANTILLA:

ÀREA DE TREBALL					
	PLA	2016	2017	2018	2019
<i>Objectiu N</i>					

Classificació:

- Objectiu no complert
- Bons progressos. Objectiu no complert en la seva totalitat.
- Objectiu complert.
- Resultat una mica millor que l'objectiu.
- Resultat molt millor que l'objectiu.

CONSELL RECTOR					
	PLA	2016	2017	2018	2019
<i>Implantar un pla d'acollida i un pla de formació per al Consell Rector</i>	2016				
<i>Formar un Consell Consultiu de joves</i>	2017				
<i>Controlar cada 3 mesos el quadre de comandament integral.</i>					
ÀREA ESTRATÈGIA					
	PLA	2016	2017	2018	2019
<i>Reduir el nombre d'empreses a administrar</i>	1 any				
<i>Dissenyar un sistema de direcció per objectius per als membres del Comitè de Direcció</i>	2016				
<i>Captar cooperatives sòcies</i>	+1 any				

ÀREA DE FINANCES					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Solvència total	+1,75				
Coeficient de liquiditat	+1,50				
ROA (bait/actiu)	+1,25%				
ROE (benefici net/fons propis)	+6,50%				
Endeutament (Deute bancari/ total passiu)	-40%				
Cobertura d'interessos (bait/interessos)	+2				
% interès en pòlisses ((interessos pagats/pòlissa utilitzada) - % Euríbor)	-10% anual				
% interès en descompte ((interessos pagats/descompte fets) - % Euríbor)	-10% anual				
% interès en pòlisses ((interessos pagats/pòlissa utilitzada) - % Euríbor)	-10% anual				
% comissions bancàries((comissions pagades/(utilització bancària)	-10% anual				
ÀREA DE RRHH					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Dissenyar un sistema d'avaluació del rendiment	2017				
% de baixes per malaltia	-3,20%				
Ús del pressupost per a la formació del Comitè de Direcció	15.000€				
Ús del pressupost per a la formació dels comandaments intermedis	10.000€				
Ús del pressupost per a la formació de la resta de personal	25.000€				
Hores de formació per persona	+5 hores anuals x persona				
Assistència a la formació	+75% global				
Compra de software per a la gestió dels RRHH	2016				
Disseny d'un pla motivacional	2017				
ÀREA COMERCIAL I DE MÀRQUETING					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Fer un pla de màrqueting per fruita	2016				
Consolidar el projecte de compra de fruita	40.000 tones 4 anys				
Fruita. Tenir clients amb un volum superior a les 500 tones	+50				
Fruita. Percentatge màxim de facturació d'un client sobre el total	-20%				
Incorporació caqui com nou producte	2017				

<i>Fruita de pinyol processada al centre</i>	50.000 tones				
<i>Fruita de pinyol comprada outsourcing</i>	10.000 tones				
<i>Poma entregada a resultes</i>	25.000 tones				
<i>Compres de poma en palot</i>	10.000 tones				
<i>Cítrics entregats a resultes</i>	10.000 tones				
<i>Compres de cítrics en palot</i>	12.000 tones				
<i>Cítrics comprats outsourcing</i>	7.500 tones				
<i>Peres entregades a resultes</i>	30.000 tones				
<i>Compres de peres en palot</i>	10.000 tones				
<i>Envasats. Augmentar el volum de vendes a les grans superfícies</i>	+10% anual				
<i>Fer un pla de màrqueting per envasats</i>	2016				
<i>Envasats. Buscar un distribuïdor per Alemanya</i>	2016				
<i>Envasats. Buscar un distribuïdor per França</i>	2017				
<i>Vendes d'adobs líquids</i>	15.000 t/a				
<i>Vendes d'adobs especials</i>	5.000 t/a				
<i>Vendes d'adobs amb marca pròpia</i>	5.000 t/a				
<i>Incorporació d'adobs especials amb marca pròpia</i>	+ 1 any				
<i>Quota de mercat en fitosanitaris</i>	+45%				
<i>Fer un projecte de fidelització de clients per a combustibles</i>	2016				
<i>Presentar anàlisi i estudi d'alternativa al servei a domicili existent</i>	2016				
<i>Realitzar un estudi comparatiu amb transport propi per a les cisternes directes</i>	2016				
<i>Combustibles. Proveïdors estables i similars</i>	3 al 2017				
<i>Augment en tones de llavors de cereals</i>	+15% anual				
<i>Augment en sacs de llavors de blat de moro</i>	+10% anual				
<i>Augment en facturació de llavors de colza</i>	+10% anual				
<i>Augment en tones de llavors d'ordi híbrid</i>	+25% anual				
<i>Vendes de farratges a Aràbia Saudita</i>	Créixer 2.000 t a				
<i>Vendes de farratges a Corea del Sud</i>	Créixer 1.000 t a				

Vendes de granulat ensacat	7.500 t a				
Vendes de bales petites	2.500 t a				
Volum hectàrees contractades	9.000 Has. A				
Fer de centrals de compres per fàbriques de pinso	+ 1 nova a				
Volum total de cereals	400.000 t a				
Augment del volum de colza comercialitzada	+30% anual				
ÀREA DE PRODUCCIÓ INDUSTRIAL					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Assegurar la disponibilitat de les instal·lacions	+95%				
Assegurar el rendiment de les instal·lacions	+80%				
Reducció dels consums energètics per unitat produïda (en kwh/unitat)	+5% anual				
Desviació entre escandall d'entrada i destrio industrial	-5 punts				
Errors etiquetatge (tones errònies/tones confeccionades)	-30 % detecció interna				
Errors etiquetatge (tones errònies/tones confeccionades)	-1 % detecció externa				
Compliment ordre establir per IRTA en l'obertura de cambres	95%				
ÀREA D'ADMINISTRACIÓ					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Cost administrac./Vendes (fitosanitaris)	-1,60%				
Cost administrac./Vendes (fertilitzants)	-0,50%				
Cost administrac./Vendes(combustible)	-0,65%				
Cost administració/Vendes(llavors)	-1%				
Cost administració/Vendes (cereals)	-1,10%				
Cost administració/Vendes (alfals)	-1%				
Cost administració/Vendes (fruita)	-3%				
Cost administració/Vendes (envasats)	-2,50%				
ÀREA DE QUALITAT					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Desenvolupar un sistema d'indicadors de qualitat per l'alfals i la fruita.	2016				
Desenvolupar un sistema d'indicadors de qualitat per envasats	2017				
Resoldre les no conformitats de clients i internes abans de 30 dies	+80%				

Redacció i seguiment de processos i procediments (fruita)	2016				
Redacció i seguiment de processos i procediments (alfals)	2016				
Redacció i seguiment de processos i procediments (cereals)	2017				
Redacció i seguiment de processos i procediments (llavors)	2017				
Redacció i seguiment de processos i procediments (envasats)	2018				
Redacció i seguiment de processos i procediments (fertilitzants)	2018				
Enviar els informes de les auditories internes abans d'una setmana	+85%				
Seguiment de les accions de millora derivades de les no conformitats	100%				
Fer grups de millora en funció de necessitats detectades	+5 any				
Processos de millora fruit del treball dels grups de millora	+3 any				
ÀREA D'EXPANSIÓ					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Reducció de les pèrdues a Queviris Lleida	+25% anual				
Incrementar el benefici net de les UNIS existents	+5% anual				
Creació de noves UNIS en zones de baixa influència.	+1 any				
Accions comercials a les UNIS	+2 any				
Detectar, analitzar i presentar propostes de nous projectes	+2 any				
ÀREA DE PRODUCCIÓ AGRÀRIA					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Ficar en funcionament el programa de gestió d'analítiques per a la gestió de lots de camp	2016				
Partides "aptes Healthy Fruits" fruita dolça	+80%				
Partides "aptes Healthy Fruits" cítrics	+70%				
Obtenció de lots unitaris (una sola tipologia) per espècie	+70%				
Obtenció de lots "aptes Healthy Fruits" 5 tipologies com a màxim	+90%				
Implementar el model d'estratègia única de producció en cítrics	2016				
Fer les fitxes dels models de producció	1 per espècie i any				
Desenvolupament del model d'ingressos comparatius (Quality)	2016				
Desenvolupar el programa de seguiment de costos i d'assessorament individual	2018 funcionant				

Arribar al punt d'equilibri a les finques pròpies	2018				
% Entrades classificades com de primera qualitat	+65% Poma				
% Entrades classificades com de primera qualitat	+75% Pera				
% Entrades classificades com de primera qualitat	+90% Préssec				
% Entrades classificades com de primera qualitat	+90% Nectarina				
% Defectes en escandalls entrada	-12% Poma				
% Defectes en escandalls entrada	-8% Pera				
% Defectes en escandalls entrada	-10% Préssec				
% Defectes en escandalls entrada	-10% Nectarina				
ÀREA DE COMUNICACIÓ					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Publicació d'articles "no pagats" sobre l'empresa	4 per any				
Publicació d'articles a la web	12 per any				
Publicació d'articles a la web sobre persones de l'entorn de l'empresa	4 per any				
Desenvolupar un Pla de Comunicació	2017				
ÀREA DE CONTROL I SISTEMES					
	PLA	2016	2017	2018	2019
Fer un model d'estudi econòmic per a inversions superior a 50.000€	2016				
Confeccionar informes de seguiment per cadascun del negoci.	2016				
Fer les reunions de seguiment de pressupostos	+85%				
Aportació de millores en el flux de treball en els programes de gestió	+2 any				
Quadrar el costos del programa de gestió de la fruita amb comptabilitat	2016				
Ficar en funcionament un programa de Business Intelligence per a unificar el tractament de dades dels diferents programes informàtics	2018				
Implantar el GLPI per planificar les demandes informàtiques en funció de les demandes	2017				
Dissenyar un pla de recuperació de la informació en cas de grans desastres	2016				
Reducció de la despesa en telefonia	+10% anual				

9 VALORACIÓ

He trobat molt interessant el fet de fer aquest Treball de Final de Grau, suposo que el fet de veure que tant aviat estigui acabat, es pot ficar a la pràctica i pot tenir unes conseqüències immediates sobre el treball d'una empresa, ha fet que em responsabilitzes encara més sobre el treball final a aconseguir. El procés que m'ha portat fins a les conclusions finals, m'ha fet reflexionar molt sobre molts dels coneixements adquirits durant el Grau, he pogut adonar-me'n de la importància de determinats anàlisis considerats fins ara per mi com a molt teòrics, i de la seva influència sobre un treball molt més global.

El fet de tenir que fer tot un plantejament de totes les tasques a desenvolupar per arribar a uns objectius preestablerts, m'ha fet adonar de la importància de fer anàlisis globals i genèrics, que et permeten veure tot l'espectre, poden determinar d'una manera molt més precisa les dates i els objectius de cada etapa.

He trobat molt recompensant, el fet de escriure en un paper aquelles idees, aquelles problemàtiques i aquelles actuacions, que tothom té presents, però per diferents raons mai s'acaben ficant en pràctica i reflexionar de les mateixes amb els professionals de l'empresa, veient quins són els motius que impedeixen actuar sobre lo evident i veient que en la majoria de vegades el principal problema es ficar-hi els mitjans necessaris en funció dels resultats desitjats.

10 AUTOAVALUACIÓ

Personalment, estic molt satisfet del treball realitzat, les hores invertides han donat el seu fruit i crec que he set capaç de redactar una memòria totalment reflexionada i motivada que pot ser de gran utilitat pels propers anys de l'empresa analitzada.

He estat molt sistemàtic sobre la metodologia emprada, desgranant a cada etapa allò que he considerat més convenient per tirar endavant el pla, he tingut alguna dificultat a l'hora de delimitar l'extensió de determinades àrees d'anàlisi i es probable que l'excés d'inversió de temps en determinats apartats hagi fet escàs el temps destinat a d'altres.

Penso que he estat molt ordenat en el treball i he pogut ajustar molt be les diferents etapes del treball, al cronograma dissenyat inicialment, obtenint en cada una de les mateixes els objectius que m'havia proposat.

Es recomanava per obtenir un bon Treball, una alta participació en l'espai de debat, aquí he de dir que la meua participació ha estat escassa i sols per preguntar dubtes molt específics.

M'ha costat una mica sintetitzar totes les hores de treball i tota la feina feta en una memòria de 50 fulls, suposo que tinc una tendència a voler ser massa detallista en les explicacions i crec que aquest exercici de síntesi m'haurà anat be per futurs treballs o redaccions.

Crec que la meua experiència en el sector, m'ha ajudat a trobar amb certa rapidesa i facilitat la informació necessària. Aquest fet m'ha fet estalviar molt temps de recerca d'informació, que he pogut invertir en fer moltes reunions i xerrades amb els professionals i els rectors de la Cooperativa, als que he d'agrair la seva paciència i col·laboració.

He aconseguit, baix el meu punt de vista, que tot el treball tingui un fil conductor, sense perdre durant el procés el sentit de l'objectiu final buscat, un pla estratègic, que orientés a l'empresa sobre quines són les actuacions més importants ha escometre, en funció de la voluntat dels seus propietaris, facilitant a la vegada unes eines de seguiment, que indiquin si l'empresa està en la direcció correcta, en funció dels objectius i propòsits marcats.

11 REFERENCIES BIBLIOGRÀFIQUES.

Agencia de Defensa de la Competencia de Andalucía. Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía; (2011). *Competencia y cadena de valor en la producción y distribución del aceite de oliva en Andalucía.*

Associació Empresarial de Fruita de Catalunya. Projecte per a la definició i impuls del clúster de la fruita a Catalunya i de l'estratègia de comercialització; (2013). *Fruitstrategic.*

Associació Empresarial de Fruita de Catalunya, (2014). *Produccions i distribució de la superfícies de la fruita fresca a Catalunya.*

Asociación Española de Fabricantes de Alfalfa Deshidratada; (2014). *Evolución del Mercado Internacional de la Alfalfa.*

Asociación Española de Fabricantes de Alfalfa Deshidratada. Informe de producciones nacionales por Comunidades Autónomas; (2005/2006/2007/2008/2009/2010/2011/2012/2013/2014). *Informes de producciones.*

Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador de Aceite de Oliva; (2009). *Aceite de oliva en España.*

Asociación Nacional de Fabricantes de Fertilizantes, (2013). *Necesidades de investigación en el sector de los fertilizantes.*

Banco Público de Indicadores Ambientales. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; (2012). *Consumo de productos fitosanitarios en España.*

Cooperativas Agroalimentarias; (2015). *Estimaciones de cosecha.*

Cooperativas Agroalimentarias; (2014). *Análisis del mercado de cereales.*

Cooperativas Agroalimentarias; (2014). *Superfícies y producciones de cereales en España.*

Para qué sirve el modelo de negocio.

Emprendedores.es

<<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo>> [Consulta 22/03/15]

Como definir la Misión, la Visión y los Valores en una empresa.

Roberto Espinosa. Blog de marketing y ventas.

<<http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>>

[Consulta 20/03/15]

Estudis i Prospectiva Agrària i Alimentària. Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural; (2013). *Superfícies i produccions dels conreus agrícoles.*

Recull de legislació.

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.

<<ftp://ftp.fcac.coop>>. Accés privat temporal.

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi Catalunya. Presentació del projecte.*

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi sectorial.*

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi sectorial. Les cooperatives de cultius herbacis i farratges.*

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi sectorial. Les cooperatives d'hortofructicultura i planta viva.*

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi sectorial. Les Cooperatives d'oli d'oliva i fruita seca.*

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi sectorial. Presentació del projecte.*

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya; (2013). *Pla marc del cooperativisme agrari català. Document de diagnosi territorial. Presentació del projecte.*

JRC Science and Policy Reports. European Commission; (2012). *NPK: Will there be enough plant nutrients to feed a world of 9 billion in 2050 ?*
Fertiberia, (2012). *Informe anual.*

Web del Institut Nacional d'Estadística.

Instituto Nacional de Estadística.

<http://www.ine.es/inebmenu/indice.ht>> [Consulta 08/04/15]

Interprofesional del Aceite de Oliva Español; (2012). *Estudios sobre hábitos de consumo de aceites de oliva en el canal Horeca en España.*

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Nota de Prensa; (2014). *Protocolo de Exportación de Alfalfa a la Rep. Popular China*

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; (2012). *El perfil ambiental de España.*

Observatori de la Fruita Fresca a Catalunya. Associació Empresarial de Fruita de Catalunya; (2014). *Fruitmonitor.*

Observatori de la Fruita Fresca a Catalunya. Departament d'Agricultura, Pesca, Alimentació i Medi Natural; (2013). *Informe anual de l'observatori de la fruita fresca a Catalunya.*

Observatori de la Fruita Fresca a Catalunya. Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural; (2013). *Quadre de comandament de l'observatori de la fruita fresca a Catalunya.*

Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. Dirección General de Análisis Macroeconómico y Economía Internacional. Subdirección General de Análisis Coyuntural y Previsiones Económicas; (2015); *Síntesis de Indicadores Económicos.*

Declaración de la Misión, Visión y Valores de nuestra organización.

Web and Macros.

http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm> [Consulta 20/03/15]

Anàlisis DAFO

Wikipedia.

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO> [Consulta 23/03/15]

12 RELACIÓ D'ANNEXES ADJUNTS

Annexe 1 – Comptes anuals Coop SCCL 2011-2012.

Annexe 2 – Comptes anuals Coop SCCL 2012-2013.

Annexe 3 – Comptes anuals Coop SCCL 2013-2014.

Annexe 4 – Memòria d'activitats Coop SCCL 2013-2014.

Annexe 5 – Presentació Coop SCCL.

Annexe 6 – Models de negoci identificats.

Annexe 7 – Pla marc del Cooperativisme Agrari Català. Document de diagnosi.

Annexe 8 – Pla marc del Cooperativisme Agrari Català. Anàlisi sectorial.

Annexe 9 – Pla marc del Cooperativisme Agrari Català. Anàlisi territorial.

Annexe 10 – Matrius Dafo per negoci.

Annexe 11 – Metodologia de treball.

Annexe 12 – Fonts d'informació.