

PARIENTE S.A.: en busca del valor en la Cadena Agroalimentaria¹

“No quiero saber nada del negocio de la restauración...”. Francisco Pariente no podía, de ninguna manera, dejar de sonreír al colgar el teléfono móvil en el tren AVE de vuelta a Sevilla aquella tarde de principios de Abril de 2005, después de escuchar la respuesta de su esposa al contarle la propuesta que le habían hecho en Madrid para abordar un proyecto de desarrollo nacional de su concepto de restauración ASADOR RETINTO.

La respuesta le hacía recordar la que su padre le dijo, hace ya veinte años, cuando Francisco le propuso dar un salto hacia delante en su negocio de cría y engorde de ganado Retinto: “No quiero saber nada del negocio de la distribución...”.

Mientras viajaba, y pensaba qué iba a responder, Francisco recordaba todo lo que había hecho en estos últimos años y, en concreto, los acontecimientos de los dos últimos: “La verdad es que esto de la restauración no es tan fácil.... Después de dos años, hemos decidido cerrar TAKO BRAVO, nuestro concepto más moderno y sofisticado, basado en nuestra carne de Retinto. Con una, a priori, ubicación inmejorable y tras varios ajustes de surtido y precio, no hemos conseguido hacer llegar el ticket medio a los niveles que asegurasen la rentabilidad”.

“A pesar de este contratiempo, sigo pensando que la restauración es la mejor forma de hacer llegar la carne de Retinto, en calidad y precio, hasta el consumidor final. Creo que ASADOR RETINTO es el futuro, lo que no estoy tan seguro es que la propuesta que me han hecho sea el camino...”

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Julio Audicana Arcas del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D^a Silvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002) y D. Julio Estalella (E-MBA 2001), como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

ORÍGENES Y ANTECEDENTES

Los inicios: cría y engorde del ganado (PARIENTE, S.A.).

Al igual que muchas empresas familiares, la actividad de PARIENTE S.A. se inicia con anterioridad a su constitución jurídica. En 1966, el padre de Francisco abandona su negocio de venta de pieles y cueros para dedicarse a la cría y engorde de ganado bovino (principalmente de la raza Frisona), en su finca de la localidad sevillana de Utrera (Ver Anexo 1: Plano de Situación). Adquiría las crías directamente a ganaderos de la comarca, para, tras su engorde, venderlas a mataderos industriales de la zona o a tratantes de ganado (Ver Apéndice I: El sector cárnico en España).

En 1968, con tan solo 15 años, Francisco (uno de los nueve hermanos Pariente) se incorpora al negocio familiar tras finalizar sus estudios básicos, “con un sueldo y una participación en beneficios al cierre del ejercicio”. Tras más de 20 años de actividad, en julio de 1987 se constituye jurídicamente PARIENTE, S.A., repartiéndose el capital entre Francisco (45%), su padre (45%) y el resto de los hermanos (10%).

Un paso adelante: distribución a carnicerías y nacimiento de Pariente Carnes con Origen, S.A. (PCOSA).

A principios de la década de los 80, el sector cárnico entra en crisis. Los mataderos de carne comienzan a tener dificultades financieras, lo que deja a PARIENTE en una delicada situación debido a una importante cartera de impagados.

“En esos momentos, teníamos los cebadores con ganado y había que dar salida a nuestra carne. Así que propuse a mi padre introducirnos en la venta directa a las carnicerías. La idea no fue bien acogida, por lo que decidí lanzarme a la aventura en solitario constituyendo, en enero de 1984, Pariente Carnes con Origen S.A. (PCOSA)”.

“Desde el principio, decidimos dejar las cosas bien claras. Yo tenía mi empresa y ellos la suya, aunque yo también participase en la otra. Ellos no tenían obligaciones conmigo, ni yo con ellos. Si ellos encontraban algún cliente mejor que yo, no tenían por qué venderme a mí; de la misma forma, yo podía aprovisionarme a través de terceros”.

PCOSA pone en práctica, como modelo de negocio, el “sacrificio bajo pedido” como una manera distinta de vender la carne, a precios similares a los de la competencia, logrando introducirse poco a poco en un mercado muy competitivo como era el de las carnicerías en su ámbito de influencia (Cádiz y Sevilla)².

²La empresa comercializaba la carne en formato de canal (cuerpo entero del animal tras las operaciones de sangrado, eviscerado y desollado) y establece un sistema sencillo de control de inventarios: los lunes sacrificaba (mediante un acuerdo de maquila con el matadero de Mercasevilla) los pedidos de la semana anterior, distribuyéndolos el día siguiente. Los miércoles vendía lo poco que no había “sacrificado bajo

La existencia de PARIENTE S.A. proporcionaba a Francisco la posibilidad de hacer un seguimiento de cada una de las reses, atendiendo a la evolución de relación de transformación (cantidad de alimento que se convierte en carne) y seleccionar el ganado en el momento óptimo para su sacrificio.

De las carnicerías a los hipermercados.

En 1985, Francisco contacta con CARNESA, empresa de la comarca del Campo de Gibraltar, que le propone atender a una gran superficie que, en aquel momento, contaba con tres hipermercados en la provincia de Sevilla.

El acuerdo firmado consistía en que PCOSA se encargaría de suministrar su carne en formato de media canal con la marca de CARNESA a los centros de la provincia de Sevilla. Por su parte, CARNESA hacía de interlocutor con la gran superficie, encargándose de toda la gestión de facturación y cobro, mientras continuaba suministrando, con su propia carne, los hipermercados en la provincia de Cádiz. El cliente, por su parte, procedía, una vez recibida la carne, a su despiece y envasado en cada uno de los puntos de venta.

Esta relación se mantiene hasta que, en 1991, comienzan a aparecer en el mercado, procedentes de importación, las carnes “tipo París” deshuesadas, sin grasa, envasadas al vacío y presentadas en barquetas. Ante esta circunstancia, el cliente cambia de política y decide aprovisionarse desde Francia, instalar una central de compras en Andalucía y embarquetar de forma centralizada.

El impacto de esta decisión en el volumen de negocio de PCOSA, sumado a la creciente reducción de márgenes, hace que Francisco desista de continuar la relación.

Carnicerías propias en establecimientos Discount. Un nuevo paso adelante: la sala de despiece y elaboración.

Durante la relación con esta gran superficie, Francisco conoce al Director de Expansión de una cadena francesa de supermercados descuento que estaba iniciando su proceso de implantación en España. A principios de 1991, y tras una serie de contactos previos, Francisco recibe la propuesta de hacerse cargo de las carnicerías presentes en los establecimientos de la cadena en el área de influencia de PCOSA.

“La propuesta era muy interesante. Ellos nos cedían los metros en su local, así como la mayor parte del equipamiento (expositores refrigerados y demás material pesado), prácticamente solo teníamos que poner la carne, los carniceros y los cuchillos... Además, cobrábamos al contado, directamente de los clientes y pagábamos, a fin de mes, un 5% sobre las ventas a la cadena; ambos resultábamos beneficiados”.

pedido” y preparaba los pedidos que llegaban de su red comercial de Cádiz. Por último, los jueves, repartía en Cádiz con un camión alquilado.