

**Desarrollo y gestión de una  
transformación empresarial:**

***Grup Alimentari de Guissona\****



**PARTE I: DESARROLLO Y EVOLUCION DEL MODELO  
COOPERATIVO (1958-1999)**

**PARTE II: ESCENARIO, GESTION Y RESULTADOS DE UNA  
TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA(2000-2004)**

**Dr. Josep Roca i Trescents**  
*Universidad Ramón Llull- La Salle*  
*jroca@nubiola.com*

**Mercè Roca i Puigvert,**  
*MSc, Universitat Pompeu Fabra*  
*Visiting Leeds University Business School*  
*merce.roca@upf.edu*

---

\* Para hacer uso público del caso comunicarse con los autores mediante correo electrónico a merce.roca@upf.edu

## **INDICE**

**RESUMEN**

**INTRODUCCION.**

**PARTE PRIMERA:**

*DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL MODELO COOPERATIVO (1958-1999)*

**LA COOPERATIVA AGROPECUARIA DE GUISSONA**

**PARTE SEGUNDA**

*DIMENSION ESTRATEGICA Y GESTION*

*DE UNA TRANSFORMACION EMPRESARIAL (2000-2004)*

**GRUP i CORPORACIÓ ALIMENTARIA DE GUISSONA**

**BALANCE Y TEMAS DE DEBATE**

**APENDICES**

**Desarrollo y gestión de una transformación empresarial: Grup  
Alimentari de Guissona**

**Dr. Josep Roca i Trescents**  
*Universidad Ramón Llull- La Salle*

**Mercè Roca i Puigvert,**  
*MSc Universitat Pompeu Fabra*  
*Visiting Leeds University Business School*

**RESUMEN:**

*Haber creado y convertido una Cooperativa Avícola comarcal en el primer grupo empresarial de Lleida, segundo del Estado en productos cárnicos y de producción de piensos compuestos, con una facturación total del Grupo aproximándose a los 1000 millones de € han significado 45 años de historia empresarial. Pero sobre todo representan un proceso de gestión del crecimiento, de ampliación de actividades y de transformación del modelo cooperativo en mercantil, que sin embargo tiene y conserva raíces en la actividad cooperativa inicial. Una fórmula coherente pero no simple. Características permanentes del proceso son un fuerte y clarividente liderazgo y una adecuación importante al evolutivo entorno económico, empresarial y social del país. También son rasgos constantes una política financiera saneada y alejada del riesgo y la adopción de opciones estratégicas que, por exitosas, el tiempo se ha encargado de convertir en lógicas, aunque en su momento eran notablemente innovadoras. Es el caso de la integración vertical de todas las actividades del sector agropecuario, industrial, comercial y de servicios, así como la focalización y concentración geográfica, frente a la globalización al uso. El presente estudio describe y analiza los resultados y los más significativos ratios financieros como mejor aval de unas políticas y una gestión bien definida.*

*El Grupo Alimentario, con la Corporación Alimentaria como su buque insignia se acerca a sus 50 años. Si la evolución de sus acciones es un indicador de juventud, las de la Corporación en cuatro años han más que quintuplicado su valor inicial de 1000€, con evidentes expectativas para su salida a cotizar en bolsa, varias veces pronosticada por los medios especializado. Por ello éste es un caso de gestión de una evolución empresarial y un cambio estructural absolutamente abierto y de actualidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Gestión empresarial, cooperativismo, sector agroalimentario, integración vertical, cadena de valor.

## INTRODUCCIÓN

El Grupo Alimentario de Guissona opera en el sector de la industria alimentaria. Es un sector básico, afectado por el proceso de globalización y liberalización (promovida por la OMC) pero que conserva notables características locales y específicas. El Grupo presenta además una trayectoria empresarial diferencial y un tipo de gestión con personalidad propia, en algunos aspectos a contracorriente de los modelos más aplaudidos. Su singularidad se debe no sólo a su exhaustiva integración vertical de los negocios o a su adaptación gradual a la evolución del entorno empresarial sino también a la absoluta primacía de objetivos de fortaleza local, frente a la globalización geográfica predominante, como base de su ventaja competitiva. El presente caso expone las razones y los resultados del proceso que condujo a la dirección del grupo a realizar cambios organizativos radicales en vistas a asegurar su futuro.

La elaboración del caso se ha basado principalmente en el análisis de la documentación y los archivos originales de la empresa, y en especial las actas de todas las asambleas anuales; también han servido de fuentes documentales las principales intervenciones públicas de la dirección, muy significativamente las de su Presidente; y entrevistas con dichos directivos y con personas cualificadas de las Juntas de Gobierno.

Las interpretaciones de los resultados cuantitativos por parte de sus protagonistas han sido esenciales para describir apropiadamente los criterios de gestión empresarial en los que se centra el presente estudio. La industria, la forma empresarial y el espacio temporal que caracterizan el caso conforman un entorno en el cual la gran mayoría de empresas que nacieron con aspiraciones similares no lograron sobrevivir. Con los resultados como testimonio, el estudio del caso que nos ocupa muestra como la visión, el liderazgo, el realismo, la capacidad de aprender y evolucionar fueron los rasgos que determinaron el particular éxito empresarial del Grupo Alimentario de Guissona.

El caso se ha estructurado en dos partes que se corresponden a la existencia de modelos organizativos diferenciados. La primera parte va desde 1958 hasta 1999; describe el proceso de crecimiento y diversificación homogéneo que el grupo experimentó desde

sus inicios, y comprende la consolidación de su estructura, su forma de actuar, y su cultura. La segunda parte describe y analiza como - a pesar del éxito económico- desde 1999, la dirección acierta a ver que el modelo empieza a resultar insuficiente y con síntomas de agotamiento (es precisamente donde otras experiencias terminaron). En esta segunda sección analizamos como la Dirección transformó la empresa en un Grupo Alimentario y gran parte de la Cooperativa en una Sociedad Mercantil, con toda la complejidad reorganizativa y legal que ello implica. Presentamos cuatro años de resultados bastante significativos de lo acertado de la decisión y de la forma en que fue llevada a cabo al mismo tiempo que analizamos las expectativas de futuro del Grupo.

El caso del Grupo Alimentario de Guissona puede enseñar, más que una forma determinada de hacer negocios, una aplicación compleja del bien establecido principio de que la capacidad de transformación clarividente, incrementalista y permanente es la única base para la supervivencia y la conservación de ventajas competitivas.

## **PRIMERA PARTE: DESARROLLO Y EVOLUCION DEL MODELO COOPERATIVO**

### **1.- LOS ORÍGENES**

En la década de los cincuenta del siglo pasado diferentes grupos agrarios de varias regiones españolas iniciaron o consolidaron procesos asociativos de tipo cooperativista. El sector ganadero tenía una participación muy reducida en este movimiento por vivir una fase embrionaria, de valor económico marginal y escaso concepto de explotación industrial. Su perfil empresarial era tan bajo como su capacidad financiera, volcada además en las necesidades agrícolas. El modelo cooperativo ofrecía en teoría y legalmente notables ventajas, pero lo más difícil era tener la iniciativa y la capacidad de aprovecharlas para el sector avícola y ganadero. En Lleida, aventajada en el sector agrícola en el estado español y con proliferación de cooperativas agrícolas de carácter local, se entendió, a pesar de la inercia agraria, que las actividades avícolas intensivas y poco más tarde las ganaderas podrían convertirse en complemento económico importante de las explotaciones agrarias. En la vecina Tarragona la Cooperativa del Campo de Reus constituía un antecedente estimulante. Las

organizaciones cooperativistas surgidas de este movimiento correrían suertes muy dispares, no tanto por falta de capitalización, sino por carencia de capacidad gestora empresarial y financiera, a pesar de progresos en el conocimiento técnico de la industria agropecuaria. Demarcándose de iniciativas similares, la Cooperativa Agropecuaria de Guissona sabría capitalizar las posibilidades del marco cooperativista para transformarse y constituirse en uno de los Grupos Empresariales del sector alimentario más importantes del país.

Concebida por un grupo de avicultores pioneros de la Segarra y comarcas circundantes en el verano del 1958, la organización inició la elaboración de los primeros kilos de pienso a finales del mismo año y se constituyó en 1959 formalmente en Cooperativa Avícola como sección autónoma de la Cooperativa Agrícola Comarcal de Guissona. En 1959 y por medio de una Asamblea General de Socios de la que salió la primera Junta Directiva, se constituyó el Órgano Rector de la Cooperativa Avícola. Sin embargo, la miopía de la Cooperativa Agrícola que a pesar del excelente despegue de la sección avícola le había negado capacidad y margen de gestión y los recursos para ello necesarios, la puso progresivamente contra las cuerdas hasta provocar su secesión, en condiciones precarias, después de la Asamblea General de 1962. Los presagios de extinción por falta de medios, se trocaron en un despegue espectacular. En 1985, la nueva Cooperativa Avícola, para entonces Cooperativa Agropecuaria, compraría solares y edificios de la desaparecida Cooperativa Agrícola Comarcal para ubicar en ellos su sede central; ironías del destino.

El órgano de Gobierno de la Cooperativa así como el de la Caja Rural (de acuerdo con la legislación) son sus Juntas Rectoras, formadas por socios avicultores y ganaderos elegidos por las Asambleas Generales. Sin embargo, como en la mayoría de iniciativas empresariales colectivas, acaso más en sectores como el agrícola y ganadero, atávicamente individualistas y muy poco propicios a visiones estratégicas y al largo plazo - estamos a mediados del siglo XX español-, resultaba imprescindible la figura de un líder. El nacimiento y lo que es hoy el Grupo Alimentario es impensable sin la de D. Jaime Alsina Calvet, quien con apenas 25 años de edad, recién licenciado en veterinaria, encauzó los esfuerzos de los pioneros, sentó las bases empresariales y se puso al frente de la empresa. Desde la responsabilidad ininterrumpida de la Dirección General y la Presidencia del Grupo a lo largo de sus 45 años ha sido hasta hoy el motor

indiscutible de su crecimiento y transformación. Prudencia empresarial, visión y ambición de objetivos son valores innegables de su fuerte e incontestado liderazgo, y clave de toda la evolución posterior.

En cuanto a las juntas de Gobierno y al equipo directivo merece destacarse su estabilidad y baja rotación a lo largo del tiempo. Lo es así mismo el origen geográficamente próximo, por tanto conocedor de la realidad agropecuaria, sin duda factores claves de cohesión, motivación e integración como elementos esenciales de la cultura del Grupo. Puede que este marcado carácter local de la dirección fuera inicialmente no tanto intencional como fruto de las circunstancias. En aquellos años un pueblo de provincias, lejos de las comunicaciones actuales, no ofrecía seguramente un gran atractivo profesional

## **2.- MARCO COOPERATIVISTA AGROPECUARIO**

### **2.1. SECTOR AGROPECUARIO**

Es oportuno señalar de entrada que los parámetros que mostrarán la evolución de la Cooperativa no alcanzan a reflejar otras realidades importantes del complejo escenario agropecuario. Algunas trascienden cuantificaciones simples para adentrarse en una filosofía específica de este negocio. Lo mismo que el sector agrícola, el ganadero y en general el alimentario básico está por encima de modas y tendencias pasajeras. Sin embargo, su explotación se forja en una dialéctica de alianza y lucha con los altamente impredecibles elementos naturales. Sólo de la conjunción favorable de muchos factores resulta un ejercicio exitoso, mientras sólo bastan unos pocos para arruinarlo. En efecto, mucho antes de su internacionalización y de la competencia global generada a final del siglo, el sector alimentario básico era un sector especialmente sujeto a fuertes oscilaciones y crisis cíclicas tanto de producción como de precios, con previsibles depresiones por excesos de producción, después de cortos ciclos de bonanza y rendimientos muy dispares de las explotaciones.

Además, de forma singular, el sector ganadero, se ve cíclicamente afectado por graves incidencias sanitarias. Sirva de curiosidad histórica y técnica enumerar epizootias como

la glosopeda, la neumonía y la peste porcina clásica en cerdos (PPC) que en 1977 y procedente de Holanda causarían estragos y forzaría sacrificios masivos; en aves, la parálisis de Merck, bronquitis infecciosas, la tifosis, el CRD, la peste aviar o salmonelosis, la leucosis; o la pasteurellosis en conejos; o las posteriores patologías facilitadas por la apertura de las fronteras, como BVD o hemophilus en terneros, la laringotraqueitis y el síndrome reproductor porcino; por no hablar de las Vacas locas en 1996 y de nuevo en el 2001, o incluso de la absurda crisis de las dioxinas en los pollos en 1999. Todas ellas, por citar, son sólo algunas de las patologías afrontadas con investigaciones, programas de vacunación y tratamientos intensivos del Departamento Técnico.

Finalmente mencionemos que el agropecuario es un negocio altamente expuesto a las oscilaciones de los precios de primeras materias, ligados a resultados de cosechas muy dispares y, por ser éstas mayoritariamente de importación, también a las tensiones de los mercados internacionales. Sin olvidar, en los cuarenta primeros años de la Cooperativa, las periódicas devaluaciones de la peseta, hasta la introducción del euro.

## 2.2. OBJETIVOS COOPERATIVISTAS

El **objetivo fundacional** de la Cooperativa Avícola era el de aportar soluciones prácticas y competitivas a todas las necesidades y servicios requeridos por las explotaciones avícolas y ganaderas de sus socios, con una primera extensión a las actividades agrícolas tradicionales y una incorporación gradual posterior de los servicios de transformación industrial y de comercialización. Como recordaba al celebrar las bodas de plata su fundador y presidente *“convenía organizar una entidad que les diera, con eficacia, primeras materias, medicamentos, material, asesoramiento y además que pudieran negociar y comercializar juntos sus productos”*. Lejos estaban todavía de la integración vertical de todos los procesos industriales y comerciales, hasta llegar de forma directa y sin intermediarios al consumidor final, paradigma del actual Grupo Alimentario de Guissona.

Objetivos como los que declara la organización, descritos a continuación, garantizan la buena gestión empresarial y operativa de un régimen de base cooperativista; se trata de criterios estratégicos específicos no exclusivos:



- Tratar de que todos los servicios a los socios se realicen en condiciones óptimas, aportando soluciones inalcanzables individualmente en el complejo negocio agropecuario, maximizando así los resultados económicos.
- Dar cobertura y garantía de futuro a las explotaciones de los socios, reduciendo el grado de exposición a los riesgos intrínsecos y extrínsecos de las mismas así como a las oscilaciones de precios de venta. Los Contratos de Suministros junto con el Fondo Regulador de Precios de Mercado han sido herramientas eficaces para racionalizar la gestión y rentabilidad de las explotaciones avícola-ganaderas de los socios.
- Dotar adecuadamente las instalaciones y servicios empresariales de la Sociedad Cooperativa (industriales, administrativos, técnicos y comerciales) de manera que se garantice su competitividad. La gestión de los recursos requeridos a tal fin forma parte de un régimen económico singular entre la Cooperativa y sus socios. En él, es importante la generación de Capital Social como resultado del tratamiento dado a los excedentes de explotación.
- El cultivo de la cultura cooperativista de los socios, con valores y no sólo con intereses compartidos, mucho más allá de la mera relación proveedor-cliente, esenciales para superar las crisis cíclicas y las condiciones adversas.

### **2.3. GESTIÓN, ACTIVIDADES Y CULTURA DE LA C.A.G. EN EL MARCO AGROPECUARIO**

En cuanto a las actividades específicas de la Cooperativa, en cumplimiento de su objetivo social, en la memoria de los ejercicios de los 90 se especificaban las siguientes:

a) Adquirir, elaborar, producir y fabricar por cualquier procedimiento, para la Cooperativa o para las explotaciones de sus socios: animales, cereales, piensos, abonos, plantas, semillas, fitosanitarios, zoonosanitarios, plaguicidas, vehículos, carburantes, aceites, lubricantes, materiales, instrumentos, maquinaria, instalaciones y todos los elementos necesarios para la producción y fomento agrario.

b) Conservar, tipificar, manipular, transformar, transportar, distribuir y comercializar, incluso directamente al consumidor, los productos procedentes de las

explotaciones de la Cooperativa y de sus socios en su estado natural o previamente transformados.

c) Cualesquiera otras actividades que fuesen necesarias o convenientes o que facilitasen la mejora económica, técnica, laboral o ecológica de la Cooperativa o de las explotaciones de los socios, así como la adquisición y el suministro de bienes y servicios para uso o consumo del socio.

El destino final de los servicios así como de los excedentes de una explotación cooperativista, si los hubiese, son sus socios. Por lo que se refiere a los retornos financieros, suelen recibir retornos proporcionales a sus compras y a los márgenes generados en cada sección, después de provisiones y retenciones varias. Sin embargo, a lo largo de toda su historia, la Cooperativa Agropecuaria estableció una política financiera muy prudente que empezaba por la distribución de los excedentes. Desde sus inicios, liquidadas las obligaciones fiscales, una primera retención en un porcentaje variable (5%-10%) estaba destinada a obras sociales. En los años 80 se le añadió el concepto de Formación que posteriormente pasó a denominarse de Educación y Promoción. Cada socio, previamente a percibir retornos, contribuía además al capital social inicial de la entidad con una retención de 50.000 Pts. Temporalmente en los 70, se practicaría así mismo una retención equivalente al 1% de las operaciones de venta de piensos. Posteriormente, el mecanismo de capitalización más importante serían los Fondos de Reserva, una parte obligatoria según la Ley General de Cooperativas, y otra voluntaria, hasta un total del 85% o el total remanente a fin de atender a las necesidades del desarrollo e inversiones del Grupo. Los resultados extracooperativos que se generarían a partir de 1994 en los años previos a la constitución del Grupo Alimentario, pasaron siempre al Fondo de Reserva.

La producción de piensos fue la primera actividad industrial de la Cooperativa (al final del cuarto ejercicio alcanzaba los 700.000 Kg./mes) y los primeros servicios la distribución de pollitos, de abonos y la venta de huevos. Pero algunas iniciativas paralelas resultarían clave en el desarrollo de la Cultura cooperativista. Por su trascendencia global debe sin duda alguna destacarse la creación en 1962 de la Caja Rural de la Cooperativa Nuestra Señora del Claustro, (la patrona de la Villa), con clara vocación de convertirse en el banco de los socios. Aunque independiente como entidad legal, ha tenido a lo largo de su existencia una aportación substancial en el desarrollo de

la cooperativa y muy especialmente en sus primeras andaduras. No sólo ha centralizado todas las transacciones entre la Cooperativa y sus socios sino que desde el principio se convirtió en entidad crediticia clave para los proyectos agropecuarios de los socios en condiciones ventajosas, no menos que en instrumento de capitalización de sus ahorros. Para la Cooperativa ha representado así mismo un instrumento de financiación valioso para sus proyectos de expansión, dándole mayor grado de independencia frente a las entidades crediticias, de las que sin embargo no ha prescindido, especialmente para financiar las partes más líquidas de los Activos. Cabe señalar que la Caixa Rural, al encauzar una parte importante de los beneficios y ahorros cooperativos, ha sido además un factor de cohesión de los socios que la han considerado su entidad financiera por excelencia, especialmente en los años de consolidación.

Otro factor de cohesión cultural muy importante, también especialmente en las primeras décadas, fue así mismo el Boletín Informativo mensual creado en 1965. No sólo como medio informativo de la vida de la cooperativa y de los intereses de sus socios, especialmente de los profesionales y técnicos sino también como revista de interés social. Algunas décadas más tarde dejó esta función supletoria para limitarse a vehicular informaciones profesionales y técnicas y, finalmente, como Noticias BonArea se orientó también a promoción e imagen.

### ***3.-JUVENTUD Y EXPANSIÓN: LOS PRIMEROS 25 AÑOS (1959-1983)***

Los primeros decenios de la Cooperativa estuvieron marcados por un acelerado crecimiento, una diversificación progresiva y la consolidación de una estructura empresarial sólida pero en proceso evolutivo, factor clave para la comprensión de su posterior transformación empresarial. Especialmente relevante en esta primera fase, la Caja Rural fue un elemento clave en la financiación del crecimiento de la empresa. Los socios realizaban todas sus transacciones a través de la Caja rural y le confiaban parte de sus ahorros. Ello permitía a la empresa disponer directamente de fondos para financiar sus proyectos de expansión y sus operaciones, al tiempo que la Caja rural podía retribuir mejor que la media bancaria las cuentas de los socios.

Del éxito de la iniciativa cooperativista es exponente la evolución del número de socios que pasó de 1000 en 1963 a 17.531 en 1983 al cumplir sus 25 años. Sin embargo la obsesión prioritaria nunca fue el crecimiento numérico, sino ante todo incrementar los servicios y profundizar en la cultura cooperativista; como recoge la Memoria del ejercicio 1966 que enfatiza la necesidad de que los entonces 2.275 socios fueran “amigos de verdad”.

En el período de 1963 a 1983, el volumen de las operaciones, que se había multiplicado por 160 en el primer decenio, llegó a los 30.360 millones de pesetas. Los crecimientos anuales siempre alcanzaron los dos dígitos (la única excepción fue 1982 se compensó con más de un 30% en el año 1983). Los activos de la Cooperativa por su parte se habían multiplicado cerca de 400 veces y la inversión total acumulada en sus instalaciones se acercaba a los 2.500 millones de pesetas.

Un desarrollo sostenido similar y un incremento constante de sus actividades y servicios financieros, crediticios y de ahorro había experimentado la Caja Rural, justamente satisfecha de conseguirlo a un coste de explotación muy inferior al de la mayoría de entidades financieras, a pesar de su modesto tamaño y que asumió su vía empresarial propia y diferenciada a partir de 1963.

La nómina del Grupo que había llegado a 1.250 empleados en 1977 y se había reducido en los últimos 5 años hasta 861 incluyendo las delegaciones, en un objetivo sistemático de racionalización. Este proceso continuaría hasta 1984 que terminó con 832 empleados alcanzando un índice de productividad del 200% (volumen de operaciones/empleado) respecto a la de 1977 una vez corregida la inflación.

El logotipo de la **CAG** se había hecho familiar en las carreteras peninsulares gracias a una flota que alcanzaba los 210 vehículos al cumplir las bodas de plata, para hacer posible el volumen de las diferentes operaciones logísticas.

En cuanto a los resultados económicos anuales, globalmente muy positivos, dependían en gran medida de la evolución y oscilaciones de los precios de mercado además por supuesto de la coyuntura económica general.

### 3.1.-EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL HASTA FINALES DE LOS 60

La organización operativa de la Cooperativa evolucionó de acuerdo con las necesidades estratégicas a las que servía. Hasta finales de los 60 operaba en tres áreas básicas: Suministros, Comercialización de productos y Servicios.

La de *Suministros* agrupaba las operaciones en las que el socio adquiría o contrataba bienes: inicialmente eran piensos, abonos, pollitos, y material para las granjas, ampliado de cerdos. Para hacer frente al suministro de piensos se había construido en 1962, y después ampliado repetidamente, la fábrica de piensos de Guissona que, como las que seguirían, se equipó con instalaciones de secado de cereales, granulación, ensacado, servicio a granel y almacenes. Los Contratos de Suministro así como posteriormente (1974) el Fondo de Regulación de Precios del Mercado ya mencionados por su parte eran medios de reducir el riesgo de explotación por parte del asociado. La tecnificación de las granjas recibía así mismo eficaz asesoramiento del departamento de ingeniería de la Cooperativa.

La vocación *comercial* despertó de forma progresiva. Suponía la recogida, manipulación, transporte y venta de los productos de las granjas, inicialmente huevos, cerdos y pollos. El matadero de aves y cerdos (1967) y posteriormente el matadero general frigorífico, clasificadora de huevos y refrigeración figuraron entre las primeras inversiones habilitadas para su adecuado tratamiento industrial. En esta actividad marcó un hito el almacén general de Barcelona (1966) y posteriormente Madrid (1969) aunque ya en 1965 se había iniciado la comercialización de la carne de pollo, de lechones, de cerdos cebados, junto a la de huevos para los que ya en el 67 disponía de cuatro tiendas también en Barcelona.

Finalmente el sector *servicios* agrupaba la labor técnica y auxiliar requerida por las explotaciones agropecuarias. En la línea de integrar todas las actividades técnicas se adquirieron fincas en las que se instalaron granjas experimentales de selección y de

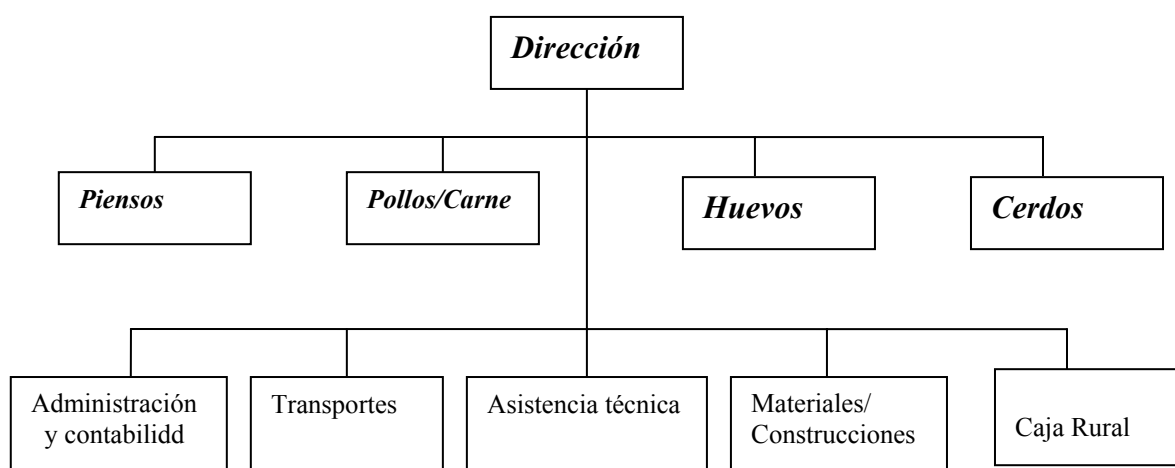
reproducción para pollos, pollitos, ponedoras, cerdos, vacuno, lanar, conejos y se desarrollaron laboratorios analíticos y bacteriológicos.

De la toma de decisiones de los años 60, es oportuno resaltar que la Dirección de la Agropecuaria fue visionaria en el papel de la informática para la gestión empresarial en sustitución de sistemas mecánicos o electrónicos simples. En 1964 IBM había lanzado al mercado americano su revolucionario modelo 360, y cuatro años después la Agropecuaria ya dispondría del modelo 360-10. Desde aquellos mismos años la informática sería un elemento insustituible también en las operaciones técnicas, como la formulación optimizada de piensos (Los requerimientos mínimos de aminoácidos esenciales a partir de primeras materias naturales sólo podía optimizarse razonablemente en calidad y coste a partir de modelos matemáticos desarrollados por ordenador). Muy pronto se introduciría también la informática de proceso en las fábricas.

### **3.2.- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN A PARTIR DE 1970**

La Cooperativa Avícola y Ganadera finalizó la década de los 60 cambiando – ampliando sería más expresivo- su nombre al de Cooperativa Agropecuaria de Guissona. Su primer organigrama formal (como se muestra en la figura 1) estaba constituido por 9 áreas. Las 4 Operativas eran: a) Elaboración de Piensos (fábrica, laboratorio, compras, secaderos y distribución), b) Pollos de carne (pollitos, matadero, cámaras frigoríficas y almacenes de comercialización de Madrid y Barcelona); c) Huevos (pollitas y reproductoras, recogida, clasificación y comercialización); y d) Cerdos (Granjas de selección, comercialización de lechones, cebo y comercialización). Junto a estas áreas estaban la secciones funcionales e) Administrativa y Contable; f) la de Transportes; g) la Sección Técnica con laboratorios y consultorios, h) la de Materiales y Construcciones y por último i) la Caja Rural.

**Figura 1. Organigrama (década de los 60).**

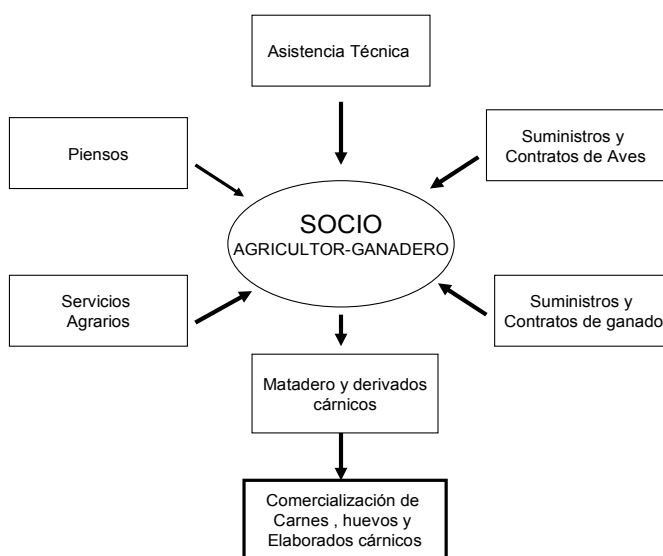


La preocupación constante por ampliar, agrupar y profundizar la base de actividades, de ajustar los recursos a las necesidades y de explotarlos de manera coherente y con aprovechamiento máximo (es decir, a coste mínimo), definen la evolución estructural y los principios de gestión del período 1971-1983 así como el organigrama resultante. En él cristalizó una organización departamental, asimilable en cierto modo a unidades estratégicas de negocio o, mejor aun, a ramas de actividad, que se mantendría esencialmente inalterada en el futuro. Al frente de cada rama, sus responsables dependían directamente de Gerencia. La Caja Rural, por su parte, pasó a constituir una entidad legal independiente.

La lógica subyacente a esta organización de operaciones empresariales era que se trataba de 5 departamentos responsables cada uno de ellos de los diferentes servicios básicos al socio; con explotaciones agropecuarias, un departamento destino de la producción de los socios (matadero y derivados cárnicos) y finalmente un departamento Comercial. De estos, dos eran propiamente industriales (Piensos y Matadero), pero

acaso lo más distintivo es el hecho que la actividad comercial estaba unificada en un solo departamento. Una interpretación operativa de estos departamentos se ofrece en la figura 2.

**Figura 2. División departamental.**



A continuación se describen las principales actividades y líneas de gestión y resultados conseguidos en estos departamentos en el período 1960-1985

- ***Fabricación de piensos compuestos:***

La fabricación de piensos contó con dos fábricas adicionales a la original de Guissona, una en Pallargas (1971) y otra en Lérida (1976), trabajando a plena capacidad, con lo que la producción de piensos llegó en 1983 a las 454.000 ton.. El 93% de los piensos eran servidos en forma granular y suministradas a los socios casi a partes iguales tanto en régimen de Contrato como a socios libres y por un valor total de 12.225 millones de Pts.



Si en la vida de las empresas algunas crisis ponen a prueba su solidez. Así cabe considerar el gravísimo accidente del 16 de octubre de la 1979 en que explotó fortuitamente la fábrica de Lérida, pocos meses después de su entrada en producción, con el drama humano de 10 muertos e importantes pérdidas materiales. El accidente conmovió los cimientos de toda la Cooperativa, pero al mismo tiempo evidenció su cohesión humana y su capacidad de reacción. La prudencia empresarial en su política financiera fue determinante para la supervivencia y superación, en pocos ejercicios, de las pérdidas ocasionadas.

Incluidas en el área organizativa de piensos figuraban las Granjas experimentales (pollos, gallinas, cerdos, reproductores, terneros, corderos, conejos) para la optimización de calidades y del grado de transformación bajo el mando del equipo técnico de nutrición y de sus laboratorios de análisis.

Como se ha mencionado anteriormente, paralelo al esfuerzo por automatizar las fábricas, la CAG fue pionera nacional en utilizar tecnología informática avanzada para agilizar y optimizar la formulación de sus piensos. Muchos años más tarde, el avance informático se mantiene como arraigado valor cultural del Grupo y de sus colaboradores. Los sistemas informáticos del Grupo se caracterizan por una rara independencia respecto a los grandes paquetes informáticos

- ***Servicios agrarios:***

Aunque nacida como cooperativa Avícola y Ganadera, el sector agrario quedó muy pronto incorporado a los objetivos de la Cooperativa, como expresaba su nueva denominación Agropecuaria. Sus actividades abarcaban la selección y distribución de semillas; campos experimentales; distribución de abonos y fertilizantes; posteriormente su elaboración (mezcla y granulación); venta; y más adelante producción de fitosanitarios; análisis de tierras, campos experimentales y estudio de cultivos alternativos así como técnicas de fertilización, todo ello con el soporte del equipo de ingenieros técnicos agrícolas comprometidos en la tecnificación y modernización del campo.

- ***Asistencia técnica:***

Asistencia técnica era el departamento volcado en la atención a las granjas y muy especialmente a la prevención y cura de los procesos infecciosos, con su laboratorio de patología y de control de calidad, pero también con el laboratorio farmacológico de medicamentos veterinarios (1978). A partir de 1979 más del 50% de los productos facilitados por el departamento fueron de producción propia. Un buen baremo era el registro anual de nuevas referencias con un total de 61 en 1983 además de 12 especialidades de correctores. En 1981 se había incorporado la producción de fitosanitarios formulándose plaguicidas alcanzando 41 productos registrados en 1983. El esfuerzo preventivo se centraba en las granjas experimentales con éxitos importantes en la reducción de la conflictividad sanitaria.

- ***Suministros y contratos de ganados:***

El régimen de suministro con contrato se había extendido a lechones, cerdos, terneros y corderos tanto para cría como para cebo y llegaba en 1983 a un valor total de 3.803 millones de Pts. Incluía así mismo la mejora ganadera, especialmente de cerdos, a través de reproductoras y granjas de multiplicación y cría selectivas, mejora de razas, con importación de razas selectas y a partir de los 80, técnicas de inseminación artificial (que obtuvieron excelentes resultados).

- ***Suministros y contratos de aves:***

Había sido el primer suministro en régimen de contrato de la Cooperativa y abarcaba pollos, reproductoras pesadas, huevos, pavos y codornices. La nueva sala de incubación de Verdú incubó más de 13,4 millones de pollitos (en años anteriores había estado por encima de los 20 millones), 3,4 millones de codornices y 50 mil pavitos en 1983.

- ***Mataderos y derivados cárnicos:***

Los Mataderos y el departamento de derivados cárnicos constituyen la actividad industrial al servicio directo de la comercialización de los productos de la Cooperativa. El matadero de aves sacrificó cerca de 20 millones de animales en 1983 y el matadero general frigorífico 440.000 cerdos y 10.800 terneros. La planta de clasificación de huevos había llegado a preparar más de 8 millones de docenas anuales, pero ya sólo era residual en 1983 porque había transferido gran parte de la clasificación a las granjas de las ponedoras por los ahorros que suponía la selección en origen. El tratamiento de los subproductos y deshechos de las distintas matanzas permitió su reciclado y reconversión en harina y grasa a partir de 1979 aproximándose a las 5000 ton. de harina y 671 ton. de grasa en 1983. El departamento de elaborados cárnicos, iniciado en 1977, abarcaba las secciones de frescos, cocidos y curados y trató unas 2500 ton en 1983. La incorporación anual de nuevos productos de consumo expresaba la progresiva orientación comercial integrada del Grupo

- ***Comercialización de carnes, huevos y elaborados***

La cooperativa contaba, desde mediados de los 70, con una red de distribución que llegaba a la gran mayoría de plazas peninsulares, de Baleares y Canarias. Al terminar la década disponía de delegaciones en Barcelona, Madrid, Alicante, Palma de Mallorca y Zaragoza, por citar las más importantes. Las ventas llegaron a 13.000 millones en 1983 y se consolidaba la marca propia, especialmente para los elaborados cocidos y curados, en un segmento de precios de mercado intermedios. La actividad exportadora, iniciada algunos años antes fue siempre modesta, alcanzando las 2.000 ton. en 1977 y constituyendo una buena experiencia para la competencia que supondría la globalización posterior, aunque sin suficiente soporte por parte de la administración.

- ***Áreas Administrativa y Contable y área de Transporte***

Las áreas Administrativa y Contable por la parte de gestión empresarial y la de Transporte por lo que se refiere a las Operaciones daban el soporte necesario a las actividades productivas de la Agropecuaria.

#### **4.-CONSOLIDACIÓN DE LOS 80 Y ENTRADA EN LA COMUNIDAD EUROPEA.**

La Cooperativa Agropecuaria afrontó la crisis económica generalizada de principios de los 80 con un eficaz proceso de racionalización ininterrumpido, como mejor preparación a los retos de la entrada en la Comunidad Económica Europea (1986) y la posterior apertura al mercado mundial (el GATT previamente a la OMC). En el nuevo escenario habría que competir con países de mayores rendimientos agrarios, gran tradición ganadera, industrias avanzadas y, lo más temible, importantes excedentes que forzarían una durísima competencia. Adicionalmente sería necesario adaptarse a la normativa comunitaria más exigente en materia de sanidad.

Los 30 años de la Agropecuaria cumplidos en 1988 coincidieron con una recuperación de la economía mundial. El volumen de operaciones del Grupo alcanzó los 54.252 millones de Pts., 14% más que el año precedente y 79% más que a 1983. Fue además año record en inversiones con 1.117 millones que llegarían a 1.500 en 1990.

Al fin del decenio la cifra de socios alcanzó los 31.062 socios y el volumen de negocios a 62.000 millones.

Para entonces (1990) comercial de carnes y elaborados con un volumen de negocio 27.7 miles de millones y 145.000 ton. ya era la mayor división.

Los mataderos, en modernización/automatización permanentes alcanzaron más de 37.000 ton. de volatería (pollos, pavos y codornices), 626.000 cerdos, 259.000 corderos y 23000 terneros. Los elaborados cárnicos habían incorporado recientemente las secciones de jamón cocido y embutidos curados con los procesos de deshuesado, moldeo, cocción, embolsado, picado, embutición, secado etc. y llegaron a las 3.900 ton. La destinada a exportación apenas alcanzaba el 2% de las ventas.

En *piensos*, la producción en 1990 llegó a las 758.000 ton., disponiendo de una cuarta fábrica en Moyá (1988). Los mayores esfuerzos se dedicaban a la tecnología, calidad y estudios de nutrología y de metabolismo en las granjas experimentales.

*Asistencia Técnica* giró cerca de 1.500 millones, casi 1.000 en medicamentos, 290 en fitosanitarios y 170 en la línea hogar creada a mediados del decenio. Las visitas a granjas se acercaron a 22.500 y las consultas y diagnósticos alrededor de 5.000.

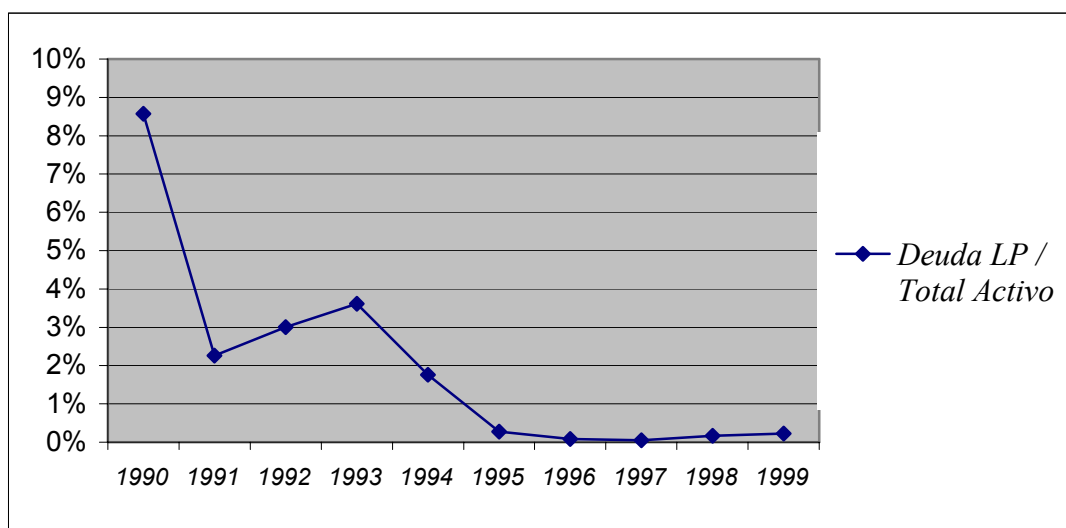
Los *Servicios Agrarios* ya contaban un total de 11 plantas mezcladoras de abono, potenciando especialmente los de alta concentración y los análisis de suelos. También puso en marcha la comercialización de almendras.

La *producción de pollitos* alcanzó los 23.5 millones en incubadoras de control electrónico y 8.9 millones de codornices, suministrándose así mismo 232.000 reproductoras de un día., y 618.000 pavitos llegando la producción de huevos a los 13.9 millones de docenas.

Finalmente el *suministro y contrato de ganado*, además del cebo y recria de vacuno había apostado especialmente por la selección de porcino con nuevas granjas de multiplicación y de madres híbridas de las que se suministraron unas 11.000 unidades.

Durante todo este período la dirección había prestado una especial atención a que el presupuesto anual de inversiones estuviera perfectamente soportado por un crecimiento similar de los recursos propios, es decir la suma de resultados, amortizaciones y fondos de reserva adjuntados al capital social. Esto explica, en gran medida, que a partir de inicio de los 90 se hiciesen absolutamente insignificantes las deudas a largo plazo de la empresa. Avancemos que a lo largo de la siguiente década serían prácticamente inexistentes, situándose muy por debajo del 1% respecto al total de los activos, como muestra la figura 3.

**Figura 3. Porcentaje de deuda a largo plazo respecto al total de los activos.**



### **5.- EVOLUCION EMPRESARIAL: 1991-1999**

A lo largo de la última década del siglo XX, más que cambios funcionales, la Cooperativa Agropecuaria intensificó estrategias de expansión y adecuación al escenario abierto por la entrada en el Mercado Común Europeo, el futuro mercado único y sus nuevas políticas agrarias. Esto, a la postre, representaría el camino hacia cambios estructurales esenciales en la organización de sus negocios, para los que el marco cooperativista aun siendo la razón de ser de la empresa empezaba a resultar débil o estrecho y a generar inquietudes de futuro. La expansión estaba soportada por una excelente salud financiera, y en las primeras iniciativas de creación de sociedades mercantiles, los socios más vinculados y con mayor visión empresarial estuvieron dispuestos a hacer importantes aportaciones de capital (tras 30 años, el panorama económico y la capacidad empresarial se parecía muy poco a la de los tiempos de la creación de la empresa).

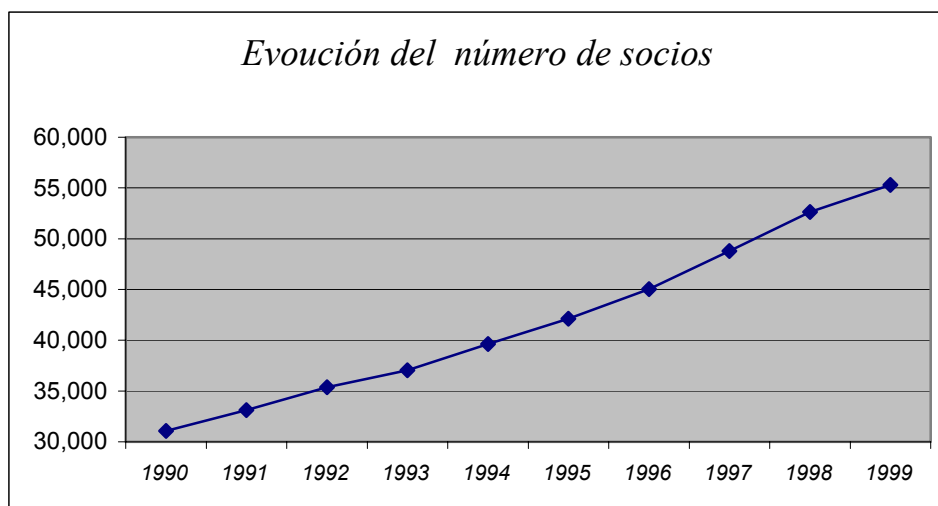
Si embargo, los desequilibrios de la economía española en la primera parte de los 90; con una tendencia inflacionaria, altos intereses, elevado déficit público y paro, reiteradas devaluaciones, y un sector agropecuario con explotaciones poco competitivas por tamaño y productividad, no era el más propicio para afrontar grandes cambios. La mejora de la situación económica a partir de 1994 sería crucial.

A partir de los años 90, la Agropecuaria, que llevaba lustros trabajando y financiando la modernización y racionalización de las granjas de sus socios, tomó plena conciencia del nuevo escenario europeo. Consecuentemente, enfatizó mucho más que en el pasado en la necesidad de alcanzar mayores economías de escala frente a estructuras minifundistas, de realizar explotaciones de mayores dimensiones y mejor tecnología, innovación y profesionalidad, como única vía de pervivencia en el nuevo marco competitivo de la Política Agraria (PAC) y ganadera de la Comunidad. Los criterios de calidad (en 1997 recibió la certificación ISO 9002 para el proceso de normalización de las carnes, derivados y distribución) así como productividad, tecnología avanzada, reducción de gastos e innovación, seguirían como invariables bases estratégicas del Grupo.

Competir en el nuevo escenario exigía mayor fortaleza había llegado, por tanto, la era de las alianzas. Sin embargo las opciones reales fueron poco propicias y el marco cooperativista no era el más adecuado para realizarlas. En cuanto a la internacionalización, reducida a exportación, quedaría acaso como asignatura pendiente, y exceptuando alguna sección (huevos por ejemplo) más coyuntural y oportunista que necesaria, como demostraría la evolución del Grupo. Por el contrario la estrategia de expansión y diversificación orientada a la integración vertical de todo el ciclo de la cadena alimentaria y servicios afines, significarían su gran transformación empresarial.

La masa social, que como muestra la figura 4 había crecido de 33.139 socios en 1991 hasta 55.297 a las puertas del año 2000, daría pleno soporte a dicha transformación y a sus implicaciones estratégicas. En definitiva el sentido empresarial y la realidad económica al final del siglo eran muy diferentes de las de los años 50 cuyas carencias se habían cubierto a satisfacción durante cuatro decenios la vía cooperativista.

**Figura 4. Evolución del número de socios (1990-1999).**



### **5.1- PROTAGONISMO COMERCIAL. TIENDAS BONAREA**

Si el socio era el la razón de ser de los servicios de la Cooperativa, el destinatario final y cliente de los productos agropecuarios se convirtió en el referente central y el motor real del desarrollo empresarial.

Su elocuente exponente cuantitativo en esta década es la multiplicación de los centros (tiendas y cash) de distribución propios, no sin paralelas medidas de racionalización cerrando centros lejanos no rentables. Más de 90% de los centros se constituyeron en régimen de franquicia agrupándose en la nueva sociedad mercantil Area de Guissona fue creada en 1995 y participada mayoritariamente por la Cooperativa. Al llegar al año 2000 ya se habían constituido unas 150 tiendas y sus ventas se aproximaban a las 55.000 ton. de productos cárnicos.



Cualitativamente el esfuerzo se dirigió al incremento de valor añadido con todo tipo de elaborados cárnicos y, singularmente, con Productos de Libre Servicio (PLS) destinados a jugar un capital protagonismo comercial. Su moderna elaboración industrial absorbió importantes recursos, tanto en proyectos industriales como en equipos humanos a partir de 1994. La comercialización cárnica total que en 1990 fue de 148.000tn. por un valor de 27.946 millones de Pts., y en donde los elaborados cárnicos no llegaban a 5.000 ton., terminó el decenio (1999) con 190.000 ton. (128%) pero con 25.870 ton de elaborados cárnicos (520%).

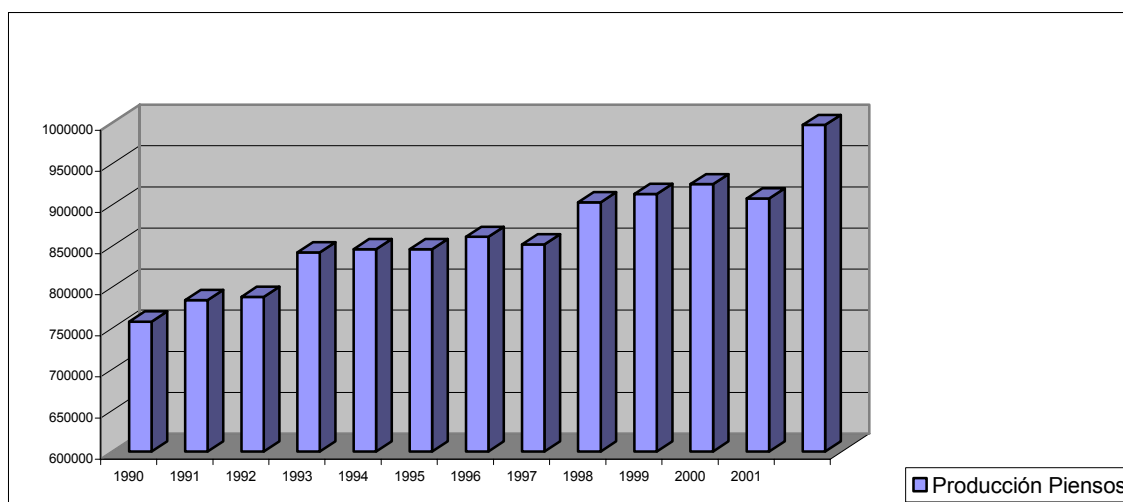
Esta dimensión comercial adquiriría personalidad específica tanto por volumen como por creación de imagen de marca. La dirección, consciente y propulsora de su potencial, abrió nuevas vías para llegar directa y de manera identificada a los clientes. El precedente fue la creación del Area de Guisona (1995), y, después, de BonArea, como primera área promocional. BonArea fue el núcleo de la primera sociedad mercantil del Grupo y el primer eslabón en la creación de una marca que trataría de asociar calidad a precio sin competencia, con un ciclo de producto de pocas horas desde el ganadero al consumidor. Se constituyó con un capital social de 100 millones, en acciones de 100.000 pts cada una, el 55.3% propiedad de la Agroprecuaria. Del éxito de la iniciativa promocional es buen exponente que el restaurante en régimen bufete libre, adjunto a la superficie de venta ya servía 1000 comidas diarias a 3€ en 1999. Otra actividad promocional exitosa, la visita colectiva y guiada al complejo industrial de Guissona, alcanzó el mismo año cerca de 50.000 visitantes. En la misma línea de servicios adicionales de promoción pueden considerarse las estaciones de servicio de carburantes, también a precios sin competencia, cuya red se inició en 1995.

Las exportaciones en cambio no cristalizaron como implementación estratégica importante. Se dio prioridad al fortalecimiento industrial y comercial a nivel doméstico, haciendo frente al saldo ganadero importador creciente de España respecto a Europa. Los resultados avalaron esta orientación ya que a diferencia de la disminución de las explotaciones ganaderas en el país, las de la Cooperativa Agropecuaria crecieron.

## **5.2.- EVOLUCIÓN DEL COMPLEJO INDUSTRIAL Y TÉCNICO**

La producción de piensos creció de 784.000 ton en 1991 a 912.000 ton. en 1999. Pronto fue necesaria una quinta fábrica, ubicada en Lérica (inaugurada en 1993) y la modernización y automatización de las existentes. La figura 5 presenta esta evolución.

**Figura 5. Producción de piensos en toneladas (1990-2001).**



Digno de mención es el equipamiento de todas las fábricas con plantas de cogeneración a partir de 1994, arrojando un saldo muy positivo en las cuentas de resultados de todos los ejercicios posteriores.

Desde un punto de vista cualitativo es de destacar la ampliación de los Centros Experimentales de Nutrición, con valiosas aportaciones a la mejora de las formulaciones de los piensos (entre ellas la composición teniendo en cuenta la proporción de aminoácidos digeribles o la introducción de variedades fibrosas).

El área de producción de medicamentos veterinarios y fitosanitarios al servicio de Asistencia Técnica –con nuevas dependencias en 1997- y de los Servicios Agrarios

experimentó así mismo un desarrollo sostenido. La facturación conjunta en 1999 llegó a 2.760 millones de pesetas.

El grueso de las inversiones industriales tuvo también una orientación prioritariamente comercial, en especial las del Complejo de Elaborados Cárnicos procedentes del matadero de aves y del matadero general frigorífico. De modo especial, como se ha señalado, para la preparación de PLS, tanto frescos como elaborados. Desde el desmenuzado, fileteado, envasado en atmósfera normal o modificada, pesado, etiquetado, paletizado hasta la preparación para la expedición, en procesos altamente automatizados.

El complejo industrial Cárnico, después de una ampliación de 30.000m<sup>2</sup>, con cámaras, túneles, salas de despiece y envasado, secaderos de embutidos etc. alcanzó una superficie próxima a los 60.000 m<sup>2</sup> incorporando en 1998 la preparación de precocinados.

### **5.3- LAS EXPLOTACIONES AVÍCOLAS Y GANADERAS**

El régimen cooperativista en los contratos de aves y ganado siguió un curso relativamente recesivo. Numerosos socios optaban por la explotación libre de sus granjas, aunque ello significara una mayor exposición y riesgo ante las grandes oscilaciones de precios y márgenes de explotación, influidos además por la nueva competencia importadora. Sin embargo el papel amortiguador del sistema de contratos y las garantías del Fondo Regulador de los precios de mercado siguió mostrando su eficacia en la programación racional de las actividades agropecuarias.

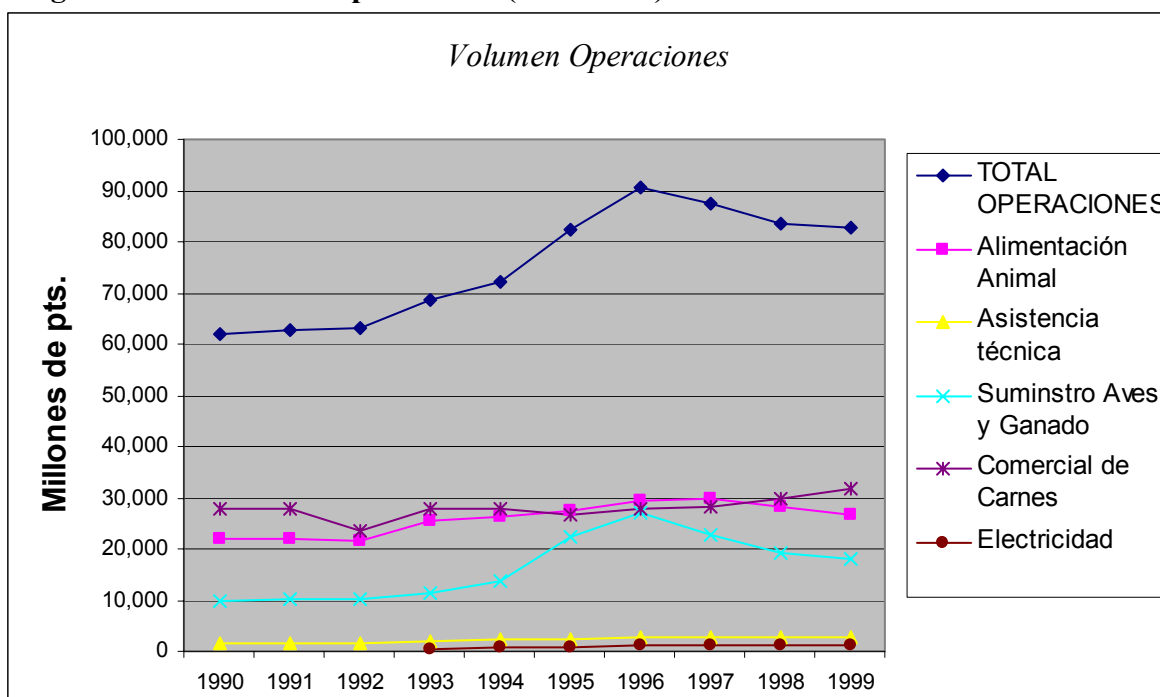
El esfuerzo de la dirección de la Cooperativa seguía orientado a impulsar la modernización de las granjas de los socios con un gran énfasis en la necesidad de grandes explotaciones. La misma cooperativa abordó (1997) la construcción de una granja para 10.000 cerdas reproductoras que se convertiría en Propor 2000 SA (1998), resolviendo con ello una necesidad difícil de ser abordada por los socios. Los 90 fueron igualmente los años de granjas núcleo para suministros de razas y especialmente reproductoras selectas, y a partir de 1995 de las técnicas de inseminación artificial. El suministro de semen se acercó a las 100.000 dosis en 1999. Sin embargo los frenos a la

ingeniería genética de la legislación europea (frente a la americana) significaban una importante desventaja competitiva.

## 6.-FIN DE SIGLO: BALANCES E INTERROGANTES

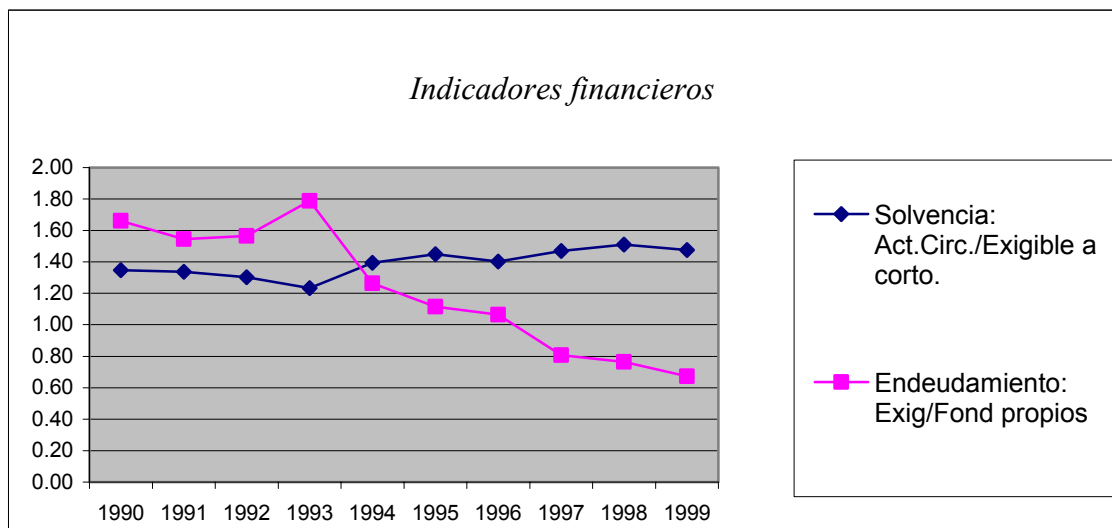
Después de 40 años de existencia el balance empresarial de de la Cooperativa Agropecuaria era muy positivo para el conjunto de sus actividades, incluidas las extracooperativas, integradas sin graves tensiones y consiguiendo excelentes resultados en líneas generales. El volumen de operaciones, como se muestra en la figura 6, había experimentado sin embargo un descenso en los tres últimos años, respecto al máximo de 1996, en primer lugar como efecto de recesión en los precios.

**Figura 6. Volumen de Operaciones (1990-1999).**



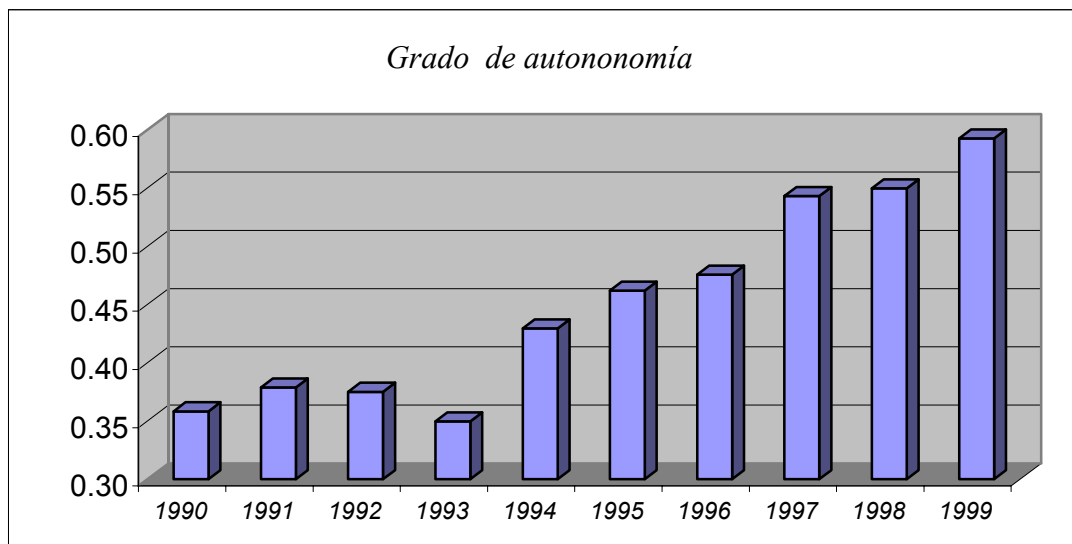
Los principales indicadores financieros, entre los que en primer lugar se muestra la solvencia y el nivel de endeudamiento, deben considerarse de muy buenos, comparativamente con la media industrial y del sector

**Figura 7. Ratios de solvencia y endeudamiento (1990-1999).**



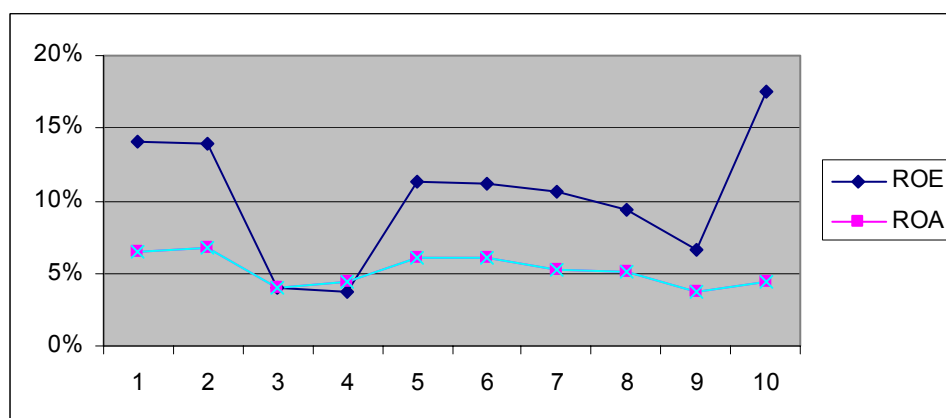
El grado de autonomía, es decir los recursos propios sobre el total de los activos de la empresa no habían dejado de crecer a lo largo de la década, con lo única excepción del año 1993 (cuya interpretación se deduce de los datos de la cuenta de resultados), según visualiza la siguiente figura 8.

**Figura 8. Grado de autonomía (1990-1999).**



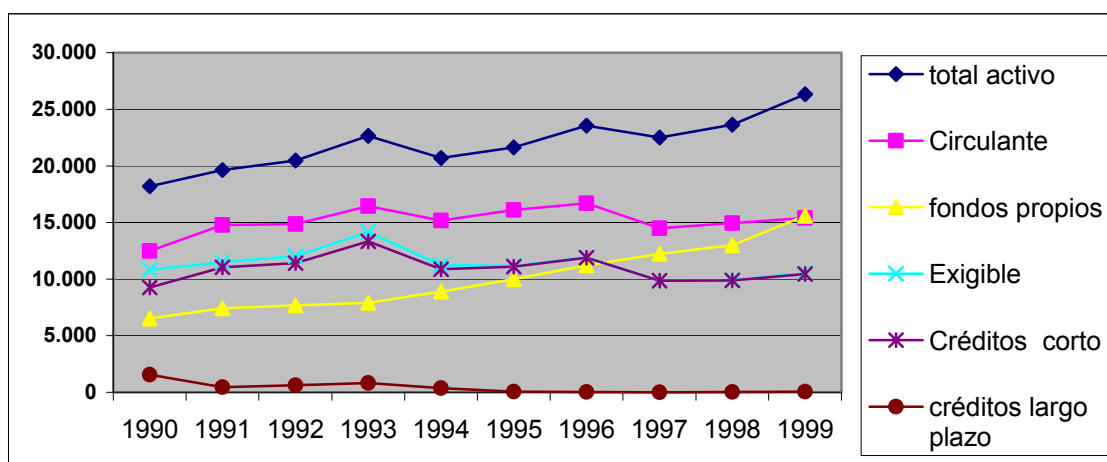
El rendimiento sobre el capital invertido así como sobre el total los activos se muestra en la figura 9. Téngase presente que en una Cooperativa la gestión de unos beneficios adecuados no puede primar en absoluto sobre las ventajas y el servicio al socio, y ni siquiera es interesante desde un punto de vista fiscal, a pesar del trato favorable que las cooperativas reciben al respecto

**Figura 9. ROE y ROA (1990-1999).**



Algunos de los datos más significativos del Balance de este período completan el panorama de indicadores, situación financiera y resultados de la Cooperativa Agropecuaria en la década de los 90 (ver figura 10). En el apéndice 1 se muestra el balance completo de los últimos cinco ejercicios de la década.

**Figura 10. Resumen balance (1990-1999).**



A pesar de los buenos resultados, el horizonte estratégico no estaba exento de importantes amenazas, escasamente percibidas por la masa social pero causa de preocupación creciente para la dirección. En efecto, la Agropecuaria había crecido consistentemente a partir de los años 60 en un entorno de proliferación de empresas cooperativas, de las que sin embargo muy pocas habían sobrevivido a la generación fundacional. La explicación dada por D. Jaime Alsina, creador y líder de la Agropecuaria era diáfana: *En el seno de las nuevas generaciones directivas y sus consejos rectores surgieron disparidad de intereses, divergencias de modelo de gestión y líneas a seguir que desembocaron siempre en un errático languidecer de la organización cuyo final sólo era cuestión de la llegada de una crisis sectorial suficientemente importante*”. La falta de un proyecto empresarial sólido y el desinterés inversor para relanzar la empresa en tales circunstancias explican el final de empresas tan emblemáticas como la Cooperativa Comarcal de Reus, en proceso liquidativo o de Copaga de Lérida, que tras 50 años de historia y tras traspasar su caja rural a otra entidad bancaria terminaría arrendando sus mataderos (1999) a una multinacional holandesa para suspender pagos entrado el 2001.

Este horizonte sombrío era inquietante no sólo por su repercusión sobre las explotaciones agrarias y ganaderas de los miles de socios, sino por el impacto social y económico en las comarcas de la Cataluña interior donde la empresa, primera de la provincia por volumen de operaciones y número de empleados desarrollaba su actividad.

La dirección entendió como imperativo categórico para asegurar la supervivencia la implicación incondicional de los socios en el futuro de la sociedad, teniendo presente que históricamente nunca una cooperativa había sido percibida como valor patrimonial donde invertir con expectativas de revalorización. El camino a seguir no era claro pues la Administración, a pesar de la crisis del cooperativismo agrario en Cataluña, y la consecuente sangría de recursos para evitar su cierre mantenía un inmovilismo legal que obstaculizaba los proyectos de transformación.



## **SEGUNDA PARTE: GRUPO Y CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA (2000-2004)**

### **1.-CREACIÓN DE SOCIEDADES DEPENDIENTES**

En la década de los noventa la Dirección de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona, sobre la base de su buena salud financiera, había visto nuevas oportunidades de negocio ampliando su campo de gestión a nuevas iniciativas que integraran todas las fases del proceso y de la cadena alimentaria así como de actividades afines. El resultado había sido la creación de un núcleo de sociedades mercantiles, industriales y de servicios, entre las que, -aparte la Caja Rural desde 1963-, el Area de Guissona, (1995) constituyó la primera y clave para el futuro del Grupo. Siguió Alpisa S.A. (1996) dedicada a la deshidratación de forrajes y fabricación de piensos fibrosos con planta en Bujaraloz (Zaragoza), participada por la Cooperativa en cerca de un 90% y constituida con un capital social de 500 millones de Pts. En 1997 se constituyó Seguros Agropecuaria de Guissona S.L. (Seagui), para prestar todo tipo de servicios de correduría de Seguros para todas las actividades y bienes de los socios y en 1998 se constituyó la ya mencionada Propor 2000. SA. Los resultados de estas actividades eran lógicamente extracooperativos y se reflejaban en balances y cuentas de explotación consolidados junto a los de la Cooperativa Agropecuaria.

Todas estas empresas constituyeron nuevas líneas de actuación estratégica en la medida que ampliaban las posibilidades de negocios, especialmente el comercial. Su financiación se basó en la oportunidad de implicación y participación económica de los socios en el futuro de la entidad.

### **2.-CONSTITUCIÓN DE LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA**

El peso específico creciente de las empresas y actividades empresariales extracooperativos por una parte y la necesidad estratégica de asegurar el futuro empresarial más allá de la generación fundacional demandaban, según ha quedado expuesto, un nuevo modelo empresarial, que había sido preconizado en las Asambleas Generales de los últimos ejercicios. Por el camino quedaron intentos fracasados de

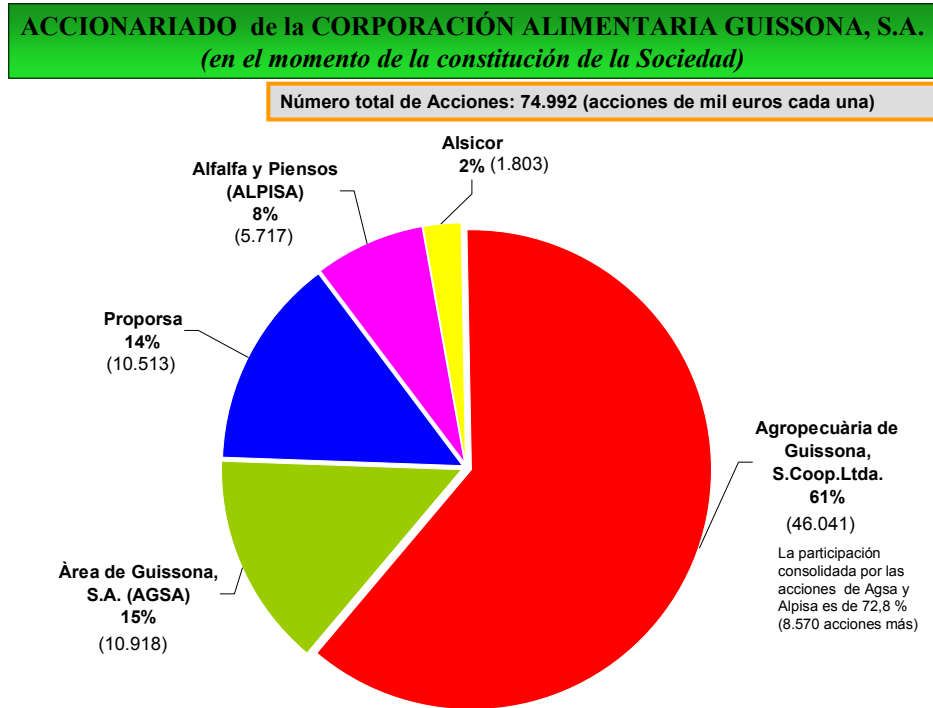
hacerlo aglutinando elementos productivos homogéneos de diferentes cooperativas del entorno geográfico. Aun reconociendo las potenciales economías de escala de tal integración, faltó capacidad de decisión y de ceder protagonismo, a lo que sólo estaban dispuestas las cooperativas con mayores dificultades. Pero este propósito salvavidas, cuyos riesgos eran evidentes, no era el objetivo de la política de la Agropecuaria de Guissona.

Finalmente el 23 de diciembre de 1999 se materializó la constitución de la nueva sociedad Corporación Alimentaria Guissona SA., con un capital social de 74.992.000€ dividido en 74.992 acciones de 1000€ de valor nominal con las aportaciones de la mayoría de activos de la Agropecuaria de Guissona SCI, (61%, es decir 46.041 acciones). Se integraron además los activos de Area de Guissona SA (15%, 10.918 acciones) con sus 140 puntos de venta. Propor 2000 SA aportó el complejo ganadero de Sena y la finca de 1.167 has. en la que está ubicado, (14% para 10.513 acciones). Alpisa SA aportó la planta deshidratadora de forrajes y la fabrica de piensos fibrosos, ambas en Bujaraloz, (8% es decir 5.717 acciones) y finalmente Alsicor SA aportó como rama de actividad la producción de porcino con sus granjas de multiplicación de cerdos (2% equivalentes a 1.803 acciones).

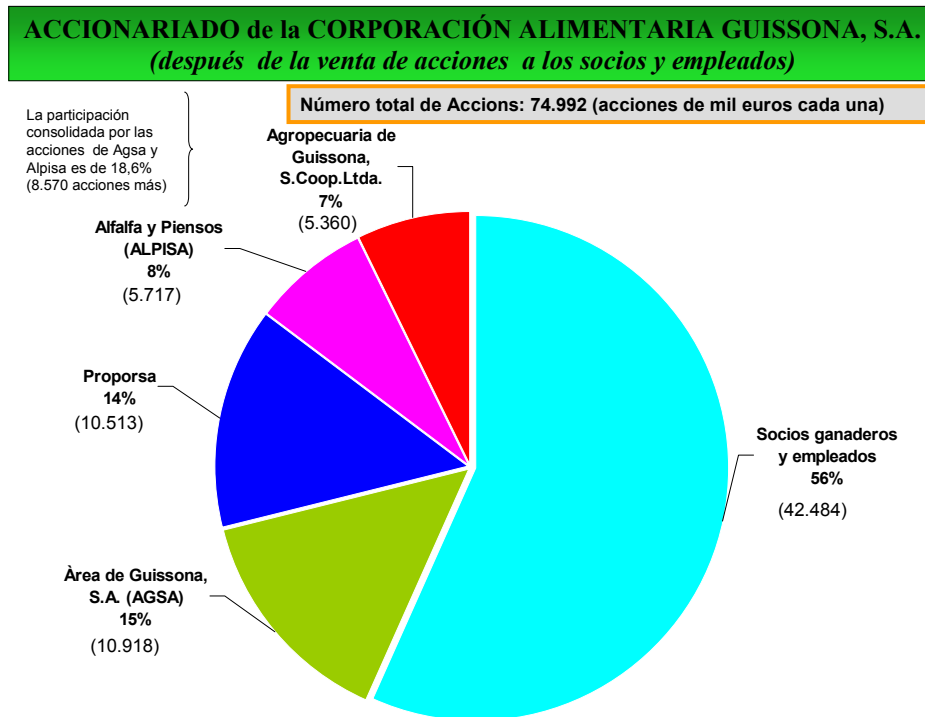
El proceso había tenido que superar obstáculos importantes. Era primordial en primer lugar encontrar fórmulas de constitución del Grupo en las mejores condiciones, teniendo en cuenta además la revalorización de activos en este tipo de operaciones. Legalmente no era posible la fusión de la Cooperativa con sociedades mercantiles por transferencia de activos, salvo hacerlo como aportación de ramas de actividad a la sociedad de capital. Este fue por tanto el camino preparado y elegido, segregando las diferentes actividades. Tampoco podía la cooperativa poseer más del 40% del capital social de la nueva sociedad mercantil, sin pérdida de la condición de cooperativa protegida, para lo que debió solicitar una exención transitoria. La fórmula consistió en que la Agropecuaria, poseedora de forma transitoria del 61% de las acciones de la Corporación, puso a disposición de los socios para su adquisición un 90% de las mismas en forma de opción de compra de las acciones al precio nominal de 1000€ cada una. Cerca de 5000 socios y empleados se hicieron accionistas adquiriendo el 54.2% del capital social total y por tanto asegurando ampliamente el control de la Corporación

Alimentaria por parte de su Asamblea General de la Agropecuaria. Estos movimientos accionariales se muestran en las figuras 11, 12 y 13.

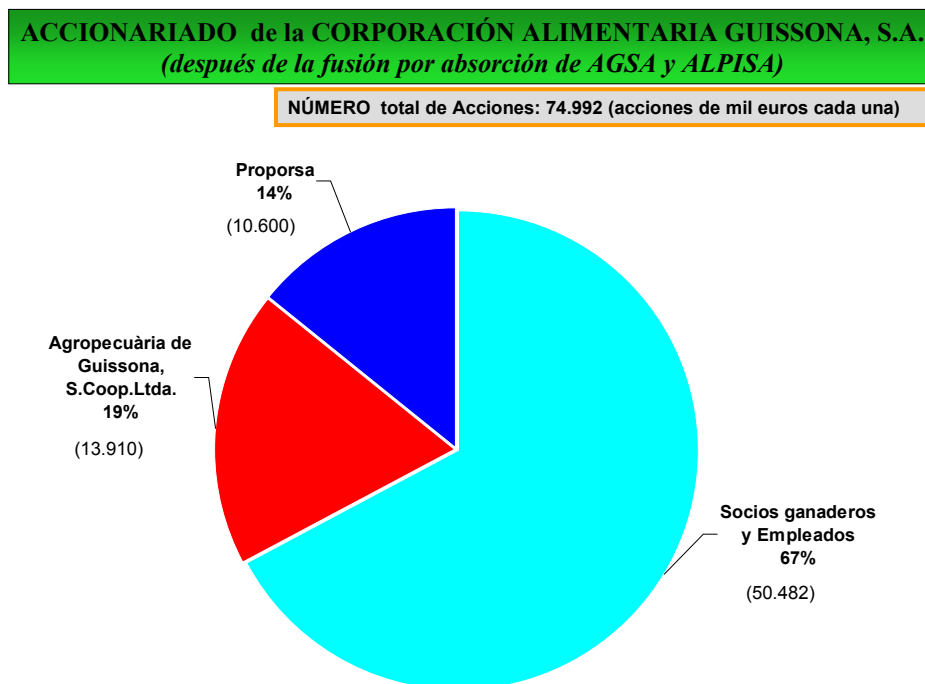
**Figura 11. Composición del accionariado en el momento de la constitución.**



**Figura 12. Composición del accionariado después de la venta de las acciones que correspondieron a la Cooperativa a sus socios y empleados.**



**Figura 13. Composición accionarial a final de 1993.**



La nueva sociedad inició su andadura el 1 de enero del año 2000. Sin embargo tuvo que hacer frente a otro tipo de oposición, en forma de impugnaciones a los acuerdos de reestructuración empresarial especialmente por parte de Unió de Pagesos y de la Federación de Cooperativas Agrarias de Catalunya. Como razones fundamentales de la demanda de nulidad se argumentaba que se trataba de una transformación encubierta de la cooperativa en sociedad anónima, de infravaloración de los activos aportados por la Cooperativa y otros defectos de forma en el proceso.

Sucesivas impugnaciones a las sentencias favorables al Grupo fueron desestimados finalmente en las diferentes instancias a que se presentaron. No es difícil suponer que además de las razones esgrimidas por la demanda, podía haber también aspiraciones de influencia y utilización política por parte de estas organizaciones en una entidad de tanto peso dentro del sector cooperativo. Es cierto también que en proporción al número de acciones suscritas y gracias a su espectacular revalorización, los socios y directivos han obtenido importantes beneficios de la transformación empresarial.

### **3.-ACTIVIDAD Y RESULTADOS DE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA**

#### **3.1.- ACTIVIDADES ACTUALES DE LA COOPERATIVA**

La **Cooperativa Agropecuaria SCL**, a cambio de la indicada participación accionarial mayoritaria en la Corporación Alimentaria, para la entidad y para sus socios, y con la lógica expectativa de importantes rendimientos financieros por dicha participación<sup>†</sup> traspasó a la Corporación las ramas de actividad industriales, técnicas y comerciales siguientes:

- Producción y distribución de productos cárnicos
- Producción y distribución de piensos.
- Productos sanitarios, droguería y ‘línea hogar’

---

<sup>†</sup> Como entidad (2003) posee además de las 13.910 acciones de la Corporación, 39% de Seagui, y 25% de Servicios Médicos.

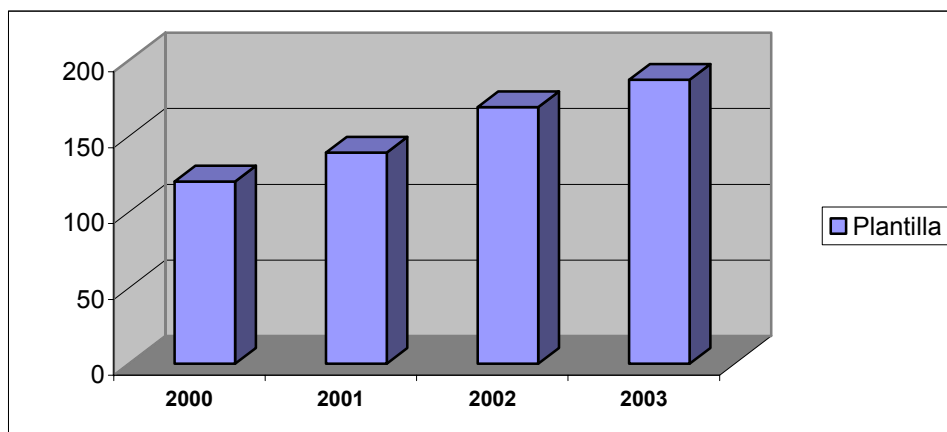
- Centro Comercial
- Servicios de ingeniería y de distribución de materiales industriales.
- Producción y distribución de semillas, abonos y frutos secos
- Carburantes.

El total del capital desembolsado por estos conceptos fue por tanto de 46.041.000€ por el que le correspondieron, como se ha indicado, 46.041 acciones de la Coporación.

Como activos propios la Cooperativa ha conservado únicamente sus granjas de incubación y reproducción (en Verdú) y como actividad cooperativista esencial de los socios y su razón de ser la producción de aves y ganado. La programación de la producción, a través de la selección de animales, la incubación, la multiplicación de reproductores y los sistemas contractuales –muy especialmente los Fondos Reguladores de los Precios de Mercado- experimentados durante muchos años, han sido y siguen siendo mecanismos y herramientas esenciales para una explotación agropecuaria racional y consecuentemente para su competitividad en la creciente globalización de los mercados cárnicos y cara a las nuevas políticas agrarias y ganaderas de la Unión Europea.

Para estas actividades la Cooperativa tiene una plantilla de personal cuya evolución muestra la figura 14.

**Figura 14. Personal trabajando en la Cooperativa (2000-2003)**



La evolución de su producción es creciente como se muestra en la tabla 1, excepto por lo que respecta a cerdas madres en el año 2003, reflejo de crisis cíclicas en el sector.

**Tabla 1. Producción de la Cooperativa Agropecuaria (2000-2003).**

|                                  | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| pollitos(millones)               | 44          | 47          | 45          | 46,8        |
| pollos (millones)                | 29          | 30          | 30,3        | 31.5        |
| pavos                            | 1.4         | 1.6         | 1.6         | 1.6         |
| huevos(mill.docenas)             | 20          | 22.5        | 23,6        | 24          |
| huevos. codorniz(miles docenas ) | 900         | 900         | 955         | 1.170       |
| cerdas madres                    | 30.225      | 31.453      | 30.206      | 26.599      |
| cerdas selectas                  | 12.808      | 12.559      | 10.609      | 11.587      |
| dosis semen                      | 104.000     | 116.206     | 140.000     | 142.800     |
| cerdos engorde                   | 396.000     | 416.000     | 556.000     | 561.000     |
| terneros engorde                 | 23.195      | 16.286      | 23.307      | 28.931      |

Tras la constitución de la Corporación, los servicios técnicos y agrarios prestados a las explotaciones agropecuarias por el correspondiente departamento fueron traspasados a la Corporación Alimentaria. Como en el pasado, dichos servicios técnicos han debido afrontar importantes incidencias sanitarias, con mayor resonancia global por la abertura de los mercados. Es el caso del mal de las vacas locas -con una desmesurada espantada publicitaria que llegaría a afectar negativamente al consumo y por tanto la producción de piensos del año 2001- o un año antes el escándalo de las dioxinas belgas. El 2004 se inició con la alarma mediática de la Gripe aviar asiática que, enfatizada por los medios de comunicación, convulsionó los mercados pudiendo provocar una significativa reducción del consumo a pesar de la lejanía geográfica. En contrapartida pandemias en otros países, como la peste aviar holandesa (2002) tuvo como repercusión una mejora de márgenes de explotación y nuevas oportunidades exportadoras, en huevos especialmente.

### 3.2.- ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

La figura 15 muestra como el organigrama de la nueva Cooperativa Agropecuaria se constituyó en una forma muy simplificada. Se divide en los departamentos de la reproducción propia y los de contratos tanto de aves como de ganado con los socios criadores y por lo demás utiliza los servicios funcionales de la Corporación. Huelga decir que es una fórmula no sólo lógica sino tan funcional como económica.

**Figura 15. Organigrama de la Cooperativa Agropecuaria.**

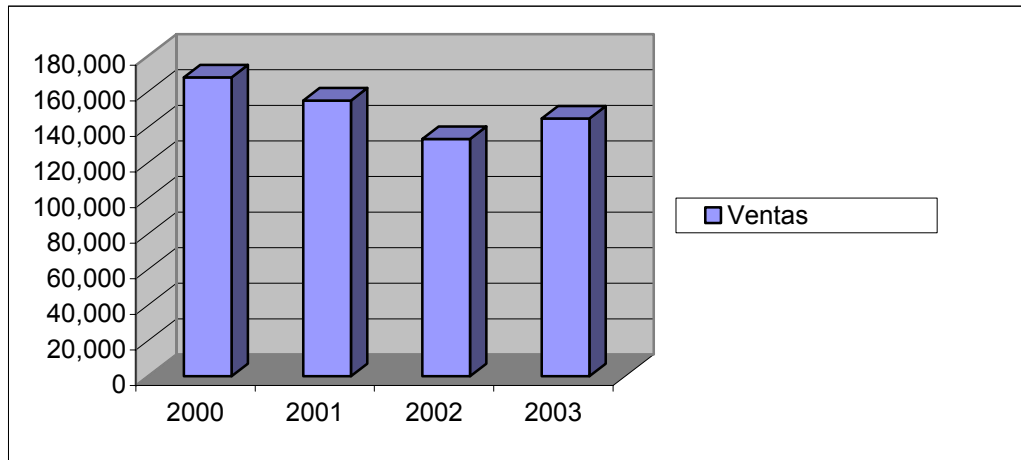


### 3.3.- RESULTADOS E INDICADORES FINANCIEROS DE LA AGROPECUARIA (2000-2003)

Las ventas de la Cooperativa Agropecuaria se han visto notablemente afectadas por factores externos en los últimos años. En el 2001 por la crisis de las “vacas locas” y en el 2002 por unas cotizaciones anormalmente bajas en la avicultura y el sector porcino. La figura 16 muestra la evolución de las ventas Corporación desde su constitución.

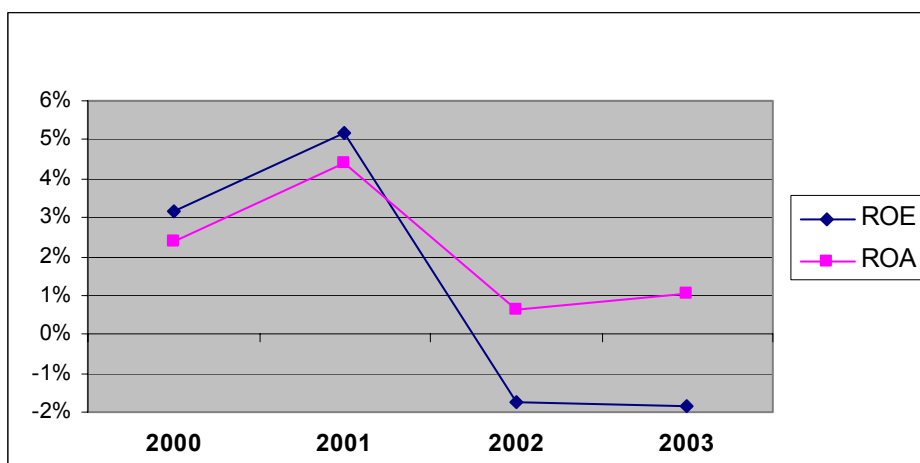


**Figura 16. Ventas de la Cooperativa en miles de euros (2000-2003).**



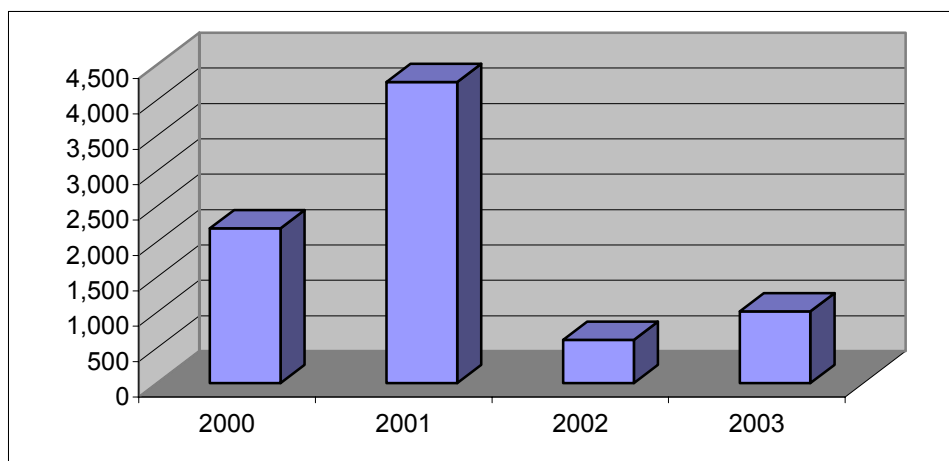
Recordemos que, especialmente en la nueva estructura del Grupo Alimentario, la actividad específica de la Cooperativa no tiene por finalidad propia obtener mejores resultados económicos que los necesarios para asegurar su continuidad y el abastecimiento de la Corporación. Esta es la principal lectura de los retornos de la inversión, aunque se pronostican substancialmente mejores para los próximos años (ver figura 17).

**Figura 17. ROI de la Cooperativa Agropecuaria (2000-2003).**



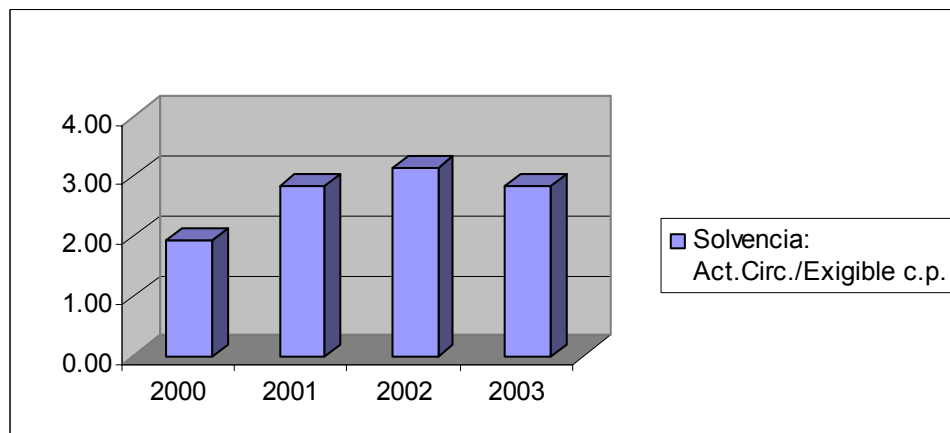
Un comentario similar debe hacerse de los beneficios netos obtenidos por la Agropecuaria que se presentan en la figura 18.

**Figura 18. Resultados de la Cooperativa Agropecuaria en miles de euros (2000-2003).**

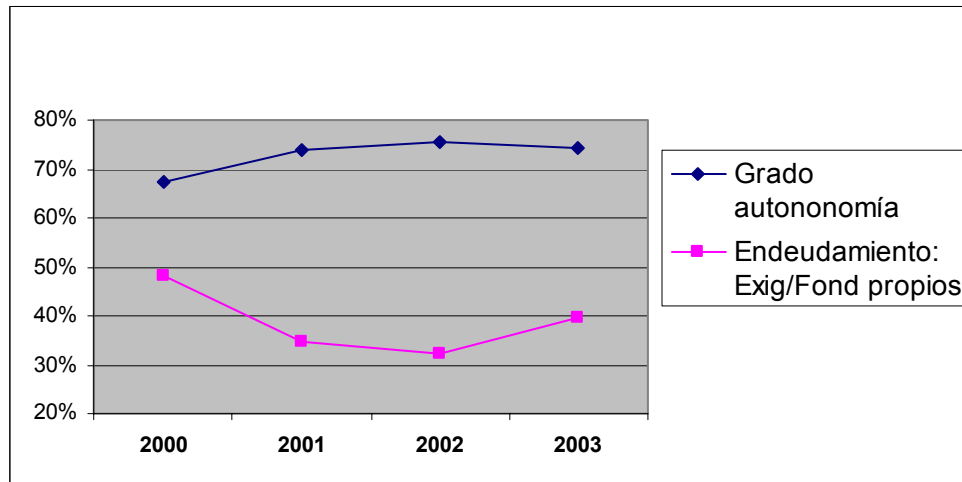


El ratio de solvencia (figura 19) es sumamente elevado y muy superior al de la anterior etapa de la Agropecuaria como también al de la Corporación. Igualmente elevado es el grado de autonomía y moderado el grado de endeudamiento (figura 20)

**Figura 19. Solvencia de la Cooperativa Agropecuaria (2000-2003).**



**Figura 20. Grado de endeudamiento y de autonomía de la Cooperativa Agropecuaria.**



Los resultados y los indicadores ofrecidos reflejan claramente la voluntad de mantener la Actividad Agropecuaria en un régimen de holgura financiera, mucho más que de grandes resultados. La Agropecuaria obtendrá gran parte de sus beneficios de su participación accionarial en la Corporación Alimentaria S.A.

En el apéndice 2 del caso se presenta el cuadro de los balances correspondientes a los cuatro ejercicios del 2000 al 2003 para la Cooperativa Agropecuaria.

#### **4.-GESTION EMPRESARIAL LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA S.A.**

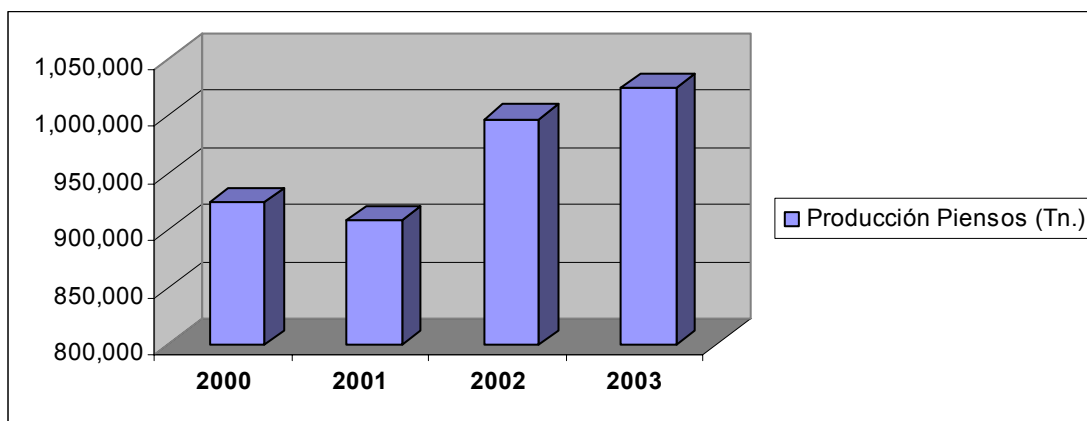
##### **4.1.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA CORPORACIÓN**

La nueva sociedad mercantil **Corporación Alimentaria de Guissona S.A.**, constituida con las aportaciones no dinerarias de las 5 sociedades participantes, pasó en consecuencia del proceso de reestructuración a aglutinar toda la actividad industrial, comercial y los servicios técnicos del Grupo, así como su gestión general. Abarca por tanto la fabricación de piensos compuestos y suministro de medicamentos, la asistencia veterinaria, suministro de material ganadero y carburante, así como la transformación

cárnica y su comercialización. El Consejo de Administración de la Corporación y sus ejecutivos se constituyeron con consejeros y directivos pertenecientes a las sociedades constituyentes.

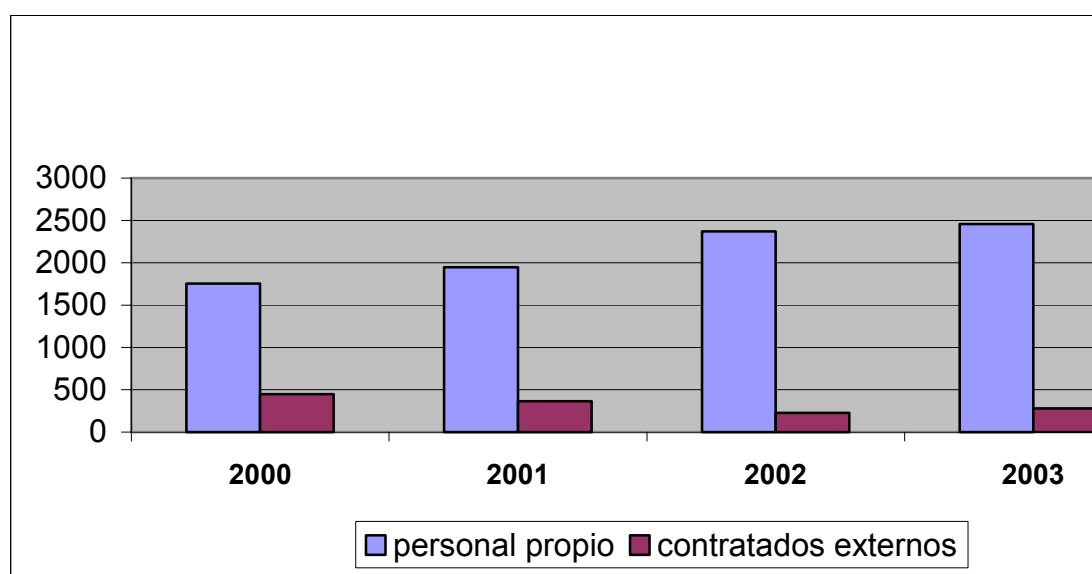
La *actividad industrial* de la Corporación se concentra por una parte en las 5 fábricas de piensos (en el 2003 por primera vez se supera el millón de ton. según se ve en la figura 21) así como en la fabricación de los demás productos agrícolas, veterinarios y fitosanitarios. El otro polo industrial está constituido por los mataderos generales frigoríficos y el complejo de elaboración cárnica (La Closa). Después de una tercera ampliación de 60.000m<sup>2</sup> su superficie total supera los 100.000m<sup>2</sup> y es actualmente el mayor complejo de Europa. Se trata de un centro permanente de inversiones para introducción de nuevos productos y presentaciones así como modernización y automatización. En el 2003 llegó a procesar cerca de 260.000 toneladas de productos cárnicos. A principios del 2004 se proyecta una cuarta fase de ampliación de 70.000m<sup>2</sup> adicionales.

**Figura 21. Producción de piensos de la Corporación Alimentaria (2000-2003).**



Las nuevas actividades comerciales e industriales de la Corporación han implicado un importante incremento de su plantilla, de hasta el 40% en sus cuatro años de existencia hasta los 2.458 trabajadores propios y 279 externos como promedio del año 2003 (Figura 22). La mayor parte del personal de las instalaciones productivas y logísticas son inmigrantes

**Figura 22. Personal de la Corporación Alimentaria (2000-2003).**



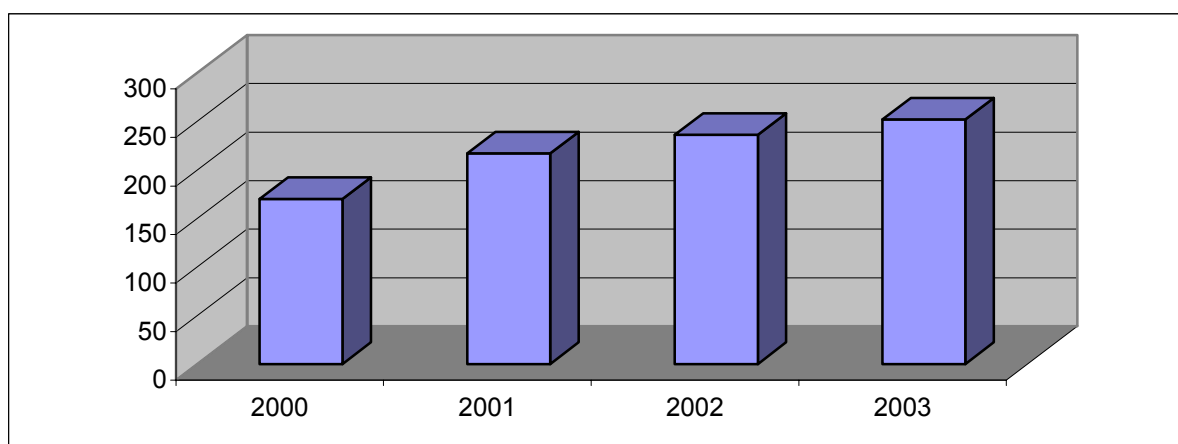
La evolución de la producción industrial por lo que se refiere a los mataderos generales frigoríficos se muestra en la tabla 2. El incremento global en toneladas en este período ha sido del 27%.

**Tabla 2. Producción de la Corporación Alimentaria (2000-2003).**

| <b>Productos Cárnicos en Toneladas</b> | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Cerdos en Canal</i>                 | 48.474         | 52.550         | 56.539         | 59.163         |
| Despiece de cerdos                     | 37.388         | 41.575         | 43.480         | 45.753         |
| <i>Vacuno canal</i>                    | 5.838          | 6.359          | 7.143          | 8.253          |
| Despiece vacunos                       | 3.535          | 3.234          | 6.242          | 7.184          |
| Ovino despiece                         | 1.474          | 1.520          | 1.937          | 2.152          |
| Pollo en canal                         | 33.887         | 36.696         | 41.186         | 35.853         |
| Despiece de pollo                      | 7.443          | 8.268          | 11.086         | 12.881         |
| Pavos canal                            | 5.499          | 6.830          | 7.486          | 7.612          |
| Despiece de pavos                      | 2.058          | 2.454          | 2.522          | 3.386          |
| Codornices canal                       | 1.100          | 1.153          | 1.040          | 1.033          |
| Conejo canal                           | 1.983          | 2.274          | 2.519          | 2.629          |
| Gallina Canal                          | 688            | 746            | 839            | 737            |
| Despiece de gallina                    | 229            | 258            | 320            | 352            |
| Huevos en peso                         | 16.327         | 18.648         | 19.388         | 19.820         |
| Elaborados cárnicos                    | 27.335         | 26.924         | 33.216         | 39.267         |
| Harinas subproductos                   | 9.812          | 10.627         | 11.569         | 12.577         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>203.070</b> | <b>220.116</b> | <b>246.512</b> | <b>258.652</b> |
| <b>Ventas externas en tons</b>         | 130.240        | 137.691        | 151.417        | 158.843        |

Sus productos con la marca **bonArea** mayoritariamente en forma de PLS abastecen alrededor de 265 tiendas bonArea en unas 150 poblaciones (datos a julio 2004), la mayoría en régimen de franquicia, concentradas en Cataluña, pero con presencia en Aragón y Valencia y Madrid capital. Su reclamo es producto fresco –también precocinados- con la mejor relación calidad-precio del mercado y con las garantías de trazabilidad y la certificación ISO 9001-2000. El surtido de productos, más de 300 referencias, procedentes complejo industrial cárnico de Guissona es cada vez más amplio y en 2003 alcanzaron unas ventas de 12.360.000€ (+20% sobre el 2002) y un volumen superior a las 80.000 ton. (+13% respecto al 2002).

**Figura 23. Evolución del número de tiendas BonArea (2000-2003).**

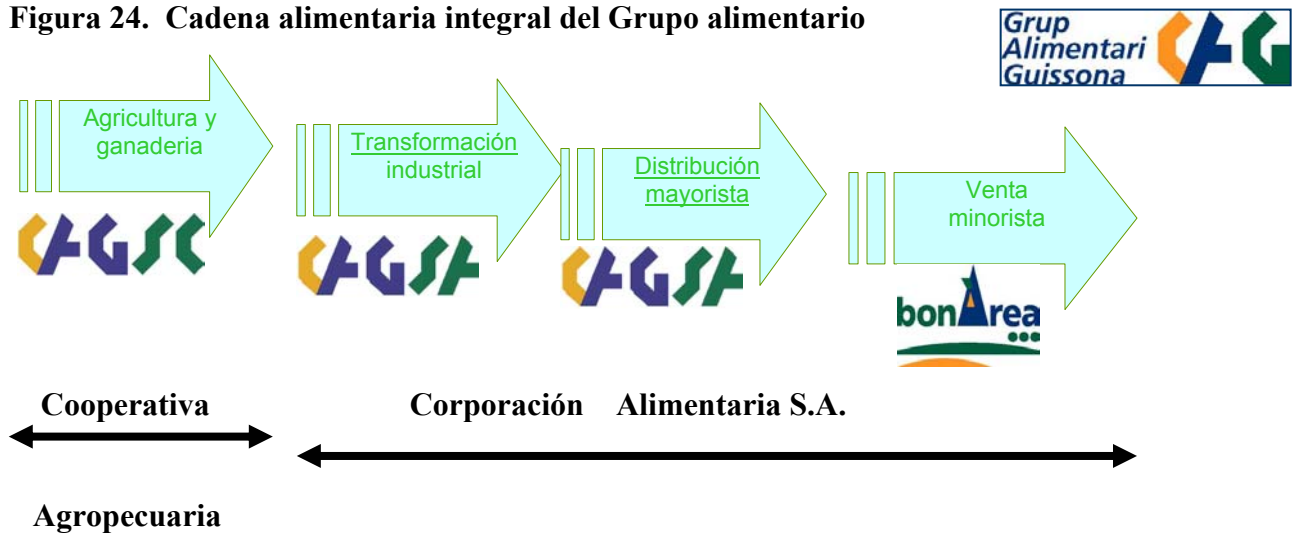


Como prestaciones adicionales la Corporación dispone de 16 estaciones de servicio de carburantes BonArea y tres restaurantes en régimen de bufete libre promocional. La Corporación comercializa además, a través de 130 depósitos, preferentemente en centros rurales que actúan como centros de distribución productos fitosanitarios, zoonosanitarios, abonos, semillas, piensos, material ganadero, línea hogar, papelería, droguería, ferretería, automoción electrodomésticos, perfumería etc.

Un nuevo formato mayor de tienda con más diversificada oferta de productos, superbonArea, es el más importante proyecto en gestación para el año 2004. A su servicio se ha destinado en principio la mayor inversión en el año 2003 con la adquisición de una plataforma de almacenaje y logística de 25.000m<sup>2</sup> de los que 18.000 m<sup>2</sup> están edificados, en las cercanías de Barcelona.

La secuencia de actividades a partir del aprovisionamiento agropecuario por la Cooperativa a las actividades industriales y comerciales de la Corporación, que culminan en las tiendas BonArea, completan así la cadena alimentaria integral del Grupo (figura 24).

**Figura 24. Cadena alimentaria integral del Grupo alimentario**



**4.2.- GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA S.A**

En sus cuatro años de vida el Grupo Alimentario ha consolidado su nueva estructura alrededor de la Corporación Alimentaria y la marca BonArea como identificación comercial. La figura 25 muestra el organigrama que incluye los órganos sociales y la organización departamental de la Corporación. Las posiciones funcionales (fila superior) del mismo asumen como queda dicho la gestión empresarial de todo el Grupo. Es de destacar, en un alarde de organigrama plano, la dependencia jerárquica directa de todas las posiciones respecto del Consejero Delegado



**Figura 25. Organigrama de la Corporación Alimentaria Guissona.**



El objeto y el resultado de la gestión es la Corporación, cuyo significado en el escenario empresarial y sectorial es el siguiente le sitúan como primera empresa de Lleida, primera empresa catalana en el sector alimentación, segunda del sector cárnico a nivel estatal, segunda productora de piensos a nivel estatal.

Pero tal vez todavía por encima de las cifras el Grupo Alimentario ha conseguido, como consecuencia de la perseverancia en la línea de gestión empresarial de muchos años, destacada a lo largo de este estudio, una red consistente de valores y actividades que se refuerzan entre ellas (figura 26). Pero con el crecimiento, su gestión integral y centralizada se ha hecho indudablemente más compleja

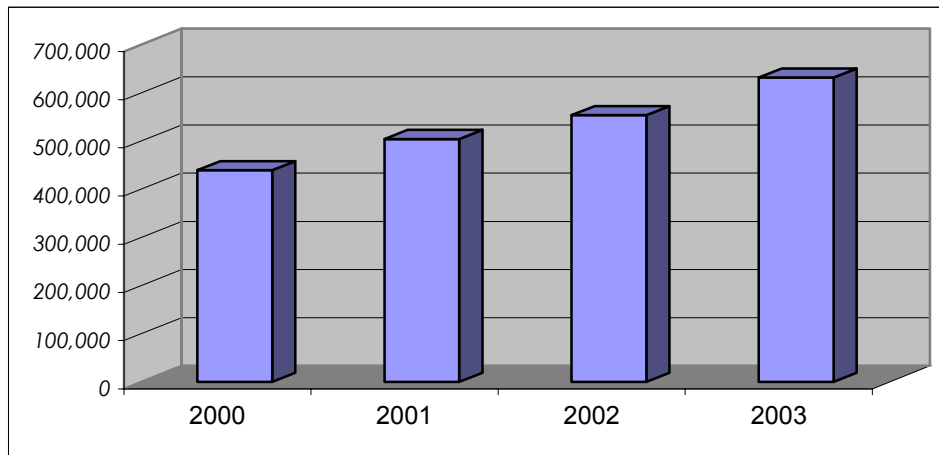
Figura 26. Valores y actividades del Grupo Alimentario.



#### 4.3.- RESULTADOS ECONÓMICOS Y RATIOS FINANCIEROS DE LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA

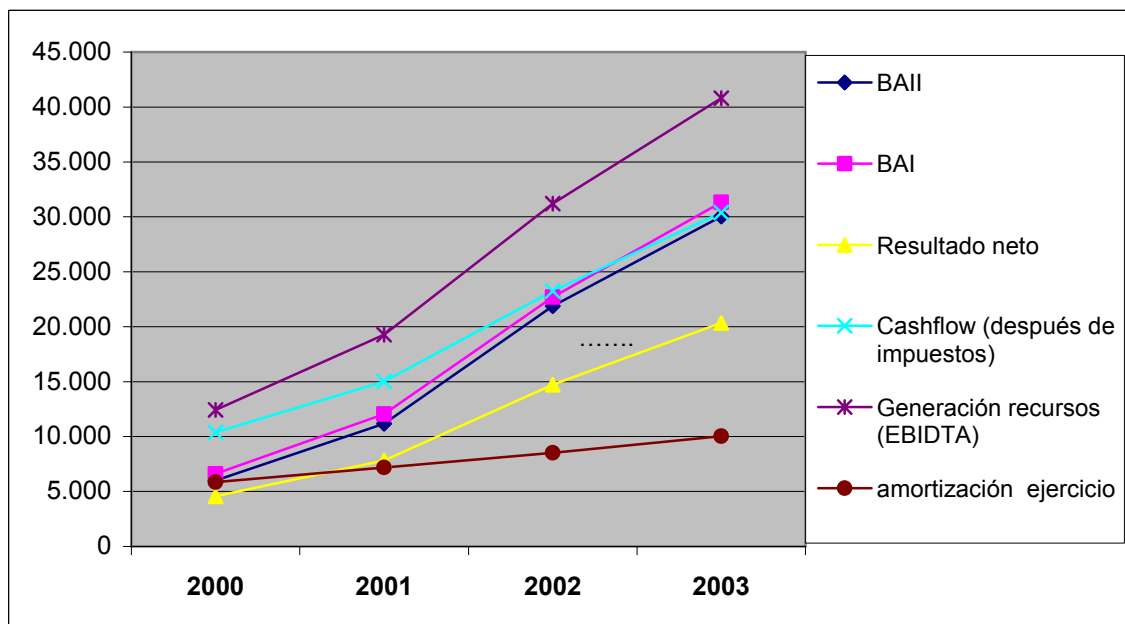
El desarrollo del nuevo modelo empresarial por lo que a resultados e índices financieros se refiere por elocuente no merece demasiados comentarios. Las ventas netas de la Corporación han tenido un incremento de un 44% en sus cuatro años de existencia hasta los 632 millones de Euros limitado en buena parte por la capacidad de producción.

**Figura 27. Ventas netas de la Corporación en miles de euros (2000-2001).**



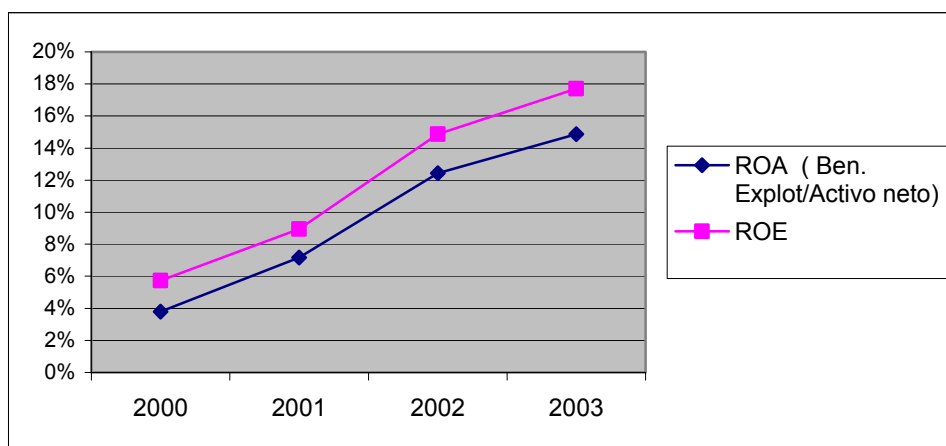
Mucho más espectacular ha sido incremento de resultados. El beneficio neto ha crecido alrededor del 450% en estos cuatro años desde los 4.6 millones de € a los 20,4 en el último ejercicio (2003). Junto a los datos de BAI, Cash Flow y Ebitda se muestran agrupados en la figura 28.

**Figura 28. Resultados de la Corporación Alimentaria (2000-2003).**



Estos resultados han supuesto triplicar los valores de los índices financieros ROE y ROA de la Corporación en este período como muestra la figura 29.

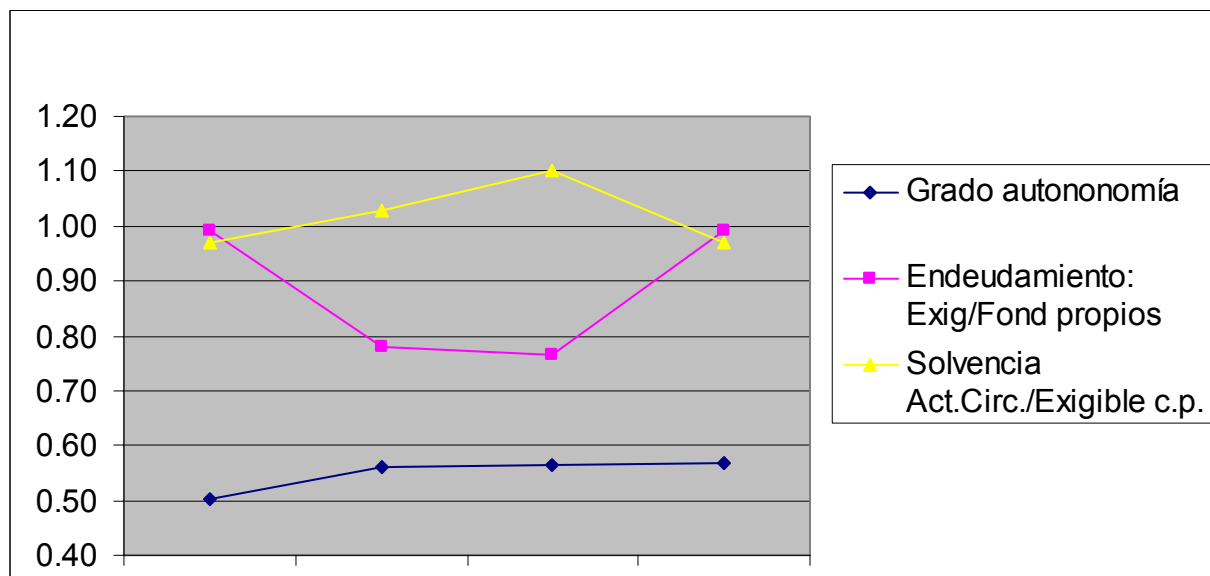
**Figura 29. ROA y ROE Corporación Alimentaria (2000-2003).**



El incremento de los acreedores a corto plazo (no incremento de circulante, como puede verse en los balances de la Corporación para 2000-2003 que figuran en el anexo 3) explica la inflexión del endeudamiento y la solvencia que continua en niveles más que saludables. También puede verse en el balance que las deudas a largo plazo son nulas (la Corporación tiene incluso significativos depósitos en la Caixa Guissona) es decir que no necesita endeudamiento para financiar su crecimiento. Por lo que se refiere a las relativamente reducidas inversiones comerciales se explican a su vez por el hecho que la gran mayoría de tiendas BonArea lo son en régimen de franquicia.

Todos estos factores contribuyen a que el grado de autonomía (fondos propios / total activo) haya seguido una evolución claramente positiva (figura 30). Los fondos propios crecieron un 45% en tanto el total del activo un 28%.

**Figura 30. Indicadores financieros de la Corporación Alimentaria (2000-2003).**



Aunque la Dirección estima que el crecimiento será menos espectacular en los próximos años de consolidación, no deja de impactar y de generar interrogantes las expectativas de duplicar ventas, resultados, dividendos y valor de las acciones en los próximos 6 ó 7 años, expresadas en la Asamblea General de Socios (correspondientes al año 2003), en mayo del 2004 por D. Jaime Alsina.

En todo caso los dividendos actuales del 7% sobre el valor nominal (1000€) pero muy especialmente la evolución del precio de intercambio de acciones constituye un foco de inevitable expectación. En efecto la evolución de su valor, a los cuatro años de la constitución de la Corporación es un abrumador exponente de la proyección del Grupo y por tanto de lógicas especulaciones al respecto. Acaso también de la infravaloración, si no de los activos que argumentaban los adversarios de la transformación del Grupo, sí claramente del potencial de la nueva Corporación. En poco más de tres años, no precisamente favorables para las cotizaciones bursátiles, las acciones pasaron de su valor nominal de emisión de 1000€ (precio de adquisición por los socios) a 5000€ a partir de diciembre del 2003. En junio del 2004 la cotización interna de compraventa se ha fijado en 5100€. Justificadamente la Junta Directiva había renunciado a sacarlas a bolsa. El atractivo de la sociedad suponía el riesgo evidente de una OPA hostil y subsiguiente pérdida de control del Grupo que la Dirección no está dispuesto a correr en modo alguno.

## **5.-LAS DEMAS EMPRESAS DEL GRUPO ALIMENTARIO DE GUISSONA.**

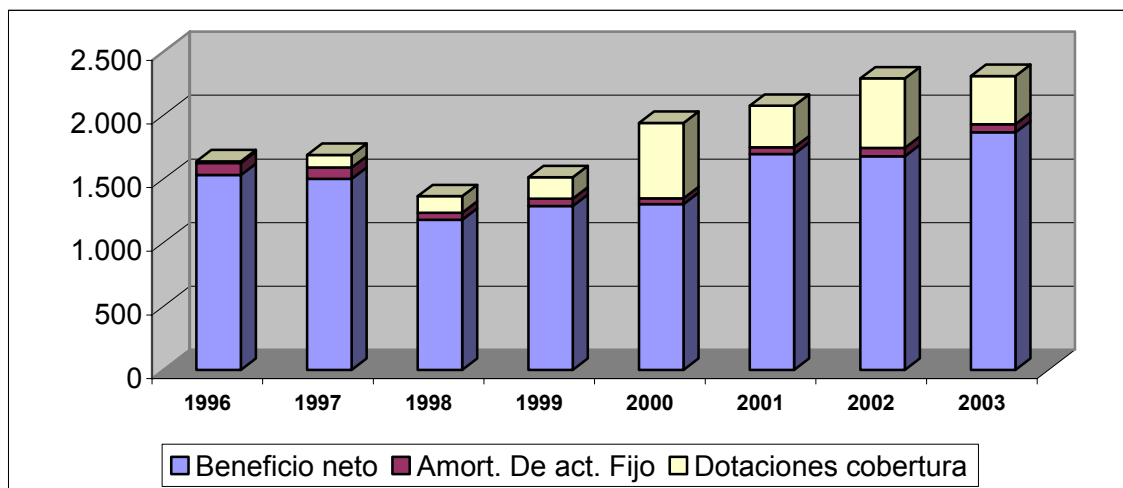
Además de las empresas objeto de este estudio, que cubren el ciclo alimentario completo (la Cooperativa Agropecuaria y la Corporación Alimentaria S.A.), las siguientes empresas integran el Grupo Alimentario:



- **CaixaGuissona**, antigua Caixa Rural Nuestra Sra. del Claustre. Nacida en los primeros años de la Cooperativa Agropecuaria (1962) constituye una sociedad plenamente independiente, cuya Junta presenta anualmente sus propios balances

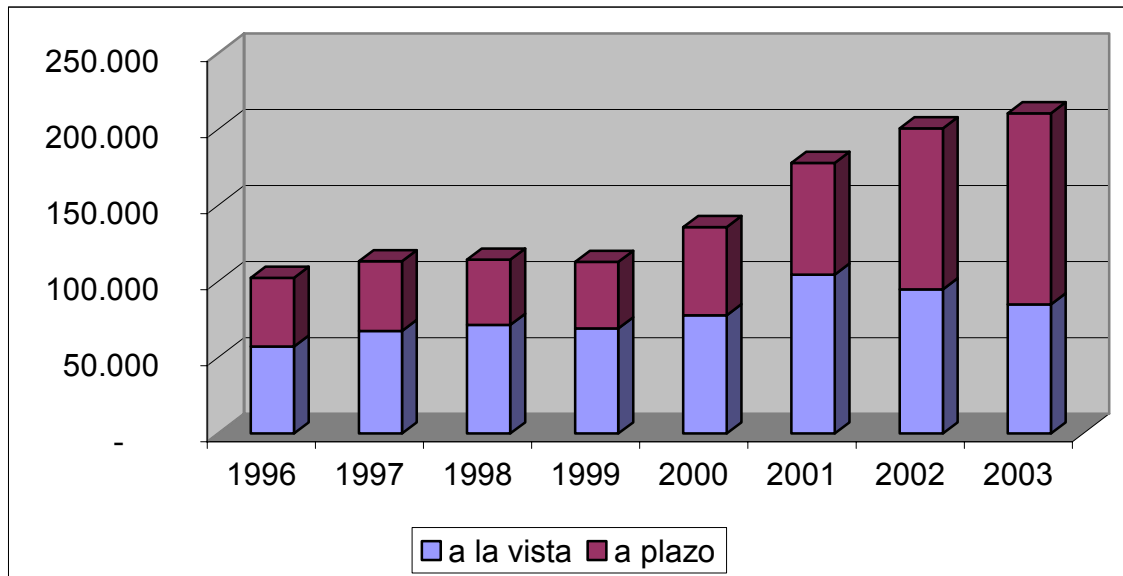
y cuentas de resultados. Formalmente por tanto no se ha visto afectada por la reestructuración del Grupo Alimentario. Pero su vinculación funcional con él resulta más que evidente. Además de suponer un opcional soporte financiero para el Grupo, (si bien la situación financiera del mismo lo hace innecesario), sigue jugando un papel esencial en la canalización de todas las transacciones económicas de la red de sociedades y de sus miembros. Como entidad de crédito está abierta no sólo a los socios sino al público en general, ofreciendo una amplia gama de productos financieros. En septiembre del 2002 incluyó un exitoso servicio de banca electrónica disponiendo así mismo de fondos de inversión y de pensiones. Los costes de transformación, inferiores al 0,5%, varias veces inferior al promedio de las Cajas rurales y las elevadas dotaciones para cobertura de insolvencias son indicadores de una solidez muy superior a su tamaño y al hecho de ser la única caja rural superviviente en el escenario catalán con la única excepción de una pequeña entidad en Castellldans, también en Lleida. Algunos resultados a los 8 últimos años se reflejan en la figura 31.

**Figura 31. Resultados de CaixaGuissona en miles de € (1996-2003).**



Se adjunta así mismo (figura 32) la evolución de los depósitos de los clientes en donde se aprecia un crecimiento mucho más acusado desde la creación de la Corporación Alimentaria, a pesar de haber estado al margen de la reestructuración, como ha quedado dicho. Se aprecia así mismo un cambio de tendencia en el tipo de imposiciones a favor del largo plazo signo no sólo de la mayor capacidad de ahorro sino de su mejor retribución.

**Figura 32. Evolución de los depósitos (1996-2003).**



- **Seagui S.L.** Es la empresa del Grupo especializada en la intermediación de todo tipo de seguros, tanto de explotaciones agropecuarias como de todo tipo de bienes así como de salud y accidentes laborales.



- **Fundación Privada Agropecuaria de Guissona. (1997)** Es el destino prioritario de los fondos sociales de la Cooperativa y de CaixaGuissona además de aportaciones de la Corporación. Centra sus actividades en una residencia geriátrica para 100 residentes, y proyecta una ampliación que doblará su capacidad. A sus instalaciones está en proceso de incorporación un moderno centro de rehabilitación y fisioterapia.

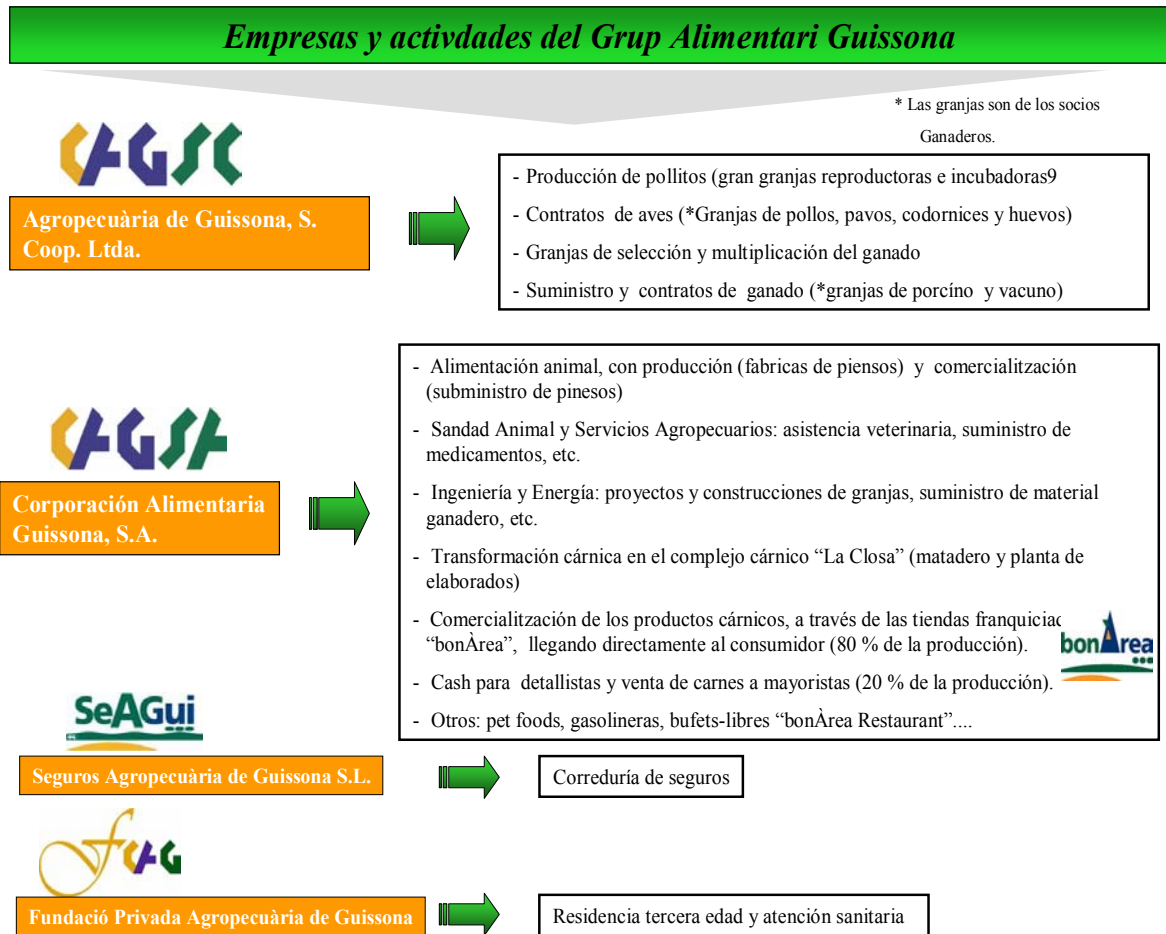
- **Servicios Médicos de Guissona S.A.(2003)** Es la última empresa surgida para prestar dichos servicios en régimen abierto, en el entorno de la Fundación.

Todas estas empresas tienen en común ser esencialmente servicios complementarios para todas las personas directa o indirectamente relacionadas con la Cooperativa y la Corporación Alimentaria, especialmente para el entorno geográfico de Guissona. El impacto continuado del desarrollo demográfico y social generado en este centro neurálgico de las actividades industriales, logísticas y de gestión del Grupo, presupone una importante demanda de todas ellas. Por parte de la Dirección del Grupo la atención a estas necesidades asociadas, especialmente por parte de Dirección de Recursos humanos, es sin duda una política adecuada.

La figura 33 muestra una síntesis de las empresas y actividades realizadas por el Grupo Alimentario de Guissona.



**Figura 33. Empresas y actividades del Grupo Alimentario Guissona (2004).**



La figura 34 presenta los diferentes colectivos del Grupo Alimentario así como su número y su vinculación.

Por lo que hace referencia a los socios cabe destacar que antes de la reestructuración del Grupo bastaba cualquier relación con la Cooperativa, tener simplemente una cuenta corriente en la CaixaGuissona, para ser socio de la misma. Con la reestructuración son socios naturales los criadores de animales o agricultores con una relación profesional (venta de cereales o paja por ejemplo). Los antiguos socios tuvieron opción de seguir siéndolo si habían hecho u optaron por hacer una aportación de 100€ al capital social. Caso negativo fueron dados de baja y no se aceptan nuevos socios sin dicha relación profesional estable. La Corporación, como sociedad mercantil vende sus productos y servicios agropecuarios a todo el que quiera comprarlos, no únicamente a sus socios. De hecho el desarrollo de la mentalidad empresarial de agricultores y ganaderos les hace preferir en muchos casos este régimen de explotación libre, con mayor exposición al riesgo y opcional mayores beneficios. Significa por tanto un importante cambio de orientación, en línea con la transformación empresarial y con la evolución de la mentalidad de antiguos socios que prefieren ser simplemente clientes. En definitiva una adaptación lógica al nuevo escenario agropecuario.

**Figura 34. Colectivos vinculados al Grupo Alimentario Guissona (diciembre 2003).**



## 6.-REFLEXIONES SOBRE EL FUTURO

A la salida de la Asamblea General donde se presentaron balance y resultados del año 2003, la tarde del 13 mayo del 2004, un socio veterano, pequeño accionista de la Corporación se mostraba tan satisfecho como asombrado, no sin interrogarse sobre los próximos retos. La nota dominante fue de satisfacción por los resultados y los excelentes indicadores financieros de la salud del Grupo a los cuatro años de su constitución, tanto de la Cooperativa pero muy especialmente de las expectativas de la Corporación Alimentaria. Las incógnitas y los temores que condujeron a la transformación de la veterana Cooperativa se podían considerar definitivamente despejados (aunque nada haya definitivo en los negocios).

El asombro y los interrogantes del socio veterano se derivan precisamente de la singular evolución estratégica seguida por el Grupo, conducente a estos resultados. A diferencia de la mayoría de cadenas y grupos empresariales en cuya estrategia

comercial la expansión, diversificación y deslocalización territorial es una componente esencial, la de la Corporación Alimentaria sigue un modelo de concentración e integración vertical. Integración por cuanto, como se ha visto, más de un 80% de las ventas se realizan través de las propias tiendas BonArea, sin publicidad en los medios. La concentración geográfica en el noreste peninsular, Cataluña, por razones obvias y comunidades limítrofes, no deja de contrastar con la mayor difusión comercial decenios atrás, a todos los rincones de la península.

Es reconocer una evidencia, la de los resultados, el acierto de la transformación de la Cooperativa en el Grupo y la Corporación Alimentaria Pero es también coherente pensar que la evolución no ha terminado, y que en realidad nunca termina. Los recursos del Grupo inducen a pensar en las alternativas abiertas por el importante potencial de diversificación, no sólo de crecimiento orgánico o de consolidación para el inmediato futuro. ¿En que dirección y a que ritmo debe crecer? Se puede especular sobre pros y contras y opcionales prioridades de adquisiciones, integraciones y nuevos servicios. ¿Evolucionará con ello estructura corporativa y de Grupo? ¿Qué capacidad estratégica debiera mantener y desarrollar la Cooperativa Agropecuaria? ¿Son probables alianzas? Acaso antes que esto habrá que ver el impacto de la salida a bolsa de las acciones... cuando llegue el momento.

Realmente una asamblea general, por satisfactoria resulte, deja siempre importantes cuestiones abiertas. Es al menos lo que rumiaba el socio veterano, ahora mucho más comprometido accionarialmente con el futuro de la Corporación que en los tiempos de la Cooperativa. Después de todo el proceso evolutivo de las empresas no conoce freno y las bodas de oro del Grupo están a la vista...¿ Es el aval de una gestión empresarial tan exitosa hasta ahora lo más próximo a una garantía?

## 7.- CONCLUSION. PROPUESTA DE PUNTOS DE DEBATE

La realidad empresarial del Grupo y de la Corporación Alimentaria invita a plantear más amplios escenarios estratégicos para su futuro inmediato. Por otra parte, los resultados y ratios financieros presentados permiten analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que constituyen el escenario de acción. Además, la ya larga trayectoria del Grupo presentada en el caso invita así mismo debatir importantes aspectos de valor estratégico general, entre los que apuntamos:

- Implicaciones de los importantes cambios de la forma empresarial cooperativa, con sus fortalezas y debilidades, a lo largo de los últimos decenios
- Valoración de la opción de integración total de actividades –el modelo del caso– frente al dominio de la especialización y al recurso creciente del *outsourcing*.
- Debate sobre el mantenimiento de la cultura empresarial, así como de la “misión” original, a través de cambios evolutivos o drásticos. Valores permanentes y valores caducos.
- Razones de la nueva línea divisoria entre actividades mantenidas como cooperativistas y actividades transferidas al régimen mercantil.
- Mapa de intereses y de visiones estratégicas en juego bajo el deslizamiento de socios cooperativistas a socios accionistas (que recibió un soporte interno masivo y una oposición y beligerancia de fuerzas exteriores)
- Gestión de la capacidad financiera a disposición del Grupo.

## APENDICE 1. BALANCES DE LA COOPERATIVA (1995-1999)

|                                    | 1995              | 1996              | 1997              | 1998              | 1999              |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>(Miles de pesetas)</i>          |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>ACTIVO</b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>ACTIVO INMOBILIZADO</b>         | <b>5.542.797</b>  | <b>6.878.134</b>  | <b>8.035.119</b>  | <b>8.712.311</b>  | <b>10.917.667</b> |
| GASTOS CONSTITUCION                | 1.119             | 4.967             | 4.471             | 3.353             | 2.236             |
| INMOBILIZADO INMATERIAL.           | 169.748           | 66.314            | 0                 | 0                 | 17.452            |
| INMOBILIZADO MATERIAL              | 5.358.073         | 6.792.997         | 8.015.012         | 8.693.522         | 454.935           |
| INMOBILIZADO FINANCIERO            | 13.856            | 13.856            | 15.636            | 15.436            | 10.433.044        |
| <b>GASTOS VARIOS</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>EJERCICIOS</b>                  | <b>10.937</b>     | <b>718</b>        | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b>           | <b>16.090.806</b> | <b>16.687.138</b> | <b>14.490.918</b> | <b>14.938.261</b> | <b>15.399.706</b> |
| EXISTENCIAS                        | 6.345.801         | 6.946.813         | 7.168.994         | 7.177.292         | 8.558.437         |
| DEUDORES                           | 9.128.990         | 8.886.250         | 6.295.468         | 5.183.622         | 5.023.234         |
| INV.FINANC. TEMPORALES             | 1.293             | 853               | 1.333             | 1.760             | 2.023             |
| TESORERIA                          | 616.753           | 873.223           | 1.025.122         | 2.575.586         | 1.816.012         |
| AJUSTES                            |                   |                   |                   |                   |                   |
| PERIODIFICACIONES                  | -2.031            |                   |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                | <b>21.644.540</b> | <b>23.565.990</b> | <b>22.526.037</b> | <b>23.650.572</b> | <b>26.317.373</b> |
| <b>PASIVO</b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>FONDOS PROPIOS</b>              | <b>9.995.340</b>  | <b>11.207.938</b> | <b>12.233.392</b> | <b>12.996.824</b> | <b>15.592.613</b> |
| CAPITAL SUSCRITO (SOC.)            | 2.207.575         | 2.313.438         | 2.350.392         | 2.395.186         | 2.343.118         |
| RESERVAS                           | 6.677.480         | 7.703.341         | 8.740.921         | 9.740.492         | 10.519.212        |
| PERDIDAS Y BENEFICIOS              | 1.110.285         | 1.192.159         | 1.141.725         | 864.277           | 2.730.141         |
| <b>INGRESOS DISTR. V. EJERCIC.</b> | <b>488.388</b>    | <b>433.472</b>    | <b>427.715</b>    | <b>617.847</b>    | <b>872</b>        |
| <b>PROVISIONES</b>                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>RIESGOS/GAST</b>                | <b>4.079</b>      | <b>1.078</b>      | <b>550</b>        | 111.656           | <b>224.866</b>    |
| <b>ACREEDORES LARGO P.</b>         | <b>60.253</b>     | <b>20.892</b>     | <b>10.528</b>     | <b>39.030</b>     | <b>59.299</b>     |
| Acr. Entidades de crédito          | 42.296            | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Otros                              | 17.957            | 20.892            | 10.528            | 39.030            | 59.299            |
| <b>ACREEDORES CORTO P.</b>         | <b>11.096.480</b> | <b>11.902.610</b> | <b>9.854.205</b>  | <b>9.885.216</b>  | <b>10.439.722</b> |
| Acr. Entidades de crédito          | 1.409.910         | 825.677           | 713.628           | 705.196           | 840.114           |
| Acr. Comerciales                   | 8.781.365         | 10.143.895        | 8.371.962         | 8.309.786         | 8.639.140         |
| Deudas no comerciales              | 905.205           | 933.037           | 768.615           | 827.235           | 960.467           |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                | <b>21.644.540</b> | <b>23.565.990</b> | <b>22.526.037</b> | <b>23.650.572</b> | <b>26.317.373</b> |

## APENDICE 2. BALANCES DE LA COOPERATIVA (2000-2003)

| EJERCICIO                          | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>(miles de €)</i>                |                |                |                |                |
| <b>ACTIVO</b>                      |                |                |                |                |
| <b>ACTIVO INMOBILIZADO</b>         | <b>50.820</b>  | <b>34.972</b>  | <b>30.378</b>  | <b>21.771</b>  |
| INMOBILIZADO INMATERIAL.           | 66             | 45             | 23             | 0              |
| INMOBILIZADO MATERIAL              | 2.720          | 2.799          | 3.360          | 4.205          |
| INMOBILIZADO FINANCIERO            | 48.030         | 32.127         | 26.996         | 17.566         |
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b>           | <b>85.464</b>  | <b>95.188</b>  | <b>96.787</b>  | <b>110.152</b> |
| EXISTENCIAS                        | 34.733         | 27.535         | 27.450         | 30.866         |
| DEUDORES                           | 47.318         | 37.880         | 38.080         | 38.677         |
| INV.FINANC. TEMPORALES             | 6              | 6              | 600            | 600            |
| TESORERIA                          | 34.077         | 29.770         | 30.656         | 52.722         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                | <b>136.280</b> | <b>130.160</b> | <b>127.165</b> | <b>131.923</b> |
| <b>PASIVO</b>                      |                |                |                |                |
| <b>FONDOS PROPIOS</b>              | <b>91.769</b>  | <b>96.286</b>  | <b>96.022</b>  | <b>92.909</b>  |
| CAPITAL SUSCRITO (SOC.)            | 13.529         | 14.060         | 13.832         | 9.701          |
| RESERVAS                           | 76.052         | 77.969         | 81.578         | 82.190         |
| PERDIDAS Y BENEFICIOS              | 2.188          | 4.256          | 613            | 1.015          |
| <b>INGRESOS DISTR. V. EJERCIC.</b> | <b>4</b>       | <b>4</b>       | <b>4</b>       | <b>3</b>       |
| <b>PROVISIONES RIESGOS/GAST</b>    | <b>331</b>     | <b>331</b>     | <b>331</b>     | <b>331</b>     |
| <b>ACREEDORES LARGO P.</b>         | <b>6</b>       | <b>6</b>       | <b>5</b>       | <b>4</b>       |
| Acr. Entidades de crédito          | 0              | 0              | 0              | 0              |
| otros                              | 6              | 6              | 5              | 4              |
| <b>ACREEDORES CORTO P.</b>         | <b>44.168</b>  | <b>33.532</b>  | <b>30.802</b>  | <b>38.677</b>  |
| Acr. Entidades de crédito          |                | 151            | 179            | 162            |
| Acr. Empresas del Grupo            | 739            | 723            | 514            | 1.082          |
| Acr. Comerciales                   | 40.454         | 30.877         | 28.537         | 35.988         |
| Deudas no comerciales              | 1.797          | 1.781          | 1.572          | 1.435          |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                | <b>136.280</b> | <b>130.160</b> | <b>127.165</b> | <b>131.923</b> |

### APENDICE 3. BALANCES DE LA CORPORACION (2000-2003)

#### BALANCES DE LA CORPORACION ALIMENTARIA DE GUISSONA S.A. (miles de €)

| EJERCICIO                          | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVO</b>                      |                |                |                |                |
| <b>ACTIVO INMOBILIZADO</b>         | <b>82.044</b>  | <b>85.804</b>  | <b>92.966</b>  | <b>118.769</b> |
| GASTOS CONSTITUCION                | 24             | 20             | 20             | 7              |
| INMOBILIZADO INMATERIAL.           | 8              | 8              | 6              | 3              |
| INMOBILIZADO MATERIAL              | 82.014         | 85.767         | 92.438         | 118.558        |
| INMOBILIZADO FINANCIERO            | 0              | 9              | 10             | 12             |
| ACIONES PROPIAS                    | 0              | 0              | 492            | 189            |
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b>           | <b>76.142</b>  | <b>70.015</b>  | <b>83.096</b>  | <b>83.215</b>  |
| EXISTENCIAS                        | 29.558         | 31.076         | 35.446         | 41.293         |
| DEUDORES                           | 36.950         | 30.951         | 27.758         | 29.157         |
| INV.FINANC. TEMPORALES             | 8              | 8              | 8              | 11             |
| TESORERIA                          | 9.628          | 7.980          | 19.884         | 12.753         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                | <b>158.186</b> | <b>155.819</b> | <b>176.062</b> | <b>201.984</b> |
| <b>PASIVO</b>                      |                |                |                |                |
| <b>FONDOS PROPIOS</b>              | <b>79.556</b>  | <b>87.398</b>  | <b>99.140</b>  | <b>115.000</b> |
| CAPITAL SUSCRITO (SOC.)            | 74.992         | 74.992         | 74.992         | 74.992         |
| RESERVAS                           | 0              | 4.588          | 9.407          | 19.649         |
| PERDIDAS Y BENEFICIOS              | 4.561          | 7.819          | 14.741         | 20.359         |
| <b>INGRESOS DISTR. V. EJERCIC.</b> | <b>0</b>       | <b>64</b>      | <b>892</b>     | <b>1.286</b>   |
| <b>PROVISIONES RIESGOS/GAST</b>    | <b>168</b>     | <b>291</b>     | <b>297</b>     | <b>295</b>     |
| <b>ACREEDORES LARGO P.</b>         | <b>210</b>     | <b>209</b>     | <b>293</b>     | <b>1.135</b>   |
| Acr. Entidades de crédito          | 0              | 0              | 0              | 0              |
| otros                              | 210            | 209            | 293            | 1.135          |
| <b>ACREEDORES CORTO P.</b>         | <b>78.462</b>  | <b>67.857</b>  | <b>75.439</b>  | <b>84.269</b>  |
| Acr. Entidades de crédito          | 1.568          | -91            | 411            | 853            |
| Acr. Comerciales                   | 32.286         | 30.423         | 40.121         | 52.939         |
| Deudas no comerciales              | 6.263          | 5.885          | 6.520          | 12.574         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                | <b>158.186</b> | <b>155.819</b> | <b>176.062</b> | <b>201.984</b> |



## FUENTES DOCUMENTALES

- *Informes Anuales de la Cooperativa Agropecuaria. Años 1959-2003*
- *Informes Anuales de la Corporación Alimentaria. Años 2000-2003*
- *Agropecuaria de Guissona S.C.L. Corporación Alimentaria S.A. Reseña histórica y motivación de los cambios estructurales. Conferencia marzo 2003.*
- *Páginas web del FIAB (Fed. Esp. Industrias de Alimentación y bebidas).*
- *Información adicional en*
  - [www.cag.es](http://www.cag.es)
  - [www.bonarea.es](http://www.bonarea.es)
  - [www.caixaguissona.es](http://www.caixaguissona.es)