



Universidad de Lleida

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria



Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales



WORKSHOP INTERNACIONAL

“Modelos Organizacionales y de Gobierno de las Cooperativas Agroalimentarias a la luz de los nuevos retos”
Lunes, 11 septiembre 2017



“GRUPO ALIMENTARIO GUISSONA: UNA SOCIEDAD COOPERATIVA PRODUCTORA DE GANADO Y UNA SOCIEDAD MERCANTIL QUE TRANSFORMA Y COMERCIALIZA DICHA PRODUCCIÓN”

Dr. ANTONIO COLOM GORGUES

Profesor de la Facultad de Derecho, Economía y Turismo, Universidad de Lleida. Tel: +34-973-702812. Email: antonio_colom@hotmail.com

Palabras clave: Grupo mercantil, gobierno interno, relación cooperativa-grupo mercantil, relación socios-cooperativa-grupo mercantil



Universidad de Lleida

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria



Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales



WORKSHOP INTERNACIONAL

“Modelos Organizacionales y de Gobierno de las Cooperativas Agroalimentarias a la luz de los nuevos retos”
Lunes, 11 septiembre 2017



SUMARIO:

- 1. INTRODUCCIÓN.
- 2. DESDE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA A LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA: RESUMEN HISTÓRICO.
- 3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ULTIMOS AÑOS.
- 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA.
- 5. ORGANOS DE GOBIERNO Y ASPECTOS CLAVE EN MATERIA DE GOBIERNO INTERNO DEL GRUPO.
- 6. RETOS DE FUTURO.

1. INTRODUCCIÓN (i)

Agropecuària
de Guissona,
S. Coop. Ltda.



- El comienzo de todo fue la ***Sociedad Cooperativa Limitada “Agropecuaria de Guissona”*** fundada en el año 1959.
- Un grupo de pioneros de la comarca de la Segarra (Lleida) iniciaron su actividad ganadera avícola primero y después porcina, con la finalidad de obtener unos ingresos complementarios a los inciertos beneficios del campo (cereales).
- Acordaron unirse para formar una cooperativa que les proporcionara los servicios y materias primas necesarias para sus granjas y realizar, en un futuro, la comercialización de sus propios productos.

1. INTRODUCCIÓN (ii)

Agropecuària
de Guissona,
S. Coop. Ltda.



- Los sueños y las previsiones de estos pioneros sobrepasó todas las expectativas, gracias al esfuerzo, tesón y acierto en el desarrollo del conocimiento y la tecnología precisas.
- Necesariamente, supusieron la base de este modelo de integración, evolución e innovación en tecnologías agropecuarias y agroalimentarias, estructuración económico-financiera en conglomerado, programación de unidades de negocio, innovación en organización y gobernanza, en técnicas productivas y en comercialización.
- Todo ello partiendo de una **Sociedad Cooperativa** desde 1959.

1. INTRODUCCIÓN (iii)

Agropecuària
de Guissona,
S. Coop. Ltda.



- Llegando al nuevo milenio (1999) se constituyó la nueva Sociedad Mercantil que junto con la antigua cooperativa forman el **Grupo Alimentario Guissona**.
- Se realiza la producción primaria a través de la **Sociedad Cooperativa**, y la producción secundaria y terciaria a través de la **Sociedad Mercantil (S.A.)**, con las pautas dictadas por los valores y los principios cooperativos.

Corporación
Alimentaria
Guissona, S.A.



2. DESDE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA A LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA: RESUMEN HISTÓRICO (i)



- El líder promotor fue el Licenciado en Veterinaria y actualmente Presidente del Grupo, **Jaume Alsina Calvet**.
- **Palabras de Jaume Alsina:** “Mi buen padre, Ramón Alsina Albareda, y Ramón Surio Fonoll, nuestro primer Presidente, eran miembros de la Junta Rectora de la Cooperativa Agrícola de Guissona, importante y sólida entidad fundada a principios del siglo XX como “**Sindicat Agrícola de Guissona**”.”
- Ellos creían, acertadamente, que nuestro proyecto debía encajar en el Sindicat, por lo que en 1959 se buscó una sinergia entre ambas entidades. Sin embargo, el entendimiento duró poco tiempo. Se tuvo que constituir una nueva cooperativa.

2. DESDE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA A LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA: RESUMEN HISTÓRICO (ii)

- **1959.** Se celebra la Asamblea constituyente de la Cooperativa Avícola Agropecuaria de Guissona y se designa la primera Junta Rectora, cuyo primer secretario fue Jaume Alsina Calvet.
- **1962.** Se pone en marcha la Fábrica de Piensos y diversas oficinas en Guissona.
- **1963.** Constitución de la Caja Rural Ntra. Sra. del Claustro de Guissona (actualmente Caixa Guissona).
- **1964.** Comercialización de huevos, cerdos y pollos.
- **1965.** Servicio de piensos a granel, suministro de material ganadero, servicio técnico para el ganado y abonos para el campo.
- **1967.** Matadero de aves en Guissona y almacén de comercialización de carnes en Barcelona.
- **1969.** Primer ordenador IBM. Granjas de Selección de ganado porcino.
- **1971-1979.** Sala de incubación en Sta. Coloma de Queralt. Matadero de cerdos en Balaguer y fábrica de piensos de Pallargues.
Matadero general frigorífico en Guissona. Estructuración de los sistemas de producción de ganado y aves con agrupación voluntaria de socios regulada por contratos. (1974).
Producción de elaborados cárnicos en una nueva fábrica en Guissona. (1975).
Fábrica de piensos en Lleida. Matadero de pavos en Guissona. Sala de incubación en Verdú. (1978)

Producción de codornices, construcción del matadero de codornices. (1979)

2. DESDE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA A LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA: RESUMEN HISTÓRICO (iii)

- **1981-1986.** Nueva línea de sacrificio de porcino. Se alcanzan los 1.000 trabajadores. (1981). 25 Aniversario (1984). Ampliación de la planta de elaborados en Guissona. (1986).

- **1990-1999.** Nueva línea de despiece de cerdos. Se inicia el servicio de carburantes. (1990). Producción y comercialización de Productos de Libre Servicio (PLS). Venta directa al consumidor sin ningún intermediario con ensayos en tiendas propias de Guissona y Reus. (1994). Se alcanzan las 30 tiendas de franquicia “Àrea de Guissona” de venta de productos cárnicos. (1995).

Inauguración “Àrea Promocional” en Guissona, con venta de productos PLS y alimentación, restaurante buffet y estación servicio de carburantes. Se inicia la elaboración de productos cocinados. (1996).

Nueva planta de Elaborados. (1998).

Reestructuración societaria. Se funda la Corporación Alimentaria Guissona S.A., entidad que agrupará toda la actividad industrial y comercial del Grupo. La Cooperativa Agropecuaria realizará las actividades de cría y engorde de ganado con sus socios. (1999).

- **2000-2009.** Obtención del certificado de calidad ISO 9002 en todos los procesos productivos. (2000).

Las tiendas “Area de Guissona” pasan a denominarse “bonÀrea”. La Fundación Agropecuaria de Guissona, cuyos objetivos sin ánimo de lucro son ofrecer atención socio-sanitaria y residencial a la gente mayor, pone en marcha un centro geriátrico; posteriormente incorpora un centro médico y un centro de salud. (2002).

Primeros supermercados “bonÀrea”. (2004).

Inicio del proyecto para duplicar la capacidad del complejo cárnico “La Closa”. (2005).

2. DESDE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA A LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA: RESUMEN HISTÓRICO (iv)

Se crea la Fundación “bonÀrea”, entidad sin ánimo de lucro que pretende promover las actividades deportivas y de ocio entre las personas de su entorno y dinamizar el medio rural, inaugura un campo de Golf–Pitch&Putt en Guissona regado íntegramente mediante el aprovechamiento de las aguas residuales que provienen de la depuradora del complejo cárnico del Grupo. (2006).

Fábrica de piensos en Reus. Nuevas oficinas centrales. Obtención del certificado ISO 22000 para garantizar que los productos cárnicos producidos y comercializados son 100% seguros. (2007).

50 aniversario del Grupo Alimentario Guissona. Almacén automático para 25.000 palés. Nueva fábrica de piensos en Bujaraloz. Obtención del certificado ISO 14001 de gestión ambiental. Se alcanzan los 350 establecimientos “bonÀrea”. (2009).

• **2011-2016.** Fase final del proyecto de ampliación del complejo “La Closa”: entran en funcionamiento varias salas para nuevos productos y procesos, así como el nuevo sistema logístico, entre otras novedades. El Grupo cuenta con 385 tiendas “bonÀrea”. (2011).



2. DESDE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA A LA CORPORACIÓN ALIMENTARIA DE GUISSONA: RESUMEN HISTÓRICO (v)

50 aniversario de Caixa Guissona. Nueva planta de elaboración de pan. Se inaugura el centro comercial de Jorba (Barcelona), que cuenta con un supermercado, una gasolinera y un bufet-restaurante. (2013).

Se llega a las 429 tiendas bonÀrea y 41 gasolineras bonÀrea. El Grupo cuenta con 4.400 trabajadores y 4.300 agricultores y ganaderos vinculados con su actividad agropecuaria. (2014).

En la Cooperativa Agropecuaria trabajan 152 personas, el número de socios es de 11.937, de los cuales 10.515 correspondían a personas físicas, 118 a sociedades cooperativas y 1.304 a otras formas jurídicas. (2015)

Se aumenta en 151 el número de trabajadores desde el año anterior (2014), a los 4.551 trabajadores en el grupo. (2015)

La Cooperativa Agropecuaria produce 34 millones de pollos, 718.000 cerdos y 48.000 terneros, con un valor de venta de 260 millones de Euros y un beneficio neto de 4,7 millones de Euros (2016).

La Corporación Alimentaria efectúa una transformación cárnica de 29 millones de pollos, 1 millón de cerdos y obtiene 45 millones de kg de elaborados cárnicos. Las ventas importan un valor de 1.463 millones de Euros (57% alimentación humana, 22% alimentación animal, 17% material ganadero y energía, 4% otros) y el beneficio neto es de 43,8 millones de Euros. Hay en funcionamiento 435 tiendas bonÀrea. (2016).



3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

(i)

- La posición y tendencia actual del grupo es la de potenciar la marca “**bonÀrea**” de manera que se establece una triple referencia en consonancia con el esquema trisectorial intervinculado del Sistema Agroalimentario y de la empresa:

–1. Producción primaria agrícola-ganadera: “**bonÀrea Cooperativa**”.

–2. Producción secundaria agroindustrial, transformación cárnica y elaboración de alimentos: “**bonÀrea Corporación**”.

–3. Distribución comercial (producción terciaria): “**bonÀrea Tiendas y Supers**”.

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (ii)

- Como marca del grupo, se considera actualmente el término “**bonÀrea AGRUPA**” que se espera coja popularidad al igual que la tiene Grupo Alimentario Guissona.
- Es importante la labor llevada a cabo en este último año dentro de los **8 Talleres de Creatividad** para generar ideas nuevas, frescas e inimaginables sobre cuatro retos concretos:
 - i. Aumentar la fidelización de los clientes de las tiendas bonÀrea
 - ii. Retener los mejores trabajadores y sacar lo mejor de cada uno de ellos.
 - iii. Comunicar los valores y atributos de la nueva marca de la empresa a los diferentes colectivos: Stakeholders internos y externos.
 - iv. Implantar y mantener la certificación “IFS” en las distintas líneas de producción.

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (iii)

- ¡ES IMPORTANTE SEGUIR CONSIDERANDO EN TODO EL GRUPO ALIMENTARIO LOS VALORES COOPERATIVOS!
- La "Declaración de Identidad Cooperativa" hecha por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, en septiembre de 1995 en Manchester (Reino Unido), planteó como VALORES COOPERATIVOS:
 - Ayuda mutua.
 - Responsabilidad.
 - Compromiso con la comunidad, preocupación por los demás.
 - Democracia.
 - Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
 - Equidad: justa distribución de los excedentes.
 - Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad.
 - Honestidad y transparencia: honradez, dignidad y decencia.
 - Esfuerzo propio: motivación, fuerza de voluntad.

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ULTIMOS AÑOS

(iv)

Figura 1. Vista del Complejo Cárnico “La Closa” de la CAG S.A. (Google Maps)



1

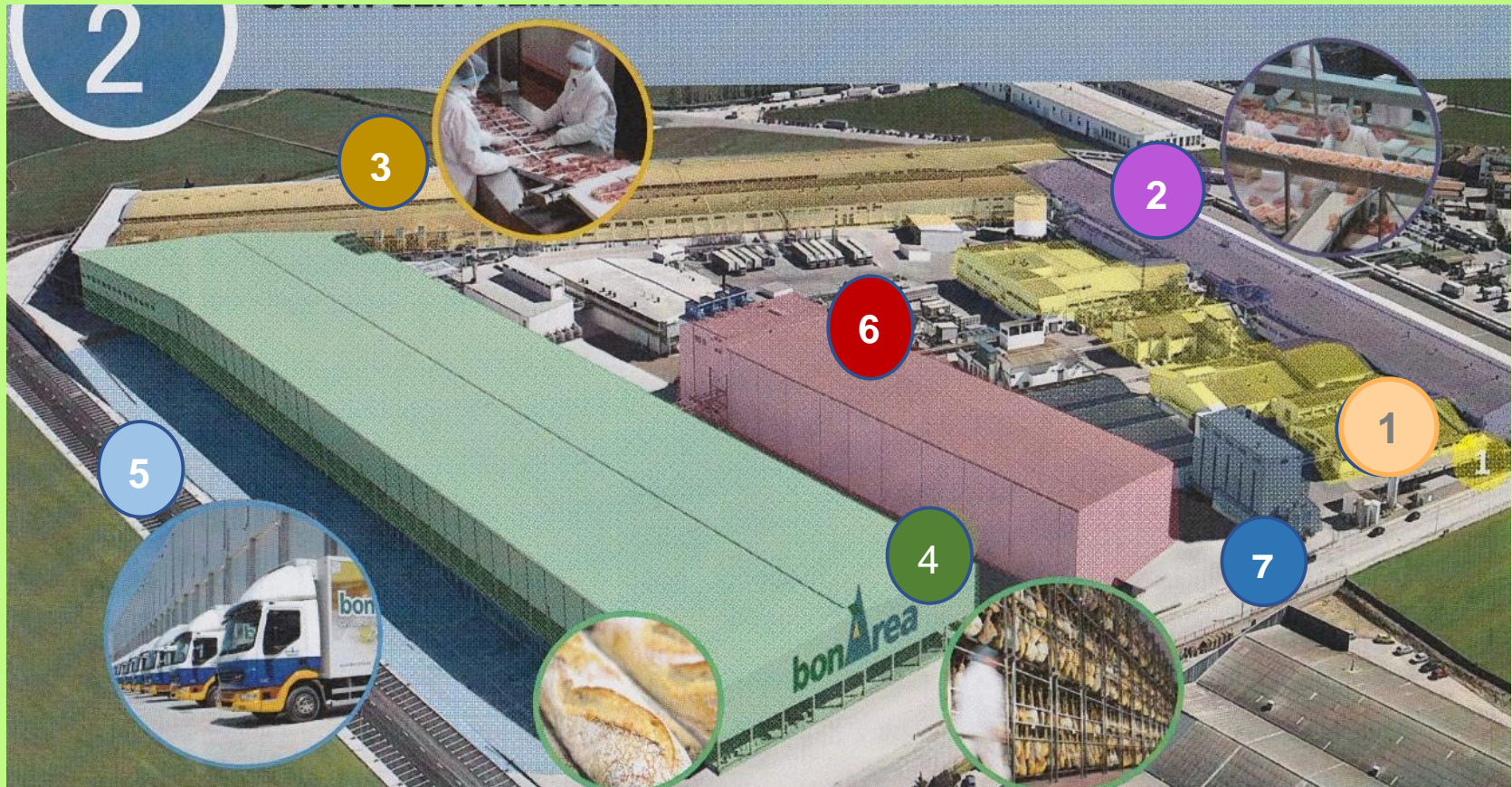


ACCIÓN SOCIAL



3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (v)

Figura 2. Núcleos de actividad del Complejo de La Closa en Guissona

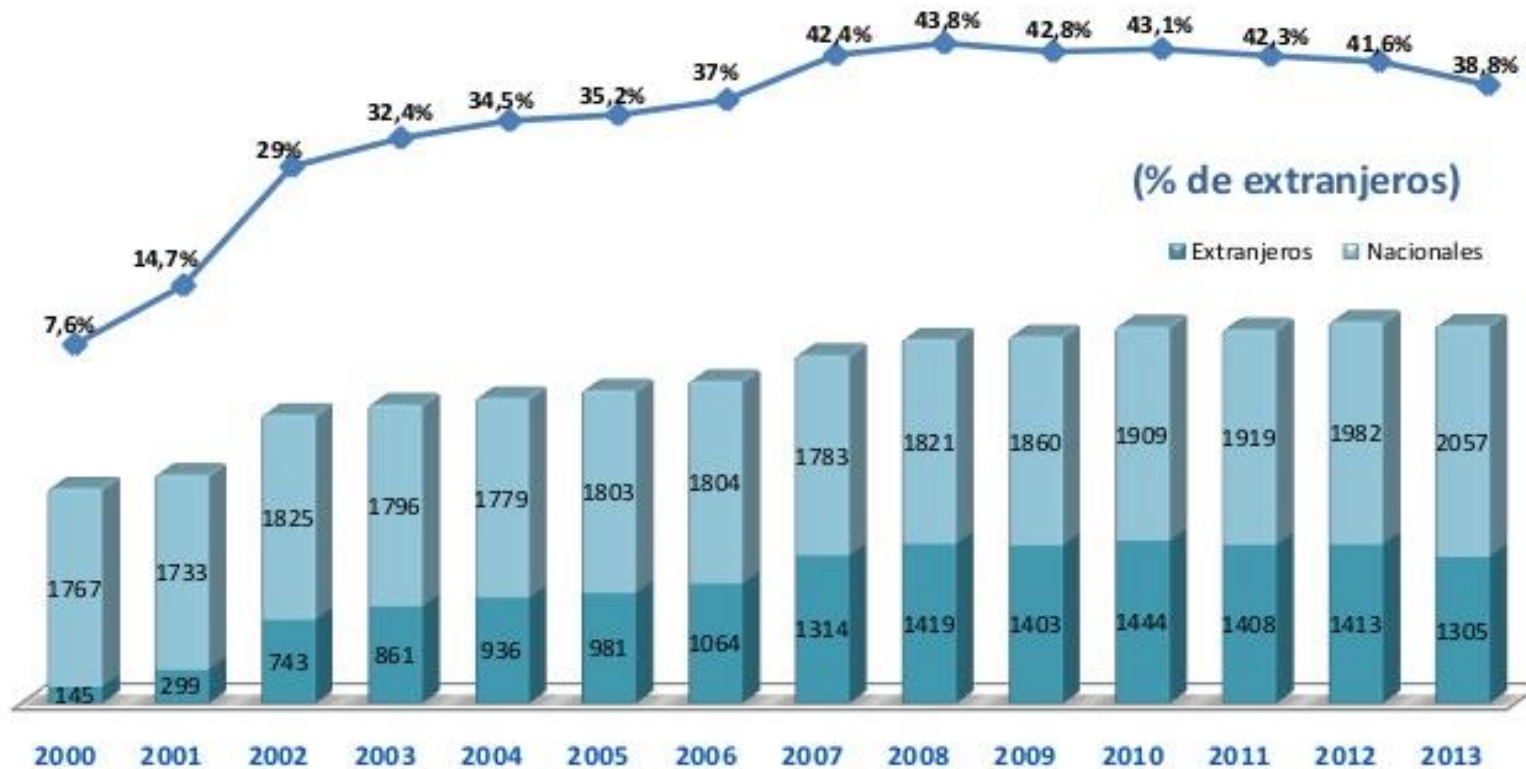


1: MATADEROS DE AVES Y GANADO; 2: SALAS DE DESPIECE; 3: PLANTAS DE ELABORADOS, 4: SECADORES DE JAMONES, PLANTAS DE LECHE, ACEITE, AGUA MINERAL, PAN, COCINADOS, ZONA LOGÍSTICA; 5: MUELLES DE CARGA; 6: SILO DINÁMICO DE ALMACENAJE; 7: PLANTA PET FOOD.

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (vi)

%

TRABAJADORES EXTRANJEROS, NACIONALES y PORCENTAJES



3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

(vii)

Tabla 1. Balances de situación: Cooperativa Agropecuaria Guissona, 2008-2016

ACTIVO (Miles €)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO NO CORRIENTE	12.816	42.189	48.029	58.353	67.526	70.888	73.349	72.909	85.441
INMOVILIZADO MATERIAL	5.388	5.423	5.824	7.224	7.378	7.222	7.078	7.038	8.912
Terrenos y construcciones	3.335	3.258	3.171	4.234	4.454	4.406	4.337	4.177	4.664
Instalaciones técnicas y otro Inmov. Material	2.053	2.165	2.653	2.922	2.924	2.816	2.741	2.861	4.248
INVERSIONES EN EMPRESAS GRUPO	7.147	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	281	36.766	42.205	51.129	60.148	63.666	66.271	65.871	76.529
ACTIVO CORRIENTE	129.478	139.139	136.990	130.392	144.864	132.073	143.889	148.147	149.643
EXISTENCIAS	46.821	48.932	52.560	59.409	72.094	65.763	61.448	63.518	65.543
DEUDORES COMERCIALES Y OTROS	41.559	42.956	44.005	49.043	55.769	42.528	47.023	52.147	50.079
INVERSIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	0	0	0	15.000	10.003	2.503	10.503	10.500	10.500
TESORERIA: EFECTIVO Y OTROS LIQ.	41.098	47.251	40.425	6.940	6.998	21.279	24.915	21.982	23.521
TOTAL ACTIVO	142.294	181.328	185.019	188.745	212.390	202.961	217.238	221.056	235.084
PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Miles €)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIO NETO	99.376	119.270	122.463	127.262	135.890	143.773	152.773	157.378	188.306
CAPITAL	5.460	5.108	4.968	4.833	4.662	4.519	4.424	4.283	4.173
RESERVAS	94.983	94.984	94.983	95.374	96.382	101.311	105.317	111.101	115.795
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-482	-1.068	-1.566	-1.286	-1.072	-801	-584	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-586	-499	671	1.222	5.335	4.223	6.369	4.694	4.716
ACTIVOS FINANCIEROS DISP. VENTA	0	20.745	23.407	27.119	30.583	34.341	36.953	36.953	63.246
SUBVENCIONES, DONACIONES, LEGADOS	1	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN	0	0	0	0	0	180	294	347	376
PASIVO NO CORRIENTE	0	8.891	10.031	11.622	13.107	14.718	15.837	15.837	0
PASIVO CORRIENTE	42.918	53.167	52.525	49.861	63.393	44.470	48.628	47.841	46.778
DEUDAS A CORTO PLAZO	1.226	886	1.011	2.829	2.726	2.589	1.681	1.927	2.052
ACREEDORES COMERCIALES Y OTROS	41.692	52.281	51.514	47.032	60.667	41.881	46.947	45.914	44.726
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	142.294	181.328	185.019	188.745	212.390	202.961	217.238	221.056	235.084

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

(viii)

Tabla 2. Cifras de producción: Cooperativa Agropecuaria Guissona, 2008-2016

Tipos de productos Cooperativa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aves de un día (millones)	49,22	47,83	50,89	49,18	49,62	48,93	50,67	49,62	50,35
Pollitos 1 día (millones)	40,21	40,53	43,64	42,14	43,13	43,40	45,75	44,79	45,20
Pavos 1 día (millones)	2,01	2,01	1,97	1,99	1,88	1,73	1,73	1,79	1,79
Codornices 1 día (millones)	6,99	5,29	5,27	5,05	4,61	3,80	3,20	3,04	3,36
Pollos (millones)	33,16	33,33	33,77	33,19	33,32	33,26	33,61	33,52	34,26
Pavos (millones)	1,76	1,68	1,52	1,60	1,65	1,56	1,54	1,59	1,62
Codornices (millones)	6,84	5,27	5,18	4,87	4,46	3,77	3,12	2,99	3,34
Huevos gallinas para consumo (millones de docenas)	29,74	27,93	29,72	29,65	30,37	35,32	34,31	36,82	37,74
Huevos codorniz para consumo (miles de docenas)	1,36	1,38	1,64	1,47	1,46	1,38	1,44	1,55	1,54
Dosis inseminación (unidades)	143.812	142.262	139.975	153.851	237.439	263.310	256.555	262.764	
Porcino selección	9.451	9.727	11.108	11.233	11.963	12.956	11.321	12.067	
Cerdas madres selección y producción	22.672	24.396	30.150	31.732	30.054	31.370	31.659	30.864	
Cerdas madres ibérico	3.759	4.078	4.565	4.554	3.468	2.762	2.797	2.765	
Lechones y cerdos de engorde	563.369	572.902	564.547	606.488	627.347	639.820	643.763	681.861	743.000
Lechones y cerdos ibéricos de engorde	51.680	50.045	44.724	56.382	51.815	31.214	32.398	36.303	
Terneros de engorde	37.930	40.854	42.296	43.523	43.858	45.577	47.400	48.243	51.000

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

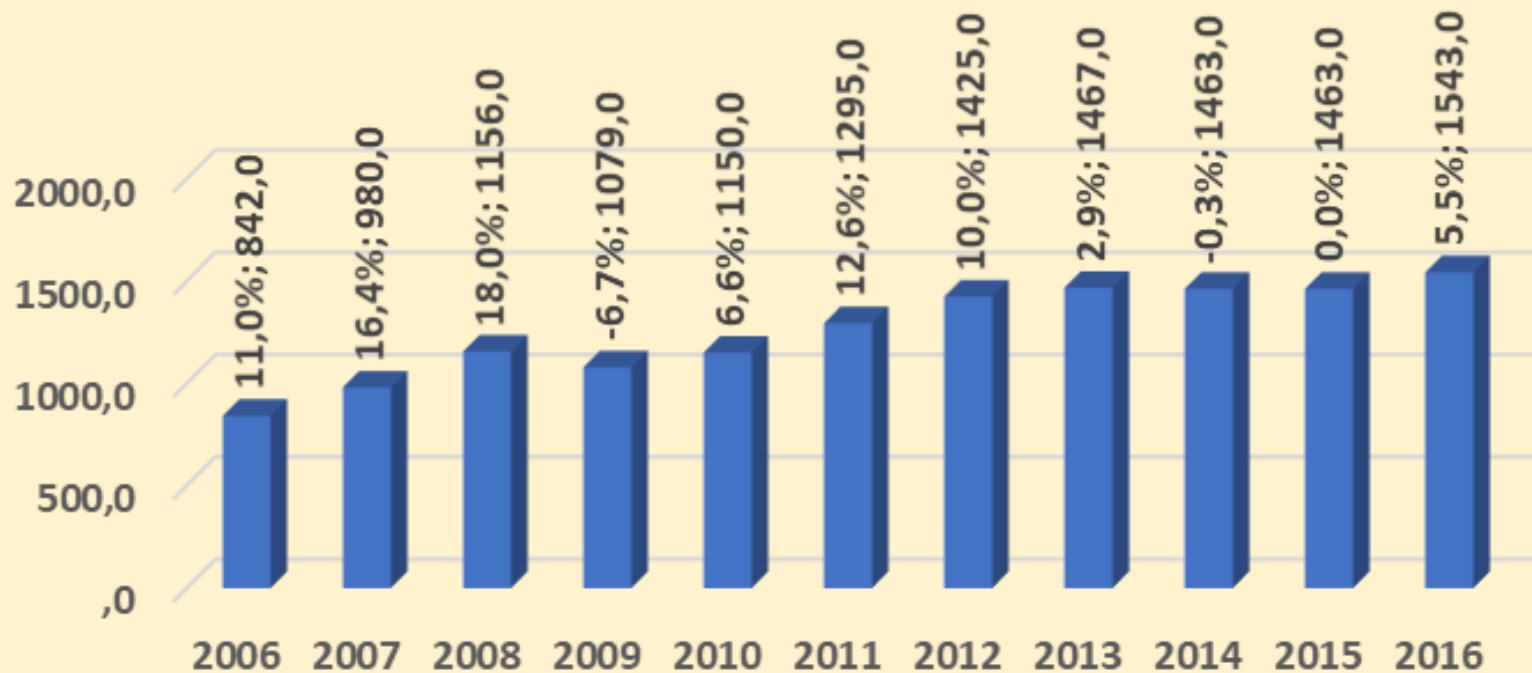
(ix)

Tabla 3. Balances de situación: Corporación Alimentaria Guissona SA, 2008-2016

ACTIVO (Miles €)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO NO CORRIENTE	227.926	260.949	286.433	300.819	310.390	314.682	316.776	328.684	339.503
INMOVILIZADO INTANGIBLE	911	559	991	591	768	630	835	924	703
INMOVILIZADO MATERIAL	223.308	248.560	270.987	289.040	298.401	301.259	306.261	315.951	326.987
INVERSIONES EN EMPRES. GRUPO Y ASOC.	3.011	3.047	5.797	5.098	6.398	8.148	6.147	8920	8.986
INVERSIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	696	8.783	8.658	6.090	4.823	4.645	3.533	2.889	2.827
ACTIVO CORRIENTE	155.134	148.440	174.449	194.702	227.836	244.826	264.904	296.449	348.356
EXISTENCIAS	100.015	99.866	116.797	130.186	144.037	131.208	132.601	145.672	153.908
DEUDORES COMERCIALES Y OTROS	41.589	37.559	25.175	26.562	26.915	29.361	33.462	38.188	48.636
INVERSIONES EN EMPRES. GRUPO Y ASOC.	0	0	94	109	158	437	508	3.264	3.091
INVERSIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	17	18	10.221	16.027	211.778	44.180	59.043	59.032	59.067
TESORERIA: EFECTIVO Y OTROS LIQ.	13.513	10.997	20.834	35.575	35.548	39.640	39.290	50.293	83.654
TOTAL ACTIVO	383.060	409.389	460.882	495.521	538.226	559.508	581.680	625.133	687.859
PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Miles €)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIO NETO	232.956	251.940	290.772	317.392	350.353	380.897	414.058	452.126	492.872
CAPITAL	74.992	74.992	74.992	74.992	74.992	75.652	76.545	77.348	78.080
RESERVAS	125.402	154.597	181.233	213.834	245.051	276.535	308.034	340.241	377.137
ACCIONES Y PART. EN PATRIMONIO PROPIO	-11.748	-11.627	-11.145	-10.761	-10.776	-10.776	-10.791	-10.791	-10.791
RESULTADOS DEL EJERCICIO	37.950	35.075	41.859	40.636	38.411	37.348	38.330	43.803	47.242
DIVIDENDOS A CUENTA	0	-5.047	0	-4.241	0	0	0	0	0
SUBVENCIONES, DONACIONES, LEGADOS	6.360	3.950	3.833	2.932	2.675	2.138	1.940	1.525	1.204
PASIVO NO CORRIENTE	3.038	18.196	18.090	17.007	3.714	3.535	3.960	2.859	2.907
PASIVO CORRIENTE	147.066	139.253	152.020	161.122	184.159	175.076	163.662	170.148	192.080
DEUDAS A CORTO PLAZO	27.902	15.909	10.429	10.567	6.872	10.837	6.472	7.379	10.323
ACREEDORES COMERCIALES Y OTROS	119.164	123.344	141.591	150.555	177.287	164.239	157.190	162.769	181.757
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	383.060	409.389	460.882	495.521	538.226	559.508	581.680	625.133	687.859

3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (x)

Corporación Alimentaria Guissona S.A.
Evolución de las Ventas globales 2006-2016, Millones €



Corporación
Alimentaria
Guissona, S.A.



3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (xi)

Tiendas bonÀrea

Evolución de las Ventas 2006-2016, Millones €

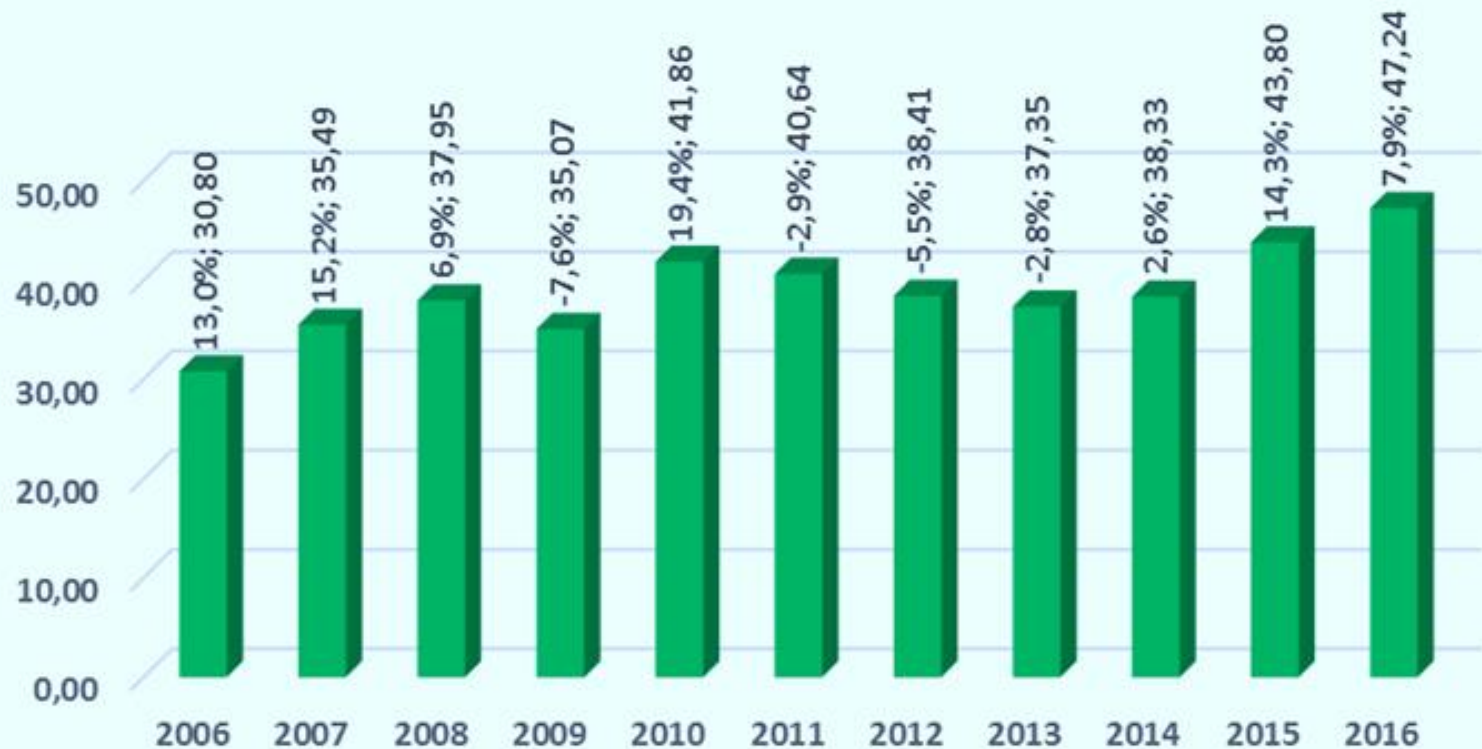


Corporación
Alimentaria
Guissona, S.A.



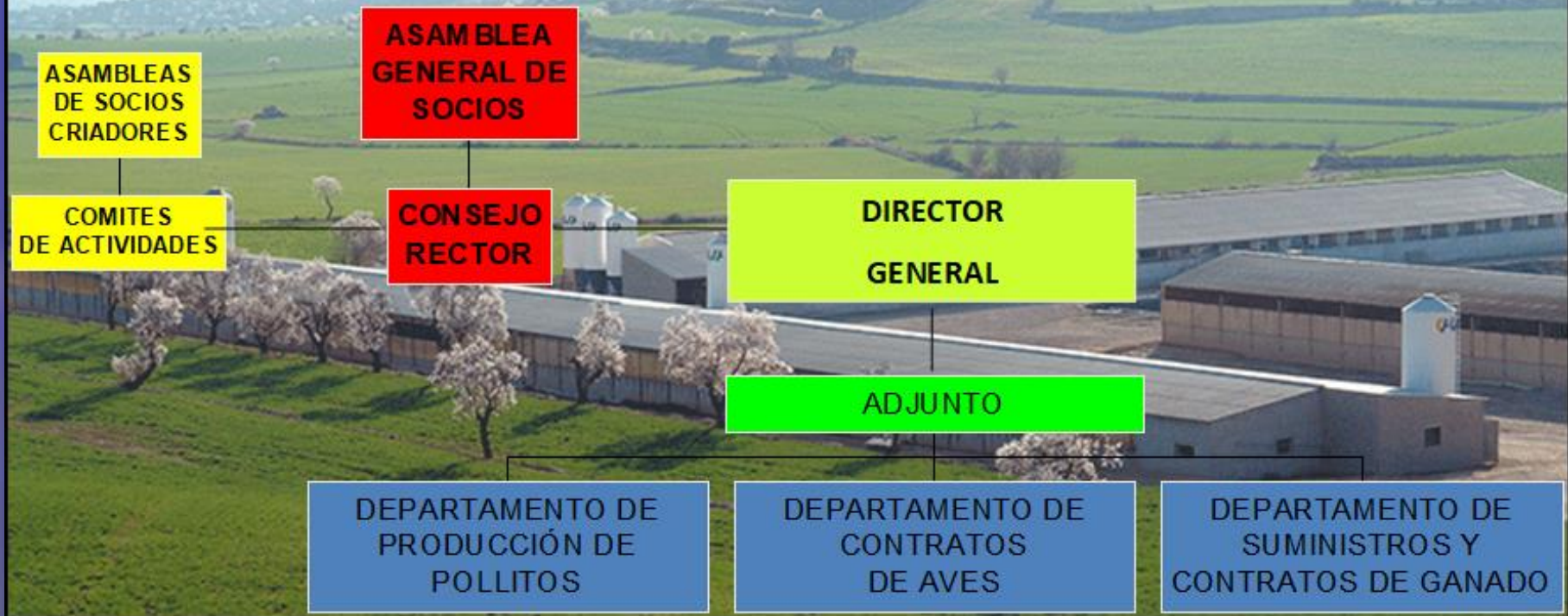
3. DATOS FUNDAMENTALES Y SITUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS (xii)

Corporación Alimentaria Guissona S.A.
Evolución de los Resultados Netos 2006-2016, Millones €



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (i)

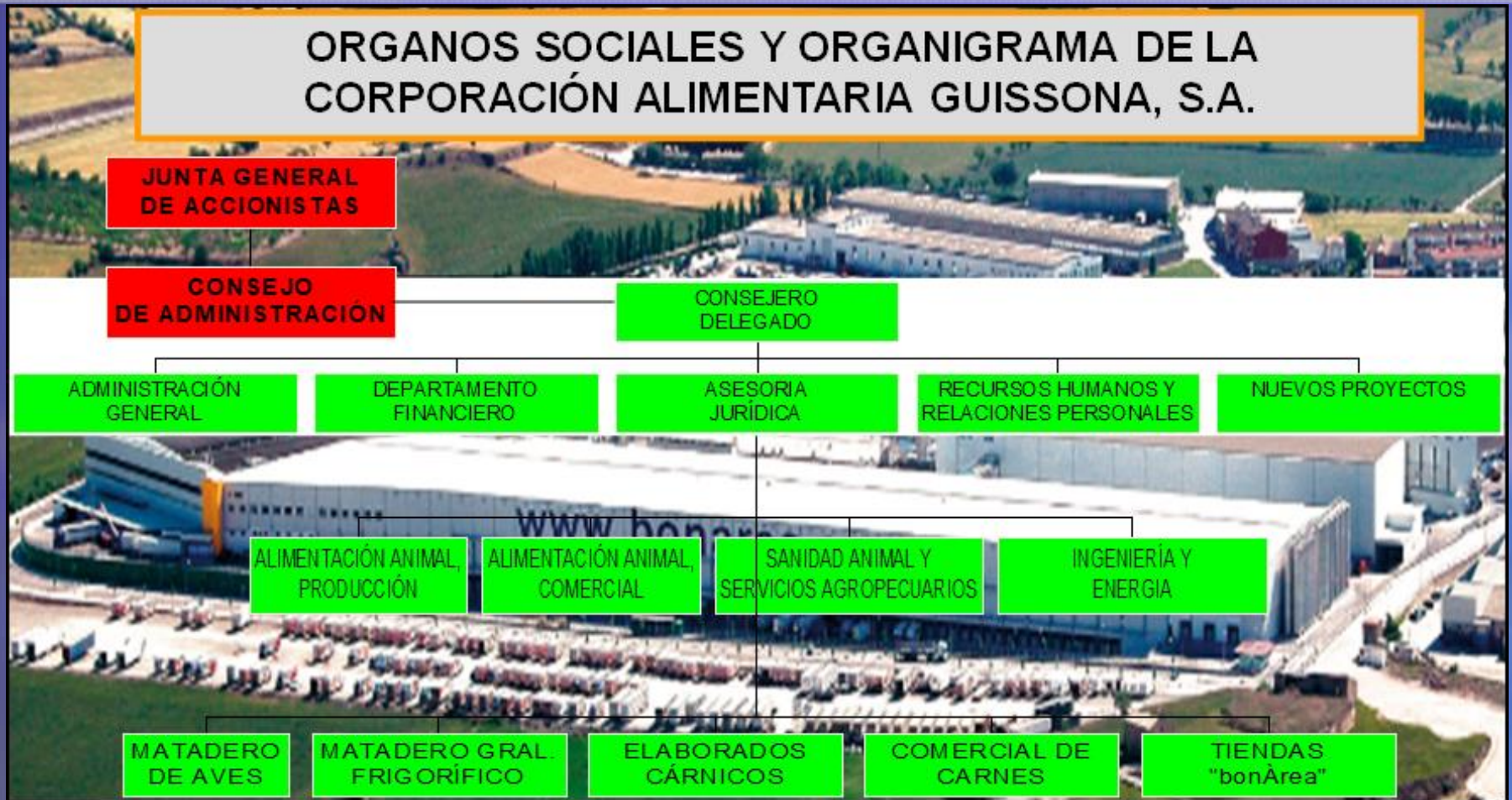
ORGANOS SOCIALES Y ORGANIGRAMA DE AGROPECUARIA DE GUISSONA, S. Coop. Ltda.



Agropecuaria
de Guissona,
S. Coop. Ltda.



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (ii)



Corporación Alimentaria Guissona, S.A.

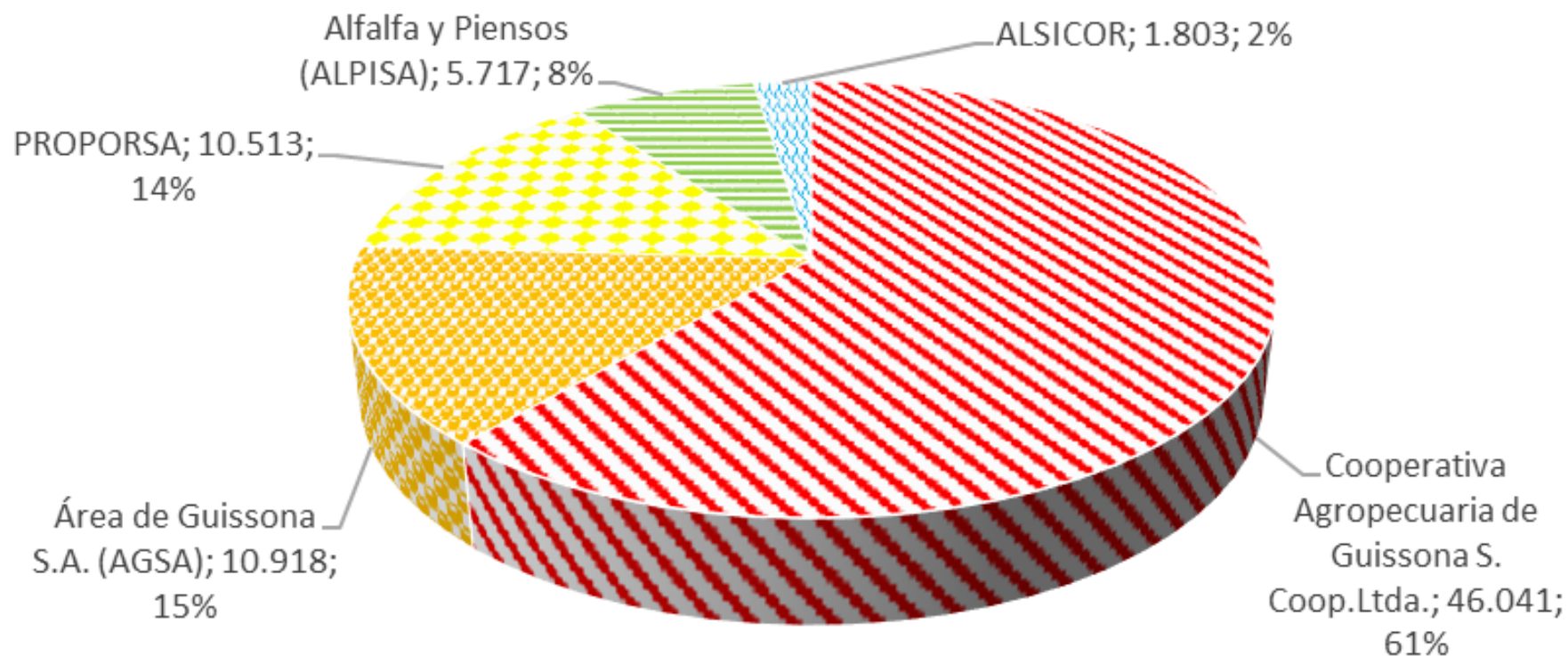


bonArea AGRUPA



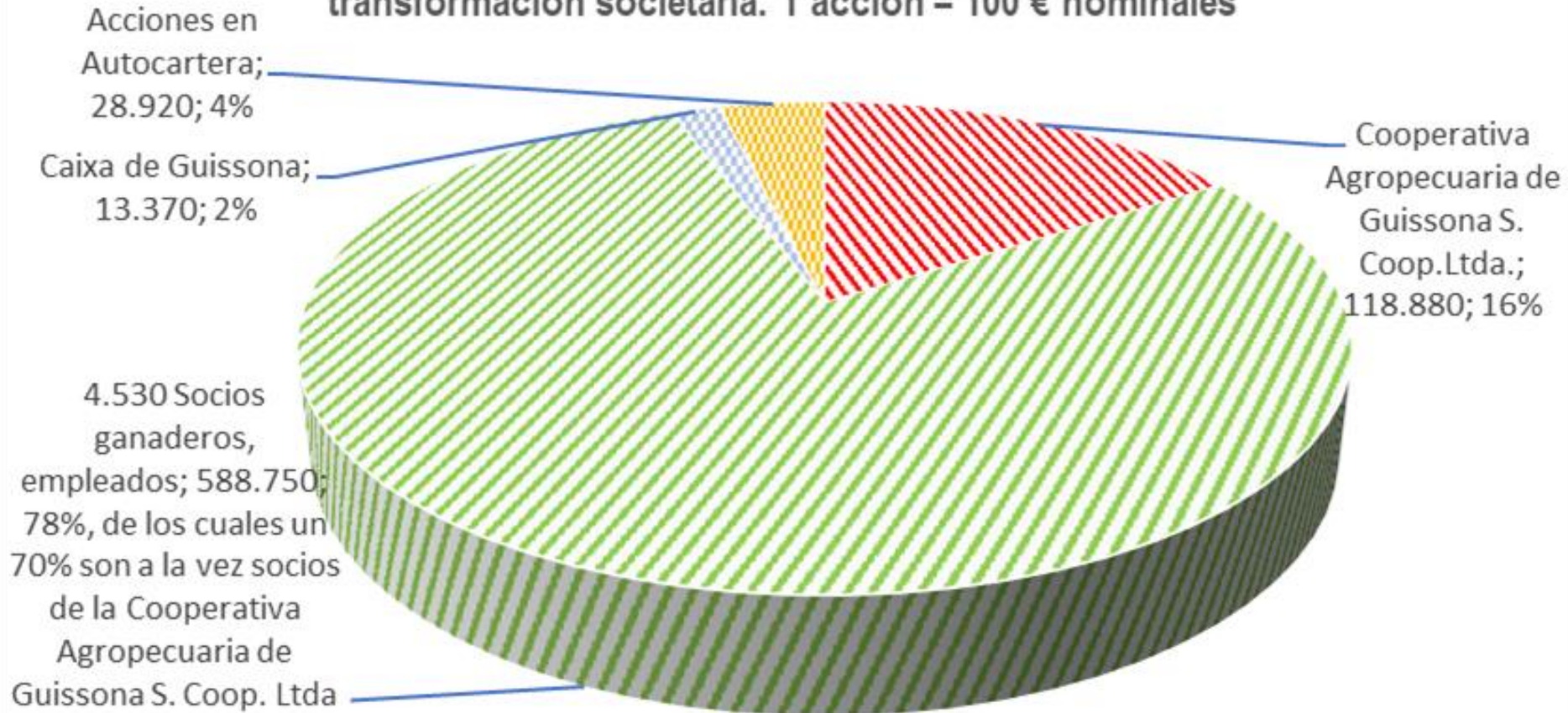
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (iii)

Accionariado de la Corporación Alimentaria de Guissona en el momento de su creación: 23 de diciembre de 1999. 1 acción = 1.000 € nominales

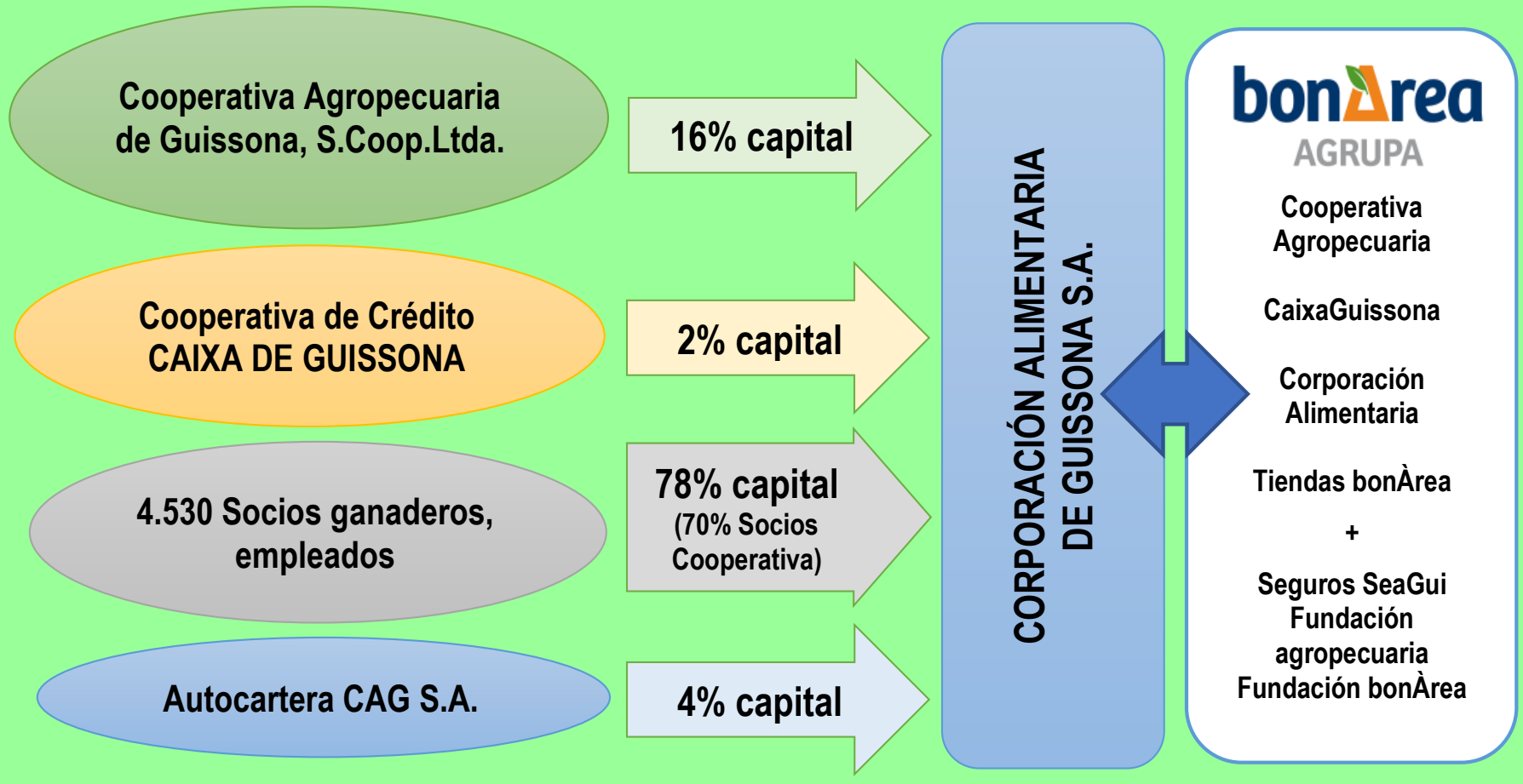


4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (iv)

Accionariado de la Corporación Alimentaria de Guissona después de la transformación societaria. 1 acción = 100 € nominales



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (v)



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (vi)

Integración vertical completa

bonArea
AGRUPA

Del Campo / Granja ... a La Mesa



SECTOR PRIMARIO: GANADERIA

Agropecuària
de Guissona,
S. Coop. Ltda.

UGSC



SECTOR SECUNDARIO: INDUSTRIAL

Corporación
Alimentaria
Guissona, S.A.

UGSA



SECTOR TERCIARIO: COMERCIO

bonArea



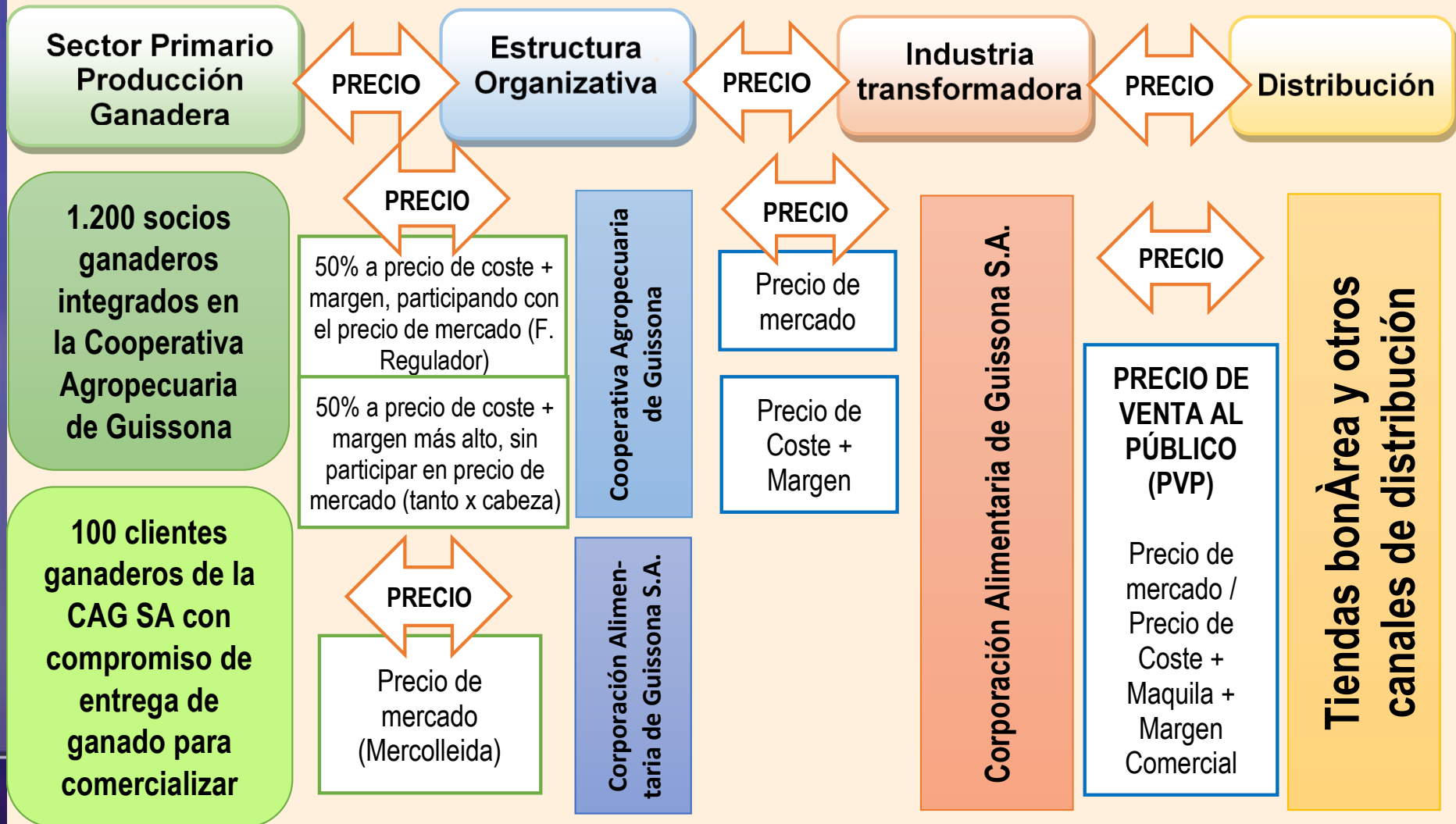
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (vii)

RETRIBUCIÓN AL SOCIO:

- Se parte del grupo de 1.200 socios ganaderos integrados en la Cooperativa Agropecuaria y de los 100 proveedores ganaderos de la Corporación Alimentaria de Guissona S.A., con los que se suscriben contratos (no socios).
- Con los primeros (socios ganaderos integrados), dos posibles contratos de integración:
 - Una primera modalidad de remuneración a través del precio de coste + un margen, participando con el precio de mercado utilizando un Fondo Regulador;
 - Una segunda modalidad de remuneración a través del precio de coste + un margen más alto, pero sin participar en el precio de mercado (tanto por cabeza).
- Con los segundos (proveedores ganaderos no socios de la Cooperativa) la remuneración tiene lugar directamente a través del precio de mercado que establece semanalmente Mercolleida.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (viii)

La Cadena Alimentaria y Cadena de Valor de la Corporación



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (ix)

RETRIBUCIÓN AL SOCIO:

- Por otro lado, a nivel de Corporación, los accionistas recibirán la remuneración por dividendos, según lo acordado en cada Junta General de Accionistas anual.
- Se debe destacar que los socios ganaderos y también los empleados, recibirán la remuneración correspondiente a la proporción de acciones en propiedad, que supondrá un plus remunerativo añadido a las liquidaciones que reciben de sus contratos de integración con la Cooperativa y a los sueldos de los empleados, respectivamente.
- En los últimos ejercicios, se ha considerado repartible en dividendos un 25% de los beneficios.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (x)

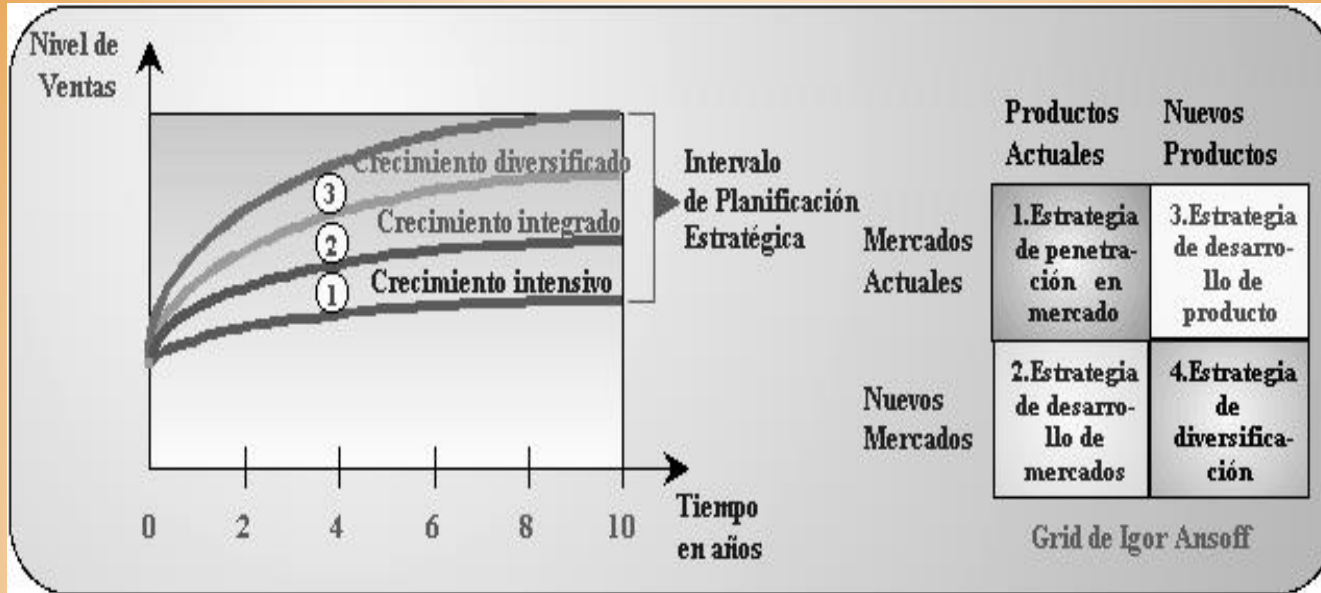
Tabla 4. Evolución de las Ratios Financieras de CAG S.A., periodo 2008-2016

RATIO FINANCIERA	Forma de Cálculo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DISPONIBILIDAD	Disponible / Pasivo corriente	0,092	0,079	0,137	0,221	0,193	0,226	0,240	0,296	0,436
TESORERIA	(Realizable + Disponible) / Pasivo corriente	0,375	0,349	0,303	0,386	0,339	0,394	0,445	0,520	0,689
LIQUIDEZ	Activo corriente / Pasivo corriente	1,055	1,066	1,148	1,208	1,237	1,398	1,619	1,742	1,814
SOLVENCIA	Activo / Deudas	2,552	2,600	2,709	2,782	2,865	3,133	3,470	3,613	3,528
ENDEUDAMIENTO	Deudas / Total Patrimonio Neto y Pasivo	0,392	0,385	0,369	0,359	0,349	0,319	0,288	0,277	0,283
RENTABILIDAD FINANCIERA	Resultado Neto / Patrimonio Neto	0,163	0,139	0,144	0,128	0,110	0,098	0,093	0,097	0,096



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (xi)

Modelo de Grid de Planificación Estratégica de Igor Ansoff



Tres posibles planteamientos sugieren una división del intervalo estratégico en tres zonas:

1. Identificar oportunidades para generar más crecimiento de ventas dentro de los negocios corrientes de la empresa (*Oportunidades de Crecimiento Intensivo*);
2. Identificar oportunidades para construir o adquirir negocios que son considerados como actividad relacionada con la que lleva a término la empresa (*Oportunidades de Crecimiento Integrado*);
3. Identificar oportunidades para añadir negocios o actividades de suficiente atractividad no relacionados con las actividades corrientes de la empresa (*Oportunidades de Crecimiento por Diversificación*).



4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIÓN SOCIOS-GRUPO, TOMA DE DECISIONES, RETRIBUCIÓN AL SOCIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA (xii)

- Igor Ansoff, Premio Nobel de Economía, en Ansoff H.I., Hayes R.L. (1983), “El Planteamiento Estratégico” propone el modelo de “Oportunidades de Crecimiento por Diversificación”, de acuerdo a tres posibles actuaciones:
 - a. Estrategia de Diversificación Concéntrica, cuando para los nuevos productos podemos utilizar sinergias y usos compartidos de tecnologías productivas e instrumentos de marketing;
 - b. Estrategia de Diversificación Horizontal, cuando podemos plantear que los nuevos productos puedan atraer a nuestros mismos clientes, aunque para estos nuevos productos no se utilicen las mismas tecnologías productivas;
 - c. Estrategia de Diversificación en Conglomerado, cuando las nuevas actividades que se proponen llevan a la consideración de productos, mercados y tecnologías diferentes a las actualmente practicadas. Esta última estrategia se ve mucho en países de la órbita asiática como Japón y Corea del Sur. En este último país destacan las empresas en formato organizacional “**chaebol**” que significa “negocio de familia”, que se acoge a dicho modelo en conglomerado, con ejemplos muy conocidos como Samsung, LG, Hyundai, etc. La CAG S.A. sigue los tres modelos estratégicos anteriores.

5. ORGANOS DE GOBIERNO Y ASPECTOS CLAVE EN MATERIA DE GOBIERNO INTERNO DEL GRUPO (i)

ASPECTOS CLAVE EN MATERIA DE GOBIERNO INTERNO DEL GRUPO:

- 1. El “Liderazgo”: que como hasta ahora ha sabido lograr una gestión rigurosa y de éxito combinando la visión estratégica, la integración, la innovación y la prudencia;
- 2. La “Innovación”: que ha sido hasta ahora y seguirá siendo el motor de la mejora continua y progreso de la empresa en diversas vertientes: organizacional, informatización y automatización de procesos y operatorias, proceso comercial y distribución, la interlocución tecnológica y del conocimiento en I+D+i, etc.;
- 3. La “Planificación a corto y a largo plazo”: que es esencial para proyectar la dinámica y buen hacer empresarial a través del tiempo, hacia una dinámica de crecimiento y progreso, buscando la utilidad de todas las unidades técnico-económicas-comerciales de la empresa;

5. ORGANOS DE GOBIERNO Y ASPECTOS CLAVE EN MATERIA DE GOBIERNO INTERNO DEL GRUPO (ii)

- 4. La “Dirección Por Objetivos (DPO)”: que permite establecer, aplicar y controlar el grid de metas y compromisos establecidos por la planificación estratégica y operacional en todas las áreas de actividad de la empresa, y su mejora continua;
- 5. La “Autofinanciación”: como piedra angular del buen desarrollo empresarial basado en los excedentes monetarios, para generar reservas voluntarias a partir de beneficios no distribuidos;
- 6. La “Buena Gestión de Costes”: que permite articular una estrategia de costes bajos, que, conjuntamente con la búsqueda de economías de escala y de alcance, permite impulsar procesos de integración vertical y horizontal y buenos resultados empresariales;

5. ORGANOS DE GOBIERNO Y ASPECTOS CLAVE EN MATERIA DE GOBIERNO INTERNO DEL GRUPO (iii)

- 7. La “Calidad Total y Seguridad Alimentaria”: como camino de máxima eficiencia para el logro de la satisfacción total de todos los Stakeholders internos y externos de la empresa; homologación europea del complejo cárnico, las certificaciones ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, premios obtenidos como Mejor Empresa de Alimentación en España en el año 2006, etc., lo que comportará ofrecer productos sanos y de calidad al consumidor;
- 8. La “Gestión de Precios de Mercado”: búsqueda del equilibrio entre la generación de excedentes que permitan la autofinanciación, y la presión de los socios y conducta cooperativista, a veces habitual, de traslado de la mayor parte o totalidad de los excedentes al precio de liquidación al socio; se debe encontrar el equilibrio; y
- 9. El “Benchmarking”: desde los años 60 ha habido y seguirá habiendo una constante atención a los procesos, productos y servicios de organizaciones que evidencian las mejores prácticas.

6. RETOS DE FUTURO (i)

- **“Proyecto Industrial Alimentario de Épila (Zaragoza)”**. Principal reto expansivo y modernizador del Grupo, que construirá y pondrá en marcha un Complejo Agroalimentario en tierras aragonesas, de dimensión similar al actual, en una finca de unos 3.000 m. x 400 m. = 1.200.000 m², ya adquirida.
- Los siguientes pasos serán:
 - En 2017-2019:
 - planificar las actuaciones para promover y/o ampliar la producción ganadera de la zona, determinar las necesidades de animales vivos, nuevos socios de la Cooperativa de Guissona (se piensa en unos 1.000)
 - nuevos clientes ganaderos de la Corporación Alimentaria, y creación de nuevas tiendas bonÁrea;
 - empezar a construir el complejo agroindustrial, con mataderos, salas de despiece y unidades de transformación para diversas gamas de productos derivados cárnicos; planificar la logística de almacenaje-conservación y transporte,
 - En 2021, atender y/o potenciar los mercados de las zonas de Aragón (actualmente con amplia presencia), Navarra, La Rioja, Levante (Castellón, Valencia y Alicante), y Castilla La Mancha.

6. RETOS DE FUTURO (ii)

RETOS DE FUTURO DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y SU EQUIPO:

- 1. Seguir la política y cultura empresarial que siempre ha caracterizado al **Grupo Alimentario de Guissona**, fundamentada en:
 - a. la “visión estratégica” (se debe mirar lejos sin caer en el delirio);
 - b. la “prudencia” (no debe estirarse más el brazo que la manga);
 - c. la “corresponsabilidad y solidaridad de y entre todos los componentes de la empresa” (la unión hace la fuerza);
 - d. la “discreción” (para eliminar la ostentación, los excesos de publicidad y asegurar la buena imagen);
 - e. el “sano incentivo del beneficio” (no se renuncia a los retornos cooperativos y a los beneficios empresariales por centros de beneficios, como incentivo y premio del buen hacer y obtener);
 - f. la “integración vertical y horizontal” (para avanzar y dominar a lo largo y ancho de la cadena alimentaria y poder gestionarla óptimamente);
 - g. la “mejora continua en el sentido de la productividad y la eficiencia” (para completar esta síntesis de buena cultura empresarial y trayectoria de progreso en clave de continuidad hacia el futuro).

6. RETOS DE FUTURO (iii)

- 2. Seguir el camino de la buena gestión corporativa, manteniendo y mejorando el gran edificio empresarial construido y continuar asegurando hacia el futuro el progreso y solidez del actual complejo, y el futuro que se proyecta, gracias a los ASPECTOS CLAVE DEL GOBIERNO INTERNO.
- 3. Continuar con los planes estratégicos quinquenales habituales y efectuar los ajustes tácticos bianuales, y en cada año o campaña. En la empresa siempre se ha seguido la DPO de Peter Drucker. En dicha planificación se establece:
 - un crecimiento anual de ventas y resultados de un 5%;
 - continuar con una retribución de dividendos con la tendencia actual de un 25% de beneficios repartibles;
 - mantener el nivel de inversión de unos 40 millones de Euros anuales.
- 4. Ampliación y mejora continuada del Complejo Alimentario respecto las líneas de sacrificio o mataderos y salas de despiece, salas de nuevos procesos y nuevos productos, etc. Retener y mantener a los mejores trabajadores.

6. RETOS DE FUTURO (iv)

- 5. Incremento anual de unas 30 Tiendas y/o Súpers bonÁrea. Incremento anual de unas 4 gasolineras.
- 6. Potenciar el formato “Súper bonÁrea” para poder dar acceso y ofrecer mayor gama de productos.
- 7. Mantener y reforzar los atributos y la propia fuerza de la marca bonÁrea, como estandarte y elemento de referencia que todo lo positivo de la empresa. Implantar y mantener la “IFS” en las diferentes líneas.
- 8. Potenciar la influencia y eco de los sistemas web hacia el consumidor y en especial potenciar las ventas online. Seguir con el modelo del sistema de ventas por encargo y disposición en boxes.
- 9. Insistir año tras año en la innovación, productividad, reducción de costes, ya citados, que pueden potenciarse con la influencia de proyectos I+D+i y la colaboración de Universidades y Centros de Investigación.
- 10. Conseguir de cara al futuro cuotas en incremento de clientes satisfechos y su fidelización, porque obtienen de la empresa productos saludables, de calidad, con procesos respetuosos con el Medio Ambiente y a buen precio.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

Amat O., Lloret P. (2014). “Avançant: Com ho fan les millors organitzacions. Claus per sobreviure i créixer. Editorial PROFIT. 207 pág.

Ansoff H.I., Hayes R.L. (1983), “El Planteamiento Estratégico”. Editorial Trillas, México.

CAG S.A. (2009). “Grup Alimentari Guissona 1959-2009”. Edición conmemorativa del 50 Aniversario. 265 pág.

Colom Gorgues A. (2016). “Estudio del Caso de la Corporación Alimentaria de Guissona S.A. Desde una Cooperativa a una Sociedad Mercantil”. Material didáctico, Grado de Ciencia y Tecnología de Alimentos, Universidad de Lleida.

Condal Tomás A. (2016). “Evolució del Grup Alimentari Guissona / bonÀrea Agrupa”. Máster Dual en Operaciones y Distribución, Universitat de Lleida.

Drucker P.F. (1964). “Managing for Results”. Se tradujo por “Dirección por Objetivos” pero actualmente se traduce por “Estrategia de Negocios (Business Strategy)”. Harper Collins Publishers Inc., New York.

Drucker P.F. (2001). “Management Challenges for the 21st. Century”. Harper Collins Publishers Inc., New York.

Fundación Bufí y Planas (2011). “El valor del compromiso humano, edición 2011”. Capítulo 2: Premio Bufí y Planas 2011 “Bon Àrea”, por Rafael Navarro, Periodista, pág. 15-21.

Reguant F. (2011). “Entendre l’agricultura. Una eina imprescindible per sortir de l’embolic del segle XXI”. Capítulo 15: Guissona, radiografia d’una estrategia d’èxit; pág. 219-229. Pagès Editors. 247 pág.

Roca J., Roca M. (2010). “Una estrategia singular. Claves del éxito del Grupo Alimentario Guissona”. Editorial PROFIT, ACCID Contabilidad y Dirección. 159 pág.

¡ GRACIAS POR SU ATENCIÓN !

- ❖ “La política es el arte de buscar problemas, encontrarlos, hacer un diagnóstico falso y aplicar después los remedios equivocados”. Groucho Marx (1890-1977).
- ❖ “No sé cómo será la tercera guerra mundial, sólo sé que la cuarta será con piedras y lanzas”. Albert Einstein (1879-1955).
- ❖ “Un pedante es un estúpido adulterado por el estudio”. Miguel de Unamuno (1864-1936).
- ❖ “La verdadera sabiduría está en reconocer la propia ignorancia”. Sócrates (470 AC-399 AC).
- ❖ “Todos los vicios, con tal de que estén de moda, pasan por virtudes”. Molière (1622-1673).
- ❖ “El nacionalismo es una enfermedad infantil: es el sarampión de la humanidad”. Albert Einstein (1879-1955).
- ❖ “Mejor es callar y que sospechen de tu poca sabiduría, que hablar y eliminar cualquier duda sobre ello”. Abraham Lincoln (1808-1865).



WORKSHOP COOPERATIVISMO

“Modelos Organizacionales y de Gobierno de las Cooperativas

Agroalimentarias a la luz de los nuevos retos”

(Lo único permanente hoy día es el CAMBIO)