

## GRUP ALIMENTARI GUISSONA (B)<sup>1</sup>

*“El Grup Guissona és la història de com una petita cooperativa agropecuària d’una modesta població rural de dos mil habitants, de la semi àrida comarca de la Segarra, passa a ser la primera empresa alimentària espanyola per facturació a Espanya i una de les empreses càrnies més importants d’Europa”.*

Francesc Reguant

### 1. INTRODUCCIÓ

El Grup Alimentari Guissona està integrat per la Cooperativa Agropecuària de Guissona, la Caixa Rural, la Corporació Alimentària Guissona, les fundacions Agropecuària i bonArea, Serveis Agropecuària d’Assegurances i Serveis Mèdics Guissona.

És el grup de capital català més important en el sector de l’alimentació. A nivell estatal, és el segon del sector carni i del sector de pinsos. La Corporació és la primera empresa de Lleida i la primera empresa alimentària espanyola per volum de facturació a Espanya. Si incloem les multinacionals, passa a ser la cinquena empresa alimentària.

A la figura 1, s’acompanyen les vendes i beneficis de la Corporació Alimentària Guissona.

	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011
Vendes	438	553	718	842	1156	1150	1295
Benefici net	5	15	25	31	38	42	41

**Figura 1.** Evolució de les vendes i benefici net de la Corporació Alimentària Guissona (dades en milions d’euros)

Per la seva banda, la Cooperativa és la primera cooperativa agrària de Catalunya. Actualment, la Corporació subministra més de 100 milions de kilograms de productes carnis a l’any, la majoria dels quals es venen directament al consumidor a través de les botigues bonArea. Disposa de més d’un milió de clients.

<sup>1</sup> Cas redactat per Oriol Amat, Departament d’Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra, 2012. Els autors agraeixen la col·laboració de Grup Alimentari Guissona i també del seu President, Sr. Jaume Alsina, i diversos directius del Grup. També agraeix els suggeriments realitzats per Francesc Reguant, Josep Roca i Mercè Roca. El cas s’ha preparat com a base per a la discussió a classe i no per a il·lustrar una gestió empresarial efectiva o inefectiva.

La Cooperativa té 12.230 socis, que són agricultors i ramaders, i el Grup té uns quatre mil llocs de treball directes i mil cinc-cents més a les botigues franquiciades.

## **2. MÉS DE 50 ANYS DE CREIXEMENT ININTERROMPUT**

El Grup ha anat creixent, tant en els anys bons com en els dolents. Així, per exemple, la Corporació tenia 2.597 empleats al principi de la crisi l'any 2006 i actualment ja en té més de tres mil.

### *2.1. ELS INICIS ALS ANYS SEIXANTA: PINSOS, CAIXA RURAL, ESCORXADORS I PREPARATS CARNIS*

La Cooperativa Avícola de Guissona (CAG) es va fundar l'any 1959 quan un grup de pioners de la comarca de la Segarra (Lleida) liderats per Jaume Alsina, l'actual president, varen iniciar l'activitat ramadera per a complementar els ingressos fluctuants de les activitats agrícoles. Varen crear la cooperativa per a proveir-se de matèries primeres per a les seves granges i, més endavant, per a comercialitzar els seus productes. La cooperativa sempre els ha garantit uns preus al marge de les grans fluctuacions dels mercats. Al principi la Cooperativa era una secció de la Cooperativa Agrícola Comarcal de Guissona, però l'any 1962 ja es va independitzar constituint la Cooperativa Agropecuària de Guissona.

L'any 1962 els mateixos socis varen crear Caixa Guissona, que és una caixa rural, per a donar serveis financers als socis i a la cooperativa. Caixa Guissona es caracteritza per una política prudent de risc que explica que només tingui actualment un 1,57% de taxa de morositat, quan als bancs i caixes espanyols aquesta ràtio supera el 7%. La seva ràtio de capital principal es del 26,14% superant àmpliament el 8% de mínim requerit per les autoritats monetàries.

La primera fàbrica de pinsos de Guissona es va construir l'any 1962. Avui, ja disposa de nou fàbriques a les províncies de Lleida, Tarragona, Barcelona i Saragossa. La producció d'alimentació animal és l'única activitat industrial geogràficament dispersa (les demés totes es concentren a Guissona), per acostar el subministrament als grangers.

L'any 1964 comencen a comercialitzar ous, porcs i pollastres.

L'any 1965 es comencen a prestar serveis tècnics per al bestiar i adobs per al camp.

El 1966 posen en marxa una flota de vehicles propis i els contractes amb els socis per a la producció de pollastres i d'altres animals.

El 1967 ja disposa d'escorxadors propis i el 1975 inicien l'activitat de preparats carnis.

## *2.2. CREACIÓ D'UNA XARXA EMPRESARIAL A PARTIR DELS ANYS NORANTA: BENZINERES, BOTIGUES, ASSEGURANCES, FARRATGES...*

Abans d'arribar a la fórmula de botigues pròpies, es varen assajar moltes fórmules de comercialització (venda a domicili, venda *cash* a professionals...). Les primeres botigues bonArea es varen obrir l'any 1994. Aquest era un repte important, ja que suposava competir amb els clients d'aleshores, que eren les cadenes de supermercats. A l'obrir les botigues pròpies es varen perdre els supermercats com a clients. D'aquesta manera Guissona completa el cicle arribant als consumidors sense intermediaris. Avui ven el 80% de la producció pròpia a partir de les quatre-centes botigues bonArea. A partir de 2004 ja obren supermercats bonArea, amb locals de fins a 500 metres quadrats, i actualment són més de 130. Aquests supermercats incorporen, entre d'altres, productes secs d'alimentació i articles de neteja produïts per altres fabricants. El Grup ha fet una clara aposta per aquest format gran. Fins i tot s'estimula la transformació de botigues normals a 'super bonArea'. És una decisió estratègica que introdueix plenament el Grup en el sector de la distribució i, per tant, a competir directament amb les grans cadenes de supermercats. Cada setmana passen per alguna de les botigues bonArea 1,2 milions de clients, el 85% dels quals són catalans.

Una altra aposta del grup han estat les benzineres. La primera es va posar en marxa l'any 1991, i avui ja té 36 gasolineres.

L'any 1996 creen Alpisa per a produir i comercialitzar farratges i pinsos i també s'inaugura l'Àrea Promocional a Guissona amb supermercat, bufet, rentat de cotxes i benzineres per a promocionar la imatge i vendre productes.

L'any 1997 es va crear Seguros Agropecuaria de Guissona, S.L. i la Fundació Privada Agropecuària de Guissona, una entitat sense afany de lucre que presta serveis d'assistència mèdica-sanitària ja que compta amb un centre de salut mèdic-sanitari i una residència geriàtrica.

L'any 1999 la CAG va crear la Corporació Alimentaria Guissona, SA aportant les seves activitats de pinsos i escorxadors. El conseller delegat és Ramon Alsina. Els principals accionistes de la Corporació són la CAG (16%), Caixa Guissona (2%), així com 4.000 socis de la CAG i un miler de treballadors de les diferents empreses del grup que tenen el 78% del capital. La resta del capital és auto cartera (4%). A partir de l'any 2003, la Corporació va absorbir Area de Guissona, SA i Alpisa.

Actualment, l'activitat de producció d'aus i bestiar és realitzada pels socis de la CAG (Cooperativa). Els socis reben tots els serveis tècnics de la Corporació i és a ella a la que venen tots els seus productes: ous, bestiar, etc. La funció de la Cooperativa, amb les seves granges de reproducció, és el subministrament del material de reproducció: pollets d'un dia, garrins, reproductores...

En canvi, la Corporació s'encarrega de les activitats de producció de pinsos, transformació càrnia i comercialització de tots aquest productes a través de les botigues bonArea i restaurants propis. En l'actualitat el grup té una gamma de més de 1000 productes, dels quals uns 350 són per a *cash*. En les figures 4 i 5 s'acompanyen els comptes anuals de la Corporació.

El Grup també fa diverses actuacions de tipus social: esponsorització d'activitats esportives de Guissona; assistència a gent gran a través de la Fundació Agropecuària de Guissona; construcció d'habitatges assequibles; un camp de golf; entre d'altres.

Al llarg d'aquests anys, el Grup ha estat distingit amb diversos premis, com el de la Millor Empresa d'Alimentació Espanyola lliurat pel Ministeri d'Agricultura l'any 2006. O el Premi FUNDE per la creació de llocs de treball concedida per l'Associació d'Empresàries, Directives i Professionals l'any 2010.

### **3. FACTORS DIFERENCIALS DEL GRUP**

*“La clau de l'èxit és tan senzilla i tan complexa com oferir als nostres clients una gran qualitat a un preu sense competència”*

Jaume Alsina

Entre els principals factors diferencials del Grup es poden destacar els següents. En primer lloc, destaquem els que fan referència a les persones:

**-Líder.** Tot projecte empresarial d'èxit es caracteritza per comptar amb un líder de primer ordre i aquest és el cas de Jaume Alsina, que ja l'any 1959 era el primer secretari de la cooperativa i que en l'actualitat és el president de l'entitat. Sense ell el Grup no existiria. Ja des dels inicis en Jaume Alsina, tot just acabats els estudis de Veterinària, tenia la visió estratègica que calia arribar a ser una empresa de grans dimensions i sempre ha utilitzat la planificació estratègica. També és un líder innovador i prudent. Una de les forces d'innovació ha estat les visites constants, per aprendre, a empreses nord-americanes i europees. Diversos premis avalen la figura del president. Per exemple, el Premi ASTER de Trajectòria Empresarial concedit el 2011 per l'ESIC o la Creu de Sant Jordi concedida el 2010 per la Generalitat de Catalunya.

**-Corresponsabilitat.** Cada secció del Grup és un centre de beneficis que compra i ven a preus de mercat, dins o fora del Grup. Cada camió és una societat particular entre el camioner i la Cooperativa, que comparteixen els resultats. El mateix passa amb les botigues, les benzineres, el Club de Golf... Els incentius econòmics i la direcció per objectius ha estat un dels elements motivadors.

**-Un projecte empresarial que implica a més de 50.000 persones.** Es tracta dels socis agropecuaris, els clients agropecuaris, els treballadors, els accionistes i els franquiciats. Guissona és la primera població de tot l'estat espanyol que té més immigrants que autòctons. Els immigrants procedeixen de més de 48 països diferents, sobretot d'Ucraïna i Romania, i tot i així no hi ha conflictes racials. Un dels motius és que hi ha treball per a tots gràcies al Grup Guissona ja que la taxa d'atur de la població és del 2%, menys d'una dècima part de l'atur del 21% que hi ha a l'estat espanyol.

Un segon grup de factors diferencials estan relacionats amb l'estratègia:

**-Model d'integració únic al món.** El tret diferencial més rellevant del grup és que té un procés totalment integrat, horitzontal i verticalment, del camp a la taula. Tot comença als camps de cereals i la producció animal, i es completa amb el sacrifici, elaboració i comercialització de tota la gamma càrnia (pollastres, porcs, vedella...). Per tant, van del camp al consumidor sense intermediaris.

Aquest procés total d'integració del camp al consumidor s'ha assolit ampliant les activitats poc a poc al llarg de cinquanta anys:

- Alimentació dels animals
- Atenció sanitària i tècnica de granges i projectes

- Sacrifici d'animals i elaboració de productes carnis
- Comercialització de productes
- Millora genètica i incubació
- Assegurança de riscos
- Transport de pinsos, animals i productes
- Botigues bonArea
- Venda per internet
- Benzineres
- Restaurants
- Hotel, golf...

**-Concentració en el mercat nacional.** Una de les claus de moltes empreses exitoses està en saber dir no a les diversificacions que poden comportar l'entrar en negocis o mercats geogràfics desconeguts. Per aquest motiu, el grup no té previst iniciar activitats fora de l'estat espanyol.

També hi ha d'altres elements diferencials relacionats amb l'operativa:

**-Productivitat i qualitat.** La gestió directa del cicle productiu complet i l'eficiència permet diferenciar-se de molts competidors. Per una banda, la realització i control de tot el cicle productiu assegura la qualitat i seguretat alimentàries i que el producte arribi el més ràpid possible al consumidor. Per l'altra, la passió per la productivitat explica els costos reduïts.

Tot el seu cicle productiu està certificat amb la ISO 9000 i la ISO 22000 que són garanties de qualitat i seguretat alimentàries. També disposa de la ISO 14000 per a temes mediambientals i la OHSAS 18001 de prevenció de riscos laborals. Va ser una de les primeres europees en obtenir aquesta certificació per a tota la cadena alimentària.

**-Economies d'escala.** Per a reduir costos es segueix una estratègia de volum. Com a exemple es pot indicar el centre alimentari de La Closa (200.000 metres quadrats), iniciat el 1971 i actualment un dels més grans del món. És sacrificuen diàriament 150.000 animals que es transformen en més d'un milió de safates i sobres de producte de lliure servei que es comercialitzen a través de les botigues pròpies.

**-Cogeneració.** Una altra tècnica de reduir costos de fabricació és la cogeneració d'electricitat, vapor i aigua calenta. La primera planta de cogeneració es va posar en marxa l'any 1993.

**-Logística.** El grup disposa de xarxa pròpia de vehicles, amb 175 vehicles, per a garantir que les botigues reposen els productes cada dia per tal de garantir la màxima qualitat. A Guissona disposa d'un magatzem automatitzat per a 25.000 palets.

**-Comitè de reducció de costos.** Des de fa molts anys aquest comitè té l'objectiu de reduir els costos cada any entre un 5% i un 10%. Això explica que els preus del Grup són sovint un 30% inferiors als de la seva competència directa.

Explicava un director operatiu de la CAG la seva sorpresa quan per primera vegada va proposar ampliar la seva plantilla per raons de volum de feina. La resposta de la gerència va ser formulada com a pregunta: quan hi guanyem? És a dir, a Guissona tota ampliació de plantilla, nova despesa o nova inversió es planteja en relació als guanys futurs d'aquella decisió. El Comitè de reducció de costos actua de la mateixa manera però tenint en compte l'estratègia de futur. La pregunta sempre són els guanys al si d'una estratègia de futur. D'aquesta manera, es rebutgen aquells estalvis que poden comprometre la qualitat o la imatge de l'empresa i, per tant, comprometre els guanys futurs per raó d'uns ajustos inadequats.

Tanmateix, l'acció de reducció de costos depassa la labor d'un comitè i d'una reunió. Al si d'una dinàmica incentivada són molts els empleats que s'impliquen al llarg de tot l'any en pensar com millorar o fer més eficient la tasca que ells fan, i de la que són els millors coneixedors. Els resultats, amb una gran demostració d'imaginació, acaben sent espectaculars.

**-Preus de mercat per als socis:** A diferència de moltes cooperatives que treballen sense marge per a poder oferir al soci proveïdor preus per sobre del mercat, la Cooperativa de Guissona ha apostat per preus de mercat que permeten generar excedents que financen les inversions i el creixement.

Les cooperatives tenen en l'autofinançament la seva espasa de Damocles. La competitivitat d'una empresa depèn de molts factors però un d'ells n'és la capacitat de negociació amb els proveïdors a fi d'obtenir unes condicions de preu adequades per a les seves compres. En el cas de les cooperatives coincideix propietari (soci) i proveïdor. Davant d'aquest doble paper sol acabar guanyant la posició proveïdor al si d'una opció pel curt termini. El proveïdor, des de la seva posició de soci, té tendència a reclamar una millora en el preu deixant a la Cooperativa en una situació més feble que el seu entorn o, fins i tot, sense recursos per a invertir, comproment així el futur. Es a dir, a vegades aquesta manca de previsió acaba comportant la major de les pèrdues com n'és la fallida de moltes cooperatives. Els exemples d'aquest comportament dissortadament són abundants.

En el cas de Guissona, la identificació del preu pagat als socis amb el preu de mercat comporta, en primer lloc, establir un criteri objectiu per a la fixació de preus, criteri més fàcil de gestionar. En segon lloc, situa a la cooperativa al costat del mercat on ha de competir forçosament i en

igualtat de condicions en un apartat clau com són els costos dels proveïments. En tercer lloc, facilita l'obtenció de recursos per a l'autofinançament, de tal manera que el no cobrament a curt termini d'uns preus més elevats per part dels socis acaba aportant els guanys tangibles en futur de l'empresa cooperativa i dels seus associats.

**-Fons reguladors.** També cal destacar els mecanismes de seguretat que s'han establert per a fer front a la volatilitat dels preus agraris ja que els contractes de producció de bestiar disposen d'uns fons reguladors amb el 50% dels excedents que moderen els dèficits dels anys dolents.

L'agricultura i la ramaderia són sectors intrínsecament volàtils. Els aliments tenen una demanda inelàstica que acompanyada d'una oferta erràtica per múltiples factors, entre ells els climàtics i sanitaris, acaben concretant una dinàmica de preus especialment oscil·lant.

Atesa la importància estratègica dels aliments s'han impulsat polítiques per moderar aquesta volatilitat: ajuts, regulació de mercats, quotes a la producció, etc. Tot amb l'objectiu de garantir el proveïment alimentari, l'estabilitat i la moderació dels preus, a més, lògicament, de permetre obtenir unes rendes suficients als agricultors. En general, les mesures establertes han tingut un preponderant protagonisme públic amb uns costos evidents.

La CAG, fidel a la seva estratègia de basar-se en els seus propis recursos, ha disposat d'aquests fons reguladors, totalment privats i establerts mitjançant contractes, que compensen anys bons amb anys dolents, al llarg d'uns cicles que amb tota seguretat es produeixen al si d'aquesta dinàmica volàtil de preus agraris. De tota manera, en el cas de que en cinc anys no hi hagi necessitat de compensar exercicis negatius es tornen les aportacions als titulars.

Aquesta realitat, consolidada a Guissona, resulta pionera i premonitòria de les mesures que des de la Política Agrària Comuna s'estan prenent actualment per a donar resposta als reptes d'estabilització dels preus en un marc més global i més liberalitzat. Es així que es parla avui d'incentivar els anomenats fons mutuels, cosins germans dels fons reguladors, i es parla també d'establir relacions contractuals dilatades en el temps entre agricultor i empresa transformadora o distribuïdora.

**-Preus de venda baixos al treballar sense intermediaris.** Els preus de venda dels seus productes són bastant més baixos que els de la competència com a conseqüència del procés integrat que elimina intermediaris. Com a mostra es pot indicar que als restaurants bonArea es pot menjar en règim de bufet obert per 4 o 5€. Les benzineres bonArea també estan entre les que ofereixen la benzina més barata. El grup també ven per Internet de d'una botiga virtual



que ven més de 3.000 productes diferents, dels quals 300 són productes carnis d'elaboració pròpia i 307 són altres productes alimentaris. El que ha assolit aquest grup és un dels grans reptes de la majoria de cooperatives agràries ja que si no eliminen intermediaris perden la possibilitat d'augmentar els seus marges.

**-Fórmula de franquícia per a les botigues.** A través de la franquícia, i també de les botigues pròpies, s'ha pogut arribar a les 400 botigues, de les quals un 3% són pròpies del grup, en un termini molt curt de temps. Aquestes botigues estan ubicades a Catalunya, Aragó, Castelló, Madrid, Guadalajara i Andorra. Una de les característiques de les botigues es que funcionen en règim d'autoservei lo qual facilita una compra ràpida i àgil.

**-Boca-orella.** El Grup no ha invertit massa en publicitat, ja que la discreció ha estat un dels trets característics. En canvi, s'ha prioritzat el turisme industrial a fi que els visitants de la fàbrica, els socis i els clients siguin la millor publicitat.

**-Política financera prudent.** Els primers anys varen ser molt complicats i els donaren una bona lliçó de management ja que en paraules de Jaume Alsina: *“havíem de basar el nostre futur en l'eficàcia i en la pròpia solvència, evitar riscos innecessaris i invertir amb recursos propis”*. Aquesta és una altra característica habitual de les empreses exitoses, ja que es tracta d'un grup d'empreses molt capitalitzat (veure figura 2). Això explica que pràcticament no tingui despeses financeres. La major part dels excedents s'han destinat sempre a reserves, per a incrementar l'autofinançament. D'aquesta manera, no ha calgut endeutar-se per a fer les inversions i créixer. La política de dividends ha estat, en termes generals, distribuir als accionistes al voltant d'un 20% dels beneficis. La forta capitalització del grup ha tingut premi ja que en els darrers anys el valor de les accions de la Corporació s'ha multiplicat per quatre. També es pot destacar que l'elevat patrimoni net ha fet innecessari utilitzar Caixa Guissona per a finançar-se. També, cal destacar els mecanismes de seguretat que s'han establert per a fer front a la volatilitat dels preus agraris ja que els contractes de producció de bestiar disposen d'uns fons reguladors amb el 50% dels excedents que moderen els dèficits dels anys dolents.

	<b>Cooperativa C.A.G.</b>	<b>Corporació A.G.</b>	<b>Caixa Guissona</b>
Xifra de vendes (milions €)	252	1295	
Beneficis (milions €)	1,2	40,6	3,1
Fons propis / Actiu	65%	60%	13%
Actiu corrent / Passiu corrent	2,62	1,43	
Benefici / Fons propis	0,96%	12,80%	7,1%
Nombre d'empleats	174	3153	19

**Figura 2.** Dades de 2011 de les principals empreses del Grup

**-Sistemes d'informació.** L'empresa sempre ha estat pionera en quant a sistemes d'informació. Així l'any 1969 ja va adquirir un ordinador IBM, lo qual era un fet insòlit en aquells anys, ja que només els bancs i les assegurances disposaven d'aquests mitjans.

Entre els reptes de futur del grup es poden destacar el seguir creixent. Jaume Alsina somnia un Grup que pot doblar-se al llarg dels propers anys. Per això, caldrà construir una nova fàbrica, ampliar la xarxa de botigues (30 obertures per any), el nombre de restaurants bufet i el nombre de benzineres (5 obertures per any). També es vol anar ampliant la gamma d'aliments produïts. Un altre repte es anar fent les inversions necessàries per adaptar-se a les noves regulacions de la Unió Europea en matèria de producció d'aliments.

En conjunt, es tracta d'una empresa que ha contribuït a generar valor per als seus socis, treballadors i accionistes, i que ha contribuït d'una manera decisiva a elevar el nivell de renda a l'agricultura catalana, especialment a la comarca de la Segarra. Per assolir-ho, la clau ha estat la integració de tot el procés des de la producció fins la comercialització i la passió constant per la qualitat i la productivitat per a oferir productes amb una relació qualitat-preu difícil d'igualar. En paraules de Francesc Reguant: *“Guissona no és, com s'ha dit, un miracle. Al contrari, és el fruit d'un gran esforç ben orientat.”*

#### **Qüestions per a la discussió:**

1. Identificar fortaleeses i febleses de tipus qualitatiu i també econòmiques i financeres, del Grup.
2. Avaluar la política financera de la Corporació i de la Cooperativa en base a les dades de les figures 1 a 9.
3. Identificar els motius que expliquen l'avantatge competitiu que suposa la relació qualitat-preu de Guissona.
4. Proposar recomanacions a la vista de la resposta a les qüestions anteriors.

Empresa	Ingressos explotació	B° net	Total Actiu	Fons propis	ROI (%)	ROE (%)	Liquiditat	Endeutament (%)
	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR			AC/PC	Deutes / Actiu
Mitja					6,17	12,51	1,35	52,73
CORPORACIO ALIMENTARIA GUISSONA, SA	1.301.032	40.636	531.953	317.392	10,33	12,80	1,43	40,33
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SA	894.909	-39713	1.769.674	521.811	-0,53	-7,61	0,73	70,51
EL POZO ALIMENTACION SA	753.938	31.550	467.270	296.139	9,15	10,65	1,51	36,62
COOP OURENSANAS S COOP GALEGA (*)	531.807	2.068	235.325	82.277	0,56	2,51	1,21	65,04
CASA TARRADELLAS SA (*)	633.008	16.957	298.879	155.164	10,78	10,93	1,78	48,08
MARTINEZ LORIENTE SA	499.853	12.559	249.719	81.942	7,71	15,33	0,93	67,19
INDUSTRIAS CARNICAS LORIENTE PIQUERAS, SA	433.246	19.541	348.940	160.992	8,86	12,14	1,68	53,86
GRUPO ALIMENTARIO ARGAL SA	182.612	1751	153.222	76.960	2,47	2,28	1,46	49,77

Font: SABI. Nota: (\*) any 2010

**Figura 3.** Diverses dades financeres i ràtios de la Corporació Alimentaria Guissona i d'altres empreses del sector carni (any 2011)

	Mitja sector <sup>2</sup>	2011	%	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
<b>Actiu no corrent</b>	<b>44,10%</b>	300.819	<b>56,55%</b>	<b>286.433</b>	<b>58,79%</b>	<b>260.949</b>	<b>61,68%</b>	<b>227.926</b>	<b>59,50%</b>	<b>183.395</b>	<b>55,09%</b>	<b>172.118</b>	<b>58,14%</b>
Immobilitzat immaterial		591	<b>0,11%</b>	990	0,20%	559	0,13%	911	0,24%	711	0,21%	703	0,24%
Immobilitzat material		289.040	<b>54,34%</b>	270.987	55,62%	248.560	58,76%	223.308	58,30%	181.444	54,50%	164.502	55,57%
Altres actius fixes		11.187	<b>2,10%</b>	14.455	2,97%	11.830	2,80%	3.707	0,97%	1.240	0,37%	6.913	2,34%
<b>Actiu corrent</b>		231.135	<b>43,45%</b>	<b>200.787</b>	<b>41,21%</b>	<b>162.089</b>	<b>38,32%</b>	<b>155.134</b>	<b>40,50%</b>	<b>149.534</b>	<b>44,91%</b>	<b>123.922</b>	<b>41,86%</b>
Existències	16,25%	130.187	<b>24,47%</b>	116.797	23,97%	99.866	23,61%	100.014	26,11%	89.514	26,89%	74.219	25,07%
Deutors	37,77%	49.237	<b>9,26%</b>	52.841	10,85%	50.106	11,84%	41.588	10,86%	46.018	13,82%	41.750	14,10%
Tresoreria i equivalents	1,88%	51.711	<b>9,72%</b>	31.149	6,39%	12.116	2,86%	13.532	3,53%	14.002	4,21%	7.953	2,69%
<b>Total actiu</b>	<b>100,00%</b>	531.953	<b>100%</b>	<b>487.219</b>	<b>100,00%</b>	<b>423.037</b>	<b>100,00%</b>	<b>383.060</b>	<b>100,00%</b>	<b>332.929</b>	<b>100,00%</b>	<b>296.040</b>	<b>100,00%</b>
<b>Patrimoni net</b>	<b>35,10%</b>	317.392	<b>59,67%</b>	<b>290.772</b>	<b>59,68%</b>	<b>251.940</b>	<b>59,56%</b>	<b>232.956</b>	<b>60,81%</b>	<b>203.114</b>	<b>61,01%</b>	<b>178.566</b>	<b>60,32%</b>
Capital subscrit		74.992	<b>14,10%</b>	74.992	15,39%	74.992	17,73%	74.992	19,58%	74.992	22,52%	74.992	25,33%
Altres fons propis		242.400	<b>45,57%</b>	215.780	44,29%	176.948	41,83%	157.964	41,24%	128.122	38,48%	103.574	34,99%
<b>Passiu no corrent</b>	<b>19,90%</b>	53.439	<b>10,05%</b>	<b>44.427</b>	<b>9,12%</b>	<b>30.743</b>	<b>7,27%</b>	<b>3.038</b>	<b>0,79%</b>	<b>2.918</b>	<b>0,88%</b>	<b>1.661</b>	<b>0,56%</b>
Creditors a llarg termini		16.977	<b>3,19%</b>	18.065	3,71%	17.885	4,23%	2.734	0,71%	1.456	0,44%	1.366	0,46%
Altres passius fixes		36.463	<b>6,85%</b>	26.361	5,41%	12.859	3,04%	304	0,08%	1.462	0,44%	295	0,10%
Provisions		31	<b>0,01%</b>	24	0,00%	311	0,07%	304	0,08%	295	0,09%	295	0,10%
<b>Passiu corrent</b>	<b>45,00%</b>	161.122	<b>30,29%</b>	<b>152.020</b>	<b>31,20%</b>	<b>140.354</b>	<b>33,18%</b>	<b>147.066</b>	<b>38,39%</b>	<b>126.897</b>	<b>38,12%</b>	<b>115.813</b>	<b>39,12%</b>
Deutes financers		10.078	<b>1,89%</b>	0	0,00%	15.831	3,74%	24.349	6,36%	11.970	3,60%	7.017	2,37%
Creditors comercials		127.912	<b>12,03%</b>	122.543	25,15%	107.485	25,41%	73.210	19,11%	74.976	22,52%	68.065	22,99%
Altres passius líquids		23.131	<b>4,35%</b>	29.477	6,05%	17.037	4,03%	49.507	12,92%	39.951	12,00%	40.731	13,76%
<b>Total passiu i patrimoni net</b>	<b>100,00%</b>	531.953	<b>100%</b>	<b>487.219</b>	<b>100,00%</b>	<b>423.037</b>	<b>100,00%</b>	<b>383.060</b>	<b>100,00%</b>	<b>332.929</b>	<b>100,00%</b>	<b>296.040</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 4.** Balanços de situació de la Corporació Alimentària Guissona (dades en milers d'euros i percentatges)

<sup>2</sup> Font: SABI. La mitja del sector correspon a la mitja de les empreses del sector carni amb beneficis.

	Mitja sector	2011	%	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
<b>Ingressos de explotació</b>	<b>100,00%</b>	1.295.194	100,00%	<b>1.155.023</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.082.510</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.158.889</b>	<b>100,00%</b>	<b>983.597</b>	<b>100,00%</b>	<b>844.430</b>	<b>100,00%</b>
Consum de materials	64,75%	1063178	82,09%	915.649	79,28%	861.254	79,56%	940.993	81,20%	785.882	79,90%	665.624	78,83%
<b>Marge brut</b>	<b>35,25%</b>	<b>232.016</b>	17,91%	<b>239.374</b>	<b>20,72%</b>	<b>221.256</b>	<b>20,44%</b>	<b>217.896</b>	<b>18,80%</b>	<b>197.715</b>	<b>20,10%</b>	<b>178.806</b>	<b>21,17%</b>
Despeses de personal	10,25%	95602	7,38%	95.315	8,25%	90.585	8,37%	85.989	7,42%	78.698	8,00%	71.300	8,44%
Altres despeses d'explotació	17,25%	55.542	4,29%	63.661	5,51%	63.081	5,83%	61.013	5,26%	52.219	5,31%	51.532	6,10%
Amortització de l'immobilitzat	2,20%	25901	2,00%	22.162	1,92%	18.479	1,71%	17.340	1,50%	16.477	1,68%	15.023	1,78%
Resultats activitats extraordinàries	0,11%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	901	0,11%
<b>BAII</b>	<b>5,45%</b>	<b>54.971</b>	4,24%	<b>58.236</b>	<b>5,04%</b>	<b>49.111</b>	<b>4,54%</b>	<b>53.554</b>	<b>4,62%</b>	<b>50.321</b>	<b>5,12%</b>	<b>41.852</b>	<b>4,96%</b>
Resultat financer	-0,84%	-1.440	-0,11%	-1.951	-0,17%	-3.017	-0,28%	-3.275	-0,28%	-3.730	-0,38%	-4.022	-0,48%
<b>BAI</b>	<b>4,60%</b>	53.531	4,13%	<b>56.285</b>	<b>4,87%</b>	<b>46.094</b>	<b>4,26%</b>	<b>50.279</b>	<b>4,34%</b>	<b>46.591</b>	<b>4,74%</b>	<b>37.830</b>	<b>4,48%</b>
Imposts sobre societats	1,09%	12.895	1,00%	14.426	1,25%	11.020	1,02%	12.330	1,06%	9.732	0,99%	9.833	1,16%
<b>Benefici net</b>	<b>3,53%</b>	40.636	3,14%	<b>41.860</b>	<b>3,62%</b>	<b>35.075</b>	<b>3,24%</b>	<b>37.949</b>	<b>3,27%</b>	<b>36.859</b>	<b>3,75%</b>	<b>28.898</b>	<b>3,42%</b>

**Figura 5.** Comptes de pèrdues i guanys de la Corporació Alimentària Guissona (dades en milers d'euros i percentatges)

	Mitja sector	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Actiu corrent / Passiu corrent	1,27	1,43	1,32	1,15	1,05	1,18	1,07
Deutes / Actiu	0,64	0,40	0,40	0,40	0,39	0,39	0,40
Flux de caixa / Préstecs	0,24	<b>3,92</b>	3,54	1,59	2,04	3,97	5,24
Vendes / Actiu	1,41	2,43	2,37	2,56	3,03	2,95	2,85
Vendes / Actiu no corrent	3,2	4,31	4,03	4,15	5,08	5,36	4,91
Vendes / Actiu corrent	2,53	5,60	5,75	6,68	7,47	6,58	6,81
Termini d'existències	65	45	46,56	42,32	38,79	41,57	40,70
Termini de cobrament	75	14	16,70	16,89	13,10	17,08	18,05
Termini de pagament	62	44	48,85	45,55	28,40	34,82	37,32
Vendes n / Vendes n-1	1,02	1,12	1,07	0,93	1,18	1,16	1,11
BAIL / Actiu	0,08	0,10	0,12	0,12	0,14	0,15	0,14
Benefici net / Patrimoni net	0,17	0,12	0,14	0,14	0,16	0,18	0,16

**Figura 6.** Ràtios de la Corporació Alimentària Guissona

	2011	%	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
<b>Actiu no corrent</b>	58.352.732	<b>30,92%</b>	48.029.073	25,96%	42.188.938	23,27%	12.816.297	9,01%	13.090.117	8,48%	13.275.635	8,61%
Immobilitzat material	7.223.507	<b>3,83%</b>	5.824.264	3,15%	5.422.605	2,99%	5.388.693	3,79%	5.606.513	3,63%	4.791.836	3,11%
Altres actius fixes	51.129.225	<b>27,09%</b>	42.204.809	22,81%	36.766.333	20,28%	7.427.603	5,22%	7.483.604	4,85%	8.483.799	5,50%
<b>Actiu corrent</b>	130.392.042	<b>69,08%</b>	136.990.152	74,04%	139.139.126	76,73%	129.477.405	90,99%	141.336.900	91,52%	140.978.051	91,39%
Existències	59.409.332	<b>31,48%</b>	52.559.785	28,41%	48.931.673	26,99%	46.820.548	32,90%	44.074.393	28,54%	40.741.781	26,41%
Deutors	49.042.673	<b>25,98%</b>	44.005.600	23,78%	42.956.428	23,69%	41.558.623	29,21%	37.149.334	24,06%	32.709.808	21,21%
Tresoreria i equivalents	21.940.037	<b>11,62%</b>	40.424.767	21,85%	47.251.025	26,06%	41.098.234	28,88%	60.113.174	38,93%	67.526.462	43,78%
<b>Total actiu</b>	188.744.773	<b>100,00%</b>	185.019.225	100,00%	181.328.064	100,00%	142.293.702	100,00%	154.427.017	100,00%	154.253.686	100,00%
<b>Patrimoni net</b>	127.261.955	<b>67,43%</b>	122.462.983	66,19%	119.270.531	65,78%	99.376.033	69,84%	100.211.704	64,89%	101.114.167	65,55%
Capital subscrit	4.832.714	<b>2,56%</b>	4.968.326	2,69%	5.108.256	2,82%	5.459.723	3,84%	5.709.519	3,70%	5.646.179	3,66%
Altres fons propis	122.429.241	<b>64,86%</b>	117.494.657	63,50%	114.162.275	62,96%	93.916.310	66,00%	94.502.185	61,20%	95.467.988	61,89%
<b>Passiu no corrent</b>	11.622.399	<b>6,16%</b>	10.031.423	5,42%	8.890.777	4,90%	-	-	333.025	0,22%	333.716	0,22%
Creditors a llarg termini	-	-	-	-	-	-	-	-	1.483	0,00%	2.472	0,002%
Altres passius fixes	11.622.399	<b>6,16%</b>	10.031.423	5,42%	8.890.777	4,90%	-	-	331.542	0,21%	331.244	0,21%
Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	331.244	0,21%	331.244	0,21%
<b>Passiu corrent</b>	49.860.419	<b>26,42%</b>	52.524.819	28,39%	53.166.756	29,32%	42.917.669	30,16%	53.882.288	34,89%	52.805.803	34,23%
Deutes financers	1.975.281	<b>1,05%</b>	140.767	0,08%	13.381	0,01%	291.589	0,20%	185.096	0,12%	9.968	0,01%
Creditors comercials	3.553.517	<b>1,47%</b>	6.814.516	3,68%	4.660.334	2,57%	3.214.481	2,26%	50.312.877	32,58%	48.849.959	31,67%
Altres passius líquids	44.331.621	<b>23,49%</b>	45.569.536	24,63%	48.493.041	26,74%	39.411.599	27,70%	3.384.315	2,19%	3.945.876	2,56%
<b>Total passiu i patrimoni net</b>	188.744.773	<b>100,00%</b>	185.019.225	100,00%	181.328.064	100,00%	142.293.702	100,00%	154.427.017	100,00%	154.253.686	100,00%

**Figura 7.** Balanços de situació de la Cooperativa Agropecuària de Guissona (dades en euros i percentatges)

	2011	%	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
<b>Ingressos d'exploració</b>	250.970.581	<b>100,00%</b>	<b>219.640.479</b>	<b>100,00%</b>	<b>209.686.648</b>	<b>100,00%</b>	<b>224.466.546</b>	<b>100,00%</b>	<b>200.593.382</b>	<b>100,00%</b>	<b>185.909.074</b>	<b>100,00%</b>
Consum de materials	241494481	<b>96,22%</b>	208.150.877	94,77%	197.835.182	94,35%	217.096.051	96,72%	193.400.733	96,41%	167.019.396	89,84%
<b>Marge brut</b>	9.476.100	<b>3,78%</b>	<b>11.489.602</b>	<b>5,23%</b>	<b>11.851.466</b>	<b>5,65%</b>	<b>7.370.495</b>	<b>3,28%</b>	<b>7.192.649</b>	<b>3,59%</b>	<b>18.889.678</b>	<b>10,16%</b>
Despeses de personal	6432764	<b>2,56%</b>	6.190.862	2,82%	6.264.537	2,99%	6.337.324	2,82%	5.819.860	2,90%	5.510.747	2,96%
Altres despeses d'exploració	3.387.150	<b>1,35%</b>	6.564.479	2,99%	8.858.176	4,22%	7.580.573	3,38%	7.814.660	3,90%	9.655.786	5,19%
Amortització de l'immobilitzat	736514	<b>0,29%</b>	664.145	0,30%	610.442	0,29%	606.524	0,27%	580.468	0,29%	549.198	0,30%
Resultat activitats extraordinàries											-264.368	-0,14%
<b>BAII</b>	-1.080.328	<b>-0,43%</b>	<b>-1.929.884</b>	<b>-0,88%</b>	<b>-3.881.689</b>	<b>-1,85%</b>	<b>-7.153.926</b>	<b>-3,19%</b>	<b>-7.022.339</b>	<b>-3,50%</b>	<b>2.909.579</b>	<b>1,57%</b>
Resultat financer	2.302.634	<b>0,92%</b>	2.600.760	1,18%	3.382.970	1,61%	6.568.284	2,93%	6.540.444	3,26%	3.247.731	1,75%
<b>BAI</b>	1.222.306	<b>0,49%</b>	<b>670.875</b>	<b>0,31%</b>	<b>-498.719</b>	<b>-0,24%</b>	<b>-585.641</b>	<b>-0,26%</b>	<b>-481.895</b>	<b>-0,24%</b>	<b>6.157.311</b>	<b>3,31%</b>

**Figura 8.** Comptes de pèrdues i guanys de la Cooperativa Agropecuària de Guissona (dades en euros i percentatges)



	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Actiu corrent / Passiu corrent	2,62	2,61	2,62	3,02	2,62	2,67
Deutes / Actiu	0,33	0,33	0,34	0,3	0,35	0,34
Flux de caixa / Préstecs		0,24	0,26	0,19	0,27	0,29
Vendes / Actiu	1,33	1,18	1,15	1,57	1,29	1,19
Vendes/ Actiu no corrent	4,30	4,55	4,93	17,41	15,23	13,87
Vendes / Actiu corrent	1,92	1,59	1,49	1,72	1,41	1,30
Termini existències	89,79	92,17	90,28	78,72	83,18	89,04
Termini cobrament	71,33	73,12	74,77	67,57	67,59	64,21
Termini de pagament	5,37	11,32	8,11	5,22	91,54	95,90
Vendes n / Vendes n-1	1,14	1,049	0,93	1,12	1,08	1,09
BAIL / Actiu	0,57%	-1,04%	-2,14%	-5,03%	-4,55%	1,89%
Benefici net / Patrimoni net	0,96%	0,55	-0,42	-0,59	-0,48	6,09

**Figura 9.** Ràtios de la Cooperativa Agropecuària de Guissona

### Referències bibliogràfiques:

- CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA (2009): *Grup alimentari Guissona 1959-2009*, Guissona.  
REGUANT, F. (2011): *Entendre l'agricultura*, Pagès Editors, Lleida.  
ROCA, J. I ROCA, M. (2006): *Caso Guissona*. Casos de empresa. UPF.  
ROCA, J. I ROCA, M. (2010): *Una estratègia singular*, Profit-ACCID, Barcelona.