



GRUP ALIMENTARI GUISSONA (B)¹

“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	2012	2013	2014	2015	2016
Vendes	438	553	718	842	1156	1150	1295	1425	1466	1463	1462	1543
Benefici net	5	15	25	31	38	42	41	38	37	38	43	47

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.

¹ 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. Última actualització l’any 2017.

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 benzinera 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. És 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: *“haviem 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 dividendes 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.

	Cooperativa C.A.G.	Corporació A.G.	Caixa Guissona
Xifra de vendes (milions €)	260	1.269	10,91
Beneficis (milions €)	4,69	43,8	4,3
Fons propis / Actiu	71,05%	69,50%	11,53%
Actiu corrent / Passiu corrent	3,10	1,86	
Benefici / Fons propis	2,92%	9,68%	5,94%
Nombre d'empleats	152	3467	30

Figura 2. Dades de 2015 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 fortaleces 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 mil EUR	B° net mil EUR	Total Actiu mil EUR	Fons propis mil EUR	ROI (%)	ROE (%)	Liquiditat AC/PC	Endeutament (%) Deutes / Actiu
Mitja					3,38	10,79 (**)	1,85	54,49
CORPORACIO ALIMENTARIA GUISSONA, SA	1.548.858	47.241	709.016	492.872	8,51	12,25	1,91	30,49
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SA	919.816	3.470	2.019.492	649.494	0,18	0,53	0,71	67,83
EL POZO ALIMENTACION SA	1.050.054	69.676	645.009	392.146	13,76	22,63	1,34	39,20
COOP OURENSANAS S COOP GALEGA (*)	535.781	1.930	252.594	89.041	0,90	2,56	1,14	64,74
CASA TARRADELLAS SA (*)	861.971	23.192	447.312	301.618	7,26	10,76	3,38	32,57
MARTINEZ LORIENTE SA	481.934	-12.554	97.536	13.270	-15,15	-111,39	2,8	86,39
INDUSTRIAS CARNICAS LORIENTE PIQUERAS, SA	531.866	31.452	497.056	216.256	8,21	18,87	1,79	56,49
GRUPO ALIMENTARIO ARGAL SA	210.075	5.805	181.675	75.819	3,33	7,97	1,70	58,26

Font: SABI. Nota: (*) any 2015. (**) Mitja sense Martinez Loriente

Figura 3. Diverses dades financeres i ràtios de la Corporació Alimentaria Guissona i d'altres empreses del sector carni (any 2016)

	2016	2016	2015	2015	2014	2014	2013	2013	2012	2012	2011	2011	2010	2010	2009	2009	2008	2008
Inmovilizado	343072	48,39%	333181	51,22%	322130	52,59%	317291	53,64%	310389	54,08%	300819	56,55%	286433	58,79%	260949	61,68%	227926	59,50%
Inmovilizado inmaterial	702	0,10%	923	0,14%	835	0,14%	630	0,11%	768	0,13%	591	0,11%	990	0,20%	559	0,13%	911	0,24%
Inmovilizado material	326988	46,12%	315951	48,57%	306260	50,00%	301259	50,93%	298401	51,99%	289040	54,34%	270987	55,62%	248560	58,76%	223308	58,30%
Otros activos fijos	15382	2,17%	16307	2,51%	15035	2,45%	15402	2,60%	11220	1,96%	11187	2,10%	14455	2,97%	11830	2,80%	3707	0,97%
Activo circulante	365944	51,61%	317365	48,78%	290402	47,41%	274245	46,36%	263536	45,92%	231135	43,45%	200787	41,21%	162089	38,32%	155134	40,50%
Existencias	153909	21,71%	145672	22,39%	132602	21,65%	131208	22,18%	144037	25,10%	130187	24,47%	116797	23,97%	99866	23,61%	100014	26,11%
Deudores	66224	9,34%	59103	9,09%	56725	9,26%	58780	9,94%	62615	10,91%	49237	9,26%	52841	10,85%	50106	11,84%	41588	10,86%
Otros activos líquidos	145812	20,57%	112589	17,31%	101075	16,50%	84257	14,24%	56884	9,91%	51711	9,72%	31149	6,39%	12116	2,86%	13532	3,53%
Tesorería	83654	11,80%	50293	7,73%	39290	6,41%	39640	6,70%	35548	6,19%	35575	6,69%	20834	4,28%	12098	2,86%	13515	3,53%
Total activo	709017	100,00%	650545	100,00%	612532	100,00%	591536	100,00%	573926	100,00%	531953	100,00%	487219	100,00%	423037	100,00%	383060	100,00%
Fondos propios	492872	69,51%	452126	69,50%	414058	67,60%	380897	64,39%	350353	61,05%	317392	59,67%	290772	59,68%	251940	59,56%	232956	60,81%
Capital suscrito	78080	11,01%	77348	11,89%	76545	12,50%	75652	12,79%	74992	13,07%	74992	14,10%	74992	15,39%	74992	17,73%	74992	19,58%
Otros fondos propios	414792	58,50%	374778	57,61%	337513	55,10%	305245	51,60%	275361	47,98%	242400	45,57%	215780	44,29%	176948	41,83%	157964	41,24%
Pasivo fijo	24064	3,39%	28271	4,35%	32578	5,32%	35563	6,01%	39414	6,87%	53439	10,05%	44427	9,12%	30743	7,27%	3038	0,79%
Acreedores a L. P.	2624	0,37%	2798	0,43%	3906	0,64%	3487	0,59%	3674	0,64%	16977	3,19%	18065	3,71%	17885	4,23%	2734	0,71%
Otros pasivos fijos	21440	3,02%	25474	3,92%	28672	4,68%	32076	5,42%	35740	6,23%	36463	6,85%	26361	5,41%	12859	3,04%	304	0,08%
Provisiones	283	0,04%	61	0,01%	54	0,01%	48	0,01%	40	0,01%	31	0,01%	24	0,00%	311	0,07%	304	0,08%
Pasivo líquido	192080	27,09%	170148	26,15%	165896	27,08%	175076	29,60%	184159	32,09%	161122	30,29%	152020	31,20%	140354	33,18%	147066	38,39%
Deudas financieras	9173	1,29%	5804	0,89%	5982	0,98%	10449	1,77%	6609	1,15%	10078	1,89%	-	-	15831	3,74%	24349	6,36%
Acreedores comerciales	144869	20,43%	128882	19,81%	126521	20,66%	125622	21,24%	144995	25,26%	127912	24,05%	122543	25,15%	107485	25,41%	73210	19,11%
Otros pasivos líquidos	38039	5,36%	35462	5,45%	33393	5,45%	39004	6,59%	32554	5,67%	23131	4,35%	29477	6,05%	17037	4,03%	49507	12,92%
Total pasivo y capital propio	709017	100,00%	650545	100,00%	612532	100,00%	591536	100,00%	573926	100,00%	531953	100,00%	487219	100,00%	423037	100,00%	383060	100,00%

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

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

	2016	2016	2015	2015	2014	2014	2013	2013	2012	2012	2011	2011	2010	2010	2009	2009	2008	2008
Ingresos de explotación	1.548.858	100,00%	1.469.203	100,00%	1.468.153	100,00%	1.472.170	100,00%	1.430.304	100,00%	1.301.032	100,00%	1.155.023	100,00%	1.082.510	100,00%	1.158.889	100,00%
Consumo de mercaderías y de materias	1.274.036	82,26%	1.201.498	81,78%	1.205.891	82,14%	1.202.834	81,70%	1.182.339	82,66%	1.063.178	81,72%	915.649	79,28%	861.254	79,56%	940.993	81,20%
Resultado bruto	274.822	17,74%	267.704	18,22%	262.262	17,86%	269.336	18,30%	247.965	17,34%	237.854	18,28%	239.374	20,72%	221.256	20,44%	217.896	18,80%
Gastos de personal	109.510	7,07%	105.209	7,16%	101.716	6,93%	98.304	6,68%	96.984	6,78%	95.602	7,35%	95.315	8,25%	90.585	8,37%	85.989	7,42%
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	36.896	2,38%	32.297	2,20%	30.496	2,08%	28.992	1,97%	27.248	1,91%	25.901	1,99%	22.162	1,92%	18.479	1,71%	17.340	1,50%
Otros gastos de explotación	69.370	4,48%	72.497	4,93%	78.619	5,35%	91.668	6,23%	72.005	5,03%	61.380	4,72%	63.661	5,51%	63.081	5,83%	61.013	5,26%
Resultado Explotación	59.047	3,81%	57.701	3,93%	51.431	3,50%	50.371	3,42%	51.728	3,62%	54.971	4,23%	58.236	5,04%	49.111	4,54%	53.554	4,62%
Ingresos financieros	1.411	0,09%	2.161	0,15%	2.895	0,20%	2.627	0,18%	2.123	0,15%	1.831	0,14%	1.295	0,11%	907	0,08%	1.479	0,13%
Gastos financieros	93	0,01%	181	0,01%	324	0,02%	571	0,04%	3.284	0,23%	3.271	0,25%	3.246	0,28%	3.924	0,36%	4.754	0,41%
Resultado financiero	1.317	0,09%	1.980	0,13%	2.570	0,18%	2.056	0,14%	-1.162	-0,08%	-1.440	-0,11%	-1.951	-0,17%	-3.017	-0,28%	-3.275	-0,28%
Result. ordinarios antes Impuestos	60.364	3,90%	59.681	4,06%	54.001	3,68%	52.427	3,56%	50.566	3,54%	53.531	4,11%	56.285	4,87%	46.094	4,26%	50.279	4,34%
Impuestos sobre sociedades	13.122	0,85%	15.879	1,08%	15.671	1,07%	15.079	1,02%	12.155	0,85%	12.895	0,99%	14.426	1,25%	11.020	1,02%	12.330	1,06%
Resultado del Ejercicio	47.242	3,05%	43.802	2,98%	38.330	2,61%	37.348	2,54%	38.411	2,69%	40.636	3,12%	41.860	3,62%	35.075	3,24%	37.949	3,27%

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

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Actiu corrent / Passiu corrent	1,91	1,87	1,75	1,57	1,43	1,43	1,32	1,15	1,05
Deutes / Actiu	1,29%	0,89%	0,98%	1,77%	1,15%	1,89%		3,74%	6,36%
Flux de caixa / Préstecs	7,13	8,85	6,96	4,76	6,39	2,46	3,54	1,59	2,04
Vendes / Actiu	2,18	2,26	2,40	2,49	2,49	2,45	2,37	2,56	3,03
Vendes / Actiu no corrent	4,51	4,41	4,56	4,64	4,61	4,32	4,03	4,15	5,08
Vendes / Actiu corrent	4,23	4,63	5,06	5,37	5,43	5,63	5,75	6,68	7,47
Rotació d'existències	10,06	10,09	11,07	11,22	9,93	9,99	9,89	10,84	11,59
Termini de cobrament	15	14	14	14	16	14	16	17	13
Termini de pagament	42	39	38	38	45	44	49	46	28
Vendes n / Vendes n-1	1,05	1,00	1,00	1,03	1,10	1,13	1,07	0,93	
BaII / Actiu	0,08	0,09	0,08	0,09	0,09	0,10	0,12	0,12	0,14
Benefici net / Patrimoni net	0,10	0,10	0,09	0,10	0,11	0,13	0,14	0,14	0,16

Figura 6. Ràtios de la Corporació Alimentària Guissona

	2015	2015	2014	2014	2013	2013	2012	2012	2011	2011	2010	2010	2009	2009	2008	2008
Inmovilizado	78.084	34,52%	143.889	33,76%	70.888	34,83%	67.526	31,79%	58.353	30,92%	48.029	25,96%	42.189	23,27%	12.816	9,01%
Inmovilizado inmaterial	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inmovilizado material	7.038	3,11%	7.078.200	3,26%	7.222	3,55%	7.378	3,47%	7.224	3,83%	5.824	3,15%	5.423	2,99%	5.389	3,79%
Otros activos fijos	71.046	31,40%	66.270.474	30,51%	63.666	31,28%	60.148	28,32%	51.129	27,09%	42.205	22,81%	36.766	20,28%	7.428	5,22%
Activo circulante	148.147	65,48%	143.888.978	66,24%	132.635	65,17%	144.864	68,21%	130.392	69,08%	136.990	74,04%	139.139	76,73%	129.477	90,99%
Existencias	63.517	28,08%	61.448.100	28,29%	65.762	32,31%	72.094	33,94%	59.409	31,48%	52.560	28,41%	48.932	26,99%	46.821	32,90%
Deudores	52.147	23,05%	47.022.721	21,65%	43.090	21,17%	55.769	26,26%	49.043	25,98%	44.006	23,78%	42.956	23,69%	41.559	29,21%
Otros activos líquidos	32.482	14,36%	35.418.157	16,30%	23.782	11,69%	17.001	8,00%	21.940	11,62%	40.425	21,85%	47.251	26,06%	41.098	28,88%
Tesorería	21.982	9,72%	24.918.157	11,47%	21.282	10,46%	7.001	3,30%	5.940	3,15%	5.496	2,97%	47.251	26,06%	41.098	28,88%
Total activo	226.231	100,00%	217.237.652	100,00%	203.523	100,00%	212.390	100,00%	188.745	100,00%	185.019	100,00%	181.328	100,00%	142.294	100,00%
Fondos propios	160.757	71,06%	152.773.015	70,33%	143.773	70,64%	135.890	63,98%	127.262	67,43%	122.463	66,19%	119.271	65,78%	99.376	69,84%
Capital suscrito	4.283	1,89%	4.423.889	2,04%	4.519	2,22%	4.662	2,20%	4.833	2,56%	4.968	2,69%	5.108	2,82%	5.460	3,84%
Otros fondos propios	156.474	69,17%	148.349.126	68,29%	139.254	68,42%	131.227	61,79%	122.429	64,86%	117.495	63,50%	114.162	62,96%	93.916	66,00%
Pasivo fijo	17.633	7,79%	15.837.161	7,29%	14.718	7,23%	13.107	6,17%	11.622	6,16%	10.031	5,42%	8.891	4,90%	0	0,00%
Acreedores a L. P.	0				0		0		0		0		0		0	
Otros pasivos fijos	17.633	7,79%	15.837.161	7,29%	14.718	7,23%	13.107	6,17%	11.622	6,16%	10.031	5,42%	8.891	4,90%	0	0,00%
Provisiones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Pasivo líquido	47.841	21,15%	48.627.476	22,38%	45.033	22,13%	63.394	29,85%	49.860	26,42%	52.525	28,39%	53.167	29,32%	42.918	30,16%
Deudas financieras	1.082	0,48%	845.888	0,39%	1.743	0,86%	1.861	0,88%	1.975	1,05%	141	0,08%	13	0,01%	292	0,20%
Acreedores comerciales	7.143	3,16%	7.493.708	3,45%	6.604	3,24%	11.370	5,35%	3.554	1,88%	6.815	3,68%	4.660	2,57%	3.214	2,26%
Otros pasivos líquidos	39.616	17,51%	40.287.880	18,55%	36.686	18,03%	50.163	23,62%	44.332	23,49%	45.570	24,63%	48.493	26,74%	39.412	27,70%
Total pasivo y capital propio	226.231	100,00%	217.237.652	100,00%	203.523	100,00%	212.390	100,00%	188.745	100,00%	185.019	100,00%	181.328	100,00%	142.294	100,00%

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

	2015	2015	2014	2014	2013	2013	2012	2012	2011	2011	2010	2010	2009	2009	2008	2008
Ingresos de explotación	260.054	100,00%	267.916	100,00%	277.806	100,00%	281.858	100,00%	251.672	100,00%	219.640	100,00%	209.687	100,00%	224.467	100,00%
Consumo de mercaderías y de materias	247.434	95,15%	249.232	93,03%	252.438	90,87%	273.299	96,96%	241.494	95,96%	208.151	94,77%	197.835	94,35%	217.096	96,72%
Resultado bruto	12.620	4,85%	18.684	6,97%	25.368	9,13%	8.559	3,04%	10.178	4,04%	11.490	5,23%	11.851	5,65%	7.370	3,28%
Gastos de personal	5.525	2,12%	5.415	2,02%	5.822	2,10%	6.271	2,22%	6.433	2,56%	6.191	2,82%	6.265	2,99%	6.377	2,84%
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	680	0,26%	657	0,25%	703	0,25%	728	0,26%	737	0,29%	664	0,30%	610	0,29%	607	0,27%
Otros gastos de explotación	3.664	1,41%	8.361	3,12%	16.781	6,04%	-1.664	-0,59%	4.089	1,62%	6.564	2,99%	8.858	4,22%	7.541	3,36%
Resultado Explotación	2.751	1,06%	4.251	1,59%	2.063	0,74%	3.224	1,14%	-1.080	-0,43%	-1.930	-0,88%	-3.882	-1,85%	-7.154	-3,19%
Ingresos financieros	2.047	0,79%	2.270	0,85%	2.368	0,85%	2.257	0,80%	2.504	0,99%	2.683	1,22%	3.440	1,64%	6.671	2,97%
Gastos financieros	105	0,04%	153	0,06%	208	0,07%	146	0,05%	201	0,08%	82	0,04%	57	0,03%	103	0,05%
Resultado financiero	1.942	0,75%	2.117	0,79%	2.160	0,78%	2.111	0,75%	2.303	0,91%	2.601	1,18%	3.383	1,61%	6.568	2,93%
Result. ordinarios antes Impuestos	4.694	1,80%	6.369	2,38%	4.222	1,52%	5.334	1,89%	1.222	0,49%	671	0,31%	-499	-0,24%	-586	-0,26%
Impuestos sobre sociedades	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	4.694	1,80%	6.369	2,38%	4.222	1,52%	5.334	1,89%	1.222	0,49%	671	0,31%	-499	-0,24%	-586	-0,26%

Figura 8. Comptes de pèrdues i guanys de la Cooperativa Agropecuària de Guissona (dades en mil·ls d'euros i percentatges)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Actiu corrent / Passiu corrent	3,10	2,96	2,95	2,29	2,62	2,61	2,62	3,02
Deutes / Actiu	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Flux de caixa / Préstecs	4,97	8,31	2,83	3,26	0,99	9,48	8,35	0,07
Vendes / Actiu	1,15	1,23	1,36	1,33	1,33	1,19	1,16	1,58
Vendes / Actiu no corrent	3,33	3,65	3,92	4,17	4,31	4,57	4,97	17,51
Vendes / Actiu corrent	1,76	1,86	2,09	1,95	1,93	1,60	1,51	1,73
Rotació d'existències	4,09	4,36	4,22	3,91	4,24	4,18	4,29	4,79
Termini de cobrament	72	63	56	71	70	72	74	67
Termini de pagament	11	11	10	15	5	12	9	5
Vendes n / Vendes n-1	0,97	0,96	0,99	1,12	1,15	1,05	0,93	
BAII / Actiu	0,01	0,02	0,01	0,02	-0,01	-0,01	-0,02	-0,05
Benefici net / Patrimoni net	0,03	0,04	0,03	0,04	0,01	0,01	0,00	-0,01

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.