

## CASA AMETLLER: *Sense intermediaris*<sup>1</sup>

### 1. PRESENTACIÓ

Casa Ametller neix el 2001 quan els germans Josep i Jordi Ametller decideixen deixar les seves respectives feines i tornar als seus orígens: el cultiu i la venda dels productes del camp que produïen les seves finques del Penedès, tal com havia fet el seu avantpassat Joan Ametller Fortuny, ja l'any 1824. D'aquesta manera, donaven continuïtat al treball realitzat al llarg de les darreres set generacions, l'última de les quals, el seu pare, a la parada familiar del mercat de Vilafranca del Penedès (Barcelona).

El 2001 els germans Ametller van obrir una parada al mercat de Sant Salvador i, més endavant, van començar a obrir més botigues, fins arribar als 83 punts de venda actuals al llarg de tota la geografia catalana, que es caracteritzen per la seva decoració acollidora i familiar. Des d'aleshores, les vendes no han deixat de créixer (veure figura 1). Té la seva seu social a Olèrdola.

	2005	2007	2009	2011	2013
Vendes (millions €)	2,5	9,8	20,2	43,8	80,7
Beneficis (millions €)	- 0,02	0,5	0,1	0,8	1,0
Actiu (millions €)	1	3,1	5,7	16,2	24,6
Empleats	32	66	232	425	950

**Figura 1.** Evolució de Casa Ametller de 2005 a 2013

### 2. MODEL DE NEGOCI

<sup>1</sup> Cas preparat per Carlota March, Paola Martínez, Mercè Muñoz i Maria Teresa Porta, amb la supervisió d'Oriol Amat, Universitat Pompeu Fabra, 2016. En la descripció de l'empresa s'han reproduït amb autorització parts de l'article publicat a Mon Empresarial en juny de 2013.

La immediatesa i la qualitat són els valors essencials de l'empresa, per això s'integra la cadena de producció, des del cultiu de vegetals i fruites, fins a la venda final al consumidor, passant per tots els processos. Per tant es centra en la qualitat del negoci, el compromís, basant-se en el lema "*Sense Intermediaris*".

Casa Ametller va començar oferint productes frescos de les seves granges, però a partir de l'any 2005 van crear l'àrea de productes elaborats mitjançant el Taller Gastronòmic Central (crema de verdures, pizza, amanides preparades, arrossos, fruita pelada i tallada, suc, refrescos, batuts, etc.).

El 2009 van incorporar la línia de làctics processats de forma artesanal. Actualment, a les seves botigues s'hi poden trobar també productes bàsics produïts per altres empreses, com vi, carns, conserves, xocolata, olives i oli, entre d'altres, que conformen el 90 per cent del cistell de la compra d'un consumidor que vulgui seguir una dieta sana i equilibrada. Així mateix, el 2012 van llençar la línia "*Mama Cuchara*" de cara a l'exportació. D'una altra banda, la seva política d'innovació contínua s'ha vist plasmada en nous projectes, com ara el conveni signat amb la Universitat Politècnica de Catalunya amb un pressupost de 425.000 euros, per investigar noves varietats de tomàquet, o el signat amb la Universitat de Lleida, amb un pressupost de 520.000 euros, per tal d'incorporar les noves tecnologies de comerç electrònic.

Casa Ametller aposta per la producció agrícola pròpia amb l'objectiu de garantir la seguretat alimentària. Avui dia, treballa de forma directa les seves finques del Penedès i del Maresme, i de forma indirecta a través d'una xarxa d'empreses i productors associats (de cítrics i fruita dolça) ubicades al llarg del corredor mediterrani i Andalusia. Per aconseguir immediatesa compten amb 1200 Ha de cultiu propi a Catalunya, Múrcia i Almeria, a més de 1500 Ha, on tenen concessions amb productors que es comprometen a respectar els protocols de cultiu i qualitat establerts.

La integració de la producció en el camp, la manipulació posterior, el transport i la comercialització sense intermediaris permeten escurçar els terminis, oferint al client els productes en el seu punt òptim de maduresa i sabor i eliminant costos que no aporten valor al producte. D'aquesta manera, es controlen el preu, la qualitat i el sabor dels productes.

Casa Ametller és un espai on es plasma el concepte de comercialització de productes frescos en totes les seves gammes. En la creació d'aquest projecte van sorgir diferents dificultats, entre elles la dignificació del sector. Per tal de superar aquest obstacle va ser necessari idear una estètica cuidada i un eslògan que reflectís la seva filosofia: volem ser la teva masia del segle XXI.

A mesura que l'empresa va anar creixent van sorgir cada vegada més dificultats per tal de mantenir la proximitat en la que es basa una botiga de mercat (proximitat immediatesa i sabor). D'aquesta manera l'empresa es va veure obligada a optar per intermediaris auditant la producció per tal de

garantir que els productes amb els que es treballa són ecològics i sense residus, permetent als establiments viure sota la marca d'agricultura responsable.

Actualment, s'està posant en funcionament un nou model de botigues a Barcelona anomenat "Ametller Origen" amb l'objectiu d'expandir-lo pel territori català, on es pretén classificar els productes segons el seu origen, en base a la dieta mediterrània i la piràmide alimentària. També es volen incorporar noves seccions com la xarcuteria, servei de terrassa on s'oferiran productes elaborats i un sistema web, o mitjançant una aplicació per mòbils, amb el qual es pugui reservar productes a la carta.

Durant els anys de crisi, sobretot entre 2008 i 2013, la resistència del sector ha estat un factor clau que ha permès a l'empresa mantenir-se en ell i madurar el seu model de negoci, pel fet de ser una empresa familiar.

De cara al futur, Casa Ametller es proposa ampliar la seva xarxa de 83 botigues distribuïdes per Catalunya. Per això, té la intenció de seguir expandint el negoci i ho està valorant fer-ho per dues vies:

- Obrir nous establiments en ciutats de més de 15.000 habitants.
- L'empresa ha començat a contemplar seriosament les seves possibilitats a l'estranger.

### **3. COMPROMÍS SOCIAL I MEDIAMBIENTAL**

Entre els valors del grup destaquen el treball en equip i el desenvolupament de les persones, així com la seva honestat i compromís. Casa Ametller l'any 2012 ja es va comprometre a què el 30% dels nous llocs de treball que es creessin fossin per a persones majors de 50 anys, un col·lectiu que sol tenir més dificultats a l'hora d'accedir a noves oportunitats dins el mercat laboral.

El 2012, el grup va constituir la Fundació Ametller amb l'objectiu d'aconseguir, d'una banda, conscienciar sobre els hàbits de vida saludable i, de l'altra, la reinserció laboral de persones en risc d'exclusió. La fundació ha dut a terme diferents accions amb la finalitat de divulgar els seus continguts i accions. Per exemple, ha participat en conferències i tallers en entitats educatives i esportives, ha realitzat donacions d'aliments a Càritas i ha organitzat tallers de cuina saludable per a adults i nens a les mateixes botigues del grup.

Casa Ametller controla que els seus processos i productes compleixen amb el compromís d'una filosofia ecològica i respectuosa amb el medi ambient. Aquest control es duu a terme de forma continuada i mitjançant una auditoria interna i externa. Recentment, el grup ha fet un pas endavant en matèria mediambiental amb la posada a punt d'un nou projecte de certificació de sostenibilitat

ecològica. Aquest projecte consistirà en l'aplicació d'un protocol de control en els processos agraris i productius destinats a minimitzar els residus i CO2. La certificació garantirà als consumidors una qualitat basada en la sostenibilitat ecològica de les produccions.

Casa Ametller té la visió empresarial de convertir-se en la masia del segle XXI. El creixement assolit en aquests anys és un indicatiu de què el model de negoci funciona: productes de proximitat, ecologia, integració de producció i comercialització i compromís social i amb les persones. Entre els reptes futur hi ha continuar innovant per satisfer un consumidor que cada vegada és més exigent i aconseguir que el ritme de creixement sigui òptim, tant des del punt de vista organitzatiu com financer.

#### **4. EL SECTOR AGROALIMENTARI**

La indústria agroalimentària és la part de la indústria encarregada de l'elaboració, transformació, preparació, conservació i envasat dels aliments de consum humà i animal. Les matèries primeres d'aquest sector són els productes d'origen vegetal, animal, i fúngic.

A més, l'enduriment de les lleis alimentàries, el creixement del sector i consegüentment de la producció, implica fer un esforç de vigilar i controlar la higiene, i regular i unificar els processos.

Casa Ametller, davant d'aquests canvis, els ha fet front a través de la idea de "*SENSE INTERMEDIARIS*", amb un model empresarial d'integració vertical, en la que la majoria de processos tals com el transport, emmagatzematge, extracció, elaboració, conservació, i envasament, són duts a terme per la mateixa companyia, per tal de garantir una major qualitat i confiança dels seus productes frescos.

Entre els principals competidors hi ha els següents, a part també de les cadenes de supermercats:

- **ECOVERITAS S.A.:** Semblança amb Casa Ametller en els productes que ofereixen, amb la diferència que Casa Ametller no té productes ecològics com a principal atractiu. Es tracta d'una empresa que està obtenint beneficis i, per tant, les seves dades poden ser una referència positiva.
- **Fruit Sa2pe S.L.:** Es dedica principalment a la venda de fruites i verdures i compta amb 75 establiments en règim de franquícia. Està actualment declarada en concurs de creditors. El nostre objectiu és analitzar les ràtios de períodes previs al concurs per saber les situacions que cal evitar.
- **GUISSONA S.A.:** Empresa líder en el sector, l'èxit de la qual rau en tenir la cadena de productes integrada, característica important i compartida amb Casa Ametller. Les vendes d'aquesta empresa són molt superiors a les de Casa Ametller.

## QÜESTIONS:

1. Analitzar els balanços de situació dels anys 2009 a 2013, així com els comptes de pèrdues i guanys i les ràtios per a identificar fortaleses i febleses. Fer una comparació amb el sector.
2. Analitzar l'estat de fluxos d'efectiu.
3. Avaluar la liquiditat amb una anàlisi multidimensional.
4. Fer un DAFO de l'empresa.
5. Construir un diagrama causa-efecte per l'any 2013 identificant les principals fonts de rendibilitat i liquiditat.
6. Quines son les accions que Casa Ametller hauria d'emprendre per tal de millorar la salut econòmica i financera?

### Annex: Comptes anuals i ràtios

	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
<b>Ingressos d'explotació</b>	<b>20.283.647</b>	<b>100,0%</b>	<b>31.952.720</b>	<b>100,0%</b>	<b>43.850.720</b>	<b>100,0%</b>	<b>58.452.585</b>	<b>100,0%</b>	<b>80.731.107</b>	<b>100,0%</b>
-Consum de materials	14.418.868	71,1%	22.842.622	71,5%	30.220.166	68,9%	38.901.677	66,6%	56.020.163	69,4%
<b>Marge brut</b>	<b>5.864.779</b>	<b>28,9%</b>	<b>9.110.098</b>	<b>28,5%</b>	<b>13.630.554</b>	<b>31,1%</b>	<b>19.550.908</b>	<b>33,4%</b>	<b>24.710.944</b>	<b>30,6%</b>
-Despeses personal	3.617.330	17,8%	5.173.872	16,2%	7.333.240	16,7%	10.930.268	18,7%	13.265.897	16,4%
-Amortitzacions immobilitzat	361.564	1,8%	735.033	2,3%	1.170.852	2,7%	1.578.070	2,7%	2.042.465	2,5%
-Altres despeses d'explotació	1.640.678	8,1%	2.489.626	7,8%	3.762.436	8,6%	5.665.847	9,7%	7.573.520	9,4%
<b>Resultat d'explotació (BAII)</b>	<b>245.207</b>	<b>1,2%</b>	<b>711.567</b>	<b>2,2%</b>	<b>1.364.026</b>	<b>3,1%</b>	<b>1.376.723</b>	<b>2,4%</b>	<b>1.829.062</b>	<b>2,3%</b>
+Ingressos financers	919	0,0%	8.790	0,0%	11.869	0,0%	9.288	0,0%	10.215	0,0%
-Despeses financeres	53.547	0,3%	111.084	0,3%	189.764	0,4%	212.079	0,4%	366.532	0,5%
Resultat financer	-52.628	-0,3%	-102.294	-0,3%	-177.895	-0,4%	-202.791	-0,3%	-356	0,0%
<b>BAI</b>	<b>192.579</b>	<b>0,9%</b>	<b>609.303</b>	<b>1,9%</b>	<b>1.186.131</b>	<b>2,7%</b>	<b>1.173.932</b>	<b>2,0%</b>	<b>1.472.745</b>	<b>1,8%</b>
-Impost de societats	57.751	0,3%	35.902	0,1%	407.922	0,9%	187.024	0,3%	404.976	0,5%
<b>Resultat exercici</b>	<b>134.828</b>	<b>0,7%</b>	<b>573.401</b>	<b>1,8%</b>	<b>778.209</b>	<b>1,8%</b>	<b>986.908</b>	<b>1,7%</b>	<b>1.067.770</b>	<b>1,3%</b>

<b>Cash Flow</b>	469.392	2,3%	1.308.434	4,1%	1.949.061	4,4%	2.564.978	4,4%	3.110.234	3,9%
<b>Valor afegit</b>	4.222.643	20,8%	6.619.025	20,7%	9.869.024	22,5%	13.882.891	23,8%	17.003.055	21,1%
<b>EBITDA</b>	<b>606.771</b>	<b>3,0%</b>	<b>1.446.630</b>	<b>4,5%</b>	<b>2.534.878</b>	<b>5,8%</b>	<b>2.954.793</b>	<b>5,1%</b>	<b>3.871.527</b>	<b>4,8%</b>

**Figura 2.** Compte de pèrdues i guanys de Casa Ametller 2009-2013.

**Font:** Elaboració pròpia a partir de SABI.

	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
<b>ACTIU NO CORRENT</b>	<b>3.814.723</b>	<b>66</b>	<b>8.697.753</b>	<b>74</b>	<b>12.841.400</b>	<b>79</b>	<b>15.440.638</b>	<b>76</b>	<b>18.731.197</b>	<b>76</b>
Immaterial	71.232	1	2.018.520	17	2.492.241	15	2.658.795	13	2.496.630	1
Material	3.476.361	61	6.213.335	53	9.816.459	6	11.967.516	59	13.864.643	56
Altres actius fixos	267.130	5	465.899	4	532.700	3	814.328	4	2.369.923	1
<b>ACTIU CORRENT</b>	<b>1.930.399</b>	<b>34</b>	<b>3.002.762</b>	<b>26</b>	<b>3.398.348</b>	<b>21</b>	<b>4.767.800</b>	<b>24</b>	<b>5.891.462</b>	<b>24</b>
Existències	252.656	4	275.856	2	484.320	3	570.775	3	1.930.917	8
Clients	914.169	16	1.818.237	16	2.011.867	12	3.020.255	15	2.138.998	9
Altres actius d'exploració	81.925	1	409.666	4	217.285	1	298.677	1	231.362	1
Tresoreria	681.649	12	499.003	4	684.877	4	878.093	4	1.590.185	6
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>5.745.122</b>	<b>100</b>	<b>11.700.516</b>	<b>100</b>	<b>16.239.749</b>	<b>100</b>	<b>20.208.438</b>	<b>100</b>	<b>24.622.659</b>	<b>100</b>
<b>FONS PROPIS</b>	<b>778.035</b>	<b>14</b>	<b>1.393.920</b>	<b>12</b>	<b>2.155.199</b>	<b>13</b>	<b>3.236.872</b>	<b>16</b>	<b>4.274.077</b>	<b>17</b>
Capital social	526.656	9	548.600	5	1.298.600	8	1.298.600	6	1.298.600	5
Reserves	251.379	4	845.320	7	856.599	5	1.938.272	1	2.975.477	12
<b>PASSIU FIX</b>	<b>925.194</b>	<b>16</b>	<b>3.842.430</b>	<b>33</b>	<b>5.017.890</b>	<b>31</b>	<b>5.251.871</b>	<b>26</b>	<b>5.469.830</b>	<b>22</b>
Préstecs bancaris	716.398	12	3.655.927	31	4.376.831	27	4.556.142	23	4.532.427	18
Altres deutes amb cost	208.795	4	186.503	2	641.059	4	695.729	3	937.403	4
Provisions	0		0		120.000	1	120.000	1	120.000	0
<b>PASSIU CORRENT</b>	<b>4.041.894</b>	<b>70</b>	<b>6.464.166</b>	<b>55</b>	<b>9.066.660</b>	<b>56</b>	<b>11.719.695</b>	<b>58</b>	<b>14.878.752</b>	<b>60</b>
Préstecs bancaris	246.377	4	838.412	7	829.379	5	986.796	5	1.064.847	4
Creditors comercials	2.602.149	45	3.904.415	33	5.553.089	34	7.584.580	38	10.198.318	41
Altres deutes d'exploració	1.193.368	21	1.721.339	15	2.684.192	17	3.148.320	16	3.615.587	15
<b>TOTAL P + PN</b>	<b>5.745.122</b>	<b>100</b>	<b>11.700.516</b>	<b>100</b>	<b>16.239.749</b>	<b>100</b>	<b>20.208.438</b>	<b>100</b>	<b>24.622.659</b>	<b>100</b>

**Figura 3.** Balanç de situació de Casa Ametller 2009-2013.

	2009	2010	2011	2012	2013	Promig sector <sup>2</sup>	Promig sector amb beneficis	Veritas	Fruit sa2pe	Area Guissona
<b>Liquiditat =</b> (Actiu corrent / Passiu corrent)	0,48	0,46	0,37	0,41	0,40	0,67	0,77	0,78	0,95	1,56
<b>Tresoreria =</b> (Realitzable + Disponible) / Passiu corrent	0,42	0,42	0,32	0,36	0,27	0,41	0,47	0,51	0,92	0,82
<b>Disponibilitat =</b> (Disponible/Passiu corrent)	0,17	0,07	0,07	0,07	0,10	0,19	0,22	0,42	0,20	0,48
<b>Endeutament =</b> Deutes/Actiu	0,86	0,88	0,86	0,84	0,83	0,69	0,64	0,63	0,85	0,35
<b>Qualitat del deute =</b> Passiu corrent/Total de deutes	0,81	0,63	0,64	0,69	0,73	0,69	0,72	0,53	0,73	0,83
(Despeses financeres / Deute amb cost) x 100	4,5%	2,3%	3,2%	3,4%	5,6%	5,2%	4,8%	ND	ND	ND
(Flux de caixa/Préstecs) x 100	0,42	0,28	0,33	0,41	0,48	0,36	0,63	ND	ND	ND
<b>Rotació ANC =</b> Vendes/Actiu no corrent	5,3	3,6	3,4	3,8	4,3	2,8	3,3	1,7	5,6	4,6
<b>Rotació AC =</b> Vendes/Actiu corrent	10,5	10,6	12,0	9,9	13,7	6,1	6,0	4,79	3,9	5,37
<b>Dies d'estoc =</b> (Estocs / Consums) x 365	6,4	4,4	5,8	5,4	12,6	32	32	ND	ND	ND
<b>Dies de cobrament =</b> (Clients/Vendes) x 365	16	20	17	19	10	19	20	10	69	14
<b>Dies de pagament =</b> (Proveïdors/Consum materials) x 365	46	44	46	47	45	49	48	34	64	31
<b>Fons maniobra aparent (milers €)</b> AC-PC	-2.111	-3.461	-5.668	-6.958	-9.827	ND	ND	-1.500	-457	99,200
<b>Fons maniobra necessari (milers €)</b> AC Explotació - PC Explotació	-2.142	2.475	-2.475	6178	-4.567	1143	-8.024	753	ND	ND
<b>Superàvit (Dèficit) de Fons de Maniobra (milers €) = FMA - FMN</b>	31	-985	-1.051	-1.280	-962	ND	ND	ND	ND	ND
<b>Marge =</b> (Benefici Net/Vendes)x 100	0,6%	1,8%	1,8%	1,8%	1,3%	0,4%	0,9%	1,27%	0,68%	2,54%
<b>Palanquejament =</b> (BAI/BAII)*(Actiu / Patrimoni Net)	5,80	7,19	6,55	5,32	4,64	1,93	2,14	1,59	3,36	1,62
<b>ROE =</b> Benefici Net/Fons Propis	17%	41%	36%	30%	26%	5%	6%	3%	10%	9%
<b>ROI =</b> BAI/Actiu	4%	6%	8%	7%	7%	3%	3%	4%	3%	8%

**Figura 4.** Principals ràtios de Casa Ametller i comparació amb el sector.

<sup>2</sup> ACCID (2016): *Ràtios sectorials*, Barcelona.

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>+778.209</b>	<b>+986.908</b>	<b>+1.067.770</b>
Amortitzacions de l'immobilitzat	+1.170.852	+1.578.070	+2.042.465
<b>Flux de caixa</b>	<b>+1.949.061</b>	<b>+2.564.978</b>	<b>+3.110.235</b>
Existències	-208.464	-86.455	-1.360.142
Clients	-193.630	-1.008.388	+881.257
Altres actius d'exploració	+192.381	+81.392	+67.315
Provisions	+120.000	0	0
Creditors comercials	+1.648.674	+2.031.491	+2.613.738
Altres deutes d'exploració	+962.853	+464.128	+467.267
<b>Caixa generada per les operacions</b>	<b>+4.470.875</b>	<b>+3.884.362</b>	<b>+5.779.670</b>
Material	-4.773.976	-3.729.127	-3.939.592
Immaterial	-473.721	-166.554	+162.165
Altres actius fixos	-66.801	-281.628	-1.555.595
<b>Fluxos d'inversions</b>	<b>-5.314.498</b>	<b>-4.177.309</b>	<b>-5.333.022</b>
Capital social	+750.000	0	0
Reserves	-766.930	+94.765	-30.565
Préstecs bancaris	+720.904	+179.311	-23.715
Altres deutes amb cost	+454.556	+54.670	+241.674
Préstecs bancaris	-9.033	+157.417	+78.051
<b>Fluxos del finançament</b>	<b>+1.149.497</b>	<b>+486.163</b>	<b>+265.445</b>
<b>Variació total de caixa</b>	<b>+305.874</b>	<b>+193.216</b>	<b>+712.093</b>
<b>Tresoreria final</b>	<b>+684.877</b>	<b>+878.093</b>	<b>+1.590.185</b>

**Figura 5.** Estat de fluxos d'efectiu simplificat de Casa Ametller (2011-2013).