

Grupo Alimentario Guissona¹

“El Grupo Guissona es la historia de cómo una pequeña cooperativa agropecuaria de una modesta población rural de dos mil habitantes, de la semi árida comarca de la Segarra, pasa a ser la primera empresa alimentaria española por facturación en España y una de las empresas cárnicas más importantes de Europa”.

Francesc Reguant

1. Introducción

El Grupo Alimentario Guissona está integrado por la Cooperativa Agropecuaria de Guissona, la Caja Rural, la Corporación Alimentaria Guissona, las fundaciones Agropecuaria y bonArea, Servicios Agropecuaria de Seguros y Servicios Médicos Guissona.

Es el grupo de capital catalán más importante en el sector de la alimentación. A nivel estatal, es el segundo del sector cárnico y del sector de piensos. La corporación es la primera empresa de Lérida y la primera empresa alimentaria española por volumen de facturación en España. Si incluimos las multinacionales, pasa a ser la quinta empresa alimentaria.

En la figura 1, se acompañan las ventas y beneficios de la Corporación Alimentaria Guissona.

	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Ventas	438	553	718	842	1156	1150
Beneficio neto	5	15	25	31	38	42

Figura 1. Evolución de las ventas y beneficio neto de la Corporación Alimentaria Guissona (datos en millones de euros)

¹ Caso redactado por Oriol Amat, Departamento de Economía y Empresa de la Universitat Pompeu Fabra, 2011.

El autor agradece la colaboración de Grupo Alimentario Guissona y también de su Presidente, Sr. Jaume Alsina, y varios directivos del Grupo. También agradece las sugerencias realizadas por Francesc Reguant, Josep Roca y Mercè Roca. El caso se ha preparado como base para la discusión en clase y no para ilustrar una gestión empresarial efectiva o inefectiva.

Por su parte, la Cooperativa es la primera cooperativa agraria de Cataluña. Actualmente, suministra más de 100 millones de kilogramos de productos cárnicos al año, la mayoría de los cuales se venden directamente al consumidor a través de las tiendas bonArea. Dispone de más de un millón de clientes.

La Cooperativa tiene 12.230 socios, que son agricultores y ganaderos, y el Grupo tiene unos cuatro mil puestos de trabajo directos y mil quinientos más en las tiendas franquiciadas.

2. Más de 50 años de crecimiento ininterrumpido

El Grupo ha ido creciendo, tanto en los años buenos como en los malos. Así, por ejemplo, la Corporación tenía 2.597 empleados al principio de la crisis el año 2006 y actualmente ya tiene más de tres mil.

2.1. Los inicios en los años sesenta: piensos, caja rural, mataderos y Preparados cárnicos.

La Cooperativa Avícola de Guissona (CAG) fue fundada en el año 1959 cuando un grupo de pioneros de la comarca de la Segarra (Lleida) liderados por Jaume Alsina, el actual presidente, iniciaron la actividad ganadera para complementar los ingresos fluctuantes de las actividades agrícolas. Crearon la cooperativa para proveerse de materias primas para sus granjas y, más adelante, para comercializar sus productos. La cooperativa siempre les ha garantizado unos precios al margen de las grandes fluctuaciones de los mercados. Al principio la cooperativa era una sección de la Cooperativa Agrícola Comarcal de Guissona, pero en el año 1962 se independizó constituyendo la Cooperativa Agropecuaria de Guissona.

En el año 1962, los mismos socios crearon Caixa Guissona, que es una caja rural, para dar servicios financieros a los socios y a la Cooperativa. Caixa Guissona se caracteriza por una política prudente de riesgo que explica que solo tenga actualmente un 1,31% de tasa de morosidad, cuando en los bancos y cajas españoles esta ratio supera el 6%. Su ratio de capital principal es del 25,8% superando ampliamente el 8% de mínimo requerido por las autoridades monetarias.

La primera fábrica de piensos de Guissona se construyó en 1962. Hoy, ya dispone de nueve fábricas en las provincias de Lérida, Tarragona, Barcelona y Zaragoza. La producción de alimentación animal es la única actividad industrial geográficamente dispersa (todas las demás se concentran en Guissona), para acercar el suministro a las granjas.

En el año 1964 empiezan a comercializar huevos, cerdos y pollos.

En el año 1965 se empiezan a prestar servicios técnicos para el ganado y abonos para el campo.

En 1966 ponen en marcha una flota de vehículos propios y los contratos con los socios para la producción de pollos y de otros animales.

En 1967 ya disponen de mataderos propios y en 1975 inician la actividad de preparados cárnicos.

2.2. Creación de una red empresarial a partir de los años noventa: gasolineras, tiendas, seguros, forrajes...

Antes de llegar a la fórmula de tiendas propias, se ensayaron muchas fórmulas de comercialización (venta a domicilio, venta *cash* a profesionales...). Las primeras tiendas bonArea se abrieron en el año 1994. Este era un reto importante, puesto que suponía competir con los clientes de entonces, que eran las cadenas de supermercados. Al abrir las tiendas propias se perdieron los supermercados cómo clientes. De esta manera, Guissona completa el ciclo llegando a los consumidores sin intermediarios. Hoy vende el 80% de la producción propia a partir de las 385 tiendas bonArea. A partir de 2004 abren supermercados bonArea y actualmente son más de 90. El Grupo ha hecho una clara apuesta por este formato grande. Incluso se estimula la transformación de tiendas normales a 'super bonArea'. Es una decisión estratégica que introduce plenamente al Grupo en el sector de la distribución y, por lo tanto, a competir directamente con las grandes cadenas de supermercados.

Otra apuesta del grupo han sido las gasolineras. La primera se puso en marcha en el año 1991 y hoy ya tiene 29 gasolineras.

En el año 1996 crean Alpisa para producir y comercializar forrajes y piensos. También, se inaugura el Área promocional en Guissona con supermercado, buffet, lavado de coches y gasolinera con el fin de promocionar la imagen y vender productos.

En el año 1997 se creó Seguros Agropecuaria de Guissona, S.L. y la fundación Privada Agropecuaria de Guissona, entidad sin afán de lucro que presta servicios de asistencia médico-sanitaria puesto que cuenta con un centro de salud médico-sanitario y una residencia geriátrica.

En el año 1999 la CAG creó la Corporación Alimentaria Guissona, S.A. aportando sus actividades de pienso y mataderos. El consejero delegado es Ramon Alsina. Los principales accionistas de la Corporación son la CAG (16%), Caixa Guissona (2%), así como 4.000 socios de la CAG y un millar de trabajadores de las diferentes empresas del grupo que tiene el 78% del capital. El resto del capital es auto cartera (4%). A partir del año 2003, la Corporación absorbió Área de Guissona, S.A. y Alpisa.

Actualmente, la actividad de producción de aves y ganado es realizada por la CAG. Los socios reciben todos los servicios técnicos de la Corporación y es a ella a la que venden todos sus productos: huevos, ganado, etc. La función de la Cooperativa, con sus granjas de reproducción, es el suministro del material de reproducción: pollos de un día, espermatozoides de cerdo, reproductoras...

En cambio, la Corporación se encarga de las actividades de producción de piensos, transformación cárnica y comercialización de todos estos productos a través de las tiendas bonArea y restaurantes propios. En la actualidad el Grupo tiene una gama de más de 1.000 productos, de los cuales 350 son para *cash*. En las figuras 4 y 5 se acompañan las cuentas anuales de la Corporación.

El grupo también hace varias actuaciones de tipo social: sponsorship de actividades deportivas de Guissona; asistencia a gente mayor a través de la Fundación Agropecuaria de Guissona; construcción de viviendas asequibles: un campo de golf; entre otras.

A lo largo de estos años, el Grupo ha sido distinguido con varios premios, cómo el de Mejor Empresa de Alimentación Española entregado por el Ministerio de Agricultura en 2006. O el premio FUNDE por la creación de puestos de trabajo concedida por la Asociación de Empresarias, Directivas y Profesionales en 2010.

3. Factores diferenciales del Grupo

“La clave del éxito es tan sencilla y tan compleja cómo ofrecer a nuestros clientes una gran calidad a un precio sin competencia”

Jaume Alsina

Entre los principales factores diferenciales del Grupo se pueden destacar los siguientes. En primer lugar, destacamos los que hacen referencia a las personas:

-Líder. Todo proyecto empresarial de éxito se caracteriza por contar con un líder de primer orden y este es el caso de Jaume Alsina, que en el año 1959 ya era el primer secretario de la cooperativa y que en la actualidad es el presidente de la entidad. Sin él, el Grupo no existiría. Ya desde los inicios, y tras finalizar los estudios de Veterinaria, Jaume Alsina tenía la visión estratégica de que tenía que llegar a ser una empresa de grandes dimensiones y siempre ha utilizado la planificación estratégica. También es un líder innovador y prudente. Una de las fuerzas de innovación ha sido las visitas constantes para aprender en empresas norteamericanas y europeas. Varios premios avalan la figura del presidente. Por ejemplo, el Premio ASTER de Trayectoria Empresarial concedido en 2011 por el ESIC o la Cruz de Sant Jordi concedida en 2010 por la Generalitat de Catalunya.

-Corresponsabilidad. Cada sección del Grupo es un centro de beneficios que compra y vende a precios de mercado, dentro o fuera del Grupo. Cada camión es una sociedad limitada entre el camionero y la Cooperativa, que comparten los resultados. Lo mismo pasa con las tiendas, las gasolineras, el Club de Golf... Los incentivos económicos y la dirección por objetivos ha sido uno de los elementos motivadores.

-Un proyecto empresarial que implica a más de 50.000 personas. Se trata de los socios agropecuarios, los clientes agropecuarios, los trabajadores, los accionistas y los franquiciados. Guissona es la primera población española que tiene más inmigrantes que autóctonos. Los inmigrantes proceden de más de 48 países diferentes, sobre todo de Ucrania y Rumanía, y aun así no hay conflictos raciales. Uno de los motivos es que hay trabajo para todos gracias al Grupo Guissona puesto que la tasa de paro de la población es del 2%, menos de una décima parte del 21% de paro que hay en el estado español.

Un segundo grupo de factores diferenciales están relacionados con la estrategia:

-Modelo de integración único en el mundo. El factor diferencial más relevante del grupo es el tener un proceso totalmente integrado, horizontal y verticalmente, del campo a la mesa. Todo empieza en los campos de cereales y la producción animal, y se completa con el sacrificio, elaboración y comercialización de toda la gama cárnica (pollos, cerdos, ternera...). Por lo tanto, van del campo al consumidor sin intermediarios.

- Alimentación de los animales
- Atención sanitaria y técnica de granjas y proyectos
- Sacrificio de animales y elaboración de productos cárnicos
- Comercialización de productos
- Mejora genética e incubación

- Seguro de riesgos
- Transporte de piensos, animales y productos
- Tiendas bonArea
- Venta por internet
- Gasolineras
- Restaurantes
- Hotel, golf...

-Concentración en el mercado nacional. Una de las claves de muchas empresas exitosas está en saber decir no a las diversificaciones que pueden comportar el entrar en negocios o mercados geográficos desconocidos. Por este motivo, el grupo no tiene previsto iniciar actividades fuera del estado español.

También hay otros elementos relacionados con la operativa:

-Productividad y calidad. La gestión directa del ciclo productivo completo y la eficiencia permite diferenciarse del resto de competidores. De una parte, la realización y el control de todo el ciclo productivo aseguran la calidad y seguridad alimentarias y que el producto llegue lo más rápido posible al consumidor. Por la otra, la pasión por la productividad explica los costes reducidos.

Todo su ciclo productivo está certificado con la ISO 9000 y la ISO 22000, que son garantías de calidad. También dispone de la ISO 14000 para temas medioambientales. Fue una de las primeras empresas europeas en obtener esta certificación para toda la cadena alimentaria.

-Economías de escala. Para reducir costes, se sigue una estrategia de volumen. Cómo por ejemplo se puede indicar la fábrica de La Closa, iniciada el 1971 y actualmente la más grande del mundo. Se sacrifican diariamente 150.000 animales que se transforman en más de un millón de bandejas y sobres de producto de libre servicio que se comercializan a través de las tiendas propias.

-Cogeneración. Otra técnica para reducir costes de fabricación es la cogeneración de electricidad, vapor y agua caliente. La primera planta de cogeneración se puso en marcha el año 1993.

-Logística. El grupo dispone de red propia de vehículos, con 175 vehículos, para garantizar que las tiendas reposten los productos cada día con el fin de garantizar la máxima calidad. En Guissona dispone de un almacén automatizado para 25.000 palets.

-Comité de reducción de costes. Des de hace muchos años este Comité tiene el objetivo de reducir los costes cada año entre un 5% y un 10%. Esto hace que los precios del Grupo son a menudo un 30% inferior a los de la competencia directa.

Explicaba un directivo operativo de la CAG su sorpresa cuando por primera vez propuso ampliar su plantilla por razones de volumen de trabajo. La respuesta de la gerencia fue formulada con una pregunta: ¿Cuanto ganaremos?. Es decir, en Guissona toda ampliación de plantilla por razones de volumen de trabajo, nuevo gasto o nueva inversión se plantea en relación a las ganancias futuras sobre esa decisión. El Comité de reducción de

costes actúa del mismo modo pero teniendo en cuenta la estrategia de futuro. La pregunta siempre son las ganancias en el seno de una estrategia de futuro. De esta manera, se rechazan aquellos ahorros que pueden comprometer la calidad o la imagen de la empresa y, por lo tanto, comprometer las ganancias futuras a causa de unos ajustes inadecuados.

Aun así, la acción de reducción de costes rebasa la labor de un comité y de una reunión. En el seno de una dinámica incentivada son muchos los empleados que se implican a lo largo de todo el año al pensar cómo mejorar o hacer más eficiente sus tareas, y de la que son los mejores conocedores. Los resultados, con una gran demostración de imaginación, acaban siendo espectaculares.

-Precios de mercado para los socios: A diferencia de muchas cooperativas que trabajan sin margen para poder ofrecer al socio proveedor precios por encima del mercado, la Cooperativa ha apostado por precios de mercado que permitan generar excedentes que financien las inversiones y el crecimiento.

Las cooperativas tienen en la autofinanciación su espada de Damocles. La competitividad de una empresa depende de muchos factores pero uno de ellos es la capacidad de negociación con los proveedores a fin de obtener unas condiciones de precio adecuadas para sus compras. En el caso de las cooperativas coincide propietario (socio) y proveedor. Ante éste doble papel suele acabar ganando la posición del proveedor en el seno de una opción por el corto plazo. El proveedor, desde su posición de socio, tiene tendencia a reclamar una mejora en el precio dejando a la cooperativa en una situación más débil que su entorno o, incluso, sin recursos para invertir, comprometiendo así el futuro. Es decir, a veces esta carencia de previsión acaba comportando la mayor de las pérdidas como es la quiebra de muchas cooperativas. Los ejemplos de este comportamiento desgraciadamente son abundantes.

En el caso de Guissona, la identificación del precio pagado a los socios con el precio de mercado comporta, en primer lugar, establecer un criterio objetivo para la fijación de precios, criterio más fácil de gestionar. En segundo lugar, sitúa a la cooperativa junto al mercado dónde debe competir forzosamente y en igualdad de condiciones en un apartado clave cómo son los costes de los abastecimientos.

En tercer lugar, facilita la obtención de recursos para la autofinanciación, de tal manera que el no cobro a corto plazo de unos precios más elevados por parte de los socios acaba aportando las ganancias tangibles en futuro de la empresa cooperativa y de sus asociados.

-Fondos reguladores. También se pueden destacar los mecanismos de seguridad que se han establecido para hacer frente a la volatilidad de los precios agrarios puesto que los contratos de producción de ganado disponen de unos fondos reguladores con el 50% de los excedentes que moderan los déficits de los años malos. La agricultura y la ganadería son sectores intrínsecamente volátiles. Los alimentos tienen una demanda inelástica que acompañada de una oferta errática por múltiples factores, entre ellos los climáticos y sanitarios, acaban concretando una dinámica de precios especialmente oscilante.

Atendida la importancia estratégica de los alimentos, se han impulsado políticas para moderar esta volatilidad: ayudas, regulación de mercados, cuotas a la producción, etc. Todo con el objetivo de garantizar el abastecimiento alimentario, la estabilidad y la

moderación de los precios, además, lógicamente, de permitir obtener unas rentas suficientes a los agricultores.

En general, las medidas establecidas han tenido un preponderante protagonismo público con unos costes evidentes.

La CAG, fiel a su estrategia de basarse en sus propios recursos, ha dispuesto de estos fondos reguladores, totalmente privados y establecidos en contratos, que compensan años buenos con años malos, a lo largo de unos ciclos que con toda seguridad se producen en el seno de esta dinámica volátil de precios agrarios.

Esta realidad, consolidada en Guissona, resulta pionera y premonitoria de las medidas que desde la Política Agraria Común se están tomando actualmente para dar respuesta a los retos de estabilización de los precios en un marco más global y más liberalizado. En éste sentido hoy se habla de incentivar los denominados fondos mutuales, primos hermanos de los fondos reguladores, y se habla también de establecer relaciones contractuales dilatadas en el tiempo entre agricultor y empresa transformadora o distribuidora.

-Precios de venta bajos al trabajar sin intermediarios. Los precios de venta de sus productos son bastante más bajos que los de la competencia como consecuencia del proceso integrado que elimina intermediarios. Como muestra se puede indicar que en los restaurantes bonArea se puede comer en régimen de buffet por 4 o 5 €. Las gasolineras bonArea también están entre las que ofrecen la gasolina más barata. El grupo también vende en internet mediante una tienda virtual que vende más de 3.000 productos diferentes, de los cuales 300 son productos cárnicos de elaboración propia y 307 son otros productos alimentarios. Lo que ha logrado este grupo es uno de los grandes retos de la mayoría de cooperativas agrarias ya que si no eliminan intermediarios pierden la posibilidad de aumentar sus márgenes.

-Fórmula de franquicia para las tiendas. A través de la franquicia, y también de las tiendas propias, se ha podido llegar a las 385 tiendas, de las cuales el 3% son propias del grupo, en un plazo muy corto de tiempo. Estas tiendas están situadas en Cataluña, Aragón, Castellón, Madrid, Guadalajara y Andorra. Una de las características de las tiendas es que funcionan en régimen de autoservicio lo cual facilita una compra rápida y ágil.

-Boca-oreja. El Grupo no ha invertido demasiado en publicidad, ya que la discreción ha sido uno de los factores característicos. En cambio, se ha priorizado el turismo industrial a fin de que los visitantes de la fábrica, los socios y los clientes sean la mejor publicidad.

-Política financiera conservadora. Los primeros años fueron muy complicados y les dieron una buena lección de management ya que en palabras de Jaume Alsina: *“Teníamos que basar nuestro futuro en la eficacia y en la propia solvencia, evitar riesgos innecesarios e invertir con recursos propios”*. Esta es la otra característica habitual de las empresas con éxito, ya que se trata de un grupo de empresas muy capitalizado (ver figura 2). Esto explica que prácticamente no tenga deudas financieras. La mayor parte de los excedentes se han destinado siempre a reservas, para incrementar el autofinanciamiento. De esta manera, no ha hecho falta endeudarse para hacer las inversiones y crecer. La política de dividendos ha estado, en términos generales, distribuir a los accionistas alrededor de un 20% de los beneficios. La fuerte capitalización del grupo ha tenido premio ya que en los últimos años el valor de las acciones de la Corporación se ha multiplicado

por cuatro. También cabe destacar que el elevado patrimonio neto ha hecho innecesario utilizar Caixa Guissona para financiarse. También, cabe destacar los mecanismos de seguridad que se han establecido para hacer frente a la volatilidad de los precios agrarios ya que los contratos de producción de ganado disponen de unos fondos reguladores con el 50% de los excedentes que moderan los déficits de años malos.

	Cooperativa CAG	Corporación A.G.	Caixa Guissona
Cifra de ventas (millones €)	218	1.150	
Beneficios (millones €)	0,6	41,8	3,1
Patrimonio neto / Activo	66%	59%	12%
Activo corriente / Pasivo corriente	2,61	1,32	
Beneficio / Fondos propios	0,5%	14,4%	7,2%
Número de empleados	174	3.722	19

Figura 2. Datos de 2010 de las principales empresas del Grupo

-Sistemas de información. La empresa siempre ha estado pionera en cuanto a sistemas de información. En este sentido, en 1969 ya adquirió un ordenador IBM, lo cual era un hecho insólito durante esos años, ya que sólo los bancos y las aseguradoras disponían de estos medios.

Entre los retos para el futuro del grupo cabe destacar el seguir creciendo. Jaume Alsina sueña con un Grupo que puede doblarse a lo largo de los próximos años. Por eso, hará falta construir una nueva fábrica, ampliar la red de tiendas (30 aperturas al año), el número de restaurantes buffet y el número de gasolineras (5 aperturas al año). También, se quiere ampliar la gama de alimentos producidos. Otro reto es ir haciendo las inversiones necesarias para adaptarse a las nuevas regulaciones de la Unión Europea en materia de producción de alimentos.

En conjunto, se trata de una empresa que ha contribuido a generar valor para sus socios, trabajadores y accionistas, y que ha contribuido de una manera decisiva en elevar el nivel de renta de la agricultura catalana, especialmente en la comarca de la Segarra. Para lograrlo, la clave ha estado la integración de todo el proceso desde la producción hasta la comercialización y la pasión constante por la calidad y la productividad para ofrecer productos con una relación calidad-precio difícil de igualar. En palabras de Francesc Reguant: *“Guissona no es, cómo se ha dicho, un milagro. Al contrario, es el fruto de un gran esfuerzo bien orientado.”*

Cuestiones para la discusión:

1. Identificar fortalezas y debilidades de tipo cualitativo y también económicas y financieras, del Grupo.
2. Evaluar la política financiera de la Corporación y de la Cooperativa en base a los datos de las figuras 1 a 9.
3. Identificar los motivos que explican la ventaja competitiva que supone la relación calidad-precio de Guissona.

Empresa	Ingresos explotación	B° neto	Total Activo	Fondos propios	ROI (%)	ROE (%)	Liquidez	Endeudamiento (%)
	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR			AC/PC	Deudas /Activo
Media					6,17	12,51	1,35	52,73
CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SA	1.155.023	41.860	487.219	290.772	11,55	14,36	1,32	40,32
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SA	853.558	22.695	1.604.975	575.463	1,44	4,01	1,01	64,15
EL POZO ALIMENTACION SA	673.441	33.267	524.516	337.447	8,64	13,43	1,56	35,66
COOP OURENSANAS S COOP GALEGA	578.103	1.118	231.923	82.314	0,51	1,45	1,25	64,51
CASA TARRADELLAS SA	575.343	14.647	329.147	180.331	9,89	18,05	1,87	45,21
MARTINEZ LORIENTE SA	474.750	11.122	228.356	73.083	6,94	21,69	0,72	68,00
INDUSTRIAS CARNICAS LORIENTE PIQUERAS, SA	395.371	16.127	303.993	140.852	7,75	16,73	1,60	53,67
GRUPO ALIMENTARIO ARGAL SA	172.499	4.066	153.088	76.102	2,66	5,34	1,44	50,29

Fuente: SABI

Figura 3. Varios datos financieros y ratios de la Corporación Alimentaria Guissona y de otras empresas del sector cárnico (Año 2010)

	Media sector ²	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
Activo no corriente	44,10%	286.433	58,79%	260.949	61,68%	227.926	59,50%	183.395	55,09%	172.118	58,14%
Inmovilizado inmaterial		990	0,20%	559	0,13%	911	0,24%	711	0,21%	703	0,24%
Inmovilizado material		270.987	55,62%	248.560	58,76%	223.308	58,30%	181.444	54,50%	164.502	55,57%
Otros activos fijos		14.455	2,97%	11.830	2,80%	3.707	0,97%	1.240	0,37%	6.913	2,34%
Activo corriente		200.787	41,21%	162.089	38,32%	155.134	40,50%	149.534	44,91%	123.922	41,86%
Existencias	16,25%	116.797	23,97%	99.866	23,61%	100.014	26,11%	89.514	26,89%	74.219	25,07%
Deudores	37,77%	52.841	10,85%	50.106	11,84%	41.588	10,86%	46.018	13,82%	41.750	14,10%
Tesorería y equivalentes	1,88%	31.149	6,39%	12.116	2,86%	13.532	3,53%	14.002	4,21%	7.953	2,69%
Total activo	100,00%	487.219	100,00%	423.037	100,00%	383.060	100,00%	332.929	100,00%	296.040	100,00%
Patrimonio neto	35,10%	290.772	59,68%	251.940	59,56%	232.956	60,81%	203.114	61,01%	178.566	60,32%
Capital suscrito		74.992	15,39%	74.992	17,73%	74.992	19,58%	74.992	22,52%	74.992	25,33%
Otros fondos propios		215.780	44,29%	176.948	41,83%	157.964	41,24%	128.122	38,48%	103.574	34,99%
Pasivo no corriente	19,90%	44.427	9,12%	30.743	7,27%	3.038	0,79%	2.918	0,88%	1.661	0,56%
Acreedores a largo plazo		18.065	3,71%	17.885	4,23%	2.734	0,71%	1.456	0,44%	1.366	0,46%
Otros pasivos fijos		26.361	5,41%	12.859	3,04%	304	0,08%	1.462	0,44%	295	0,10%
Provisiones		24	0,00%	311	0,07%	304	0,08%	295	0,09%	295	0,10%
Pasivo corriente	45,00%	152.020	31,20%	140.354	33,18%	147.066	38,39%	126.897	38,12%	115.813	39,12%
Deudas financieras		0	0,00%	15.831	3,74%	24.349	6,36%	11.970	3,60%	7.017	2,37%
Acreedores comerciales		122.543	25,15%	107.485	25,41%	73.210	19,11%	74.976	22,52%	68.065	22,99%
Otros pasivos líquidos		29.477	6,05%	17.037	4,03%	49.507	12,92%	39.951	12,00%	40.731	13,76%
Total pasivo y patrimonio neto	100,00%	487.219	100,00%	423.037	100,00%	383.060	100,00%	332.929	100,00%	296.040	100,00%

Figura 4. Balances de situación de la Corporación Alimentaria Guissona (datos en miles de uros y porcentajes)

² Fuente: SABI. La media del sector se corresponde con la media de las empresas del sector cárnico con beneficios.

	Media sector	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
Ingresos de explotación	100,00%	1.155.023	100,00%	1.082.510	100,00%	1.158.889	100,00%	983.597	100,00%	844.430	100,00%
Materiales	64,75%	915.649	79,28%	861.254	79,56%	940.993	81,20%	785.882	79,90%	665.624	78,83%
Margen bruto	35,25%	239.374	20,72%	221.256	20,44%	217.896	18,80%	197.715	20,10%	178.806	21,17%
Gastos de personal	10,25%	95.315	8,25%	90.585	8,37%	85.989	7,42%	78.698	8,00%	71.300	8,44%
Otros gastos de explotación	17,25%	63.661	5,51%	63.081	5,83%	61.013	5,26%	52.219	5,31%	51.532	6,10%
Amortización del inmovilizado	2,20%	22.162	1,92%	18.479	1,71%	17.340	1,50%	16.477	1,68%	15.023	1,78%
Resultados actividades extraordinarias	0,11%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	901	0,11%
BAII	5,45%	58.236	5,04%	49.111	4,54%	53.554	4,62%	50.321	5,12%	41.852	4,96%
Resultado financiero	-0,84%	-1.951	-0,17%	-3.017	-0,28%	-3.275	-0,28%	-3.730	-0,38%	-4.022	-0,48%
BAI	4,60%	56.285	4,87%	46.094	4,26%	50.279	4,34%	46.591	4,74%	37.830	4,48%
Impuestos sobre sociedades	1,09%	14.426	1,25%	11.020	1,02%	12.330	1,06%	9.732	0,99%	9.833	1,16%
Beneficio neto	3,53%	41.860	3,62%	35.075	3,24%	37.949	3,27%	36.859	3,75%	28.898	3,42%

Figura 5. Cuentas de pérdidas y ganancias de la Corporación Alimentaria Guissona (datos en miles de euros y porcentajes)

	Media sector	2010	2009	2008	2007	2006
Activo corriente / Pasivo corriente	1,27	1,32	1,15	1,05	1,18	1,07
Deudas / Activo	0,64	0,40	0,40	0,39	0,39	0,40
Flujo de caja / Préstamos	0,24	3,54	1,59	2,04	3,97	5,24
Ventas / Activo	1,41	2,37	2,56	3,03	2,95	2,85
Ventas / Activo no corriente	3,2	4,03	4,15	5,08	5,36	4,91
Ventas / Activo corriente	2,53	5,75	6,68	7,47	6,58	6,81
Plazo de existencias	65	46,56	42,32	38,79	41,57	40,70
Plazo de cobro	75	16,70	16,89	13,10	17,08	18,05
Plazo de pago	62	48,85	45,55	28,40	34,82	37,32
Ventas n / Ventas n-1	1,02	1,07	0,93	1,18	1,16	1,11
BAlI / Activo	0,08	0,12	0,12	0,14	0,15	0,14
Beneficio neto / Patrimonio neto	0,17	0,14	0,14	0,16	0,18	0,16

Figura 6. Ratios de la Corporación Alimentaria Guissona

	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
Activo no corriente	48.029.073	25,96%	42.188.938	23,27%	12.816.297	9,01%	13.090.117	8,48%	13.275.635	8,61%
Inmovilizado material	5.824.264	3,15%	5.422.605	2,99%	5.388.693	3,79%	5.606.513	3,63%	4.791.836	3,11%
Otros activos fijos	42.204.809	22,81%	36.766.333	20,28%	7.427.603	5,22%	7.483.604	4,85%	8.483.799	5,50%
Activo corriente	136.990.152	74,04%	139.139.126	76,73%	129.477.405	90,99%	141.336.900	91,52%	140.978.051	91,39%
Existencias	52.559.785	28,41%	48.931.673	26,99%	46.820.548	32,90%	44.074.393	28,54%	40.741.781	26,41%
Deudores	44.005.600	23,78%	42.956.428	23,69%	41.558.623	29,21%	37.149.334	24,06%	32.709.808	21,21%
Otros activos líquidos	40.424.767	21,85%	47.251.025	26,06%	41.098.234	28,88%	60.113.174	38,93%	67.526.462	43,78%
Tesorería	5.496.483	2,97%	47.251.025	26,06%	41.098.234	28,88%	59.513.174	38,54%	67.526.462	43,78%
Total activo	185.019.225	100,00%	181.328.064	1	142.293.702	100,00%	154.427.017	100,00%	154.253.686	100,00%
Patrimonio neto	122.462.983	66,19%	119.270.531	65,78%	99.376.033	69,84%	100.211.704	64,89%	101.114.167	65,55%
Capital suscrito	4.968.326	2,69%	5.108.256	2,82%	5.459.723	3,84%	5.709.519	3,70%	5.646.179	3,66%
Otros fondos propios	117.494.657	63,50%	114.162.275	62,96%	93.916.310	66,00%	94.502.185	61,20%	95.467.988	61,89%
Pasivo no corriente	10.031.423	5,42%	8.890.777	4,90%	-	-	333.025	0,22%	333.716	0,22%
Acreedores a largo plazo	-	-	-	-	-	-	1.483	0,00%	2.472	0,002%
Otros pasivos fijos	10.031.423	5,42%	8.890.777	4,90%	-	-	331.542	0,21%	331.244	0,21%
Provisiones	-	-	-	-	-	-	331.244	0,21%	331.244	0,21%
Pasivo corriente	52.524.819	28,39%	53.166.756	29,32%	42.917.669	30,16%	53.882.288	34,89%	52.805.803	34,23%
Deudas financieras	140.767	0,08%	13.381	0,01%	291.589	0,20%	185.096	0,12%	9.968	0,01%
Acreedores comerciales	6.814.516	3,68%	4.660.334	2,57%	3.214.481	2,26%	50.312.877	32,58%	48.849.959	31,67%
Otros pasivos líquidos	45.569.536	24,63%	48.493.041	26,74%	39.411.599	27,70%	3.384.315	2,19%	3.945.876	2,56%
Total pasivo y patrimonio neto	185.019.225	100,00%	181.328.064	100,00%	142.293.702	100,00%	154.427.017	100,00%	154.253.686	100,00%

Figura 7. Balances de situación de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona (datos en euros y porcentajes)

	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
Ingresos de explotación	219.640.479	100,00%	209.686.648	100,00%	224.466.546	100,00%	200.593.382	100,00%	185.909.074	100,00%
Consumo de materiales	208.150.877	94,77%	197.835.182	94,35%	217.096.051	96,72%	193.400.733	96,41%	167.019.396	89,84%
Margen bruto	11.489.602	5,23%	11.851.466	5,65%	7.370.495	3,28%	7.192.649	3,59%	18.889.678	10,16%
Gastos de personal	6.190.862	2,82%	6.264.537	2,99%	6.337.324	2,82%	5.819.860	2,90%	5.510.747	2,96%
Otros gastos de explotación	6.564.479	2,99%	8.858.176	4,22%	7.580.573	3,38%	7.814.660	3,90%	9.655.786	5,19%
Amortización del inmovilizado	664.145	0,30%	610.442	0,29%	606.524	0,27%	580.468	0,29%	549.198	0,30%
Resultado actividades extraordinarias									-264.368	-0,14%
BAII	-1.929.884	-0,88%	-3.881.689	-1,85%	-7.153.926	-3,19%	-7.022.339	-3,50%	2.909.579	1,57%
Resultado financiero	2.600.760	1,18%	3.382.970	1,61%	6.568.284	2,93%	6.540.444	3,26%	3.247.731	1,75%
BAI	670.875	0,31%	-498.719	-0,24%	-585.641	-0,26%	-481.895	-0,24%	6.157.311	3,31%

Figura 8. Cuentas de pérdidas y ganancias de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona (datos en euros y porcentajes)

	2010	2009	2008	2007	2006
Activo corriente / Pasivo corriente	2,61	2,62	3,02	2,62	2,67
Deudas / Activo	0,33	0,34	0,3	0,35	0,34
Flujo de caja / Préstamos	0,24	0,26	0,19	0,27	0,29
Ventas / Activo	1,18	1,15	1,57	1,29	1,19
Ventas / Activo no corriente	4,55	4,93	17,41	15,23	13,87
Ventas / Activo corriente	1,59	1,49	1,72	1,41	1,30
Rotación stocks	46,56	42,32	38,79	41,57	40,70
Plazo de cobro	73,12	74,77	67,57	67,59	64,21
Plazo de pago	11,32	8,11	5,22	91,54	95,90
Ventas n / Ventas n-1	1,049	0,93	1,12	1,08	1,09
BaII / Activo	0,36	-0,28	-0,41	-0,31	3,99
Beneficio neto / Patrimonio neto	0,55	-0,42	-0,59	-0,48	6,09

Figura 9. Ratios de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona

Referencias bibliográficas:

Corporació Alimentària Guissona (2009): *Grup alimentari Guissona 1959-2009*, Guissona.
 Roca, J. y Roca, M. (2006): *Caso Guissona. Casos de empresa*. UPF.
 Roca, J. y Roca, M. (2010): *Una estrategia singular*, Profit-ACCID, Barcelona.
 Reguant, F. (2011): *Entendre l'agricultura*, Pagès Editors, Lleida.