

## Resumen

El sector hortofrutícola, pese a tratarse de uno de los principales motores que empuja a la economía de la provincia de Almería, está sufriendo en los últimos años una de sus peores épocas. A la crisis financiera que está azotando a los mercados en estos últimos años, hay que unirle los acontecimientos que están sucediendo en el sector: amenazas de nuevos competidores que provienen de países africanos, caída de los precios de los productos, cambios en el clima de la Provincia, huelgas de transportistas, desconfianza de los consumidores por noticias infundadas (E.Coli), y un largo etcétera. Con este estudio se pretende diagnosticar la situación económica y financiera de las principales comercializadoras del sector, extrayendo sus fortalezas y debilidades.

## *Summary*

*Fruit and vegetable sector is one of the main engines that drive the economy of Almeria province. Last years this is suffering some of its worst times. The financial crisis is hitting the markets in recent years, we must unite it the events that are happening in the own sector: threat of new competitors coming from African countries, falling product prices, changes in weather province, transport strikes, false news about products (E. Coli),... . This study pretends diagnose the economic and financial situation of the principal companies in the industry, drawing its strengths and weaknesses.*

<b>1. MEMORIAS ACADÉMICAS</b>	<b>4</b>
<i>Introducción Memorias Académicas</i>	5
<i>Análisis Avanzados de los Estados Financieros</i>	5
<i>Nuevos Avances en la Información para la Toma de Decisiones</i>	8
<i>Matemáticas para la Valoración de Empresas</i>	11
<i>Estructura de Capital y Gestión de Tesorería</i>	14
<i>Valoración de Empresas y Proyectos de Inversión</i>	18
<i>Técnicas y Análisis de Datos</i>	21
<i>Dirección Estratégica y Control de Gestión</i>	24
<b>2. MEMORIA PRACTICUM</b>	<b>28</b>
<b>3. TRABAJO FINAL DE MÁSTER</b>	<b>32</b>
<b><i>Denominación</i></b>	<b>33</b>
<b><i>Objetivos y Justificación del Tema</i></b>	<b>33</b>
<b><i>Introducción al Análisis Económico-Financiero</i></b>	<b>34</b>
<b><i>El sector Hortofrutícola de la Provincia de Almería</i></b>	<b>44</b>
<i>Contexto General</i>	44
<i>Consecuencias sobre el sector</i>	44
<i>Contexto de la Provincia en los últimos años</i>	45
<i>Números del Sector</i>	46
- <i>Superficie Cultivada</i>	46
- <i>Producción</i>	47
- <i>Plagas y Enfermedades</i>	48
- <i>Normas de Calidad</i>	49
- <i>Costes</i>	49
- <i>Competidores</i>	52
- <i>Precios</i>	53
- <i>Ingresos</i>	55
- <i>Demanda</i>	56
- <i>El Comercio Exterior del Sector Hortofrutícola</i>	56
<b><i>Empresas Seleccionadas</i></b>	<b>60</b>
<i>Agroejido, S.A.</i>	60
<i>Agroponente, S.A.</i>	63
<i>Agrupaejido, S.A.</i>	67
<i>Agrupalmería, S.A.</i>	69
<i>Alhóndiga la Unión, S.A.</i>	71
<i>CASI</i>	73
<i>E.H. Femago S.A.</i>	75
<i>Hortofrutícola Costa de Almería, S.L.</i>	77
<i>S.A.T. Número 9855 Primaflor</i>	79
<i>S.A.T. AgroIris</i>	82

<b>Diagnostico Económico Financiero de las principales comercializadoras del sector</b>	<b>84</b>
<i>Estructura del Activo</i>	84
<i>Posición de Liquidez</i>	85
- <i>Liquidez a Corto Plazo</i>	85
- <i>Liquidez a Medio Plazo</i>	86
- <i>Garantía a Largo Plazo</i>	87
<i>Nivel de Endeudamiento</i>	90
- <i>Estructura Financiera</i>	89
- <i>Autonomía Financiera</i>	89
- <i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	90
- <i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	90
- <i>Recursos Permanentes</i>	91
- <i>Carga Financiera</i>	92
- <i>Coste Medio de los Recursos Ajenos</i>	94
- <i>Capacidad de Devolución de Deuda</i>	95
<i>Rentabilidades</i>	96
- <i>Rentabilidad Económica</i>	96
- <i>Margen de Explotación</i>	97
- <i>Rotación</i>	98
- <i>Rentabilidad Financiera</i>	99
- <i>Rentabilidad de las Ventas</i>	101
- <i>Generación de Recursos</i>	102
- <i>Valor Añadido/Activo</i>	103
<b>Análisis del Marco Competitivo de las Comercializadoras de hortalizas en Almería</b>	<b>104</b>
▪ <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	104
▪ <i>Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes</i>	107
▪ <i>Productos sustitutivos</i>	108
▪ <i>Poder de Negociación de los proveedores</i>	108
▪ <i>Poder negociador de los clientes</i>	109
<b>Fortalezas y debilidades de las empresas del sector hortofrutícola almeriense</b>	<b>111</b>
<b>Medidas estratégicas propuestas</b>	<b>114</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>116</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>117</b>

# **MEMORIAS ACADÉMICAS**

## **Introducción Memorias Académicas**

Se va a iniciar este trabajo desarrollando unas memorias sobre lo que ha ido aconteciendo durante el periodo docente de este Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas. En estas se van a incluir varios datos de interés tales como: Profesorado, universidad de origen del profesorado, objetivos del aprendizaje, descripción de los contenidos, periodo en el que se han impartido las clases, trabajo final para evaluar la asignatura y conclusiones sobre cada asignatura.

El alumno ha participado en un total de 7 asignaturas, compuestas por 5 de carácter obligatorio y 2 de carácter optativo, que han supuesto 42 créditos. Se han dividido en dos periodos docentes: uno durante los meses de octubre a enero y otro durante mayo y junio.

El objetivo de estas asignaturas, junto con el periodo de prácticas, persigue formar a profesionales e investigadores en el campo de la Contabilidad y las Finanzas, intentando reducir el desfase existente entre formación, investigación y práctica empresarial; respondiendo de este modo a las necesidades actuales de una gestión financiera global y que permita encauzar a los alumnos hacia nuevos yacimientos de empleo en los que poder trabajar, investigar y desarrollarse como profesionales.

### ***Análisis Avanzado de los Estados Financieros***

**Profesores/as:** Domingo García Pérez de Lema y María Emma García Meca

**Origen Profesorado:** Universidad Politécnica de Cartagena

#### **Objetivos del aprendizaje**

Con esta asignatura se pretende que el alumno obtenga los conocimientos necesarios para la realización de un diagnóstico económico y financiero de una empresa o sector. Con la ayuda de los fundamentos teóricos del análisis contable y el estudio de casos reales de empresas, se han alcanzado dichos objetivos, que establecían el poder evaluar e interpretar la información de los estados contables de la empresa mediante determinadas técnicas. Estas técnicas pretenden ofrecer un diagnóstico sobre la situación pasada, presente o futura, respecto a la posición de liquidez, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento y rentabilidad. Una vez realizado ese diagnóstico, se espera del alumno que sea capaz de extraer las principales fortalezas y debilidades de la empresa y proponer medidas estratégicas en función de estas.

## **Descripción contenidos**

Los dos periodos que dura la asignatura se reparten en: clases impartidas por el profesor García, en los que desglosando al alumno el contenido teórico de la materia, así como mostrándole al alumno casos reales de empresas que este va estudiando y analizando con ayuda del material ofrecido; además de seminarios en los que intervienen la profesora María Emma García Meca, experta en el caso Polarys World y el empresario José Miguel Ortiz, socio de la empresa “Avanza Corporate Consulting”.

Domingo García en primer lugar realizo un repaso entre las cuentas anuales y estados financieros que han de presentar las empresas, además realizo una breve comparación entre el anterior Plan General Contable, y el nuevo Plan, resaltando los puntos más importantes.

Posteriormente, introduce al alumno en el fracaso y la insolvencia empresarial, los factores explicativos del fracaso y cómo influyen la posición económica y financiera, así como el tamaño y la antigüedad de la empresa en estos factores. Luego, proporciona las herramientas necesarias para realizar con éxito un diagnóstico económico y financiero de la empresa. Estas herramientas van a consistir en ratios que miden desde variables económicas a financieras: Liquidez a corto plazo, Liquidez a largo plazo, garantía a largo plazo, Capitalización de la empresa, Endeudamiento a corto y largo plazo, Carga financiera, Capacidad de devolución de deuda, Rentabilidad económica, Rentabilidad Financiera, Apalancamiento Financiero, etc.

Domingo García habla de importancia de una vez realizado el diagnóstico, es necesario extraer las principales fortalezas y debilidades realizando un estudio de la empresa tanto de sus estado económico y financiero, como de otras variables que no lo sean (fidelidad de los clientes, imagen, fortaleza y posición en el mercado, etc.). Una vez marcadas estas fortalezas y debilidades, el analista de estados contable debe de ser capaz de proponer medidas estratégicas que concuerden y den soluciones a lo extraído del diagnóstico. Todas las explicaciones teóricas han sido complementadas con el estudio de estados financieros y casos prácticos de empresas como ELPOZO, Hero, etc.

La profesora García Meca, que como ya se ha comentado, es experta en el caso de la empresa Polarys World, dedica a la construcción de resorts. Ella nos habló de los motivos del fracaso de esta empresa, nos mostró un diagnóstico de los estados financieros de los últimos años de esta sociedad, y nos enseñó las medidas estratégicas que han y están realizando para intentar que la empresa salga de esta situación.

Por último, D. José Miguel Ortiz, en un seminario que impartió en el segundo periodo de clase, nos mostró de un modo más empresarial, el modo de interpretar la información financiera, además de aprender a diseñar y poner en

práctica la estrategia del negocio, evaluar la empresa, analizar proyectos de inversión/desinversión, comprender la rentabilidad real de unidades de negocio o áreas funcionales, definir los niveles de riesgo que se quieren asumir (de tipo estratégico, financiero, operativo, comercial, técnico, etc.), gestionar estos riesgos y cobertura, y por último, integrar los sistemas de información con las unidades de decisión.

### **Periodo de clase**

**1ª Sesión:** Del 27 de Octubre de 2010 al 30 de Octubre de 2010

**2ª Sesión:** Del 4 de Mayo de 2011 al 7 de Mayo de 2011

### **Trabajo final de asignatura**

El trabajo para valorar esta asignatura ha consistido en la realización de un diagnóstico económico-financiero de la empresa en la que cada uno de los alumnos ha realizado las prácticas del Máster. En este trabajo el alumno debía de introducir una descripción de la empresa y el sector en el que esta desarrolla su actividad, el análisis de la empresa a través del uso de ratios económicos y financieros. Una vez analizada, el alumno debía de establecer las fortalezas y debilidades de la misma y proponer para esta empresa, una serie de medidas a nivel operativo y estratégico.

Los trabajos han sido expuestos por los alumnos de manera independiente y a modo de presentación.

### **Conclusiones**

Realizar el diagnóstico de una empresa o un sector es una herramienta muy útil para conocer la situación en la que estos se encuentran. En la asignatura de Diagnóstico Avanzado de los Estados Financieros, además de proporcionar al alumno los conceptos y herramientas necesarios para realizar dicho análisis, se le habla de la importancia de considerar las fortalezas de la empresa y sus debilidades, así como acompañar el diagnóstico con una serie de medidas a realizar por la empresa para mejorar las conclusiones extraídas del diagnóstico.

## ***Nuevos avances en la información para la toma de decisiones***

**Profesores/as:** María del Carmen Caba Pérez y Montserrat Sierra Fernández.

**Origen Profesorado:** Universidad de Almería

### **Objetivos del aprendizaje**

Conocimiento y uso de los principales modelos de divulgación de activos intangibles, conocimiento de los principales códigos y leyes de divulgación a través de internet, aprender a localizar la información no financiera incluida en las memorias económicas de las empresas y análisis de la organización de la información financiera y no financiera en las páginas web corporativas.

### **Descripción contenidos**

Durante el periodo que ha durado esta asignatura se ha aproximado al alumno al conocimiento de distintos modelos para valorar los activos de carácter intangible que podemos encontrar dentro de una empresa. Estos activos, enmarcados por un entorno en constante cambio y avance en el ámbito tecnológico; llegan a suponer una gran ventaja competitiva para las empresas. El principal inconveniente que hemos encontrado durante este tiempo para alcanzar un mayor conocimiento, es la falta de información ofrecida por las entidades relacionadas con estos activos.

El modelo tradicional de información financiera presentado por las entidades, no es suficiente para la toma de decisiones en el ámbito empresarial. En el transcurso de la asignatura, se ha apreciado la importancia de incluir información sobre intangibles y que esta se base en modelos de comunicación empresarial digitalizados, que incorporen herramientas multimedia; así como de la relevancia de Internet como principal canal para suministrar cualquier información relacionada con la empresa y su actividad, de interés para sus principales grupos de interés.

**Periodo de clase:** 1ª Sesión: Del 3 de Noviembre de 2010 al 6 de Noviembre de 2010

2ª Sesión: Del 11 de Mayo de 2011 al 14 de Mayo de 2011-07-11

### **Bloques temáticos**

Bloque 1: Un entorno empresarial basado en el conocimiento

- 1.1. Introducción a la sociedad del conocimiento
- 1.2. La empresa y el entorno
- 1.3. La empresa y la elaboración de información financiera
- 1.4. La empresa y la divulgación de información financiera



**Bloque 2:** La divulgación de información de naturaleza financiera y no financiera.

- 2.1. Limitaciones de la información financiera
- 2.2. Necesidad de información no financiera
- 2.3. Tipos de información no financiera

**Bloque 3:** La información empresarial para la toma de decisiones. Nuevos canales de divulgación.

- 3.1. Limitaciones de los canales de divulgación tradicionales
- 3.2. Divulgación de información para la toma de decisiones en formato papel versus al formato digital
- 3.3. Situación actual de la divulgación a través de Internet

### **Trabajo final de asignatura**

Este trabajo ha consistido en la elección de tres empresas cotizadas en mercados de valores y con página web pertenecientes todas a un mismo sector. En el contenido del trabajo debía de aparecer en primer lugar una introducción basada en las principales características del sector, así como una pequeña descripción de la empresa: haciendo referencia a sus orígenes, localización, principal actividad de negocio, capital social, número de acciones y accionistas, mercados en los que cotiza, y otros datos de interés.

Luego, se requería dar respuesta a la existencia de información divulgada por la empresa, destacando de dicha información: La Memoria de Capital Intelectual, El Informe de Buen Gobierno Corporativo y el Informe de Responsabilidad Social Corporativa.

En último lugar, era necesario introducir un análisis de los contenidos webs de las empresas a estudiar, haciendo principal hincapié en la información financiera y no financiera, navegabilidad, accesibilidad; así como establecer si las webs cumplen con el Código de Buenas Prácticas para la Divulgación de Información Financiera en Internet (AECA).

### **Evaluación de la asignatura**

La asignatura se ha procedido a evaluar considerando la asistencia y participación en clase, suponiendo un 40% de la nota, así como el trabajo individual final, que ha significado el 60% del total de la nota.

**Contenidos primer periodo docente:** Durante el primer periodo de esta asignatura se han impartido los fundamentos y conocimientos teóricos para el desarrollo del posterior trabajo individual. Hemos usado como principales

herramientas los apuntes facilitados por el profesorado, así como los ordenadores de las aulas e Internet, realizando actividades de modo individual y colectivo para el mayor conocimiento de los conceptos y modelos.

**Contenidos segundo periodo docente:** En la segunda parte se ha procedido a realizar un repaso de los principales conceptos y a la exposición por parte de alumnado de los trabajos individuales realizados durante el curso.

### **Conclusiones**

Durante las exposiciones realizadas por los distintos alumnos en la segunda parte de la asignatura, hemos podido apreciar como la limitación de la información financiera presentada en las webs de las empresas es latente. Tan solo un pequeño número de empresas cotizadas presentan entre sus contenidos webs los informes de responsabilidad social corporativa, informes de buen gobierno corporativo e informes de capital intelectual.

## ***Matemáticas para la Valoración de Empresas***

**Profesores/as:** Salvador Cruz Rambaud y Tomas Lorenzana de la Varga

**Origen Profesorado:** Universidad de Almería

### **Objetivos del aprendizaje**

Como necesidad didáctica para poder afrontar con garantías la siguiente asignatura de “Valoración de empresas y Proyectos de Inversión”; esta asignatura se marca como meta que el alumno conozca los instrumentos y herramientas metodológicas más idóneas y que se requieren para afrontar la valoración de una empresa (tanto activos tangibles e intangibles, como pasivos exigibles e no exigibles) con éxito.

### **Descripción contenidos**

La asignatura queda dividida en dos partes claramente diferenciadas e impartidas por cada uno de los profesores. En la primera parte de la asignatura impartida por el profesor Cruz, se lleva al alumno a un repaso de los principales conceptos financieros: Inversión, financiación, principio de preferencia inmediata (rentabilidad, liquidez y seguridad), sujetos participantes en la inversión y financiación, transmisiones de capitales financieros, coste de la operación, principales criterios de valoración, y tipo de interés (nominal o efectivo).

A continuación se indaga en las funciones de capitalización y descuento, estudiando el interés simple y el compuesto, y el modo de hallarlos. Se establece la importancia del valor del dinero en el tiempo, así como el valor futuro de una cantidad monetaria y su valor actual. Siguiendo por la línea de valores actuales, se acerca al alumno al conocimiento del valor actual de una renta futura, herramienta que va a ser de gran ayuda para la valoración de una empresa. Dentro de la actualización, se va a diferenciar entre actualización de modo deflactado o no deflactado, así como de unidades monetarias nominales y reales.

Una vez introducidos estos conceptos teóricos por el profesor Cruz, pasamos a la siguiente parte de la asignatura, impartida por el profesor Lorenzana, de docencia mucho más práctica, y en la que se acerca al alumno al conocimiento del Valor Capital, Valor Actual Neto y la Tasa de Retorno. ¿En qué consiste el método del valor actual y el VAN? ¿Cuáles son sus principales ventajas e inconvenientes? ¿Cómo especificamos un tipo de actualización o descuentos? ¿Consideramos una reinversión de los flujos netos de caja esperados? Son las preguntas a las que se le da solución durante este primer tema de la segunda parte de la asignatura.

Mientras que en el segundo tema, se establece el concepto de tasa de retorno, su aplicación práctica y la hipótesis de reinversión de los flujos intermedios de caja

en el criterio de la tasa de retorno. Además se marca la diferencia entre proyectos de inversión simples y no simples, y la problemática de existir inversiones con tasas de retorno múltiples o sin ninguna tasa de retorno real. Estos conceptos no van a enseñar en primer lugar, la ganancia total neta por unidad monetaria, y posteriormente, la rentabilidad de la inversión y determinar si es conveniente realizar o no, según esta rentabilidad supere al coste de dicha inversión.

Una vez vueltos del periodo de prácticas, esta asignatura se volvió a dividir, en esta ocasión en 3 partes: las primeras jornadas fueron impartidas por Aldo Ventre y A. Maturo, profesores italianos que impartieron sus seminarios en dicha lengua, acercándonos a conceptos probabilísticos. Mientras que el Profesor Lorenzana nos habló del riesgo sistemático y no sistemático de los activos financieros, explicándonos el modo de hallar los parámetros  $\alpha_i$  y  $\beta_i$ . En este seminario pudimos conocer la medida de riesgo más de una cartera más usada: la volatilidad; pudimos clasificar un activo a partir de su coeficiente beta, calcular la rentabilidad esperada de un activo a partir de su línea característica, acercarnos a coste medio de capital o CAMP, calcular la ecuación de la recta CML y entender el significado de su pendiente, además pudimos saber si un activo está infravalorado y sobrevalorado.

En la parte del profesor Cruz, se nos muestran las Opciones Reales, es decir, la valoración de proyectos de inversión a través de un método de opciones reales basado en que la decisión de invertir puede ser alterada fuertemente por: el grado de irreversibilidad, la incertidumbre asociada y el margen de maniobra del decisor. Este método cobra mayor importancia cuando existe gran incertidumbre y cuando el valor del proyecto está muy próximo al umbral de rentabilidad.

## **Periodo de clase**

**1ª Sesión:** Del 10 de Noviembre de 2010 al 13 de Noviembre de 2010

**2ª Sesión:** Del 18 de Mayo de 2011 al 21 de Mayo de 2011

## **Bloques temáticos**

Bloque 1: Fundamentos de decisión financiera

1. Las decisiones financieras y sus elementos
2. Funciones de capitalización y descuento
3. El valor capital
4. La tasa de retorno

Bloque 2: Fundamentos de técnicas estadísticas aplicadas a la valoración de empresas

5. Conceptos estadísticos aplicables a la valoración

### **Bloque 3: Introducción al tratamiento del riesgo**

6. La introducción del riesgo
7. El riesgo sistemático y no sistemático de los activos financieros. La línea característica del mercado
8. El CAMP y el ATP

### **Bloque 4: La Estructura Financiera de la Empresa**

9. Estructura Financiera (I): Criterios de valoración
10. Estructura Financiera (II): Tasa de retorno requerida

### **Bloque 5: Teoría de opciones**

11. Valoración contingente: Teoría de opciones.

### **Trabajo final de asignatura**

El trabajo final de la asignatura ha consistido en la valoración de un hotel ficticio situado en la Avenida del Mediterráneo de la Capital de Almería, por parte de grupos de alumnos. Con dicha valoración se han puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos por el alumno durante el periodo docente. La valoración se ha realizado tanto del valor del inmueble en sí, con todos sus activos, así como del negocio. Para ello se han tenido en cuenta todos los activos que se describían en el enunciado del ejercicio, así como los futuros flujos de efectivo que podía dar una negocio así situado en Almería; considerando datos estadísticos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y de informes del sector hotelero en la provincia de Almería. El trabajo nos ha permitido desde calcular dichos flujos futuros de efectivo, el CAMP con el que actualizar dichos flujos, para posteriormente calcular el VAN y la TIR del negocio.

### **Conclusiones**

La Valoración de Empresas y Proyectos de Inversión, como veremos más adelante, es totalmente necesaria en la empresa actual para conocer la capacidad de dar ganancias que tienen estos. Conocer y saber utilizar las herramientas que nos permite llevar a cabo estos procesos, es de vital importancia. En “Matemáticas para la Valoración de empresas” se consigue que el alumno aprenda a usar estos instrumentos, además de identificar cual es el más aconsejable en cada circunstancia. La combinación de teoría, con la puesta en práctica de los conocimientos mediante casos prácticos ha sido de gran ayuda para alcanzar los objetivos marcados por el equipo docente.

## ***Estructura de Capital y Gestión de Tesorería***

**Profesores/as:** Juana Fernanda Rosario Díaz y Manuel López Godoy

**Origen Profesorado:** Universidad de Almería

### **Objetivos del aprendizaje**

Se marcan como principales metas a alcanzar durante este seminario, que el alumno conozca las distintas fuentes de financiación puestas a disposición de la empresa, analizando los pros y contras característicos de cada una de estas, comprender el modo de determinar el coste de capital de las diferentes fuentes.

### **Descripción contenidos**

El seminario se ha dividido en dos partes impartidas por cada uno de los profesores: La profesora Rosario Díaz se ha encargado de la parte de Gestión de Tesorería, mientras que el profesor López Godoy ha impartido los temas relacionados con Estructura de Capital.

En Gestión de Tesorería queda constancia de la importancia de este factor en tiempos de crisis como los que estamos viviendo en la actualidad. Actualmente para conseguir financiación cobra mucha mayor importancia dentro de un plan de Viabilidad, un buen, profesional y real presupuesto de tesorería que una cuenta de explotación donde aparezcan los beneficios que ha generado la empresa. “Es más importante saber lo que puede generar la empresa que lo que ya ha generado”. Una correcta gestión de tesorería pasa por optimizar el uso de los fondos de la empresa, maximizar el rendimiento de los excedentes, controlar costes, evitar préstamos innecesarios, optimizar oportunidades de operaciones en tipos de interés y de cambios de moneda y colaborar a las necesidades de información interna. Para prever, organizar y controlar los movimientos de tesorería es necesario usar una serie de técnicas que van a conseguir que los flujos de ingresos se produzcan en cantidad y tiempo suficiente para cumplir con los pagos. Estas técnicas se basan en la gestión de cobros (principal motor y optimizador del flujo de entradas), política de cobros (plazos, instrumentos, descuentos, límite crédito, intereses y gastos), instrumentos de cobro (efectivo, transferencia bancaria, cheque, emisión de recibos,...), gestión de pagos a proveedores (opuesto a los cobros, conveniencia de realizar el pago lo más tarde posible dentro de los límites legales), circuito de pagos (recepción de mercancía, fecha de factura, recepción de la factura, contabilización, pago en vencimiento y cargo en cuenta) e instrumentos de pagos más comunes (pagos por caja, el cheque personal, el cheque bancario, transferencia bancaria, etc.). Además, se observa que es de suma importancia establecer unas previsiones que constituyan la base para la toma de decisiones: planificación financiera a l/p, previsión de tesorería (liquidez esperada mensual), posición de liquidez (liquidez esperada diaria).

Como última parte de este seminario, se imparte el modo de actuar en el caso de existir un déficit de tesorería, de donde obtener la financiación necesaria cuando se produzca este caso (Financiación de proveedores, descuento comercial bancario, póliza de crédito en cuenta corriente, etc.), que hacer si se obtiene un superávit de tesorería y las opciones de recolocar dicho superávit (Letras del tesoro, Fondos de inversión, mercados de valores, mercados bancarios, etc.).

Para el aprendizaje y puesta en práctica de todos estos conceptos e instrumentos, la profesora Rosario se ha basado en clases teóricas, complementadas con partes prácticas, en la que el alumno ha llegado a resolver hasta cuatro casos prácticos; en los que ha puesto en práctica los conocimientos que ha ido adquiriendo.

En la parte de Estructura de Capital, el profesor Lopez Godoy adentra al alumno en los distintos medios financieros la empresa (recursos propios y ajenos) y la combinación más adecuada de estos, sus ventajas e inconvenientes; así como en las Finanzas Corporativas, las decisiones en las que se centran (inversión, financiación, dividendos, operativas y financieras del día a día). Posteriormente, vemos la Función Financiera (selección los recursos financieros al menos coste posible y asignación en activos que proporcionen mayor rentabilidad) y el Objetivo Financiero (maximizar el valor de la empresa, maximizar el valor de las acciones y crear valor desde el punto de vista de accionista). Para una mayor comprensión de esta parte, el profesor utiliza noticias reales extraídas de periódicos virtuales.

Posteriormente pasamos a estudiar los distintos tipos de Flujos de Caja y el modo de calcularlos: Flujos de Caja Libre, Flujo de Caja para los Accionistas y la Estructura de la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Para aprender a calcular estos flujos, resolvemos mediante una hoja de cálculo (Excel) un caso práctico (Papelería del Sur, S.A.) del que calculamos los flujos a partir de información suministrada de la cuenta de explotación.

El aprendizaje del Coste Medio de Capital como coste de las diferentes fuentes de financiación utilizadas por la empresa, es otro de los apartados de este seminario. Para conocer el modo de calcular el Coste de Capital ajeno se realiza un caso práctico (Reparaciones Fernández S.L.), al igual que para el del Capital Propio (Sureste de Aguas S.A.).

Como siguiente punto del temario, si imparten los distintos enfoques teóricos sobre Estructura de Capital: Irrelevancia de la estructura de capital (Modigliani y Miller, 1958) y Ventaja fiscal de la deuda (MM 1963), Asimetría de la Información, Teoría de los Grupos de Interés, Enfoque de Señales, Teoría del Orden de Preferencia, Teoría de la Estrategia Empresarial y Teoría de los Contratos Financieros.

Como última parte del temario, pasamos a estudiar las herramientas necesarias para un correcto análisis de la Estructura de Capital: Relación del ROE con el nivel de endeudamiento (teoría clásica apalancamiento), análisis del punto de indiferencia, medidas de riesgo empresarial (GAO, GAF, GAT y Ratio de Cobertura de Intereses), efectos sobre el Beneficio por Acción y Medición de la capacidad de pago.

Cabe destacar que durante las dos etapas que han durado las clases, se han realizados por directivos de Cajamar, entre los que destaca el impartido por Joaquín del Águila, así como por otros docentes de la Universidad de Almería con experiencia en empresas de gestión de riesgo, como es el caso de Juan Evangelista Trinidad Segovia.

### **Periodo de clase**

**1ª Sesión:** Del 24 de Noviembre de 2011 al 27 de Noviembre de 2011

**2ª Sesión:** Del 1 de Junio de 2011 al 4 de Julio de 2011

### **Trabajo final de asignatura**

Para valorar la asignatura se han realizado dos trabajos correspondientes a cada una de las partes de la asignatura. Ambos trabajos se han realizado de manera grupal, en el de Gestión de Tesorería, los alumnos debían de elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales, los balances previsionales y los flujos de tesorería previsionales para una empresa de telefonía móvil de reciente creación. Una vez vista la viabilidad y necesidades financieras de la empresa, los alumnos debían de proponer distintas medidas para subsanar el déficit que se encontraba. En nuestro caso, basamos la solución en realizar modificaciones en la política de cobros y pagos. El cálculo de los estados previsionales y las propuestas se ha expuesto en clase por parte de cada grupo.

El trabajo de Estructura de Capital, ha consistido en el caso de una empresa que estaba estudiando la posibilidad de realizar una inversión con la que seguir creciendo, a los grupos se le presentaban tres alternativas a realizar (continuar con la misma política de nivel de endeudamiento y mantenerse si realizar la inversión, realizar la inversión con mayor parte de deuda o realizar la inversión con mayor parte de aportación de recursos propios). Durante la resolución del caso los alumnos tenían que extraer los puntos más importantes, relacionar las distintas alternativas y supuestos expuestos con las principales teorías de Estructura de Capital, así como usar las herramientas de análisis de Estructura. Todos estos puntos han sido puestos en común y debatidos por los distintos grupos, poniendo en práctica el “método del caso”, llegando a las conclusiones pertinentes.



## **Conclusiones**

Una correcta Gestión de Tesorería, que permita a la empresa anticiparse a sus necesidades de financiación o tener un mayor control de estas, así como la elección de una adecuada Estructura de Capital; son cuestiones imprescindibles y de vital importancia para una empresa, sea cual sea el tamaño de esta. Durante los seminarios que se han impartido en esta asignatura, el alumno ha podido conocer las herramientas necesarias para gestionar correctamente la tesorería de la empresa, así como las herramientas para obtener la estructura de capital más correcta y tomar decisiones relacionadas con ella.

## **Valoración de empresas y Proyectos de Inversión**

**Profesores/as:** Alfonso Andrés Rojo Ramírez y Leonardo Cazorla Papis

**Origen Profesorado:** Universidad de Almería

### **Objetivos del aprendizaje**

Con los contenidos impartidos durante las jornadas lectivas se necesita establecer en el alumno las habilidades necesarias para identificar las situaciones en las que son necesarias la actuación de un valorador y analista, que este sea capaz de conocer las principales herramientas para el diseño de modelos valorativos y de análisis de la empresa, que pueda identificar la información y metodología para el análisis y gestión de proyectos de inversión y además conozca los principales métodos de evaluación de empresas, las ventajas de cada uno de ellos, sus inconvenientes y su aplicación a la práctica.

### **Descripción contenidos**

La asignatura se divide en dos bloques claramente diferenciados: en el primero de ellos se aproxima al alumno al análisis de modelos de valoración de empresas, a la metodología de valoración más importante y a su aplicación práctica mediante caso. Mientras que en el segundo bloque, se desarrolla la metodología para el análisis y gestión de proyectos de inversión, mediante el uso de problemas y casos prácticos, profundizando en los conceptos de: Viabilidad económica y financiera; y analizando el generado por el proyecto para la empresa y el accionista.

Para realizar la valoración de la empresa se estudia la valoración por actualización de flujos de efectivo, la necesidad de la estimación de los componentes de valor, como son los flujos de efectivo y la tasa de descuento, y la valoración mediante opciones reales.

Los proyectos de inversión son uno de los principales problemas que aborda la empresa, debido a la necesidad de recursos financieros así como al compromiso al que se somete la empresa a medio-largo plazo. El proyecto de inversión puede suponer para la empresa una inversión totalmente nueva, una renovación o una ampliación.

Es de suma importancia establecer unos correctos criterios financieros que permita la creación de valor en la empresa, así como delimitar otros criterios no financieros que puedan jugar también su papel en la decisión de realizar un proyecto. El objetivo de la empresa actual pasa por la creación o maximización del valor de la empresa, y el interés de sus propietarios esta en conocer el valor esta en conocer dicho valor; bien desde un modo extrínseco (comparando a la empresa con otras mediante su valor de mercado o cotización) o desde un punto de vista intrínseco, considerando el valor patrimonial o contable (información

histórica de la empresa recogida en los estados contables) o el valor económico (financiero) de la empresa (que usa las expectativas del desarrollo futuro, mediante el descuento de los flujos estimados de caja con el uso de una tasa de actualización).

Se presta principal atención al valor económico-financiero de las inversiones, usando para su estudio herramientas basadas en modelos financieros, tales como el “Valor Actual Neto” (VAN) y la “Tasa Interna de Rentabilidad” (TIR). Se advierte al alumno de la necesidad de considerar los flujos de caja diferenciales para el cálculo de dicho modelo, ya que hay que observar la capacidad que presenta la nueva inversión para generar valor por ella misma.

Si seguimos avanzando en los temas impartidos en la asignatura, llegamos a la parte de financiación del proyecto, y la necesidad de considerar si es mejor financiar el proyecto con mayor parte de deuda o de capital.

Y por último, se imparte la metodología del análisis, determinando en primer lugar el horizonte temporal del proyecto, identificando y estimando las variables clave (ingresos, gastos e inversiones necesarias), diseñando la estructura financiera (nivel de endeudamiento, fondos propios, instrumentos de pasivo no corriente), proyectando y calculando los estados contables previsionales y realizando en último lugar el análisis económico-financiero (identificación de la circulación financiera, cálculo de parámetros financieros como y análisis de viabilidad económica)

## **Periodo de clase**

**1ª Sesión:** Del 1 de Diciembre de 2010 al 4 de Diciembre de 2010

**2ª Sesión:** Del 8 de Junio de 2011 al 11 de Junio de 2011

## **Bloques temáticos**

Bloque Valoración de empresas

1. Fundamentos de valoración
2. Valoración por actualización de flujos de efectivo
3. Estimación de los componentes de valor: flujos de efectivo y tasa
4. Valoración mediante opciones reales

Bloque Análisis y gestión de proyectos de inversión

1. Fundamentos de análisis y valoración de proyectos de inversión
2. Análisis de la viabilidad económico-financiera
3. El plan económico-financiero

## **Trabajo final de asignatura**

El trabajo final y con el que se ha valorado gran parte de la asignatura, y con el que se han puesto en práctica los conocimientos adquiridos por el alumno; ha consistido en el estudio de un caso práctico sobre la valoración de una empresa dedicada al sector gráfico e impresión y la valoración de un proyecto de expansión que pretende realizar. Durante la resolución del caso el alumno ha podido ir desgranando todo lo visto en clase, desde factores no económico-financieros (comportamiento del empresario, razones de fracaso en las negociaciones,...), estudio de la situación del sector en el que la empresa desarrolla su actividad, cálculo de los flujos libres de tesorería estimados, estudio de la tasa de descuento utilizada y del valor residual. Respecto al proyecto de expansión se han ido detectando los parámetros sobre los que se basa la valoración del proyecto de expansión, se ha estudiado el acierto de elección del análisis y si sería conveniente la realización de algún análisis adicional. Como parte final del trabajo, el alumno ha procedido a esbozar los pasos necesarios para efectuar un análisis y posteriormente a calculado la inversión necesaria en activos no corrientes diferenciales, las inversiones en necesidades operativas diferenciales, el flujo de caja libre operativo antes y después de impuestos diferenciales, el valor residual de la inversión y el flujo de caja libre total después de impuestos. Con estas variables ha pasado a calcular el Valor económico creado por la expansión, el Valor económico neto, la rentabilidad económica (TIR) y el “pay-back”.

El estudio y realización de un informe de valoración tan completo ha servido al alumno para, además de poner en práctica los conocimientos adquiridos, encontrarse con las dificultades de realización de un análisis de esta magnitud.

### **Conclusiones**

Gracias a esta asignatura el alumno ha obtenido una formación y actualización de los conocimientos en materia de valoración tanto de empresas como de proyectos de inversión. Desarrollando habilidades directivas, técnicas de gestión y eficacia en la resolución de problemas. El estudio de un caso práctico ha sido de gran ayuda para alcanzar todas estas metas.

## **Técnicas y Análisis de Datos**

**Profesores/as:** Manuel Sánchez Pérez y Alfonso Andrés Rojo Ramírez

**Origen Profesorado:** Universidad de Almería

### **Objetivos del aprendizaje**

Desarrollar en los estudiantes las habilidades analíticas para que estos puedan llegar a determinar el significado y las consecuencias de la información económico-financiera necesaria para sus objetivos concretos.

### **Descripción contenidos**

Para alcanzar estos objetivos se realizan unos contenidos con una base práctica en su totalidad, que parten del uso de fuentes de información desde las que extraer los datos, preparación de los datos para el análisis, selección y puesta en marcha de técnicas de análisis que permitan el estudio relacional entre variables.

La extracción de datos se ha llevado a cabo desde la base de datos “Sistema de análisis de balances ibéricos” (SABI), el posterior tratamiento de los datos extraídos se ha realizado mediante el uso de una hoja de cálculo y tablas dinámicas en Excel. En último lugar se procede a analizar el estudio de las relaciones existentes entre las variables obtenidas, para ello se usa la herramienta estadística SPSS.

En las hojas de cálculo se ha procedido a determinar variables basadas en la productividad y rentabilidad, como son: Rentabilidad económica (ROIC), Resultado bruto de explotación (RBE<sub>dT</sub>), el capital medio invertido por la empresa para la generación del RBE ( $CI_m$ ), Rentabilidad Global de la empresa (RGE), Rentabilidad Financiera después de intereses e impuestos (RF<sub>dIT</sub>). Dichas variables no se han usado en la docencia de la segunda parte de la asignatura, basada en el uso de la SPSS, ocurriendo lo contrario en la realización del trabajo final, para el que si se han usado en la herramienta estadística.

En esta segunda parte se procede al estudio de casos prácticos, que mediante el uso de variables muy dispares para cada uno de estos supuestos, se enseña al alumno a relacionar dichas variables mediante la realización de “Análisis Cluster”, “Análisis Conjunto”, “Análisis de Correspondencias” y modelos de probabilidad como: “Modelos Logit”, “Modelos de regresión” y “Modelos de regresión con datos de panel”.

### **Periodo de clase**

**1ª Sesión:** Del 15 de Diciembre de 2011 al 18 de Diciembre de 2011

**2ª Sesión:** Del 29 de Junio de 2011 al 2 de Julio de 2011

## **Bloques temáticos**

### **Bloque 1: Herramientas para el análisis de datos**

1. Herramientas de análisis con Excel
2. Técnicas de análisis espacial
3. Análisis envolvente de datos (DEA)

### **Bloque 2: Técnicas de análisis multivariantes**

4. Tipos de técnicas de análisis multivariable
5. Análisis Clúster
6. Análisis factorial
7. Análisis de regresión

## **Trabajo final de asignatura**

Para la evaluación y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por el alumno durante las jornadas de clase, se ha procedido a la elaboración de un trabajo en grupo (de tres alumnos). En mi caso en particular, el trabajo ha consistido en la selección de una muestra de empresas familiares y no familiares y proceder a analizar y encontrar diferencias en su gestión. Para ello, partimos de la base de datos SABI y sus criterios de búsqueda para realizar un filtro con el que poder obtener dichos grupos de empresas. Posteriormente procedemos a analizar dichos datos y a obtener las variables necesarias para establecer el estudio. Nos basamos en los conocimientos obtenidos en Excel, para la realización de una tabla dinámica con la que conseguir una presentación más clara y fiable de los datos.

Una vez obtenidas las variables de productividad y rentabilidad vistas durante el periodo lectivo, procedemos a su estudio en SPSS. Con dicha herramienta realizamos un análisis Cluster así como otro análisis de regresión, con los que pudimos llevar a la conclusión de que las variables que habíamos aplicado no eran determinantes para encontrar diferencias de gestión entre empresas con gestión familiar y empresas con gestión no familiar.

## **Conclusiones**

Las empresas y los sectores en las que estas desempeñan su actividad son una fuente constante de datos que es necesario saber recoger, seleccionar y analizar para poder ser usados en la toma de decisiones y poder anticiparse a ciertos acontecimientos. La empresa actual y la alta dirección muestran un gran interés y considera de suma importancia la obtención de datos relacionados con su negocio y el entorno en el que lo desempeña, así como su interpretación posterior. Con la ayuda de esta asignatura, se ha obtenido un conocimiento en hojas de cálculo y herramientas estadísticas muy útil para poder realizar con

existo un estudio y análisis de los datos que presentan las empresas, y ver su repercusión en ella y de este modo estar preparados para el análisis de los datos de cualquier tipo de empresa o sector

## ***Dirección Estratégica y Control de Gestión***

**Profesores/as:** Luis Francisco Fernández-Revuelta Pérez y José Joaquín Céspedes Lorente.

**Origen Profesorado:** Universidad de Almería

### **Objetivos del aprendizaje**

La asignatura persigue como objetivo global que el alumno sea capaz de identificar las variables clave del entorno y de la propia organización que influyen en la empresa y su actividad; así como la fijación de sistemas de control estratégico que permitan establecer objetivos, sistemas acción y medición de la repercusión de dichas acciones.

La asignatura queda dividida en dos partes diferentes pero estrechamente vinculadas: En la primera sesión, en la que se imparte el apartado de dirección estratégica se marcan como objetivos analizar el proceso de la dirección estratégica, conocer las herramientas de apoyo para la planificación estratégica, lograr comprender las interconexiones existentes entre los diferentes niveles de las decisiones empresariales; así como conseguir diferenciar entre decisiones estratégicas y decisiones tácticas.

En las sesiones de Control de Gestión se establece el modo en que repercute la estructura de empresa sobre el control de gestión, se persigue el uso del control presupuestario, el conocimiento de las repercusiones del uso de medidas contables para la evaluación del rendimiento; así como el uso del Cuadro de Mando Estratégico como herramienta de control estratégico.

### **Descripción contenidos**

Durante el periodo docente se ha realizado un acercamiento a la estrategia empresarial que siguen las empresas para alcanzar sus objetivos. Dichos objetivos se basan en los negocios en los que quiere desarrollar la empresa su actividad así como la posición que pretende alcanzar. Para establecer dicha estrategia, se ha establecido la necesidad de desarrollar una planificación estratégica, que debe de incluir lo que hace la empresa, el por qué lo hace, como lo hace y hacia dónde se dirige. Este proceso se desarrolla desde arriba hacia abajo (Actividad-negocio-área funcional), estableciendo la estrategia global y corporativa de la organización a largo plazo.

Se ha hecho hincapié en ciertos apartados como “Los cinco elementos de la estrategia” (Velocidad y secuencia de movimientos, nivel de actividad, rendimiento, modo de conseguirlo y ganancias), “El proceso de planificación estratégica” (Análisis del entorno externo, análisis del entorno interno, definición del negocio y misión, identificar dirección elegida, establecer objetivos corporativos, formular estrategias, desarrollar el plan, hacer planes



tácticos, implantar el plan, construir procedimientos de control y realizar ajustes ), “Elementos del proceso” (Análisis estratégico, selección de la estrategia e implantación de la estrategia), “Análisis PEST” (Entorno industrial y entorno competitivo), “Análisis DAFO” y “Generación de estrategias a partir del análisis DAFO”.

Posteriormente hemos pasado a ver como los ejecutivos de una empresa pasan a diseñar y establecer los sistemas necesarios para implantar la estrategia diseñada. Para ello hemos observado cómo hay que empezar estableciendo determinados “Centros de Responsabilidad” (Ingresos, Coste, Beneficio e Inversión). Se ha estudiado la importancia del precio de transferencia, que es aquel en el que se incurre por hacer una ventana interna más el coste de oportunidad por realizar dicha venta; viendo que hay que tener en cuenta si es más beneficioso realizar la compra fuera de la empresa o llevar a cabo una venta interna.

Evaluamos el rendimiento y la compensación, en primer lugar, a través del Presupuesto, considerando las previsiones, el propio presupuesto y la estrategia y mediante los costes actuales, los costes normales y los costes standard. Con la ayuda de la “Ingeniería de Valor” evaluamos todos los aspectos de la cadena de valor, para reducir costes mientras se mejora la calidad y se satisfacen las necesidades de los clientes. En este apartado además, estudiamos distintos modelos presupuestarios (tradicional, base cero, Kaizen...).

Posteriormente pasamos a evaluar el rendimiento y la compensación a través de las medidas contables. Para ello se ve la necesidad de motivar a los directivos y empleados de todos los niveles para que desempeñen comportamientos que apoyen al cumplimiento de la estrategia. Para esto estudiamos los pasos a seguir mediante la elección de: medidas que cubran los objetivos financieros, el horizonte temporal de la medida, la definición de los componentes de la medida, una alternativa de medida para cada componente, el nivel objetivo y el timing del feedback.

La última evaluación del rendimiento y la compensación que estudiamos pasa por el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando. Estudiamos la importancia de la implantación efectiva de la estrategia y con la ayuda de esta herramienta vemos como las organizaciones son capaces de convertir la estrategia en objetivos operativos que manejan el comportamiento o rendimiento. Esto se realiza mediante “Indicadores clave” que proporcionan mejores maneras de gestionar los objetivos, ya que sirven de guía para observar aquellas áreas críticas donde es necesario pasar a la acción. El cuadro de mando establece “Objetivos” que debe conseguir la estrategia, “Medidas” para seguir el éxito de la estrategia, “Metas” que muestran el nivel de realización e “Iniciativas” que haya que realizar para conseguir los objetivos.

## **Periodo de clase**

**1ª Sesión:** Del 26 de Enero de 2011 al 29 de Enero de 2011

**2ª Sesión:** Del 22 de Junio de 2011 al 25 de Junio de 2011

## **Bloques temáticos**

### *Bloque Dirección Estratégica*

Marco conceptual de la dirección estratégica

El análisis estratégico

- Análisis externo
- Análisis de la posición competitiva de la empresa
- Análisis interno de la empresa

Formulación de la estrategia

De la estrategia a la acción: Cuestiones sobre implantación

### *Bloque Control de Gestión*

El Control estratégico

La evaluación del rendimiento

Presupuestos y costes standard

Medidas financieras

El cuadro de Mando Estratégico

## **Trabajo final de asignatura**

El trabajo practico de la asignatura ha pasado por el estudio de un caso basado en una facultad en el que debíamos de realizar, con la ayuda de lo aprendido durante las horas de clase: un diagnóstico de la situación así como definir los distintos componentes del Plan estratégico (Misión y Visión, Valores y Líneas estratégicas), además de elaborar un mapa estratégico que identificase los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se habían estudiado en el apartado del Cuadro de Mando. Este caso nos ha servido para desarrollar a pequeña escala y por nosotros mismos, una planificación estratégica y un cuadro de mando a seguir para la implantación de esta.

## **Conclusiones**

La planificación, implantación y control de la estrategia empresarial son variables de suma importancia a tener en cuenta en las organizaciones actuales. Las empresas han de saber dónde están, que quieren y hacían donde han de ir.

Todo lo estudiado en Dirección estratégica y Control de Gestión nos ha servido para conocer los pasos que hemos de seguir para obtener con éxito una estrategia de la empresa, que nos permita ser competitivos en el negocio en el que nos desenvolvemos.

# **MEMORIA PRACTICUM**

## **Introducción Memoria Practicum**

Este apartado persigue analizar el puesto desempeñado por el alumno durante el periodo de prácticas. Este ha transcurrido durante los meses de febrero a abril en una empresa privada, de la provincia de Almería. Han sido un total de 60 horas de prácticas en empresas, divididas en jornadas de 4 horas diarias. Con ellas se ha perseguido acercar al alumno al mundo laboral, permitiéndole poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el periodo de clase. A continuación se procede a presentar la empresa en la que se han desarrollado las prácticas y el contenido de estas.

### **Empresa**

AGRUA EJIDO S.A.

Agrupaejido es una empresa del sector hortofrutícola almeriense, dedicada a la venta al por mayor de frutas y hortalizas. Nace en el año 1979 en el municipio de El Ejido. Durante el año 1982 inicia la actividad exportadora a mercados exteriores a través de Panda Export, S.A., sociedad participada en su totalidad por Agrupaejido, llegando en los años 90 a consolidarse como una de las principales comercializadoras de Almería, gracias entre otras cosas, a un crecimiento sostenido. En el año 2000 lleva a cabo la adquisición de la alhóndiga Cehorpa, alcanzando las 158.387 Tm/año comercializadas en origen y casi 100.000 Tm/año en destino; además abren nuevos centros, alcanzando un total de 50.000 metros cuadrados en las zonas más productivas de la provincia. De este modo se convierte, en la mayor comercializadora hortofrutícola de Andalucía. En los últimos años, Agrupaejido se ha adelantado al difícil ciclo económico, enfocando su estrategia hacia los agricultores y realizando inversiones y acuerdos con empresas líderes que crearan sinergias, como el joint venture con la multinacional noruega YARA, líder mundial en abonos, o su entrada en el mercado americano, a través de la empresa Almerimex, radicada en México.

### **Denominación del puesto ocupado**

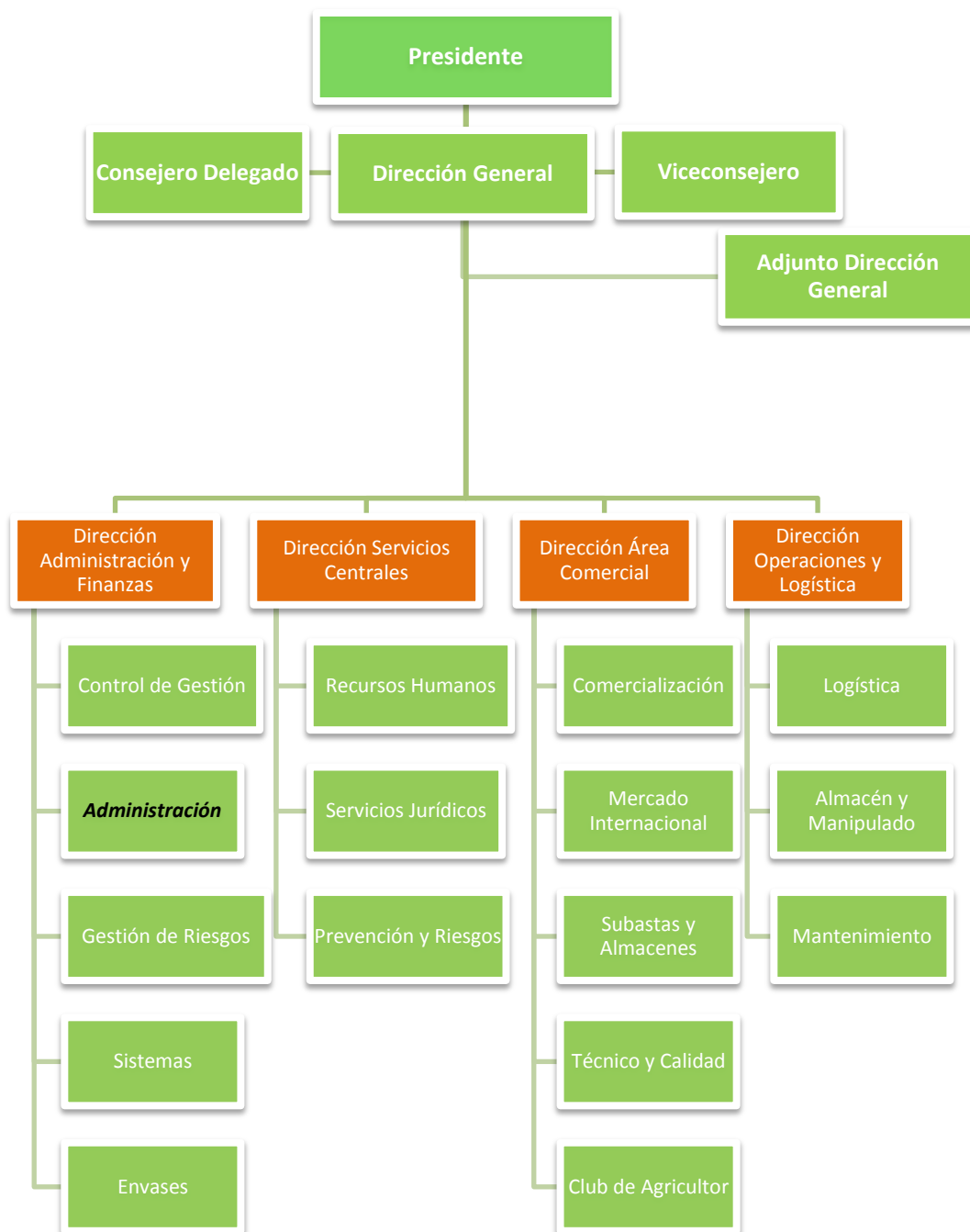
Administrativo de subasta

### **Descripción de las tareas realizadas y responsabilidades asumidas:**

Durante el periodo de prácticas he procedido a realizar dos funciones claramente diferenciadas. Por un lado, dentro de la Subasta del centro Cehorpa he realizado funciones administrativas, atendiendo a agricultores y distribuidores, realizando albaranes y facturas para los clientes, llevando a cabo la liquidación de vales de entradas de mercancía de agricultores para su pago, preparando las cartas de pago y pagares para estos agricultores, además de cálculo de precios medios de los productos confeccionados en la confección.

Por otra parte se me encomendó la tarea de realizar un informe financiero sobre un grupo de empresas pertenecientes a un socio de Agrupaejido. Este informe consistía en elaborar una serie de inventarios integrados por: cuentas bancarias, prestamos, bienes inmuebles, fincas, seguros contratados, deuda pendiente de pago y cobro y futuros vencimientos; además de la elaboración de un cash-flow previsual para el próximo año, considerando los pagos de deudas pendientes y a vencer, así como los cobros a clientes, el comportamiento de los gastos de años anteriores y el nivel de facturación. También colabore en la implantación de la planificación financiera, ayudando a establecer los periodos de cobro y pago.

### Descripción del puesto dentro del organigrama de la empresa



## **Relación de programas informáticos utilizados**

Durante el periodo de prácticas mi trabajo se ha apoyado en el uso de herramientas informáticas como la ERP S400, así como el paquete office, utilizando sobre todo la hoja de cálculo Excel.

## **Descripción del nivel de integración alcanzado en la empresa**

Se ha establecido una buena relación con el resto de administrativos de la subasta, así como con algunos de los directivos de nivel medio de la empresa y con otros directivos de nivel superior. He participado además, en alguna reunión relacionada con la implantación de la nueva planificación de la que se ha hablado con anterioridad.

## **Valoración de la atención recibida por su tutor en la empresa**

La atención recibida por el tutor dentro de la empresa ha sido más que satisfactoria. El encargado de mi supervisión dentro de Agrupaejido ha sido su director financiero: D. Ángel Francisco Cañadas Sánchez. En todo momento ha mirado por mi integración y bienestar dentro de la organización, así como controlar el cumplimiento de las funciones semanales asignadas por él.

## **Descripción de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de sus prácticas**

Durante las prácticas, además de tener la oportunidad de aprender el funcionamiento de una subasta hortofrutícola, se me ha permitido desarrollar en una empresa mis conocimientos adquiridos en el ámbito financiero.

## **Conclusiones**

El desarrollo de las prácticas dentro de una empresa como Agrupaejido me ha permitido pertenecer a uno de las principales empresas de la provincia de Almería, así como una de las grandes empresas del sector hortofrutícola del país. Desde el primer momento todo el mundo colaboro para que mi integración dentro de la empresa fuese lo más rápida posible, permitiéndome desarrollar distintas funciones dentro de esta. Tras el periodo de prácticas contaron con mi persona para desarrollar una nueva función dentro de la empresa, trabajando en la actualidad como Analista Contable dentro del Departamento Comercial.

# **TRABAJO FINAL DE MÁSTER**



## **Denominación del Trabajo Final de Máster**

Diagnostico Económico-Financiero de las principales comercializadoras del sector hortofrutícola de la Provincia de Almería.

### **Objetivos y Justificación del tema**

Con la realización de este proyecto se persigue desarrollar un análisis económico-financiero de las principales comercializadoras del sector hortofrutícola de la Provincia de Almería, extrayendo sus principales fortalezas y debilidades y estableciendo con posterioridad medidas estratégicas que mejoren o mantenga los números obtenidos.

El sector hortofrutícola es uno de los principales pilares de la economía almeriense, beneficiándose de él miles de familias por toda la provincia. Por este motivo se ha visto conveniente realizar un estudio en el que se muestra la situación que presenta el sector, así como el estado en los últimos años de las empresas de mayor tamaño que en él se encuentran.

Durante la elaboración de este trabajo se han puesto en práctica conocimientos adquiridos en diversas asignaturas del Máster, tales como: Análisis Avanzado de Estados Financieros, Técnicas y Análisis de Datos y Dirección Estratégica y Control de Gestión.

El proyecto queda dividido en 4 partes claramente diferenciadas: una primera en la que se procede a establecer los fundamentos teóricos del diagnóstico económico-financiero, desarrollando los ratios usados para el análisis y los niveles óptimos de cada uno de ellos. Una segunda parte en la que se establecen los principales acontecimientos ocurridos en el sector durante los últimos seis años, mediante el uso de datos no financieros. La tercera parte en la que se presentan las empresas seleccionadas para el estudio, mostrando los principales puntos de sus Balances desde el año 2004 al 2009 y analizando brevemente los principales ratios seleccionados. A continuación se procede a desarrollar el diagnóstico económico-financiero de las empresas seleccionadas, basándose en los niveles medios de cada uno de los ratios establecidos, para con posterioridad analizar el marco competitivo del sector. Por último se procede a extraer las Debilidades y Fortalezas del sector y a establecer las Medidas Estratégicas que se prevén aconsejables realizar para la mejora del sector.

Los números del sector y las empresas se han obtenido de diversos informes presentados por organismos como la Fundación Cajamar, la Cámara de Comercio o la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, además de la base de datos de Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos que posee la Universidad de Almería.

## **1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Con el uso de ratios para analizar las principales empresas comercializadoras del sector hortofrutícola de la provincia de Almería, se pretende conocer de forma sencilla, con el uso de sus balances, el comportamiento futuro de dicho sector. El análisis económico-financiero se apoya básicamente en los dos estados contables fundamentales: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, resultantes del proceso de registro contable.

El marco del Análisis Económico-Financiero se ceñirá al estudio de estos dos estados, introduciendo, sin embargo, dos elementos importantes:

1. Una instrumentación numérica materializada en presentaciones gráficas, ratios e índices.
2. La descripción de los fenómenos específicos de “causa-efecto” que describen las relaciones y movimientos más importantes sobre las magnitudes económico-financieras del sector. Es la parte más difícil del diagnóstico, pero va a asegurar la validez de este para no convertirlo en una mera enumeración de datos o cálculos sin mayor valor.

El diagnóstico económico-financiero depende, además de una serie de conocimientos en el campo de las finanzas, de una capacidad de reflexión y una experiencia práctica. Esto es necesario para que la persona que realice el análisis pueda establecer una serie de medidas, soluciones y estrategias a acatar por la empresa para mejorar o salir de una situación comprometida.

Los conocimientos que desde la mecánica contable hasta las decisiones de estrategia financiera, constituyen un recorrido amplio, han evolucionado paralelamente al desarrollo histórico de la empresa en sus objetivos de “control-análisis-decisión”.

Los empresarios tomaban ya decisiones del ámbito económico-financiero mucho antes de la existencia del balance: la decisión de comprar o vender a tal precio, la decisión de almacenar, el aplazamiento de un pago o un cobro son hechos económico-financieros que las personas han ejecutado y discutido a lo largo de la historia. Lo realmente relevante actualmente, no es la decisión ni la confección de los estados contables, sino el hecho de decidir realizar una opción a través del análisis de los Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias.

Estos ratios han de ser usados con prudencia y ordenadamente, como una primera aproximación del análisis. Según diversos autores estos deben ser:

- Sencillos, ya que si no, son difícilmente utilizables.
- Racionales. Debe haber una relación de causa efecto entre los dos términos de la relación, ya que evidentemente sería posible establecer

- infinidad de ratios gracias a múltiples combinaciones de las partidas del balance, de los documentos anexos o de las estadísticas de la empresa.
- Poco numerosos, para un mejor claridad a la hora de tomar decisiones.

A continuación se detallan los ratios usados para el diagnóstico de este grupo de empresas, así como su composición y valores óptimos.

### **Estructura del Activo**

El análisis de la estructura del activo nos indicara el grado de inmovilización de los recursos que necesita la empresa, según sea el peso relativo de los dos grandes grupos, fijo y circulante, y de la composición de estos.

Empresas de sectores industriales necesitan una mayor inversión en inmovilizado que las empresas de sectores comerciales, en las que los activos circulantes suelen ser mayores que los activos fijos.

Los ratios usados para analizar la estructura del activo fijo son los siguientes:

$$\text{Inmovilización} = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$$

El activo fijo y el activo total se estiman por su valor neto. Este ratio expresa en qué medida la empresa inmoviliza sus capitales. Si crece dentro del mismo capital invertido, significa que el activo circulante ha sido reducido, en mejor o menor medida, según que suponga un mayor o menor rendimiento.

$$\text{Importancia del activo circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Total}}$$

### **Posición de liquidez**

El objetivo financiero que presentan estos ratios consiste en observar si se obtiene o se mantiene la solvencia, es decir, la capacidad de las empresas del sector para afrontar en todo momento los pagos a que están obligadas. Es una variable de tesorería.

Hay que decir que estos ratios no garantizan la liquidez de las empresas del sector, ya que este concepto es dinámico o de flujo, y el balance se constituye según un conjunto de stocks o saldos estáticos.

### *Liquidez a corto plazo o Prueba Acida*

Es uno de los ratios más representativos de la situación financiera de la empresa, debido a que no incluye las existencias, el analista puede ver si la solvencia de la unidad económica depende de las ventas, aspecto muy importante en épocas de crisis. También, muestra hasta qué punto los acreedores de la empresa tienen garantizada aparentemente la satisfacción de sus deudas a corto plazo. El test o prueba acida indica la distancia de las empresas del sector a situaciones de insolvencia de primer grado (tensiones de tesorería)

Su valor óptimo ha de ser superior a 90%, aunque también se aceptan los valores entre 70% y 90%. Si dicho valor es muy reducido puede ser síntoma de liquidez insuficiente para atender las deudas a corto plazo, pero si es demasiado elevado puede indicar una infrautilización del disponible.

<b>Liquidez a corto plazo</b>		
<b>&lt; 70%</b>	<b>70%-90%</b>	<b>&gt;90%</b>
<b>Pésimo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Óptimo</b>

$$\text{Liquidez a corto plazo} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

### *Liquidez a medio plazo*

El ratio de solvencia o de liquidez a medio plazo, es la capacidad potencial que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones. La comparación entre la cantidad de riqueza disponible y las deudas que habrá que atender a corto plazo, proporciona una medida de esta liquidez.

Dependerá del grado de realización de los elementos del activo (si están cerca de su conversión en liquidez) y del grado de exigibilidad del pasivo (vencimiento de las deudas y necesidad de su devolución).

Si el valor de la Ratio es mayor que 115%, el Activo corriente supera al Pasivo corriente y normalmente el activo transformado en liquidez será suficiente para hacer frente al pago de las deudas que vencen a corto plazo.

Si es menor que 90%, el Activo corriente es menor que el pasivo corriente, y puede haber problemas para pagar las deudas exigibles a corto plazo.

Si el valor es demasiado alto (por encima de 200%) puede significar un exceso de capitales inaplicados y por tanto una menor rentabilidad total, aunque la capacidad de pago sea elevada.

Liquidez a medio plazo		
<90%	90%-115%	>115%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

$$\text{Liquidez a medio plazo} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

### *Garantía a Largo Plazo*

También llamado ratio de solvencia total, mide la distancia a la quiebra, puesto que este ratio representa la garantía que las empresas del sector ofrece a sus acreedores.

$$\text{Garantía a Largo Plazo} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} \times 100$$

Para que el sector no presente una situación de quiebra, este ratio debe ser superior a 120%, aunque el valor medio suele oscilar alrededor de 140%. Si el valor es inferior indica que la empresa está demasiado vinculada a sus acreedores, y si es muy elevado nos muestra que las empresas no acuden al crédito, o que no se beneficia de él.

Garantía a Largo Plazo		
<120%	120%-140%	>140%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

## **Nivel de Endeudamiento**

### *Autonomía financiera*

Este ratio estudia el porcentaje que representa el patrimonio neto sobre el total de la estructura financiera: Patrimonio Neto, Pasivo No Corriente y Pasivo Corriente. Va a mostrar el grado de capitalización de la empresa. Su nivel óptimo es aquel que se encuentra por encima del 35%, aunque también se aceptan valores comprendidos entre 25% y 35%. Un valor inferior al 25% es síntoma de una Autonomía Financiera desfavorable.

Autonomía Financiera		
<25%	25%-35%	>35%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

$$\text{Autonomia Financiera} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{PN} + \text{PNC} + \text{PC}} \times 100$$

### *Endeudamiento a corto plazo*

Estudia el porcentaje que representan los Acreedores a Corto Plazo (pasivos corrientes) sobre el total de la Estructura Financiera.

$$\text{Endeudamiento a } \frac{C}{P} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{PN} + \text{PNC} + \text{PC}} \times 100$$

### *Endeudamiento a Largo Plazo*

Estudia el porcentaje que representan los Acreedores a Largo Plazo (Pasivo Corriente) sobre el total de la Estructura Financiera.

$$\text{Endeudamiento a } \frac{L}{P} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{PN} + \text{PNC} + \text{PC}} \times 100$$

### *Recursos permanentes*

Mide el porcentaje que representan los recursos permanentes sobre el total de la Estructura Financiera de la empresa.

$$\text{Recursos Permanentes} = \frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Total Pasivo}} \times 100$$

## Carga Financiera

Con este porcentaje se obtiene la parte de gastos financieros sobre el Importe Neto de la Cifra de Negocio. Un elevado coste financiero va a repercutir directamente en la rentabilidad final alcanzada por la empresa. Con este ratio se observa la importancia de analizar con prudencia la relación del endeudamiento bancario y la autofinanciación de la empresa, y no abusar de los recursos bancarios, aunque se tenga fácil acceso a ellos. El valor óptimo de la Carga Financiera es aquel que está por debajo del 1%, aunque también se puede considerar aceptable un valor comprendido entre 1% y un 2%. Cualquier valor superior al 2% mostraría una situación perjudicial para el sector.

Carga Financiera		
>2%	1%-2%	>1%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

$$Carga Financiera = \frac{Gastos Financieros}{Importe Neto Cifra de Negocios} \times 100$$

## Coste medio de los recursos ajenos

El Coste Medio de los Recursos Ajenos calcula cual es el tipo de interés efectivo al que se está pagando el exigible total, de forma que en el denominador combina tanto el exigible que genera Gastos Financieros (habitualmente con entidades de crédito) y el exigible que no genera Gastos Financieros (frecuentemente con proveedores y acreedores). Entre los financieros se incluyen tanto los gastos propios por aplazamiento como las pérdidas derivadas de inversiones financieras que pueden, en algunos casos, distorsionar la realidad del ratio.

Para ser más rigurosos, dentro de la partida de Gastos Financieros habría que incluir los ingresos financieros que se dejan de obtener en forma de descuentos por pronto pago, ya que esta deuda está aún pendiente de abonar a los acreedores y proveedores. En este caso se omiten.

$$Coste medio de los recursos ajenos = \frac{Gastos Financieros}{Activo Total} \times 100$$

## Capacidad devolución de deuda

Se calcula dividiendo el Beneficio Neto más las Amortizaciones por el total de los préstamos recibidos. Cuanto mayor sea el valor de este ratio, más capacidad se tendrá para poder devolver los préstamos, ya que el numerador refleja el flujo de caja que genera la empresa o el sector. Un valor óptimo para este indicador es aquel que se encuentra por encima del 15%, aunque también son aceptables aquellos valores que oscilan entre el 8% y el 15%. Cualquier valor que se encuentre por debajo del 8% representa una posición desfavorable para el sector. Este ratio es un excelente indicador de la posición de riesgo de un sector.

Capacidad devolución de deuda		
<8%	8%-15%	>15%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

$$\text{Capacidad devolución deuda} = \frac{\text{Dot. Amortizaciones} + \text{Rdo. Ejercicio}}{\text{Pasivo No Cte} + \text{Pasivo Cte}} \times 100$$

## Rentabilidad

### Rentabilidad Económica

Este ratio relaciona el resultado obtenido por el sector antes de pagar intereses e impuestos y las inversiones con las que cuenta. El Resultado antes de Intereses e Impuestos depende únicamente de la actividad económica del sector, sin tener en cuenta su Estructura Financiera.

Para que las empresas presenten una rentabilidad económica positiva, este ratio tiene que obtener unos valores cercanos al 14%, aunque si se obtienen valores por encima del 8% también se puede considerar que esta se encuentra en una situación aceptable. Cualquier valor inferior al 8% sitúa a la empresa en una mal posición.

Rentabilidad Económica		
<8%	8%-14%	>14%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

$$\text{Rentabilidad Economica} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activo Total}} \times 100$$



## *Margen de Explotación*

Este valor depende mucho del tipo de actividad desarrolla por las empresas. Algunos sectores de actividad se manejan habitualmente en valores muy altos, como aquellas empresas que tienen la posibilidad de dejar una brecha notable en la relación precio-coste. Esto tiene que tomarse como una condición típica del sector y suele ser común a las empresas del mismo. El margen evalúa la productividad de las ventas para generar beneficios, es decir, el beneficio que es capaz de generar la empresa por cada unidad monetaria vendida.

El Margen se refiere exclusivamente a la brecha abierta entre precio de venta y coste típicos de la explotación, excluyendo el volumen de las ventas

$$\text{Margen} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Importe Neto Cifra Negocios}} \times 100$$

## *Rotación*

La rotación mide la eficiencia con la que se gestiona el Activo Neto, relacionando las ventas con el total de Activo. La relación ideal de ventas con Activo Total es aquella que supone un mínimo de Activo para potenciar un máximo de ventas. La rotación es la medida de la potenciación de los medios de producción puestos en manos de los empresarios.

Este ratio tiene como efecto principal potenciar el Margen. Si manteniendo el mismo nivel de inversión se consiguen aumentar las ventas, el margen multiplicado por una rotación o actividad superior se está potenciando de una forma importante, dando un rendimiento mejorado.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Importe Neto Cifra Negocios}}{\text{Activo Total}}$$

## *Rentabilidad Financiera*

Este ratio se calcula en función de la estructura financiera. El resultado que se va a usar en el numerador incluye también los gastos financieros, y en el denominador no se considera el total de las inversiones realizadas, sino tan solo los recursos propios. La rentabilidad financiera mide la tasa de rentabilidad con que se remuneran los fondos propios de los accionistas.

Si el Resultado del Ejercicio supone más del 10% de los Fondos propios, las empresas se encontrarán en una posición aceptable, siendo óptima si estos superan el 15%. Si el resultado antes de impuestos supone un porcentaje de Fondos Propios inferior al 10%, la situación de la empresa será preocupante.

Rentabilidad Financiera		
<10%	10%-15%	>15%
Pésimo	Aceptable	Óptimo

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

### *Rentabilidad de las ventas*

Este ratio mide la rentabilidad que consigue la empresa con sus ingresos, relacionando el resultado antes de intereses e impuestos con los ingresos netos de explotación.

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ingresos de explotación}} \times 100$$

### Generación de Recursos

Este ratio complementa a la Rentabilidad de las Ventas, ya que los recursos generados por la empresa no se pueden limitar al resultado del ejercicio, ya que existe una partida que constituye un gasto dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias pero que no supone una salida de recursos de la empresa: la dotación del inmovilizado. Esta partida recoge recursos de los resultados de la empresa para poder proceder a renovar su inmovilizado cuando llegue el fin de su vida útil. Así, estos recursos generados no están dentro de la cuenta de resultados.

$$\text{Generación de recursos} = \frac{\text{Rdo del ejercicio} + \text{Dot. a la amortización}}{\text{Ingresos de explotación}} \times 100$$

### ***Valor añadido/Valor Activo***

Este ratio tan solo considera los consumos de explotación, las dotaciones de amortizado y otros gastos de explotación, excluyendo las variaciones de las provisiones y los gastos de personal. Así, calcula el Valor Agregado o Añadido generado, que relaciona con el activo.

$$\frac{\text{Valor agregado o Valor añadido}}{\text{Activo}} \times 100$$

## **2. EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE LA PROVINCIA DE ALMERÍA**

### **Contexto General**

En los últimos años el mercado financiero internacional ha sufrido una intensa crisis que ha dejado al sistema bancario de la mayoría de países desarrollados escasos de capital. Consecuencia de esto ha sido la intensa disminución de valor que han sufrido los activos. Esta crisis económica ha puesto en entredicho el poder de los mercados para autorregularse, además de verse afectada la confianza depositada en el sistema por parte de los agentes y de los propios Estados. Este acontecimiento tuvo lugar en el centro del sistema financiero internacional y sus consecuencias han afectado hasta a la última economía desarrollada y ampliamente bancarizadas. Estas sufrieron en un primer lugar las consecuencias del colapso crediticio y luego tuvieron que afrontar los costes derivados de las malas gestiones inmobiliarias nacionales, casos como los de Reino Unido, Estados Unidos o España.

### **Consecuencias sobre el sector**

La economía real, en la que se incluye el sector hortofrutícola, se ha visto sustancialmente afectada por un doble vertiente: por un lado, ha visto como se ha limitado el acceso a crédito general y, además, ha visto afectado su nivel de demanda mundial, sobre todo aquella que afecta a la parte más desarrollada y de mayor poder de adquisición. Aunque los niveles de consumo de europeos y estadounidenses se han visto reducidos durante el periodo de crisis, países en vías de desarrollo no se han visto tan afectados y se han podido recuperar antes y con mayor intensidad.

El sector va a ver aumentada su presión competitiva en el corto-medio plazo, debido a la inminente entrada de productos procedentes de Marruecos como consecuencia del acuerdo firmado entre este país y la Unión Europea; y de los posibles acuerdos que se están intentando acordar con MERCOSUR. Así, la agricultura Europea se verá obligada a exponerse en mayor medida a los mercados mundiales. Se puede decir que como la crisis actual no acabe por socavar la creencia de la conveniencia de liberalizar los mercados, lo único que se puede esperar en el corto plazo es una evolución creciente de la competencia internacional. El sector hortofrutícola encontraría su principal competidor en Marruecos, ya que tiene bastante avanzadas sus relaciones privilegiadas con Europa y cuenta con una cercanía y unos bajos costes de producción, que lo hacen muy competitivo en los mercados europeos.

Este es el marco en el que el sector ha tenido que desarrollar su actividad, que unido a las fluctuaciones típicas de la economía y a las presiones propias del mercado (con una influencia creciente de la gran distribución minorista sobre

los márgenes del resto de la cadena), se ha sumado la debilidad de la demanda y las dificultades de acceso a créditos financieros.

El sector hortofrutícola presenta mayor estabilidad en tiempos de crisis (los consumidores han de comer), aunque en épocas de expansión tampoco ven un incremento de su demanda, como si aprecia en los bienes de lujo. Esta ha sido la primera crisis de carácter realmente global que ha vivido el sector, y también ha sido la primera en la que la distribución minorista ha actuado como principal protagonista de la cadena de suministros. La demanda de alimentos se ha mantenido estable, pero ha sido el precio de la cesta de la compra básica en lo que las principales cadenas han usado su poder y posición. Estas han disminuido el precio de la cesta, para reactivar el consumo de las familias y como fuente de herramienta competitiva; presionando sobre los márgenes de todos los agentes, siendo los productores uno de los elementos más débiles de la cadena.

El contexto que enmarca al sector es claro: más competencia y más presión sobre los márgenes desde los elementos superiores de la cadena de distribución y desde los suministradores de inputs, además de la aversión al riesgo de los agricultores.

### **Contexto de la provincia en los últimos años**

Aunque el uso de invernaderos para la explotación agrícola de Almería hace que las inclemencias del tiempo sean menos importantes que para el resto de regiones dedicadas al cultivo; los últimos inviernos caracterizados por fuertes y constantes lluvias, han acarreado un descenso de la producción y de la calidad de los productos durante estos meses.

En cuanto a la crisis económica, se puede determinar que no ha sido relevante en la marcha del sector, aunque sí que ha afectado en las consecuencias antes expuestas.

En otro ámbito, la apuesta por el control biológico como alternativa a los productos químicos ha conseguido ocupar un lugar privilegiado en el sector. Esta técnica no para de crecer dentro del campo almeriense. El grado de implantación de esta práctica ha dependido, entre otros, del deseo del agricultor y de la disponibilidad de fauna auxiliar eficaz y adaptada a las características propias del entorno. Donde mayor éxito ha presentado el uso de esta técnica ha sido en el cultivo de pimientos, aunque también ha tenido relevancia en la berenjena y el pepino. Estos procedimientos han hecho que empiece a detectarse organismos y bacterias perjudiciales para la salud.

Los agricultores y productores han de ser cautos, debido a la constante amenaza sanitaria sobre los cultivos, que va a obligar a estos a realizar un esfuerzo continuo para adaptarse a los protocolos.

De este modo, se puede considerar la presencia en la provincia de una industria auxiliar muy dinámica, atenta a los requerimientos de los productores y altamente competitiva.

## **Números del sector**

Las últimas campañas se han desarrollado de forma poco común, debido a las inclemencias meteorológicas: las intensas lluvias y los fríos inviernos poco comunes que se han vivido

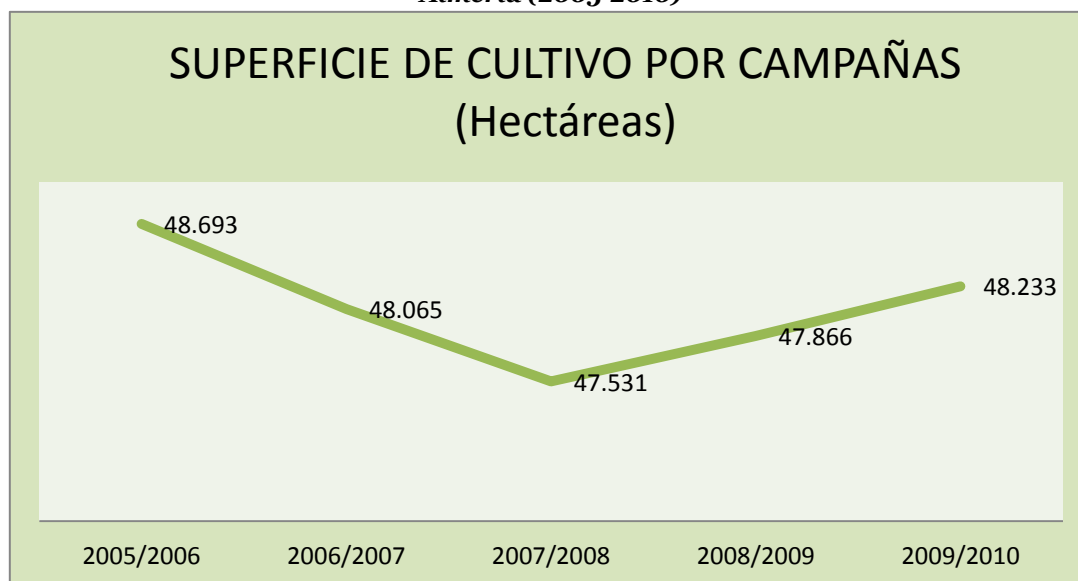
o en los últimos años en la provincia han sido los principales causantes. Estos condicionantes externos han tenido una importante repercusión en los resultados económicos de cada explotación. De las series históricas de producción por especies se aprecian algunas tendencias que comienzan a ser preocupantes: El melón no para de sumar retrocesos en los últimos seis años, siendo el de la última campaña de un 14,27%. Además se ha unido un descenso de la judía verde, llegando en la última campaña a descender un 20,30%. Estos descensos podrían ser la consecuencia principal de la competencia de las producciones.

Por otro lado, el pepino y la berenjena han visto incrementada su producción, presentando máximos históricos en la campaña 09/10. Otros productos como el tomate han sufrido las consecuencias de la climatología en las primeras partes de las campañas, que ha condicionado a la segunda parte en cuanto a volumen de superficie cultivada por los agricultores.

### *Superficie cultivada*

La superficie dedicada al cultivo de frutas y hortalizas se encuentra prácticamente estabilizada en las últimas campañas. El mayor número de hectáreas dedicadas a estos cultivos lo encontramos en la campaña 2005/06, en donde alcanzo un total de 48.693 hectáreas. A partir de ese año se comenzó un ligero descenso de la superficie cultivada, ocasionada por distintos factores: elevados costes de mano de obra (como el caso de la judía, que en el último año ha supuesto un 15,74%, delicadeza de la maduración del producto (caso del melón, que ha descendido un 9,2% en el último año y un 21% con respecto a la campaña 2006/2007, donde inicia su declive), incertidumbre por posibles plagas (como el caso del tomate, que ve reducida su segunda plantación de primavera).

**Gráfico 2. Superficie de Cultivo por Campañas del Sector Hortofrutícola de la Provincia de Almería (2005-2010)**



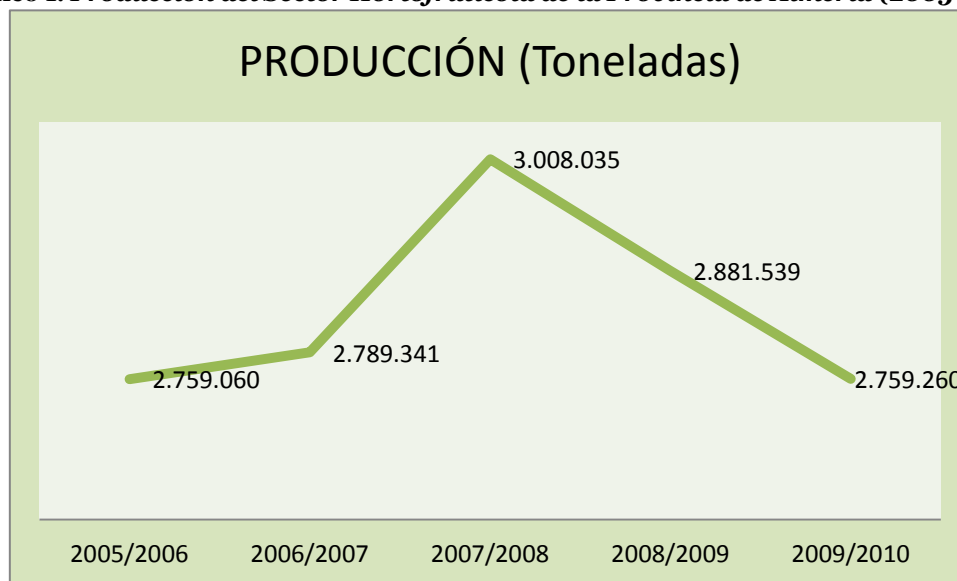
Fuente: Avance del Balance de la Campaña 2009-2010 de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía

En las dos últimas campañas se está produciendo un nuevo incremento de la superficie cultivada, volviendo a alcanzar en esta pasada campaña cifras superiores a las 48.000 hectáreas. Esto se debe a un aumento en la producción de pepino (4,06%), calabacín (7,63%) y sandía; productos que requieren menores costes y además presentan un rápida entrada en producción.

### *Producción*

Durante el periodo estudiado, el nivel de producción alcanzado por el sector en la provincia ha sufrido un incremento acompañado de un posterior descenso, que devuelve al sector al volumen de producción del que parte el estudio (2.756.260 toneladas). El nivel máximo se alcanza en la campaña 2007/2008, con un volumen total producido de 3.008.035 toneladas.

**Gráfico 1. Producción del Sector Hortofrutícola de la Provincia de Almería (2005-2010)**



Fuente: Avance del Balance de la Campaña 2009-2010 de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía

Este descenso se debe a una disminución de la productividad de los cultivos en los últimos años, concentrada en productos como la judía, el tomate y el melón; debido principalmente a las malas condiciones meteorológicas.

El producto más perjudicado ha sido la judía, que ha visto incrementada su tendencia a la baja que ya venía arrastrando. El tomate ha sufrido un descenso de producción pese al aumento de superficie cultivada, en este caso sí, debido a las lluvias y al ataque de plagas (*Tuta absoluta*). El melón también ha visto disminuida su producción en un 14,27% debido al descenso de superficie y a las malas condiciones que han impedido la buena maduración del fruto. La sandía también se ha visto condicionada por las condiciones climáticas, pero ha logrado contrarrestar el descenso con ayuda de un incremento de la producción, alcanzando un aumento del 2,7%. El calabacín y el pepino han incrementado su superficie y producción en 3,5% y 3,85 respectivamente. El pimiento y la berenjena pese a sufrir una disminución de la superficie cultivada, han logrado un incremento de la producción en un 1,02% y 9,5% en cada caso.

### *Plagas y Enfermedades*

En los últimos años no se han producido grandes incidencias en el campo relacionadas con plagas. En este hecho ha tenido mucho que ver el control biológico implantado allá por el 2007. Esto no debe conllevar una relajación en este campo, ya que no paran de aparecer nuevos organismos que pueden provocar daños de mayor índole en próximos años. Incluso, encontramos casos de insectos y bacterias que antes no provocaban grandes problemas, y que en la actualidad se están convirtiendo en principales amenazas: *Tuta absoluta*, *Chinche apestosa*, *falso gusano alambre*, *cochinilla*, etc.



Si hablamos de enfermedades, encontramos que a causa de los lluviosos inviernos estas se han visto incrementadas. Para combatirlas se ha recurrido al uso de tratamientos fungicidas.

### *Normas de Calidad*

Estrictamente necesarias para la producción y comercialización de los productos hortofrutícolas. Para la comercialización encontramos: UNE 155.000 (requerimientos precisos producción) con 12.059 hectáreas, Global GAP (similar a la anterior), UNE 155.400 y Producción Integrada (Calidad con gestión respetuosa de recursos y medioambiente) con 3.768 hectáreas, BRC e IFS (Seguridad e Higiene).

En cuanto a los países demandantes de nuestros productos (Alemania, Francia y Reino Unido), están comenzando a demandar certificados asociados al medioambiente. Este es el caso de la GRASP de Global GAP (huella de carbono).

### *Costes*

En el apartado de costes soportados por el sector, si ha llevado a cabo una estimación de la estructura de costes que refleja las variables fundamentales. Este modelo no ha de establecerse como única posibilidad.

Si observamos la tendencia de los gastos anuales soportados por la agricultura almeriense en los últimos años, podemos apreciar como se viene produciendo un incremento de estos durante las primeras campañas del periodo estudiado (2004 a 2008). En la campaña 2007/2008 se produce el mayor nivel de costes soportados por el sector, llegando a soportarse por hectárea un total de 58.048 euros. A partir de este momento se inicia un periodo de reducción de costes anuales, produciéndose los recortes más significativos en los costes financieros y los fertilizantes. La última reducción de costes anuales ha supuesto un 4,3%.

Estableciendo una división entre Gastos Corrientes y Gastos de Amortización, se observa como los primeros soportan el mayor peso dentro de la estructura de costes. Los Gastos Corrientes vienen representando en las últimas seis campañas aproximadamente el 76% de la estructura global de costes, frente al 24% de los Gastos de Amortización. Se observa como estas dos clases de gastos han seguido la misma tendencia que su sumatoria: se ha producido un incremento proporcional de ambos hasta la campaña 2007/2008 en la que se inicia el descenso, suponiendo el último de un 5,4% para los Gastos Corrientes y de un 0,8% para los Gastos de Amortización.

Analizando los costes que componen estos dos grandes tipos de costes, se observa como el que presenta mayor peso dentro de la estructura de gastos del sector es la Mano de Obra, suponiendo casi el 40% de los Gastos Totales Anuales. Durante las últimas seis campañas ha presentado siempre una

tendencia incremental, valorándose en la pasada campaña en 22.077 euros por hectárea y suponiendo un incremento respecto a la anterior del 0,8%.

El comportamiento que han experimentado los distintos costes durante las últimas campañas es bastante dispar. En el campo de las semillas se observa como se viene produciendo un incremento sustancial en este gasto durante las últimas campañas, producido por un aumento de los recursos destinados por las empresas a la investigación y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de consumidores y agricultores. Productos que presenten mejores garantías y posibilidades de sobrevivir frente a plagas, enfermedades e incidencias meteorológicas.

El consumo de agua viene incrementándose durante las últimas campañas, pero en la campaña 2009/2010 presenta un descenso del 2,8%. Este hecho es la consecuencia del aumento de lluvias en la provincia, que ha supuesto una disminución de los gastos en aguas procedentes de pozos y balsas.

En los fertilizantes encontramos el recorte más significativo en cuanto a nivel de gastos producido entre la campaña 2008/2009 y la 2010/2011. Estos habían llegado a cifrarse en 5.998 euros por hectárea en la campaña 2008/2009, descendiendo en la siguiente hasta los 3.911 euros, suponiendo una disminución igual al 34,8%. Mientras que en los fitosanitarios se van produciendo fluctuaciones durante las últimas campañas, cifrándose su nivel máximo en 4.565 euros en la campaña 2006/2007, mientras que el mínimo aparece en la última campaña; suponiendo un gasto de 3.257 euros por hectárea y reduciéndose respecto a la anterior un 5,7%. Este recorte se debe a la bajada de los precios unitarios de estos productos, ocasionados por una gran oferta de estos.

Otro descenso bastante significativo aparece en los Costes Financieros. Estos que venían reflejando una tendencia alcista en las últimas campañas, experimentan un descenso casi del 50% entre las campaña 2007/2008 y la 2008/2009. En la última campaña también han sufrido otro descenso provocado por la caída del Euribor, que le ha supuesto otra disminución del 17,9%. El Euribor ha sufrido una leve caída de 0,16 puntos básicos y un valor medio del 1,27, frente a los 2,74 de la campaña 2008/2009.

Si se analiza el gasto que han significado los gastos en plástico en las últimas campañas, vemos como han ido disminuyendo durante las tres últimas de manera progresiva. En la pasada campaña se produce un descenso del 3,3%. Este hecho resulta cuanto menos curioso, ya que, no se produce el aumento esperado como consecuencia del incremento del precio del petróleo durante el pasado año. Esto se debe a que el gasto en plástico se viene produciendo al inicio de cada campaña; por lo que cuando se realiza la inversión en este, el precio medio del petróleo era bastante inferior al del final de campaña.

El resto de conceptos de gastos, que vienen a suponer un 20% de la estructura total de gastos: Transporte, Comunicaciones, Energía, Sustratos, Estructuras de cultivo, Sistema de Riego, Balsas; vemos como se vienen comportando de manera constante durante las últimas campañas. Estos costes si apenas han sufrido variación y si la presentan es totalmente irrelevante.

**Tabla 3. Reparto de Costes Soportados (I) (2004-2007)**

CAMPAÑA	2004/2005		2005/2006		2006/2007		Variación
CONCEPTO	€	% Gtos Anuales	€	% Gtos Anuales	€	% Gtos Anuales	%
<b>Gastos corrientes</b>							
<b>Mano de obra</b>	19.106	36,2	19.679	35,9	20.466	36,5	4,0
<b>Semillas y plantones</b>	3.908	7,4	4.064	7,4	4.186	7,5	3,0
<b>Agua</b>	1.250	2,4	1.287	2,3	1.359	2,4	5,6
<b>Fertilizantes</b>	3.499	6,6	3.744	6,8	3.669	6,5	-2,0
<b>Fitosanitarios</b>	4.529	8,6	4.348	7,9	4.565	8,1	5,0
<i>Control químico</i>							
<i>Control biológico</i>							
<b>Energía</b>	983	1,9	1.081	2,0	1.121	2,0	3,7
<b>Servicios</b>	5.098	9,7	5.627	10,3	5.725	10,2	1,7
<i>Transporte</i>	1.719	3,3	1.805	3,3	1.780	3,2	-1,4
<i>Comunicaciones</i>	397	0,8	393	0,7	406	0,7	3,3
<i>Costes financieros y seguros</i>	2.982	5,6	3.429	6,3	3.539	6,3	3,2
<b>Otros gastos</b>	1.458	2,8	1.502	2,7	1.547	2,8	3,0
<b>TOTAL GASTOS CORRIENTES</b>	<b>39.831</b>	<b>75,4</b>	<b>41.332</b>	<b>75,4</b>	<b>42.638</b>	<b>76,1</b>	<b>3,2</b>
<b>Gastos de amortización</b>							
<b>Sustrato/enarenado</b>	2.445	4,6	2.506	4,6	2.506	4,5	0,0
<b>Estructura de invernaderos</b>	4.000	7,6	4.000	7,3	4.000	7,1	0,0
<b>Plástico</b>	2.723	5,2	3.131	5,7	3.085	5,5	-1,5
<b>Sistema de riego</b>	2.220	4,2	2.220	4,1	2.220	4,0	0,0
<b>Balsa de riego</b>	345	0,7	345	0,6	345	0,6	0,0
<b>Otros</b>	1.250	2,4	1.250	2,3	1.250	2,2	0,0
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZACIÓN</b>	<b>12.983</b>	<b>24,6</b>	<b>13.452</b>	<b>24,6</b>	<b>13.406</b>	<b>23,9</b>	<b>-0,3</b>
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>52.814</b>	<b>100,0</b>	<b>54.784</b>	<b>100,0</b>	<b>56.044</b>	<b>100,0</b>	<b>2,3</b>

Fuente: Informe Cajamar 2006/2007

**Tabla 4. Reparto de Costes Soportados (II) (2007-2010)**

CAMPAÑA	2007/2008		2008/2009		2009/2010		Variación
CONCEPTO	€	% Gtos Anuales	€	% Gtos Anuales	€	% Gtos Anuales	%
<b>Gastos corrientes</b>							
<b>Mano de obra</b>	21.223	36,6	21.902	37,8	22.077	39,8	0,8
<b>Semillas y plantones</b>	4.353	7,5	4.497	7,8	4.623	8,3	2,8
<b>Agua</b>	1.416	2,4	1.420	2,5	1.379	2,5	-2,8
<b>Fertilizantes</b>	5.136	8,8	5.998	10,4	3.911	7,1	-34,8
<b>Fitosanitarios</b>	3.324	5,7	3.455	6,0	3.257	5,9	-5,7
<i>Control químico</i>	2.295	4,0	2.363	4,1	2.349	4,2	-0,6
<i>Control biológico</i>	1.029	1,8	1.092	1,9	908	1,6	-16,8
<b>Energía</b>	1.197	2,1	1.201	2,1	1.208	2,2	0,6
<b>Servicios</b>	6.351	10,9	4.476	7,7	4.079	7,4	-8,9
<i>Transporte</i>	1.860	3,2	1.872	3,2	1.870	3,4	-0,1
<i>Comunicaciones</i>	397	0,7	397	0,7	397	0,7	0,0
<i>Costes financieros y seguros</i>	4.094	7,1	2.207	3,8	1.812	3,3	-17,9
<b>Otros gastos</b>	1.620	2,8	1.626	2,8	1.628	2,9	0,1
<b>TOTAL GASTOS CORRIENTES</b>	<b>44.620</b>	<b>76,9</b>	<b>44.575</b>	<b>76,9</b>	<b>42.162</b>	<b>76,1</b>	<b>-5,4</b>
<b>Gastos de amortización</b>							
<b>Sustrato/enarenado</b>	2.300	4,0	2.300	4,0	2.300	4,2	0,0
<b>Estructura de invernaderos</b>	4.000	6,9	4.000	6,9	4.000	7,2	0,0
<b>Plástico</b>	3.313	5,7	3.247	5,6	3.140	5,7	-3,3
<b>Sistema de riego</b>	2.220	3,8	2.220	3,8	2.220	4,0	0,0
<b>Balsa de riego</b>	345	0,6	345	0,6	345	0,6	0,0
<b>Otros</b>	1.250	2,2	1.250	2,2	1.250	2,3	0,0
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZACIÓN</b>	<b>13.428</b>	<b>23,1</b>	<b>13.362</b>	<b>23,1</b>	<b>13.255</b>	<b>23,9</b>	<b>-0,8</b>
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>58.048</b>	<b>100,0</b>	<b>57.936</b>	<b>100,0</b>	<b>55.417</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,3</b>

Fuente: Informe Cajamar 2009/2010.

## Competidores

Durante los últimos años el sector hortofrutícola almeriense este viendo amenazada su presencia en mercados de la Unión Europea debido a la creciente entrada de productos procedentes de mercados no comunitarios. Este es el caso de Marruecos, Israel, Turquía, Kenia y Egipto.

Marruecos, que ha entrado al mercado suministrando tomate, pimiento, judía y calabacín; ocasionando unas pérdidas al sector almeriense de un 11,8% en valor monetario y de un 20,5% en volumen. Este se debe al bajo coste de la mano de obra que presenta este país, que permite suministrar sus productos a precios mucho más competitivos. Marruecos está basando el desarrollo de su economía en las hortalizas, por lo que cabe esperar que en los próximos años este país se vaya a convertir en el principal competidor de España y del resto de países comunitarios en el mercado europeo.

Dentro del continente africano, encontramos otros dos potenciales competidores en productos como la berenjena y la judía. Kenia no para de incrementar el volumen de producción destinada al mercado comunitario europeo de berenjena y judía en los últimos años. Y Por otro lado aparece Egipto, que ha visto incrementada su cuota de mercado gracias a la introducción de su judía. Los bajos costes, y la posibilidad de mantener constantes los volúmenes de producción durante todo el año, hacen que haya que estar atentos a los países africanos y al desarrollo de estos.

Otros dos países con bastante proyección dentro del mercado europeo son Israel y Turquía. En la actualidad están desarrollando el cultivo de tomate, pimiento, berenjena, pepino y calabacín. Al igual que Marruecos, sus bajos costes los convierten en competidores potenciales, sobre todo si tenemos en cuenta la cotización al alza de los precios de sus productos; pero de momento se encuentran centrados en suministrar a sus propios mercados internos, así como a los de países más cercanos.

Dentro de la Unión Europea, Holanda, con unos costes superiores, sigue ganando posiciones año tras año. Ha logrado alzarse con una cuota de mercado sustancial en productos como el tomate, el pimiento, la berenjena, el pepino y la sandía. Esto se debe a que sus productos están obteniendo mejor cotización que los que manda el sector almeriense.

Francia no cesa en su intención por incrementar su cuota de mercado en productos como el tomate. Para ello, está llevando a cabo un traslado de sus campos de cultivo de la zona sur del país a la zona este. Con esto busca poder desarrollar sus producciones en meses alternativos a los que lo viene haciendo España (Esto sería de abril-mayo a octubre-noviembre).

En Alemania se presenta otro importante competidor en la comercialización del pepino y del pimiento. En el caso del pepino se mantiene como tercer país en volumen de exportaciones al mercado europeo, gracias a su capacidad introducir productos en los mercados durante todo el año de manera constante. Mientras que en el pimiento está experimentando un incremento significativo de cuota durante los últimos años.

Para hablar de una mejora de la posición de nuestro sector respecto a sus competidores, tan solo en el melón, gracias a unos precios más competitivos, y en la sandía encontramos mejoría.

## *Precios*

Los precios medios de las principales frutas y hortalizas durante el periodo estudiado se han ido comportando de manera muy diferente. Podemos decir que el precio medio total ha sido prácticamente idéntico durante estas últimas campañas, manteniéndose siempre en torno a los 0,55€.

**Tabla 1. Precios medios Hortalizas por Campañas (2004-2010)**

PRODUCTO	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
BERENJENA	0,6	0,43	0,39	0,46	0,51	0,46
CALABACIN	0,58	0,47	0,42	0,42	0,46	0,58
JUDIA VERDE	1,41	1,25	1,25	1,12	1,17	1,11
MELON	0,35	0,38	0,51	0,37	0,3	0,39
PEPINO	0,43	0,45	0,45	0,43	0,52	0,4
PIMIENTO	0,77	0,5	0,57	0,8	0,66	0,69
SANDIA	0,22	0,26	0,38	0,32	0,27	0,25
TOMATE	0,65	0,43	0,53	0,47	0,47	0,56
<b>TOTAL</b>	<b>0,63</b>	<b>0,52</b>	<b>0,56</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,56</b>

Fuente: Informe Cajamar 2006/2007 e Informe Cajamar 2009/2010.

Analizando cada una de las hortalizas por separado encontramos los casos más significativos de la judía y el pimiento. La primera ha ido sufriendo un descenso de su precio medio durante las últimas campañas, y ha pasado de 1,41€ en la 2004/2005 a 1,11€ en la 2009/2010, variación que no ha sido tan significativa como la de su producción o superficie cultivada. El pimiento ha experimentado una fuerte fluctuación durante este periodo, en un primer momento descendió hasta los 0,5€ en la campaña 2005/2006, alcanzando en la 2007/2008 una cotización de 0,80€, para en la campaña siguiente volver a sufrir un descenso a 0,66€ y en esta última campaña alcanzar un precio medio igual a 0,69€. Este último incremento ha venido acompañado también de un aumento de la producción.

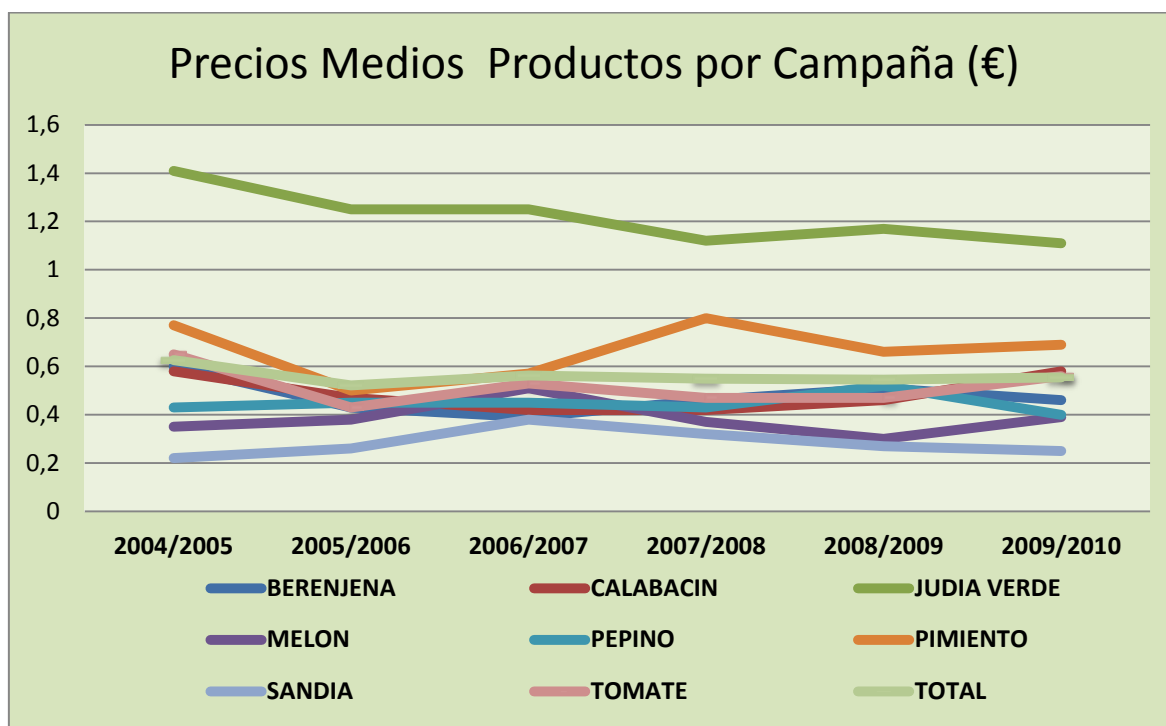
El pepino que venía manteniéndose en un precio estable próximo a los 0,45€ en los últimos años, sufre en la campaña 2008/2009 un incremento hasta alcanzar los 0,52€ para sufrir en la anterior campaña un descenso hasta los 40 céntimos. Esto se ha debido a un exceso de producción de la última campaña. En el caso de la berenjena encontramos fluctuaciones durante el periodo, partiendo con el máximo valor durante estos años, igual a 0,60 €; y encontrando el mínimo de 0,39 € en la campaña 2006/2007. En la última campaña ha sufrido un descenso respecto a la anterior, debido también a un incremento de la producción.

El melón llegó a alcanzar un máximo de 0,51 céntimos durante la campaña 2006/2007, pero pese a sufrir un incremento de su precio en la última campaña (debido a un descenso de la producción), actualmente se encuentra alrededor de 0,39€.

El calabacín, pese a sufrir un descenso significativo al inicio del periodo pasando de 0,58€ en la 2004/2005 a 0,47€ en la campaña siguiente; se ha ido recuperando en los últimos años, alcanzando de nuevo en la pasada campaña un precio igual a 0,58 €.

En último lugar encontramos el tomate, que aun sufriendo fuertes fluctuaciones durante estas últimas campañas ha conseguido aumentar su precio medio en la pasada campaña debido a una disminución de la producción. El precio medio máximo lo encontramos al inicio del periodo, siendo este igual a 0,65€; mientras que el mínimo se produce al año siguiente, descendiendo a 0,65€. En las últimas campañas ha logrado pasar de los 0,47€ a los 0,56 de la campaña 2009/2010.

Gráfico 3. Precios medios Hortalizas por Campañas (2004-2010)



Fuente: Informe Cajamar 2006/2007 e Informe Cajamar 2009/2010.

## Ingresos

La reducción de los volúmenes de producción en la agricultura provincial ha ocasionado una tendencia de los precios al alza. El valor estimado de la producción en la campaña 09/10 se sitúa entorno a los 1.442.700.000 euros, incrementando un 2,44% respecto al valor medio de los últimos 5 años.

Se pasamos a descomponer los números entre los diferentes productos, se observa como los datos no son tan optimistas. El calabacín con un 29,3%, el melón con un 10%, el pimiento con un incremento del 5,8% y el tomate con un 1,4%, han sido los que han salido bien parados en las últimas campañas. No siendo este el caso de las otras familias de productos.

En los últimos años están apareciendo serios problemas ocasionados por la madurez del sector y la creciente competencia interna, que el sector no está siendo capaz de afrontar.

### *Demanda*

Como ya se ha comentado con anterioridad, la demandad de productos destinados para la alimentación presenta una menor elasticidad en periodos de recesión económica, aun así, el sector ha visto reducida la demanda de sus productos pero en menor medida que la de otros sectores.

En términos generales, el consumo y gasto de los hogares españoles en hortalizas se ha ido incrementando de manera considerable en los últimos años hasta mantenerse constante en el año 2010. Esto es consecuencia de los incipientes brotes de “gripe A” ocasionados durante los últimos inviernos y concienciación de los consumidores de la importancia vitamínica de las hortalizas en su dieta, para así poder contrarrestar la aparición de posibles enfermedades.

Según el Panel de Consumo Alimentario de los hogares, en estos años de recesión, el consumo de hortalizas en bares y restaurantes está sufriendo un importante descenso, siendo el último dato presentado de un 12,8%. La noticia no es tan alarmante, ya que se ha producido una sustitución del consumo hostelero por el consumo en hogar, produciéndose en el último año un incremento de 4,8%.

Por último, si consideramos los precios unitarios para estudiar la demanda vemos como estos han presentado un menor incremento que los gastos y consumos. Esto va en relación con la política de precios bajos que habían adoptado las principales cadenas de distribución y de la que ya se habló en páginas anteriores. Durante finales de 2008 se comienza el descenso del precio medio de la cesta de compra, que continua con su reducción durante todo el 2009, afectando de manera considerable al precio de la hortaliza. A finales del 2010, los precios se estabilizan en el nivel mínimo alcanzado.

### *El Comercio Exterior del Sector Hortofrutícola*

Para medir el alcance que ha tenido la crisis económica en la provincia un buen punto de referencia puede ser lo ocurrido en el sector exterior. En las dos últimas décadas y principalmente en los últimos años, las exportaciones almerienses dejaron de crecer, presentando un descenso del 8,4%. El sector hortofrutícola aunque vio aumentado su volumen exportadas en un 0,8%, no pudo evitar un retroceso del valor económico de estas ventas en un 7,5%.

En el último año las exportaciones de hortalizas se mantuvieron como principal producto comercializado al exterior, suponiendo cerca del 80% del total de las



exportaciones. El valor de estas operaciones fue 1.295.418 € de los 1.860.428 € Totales comercializados en otros mercados.

Aunque el principal destino de las hortalizas almerienses continúa siendo la Unión Europea, mercado que en el 2009 absorbió el 97,3 % de las toneladas exportadas y siendo Alemania el principal cliente de estos productos; cabe destacar la indiscutible capacidad que presenta el sector para acceder a nuevos mercados. De este modo hay que hacer referencia que en los últimos años las hortalizas almerienses llegaron a mercados como: Qatar, Colombia, Uruguay y Serbia.

**Tabla 2. Exportaciones Hortofrutícolas almerienses por destino (2007-2009)**

DESTINO	2007/2008		2008/2009		2009/2010	
	Tm	Miles €	Tm	Miles €	Tm	Miles €
<b>Unión Europea</b>	<b>1.476.730</b>	<b>1.379.960</b>	<b>1.684.987</b>	<b>1.549.387</b>	<b>1.700.277</b>	<b>1.430.466</b>
Alemania	394.750	365.573	506.018	483.789	485.925	409.105
Francia	293.899	236.219	313.069	244.938	315.637	231.524
Holanda	224.425	236.851	227.045	240.446	219.909	206.100
Reino Unido	166.577	165.913	175.209	158.981	174.914	157.183
Resto UE	397.079	375.404	463.646	421.233	503.892	426.554
<b>Resto Europa</b>	<b>36.747</b>	<b>35.154</b>	<b>40.469</b>	<b>36.266</b>	<b>37.639</b>	<b>34.833</b>
<b>EEUU/CANADA</b>	<b>3.371</b>	<b>4.453</b>	<b>5.117</b>	<b>7.142</b>	<b>5.730</b>	<b>6.989</b>
<b>RESTO PAISES</b>	<b>1.855</b>	<b>1.514</b>	<b>2.656</b>	<b>2.272</b>	<b>3.725</b>	<b>3.265</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1.518.703</b>	<b>1.421.081</b>	<b>1.733.229</b>	<b>1.595.067</b>	<b>1.747.371</b>	<b>1.475.553</b>

Fuente: Cifras Económicas de Almería 2009. Cámara de Comercio de Almería

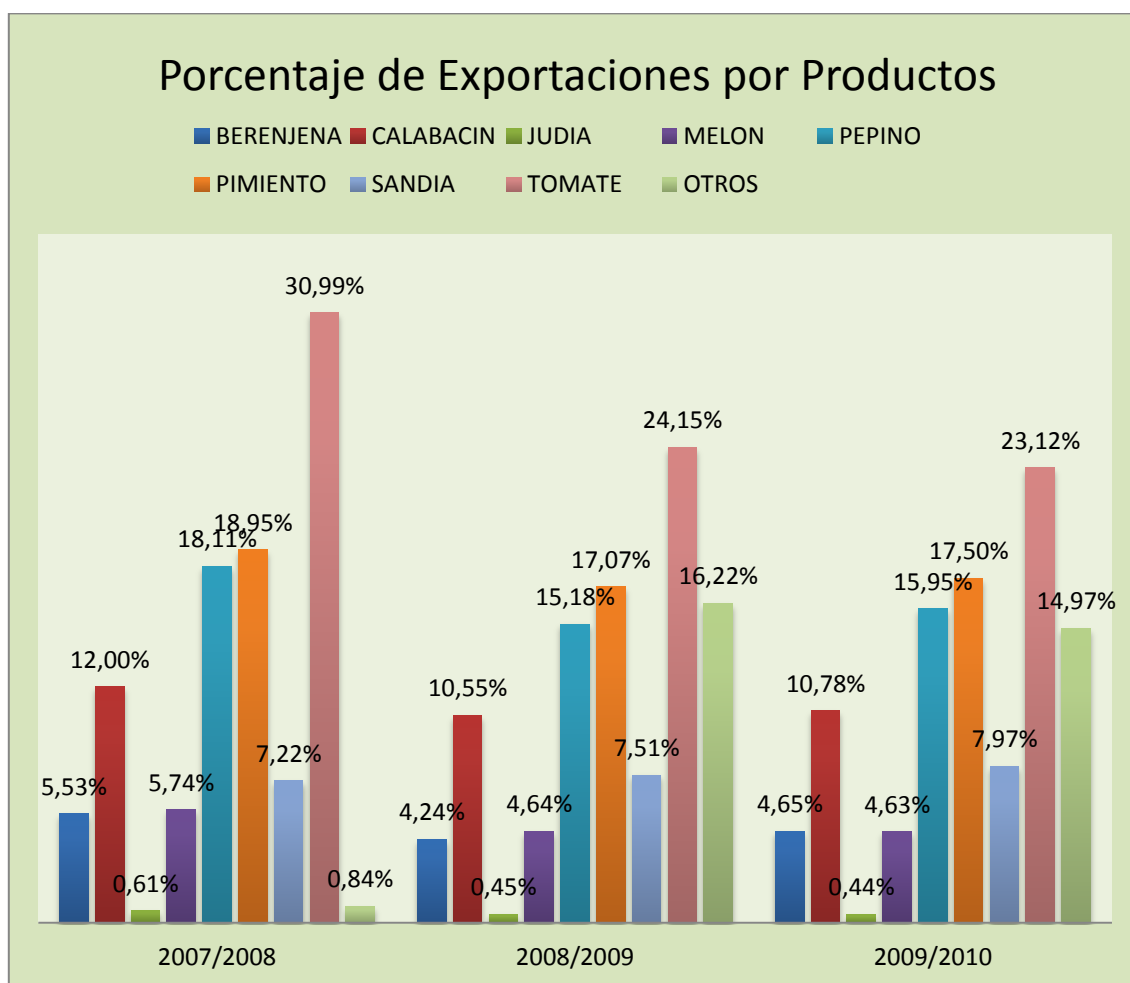
Si analizamos las exportaciones por familias de productos, podemos observar como el mayor volumen de exportación se localiza en el calabacín, el pimiento, la berenjena y el tomate; suponiendo en la actualidad el 67% de las exportaciones de hortalizas que realiza la provincia.

El producto más exportado de la gama que ofrece el sector es el tomate, que pese a sufrir en los últimos años un descenso del número de exportaciones, con 403.935 toneladas, supone un 23,12% de las exportaciones realizadas. El descenso de volumen exportado ha venido acompañado de un aumento de la cotización de este producto, su exportación se ha valorado en 416.430.000 €.

En segundo lugar aparece el pimiento, producto que ha venido sufriendo fluctuaciones en las últimas tres campañas, pasando de suponer un 18,95% de las exportaciones en la campaña 2007/08 a un 17,50% en la anterior campaña. Aunque ha incrementado el volumen de toneladas exportados respecto a la campaña anterior, esto no ha supuesto un aumento del valor de estas, ya que se

ha pasado de obtener unos ingresos de 394.939.000 € en la campaña 2008/09 a 354.379.000€.

**Gráfico 4. Porcentaje de Exportaciones por productos (2007-2010)**



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cifras Económicas de Almería 2009. Cámara de Comercio de Almería

Por su parte el pepino sigue ocupando el tercer lugar en cuanto a volumen de exportaciones de hortalizas. Ha conseguido sobre ponerse al descenso de producción ocurrido entre las últimas dos campañas (pasó de 275.084 toneladas a 263.044), y en la última campaña ha logrado alcanzar las 278.718 toneladas, logrando así un 15,95% del total de las exportaciones. Este incremento del volumen de toneladas no ha supuesto un aumento de la cotización del producto, el importe de dichas exportaciones ha descendido en 24.462.000€.

En cuanto al último producto que compone la gama de principales exportaciones, el calabacín, en las últimas campañas ha experimentado un aumento del volumen de toneladas exportadas, pasando de 182.243 Tm en la campaña 2007/08 a 188.331 Tm en la anterior. Este incremento del volumen de toneladas, además, ha venido acompañado en la última campaña por un incremento de la cotización del producto que ha supuesto que se logren unos

ingresos de 179.389.000 euros en la campaña 2009/10. Este incremento del valor de los calabacines exportados ha supuesto el mayor incremento registrado, ya que se ha valorado en 39.872.000€.

En el grupo de productos menos exportados, encontramos la berenjena, la judía, el melón y la sandía. El primero de ellos ha sufrido en las últimas tres campañas una fluctuación tanto a nivel de ventas como de volumen: de las 84.047 toneladas logradas en 2008, ha pasado en la campaña 2009/10 a 81.314 toneladas; mientras que el valor de estas exportaciones ha sufrido un incremento de 1.365.000€ en la última campaña.

El melón está viendo como el descenso de la superficie destinada a su cultivo y de su volumen de producción está condicionando un descenso de las exportaciones. De las 87.204 toneladas exportadas en 2008 ha pasado a tan solo 80.900 toneladas en la campaña 2009/10. Aun así, el melón ha sufrido un incremento de su cotización en los últimos años, que le ha permitido aumentar el valor de las exportaciones, logrando por estas 58.486.000€.

Caso diferente es el de la sandía. La sandía ha visto aumentada la superficie destinada a su cultivo, su producción, y sus ventas al exterior: de las 109.610 toneladas de 2007/08 pasa a 139.262 toneladas en 2009/10, incrementado el volumen de exportaciones de sandía en 29.652 toneladas. Este hecho no se ha traducido en un aumento del nivel de ingresos alcanzados, ya que una desvaloración de su cotización le ha supuesto disminuir el importe de sus exportaciones en 1.733.000 €.

La judía es el producto que menor peso representa en las exportaciones del sector. En los últimos años está arrastrando las consecuencias del descenso de la producción que se ha traducido en una disminución de exportaciones, pero se ha logrado en el último año incrementar el valor de estas operaciones obteniendo 12.691.000 €

**Tabla 3. Exportaciones Hortofrutícolas almerienses por producto (2007-2009)**

PRODUCTO	2007/2008		2008/2009		2009/2010	
	Tm	Miles €	Tm	Miles €	Tm	Miles €
BERENJENA	84.047	73.533	73.460	73.295	81.314	74.660
CALABACIN	182.243	131.417	182.780	139.517	188.331	179.389
JUDIA	9.320	15.159	7.868	11.815	7.642	12.691
MELON	87.204	66.564	80.423	56.518	80.900	58.486
PEPINO	275.084	208.415	263.044	234.997	278.718	210.535
PIMIENTO	287.869	341.567	295.804	394.939	305.710	354.379
SANDIA	109.610	60.725	130.109	64.024	139.262	62.291
TOMATE	470.591	393.955	418.597	392.630	403.935	416.430
OTROS	12.735	129.746	281.144	227.332	261.559	106.692
<b>TOTAL</b>	<b>1.518.703</b>	<b>1.421.081</b>	<b>1.733.229</b>	<b>1.595.067</b>	<b>1.747.371</b>	<b>1.475.553</b>

Fuente: Cifras Económicas de Almería 2009. Cámara de Comercio de Almería

### **3. EMPRESAS SELECCIONADAS**

Para la realización del estudio se ha procedido a realizar una selección de las 10 principales comercializadoras del sector hortofrutícola de la provincia de Almería, según el Importe Neto de Cifra de Negocio.

La elaboración del análisis ha partido de la extracción de sus Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias de la base de datos: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos “SABI”; procediendo a estudiar el comportamiento de los ratios expuestos en los “Fundamentos Teóricos” durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2009.

A continuación se procede a presentar y analizar brevemente cada una de estas empresas.

#### **AGROEJIDO S.A.**

Empresa fundada en el año 1976 como subasta de comercialización en origen que ha vivido un constante crecimiento y adecuación de sus servicios a las necesidades de un mercado cada vez más exigente. En el año 1988 abre una nueva línea de negocio dedicada a la transformación, envasado y comercialización de los productos con marcas propias. Actualmente dispone de tres centros de subastas situados en Dalías, Berja y El Ejido. En ellos se pretende fomentar los métodos de tipificación en origen, que suponen una mayor rentabilidad para el agricultor, al tiempo que aportan un mercado más transparente y rentable al comprador.

De sus datos de los últimos años se puede extraer que en el año 2006 lleva a cabo una importante inversión en activo no corriente que se financió mediante deuda a largo plazo. Sus ventas se han mantenido prácticamente constantes en los últimos seis años, no sufriendo ninguna variación significativa.

En cuanto al número de trabajadores, aunque 2006 se produce un descenso en su plantilla; en el último año ha apostado por el fomento del empleo, alcanzando 145 empleados.

**Tabla 5. Datos de Agroejido S.A. 2004-2009**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>Activo No Corriente</i>	5.238.501	5.069.003	8.611.659	8.352.840	8.197.169	7.871.874
<i>Activo Corriente</i>	4.266.898	4.382.000	4.448.260	4.891.365	5.421.553	5.184.687
<i>Total Activo</i>	9.505.399	9.451.003	13.059.919	13.244.205	13.618.722	13.056.561
<i>Pasivo No Corriente</i>	632.947	428.216	3.717.294	3.500.000	3.500.936	2.623.114
<i>Pasivo Corriente</i>	2.362.883	2.354.511	2.483.773	2.754.694	2.971.009	3.061.456
<i>Total Pasivo</i>	2.995.830	2.782.727	6.201.067	6.254.694	6.471.945	5.684.570
<i>Patrimonio Neto</i>	6.509.569	6.668.276	6.858.852	6.989.511	7.146.777	7.371.991
<i>Número de Empleados</i>	132	135	130	117	119	145
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	39.995.420	42.146.248	36.157.492	33.471.640	34.081.391	36.477.176
<i>EBITDA</i>	1.032.844	353.776	640.355	721.656	788.191	981.180
<i>EBIT</i>	731.510	75.510	336.347	346.812	411.922	608.830
<i>Resultado del Ejercicio</i>	649.622	320.978	190.576	130.659	159.584	282.801

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Del análisis de sus ratios se obtiene que Agroejido presenta una buena posición de liquidez, no ocurriendo lo mismo con la Rentabilidad Económica y Financiera.

**Tabla 6. Principales ratios de Agroejido S.A. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	169,27%	162,69%	156,08%	152,57%	164,36%	151,05%	+
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	180,58%	186,11%	179,09%	177,56%	182,48%	169,35%	+
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	317,29%	339,63%	210,61%	211,75%	210,43%	229,68%	+
<i>Autonomía Financiera</i>	68,48%	70,56%	52,52%	52,77%	52,48%	56,46%	±
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	24,86%	24,91%	19,02%	20,80%	21,82%	23,45%	±
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	6,66%	4,53%	28,46%	26,43%	25,71%	20,09%	±
<i>Carga Financiera</i>	0,13%	0,13%	0,20%	0,50%	0,65%	0,64%	+
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	0,55%	0,56%	0,55%	1,27%	1,63%	1,79%	+
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	31,74%	21,53%	7,98%	8,08%	8,28%	11,53%	+
<i>Rentabilidad Económica</i>	7,70%	0,80%	2,58%	2,62%	3,02%	4,66%	-
<i>Margen de Explotación</i>	1,83%	0,18%	0,93%	1,04%	1,21%	1,67%	-
<i>Rotación</i>	4,21	4,46	2,77	2,53	2,50	2,79	-
<i>Rentabilidad Financiera</i>	9,98%	4,81%	2,78%	1,87%	2,23%	3,84%	-

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## AGROPONIENTE S.L.

Agroponiente es fundada en el año 1987 en el Ejido por un grupo de mayoristas y exportadores de frutas y verduras, que constituyen el primer almacén mixto dedicado a la venta en origen y a la comercialización en destino y exportación.

En los últimos 20 años ha crecido aumentando sus instalaciones y la cobertura a los agricultores, no solo del Poniente almeriense, sino también de la capital y el Levante.

Agroponiente ha visto incrementada su inversión en Activo, tanto Corriente como No Corriente, mediante una ampliación de capital. La suma de su Pasivo y Patrimonio Neto alcanza los 30 millones de euros, formado en mayor medida por Pasivo Corriente y Fondos Propios. En los últimos años ha sufrido un importante descenso del número de trabajadores, contando en la actualidad con 94 empleados. Este incremento del número de despidos, viene propiciado por un descenso del Volumen de Ventas, que ha pasado de los 77 millones de euros alcanzados en 2007, a 56 millones de euros.

**Tabla 7. Datos Agroponiente S.L. 2004-2009**

	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>
<i>Activo No Corriente</i>	11.388.458	10.541.356	12.751.461	17.295.282	16.346.333	15.880.763
<i>Activo Corriente</i>	8.190.344	8.222.752	8.892.542	13.177.629	13.374.049	13.139.109
<i>Total Activo</i>	19.578.802	18.764.108	21.644.003	30.472.911	29.720.382	29.019.872
<i>Pasivo No Corriente</i>	1.572.132	1.290.319	1.749.044	1.545.351	1.035.087	377.576
<i>Pasivo Corriente</i>	10.036.126	9.477.457	11.809.741	18.430.526	15.363.676	14.609.011
<i>Total Pasivo</i>	11.608.258	10.767.776	13.558.785	19.975.877	16.398.763	14.986.587
<i>Patrimonio Neto</i>	7.970.544	7.996.332	8.085.218	10.497.034	13.321.619	14.033.285
<i>Número de Empleados</i>	143	157	247	335	93	94
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	60.991.768	61.511.165	48.743.990	77.283.589	57.516.471	56.892.710
<i>EBITDA</i>	983.742	1.009.709	856.927	1.687.427	1.782.678	1.669.400
<i>EBIT</i>	248.913	281.722	123.693	659.082	729.547	610.054
<i>Resultado del Ejercicio</i>	159.292	135.226	88.886	289.580	221.449	749.149

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Sus ratios muestran una desfavorable Liquidez a Corto y Medio Plazo, no ocurriendo lo mismo a Largo Plazo. Su estructura financiera no es la más idónea, aunque no presenta una elevada Carga Financiera. En cuanto a su Rentabilidad Económica y Financiera se observa que es muy desfavorable.

**Tabla 8. Principales ratios de Agroponiente S.L. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Liquidez a Corto Plazo	32,07%	48,20%	39,44%	36,60%	47,89%	48,48%	-
Liquidez a Medio Plazo	81,61%	86,76%	75,30%	71,50%	87,05%	89,94%	-
Garantía a Largo Plazo	168,66%	174,26%	159,63%	152,55%	181,24%	193,64%	+
Autonomía Financiera	40,71%	42,62%	37,36%	34,45%	44,82%	48,36%	+
Endeudamiento a Corto Plazo	51,26%	50,51%	54,56%	60,48%	51,69%	50,34%	-
Endeudamiento a Largo Plazo	8,03%	6,88%	8,08%	5,07%	3,48%	1,30%	-
Carga Financiera	0,36%	0,30%	0,52%	0,61%	0,99%	0,67%	+
Coste Medio Recursos Ajenos	1,11%	0,99%	1,18%	1,55%	1,91%	1,31%	+
Capacidad Devolución de Deuda	7,70%	8,02%	6,06%	6,60%	7,77%	12,07%	-
Rentabilidad Económica	1,27%	1,50%	0,57%	2,16%	2,45%	2,10%	-
Margen de Explotación	0,41%	0,46%	0,25%	0,85%	1,27%	1,07%	-
Rotación	3,12	3,28	2,25	2,54	1,94	1,96	-
Rentabilidad Financiera	2,00%	1,69%	1,10%	2,76%	1,66%	5,34%	-

Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*



## AGROPONIENTE NATURAL PRODUCE S.L.

Empresa perteneciente a Agroponiente S.A. que cuenta con dos centros de comercialización y exportación situados en las Comarcas de Berja y Níjar.

No presenta una gran inversión en Inmovilizado, siendo su Activo No Corriente actual de 1.579.312 euros. Esto no ha sido inconveniente para llegar a alcanzar en el año 2008 los cerca de 100 millones de euros en Cifra de Ventas.

Se observan unas destacables variaciones en el número de empleados que vienen condicionadas por el volumen de ventas de cada año.

**Tabla 9. Datos Agroponiente Natural Produce S.L. 2004-2009**

	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>
<i>Activo No Corriente</i>	2.045.179	2.014.331	1.900.873	1.810.463	1.736.602	1.579.312
<i>Activo Corriente</i>	2.073.443	2.321.639	3.653.854	5.591.008	10.478.068	10.901.620
<i>Total Activo</i>	4.118.622	4.335.970	5.554.727	7.401.471	12.214.670	12.480.932
<i>Pasivo No Corriente</i>	0	0	0	0	0	43.337
<i>Pasivo Corriente</i>	2.814.851	2.954.680	4.134.391	5.713.611	10.415.115	10.471.169
<i>Total Pasivo</i>	2.814.851	2.954.680	4.134.391	5.713.611	10.415.115	10.514.506
<i>Patrimonio Neto</i>	1.303.771	1.381.290	1.420.336	1.687.860	1.799.555	1.966.426
<i>Número de Empleados</i>	229	206	234	249	611	473
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	26.259.573	28.919.153	32.847.543	56.334.573	93.620.155	75.205.002
<i>EBITDA</i>	230.261	297.335	223.001	221.863	911.292	545.235
<i>EBIT</i>	13.425	75.145	10.624	-7.652	683.898	304.825
<i>Resultado del Ejercicio</i>	41.110	77.519	39.046	96.127	111.695	73.037

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Sus ratios no presentan datos muy favorables, la Posición de Liquidez a sufrido variaciones en los últimos años, no siendo nunca muy positiva del todo. Su Estructura Financiera no es muy adecuada, debido a la falta de Deuda a Largo Plazo y la sobredimensión de la financiación a corto. Su Rentabilidad Económica y Financiera tampoco es nada positiva. Tan solo se salva la Carga Financiera que es óptima.

**Tabla 10. Principales ratios de Agroponiente Natural Produce S.L. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	47,54%	44,12%	62,14%	76,72%	68,12%	75,36% ±
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	73,66%	78,57%	88,38%	97,85%	100,60%	104,11% ±
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	146,32%	146,75%	134,35%	129,54%	117,28%	118,70% ±
<i>Autonomía Financiera</i>	31,66%	31,86%	25,57%	22,80%	14,73%	15,76% ±
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	68,34%	68,14%	74,43%	77,20%	85,27%	83,90% -
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,35% -
<i>Carga Financiera</i>	0,10%	0,11%	0,13%	0,18%	0,63%	0,28% +
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	0,62%	0,72%	0,75%	1,35%	4,87%	1,68% ±
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	9,16%	10,14%	6,08%	5,70%	3,26%	2,98% ±
<i>Rentabilidad Económica</i>	0,33%	1,73%	0,19%	-0,10%	5,60%	2,44% -
<i>Margen de Explotación</i>	0,05%	0,26%	0,03%	-0,01%	0,73%	0,41% -
<i>Rotación</i>	6,38	6,67	5,91	7,61	7,66	6,03 -
<i>Rentabilidad Financiera</i>	3,15%	5,61%	2,75%	5,70%	6,21%	3,71% -

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## AGRUPAEJIDO, S.A.

Fundada en los años 70 para comercializar en origen, Agrupaejido es en la actualidad una de las principales comercializadoras en cuanto a volumen de ventas. Durante los años 80 inicia la actividad exportadora mediante Pandal Export, S.A., una empresa participada al 100% por Agrupaejido.

En los últimos años ha sufrido un descenso de su Cifra de Negocio, que unido a un incremento significativo de sus Deudas tanto a Corto como a Largo Plazo, han ocasionado un Resultado del Ejercicio negativo en los últimos años. El incremento de la deuda viene acompañado de un aumento de la inversión en Inmovilizado y en Circulante.

El descenso del Volumen de Ventas, el aumento de la Carga financiera y los Resultados negativos, han propiciado un descenso en el número de trabajadores, contando en la actualidad con 694 empleados.

Tabla 11. Datos Agrupaejido S.A. 2004-2009

	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
<i>Activo No Corriente</i>	25.106.993	22.109.323	29.493.562	39.303.612	31.999.599	33.537.637
<i>Activo Corriente</i>	44.407.379	56.770.873	75.023.775	80.003.275	98.169.675	66.886.259
<i>Total Activo</i>	69.514.372	78.880.196	104.517.337	119.306.887	130.169.274	100.423.896
<i>Pasivo No Corriente</i>	10.072.198	11.770.220	21.203.905	22.349.082	22.562.374	31.764.142
<i>Pasivo Corriente</i>	39.807.801	43.400.903	57.311.055	69.718.999	78.721.866	62.662.077
<i>Total Pasivo</i>	49.879.999	55.171.123	78.514.960	92.068.081	101.284.240	94.426.219
<i>Patrimonio Neto</i>	19.634.373	23.709.073	26.002.377	27.238.806	28.885.034	5.997.677
<i>Número de Empleados</i>	989	892	794	794	719	694
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	163.326.608	170.608.827	141.316.326	145.292.183	120.384.264	120.036.774
<i>EBITDA</i>	10.003.761	8.273.096	2.483.672	4.535.868	5.743.203	814.287
<i>EBIT</i>	8.164.556	6.591.208	481.832	2.840.048	4.166.248	-840.893
<i>Resultado del Ejercicio</i>	4.701.261	4.074.700	2.293.304	1.236.428	913.528	-10.115.282

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Analizando los ratios que presenta Agrupaejido en los últimos años, se determina que: presenta una Posición de Liquidez bastante preocupante, su Estructura Financiera no es la más idónea, representado su Patrimonio Neto la menor parte de su financiación, siendo las Deudas a Corto Plazo la parte más representativa; su Carga Financiera es insostenible y la su Capacidad de Devolución de Deuda algo preocupante, al igual que su Rentabilidad Económica y Financiera.

**Tabla 12. Principales ratios de Agrupaejido S.A. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	64,67%	77,28%	93,91%	82,83%	98,07%	67,14%	±
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	111,55%	130,81%	130,91%	114,75%	124,70%	106,74%	+
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	139,36%	142,97%	133,12%	129,59%	128,52%	106,35%	±
<i>Autonomía Financiera</i>	28,25%	30,06%	24,88%	22,83%	22,19%	5,97%	±
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	57,27%	55,02%	54,83%	58,44%	60,48%	62,40%	-
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	14,49%	14,92%	20,29%	18,73%	17,33%	31,63%	-
<i>Carga Financiera</i>	1,20%	1,01%	1,48%	2,70%	3,88%	11,35%	±
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	2,83%	2,18%	2,00%	3,29%	3,59%	13,57%	±
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	13,11%	10,43%	5,47%	3,18%	2,46%	-8,96%	±
<i>Rentabilidad Económica</i>	11,75%	8,36%	0,46%	2,38%	3,20%	-0,84%	±
<i>Margen de Explotación</i>	5,00%	3,86%	0,34%	1,95%	3,46%	-0,70%	±
<i>Rotación</i>	2,35	2,16	1,35	1,22	0,92	1,20	-
<i>Rentabilidad Financiera</i>	23,94%	17,19%	8,82%	4,54%	3,16%	-168,65%	±

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## AGRUPALMERIA, S.A.

Agrupalmería es una de las empresas hortofrutícolas líder almeriense y está dedicada a la subasta de tomate en sus variedades más amplias. Destacando por ser la principal subasta de Tomate RAF a nivel mundial.

La historia de Agrupalmería es la misma que la del desarrollo del tomate en la zona de La Cañada-Níjar. Cuenta con una experiencia de más de 40 años en la comercialización de producto fresco y actualmente trabaja con la mayor parte de la Comunidad Económica Europea así como países del este.

Durante el año 2006 su Activo se ve incrementado debido a un aumento de la inversión en Inmovilizado, financiada mediante Deuda a Largo Plazo. Con anterioridad, en el año 2005, se había producido un incremento de la Deuda a Corto Plazo. El Patrimonio Neto sufre una importante variación en el año 2008, llegando a alcanzar su valor los 8 millones de euros.

El Importe Neto de Ventas se incrementó hasta alcanzar en 2008 los 78 millones de euros, pero a partir de ese momento se vio reducido, siendo en 2009 igual a 56 millones. En cuanto al número de trabajadores, este ha ido sufriendo variaciones durante los últimos años, incrementándose y reduciéndose, contando en la actualidad con 126 empleados.

**Tabla 13. Datos Agrupalmería, S.A. 2004-2009**

	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
<i>Activo No Corriente</i>	10.715.405	18.918.326	27.958.361	31.361.398	30.941.632	30.538.127
<i>Activo Corriente</i>	5.160.343	8.849.945	9.263.338	6.996.987	10.468.621	8.257.318
<i>Total Activo</i>	15.875.748	27.768.271	37.221.699	38.358.385	41.410.253	38.795.445
<i>Pasivo No Corriente</i>	5.169.991	7.957.089	14.448.234	17.857.426	17.657.722	16.179.401
<i>Pasivo Corriente</i>	8.602.371	17.289.668	19.815.380	12.444.649	13.695.096	12.642.024
<i>Total Pasivo</i>	13.772.362	25.246.757	34.263.614	30.302.075	31.352.818	28.821.425
<i>Patrimonio Neto</i>	2.103.386	2.521.514	2.958.085	8.056.310	10.057.435	9.974.020
<i>Número de Empleados</i>	110	115	103	98	176	126
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	54.064.088	72.653.598	65.979.400	78.303.200	69.782.776	56.580.230
<i>EBITDA</i>	1.552.414	1.222.837	1.904.937	3.093.143	3.432.130	3.843.704
<i>EBIT</i>	1.426.195	965.704	937.216	1.874.274	2.099.067	2.461.327
<i>Resultado del Ejercicio</i>	852.283	314.780	436.572	5.098.225	865.341	606.648

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Observando el diagnóstico de la Agrupalmería se determina que presentan una pésima Posición de Liquidez tanto a corto como a medio plazo, siendo algo más favorable a largo plazo. Su Estructura Financiera no era la más idónea, ya que la Deuda a Corto Plazo era la parte más representativa. Esta situación varía con el incremento del Patrimonio Neto de 2007 que hace que se equipare algo más la situación, aumentando la importancia de este y de la Deuda a Largo Plazo.

La Carga Financiera y el Coste Medio de los Recursos Ajenos han sufrido un importante incremento en los últimos años, que unido a una mala situación de la Devolución de Deuda, llevan a Agrupalmería a una posición nada favorable. La Rentabilidad Económica, aun incrementándose en los últimos años, no llega a ser positiva; mientras que la Rentabilidad Financiera ha sufrido una considerable disminución y deja a su valor en posiciones negativas para los accionistas.

**Tabla 14. Principales ratios de Agrupalmería S.A. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Liquidez a Corto Plazo	47,16%	41,62%	33,58%	36,94%	58,91%	41,58%	-
Liquidez a Medio Plazo	59,99%	51,19%	46,75%	56,22%	76,44%	65,32%	-
Garantía a Largo Plazo	115,27%	109,99%	108,63%	126,59%	132,08%	134,61%	+
Autonomía Financiera	13,25%	9,08%	7,95%	21,00%	24,29%	25,71%	-
Endeudamiento a Corto Plazo	54,19%	62,26%	53,24%	32,44%	33,07%	32,59%	±
Endeudamiento a Largo Plazo	32,57%	28,66%	38,82%	46,55%	42,64%	41,70%	±
Carga Financiera	0,36%	0,75%	1,12%	1,79%	2,30%	3,03%	±
Coste Medio Recursos Ajenos	1,23%	1,95%	1,99%	3,65%	3,88%	4,42%	±
Capacidad Devolución de Deuda	7,10%	2,27%	4,10%	20,85%	7,01%	6,90%	-
Rentabilidad Económica	8,98%	3,48%	2,52%	4,89%	5,07%	6,34%	-
Margen de Explotación	2,64%	1,33%	1,42%	2,39%	3,01%	4,35%	-
Rotación	3,41	2,62	1,77	2,04	1,69	1,46	-
Rentabilidad Financiera	40,52%	12,48%	14,76%	63,28%	8,60%	6,08%	+

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## ALHONDIGA LA UNIÓN, S.A.

**La Unión** es una de las principales empresas productoras y comercializadoras del sector hortofrutícola de España y cuenta con una amplia infraestructura que abarca las provincias de Almería y Granada. Se funda la compañía en 1.993, con unas instalaciones de 10.000 m<sup>2</sup>. Su modelo de gestión se basa en invertir en desarrollo tecnológico e innovación, dotando a sus instalaciones de la robótica necesaria para conseguir su objetivo: ofrecer un producto de máxima calidad al precio más competitivo. En 2009 abren oficinas comerciales en Rumanía.

Observando su Balance se aprecia un incremento de su inversión en circulante en algo más de 3 millones de euros, que viene acompañada de un aumento de su Patrimonio Neto. Apenas cuenta con Financiación a Largo plazo, siendo todo su Activo financiado con Deuda a Corto y Fondos Propios. El Volumen de Ventas presenta una tendencia al alza desde 2006, alcanzando en el año 2009 cerca de 158 millones de euros, cifra que le ha dejado un Resultado de 6 millones de euros. Esto ha permitido a La Unión a aumentar su plantilla de trabajadores, contando en la actualidad con 554 puestos de trabajo.

**Tabla 15. Datos Alhondiga La Unión S.A. 2004-2009**

	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
<i>Activo No Corriente</i>	14.271.353	12.717.452	13.314.212	13.133.281	15.466.004	17.821.878
<i>Activo Corriente</i>	19.089.394	17.492.697	16.748.521	22.282.393	23.190.591	26.806.568
<i>Total Activo</i>	33.360.747	30.210.149	30.062.733	35.415.674	38.656.595	44.628.446
<i>Pasivo No Corriente</i>	0	618.701	0	0	46.815	32.743
<i>Pasivo Corriente</i>	20.290.747	13.374.077	11.791.060	12.416.793	11.712.268	14.260.375
<i>Total Pasivo</i>	20.290.747	13.992.778	11.791.060	12.416.793	11.759.083	14.293.118
<i>Patrimonio Neto</i>	13.070.000	16.217.371	18.271.673	22.998.881	26.897.512	30.335.328
<i>Número de Empleados</i>	333	348	402	493	493	554
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	124.262.909	114.334.815	104.975.164	127.708.919	136.689.050	157.892.303
<i>EBITDA</i>	1.963.678	6.279.396	6.516.470	7.341.829	10.599.182	10.690.016
<i>EBIT</i>	601.778	4.744.362	4.867.069	5.666.601	8.641.449	8.732.262
<i>Resultado del Ejercicio</i>	225.339	3.147.372	3.254.302	5.327.208	5.789.396	6.026.943

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

La información que se obtiene de sus ratios posiciona a esta empresa en una muy buena situación. Su Posición de Liquidez es óptima tanto al Corto como al Largo plazo. Su Estructura Financiera, aun no siendo la más adecuada, no está resultando un inconveniente para presentar unos valores óptimos de Carga Financiera, de Coste Medio de Recursos Ajenos y de Capacidad de Deuda.

Sus Rentabilidades aun sin partir de una posición favorable al comienzo del periodo analizado, han logrado incrementar su valor hasta posicionarse en cifras óptimas. En el caso de la Rentabilidad Económica se debe a un incremento de su Margen de Explotación que ha resultado muy positivo, mientras que en la Rentabilidad Financiera es consecuencia de la disminución del valor de la deuda y el incremento del Resultado del Ejercicio.

**Tabla 16. Principales ratios de la Alhóndiga La Unión S.A. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	75,46%	91,74%	107,39%	132,16%	152,38%	151,93%	+
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	94,08%	130,80%	142,04%	179,45%	198,00%	187,98%	+
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	164,41%	215,90%	254,96%	285,22%	328,74%	312,24%	+
<i>Autonomía Financiera</i>	39,18%	53,68%	60,78%	64,94%	69,58%	67,97%	+
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	60,82%	44,27%	39,22%	35,06%	30,30%	31,95%	-
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	0,00%	2,05%	0,00%	0,00%	0,12%	0,07%	-
<i>Carga Financiera</i>	0,17%	0,20%	0,16%	0,14%	0,10%	0,14%	+
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	0,64%	0,75%	0,57%	0,50%	0,35%	0,49%	+
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	7,82%	33,46%	41,59%	56,39%	65,88%	55,86%	+
<i>Rentabilidad Económica</i>	1,80%	15,70%	16,19%	16,00%	22,35%	19,57%	±
<i>Margen de Explotación</i>	0,48%	4,15%	4,64%	4,44%	6,32%	5,53%	+
<i>Rotación</i>	3,72	3,78	3,49	3,61	3,54	3,54	+
<i>Rentabilidad Financiera</i>	1,72%	19,41%	17,81%	23,16%	21,52%	19,87%	±

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)



## COOP. PROVINCIAL AGRICOLA GANADERA SAN ISIDRO SDAD. COOP.ANDALUZA

Desde 1944 el ideal de CASI ha sido la mejora constante de calidad y el máximo beneficio para sus clientes y agricultores asociados.

Originariamente la producción iba dirigida únicamente al mercado local y actualmente CASI comercializa en todo el mundo.

Apuestan desde hace años por la agricultura natural altamente especializada.

No se poseen datos de los últimos años sobre esta empresa, aun así de las cifras presentadas se observa que no presenta considerables variaciones en su Balance, siendo su activo de casi 65 millones de Euros, su Patrimonio Neto alcanza los 30 millones de Euros y siendo más representativo el valor de sus deudas a corto plazo.

Si es conocido que CASI es una de las primeras empresas del sector en cuanto a Volumen de Ventas. En el último año del que se poseen datos este llegaba a superar los 197 millones de euros.

Su número de trabajadores no era demasiado elevado para su volumen de ventas, alcanzando en 2007 los 241 empleados.

Tabla 17. Datos C.A.S.I. 2005,2006 y 2007

	2.005	2.006	2.007
<i>Activo No Corriente</i>	33.792.783	36.046.187	36.557.769
<i>Activo Corriente</i>	27.275.252	27.881.407	28.336.860
<i>Total Activo</i>	61.068.035	63.927.594	64.894.629
<i>Pasivo No Corriente</i>	12.278.771	13.014.776	11.606.002
<i>Pasivo Corriente</i>	23.201.413	23.286.404	23.032.258
<i>Total Pasivo</i>	35.480.184	36.301.180	34.638.260
<i>Patrimonio Neto</i>	25.587.851	27.626.414	30.256.369
<i>Número de Empleados</i>	219	227	241
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	192.129.021	162.657.328	197.139.894
<i>EBITDA</i>	7.407.885	3.400.996	6.156.098
<i>EBIT</i>	5.503.236	1.365.432	3.998.727
<i>Resultado del Ejercicio</i>	3.983.741	2.176.776	2.922.176

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Sus ratios muestran un estado positivo y no son muy preocupantes. Su Posición de Liquidez en el corto y largo plazo es aceptable. Su Estructura Financiera no es la más idónea; aun siendo su Autonomía Financiera optima, en el reparto entre Deuda a Corto y Largo otorga más importancia a la primera.

No presenta un valor elevado de Carga Financiera ni de Costes de Recursos Ajenos, razón más que de sobra para obtener una buena posición en su Capacidad de Devolución de Deuda. Hay que vigilar tanto la Rentabilidad Económica como la Financiera, ya que venían sufriendo una disminución que han podido situar a CASI en una posición desfavorable.

**Tabla 18. Principales ratios de C.A.S.I. 2004,2006 y 2007**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	88,64%	81,04%	79,89%	+
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	117,56%	119,73%	123,03%	+
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	172,12%	176,10%	187,35%	+
<i>Autonomía Financiera</i>	41,90%	43,22%	46,62%	+
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	37,99%	36,43%	35,49%	-
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	20,11%	20,36%	17,88%	-
<i>Carga Financiera</i>	0,61%	0,80%	0,59%	+
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	1,93%	2,04%	1,80%	+
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	16,60%	11,60%	14,66%	+
<i>Rentabilidad Económica</i>	9,01%	2,14%	6,16%	±
<i>Margen de Explotación</i>	2,86%	0,84%	2,03%	-
<i>Rotación</i>	3,15	2,54	3,04	+
<i>Rentabilidad Financiera</i>	15,57%	7,88%	9,66%	+

Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

## E.H. FEMAGO S.A.

Se constituyó como empresa en 1990, siendo una cooperativa agraria dedicada a la comercialización y distribución de productos hortofrutícolas del Poniente almeriense.

Su actividad principal está orientada a la comercialización y distribución en mercados interiores y exteriores de pepino, pimiento, judía, calabacín y sandía.

Durante los últimos años viene experimentando ligeros incrementos de su Activo, tanto Corriente como No Corriente, financiado en unas ocasiones con deuda a largo plazo y en otras con aumentos de su deuda a corto; además de con el aumento del valor su Patrimonio Neto que ha alcanzado.

En cuanto al valor de la Cifra de Negocio, este viene aumentando desde el año 2007, llegando a superar los 54 millones de euros en el año 2009. Este incremento no se refleja en el Resultado del Ejercicio, que sufre oscilaciones pronunciadas y deja en el último año tan solo 355.000 euros.

Su número de empleados se mantiene más o menos estable desde el 2008, año en el que sufre un aumento pasando de 106 a 143 trabajadores.

**Tabla 18. Datos E.H. Femago S.A. 2004-2009**

	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>
<i>Activo No Corriente</i>	20.870.162	21.897.697	23.850.346	23.734.895	25.521.493	25.461.958
<i>Activo Corriente</i>	4.181.614	5.819.048	5.024.018	5.273.323	7.349.854	9.198.002
<i>Total Activo</i>	25.051.776	27.716.745	28.874.364	29.008.218	32.871.347	34.659.960
<i>Pasivo No Corriente</i>	7.209.381	7.244.467	5.546.647	3.942.878	8.711.803	7.457.976
<i>Pasivo Corriente</i>	9.253.787	11.278.425	10.904.739	11.941.601	8.585.033	10.800.446
<i>Total Pasivo</i>	16.463.168	18.522.892	16.451.386	15.884.479	17.296.836	18.258.422
<i>Patrimonio Neto</i>	8.588.608	9.193.853	12.422.978	13.123.739	15.574.511	16.401.538
<i>Número de Empleados</i>	200	199	150	106	143	143
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	50.253.383	50.110.372	35.546.643	35.519.976	48.780.969	54.227.618
<i>EBITDA</i>	2.717.027	1.892.510	1.156.817	1.260.025	2.396.015	2.488.531
<i>EBIT</i>	2.047.228	1.195.567	547.172	616.817	1.722.999	1.557.767
<i>Resultado del Ejercicio</i>	2.074.012	605.245	201.883	176.045	909.060	355.108

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Sus ratios muestran situaciones muy dispares. Aunque su Posición de Liquidez a corto y medio plazo ha ido mejorándose durante este periodo, no llega a ser del todo favorable para FEMAGO. No ocurre lo mismo con su Garantía a Largo Plazo que presenta mejor situación. Su Estructura Financiera está más o menos equiparada, presentando una buena posición de Autonomía Financiera y siendo el peso de las dos clases de deudas casi igual de representativo.

Debe de vigilar el nivel de la Carga Financiera y de Coste de Recursos Ajenos, ya que aun estando todavía en posiciones aceptables, vienen experimentando cierto incremento en los últimos años.

Su Rentabilidad Económica y Financiera sí que no es nada positiva. Partía de una situación muy buena que en los últimos años se ha visto truncada por la disminución del valor del EBIT y del Resultado del Ejercicio.

**Tabla 19. Principales ratios de E.H. Femago S.A. 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Liquidez a Corto Plazo	23,50%	38,53%	35,20%	35,12%	75,75%	72,13%	±
Liquidez a Medio Plazo	45,19%	51,59%	46,07%	44,16%	85,61%	85,16%	-
Garantía a Largo Plazo	152,17%	149,64%	175,51%	182,62%	190,04%	189,83%	+
Autonomía Financiera	34,28%	33,17%	43,02%	45,24%	47,38%	47,32%	+
Endeudamiento a Corto Plazo	36,94%	40,69%	37,77%	41,17%	26,12%	31,16%	±
Endeudamiento a Largo Plazo	28,78%	26,14%	19,21%	13,59%	26,50%	21,52%	±
Carga Financiera	0,97%	0,87%	1,43%	1,61%	1,57%	1,95%	+
Coste Medio Recursos Ajenos	1,95%	1,57%	1,77%	1,98%	2,34%	3,05%	+
Capacidad Devolución de Deuda	16,67%	7,03%	4,93%	5,16%	9,15%	7,04%	±
Rentabilidad Económica	8,17%	4,31%	1,90%	2,13%	5,24%	4,49%	-
Margen de Explotación	4,07%	2,39%	1,54%	1,74%	3,53%	2,87%	±
Rotación	2,01	1,81	1,23	1,22	1,48	1,56	-
Rentabilidad Financiera	24,15%	6,58%	1,63%	1,34%	5,84%	2,17%	±

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## HORTOFRUTICOLA COSTA DE ALMERIA, S.L.

En 1996 nace S.A.T. Costa de Almería, en 2008, se convierte en Hortofrutícola Costa de Almería S.L., adaptando su estructura empresarial a las constantes evoluciones y necesidades de este mercado.

A día de hoy cuentan con unas instalaciones que abarcan una superficie aproximada de 240.000 m<sup>2</sup>

Su producción se puede encontrar en los principales mercados nacionales e internacionales, y está compuesta mayoritariamente por tomate, pimiento, pepino, berenjena, calabacín, judía, melón y sandía.

De su Balance se observa que sus Activos y Pasivos No Corrientes van sufriendo fluctuaciones durante los últimos años, sufriendo el mayor descenso en 2006. En el transcurso de 2008 realiza una importante inversión en Activo No Corriente que financia con Deuda a Largo Plazo.

Estas variaciones y aumentos en inversión no se han visto muy reflejados en el Volumen de Ventas, que se han mantenido prácticamente constantes en los últimos tres años, rondando los 90 millones de euros. Tampoco el Resultado del Ejercicio se ha visto muy afectado por las inversiones, obteniendo Costa de Almería en los últimos años un beneficio de cerca de un millón de euro.

**Tabla 20. Datos Hortofrutícola Costa de Almería, S.L. 2004-2009**

	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
<i>Activo No Corriente</i>	16.869.502	16.722.051	17.326.129	17.206.366	34.777.369	34.204.431
<i>Activo Corriente</i>	12.458.414	15.830.457	7.881.585	13.842.598	13.260.963	17.975.241
<i>Total Activo</i>	29.327.916	32.552.508	25.207.714	31.048.964	48.038.332	52.179.672
<i>Pasivo No Corriente</i>	3.044.062	1.924.128	1.598.454	1.056.176	17.854.325	16.707.273
<i>Pasivo Corriente</i>	14.169.123	17.101.936	8.672.703	13.627.337	12.226.650	16.075.661
<i>Total Pasivo</i>	17.213.185	19.026.064	10.271.157	14.683.513	30.080.975	32.782.934
<i>Patrimonio Neto</i>	12.114.731	13.526.444	14.936.557	16.365.451	17.957.357	19.396.738
<i>Número de Empleados</i>	400	397	419	383	376	387
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	88.733.542	88.010.269	79.437.469	94.590.776	91.727.488	97.810.581
<i>EBITDA</i>	3.918.177	3.557.707	3.963.550	4.214.769	4.752.186	4.383.321
<i>EBIT</i>	2.214.842	1.863.408	2.012.792	2.266.988	2.845.089	2.662.105
<i>Resultado del Ejercicio</i>	1.427.208	1.411.713	1.410.113	1.428.894	1.452.858	1.450.925

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Sus ratios presentan una Posición de liquidez bastante aceptable: en lo referente al corto plazo ha sufrido una considerable mejoría, pasando de una mala situación a una posición optima; mientras que al medio y largo plazo siempre se ha mantenido en niveles positivos. Igual pasa con su Autonomía Financiera, que ha sido optima durante los últimos seis años. Su Estructura Financiera no comienza siendo muy aceptable, siendo en los primeros años la Deuda a Corto Plazo la parte más representativa, pero en los últimos años esta situación se ha mejorado equiparándose los dos niveles de endeudamiento.

Su Carga Financiera se ha visto incrementada en los últimos años pero siempre estando en niveles aceptables, ocurriendo lo mismo con el Coste de los Recursos Ajenos. Igual pasa con su Capacidad de Devolución de Deuda, que aun sufriendo cierta disminución en los últimos años, se mantiene a un buen nivel. Su Rentabilidad Económica ya venía presentando una mala situación que se ha visto incentivada con el incremento de las inversiones. Mientras que la Rentabilidad Financiera ha pasado de una situación óptima a otra nada positiva.

**Tabla 21. Principales ratios de Hortofrutícola Costa de Almería, S.L. 2004-2009**

<b>Valores</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	69,38%	77,29%	58,08%	77,11%	73,45%	103,19%	±
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	87,93%	92,57%	90,88%	101,58%	108,46%	111,82%	+
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	170,38%	171,09%	245,42%	211,45%	159,70%	159,17%	+
<i>Autonomía Financiera</i>	41,31%	41,55%	59,25%	52,71%	37,38%	37,17%	+
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	48,31%	52,54%	34,40%	43,89%	25,45%	30,81%	±
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	10,38%	5,91%	6,34%	3,40%	37,17%	32,02%	±
<i>Carga Financiera</i>	0,46%	0,44%	0,47%	0,55%	1,53%	1,54%	+
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	1,38%	1,19%	1,49%	1,67%	2,92%	2,88%	+
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	18,19%	16,33%	32,72%	23,00%	11,17%	9,68%	+
<i>Rentabilidad Económica</i>	7,55%	5,72%	7,98%	7,30%	5,92%	5,10%	-
<i>Margen de Explotación</i>	2,50%	2,12%	2,53%	2,40%	3,10%	2,72%	-
<i>Rotación</i>	3,03	2,70	3,15	3,05	1,91	1,87	-
<i>Rentabilidad Financiera</i>	11,78%	10,44%	9,44%	8,73%	8,09%	7,48%	±

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## **S.A.T. NÚMERO 9855 PRIMAFLOR**

Hace más de 30 años que Primaflor se dedica al cultivo, producción, comercialización y distribución de productos hortofrutícolas listos para consumir, destacando la especialización en vegetales de hoja I y IV gama.

Con los años las marcas de Primaflor (Prima, Babyfresh, Sol de Pulpí, Ajosol y Primador) han ido ganándose un reconocimiento a la calidad tanto en el ámbito nacional como internacional.

Su condición de pioneros en distribución ha servido para que hoy en día sus productos estén presentes en pequeñas y grandes superficies de nuestro país y en más de 12 países alrededor del mundo.

Su Balance ha ido sufriendo pequeñas variaciones durante los últimos años, siendo lo más destacable su incremento de Activo en 2005 en más de 10 millones de euros, repartidos por igual en Corriente y No Corriente. Dicha variación en Activos ha venido financiada por deuda tanto a largo como a corto plazo. En 2007 se produce otro incremento, esta vez en el Patrimonio Neto que le otorga un valor superior a los 7 millones de euros.

Este incremento en el Patrimonio Neto viene acompañado de un aumento de su Volumen de ventas, sobrepasando en 2008 los 110 millones de euros y manteniendo a ese nivel en los últimos años.

En cuanto a su número de empleados, Primaflor ha visto aumentar su plantilla desde el año 2006, contando en la actualidad con un total de 733 trabajadores.

**Tabla 22. Datos S.A.T. número 9855 Primaflor 2004-2009**

	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>
<i>Activo No Corriente</i>	9.956.223	14.552.854	16.036.017	18.634.404	17.984.781	17.260.091
<i>Activo Corriente</i>	27.616.287	33.580.389	36.234.368	37.541.272	35.667.823	28.912.113
<i>Total Activo</i>	37.572.510	48.133.243	52.270.385	56.175.676	53.652.604	46.172.204
<i>Pasivo No Corriente</i>	5.181.167	3.359.041	3.133.329	5.923.355	3.980.379	4.405.976
<i>Pasivo Corriente</i>	31.405.965	43.681.161	47.918.117	42.592.858	41.807.833	32.757.754
<i>Total Pasivo</i>	36.587.132	47.040.202	51.051.446	48.516.213	45.788.212	37.163.730
<i>Patrimonio Neto</i>	985.378	1.093.041	1.218.939	7.659.463	7.864.392	9.008.474
<i>Número de Empleados</i>	525	539	519	638	704	733
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	88.494.899	100.318.397	106.448.623	110.587.872	113.536.784	109.067.823
<i>EBITDA</i>	885.127	727.243	1.038.321	2.021.450	3.332.040	3.493.553
<i>EBIT</i>	-110.510	-568.131	-382.833	-189.324	651.047	523.946
<i>Resultado del Ejercicio</i>	99.634	107.663	125.898	277.032	390.690	569.856

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Analizando sus ratios se obtiene que la Liquidez a Corto Plazo se encuentra a niveles aceptables, a Medio Plazo no presenta un valor óptimo, mientras que su Garantía a Largo Plazo se ha visto mejorada en los últimos años. Su Estructura Financiera es nefasta, sin presentar una Autonomía Financiera suficiente y sobrecargándose de endeudamiento a Corto Plazo. Aun así no presenta una elevada Carga Financiera, ni el Coste de sus Recursos Ajenos es demasiado elevado. Esto no le quita de presentar un nivel de Capacidad de Devolución de Deuda insuficiente.

De sus Rentabilidad Económica y Financiera se obtiene que aunque la primera ha mejorado a lo largo del periodo, sigue siendo muy negativa; mientras la segunda ha disminuido y empeorado la situación para los inversores.



**Tabla 23. Principales ratios de S.A.T. número 9855 Primaflor 2004-2009**

<b>Valores</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	80,52%	70,85%	69,00%	79,55%	76,72%	78,02%	+
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	87,93%	76,88%	75,62%	88,14%	85,31%	88,26%	-
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	102,69%	102,32%	102,39%	115,79%	117,18%	124,24%	±
<i>Autonomía Financiera</i>	2,62%	2,27%	2,33%	13,63%	14,66%	19,51%	-
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	83,59%	90,75%	91,67%	75,82%	77,92%	70,95%	-
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	13,79%	6,98%	5,99%	10,54%	7,42%	9,54%	-
<i>Carga Financiera</i>	0,44%	0,35%	0,37%	0,50%	0,54%	0,33%	+
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	1,04%	0,74%	0,76%	0,98%	1,14%	0,78%	+
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	2,99%	2,98%	3,03%	5,13%	6,71%	9,52%	-
<i>Rentabilidad Económica</i>	-0,29%	-1,18%	-0,73%	-0,34%	1,21%	1,13%	-
<i>Margen de Explotación</i>	-0,12%	-0,57%	-0,36%	-0,17%	0,57%	0,48%	-
<i>Rotación</i>	2,36	2,08	2,04	1,97	2,12	2,36	-
<i>Rentabilidad Financiera</i>	10,11%	9,85%	10,33%	3,62%	4,97%	6,33%	-

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## S.A.T. AGROIRIS

Desde su constitución en 1994 y hasta el momento ha conseguido consolidar un proyecto que ha ido creciendo día a día para situarse a la cabeza del sector agrícola español, siendo una de las empresas más importantes de la provincia.

Ha logrado comercializar las frutas y hortalizas en más de veinticinco países, siendo los destinos más importantes Alemania, seguido de España, Holanda e Inglaterra. No obstante, también ha encontrado mercado para su producción en lugares tan peculiares como Irlanda, Croacia, Grecia o Luxemburgo. El producto con más fuerza en el mercado internacional es el pimiento, seguido del melón, el pepino y la sandía.

De su Balance no se pueden obtener sucesos significativos, ya que presenta una estructura muy similar en los últimos 6 años y sin grandes variaciones.

Sin realizar apenas inversiones en activos y manteniendo un número de trabajadores prácticamente constante en los últimos años, ha logrado llegar casi duplicar su Importe Neto de Ventas en este periodo, pasando de 71 millones a 114 millones de euros. Aunque este hecho no se ha visto muy reflejado en el Resultado del Ejercicio, que ha sufrido grandes variaciones durante estos años, dando incluso más de 1 millones de pérdidas en el 2005. Su plantilla actual ronda los 550 empleados

**Tabla 24. Datos S.A.T. AgroIris 2004-2009**

	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
<i>Activo No Corriente</i>	8.763.714	9.362.056	8.682.102	7.881.278	7.317.951	7.795.363
<i>Activo Corriente</i>	13.912.878	10.117.332	11.142.940	12.365.952	13.565.195	10.608.177
<i>Total Activo</i>	22.676.592	19.479.388	19.825.042	20.247.230	20.883.146	18.403.540
<i>Pasivo No Corriente</i>	932.943	1.776.095	1.663.740	1.669.740	1.660.124	2.978.711
<i>Pasivo Corriente</i>	15.052.279	11.762.894	11.966.137	12.442.775	12.932.519	6.615.803
<i>Total Pasivo</i>	15.985.222	13.538.989	13.629.877	14.112.515	14.592.643	9.594.514
<i>Patrimonio Neto</i>	6.691.370	5.940.399	6.195.165	6.134.715	6.290.503	8.809.026
<i>Número de Empleados</i>	553	560	580	564	544	569
<i>Importe neto de Cifra de Ventas</i>	71.275.427	80.591.112	70.753.594	97.083.736	113.207.986	113.910.936
<i>EBITDA</i>	2.680.582	1.177.644	851.793	870.464	1.717.610	1.332.993
<i>EBIT</i>	1.453.224	-147.914	-460.542	-458.767	539.444	204.870
<i>Resultado del Ejercicio</i>	836.137	-1.162.069	114.057	33.617	242.005	63.185

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

En su ratios se observa una óptima Posición de Liquidez tanto a Corto como a Largo Plazo. Su Estructura Financiera no es la más adecuada, siendo el porcentaje de deuda a corto plazo muy superior al largo; aun así su Autonomía Financiera si es más favorable.

Siguiendo con el Nivel de Endeudamiento, AgroIris tiene un nivel de Carga Financiera óptimo y el Coste de sus Recursos Ajenos no es muy elevado; traduciéndose esto en una gran Capacidad de Devolución de Deuda.

La Rentabilidad Económica y Financiera ha sufrido grandes fluctuaciones durante todos estos años, sin llegar nunca a situarse en una posición favorable y siendo en algunos ocasiones alarmante.

**Tabla 25. Principales ratios de S.A.T. AgroIris 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
<i>Liquidez a Corto Plazo</i>	90,59%	81,38%	87,58%	94,84%	97,54%	149,70%	+
<i>Liquidez a Medio Plazo</i>	92,43%	86,01%	93,12%	99,38%	104,89%	160,35%	+
<i>Garantía a Largo Plazo</i>	141,86%	143,88%	145,45%	143,47%	143,11%	191,81%	+
<i>Autonomía Financiera</i>	29,51%	30,50%	31,25%	30,30%	30,12%	47,87%	+
<i>Endeudamiento a Corto Plazo</i>	66,38%	60,39%	60,36%	61,45%	61,93%	35,95%	-
<i>Endeudamiento a Largo Plazo</i>	4,11%	9,12%	8,39%	8,25%	7,95%	16,19%	-
<i>Carga Financiera</i>	0,12%	0,29%	0,16%	0,13%	0,72%	0,25%	+
<i>Coste Medio Recursos Ajenos</i>	0,37%	1,19%	0,58%	0,60%	3,89%	1,54%	+
<i>Capacidad Devolución de Deuda</i>	12,91%	1,21%	10,47%	9,66%	9,73%	12,42%	+
<i>Rentabilidad Económica</i>	6,41%	-0,76%	-2,32%	-2,27%	2,58%	1,11%	-
<i>Margen de Explotación</i>	2,04%	-0,18%	-0,65%	-0,47%	0,48%	0,18%	-
<i>Rotación</i>	3,14	4,14	3,57	4,79	5,42	6,19	+
<i>Rentabilidad Financiera</i>	12,50%	-19,56%	1,84%	0,55%	3,85%	0,72%	-

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

#### 4. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR

### Estructura del Activo

Las empresas de sectores comerciales suelen presentar estructuras financieras compuestas en mayor medida por inversiones en circulante, mientras que la inversión en inmovilizado suele ser menor.

En el caso de las empresas estudiadas, vemos que la lógica no se hace presente, sobre todo en los primeros años. En el año 2004 el inmovilizado medio representaba un 51,53% de la Estructura Financiera, mientras que la inversión en circulante resultaba tan solo del 48,47%. El mayor nivel de inversión media realizada en estructura fija tiene lugar en el año 2006, siendo esta igual al 53,54%, mientras que el circulante representaba el 46,46% de la inversión. A partir de este año se produce un descenso que acerca a las empresas a una estructura de activo más acorde con el sector al que pertenecen.

Tabla 26. Estructura del Activo Empresas Seleccionadas 2004-2009

ESTRUCTURA DEL ACTIVO	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INMOVILIZADO	51,53%	50,78%	53,54%	51,07%	48,73%	49,85%
IMPORTANCIA CIRCULANTE	48,47%	49,22%	46,46%	48,93%	51,27%	50,15%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

De este modo, en el año 2008 la inversión en circulante superaba a la realizada en inmovilizado, siendo esta igual al 51,27% frente al 48,73 de la inversión estructural. En 2009 se produce de nuevo un reducción en el porcentaje de recursos circulantes, manteniéndose las inversiones en los dos tipos activos prácticamente al mismo nivel.

**Gráfico 6. Estructura del Activo Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Posición de Liquidez

**Tabla 27. Posición de Liquidez Empresas Seleccionadas 2004-2009**

POSICIÓN DE LIQUIDEZ	2004	2005	2006	2007	2008	2009
LIQUIDEZ A C/P	70,02%	74,76%	74,86%	80,39%	91,32%	93,86%
LIQUIDEZ A M/P	91,49%	98,99%	98,90%	104,88%	115,36%	116,90%
GARANTIA A L/P	161,84%	169,87%	167,84%	170,54%	170,83%	176,03%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

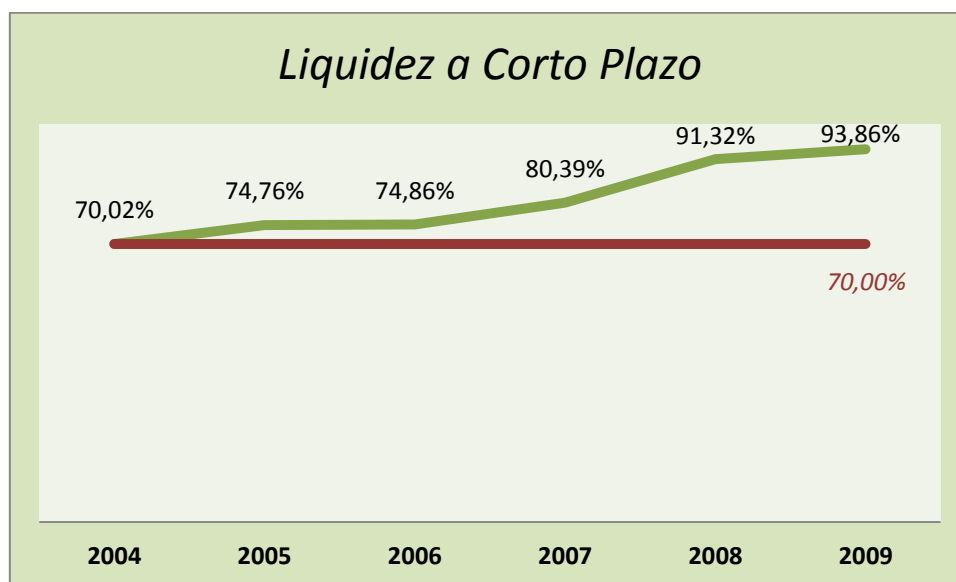
### Liquidez a Corto Plazo

Observando la capacidad media que tienen estas empresas para hacer frente a sus deudas a corto plazo con los activos disponibles líquidos no inmovilizados en el proceso de explotación y aquellos que precisan únicamente de la fase de cobro para transformarse en tesorería; se aprecia una tendencia favorable durante los últimos años.

La Liquidez a Corto Plazo se encuentra en el año 2004 muy próxima a una situación algo comprometida para este grupo de empresas, pudiendo hacer frente tan solo al 70,02 % de los Pasivos Corrientes con sus activos más líquidos. Se produce al año siguiente un ligero incremento en este porcentaje, situándose en valores superiores al 74 % y entrando ya en una posición más aceptable, cubriendo los activos más líquidos un 74,76% en 2005 y un 74,86% de las Deudas Corrientes en 2006.

A partir del año 2008 se alcanzan niveles muy positivos para este grupo de empresas, pudiendo cubrir en este año el 91,32% de las deudas a corto plazo; produciéndose otro incremento en el 2009 que acerca este ratio al 94%.

Gráfico 7. *Liquidez a Corto Plazo Empresas Seleccionadas 2004-2009*



Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

### *Liquidez a Medio Plazo*

Este ratio que muestra la capacidad media que presenta este grupo de empresas para dar respuesta con sus Activos Corrientes a sus Deudas a Corto Plazo, presenta un comportamiento similar a la Liquidez a Corto Plazo.

De este modo se observa como en el año 2008, la media de los Activos Corrientes podía cubrir tan solo un 91,49% de los pasivos corrientes, encontrándose estas empresas en unos niveles muy próximos a situaciones de riesgo. En los siguientes años se produce un aumento en estos niveles, alejando a las empresas de esta posición de riesgo. Este hecho se debe a un incremento en mayor proporción de los Activos Corrientes. Así, en el año 2005 la Liquidez a Medio Plazo media de este grupo de empresas es igual al 98,99%, encontrándose en 2006 con la misma capacidad.

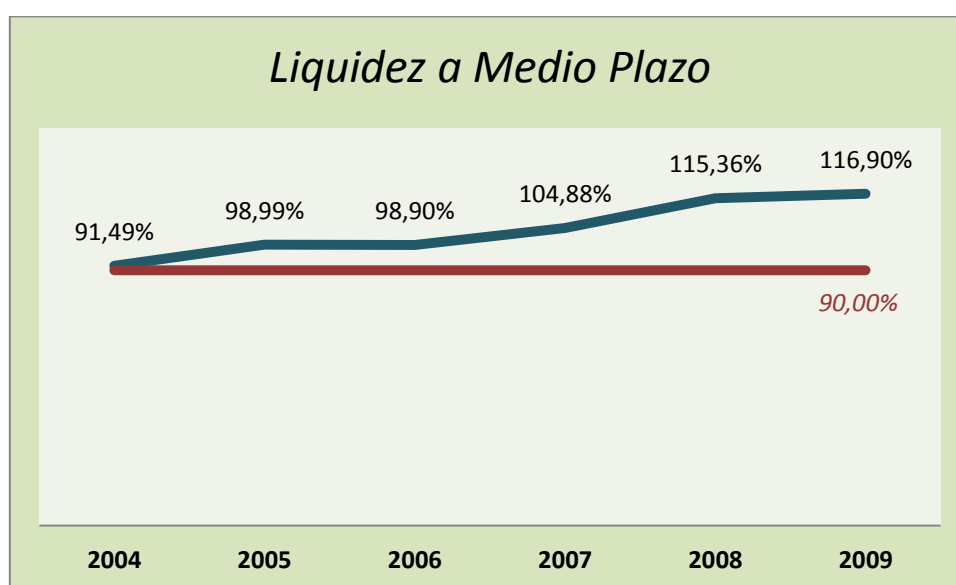
Para el año 2007 se vuelve a producir otro aumento de los Activos Corrientes en mayor proporción que las Deudas a Corto Plazo, que hace que estos puedan cubrir ya la totalidad de estas. El valor para 2007 es igual al 104,88%.

En los dos últimos años estudiados, se aprecia como la tendencia alcista continua. En 2008, se produce otro incremento de los Activos Corrientes que

hacen que la Liquidez a Medio Plazo aumente un 10% más, encontrándose ya en valores superiores al 115% en estos últimos dos años.

Sería conveniente observar de cerca esta tendencia alcista en los próximos años, puesto que un constante incremento de los Activos Corrientes ocasionado por aumento de los deudores o incrementos en las inversiones en existencias, puede ocasionar serios problemas a las empresas. Si se comienzan a producir impagos de estos deudores o no se produce una recuperación de las inversiones en circulante; las empresas se pueden encontrar sin liquidez para hacer frente a los pagos de sus deudas.

**Gráfico 8. Liquidez a Medio Plazo Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

### *Garantía a Largo Plazo*

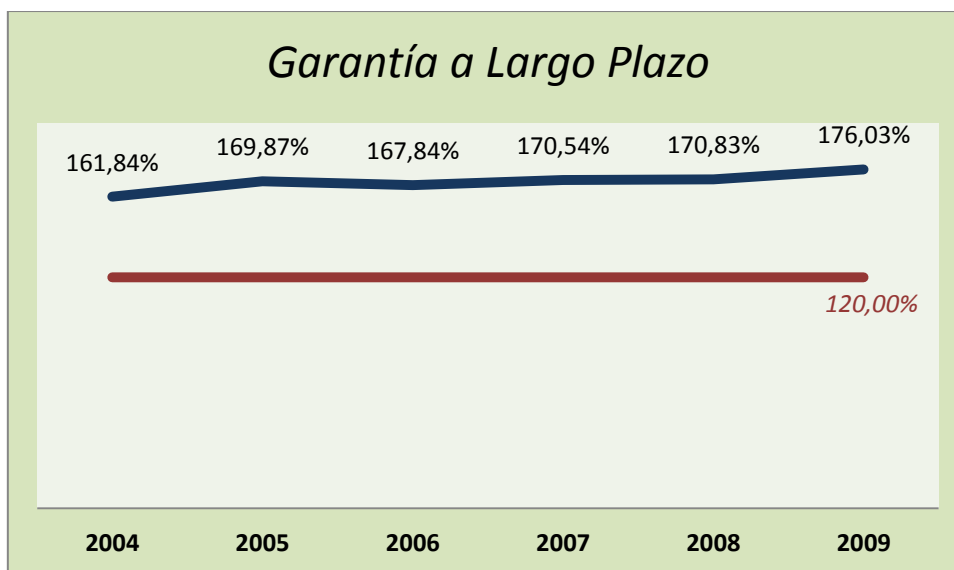
Las empresas estudiadas presentan frente a sus acreedores un nivel altísimo para responder ante las deudas establecidas con ellos con todo su activo.

El nivel medio de Garantía a Largo Plazo de este grupo de empresas va sufriendo ligeros incrementos cada año. En 2006 parte de un nivel igual al 161,84%, pudiendo cubrir así un 61,84% de las deudas soportadas. El primer aumento se produce en 2007, donde la Garantía a Largo Plazo frente a terceros alcanza el 169,87%. Para 2008 se produce otro ligero descenso situándose este nivel en un valor igual al 167,84%; descenso nada significativo ya que las empresas van a seguir mostrando los mismos niveles de garantías.

A partir de este año no se localiza ningún descenso más produciéndose en 2007 un incremento del 3%, para situar la Garantía a Largo Plazo en valores superiores al 170% en 2007 (170,54%) y 2008 (170,83%).

En 2009 el aumento se hace más notable, y las empresas pueden con la media del total de sus Activos cubrir el 176,03% de sus Pasivos Totales medios.

Gráfico 9. *Garantía a Largo Plazo Empresas Seleccionadas 2004-2009*



Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*



## Nivel de Endeudamiento

### Estructura Financiera

Tabla 28. Estructura Financiera Seleccionadas 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AUTONOMIA FINANCIERA	32,92%	35,20%	35,28%	37,03%	35,76%	37,21%
ENDEUDAMIENTO A C/P	55,20%	53,41%	50,54%	49,29%	47,40%	45,35%
ENDEUDAMIENTO A L/P	11,88%	11,39%	14,18%	13,68%	16,83%	17,44%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Las empresas estudiadas presentan una descompensación en su Estructura Financiera media.

Se observan niveles favorables de Autonomía Financiera, y altos niveles de Endeudamiento a Corto Plazo frente a niveles más bajos de Endeudamiento a Largo Plazo.

Dicha descompensación puede venir fundamentada por el carácter del sector al que pertenecen las empresas, ya que dentro de un sector comercial los recursos a corto plazo juegan un papel fundamental.

Tal vez sería necesaria una reducción del porcentaje medio de Endeudamiento a Corto Plazo traducido en un aumento del Endeudamiento a Largo Plazo. Para ello las empresas estudiadas deberían renegociar sus deudas a corto plazo para prolongarlas más en el tiempo y de este modo aumentar el porcentaje de endeudamiento a largo plazo.

A continuación se estudia el comportamiento de la Estructura Financiera durante este periodo:

### Autonomía Financiera

El grado de capitalización medio que presentan las empresas estudiadas, aun mostrando fluctuaciones durante el periodo, se encuentra siempre en niveles aceptables.

En el año 2004 el Patrimonio Neto representaba un 32,92% de la Estructura Financiera. En los dos próximos años, se produce un aumento que sitúa a la Autonomía Financiera en unos niveles superiores al 35%, siendo el Patrimonio Neto para 2005 un 35,20% del total y un 35,28% para 2006.

En 2007 se produce un nuevo incremento, y la Autonomía Financiera se encuentra ya en niveles mucho más favorables, representando un 37% del total de Estructura Financiera.

En 2008 se produce un ligero descenso que devuelve a este ratio a niveles próximos al 35%, aunque se aprecia como en 2009 tras un nuevo incremento, la Autonomía Financiera vuelve a situarse en niveles superiores al 37%.

### *Endeudamiento a Corto Plazo*

Como ya se ha dicho anteriormente el porcentaje medio de Endeudamiento a Corto Plazo que presentan las empresas respecto al total de la Estructura Financiera es muy elevado respecto al nivel de Endeudamiento a Largo Plazo. Aunque se observa como en los últimos seis años se está produciendo un descenso, este no es lo suficientemente severo como para alcanzar niveles más aceptables.

En 2004 el porcentaje medio presenta el mayor valor del periodo estudiado, representando el Pasivo Corriente el 55,20% del total de la Estructura Financiera. Durante 2005 y 2006 los valores siguen estando por encima del 50%, siendo para el primero igual al 53,41% mientras que en el segundo se sitúa en el 50,54%. A partir de 2007, las Deudas a Corto Plazo dejan de representar más del 50 % de la Estructura de Capital, siendo su porcentaje en este año igual al 49,29%. Para 2008 se reduce hasta el 47,40%, mientras que en el último año vemos como ya tan solo representa un 45,35%; produciéndose durante todo el periodo un descenso de algo más del 10%.

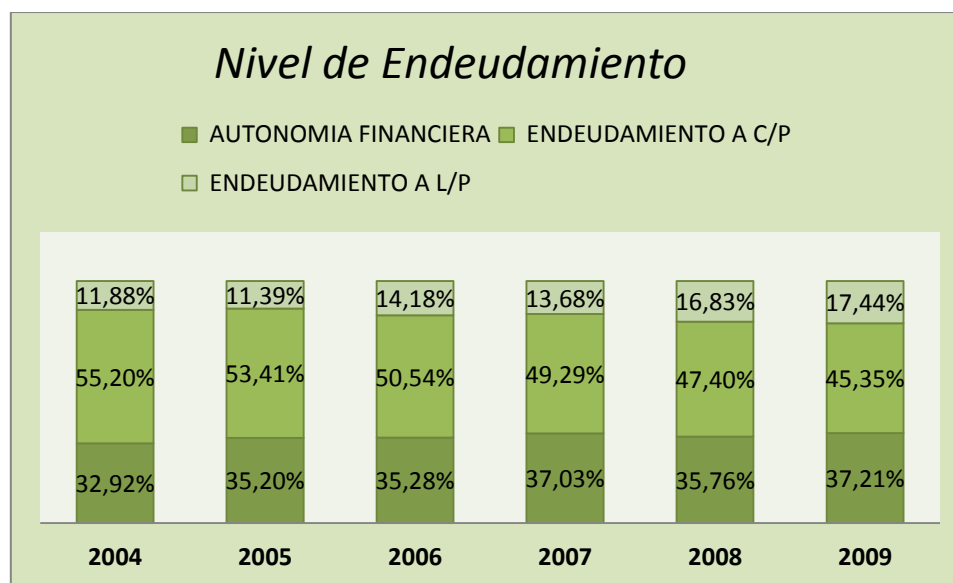
### *Endeudamiento a Largo Plazo*

La menor representación de la Deuda a Corto Plazo dentro de la Estructura Financiera media de estas empresas viene acompañada de un aumento en el porcentaje de Deuda a Largo Plazo, aunque en menor medida.

Así, en el año 2004 el valor medio de las Deudas a Largo Plazo representaba un 11,88% de la Estructura Financiera media de estas empresas. En 2006, el porcentaje crece hasta el 14,18%, debido a la disminución en el porcentaje de Endeudamiento a Corto Plazo.

Los dos siguientes incrementos significativos se localizan ya en los dos últimos años. En el 2008, las Deudas a Largo Plazo representaban el 16,83% de la Estructura Financiera, mientras que en el 2009 su porcentaje ya era igual al 17,44%.

**Gráfico 10. Nivel de Endeudamiento Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Recursos Permanentes

**Tabla 29. Recursos Permanentes Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RECURSOS PERMANENTES	44,80%	46,59%	49,46%	50,71%	52,60%	54,65%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Observando el porcentaje que representan los Recursos Permanentes dentro de la media total de recursos que presentan las empresas, se reafirma como estas no presentan una Estructura Financiera compensada, aunque si aceptable para empresas del sector comercial. En los últimos años se están compensando estos niveles, adquiriendo los recursos a largo plazo un mayor peso dentro de la Estructura Financiera.

Se muestra como al comienzo del periodo la media de los Recursos Permanentes venía a representar tan solo el 44,80% de la media total de los Recursos Totales. Esta media va aumentando durante los dos siguientes años, siendo el peso de los Recursos Permanentes en 2005 igual al 46,59%, mientras que en 2006 es del 49,46%.

Ya en el año 2007 se produce cierta mejoría en este ratio, pasando los Recursos Permanentes a representar el 50,71% del total de los recursos de los que disponen las empresas. Certificándose esta mejora con dos aumentos más en los próximos años, que hacen que la media de los recursos permanentes sea ya del 52,60% para el año 2008 y del 54,65% para el 2009.

Aunque este ratio presenta una tendencia positiva en los últimos años, y además se ha logrado aumentar el peso de los Recursos Permanentes en la Estructura Financiera de la empresa, sería necesario que estos niveles fuesen algo más representativos.

**Gráfico 11. Recursos Permanentes Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Carga Financiera

**Tabla 30. Carga Financiera Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CARGA FINANCIERA	0,43%	0,46%	0,62%	0,84%	1,29%	2,02%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Otra variable que viene a determinar el Nivel de Endeudamiento de las empresas estudiadas es la Carga Financiera.

Se muestra como este grupo de empresas presenta una Carga Financiera media que parte de una posición muy positiva pero cuya tendencia en los últimos años está alcanzando niveles nada beneficiarios para la rentabilidad de estas empresas.

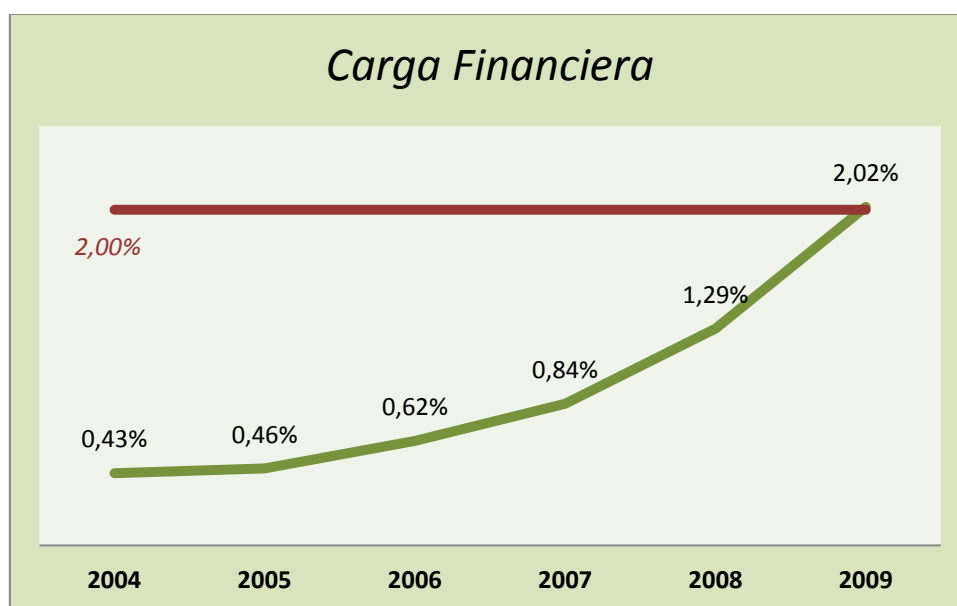
De este modo, se observa como en el año 2004 los Gastos Financieros medios representaban tan solo el 0,43% del Importe Neto de la Cifra de Negocio media. Durante el transcurso de los siguientes años la Carga Financiera media, aun

aumentando, se ha ido manteniendo siempre en una posición positiva. Los valores de esta han sido del 0,46% para el 2005, de 0,62% para 2006 y de 0,84% para 2007.

Es a partir del 2008 cuando el nivel de Carga Financiera alcanza posiciones algo más comprometidas, suponiendo los Gastos Financieros medios un 1,29% de la Cifra de Negocio. Ya en 2009 la situación se vuelve más perjudicial para estas empresas, puesto que el nivel de Carga Financiera es igual al 2,02%, pudiendo ocasionar consecuencias negativas para la rentabilidad final de estas.

Este gran aumento de la Carga Financiera media en los últimos años se debe a un incremento de los Gastos Financieros medios en mayor proporción que el Importe Neto de la Cifra de Negocio media. Los Gastos Financieros se han incrementado de forma tan desproporcionada como consecuencia de una elevación de los tipos de interés establecidos por las entidades financieras.

**Gráfico 12. Carga Financiera Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

## Coste Medio de los Recursos Ajenos

**Tabla 31. Coste Medio Recursos Ajenos Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>COSTES MEDIO RECURSOS AJENOS</b>	1,17%	1,25%	1,24%	1,69%	2,65%	3,15%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

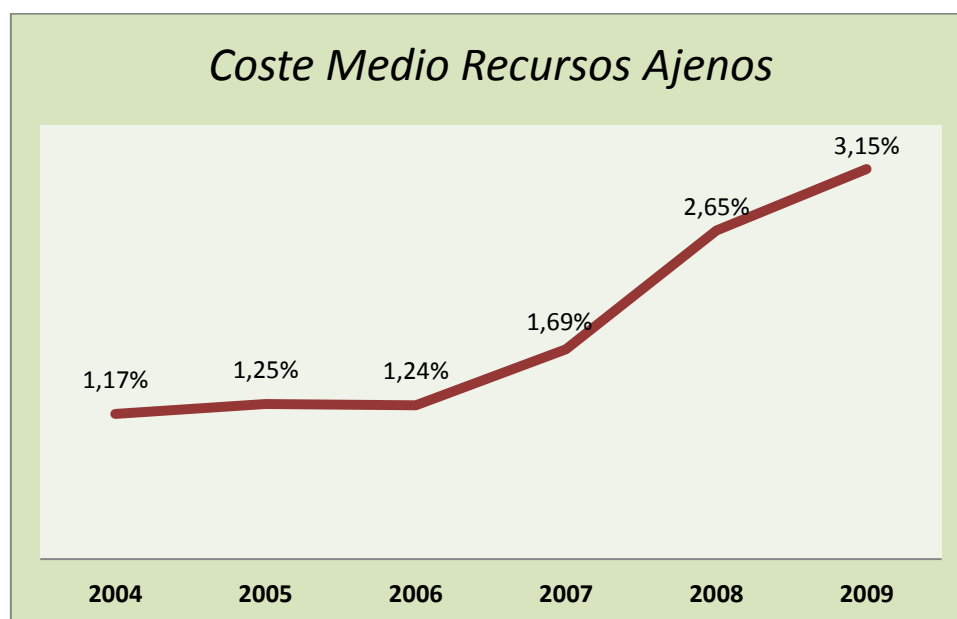
El Coste Medio de los Recursos Ajenos ha sufrido durante el periodo que se muestra un aumento de casi el 2%.

En el año 2004 los Gastos Financieros y asimilados suponían tan solo un 1,17% del total del exigible medio que soportaban las empresas. Durante los años 2005 y 2006, el nivel sigue estando rondando esas cifras, suponiendo un 1,25% para el primer año y un 1,24%.

Es en el año 2007 cuando aparece el primer gran incremento del Coste Medio de los Recursos Medios, suponiendo estos gastos un 1,69% de la media del exigible total. Durante el 2008 se produce otro gran aumento, situando este ratio en un valor igual al 2,65%, alcanzando en el año 2009 el porcentaje mas alto del periodo, suponiendo los Gastos Financieros y asimilados un 3,15% del exigible.

Este incremento en los últimos dos años de los Costes Medios de los Recursos ajenos, viene a confirmar la repercusión que ha tenido el aumento de los tipos de interés exigidos por las entidades financieras en los últimos años; y que ya habían supuesto un incremento de la Carga Financiera, como se vio con anterioridad.

**Gráfico 13. Coste Medio Recursos Ajenos Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Capacidad de devolución de deuda

**Tabla 32. Capacidad Devolución de Deuda Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>CAPACIDAD DEVOLUCION DEUDA</b>	12,74%	11,82%	12,18%	14,40%	13,14%	11,90%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

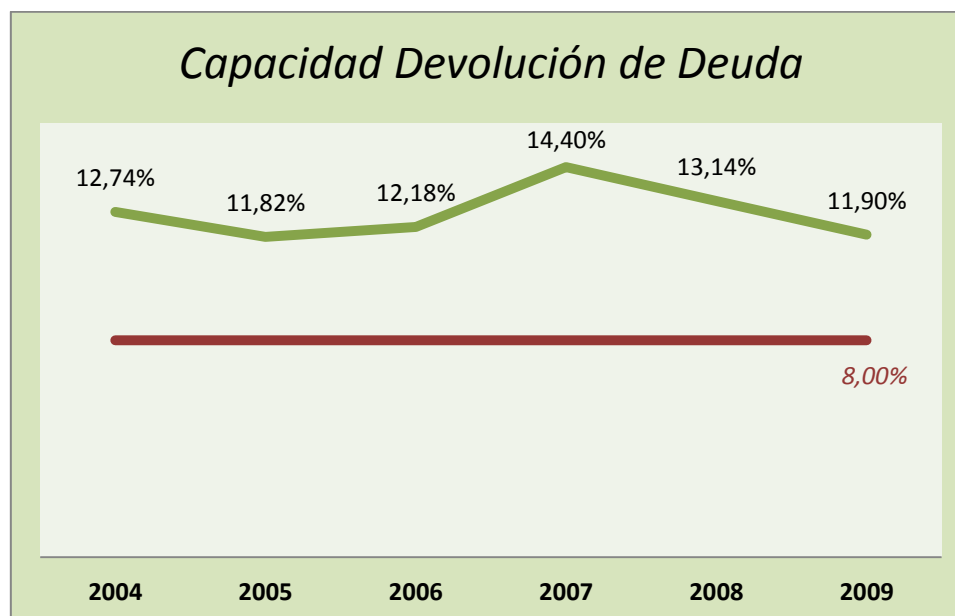
Según los datos obtenidos durante el periodo, la selección de empresas realiza no presenta, según su media, dificultad alguna para con sus recursos generados (Dotación de amortización y Resultado del Ejercicio) poder hacer frente tanto a sus Deudas a Corto como a Largo Plazo.

Este ratio se ha ido manteniendo en una posición prácticamente constante durante los últimos seis años. En 2004 ya parte de una posición muy favorable, pudiendo con sus recursos generados, hacer frente al 12,74% de las deudas soportadas. Los años 2005 y 2006, muestran un nivel algo inferior de este ratio (11,82% para el primero y 12,18% para el segundo) pero siguen manteniendo su capacidad de devolución en niveles muy favorables.

Es en el año 2007 cuando la Capacidad de Devolución de Deuda media alcanza su mayor nivel, pudiendo las empresas responder al 14,40% de las deudas totales soportadas con sus recursos generados ese año.

Durante los últimos dos años se observa un leve descenso de este ratio, siendo la capacidad de devolución de deuda en 2008 igual al 13,14%, mientras que en el año 2009 el porcentaje tan solo alcanza el 11,90%

**Gráfico 14. Capacidad Devolución de Deuda Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Rentabilidades

### Rentabilidad Económica

Tabla 33. Rentabilidad Económica Empresas Seleccionadas 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RENTABILIDAD ECONÓMICA	5,37%	4,43%	2,86%	3,72%	5,67%	4,61%

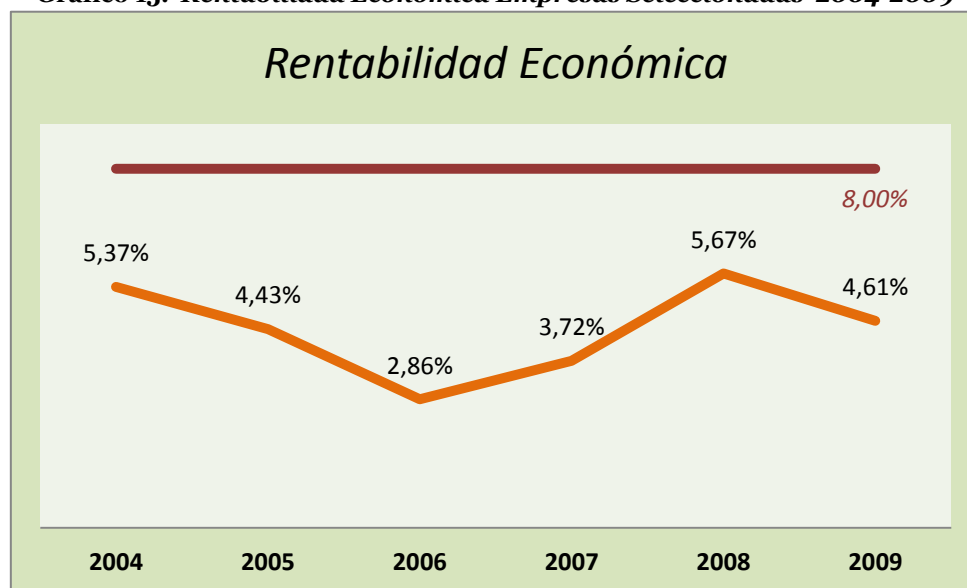
Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

La rentabilidad económica de las empresas analizadas presenta un estado muy negativo, no consiguiendo un rendimiento de sus activos superior al 5,67% durante todo el periodo. Estas cifras quedan muy lejos de los niveles óptimos medios que han de presentar las empresas, determinándonos que las empresas estudiadas no se encuentran en una posición muy aceptable.

Su comportamiento es fluctuante durante este periodo, puesto que en el año 2004 parte con una rentabilidad del 5,37% descendiendo en el 2005 al 4,43%. Durante el año siguiente se vuelve a producir otro descenso, esta vez mucho más considerable, obteniéndose un rendimiento medio por inversión en activos igual al 2,86%. Ya en el año 2007 se inicia un leve periodo de recuperación, logrando obtener en este año una Rentabilidad Económica media del 3,72%. Es en el 2008 cuando se produce la obtención del mayor rendimiento de los activos, situación que no se logra mantener puesto que en el 2009 se produce un nuevo descenso de la rentabilidad económica, situándose en esta ocasión en el 4,61%.

A continuación, se procede a analizar las dos variables que componen la Rentabilidad Económica (Margen y Rotación de Ventas), para intentar esclarecer el bajo rendimiento de los activos.

Gráfico 15. Rentabilidad Económica Empresas Seleccionadas 2004-2009



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)



## Margen de Explotación

**Tabla 34. Margen de Explotación Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	1,89%	1,53%	1,05%	1,47%	2,37%	1,86%

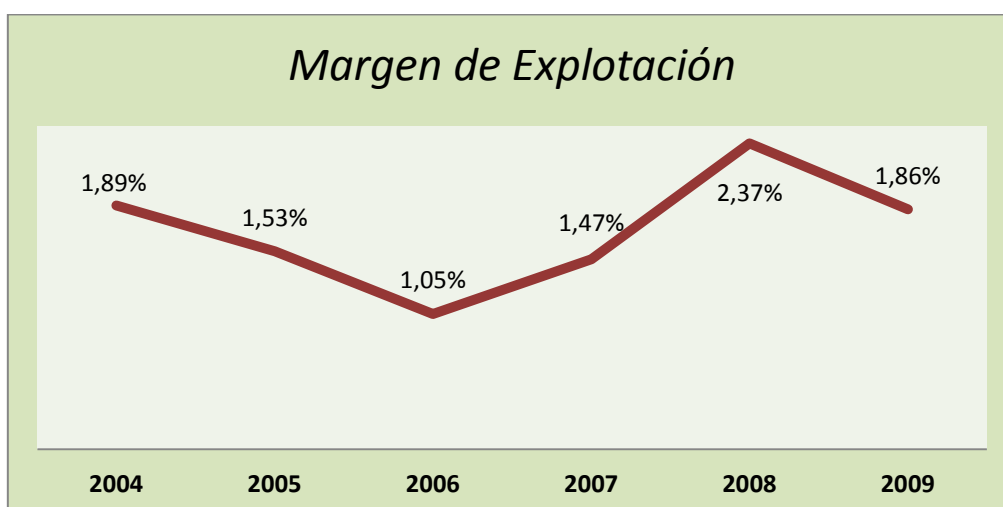
Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Se observa como el margen de explotación medio obtenido durante este periodo presenta un comportamiento idéntico al de la Rentabilidad Económica, es decir, muestra una serie de fluctuaciones durante estos seis años estando siempre en niveles muy bajos. Estos bajos niveles en el margen de explotación se basan en la escasa capacidad de las comercializadoras de origen para obtener mayores márgenes, ya que son las comercializadoras que tienen mayor contacto con el consumidor final las que logran obtener márgenes más altos.

Por tanto, la eficiencia media del ciclo de explotación es bastante baja, partiendo en el año 2004 con un Margen de 1,89 euros por cada 100 euros invertidos en el ciclo de explotación. Durante los dos años siguientes se obtienen menores niveles de eficiencia, siendo para el 2005 igual al 1,53%, mientras que en 2006 tan solo se obtiene 1 euro por cada 100 euros invertidos en el ciclo de explotación; año de eficiencia más baja del periodo estudiado.

Se inicia a partir de entonces un breve periodo de recuperación, pasando por el año 2007 en que se vuelve a obtener una eficiencia media entorno al 1,50%. Es ya en 2008 cuando el Margen de Rotación del ciclo de explotación alcanza su máximo nivel de los últimos años, ya que logran la empresas obtener de media 2,37 euros por cada 100 euros invertidos en el ciclo de explotación. Esta tendencia al alza no se mantiene, y en el último año se vuelve a producir otro descenso, siendo el valor de eficiencia media igual al 1,86%.

**Gráfico 16. Margen de Explotación Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Rotación

**Tabla 35. Rotación Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ROTACIÓN</b>	3,37	3,35	2,73	3,05	2,91	2,89

Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

La Rotación viene a confirmar el comportamiento negativo de este grupo de empresas, es decir, se obtienen bajos niveles de ventas por cada euro invertido en activos.

Aunque la Rotación parte del nivel más alto obtenido durante el periodo, también ha ido sufriendo fluctuaciones a lo largo de este, y su valor siempre se ha situado en posiciones muy poco aceptables.

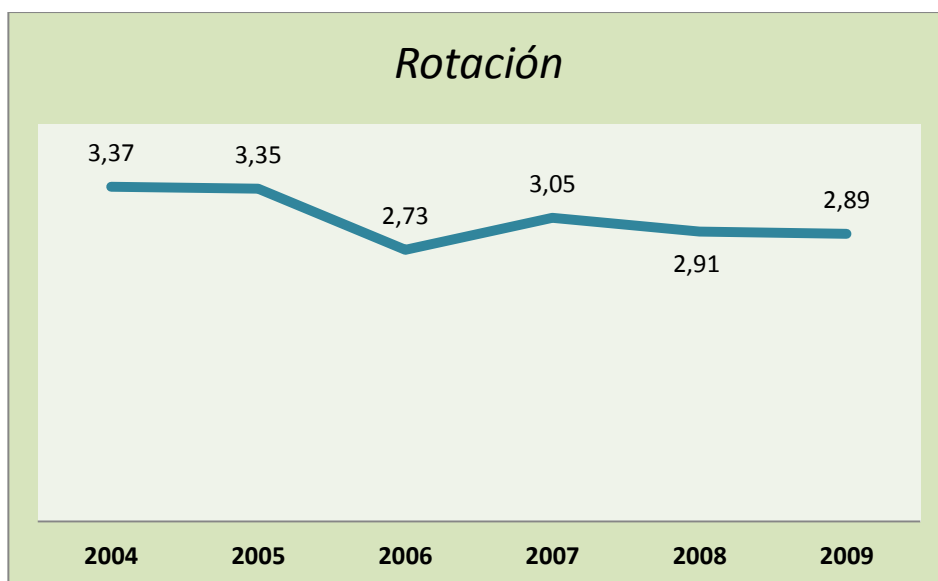
El periodo parte, como ya se ha dicho, con el mayor nivel de rotación localizado, logrando las empresas obtener de media 3,37 euros por cada euro invertido en sus Activos. Sufre dos descensos durante los años 2005 y 2006, consiguiendo generar 3,35 euros y 2,73 euros en ventas, respectivamente.

En el 2007 se vuelve a recuperar la Rotación, situándose en valores superiores a los 3 euros. Aunque durante los dos últimos años se ha vuelto a producir otro leve descenso, logrando las empresas obtener de media tan solo 2,91 euros en el año 2008 y 2,89 euros en el año 2009, por cada euro invertido en activos.

Los niveles tan bajos de Rotación pueden venir explicados por una sobredimensión de los Activos. Estas empresas pueden estar soportando inversiones innecesarias en Activos para poder desarrollar su, en lugar de las estrictamente necesarias.

Como se observó en el primer apartado, la media de inversión en inmovilizado superaba a la inversión en circulante, lo que puede estar ocasionando estos niveles tan bajos de rotación, que a su vez generan un Rentabilidad Económica muy negativa para este grupo de empresas.

**Gráfico 17. Rotación Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Rentabilidad Financiera

**Tabla 36. Rentabilidad Financiera Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RENTABILIDAD FINANCIERA	13,99%	7,64%	7,19%	11,38%	6,61%	-11,31%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

La Rentabilidad Financiera, aunque durante el periodo ha presentado mejores niveles que la Rentabilidad Económica, situándose incluso en algunos años en posiciones aceptables y normales, tampoco se encuentra en una posición muy tranquilizadora, sobretodo en el último año que se ha alcanzado una situación crítica.

En el primer año examinado los propietarios parten de una posición aceptable, logrando obtener una ganancia media de 13,99 euros por cada 100 euros que mantenían en los Fondos Propios de las empresas.

Esta situación empeora durante los siguientes años, obteniéndose en el año 2005 una Rentabilidad Financiera del 7,64%, sufriendo otro descenso en el 2006 que la sitúa en el 7,19% y deja a la media en una situación desfavorable.

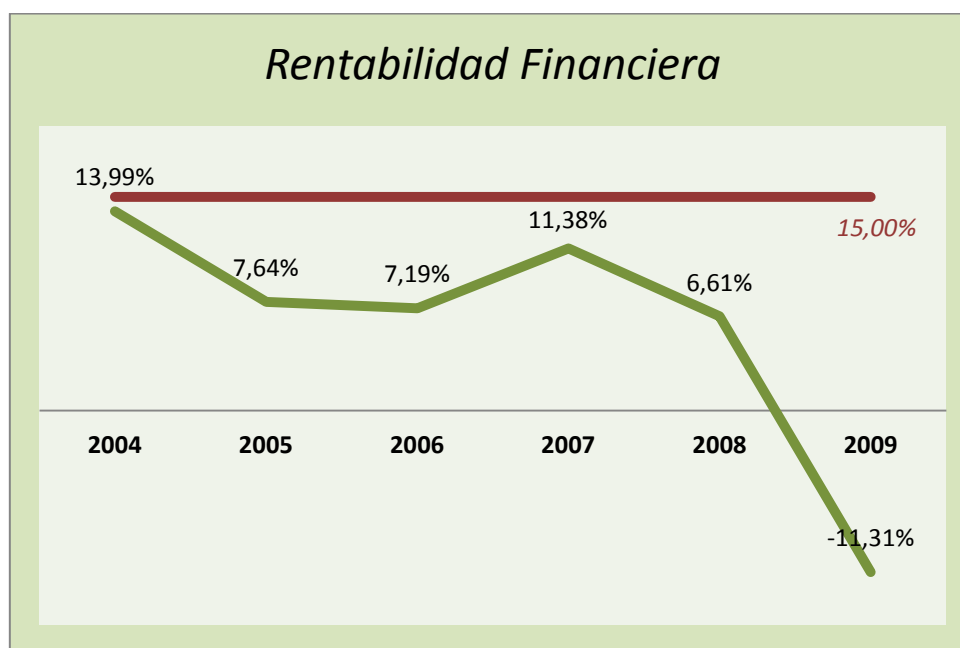
En el 2007 se produce una recuperación en este ratio, volviendo a situarse su valor en una posición algo más aceptable y logrando los propietarios obtener

una rentabilidad media de 11,38 euros, por cada 100 euros invertidos en los Fondos Propios medios de las empresas.

A partir de este año es cuando se inicia el periodo más negativo para este grupo de empresas, logrando en 2008 obtener tan solo 6,61 euros por cada 100 euros mantenidos en los Fondos Propios; y produciéndose en 2009 un descenso tan severo que deja una Rentabilidad Financiera negativa, haciendo que los propietarios tan solo puedan recuperar 88,69 euros de cada 100 euros mantenidos en las empresas.

Este descenso tan considerable, es debido a la disminución que se ha producido en el Resultado del Ejercicio medio del último año; motivado por los elevados Gastos Financieros que están soportando las empresas, por las subidas de los tipos de interés de los últimos años.

**Gráfico 18. Rentabilidad Financiera Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

## Rentabilidad de las Ventas

Tabla 37. Rentabilidad de las Ventas Empresas Seleccionadas 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RENTABILIDAD VENTAS	1,88%	1,53%	1,05%	1,47%	2,35%	1,84%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

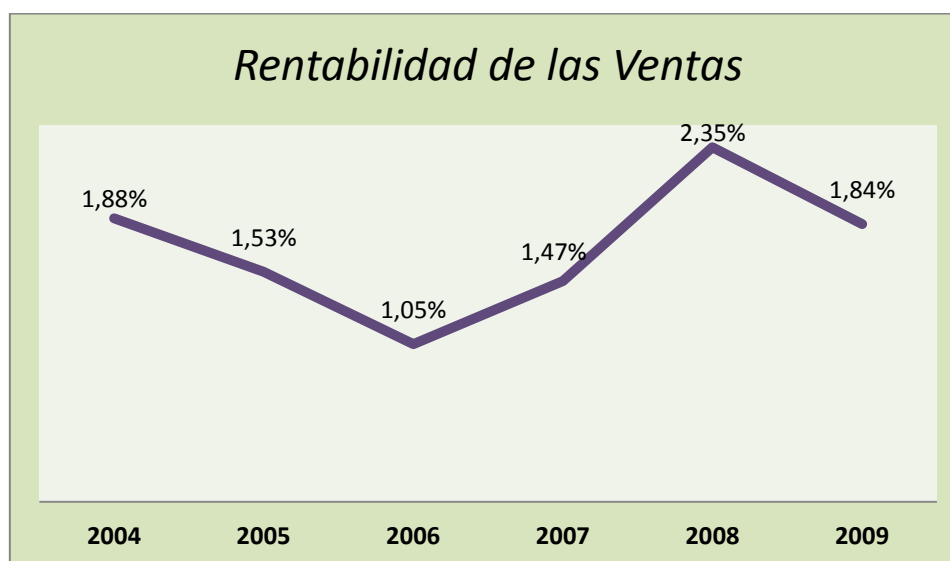
Observando la rentabilidad obtenida por parte estas empresas con sus ingresos se determina que no es tampoco muy elevada y nada positiva.

Este ratio se comporta de manera fluctuante durante este periodo. En el año 2004 por cada 100 euros obtenidos en los ingresos de explotación, las empresas lograban 1,88 euros de beneficio antes de descontarle los intereses e impuestos. Este beneficio disminuye hasta 2006, año en el que se obtiene la ganancia mínima de 1,05 euros.

Es a partir de 2007 cuando se produce una recuperación en la rentabilidad de las ventas, obteniendo ese año 1,47 euros de beneficio antes de intereses e impuestos por cada 100 euros ingresados en la explotación. En el 2008 se produce la mayor rentabilidad de todo el periodo, siendo la ganancia media de 2,35 euros.

La tendencia positiva no persiste, y en el año 2009 se vuelve a producir un nuevo descenso, que sitúa a este indicador en un valor igual al 1,84%.

Gráfico 19. Rentabilidad de las Ventas Empresas Seleccionadas 2004-2009



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## Generación de Recursos

**Tabla 38. Generación de Recursos Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GENERACION DE RECURSOS	2,49%	2,07%	2,37%	2,84%	2,57%	1,66%

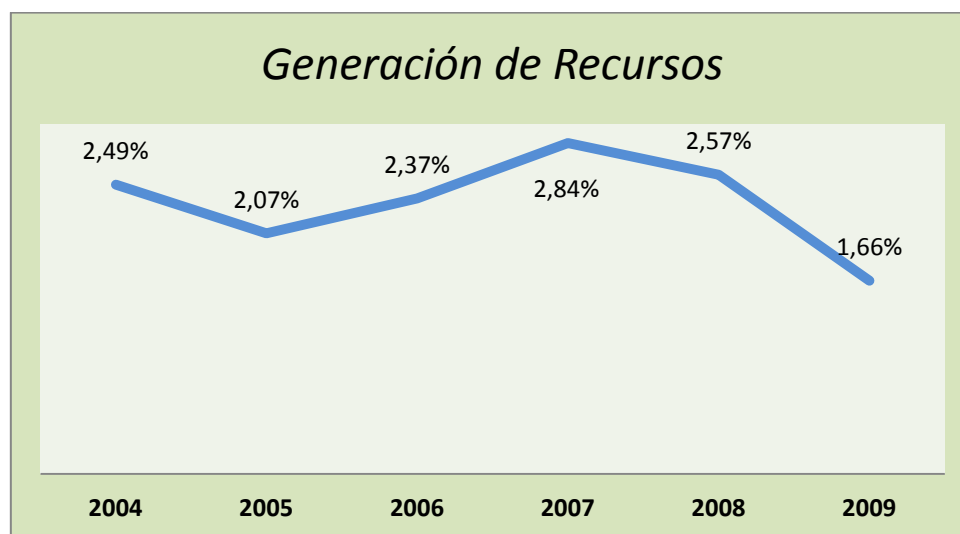
Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

Para complementar la rentabilidad de las ventas se debe de observar el comportamiento que presentan las empresas a la hora de generar recursos. Para ello, además del resultado del ejercicio obtenido por estas, se van a considerar las dotaciones del inmovilizado. Esta partida va a generar un gasto para las empresas pero no va a suponer una salida de recursos, sino que los va a ir acumulando para permitir a las empresas renovar su inmovilizado cuando llegue el momento.

A lo largo del periodo estudiado, las empresas no llegan a generar más de 3 euros para cada 100 euros ingresados de la explotación. Así, para el año 2004 se presenta una capacidad para generar recursos igual al 2,49%, bajando al año siguiente al 2,07%. Se inicia en 2006 un breve periodo de recuperación, siendo la media del estudio del 2,37%, realizándose un incremento mucho más acentuado al año siguiente alcanzando este indicador el 2,84%.

La recuperación no se mantiene mucho más en el tiempo, y en 2008 se produce un leve descenso de los recursos generados por los ingresos de explotación, estableciéndose en el 2,57%. Esta tendencia a la baja continua, y ya en el año 2009 la situación es mucho más preocupante para las empresas del estudio. En este último año las empresas no consiguen generar de media nada más 1,66 euros por cada 100 euros ingresados durante el ciclo de explotación.

**Gráfico 20. Generación de Recursos Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: *Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)*

## Valor Añadido/Activo

**Tabla 39. Valor Añadido/Activo Empresas Seleccionadas 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VALOR AÑADIDO/ACTIVO	40,10%	38,05%	36,64%	37,74%	36,21%	35,65%

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

Analizando el valor añadido que las empresas son capaces de obtener por cada 100 euros invertidos en un su activo, se determina que este además de ser demasiado bajo, presenta un gran declive a lo largo del periodo.

De este modo, en 2004 encontramos el valor más alto del estudio, pudiendo las empresas obtener de media 40,10€ de valor agregado por cada 100 euros invertidos en su activo.

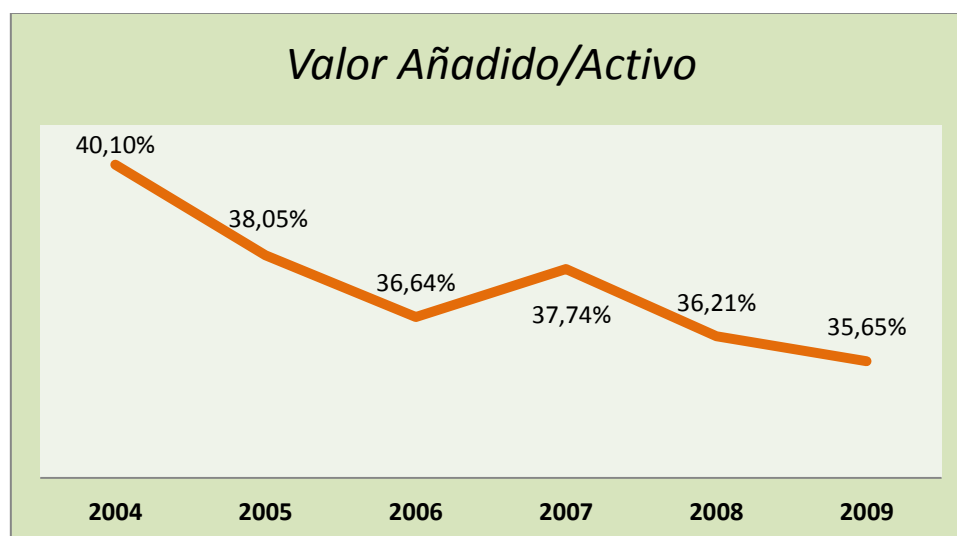
Al año siguiente aparece el primer descenso, pudiendo obtener tan solo 38,05 euros; reafirmandose este declive durante el 2006, siendo capaces de obtener únicamente 36,64 euros de valor añadido.

Los dos siguientes años se mantienen prácticamente al mismo nivel. Para el 2007 se obtiene un valor añadido por cada 100 euros invertidos en activos es igual a 37,74 euros, mientras que en el año 2008 este es de 36,21 euros.

En el 2009 se vuelve a producir otro descenso en este ratio, apareciendo además el valor más bajo de todo el periodo. En esta ocasión las empresas no obtenían más que 35,65 euros por cada 100 euros invertidos de media en activos.

Este indicador viene a reafirmarnos la pésima Rentabilidad Económica que presentan de media, las empresas analizadas.

**Gráfico 21. Valor Añadido/Activo Empresas Seleccionadas 2004-2009**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I)

## **5. ANÁLISIS DEL MARCO COMPETITIVO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE HORTALIZAS EN ALMERÍA**

Para llevar a cabo el análisis de la estructura competitiva del sector hortofrutícola almeriense, nos vamos a basar en el modelo de las fuerzas competitivas de Porter.

El diagnóstico de las fuerzas competitivas de un sector y las variables que lo componen van a permitir desarrollar la rentabilidad que presenta. Este análisis va a permitir explicar la estrategia, acciones y prácticas que llevan a cabo las empresas seleccionadas.

El modelo desarrollado por Porter en el año 1982, basado en cinco fuerzas competitivas: Nuevos Ingresos de competidores, Amenaza de sustitución, Poder de Negociación de Clientes, Poder de Negociación de Proveedores y Rivalidad entre los actuales competidores; va a suponer una gran herramienta para comprender que un sector como el hortofrutícola en la provincia de Almería, va mucho más lejos de competidores (proveedores, clientes, competidores potenciales y sustitutivos). Las variables estructurales dentro del modelo de Porter, deben diferenciarse de los factores a corto plazo que pueden afectar a la competencia y rentabilidad de manera transitoria.

Se va a proceder a analizar las fuerzas competitivas determinantes de la intensidad competitiva del modelo Almería. Así como a identificar y caracterizar los principales determinantes de cada fuerza competitiva en el contexto de sus mercados relevantes (Origen y Destino)

### **Amenaza de nuevos competidores**

#### *Las políticas gubernamentales*

En los últimos años las barreras de entrada al sector de la producción y comercialización hortofrutícola está disminuyendo debido a factores meramente políticos. Se está llevando a cabo una globalización de los mercados y una serie de acuerdos preferenciales de la Unión Europea con terceros países (Marruecos, Israel, Turquía, etc.) que se va a traducir en un aumento de los competidores. Estos nuevos competidores van a ver apoyada su entrada a los mercados con una serie de ventajas en costes así como en una erosión de la ventaja competitiva que presentan las empresas de nuestro sector en diferenciación.

Las barreras administrativas y legales establecidas por los gobiernos nacionales así como por el de la Unión Europea, estaban suponiendo la principal protección del sector frente a producciones de otros países.

#### *Economías de escala y alcance*

Este factor va a suponer una variable de vital importancia para explicar las posibilidades de éxito de nuevas entradas.



La participación activa de los productores en los mercados hortofrutícolas con posibilidades de supervivencia y éxito, es decir, con la capacidad de generar una rentabilidad suficiente como para permitir crear empleo y atraer a la población activa, va a suponer obtener un nivel mínimo de producto. De lo contrario se va a limitar la participación de productores.

Estamos analizando un sector en donde la obtención del producto final es el resultado de una serie de incorporaciones de diversos inputs. Durante todo este proceso existen diversos puntos en los que obtener ventajas en economías de escala. Se están haciendo grandes esfuerzos en esta línea, entre los que cabe destacar la necesidad de incorporar sistemas de calidad y de trazabilidad, que puede dotar a las empresas de oportunidades en estas economías.

En la distribución el sector también puede encontrar una oportunidad para desarrollar otra economía de escala. Para ello se requiere el uso de manera conjunta de instalaciones, plataformas y medios de transporte.

La cartera de proveedores capaces, con su capacidad, de satisfacer las necesidades del mercado; la experiencia en el sector de producción y comercialización y los activos relacionales adquiridos, constituyen otra importante fuerte para diferenciarse en este aspecto.

La concentración de la oferta, mediante la agregación de productores y distribuidores puede suponer otra gran ventaja a desarrollar: Homogenización de procesos, planificación, reducción de pérdida de calidad, sinergias en costes y acceso a los mercados en destino, van a permitir ampliar economías de coste y alcance. Los grupos de distribución más sofisticados y desarrollados, han de constituir redes de abastecimiento donde la relación o asociación de suministro satisfaga las necesidades de continuidad, volumen y calidad.

La internacionalización de las empresas es otra fuente para la obtención de economías. La presencia en diferentes mercados con los mismos productos permite ampliar el conocimiento de los productos y hacer economías en gastos promocionales, sobre todo cuando los clientes se encuentran presentes en muchos mercados. La paradoja de la concentración de la demanda frente a la distribución nos muestra como el abastecimiento de forma conjunta de varios mercados con los mismos productos y el transporte, permite la obtención de economías de escala y el desarrollo de poder en los mercados.

### *Diferenciación del producto*

La agricultura ha venido siendo un sector de productos indiferenciados. Los esfuerzos por diferenciar el producto y obtener una ventaja competitiva por esa vía se han centrado en las denominaciones de calidad vinculadas a un territorio y a su promoción.

Aparecen otras variables como la tecnología de producción. Hay que considerar la cualidad de extra-temprano, la capacidad de controlar la producción, el surtido de productos, la calidad, la normalización del producto, el envasado, el transporte y demás servicios que el modelo es capaz de proporcionar a sus clientes y que le permiten una identificación propia y la lealtad de los mismos, la mayor capacidad de dar respuesta a los mercados tanto en producto físico como en tiempo y forma constituyen una vía de diferenciación.

La difusión de la tecnología de producción intensiva también facilita que otras zonas se incorporen a los mercados (Marruecos, Turquía, etc.) o lo hagan con mayor intensidad, como el caso del levante español, erosionando la ventaja de costes y diferenciación. Pero limitaciones físicas, climáticas, de localización y de coste que pueden tener la producción en zonas más frías (Holanda) o más alejadas de mercados europeos, constituyen un factor limitante a las nuevas entradas (costes). Esto hace que aumente la producción en zonas ya activas y se produzcan adquisiciones y acuerdos a largo plazo con productos de la zona.

### *Capital*

Para desarrollar una actividad como la que realiza el sector en la provincia, se requiere de una fuerte inversión en instalaciones productivas y de manipulado. El desempeño de una actividad relacionada con la producción en invernaderos y comercialización de productos hortofrutícolas, precisa de un alto equipamiento tecnológico y productivo, muy superior al de otras clases de agriculturas.

A este tipo de costes es necesario sumar los requerimientos y exigencias de los mercados: sistemas de trazabilidad, controles de calidad, etc. Como se observa, la necesidad de una importante cantidad de capital para el desarrollo de la actividad, crea una barrera de entrada significativa para el sector.

### *Canales de distribución*

Se observa una gran facilidad para acceder tanto a los canales de comercialización en origen, como a los de destino. Esta facilidad de para acceder a los canales de comercialización es consecuencia de la agrupación de productores y productos:

- Las alhóndigas y subastas han sido centros de contratación de libre entrada y las sociedades de productores se han multiplicado durante las últimas décadas.
- Mientras que en destino las políticas de protección de entradas de terceros países y extracomunitarios estaba suponiendo una ventaja para nuestro sector. Esta situación está cambiando en los últimos años: el mercado presenta dificultades para absorber tanto volumen de productos suministrados por Almería en ciertas épocas del año, además de estar permitiéndose y desarrollándose la entrada de otros países a los mercados.

La distribución en los mercados internacionales está requiriendo en los últimos años la presencia de las productoras y comercializadoras en dichos mercados, mucho más allá de la simple exportación de productos. En este aspecto, son pocas las empresas que están desarrollando mejoras.

#### *Desventajas en coste independientes de las economías de escala*

Los productores y comercializadores de hortalizas existentes en la provincia de Almería presentan otra serie de ventajas en costes, muy difícil de igualar por competidores de otras zonas. Este hecho hace referencia a las condiciones climáticas, la alta luminosidad, la localización de los cultivos cercana al mar y la experiencia en el sector acumulada durante décadas.

Además, el modelo Almería viene a constituir un Cluster de actividad, en el que se localizan todas las actividades necesarias para el correcto desarrollo de la agricultura. La interrelación proveedores-productor están elevada que dota al sector de un importante grado de innovación.

#### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

Si partimos de la comercialización en origen, ya encontramos las principales rivalidades dentro del sector: Las alhóndigas y las entidades asociativas (Sociedades anónimas, cooperativas, Sociedades Agrarias de Transformación, etc.)

En los últimos años se está produciendo un aumento de la rivalidad competitiva en las zonas productoras ocasionado entre otros por: la presión de la producción de otras zonas y por el interés de otras zonas mejorar su posición.

Observando la competencia nacional, se determina que los principales competidores se encuentran localizados en regiones como: Alicante, Granada, Murcia, Valencia y Tenerife. Se determina que ocurre una especialización parcial entre las zonas productoras españolas. El mercado se estructura en un oligopolio de distribución y competencia monopolista para el segmento mayorista.

En el marco internacional, Holanda, Alemania, Francia e Italia aparecen como principales competidores a nivel de exportación dentro de la Unión Europea. Holanda se encuadra como máximo rival debido a su enorme tradición comercializadora, su excelente localización y su constante innovación en cultivos bajo plástico. Fuera del cuadro europeo, Israel, Turquía, Marruecos y los países Iberoamericanos, se localizan como principales competidores. Los tres primeros están obteniendo una enorme ventaja competitiva en coste, debido al abaratamiento de la mano de obra, y una gran oportunidad de crecimiento ante la globalización y liberalización de los mercados.

La variable principal para decantarse por un producto dentro del mercado europeo es el precio. Los productos almerienses además cuentan, como ya se ha dicho con anterioridad, con una serie de elementos (calidad y seguridad) que hacen al producto diferente al resto.

### **Productos sustitutivos**

La aparición y desarrollo de productos sustitutivos va a limitar la rentabilidad del sector, condicionando el consumo del producto y su precio de venta.

Como ya se había hablado con anterioridad, la preocupación del consumidor por llevar una vida sana en los últimos y las propiedades de las hortalizas para contrarrestar enfermedades, estaba suponiendo un incremento del consumo de hortalizas en los últimos años. Pero el consumidor demanda el producto en diferentes formatos: congelados, zumos, preparados (ensaladas, gazpachos, purés, etc.). Estas nuevas demandas pueden suponer una amenaza o una oportunidad para el sector, dependiendo de su capacidad de reacción para abastecer a los mercados.

La constante aparición de productos como los lácteos, dulces, postres con una importante acción de marketing suponen una amenaza constante para estos productos.

Hay que confiar en la fortaleza de los productos naturales ofertados por el sector y la mentalidad de los consumidores en consumir productos sanos y naturales.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El sector hortofrutícola en Almería presenta cierta complejidad ya que en él tienen lugar una serie de interrelaciones y es muy abundante la especialización y demanda de inputs especializados, bajo un alto grado de cooperación y competitividad.

Aparece una amplia gama de actividades especializadas para el suministro de productos y servicios para el productor que van a suponer una industria auxiliar para la agricultura. Esta elevada especialización ocasiona una estructura competitiva de tipo oligopolio diferenciado o de competencia monopolista dependiendo del caso.

La industria auxiliar de producción-industria viene caracterizada por la Cooperación de ambas partes que participan en acciones orientadas a la adaptación y la innovación tecnológica; y la Diversidad en el grado de sustitución de proveedores, que dependiendo del grado de diferenciación alcanzado por el input y su importancia para el éxito comercial puede ser más fácil su sustitución por otro.

Esta facilidad para sustituir a los proveedores establece relaciones asimétricas pero en las que la gestión de las relaciones, la cooperación y la interacción son de suma importancia.

El propio funcionamiento de la agricultura intensiva en Almería y su dinámica, con un ritmo constante de innovación y condicionado a ciertos riesgos, supone la aparición de ciertos instrumentos sofisticados para salvaguardarlos (Seguros). Además, el cobro aplazado por el agricultor, genera endeudamiento y hace necesaria la cooperación con las entidades de crédito. De este modo, la relación con los proveedores se caracteriza más que por un poder coercitivo, por una dependencia mutua.

### **Poder negociador de los clientes**

La comercialización de los productos del sector hortofrutícola almeriense se realizan principalmente en dos mercados:

- Mercado en origen: en este aparecen un gran número de agentes y destacan principalmente las alhóndigas, cooperativas y subastas. Estas ejercen un destacado papel en la concentración de oferta. La libertad de concurrencia y la posibilidad de obtener un precio más alto hacen que estos agentes tengan un elevado papel protagonista en el sector. Las relaciones de dependencia-poder vienen definidas por la relación oferta-demanda y calidad del producto. Durante los meses de invierno, al existir menor producción en los mercados, la balanza de poder se inclina a favor del agricultor. Conforme la oferta va aumentando, la balanza va posicionándose a favor de los agentes, que por otro lado se encuentran presionados por los productores para comercializar el producto en las mejores condiciones.

Los mercados en destino vienen caracterizados por una competencia de terceros países en constante aumento, así como una complementaria producción local de los países de destino. Esto permite al sector liderar el abastecimiento de los mercados durante los meses de otoño e invierno. Los grupos de distribución tienen una preferencia por los mecanismos burocráticos y relacionales en los que las condiciones son más estables pero presenta mayor grado de exigencia y dan menos lugar a oportunidades de mercado. El poder de los productores frente al de los operadores de destino es bastante reducido, este se limita al cambio de agente. Mientras tanto los agentes de destino ejercen un poder de mercado bastante fuerte, estableciendo sus condiciones.

El incremento de la presencia de terceros países en los mercados, junto con el elevado precio de los productos almerienses, deja tan solo a los mecanismos relacionales el futuro para la gestión de la comercialización del

sector. El escaso nivel de implicación del consumidor final en estos productos, da al minorista un mayor poder de mercado sobre el consumidor.

La competencia entre organizaciones de productores en los mercados de destino no presenta el mismo nivel de visibilidad que otros órganos.

El análisis de la eficiencia de los canales es más dificultoso, ya que las respuestas competitivas son más lentas. Para llevarlo a cabo, es de vital importancia la calidad, capacidad de aprovisionamiento continuo o fiabilidad de estos. En este caso, el precio no tiene el mismo grado de relevancia.

La amplia diversidad de mercados en destino exterior, el carácter perecedero de los productos del sector y el diferente estado de la oferta durante el año, dificultan establecer una estructura competitiva. Aun así, la existencia de barreras de entrada, de movilidad y de salida, la entrada de nuevos competidores y el grado de diferenciación; hacen que se pueda establecer una competencia imperfecta con una tendencia al oligopolio de demanda por la gran concentración de compradores.

Los productores aun estableciendo políticas de marcas y procesos de gestión de calidad, no están consiguiendo la eficacia esperada para conseguir una ventaja, debido a la gran fragmentación y diversidad con la que lo están realizando.

Los clientes, destinatarios finales del producto, centran su poder en la evaluación del producto mediante la relación establecida con el minorista. Actualmente muestran una cierta preocupación por su salud, mediante la búsqueda de productos naturales. En este aspecto también forma un papel relevante las alarmas sanitarias, puesto que va a influir sustancialmente en el comportamiento del consumidor. El ejemplo más claro lo tenemos en el final de la campaña 10/11, en una información errónea procedente de Alemania sobre el brote de una bacteria (E-cola) en los pepinos producidos en la provincia, supuso un cierre unánime de entradas de hortalizas a todos los mercados europeos, ocasionando grandes pérdidas al sector provincial, nacional y hasta europeo.

Por último, una variable que está tomando gran importancia en los últimos años para el consumo de uno u otro producto es el grado de ética del negocio, es decir, el respeto por el medioambiente, la obtención de un producto sano y las políticas laborales que aseguren los derechos de los trabajadores.

## **6.FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA ALMERIENSE**

### *Debilidades*

- El sector hortofrutícola almeriense presenta ya un elevado grado de madurez.
- Actual situación financiera de los mercados supone una limitación para acceder a créditos bancarios.
- En los últimos años, y gracias a la liberación de los mercados, se está produciendo un aumento de la presión competitiva a corto/medio plazo. Realizándose entradas a los mercados de nuevos competidores procedentes de Marruecos, Israel, Turquía, Kenia, Egipto y MERCOSUR, entre otros.
- Los productos de otros competidores procedentes del mercado europeo, caso de Holanda, presentan mejor cotización que los almerienses.
- Las variaciones climáticas durante el año imposibilitan al sector el mantener un volumen de producción a lo largo de la campaña; frente a otros países europeos, como el caso de Alemania, y sobre todo los productores africanos.
- Aumento de la influencia de la gran distribución minorista, la cual posee el mayor poder sobre los precios finales y márgenes obtenidos. La distribución minorista ha pasado en los últimos años a disminuir los precios de la cesta de la compra, aumentando así la presión sobre los márgenes.
- Las condiciones climáticas de las últimas campañas en la provincia de Almería no han sido las más propicias para llevar a cabo la producción de hortalizas. Inviernos más fríos y lluviosos han ocasionado una reducción de la producción y de la calidad de esta.
- Los productos que más afectados se han visto por estas condiciones climáticas han sido el melón, la judía verde y uno de los principales productos del sector, como es el tomate.
- Esta reducción de los volúmenes de producción ha ocasionado un incremento de los precios, sobretodo en el calabacín, el melón, el pimiento y el tomate.
- La reducción de la producción y el aumento de los precios están suponiendo una disminución de las exportaciones en los últimos años.
- Exportaciones que también se están viendo afectas por la dificultad de los mercados en origen para absorber el enorme volumen de producción llevado a cabo en Almería y el producido por las nuevas entradas de otros países.
- En los últimos años se están produciendo apariciones constantes de nuevas plagas, llegando a encontrarse las producciones afectadas por bacterias e insectos que antes no suponían amenaza alguna.

- Se viene produciendo una difusión constante de la tecnología de producción intensiva a otras zonas, que facilita que estas se incorporen en igual de condiciones a los mercados, llegando incluso a permitir su entrada con mayor intensidad. Regiones exteriores como Marruecos y Turquía, o interiores, como el caso del Levantes español, están siendo las grandes beneficiadas.
- Los mercados internacionales vienen exigiendo en los últimos años el contar en sus países con la presencia de productoras y comercializadoras, y no tan solo con obtener los productos por vías exportadoras. Son pocas las empresas que se están preocupando por llevar avances en este sentido.
- El consumidor demanda el producto en diferentes formatos como congelados, zumos, conservas, preparados como ensaladas, gazpachos, purés, etc.; y el sector no cuenta con la industria auxiliar necesaria para su elaboración.
- Además, el consumidor se encuentra constantemente tentado por la aparición de nuevos productos sustitutivos, que presentan importantes acciones de marketing para atraer la atención de este.
- Las comercializadoras del sector hortofrutícola almeriense presentan un escaso poder para establecer los precios. En origen, son los agricultores durante los meses de invierno los que influyen en la decisión de establecer un precio u otro, debiendo las comercializadoras ceder a sus exigencias para no perder su producción. Mientras que en destino, los mercados son los que establecen los precios que están dispuestos a pagar por un determinado producto, encontrándose las empresas de nuestro sector con las manos atadas para decidir sobre esta variable.
- Existe una gran fragmentación y diversidad de políticas de marca y procesos de gestión de calidad, que no están dando la eficiencia esperada.
- Desconfianza de los consumidores, producida por la alarma sanitaria que se realizó sobre los pepinos producidos en la provincia. Aun demostrándose que la información suministrada por el gobierno alemán había sido errónea, los consumidores pueden seguir presentando en la próxima campaña animadversión con las hortalizas.
- Las empresas de este sector presentan una descompensada Estructura Financiera, contando con un Endeudamiento a Corto Plazo demasiado elevado respecto al Largo Plazo.
- Los Recursos Permanentes que poseen son demasiado escasos.
- En los últimos años se viene observando un aumento de la Carga Financiera y de los Costes de los Recursos Ajenos que pueden llevar a las empresas a no poder responder a las deudas soportadas.
- La Rentabilidad Económica es demasiado baja, debido al escaso Margen de Explotación que obtienen estas comercializadoras de sus operaciones, frente a los grandes Márgenes que obtienen las comercializadoras finales y el bajo nivel de Rotación.



- Rentabilidad Financiera alarmante consecuencia de las pérdidas obtenidas por algunas empresas del sector en el último año.

### *Fortalezas*

- Experiencia del sector acumulada durante décadas.
- Las hortalizas y verduras presentan una gran estabilidad de su demanda en tiempos de crisis, el consumidor ha de comer.
- Incremento de la lucha biológica y fitosanitaria durante el cultivo, que posibilita el suministro de productos tratados sin pesticidas.
- Aumento de la producción del pepino y la berenjena.
- Reducción de algunos costes en los últimos años, como es el caso de los fitosanitarios, ocasionado por una optimización de los recursos.
- Reducción de plagas que afectaban con anterioridad a los cultivos, gracias al control biológico y los productos fitosanitarios.
- El sector cuenta con un alto número de Certificados de Calidad para la comercialización y distribución: UNE 150.000, GLOBAL GAP, UNE 155.400, BRC e IFS.
- Además presenta una enorme capacidad para entrar a nuevos mercados. En los últimos años está teniendo presencia en Qatar, Colombia, Uruguay y Serbia.
- Los hogares españoles están incrementando el consumo y gastos en hortalizas, debido a la mayor preocupación por la salud y conocimiento de las propiedades y vitaminas que aportan las hortalizas.
- Condiciones climáticas de la región, que además cuenta con una alta luminosidad y la posibilidad de localizar los cultivos próximos al mar.
- El Modelo Almería constituye un Cluster de actividad, en el cual se localizan todas las actividades necesarias para su correcto funcionamiento.
- Las interrelaciones de los proveedores y los productores son muy elevadas.
- Presencia en diferentes mercados con los mismos productos, que amplía el conocimiento de los productos y permite establecer económicas de escala.
- Diferenciación del producto: extra-temprano, el surtido de productos con el que cuenta, la calidad de estos, su normalización y el envasado.
- Sistemas de transporte que permiten transportar grandes volúmenes de producción.
- Presentan mayor capacidad que otras regiones para dar respuesta a los mercados, tanto en producto físico como en tiempo y forma.
- Cuenta con las infraestructuras e instalaciones necesarias para hacer frente a la producción y comercialización.

- Posee los requerimientos exigidos por los mercados y los Estados para comercializar las hortalizas: Sistemas de trazabilidad, controles de calidad, etc.
- Facilidad para acceder a los canales de comercialización en origen y destino. Esto es consecuencia de la agrupación de productores y productos, que se encuentran localizados en Subastas y Alhóndigas (Centros de contratación de libre entrada).
- Las empresas del sector cuenta con una excelente Posición de Liquidez, pudiendo responder a sus deudas a corto, medio y largo plazo.
- Además cuentan con una Autonomía Financiera positiva.
- Su Capacidad de Devolución de Deuda por tanto no presenta problema, aunque se requiere observar su comportamiento.

## **7. MEDIDAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS**

Las estrategias a seguir aunque parecen claras, se muestran difíciles de conseguir. Esto se debe a que la situación actual del sector viene marcada por los intereses propios de cada uno de los agentes que lo integran, existiendo escasas acciones de cooperación. Las medidas que se han considerado oportunas establecer para conseguir mejorar los números presentados durante el estudio pasan por:

- Mejora de la productividad, que puede pasar por inversiones en nuevas estructuras, por modificaciones en el manejo y en las variedades sembradas.
- Aumentar la inversión en investigación y desarrollo de nuevas estrategias de control biológico para los cultivos en los que aun no existe una elevada implantación de estos métodos y aumentar el uso en los que si la presentan.
- Se hace necesaria la implicación de todos los agentes del sector: Agricultores, técnicos, empresas y Administración. Remando todos hacia la misma dirección.
- Este hecho se traduce en una concentración de la oferta, que implicaría una agregación de productores y distribuidores. De este modo se podría homogeneizar los procesos, establecer una planificación, lograr una reducción de pérdida de calidad de los productos.
- La solución puede pasar por la creación de Cooperativas de segundo grado mediante concentración de cooperativas de primer grado. Así se podría aumentar la rentabilidad del sector, disminuyendo costes de

producción y de comercialización, concentrando la demanda de inputs y servicios agrarios y la oferta de los productos.

- Además de lograr una mejora en la planificación de las producciones, economías de escala en la preparación de los productos.
- Se podría así aliviar la tensión impuesta desde la parte superior de la cadena, logrando acuerdos con los distribuidores más fuertes, complementando la gama y el calendario de producción comercializando otros productos y desde otros orígenes, pudiendo así mantener el nivel de suministro durante todo el año.
- Las cooperaciones le permitiría negociar al mismo nivel con las grandes empresas, pudiendo tener el control para conseguir mejores precios y mejores condiciones de venta, obtener apoyos financieros para realizar las inversiones necesarias y situar permanentemente agentes propios en los lugares de destino, para colocar el producto en las mejores condiciones posibles.
- Creación de una industria complementaria que permita dar salida a los productos de menor calidad en formatos tales como: conservas, congelados, etc.
- Estableciendo fuertes sinergias entre las empresas integradas se podría llegar a competir y penetrar en nuevos mercados no considerados.
- Se estima también necesaria la unificación de la calidad de los productos y certificados otorgados a los productos de la región, planteándose la posibilidad de lograr una denominación de origen de productos de Almería.
- Así como mejorar e incrementar las acciones de marketing llevadas a cabo sobre los productos hortofrutícolas.
- Esto implica la creación en el sector de una economía social, formada por una o dos grandes cooperativas en las que puedan integrarse las empresas que ya existen en el sector, y creando así una plataforma de lanzamiento para otras aventuras empresariales.

## **Conclusiones**

Pese a ser el sector hortofrutícola una de las principales actividades económicas de la provincia de Almería y contar con años de experiencia y consolidación; en los últimos años se está viendo afectado por una gran número de amenazas que lo están llevando a una situación crítica.

Es necesaria la unión de todos los agentes que forman parte de este sector a nivel provincial. Esta unión tiene que conllevar una fuerza dentro de los mercados para que el sector obtenga poder en los mismos.

Si todos reman en la misma dirección el sector podrá seguir evolucionando, unificando certificados de calidad, mejorando las infraestructuras, obteniendo mayor poder en los mercados, buscando y creando industrias secundarias, introduciéndose en nuevos mercados, etc.

De no ser así, el horizonte que se presenta ante el sector no es muy halagüeño.

## **Bibliografía**

- BERNAL JUAN JESÚS, SÁNCHEZ JUAN FRANCISCO, MARTÍNEZ SOLEDAD: “20 herramientas para la toma de decisiones. Método del Caso”. Grupo Wolters Kluwer (2007).
- GESTIÓN 2000: “Lo que se aprende en los mejores MBA, Volumen 1”. Gestión 2000.
- ETRASA (2008): “Capacitación - Manual Común Mercancías y Viajeros”. Etrasa (2008).
- JAÉN GARCÍA MANUEL Y RUIZ MOLINA ANTONIO, 2002: “La economía social del sector hortofrutícola de Almería. Dimensión y estrategias”. Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural (2002).
- ACHING GUZMÁN CÉSAR: “Ratios Financieros y matemáticas de la mercadotecnia”.
- MASSONS I RABASSA JOAN: “Finanzas: Análisis y Estrategia Financiera”. Editorial Hispano Europea, S.A. (2008)
- GABINETE DE ESTRATEGIA Y ANÁLISIS DE LA CAMARA DE OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ALMERÍA: “Informe Económico Provincial. Almería en Cifras 2009”. CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito. (2009).
- FUNDACIÓN CAJAMAR: “Análisis de la Campaña Hortofrutícola de Almería. Campaña 2008/2009”. CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito. (2009).
- FUNDACIÓN CAJAMAR: “Análisis de la Campaña Hortofrutícola de Almería. Campaña 2006/2007”.
- JIMÉNEZ CASTILLO DAVID, MARÍN CARRILLO GEMA Y MARÍN CARRILLO M<sup>a</sup> BELEN: “Fuerzas Competitivas del sector agrícola de Almería”. Boletín Económico de ICE (2004).
- PORTER, M.E.: “Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Compañía Editorial Continental (1982).
- PEREZ JUAN CARLOS Y DE PABLO, J. (2003): “Claves para el mantenimiento de la competitividad de la actividad agrícola en la provincia de Almería). Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía 2002, Málaga, Unicaja.

## **Páginas Web**

- Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/areas-tematicas/produccion-ecologica/produccion/agricultura-ecologica/index.html>

- Observatorio de Precios de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía:  
*<http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/obsprecios/servlet/FrontController>*
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I): *[www.almirez.ual.es](http://www.almirez.ual.es)*