

# **UN MAR POR DESCUBRIR**

---

**Autora: M<sup>a</sup> Mercedes Fernández Sánchez**

**Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas  
Departamento de Economía y Empresa  
Universidad de Almería**

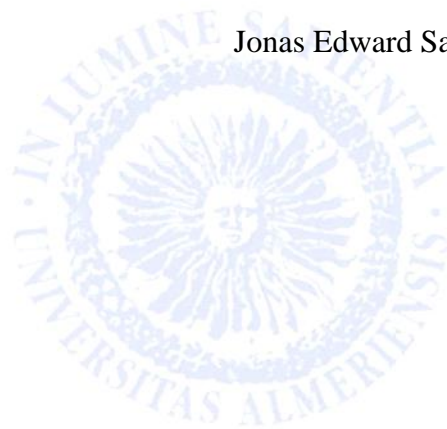
**Tutor académico: José Haro Pérez**

**Junio 2013**



*“La recompensa del trabajo  
bien hecho, es la oportunidad de  
hacer más trabajo bien hecho”*

Jonas Edward Salk



*Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales*



## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría haberse realizado sin todos los conocimientos adquiridos en el presente Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas, gracias a las aportaciones adquiridas en todas y cada y una de sus asignaturas.

La elaboración del presente Trabajo Fin de Máster es fruto de las orientaciones, sugerencias y estímulos del profesor D. José Haro Pérez, quien me ha conducido durante estos meses con un talante abierto y generoso, guiándome y mostrándome en cada momento una inmejorable disposición ante las dudas que durante la realización del mismo me surgieron, aportando valiosas observaciones que en todo momento guiaron esta publicación. Así como, he de agradecer la disposición de Alfonso A. Rojo Ramírez, quien ha velado por el correcto avance de las prácticas curriculares realizadas en la empresa hortofrutícola, Agroponiente.

Por supuesto, a mis familiares, a mi pareja y amigos/as que me dieron su apoyo incondicional y supieron ayudarme en todo lo necesario para poder realizar satisfactoriamente este trabajo.

Sin más dilación, GRACIAS A TODOS.



# ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>PREFACIO.....</b>	<b>15</b>
<b>PARTE I: MEMORIA ACADÉMICA .....</b>	<b>16</b>
1. Introducción.....	18
2. Asignaturas impartidas.....	20
2.1 Análisis avanzado de los Estados Financieros.....	20
2.2 Valoración de empresas y proyectos de inversión .....	21
2.3 Técnicas y análisis de datos.....	22
2.4 Matemáticas para la valoración de empresas .....	23
2.5 Nuevos avances en la información para la toma de decisiones.....	23
2.6 Estructura de capital y gestión de tesorería.....	25
2.7 Armonización contable internacional y nueva regulación .....	25
<b>PARTE II: MEMORIA PRÁCTICAS.....</b>	<b>28</b>
1. Identificación de las prácticas .....	30
2. Identificación de la empresa.....	31
2.1 Servicios que ofrece.....	33
3. Líneas de trabajo desarrolladas.....	35
4. Valoración de las prácticas .....	38
<b>PARTE III: UN MAR POR DESCUBRIR .....</b>	<b>40</b>
1. Introducción.....	42
2. Información del sector.....	44
2.1 Evolución de las exportaciones del sector de frutas y hortalizas .....	45



	<u>Págs.</u>
2.2 Legislación de las cooperativas .....	46
2.3 Ayudas concedidas a través de la Política Agraria Común .....	49
3. Características de la empresa.....	52
3.1 Valores corporativos.....	54
3.2 Certificaciones y normativas .....	55
4. Cuadro de Mando.....	56
4.1 Definir los valores, misión y visión de Agroponiente .....	58
4.2 Análisis interno y externo.....	59
4.3 Determinar los objetivos estratégicos .....	62
4.4 Fijar las iniciativas .....	66
4.5 Confeccionar el mapa estratégico teniendo en cuenta toda la información anterior .....	72
4.6 Realizar el cuadro de objetivos, indicadores e iniciativas para cada una de las perspectivas .....	74
5. Análisis económico-financiero de la compañía .....	76
5.1 Objeto y estructura de este informe .....	76
5.2 Información contable .....	77
5.3 Estados pro-forma para el análisis.....	78
5.3.1 Balance de Agroponiente y su evolución.....	81
5.3.2 Cuenta de resultados y su evolución .....	87
5.3.3 Estado de flujos de efectivo y su evolución .....	93
5.4 La rentabilidad de la compañía .....	97
5.4.1 Rentabilidad financiera .....	97
5.4.2 Rentabilidad económica .....	101
5.4.3 Relación entre la rentabilidad económica y rentabilidad financiera .....	102
5.5 Solvencia y riesgo .....	104
5.5.1 Liquidez.....	104
5.5.2 Situación de equilibrio financiero .....	108
5.5.3 Cobertura de las inversiones de Agroponiente, S.A. basándose en los flujos de tesorería .....	110



Págs.

5.5.1 Solvencia a largo plazo y endeudamiento .....	111
6. Conclusiones .....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
<b>SIGLAS UTILIZADAS .....</b>	<b>130</b>





# ÍNDICE DE FIGURAS

	<u>Págs.</u>
1. Estructura del Máster .....	18
2. Empresas del grupo, multigrupo y asociadas .....	31
3. Desglose del grupo empresarial Agroponiente.....	32
4. Organigrama de la empresa .....	33
5. Función del departamento .....	35
6. Exportaciones de frutas y verduras distribuidas por Comunidades Autónomas .....	46
7. Leyes autonómicas de cooperativas .....	49
8. Ayudas del FEADER y del Gasto Público Total .....	50
9. Instalaciones del grupo Agroponiente .....	52
10. Importancia del Cuadro de Mando Integral .....	57
11. Análisis DAFO .....	59
12. Almería es un verdadero mar de plástico .....	61
13. Análisis DAFO y estrategias de Agroponiente .....	65
14. Perspectivas genéricas .....	66
15. Perspectivas del CMI .....	67
16. Proposición de valor añadido al cliente .....	69
17. Proceso de las iniciativas del CMI .....	72
18. Mapa estratégico Agroponiente, S.A. ....	73
19. Cuadro de Mando Integral de Agroponiente, S.A. en el año vigente ...	74
20. Clasificación de las cuentas anuales en base al tipo de información ...	79
21. Requisitos para presentar el modelo de cuentas anuales abreviadas ..	81
22. Estructura del balance de Agroponiente, S.A. (2010/2011) .....	83
23. Estructura del pasivo de Agroponiente, S.A. (2010/2011) .....	83
24. Datos referidos a varias partidas del Patrimonio Neto .....	84
25. Imputación en 2011 de las subvenciones recibidas .....	85
26. Balance pro-forma Agroponiente, S.A. (2008-2011) .....	87
27. Cuenta de resultados pro-forma que abarca desde 2008 a 2011 .....	90
28. Distribución de la CNN .....	90
29. Segmentación de la CNN por mercados .....	90



30. Principales destinos de la producción .....	91
31. Distribución de resultados .....	91
32. Evolución de las partidas de resultados .....	92
33. Estado de flujos de efectivo pro-forma .....	95
34. Resultado partida FTO .....	96
35. Evolución de las partidas de FT .....	96
36. Tipos de rentabilidades de la empresa .....	97
37. Rentabilidad financiera antes y después de impuestos .....	98
38. Descomposición de $ROE_{dt}$ .....	99
39. $K_e$ .....	100
40. Descomposición de $ROIC_{at}$ .....	100
41. Valores de $K_e$ , $K_i$ y $K_o$ .....	101
42. Rentabilidad .....	102
43. Gráfico que relaciona ROIC y ROE .....	103
44. Cálculo del FM .....	105
45. Cálculo del ratio de solvencia a corto plazo ( $l_1$ ) .....	106
46. Períodos medio de pago y cobro .....	106
47. Valores de los ratios del test ácido .....	107
48. Valores de los ratios de liquidez inmediata .....	108
49. Situación tradicional de equilibrio financiero .....	108
50. Estructura del balance de Agroponiente, S.A. ....	109
51. FM y estructura del balance de Agroponiente en 2011 .....	109
52. Cobertura de Agroponiente, S.A. ....	110
53. Evolución de las partidas relevantes del EFE .....	111
54. Ratios de solvencia a largo plazo de Agroponiente, S.A. ....	112
55. Pasivo exigible de Agroponiente, S.A. ....	112
56. Evolución del coeficiente de endeudamiento y $K_i$ .....	113

## **PRESENTACIÓN**

¿Crisis en el sector hortofrutícola? La excesiva competencia existente en el mercado, el elevado nivel de concentración en la demanda y las diferencias entre los precios de compra al agricultor y de venta al consumidor provocan diversos conflictos para este sector.

Ante esta situación y para asegurar la supervivencia de este grupo económico, es necesario un fuerte nexo de unión entre agricultor, cooperativa y Administración Pública, para asegurar una recompensa al esfuerzo que cada uno de forma independiente hace para velar por su longevidad.

El presente trabajo tiene como objetivo el estudio de la situación actual del grupo cooperativo almeriense Agroponiente, analizando si se trata de una actividad en auge o en declive.

## **ABSTRACT**

Is there a crisis in horticulture? The excessive competition in the market, the high level of concentration on the demand and the differences between the purchase price to the farmer and consumer sales cause many conflicts in this sector.

Given this situation and to ensure the economic survival of this group, it is necessary you need a strong link between farmers, cooperative and public administration to ensure a reward for the effort that each one makes independently made to ensure its longevity.

This work aims to study the current situation of the cooperative group Agroponiente Almeria, analyzing whether it is a booming or a declining activity.

## **PREFACIO**

El Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, que regula las enseñanzas universitarias oficiales establece que, los estudios conducentes a la obtención del Título Oficial de Máster han de concluir con la elaboración y defensa pública de un Trabajo Fin de Máster, que ha de tener entre 6 y 30 créditos.

Se trata, por tanto, de un requisito imprescindible para obtener el título Oficial de Máster, que en nuestro caso, posee una cantidad de 6 créditos.

El fin de este proyecto es plasmar todos los conocimientos y actitudes adquiridos a través de todas las asignaturas que contempla este curso académico.

El informe sigue una estructura lógica, ya que se encuentra estructurado en función de cómo se ha ido desarrollando el propio Máster. En primer lugar han tenido lugar las sesiones teóricas, a continuación las prácticas realizadas en las empresas asignadas a cada alumno y por último se ha elaborado este proyecto. Distinguiendo así tres partes bien diferenciadas:

1. Menoría académica, detalla las materias contenidas en el curso, que han aportado a los alumnos conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas principalmente con aspectos de contabilidad y finanzas.
2. Menoría de prácticas, engloba todas las líneas de trabajo desarrolladas durante los tres meses del período de prácticas en empresas que poseen acuerdos con la Universidad de Almería.
3. Proyecto desarrollado, denominado “Un mar por descubrir” ya que después de una amplia búsqueda considere que el tema más idóneo para centrar mi estudio debía de ser un tema actual por lo que, decidí que a través de la lectura de las páginas que forman este trabajo debía mostrar algunos de los aspectos que han hecho que Agroponiente, grupo empresarial en el que he llevado a cabo las prácticas, salga adelante de forma exitosa en esta época de recesión económica.

# **PARTE I: MEMORIA ACADÉMICA**



*Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales*





# I. INTRODUCCIÓN

El Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas, conocido por sus siglas, COFIC, es un estudio de postgrado oficial llevado a cabo entre la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad de Almería y la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena.

El objetivo del máster es ofrecer especialización académica y profesional al estudiante, enfocado a disciplinas complejas y de especial relevancia, como son la contabilidad y las finanzas. Posee una extensión de 60 créditos que se imparten en un curso académico y en el que se ofrece la opción de elegir entre los cuatro itinerarios que se mencionan a continuación clasificados según su carácter profesional o investigador.

➤ **Carácter profesional:**

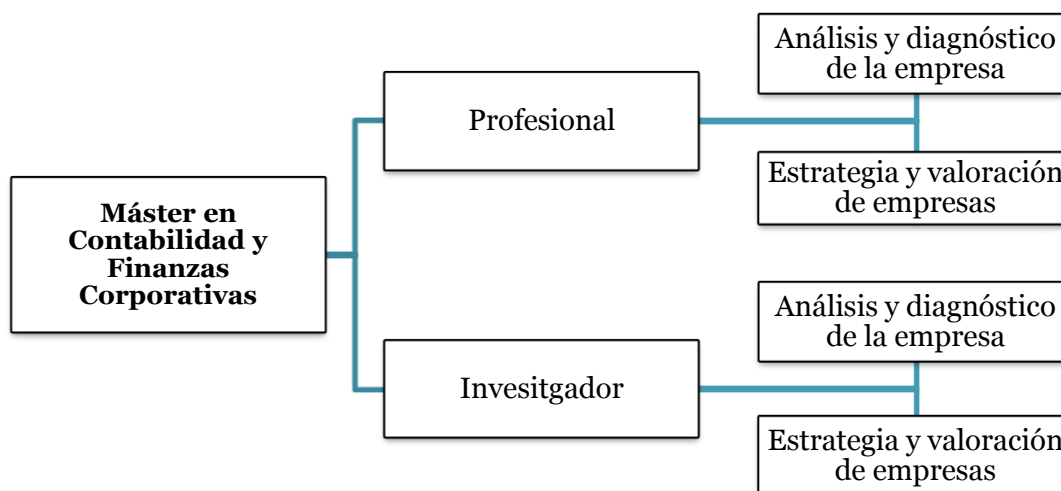
I. Análisis y Diagnóstico de la Empresa

II. Estrategia y Valoración de Empresas, es el que nos vamos a centrar en este escrito debido a que es la opción elegida para completar mi formación.

➤ **Carácter investigador:**

I. Itinerario Investigador en Análisis y Diagnóstico de la Empresa.

II. Itinerario Investigador en Estrategia y Valoración de Empresas.



**Figura 1: Estructura del Máster**



A través de este informe detallaremos información relacionada con la opción profesional de Estrategia y Valoración de Empresas, ya que, es la alternativa que he escogido para desarrollarme a nivel académico debido a que considero primordial aprender a actuar en dicho ámbito, adquiriendo capacidades para evaluar las empresas y realizar un adecuado análisis de su situación.



## 2. ASIGNATURAS IMPARTIDAS

En esta sección mostraremos los aspectos más relevantes de las asignaturas ofrecidas en mi itinerario profesional de Estrategia y Valoración de Empresas. Gracias a estas materias, he obtenido un conjunto de conocimientos y actitudes que han dado respuesta a los propósitos de este curso de posgrado.

### 2.1 Análisis avanzado de los Estados Financieros

Docente: Alfonso Andrés Rojo Ramírez

Tipo de asignatura: Obligatoria

El conocimiento y la interpretación de la información tanto económica como financiera de una empresa es algo esencial hoy en día. Es por ello que esta materia se centra en cumplir dicho propósito comprometiéndose a que el alumno adquiere habilidades para:

- Crear e interpretar los estados contables que forman parte de las cuentas anuales, haciendo especial hincapié en el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto ya que muestra a su vez el resultado y la riqueza de la compañía.
- Analizar desde un punto de vista económico y financiero los estados financieros obteniendo información útil para los diversos stakeholders

En definitiva, se pretende que el alumnado adquiriera capacidades para comprender y valorar la situación de la empresa en cuanto a su rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento y equilibrio financiero.

Para cumplir con el objetivo marcado en este contexto hemos realizado un diagnóstico económico-financiero de una empresa del sector vitivinícola, más concretamente, de la Compañía Vinícola del Norte de España el cual consistía en el análisis e interpretación de los datos para dar a conocer la composición, su rentabilidad, solvencia, liquidez así como otros conocimientos de interés. El análisis se efectúa extrayendo los datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, más conocido por sus siglas

“SABI”, el cual muestra virtualmente información económico-financiera de empresas españolas y portuguesas

## ***2.2 Valoración de empresas y proyectos de inversión***

Docentes: Alfonso Andrés Rojo Ramírez y Leonardo Cazorla Papis

Tipo de asignatura: Obligatoria

De forma global, se pretende aprender a determinar la estructura básica para la evaluación de empresas y de proyectos de inversión, así como, desarrollar y aplicar los métodos de evaluación más adecuados para dicho estudio, principalmente actualizando los flujos de tesorería. Por lo que, se trata de decisiones complejas que precisan de un estudio detallado donde principalmente se analicen los planteamientos de la empresa, para hacer frente y solventar los elementos que puedan producir efectos adversos; pretendiendo así, que las condiciones en las que se produce sean lo mejor posible. En particular, la materia se estructura en dos bloques:

- *Valoración de proyectos de inversión*, impartido por Leonardo Cazorla: Se analizan los modelos para valorar una empresa y verificar si son viables desde un punto de vista económico y financiero confeccionando así un plan económico-financiero.

Para superar esta parte de la asignatura se ha elaborado un informe de valoración de una posible inversión en el sector de las energías renovables, concretamente en la fabricación y venta de ciertos dispositivos. Además, se ha planteado la opción de un trabajo adicional para alcanzar mayor calificación, en el que había que realizar un informe de evaluación económico-financiero de un proyecto de fin de carrera de ingeniería técnica y superior agrícola.

- *Valoración de empresas*, expuesta por Alfonso A. Rojo.

Como bien su nombre indica, se valoran las empresas a través de diversos modelos valorativos. A la hora de calificar el aprendizaje de los alumnos se han planteado dos opciones:

1. Resolución de cuatro ejercicios prácticos evaluados en forma de examen, a lo que se podrá añadir una prueba teórica con un máximo de cinco cuestiones.
2. Análisis del valor de una empresa del Mercado alternativo bursátil. Esta ha sido la opción escogida ya que consideraba que me iba a aportar mayores conocimientos que la alternativa anterior. Me he centrado en el estudio de la empresa Suávitás, SL.

### **2.3 Técnicas y análisis de datos**

Docente: Alfonso Andrés Rojo Ramírez

Tipo de asignatura: Obligatoria

Busca desarrollar las capacidades de análisis de los alumnos a través de hojas de cálculo y del programa estadístico SPSS, aprendiendo a identificar, seleccionar e interpretar la información analizada. Las técnicas de análisis de datos son herramientas apropiadas para estructurar, detallar y examinar datos para investigar sus particularidades. No hubiera sido posible llevar a cabo dicha función sin la posibilidad que nos da la universidad de Almería para obtener datos de la fuente de información del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, conocido por sus siglas, SABI.

El trabajo exigido para superar la asignatura consiste en extraer una serie de conocimientos a partir de un conjunto de datos extraídos de SABI y aplicar sobre ellos un conjunto de técnicas para observar su comportamiento. En mi caso, los datos que reflejan el comportamiento de diversas empresas pertenecientes a tres sectores económicos llevando a cabo un estudio sobre ellos, empleando para ello, las herramientas de la hoja de Excel y SPSS, este último es un reconocido software del sector en análisis predictivo con el que hemos llevado a cabo análisis clúster, análisis de regresión, tablas de contingencia entre otros. Los sectores económicos considerados para tal fin han sido:

- Sector agroalimentario,
- Sector de las bebidas, y
- Sector textil, excepto peletería.



## **2.4 Matemáticas para la valoración de empresas**

Docentes: Tomás Lorenzana de la Varga y Salvador Cruz Rambaud

Tipo de asignatura: Obligatoria

El objetivo de la asignatura es asentar las bases de los alumnos adquiridas en cursos anteriores mediante asignaturas como pueden ser matemáticas financieras. Una vez adquiridos dichos conocimientos, el alumno ha de ser capaz de valorar un negocio mediante la utilización de ciertas herramientas como el valor actual de un negocio, de forma que el alumno sea capaz de elaborar informes enfocados al mundo empresarial.

Entre los principales materiales que el alumno dispone, además del contenido teórico, se encuentran diversos casos que se han realizado en clase para constatar la información impartida en las sesiones presenciales.

Como trabajo final se ha llevado a cabo la valoración de un camping de segunda categoría basándonos en la información suministrada en el enunciado del caso. A través de él, se pretende que el alumno realice una valoración del camping “Aguamar”, concretamente calcular el valor del negocio, para ayudar a la ampliación de la concesión del préstamo hipotecario. A partir de su cálculo, el alumno emite un informe examinando sus características.

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

Docentes: Montserrat Sierra Fernández y María del Carmen Caba Pérez

Tipo de asignatura: Obligatoria

La información es un recurso esencial para las empresas, y más hoy en día, que se vive en un entorno con cambios constantes sobretodo en cuanto a valores intangibles se refiere.



Actualmente, el valor de las empresas ya no se encuentra en su valor tangible, sino que se sitúa en su activo intangible debido a la importancia que puede adquirir para el valor de la empresa; entendiéndose por capital intangible el activo que tiene naturaleza inmaterial y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros. Pese a su importancia, pocas son las empresas que recurren a información sobre intangibles para la toma de decisiones.

Con esta materia se pretende que se conozcan los principales modelos de divulgación de los activos intangibles así como su localización en las memorias de las empresas.

Para superar esta asignatura, el alumno ha realizado diversos cometidos:

- Pruebas teóricas donde se cotejaba lo explicado en las sesiones.
- Localización de los activos intangibles en base a la memoria de una empresa que cada individuo escogió, en mi caso, opte por la memoria del banco Santander correspondiente al año 2011.
- Realización del caso *Moviclip*, donde, en base a un texto había que responder a unas preguntas dadas.
- Trabajo individual, en mi caso el estudio relacionado con Telefónica, para asentar los conocimientos recibidos que ha sido expuesto de forma muy novedosa, ya que ha sido a través de videoconferencia mediante una herramienta del aula virtual.

## **2.6 Estructura de capital y gestión de tesorería**

Docentes: Juana Fernanda Rosario Díaz y Manuel López Godoy

Tipo de asignatura: Optativa

En su conjunto, el objetivo de la asignatura es el conocimiento por parte del alumnado sobre las diversas decisiones de financiación a las que la empresa se puede enfrentar, así como el procedimiento más adecuado para gestionar los fondos monetarios que dispone.



Su docencia está distribuida atendiendo a la siguiente clasificación:

- Estructura de capital, expuesta por Manuel López Godoy. Al igual que el resto de materias, esta posee especial relevancia ya que constituye uno de los elementos básicos de la planificación financiera de una empresa. El alumno ha realizado diversas actividades de forma grupal donde se ponía a prueba sus conocimientos, entre los cuales se encuentran el *caso Papelera del Sur* y el *caso Cosme*.
- Gestión de tesorería, explicada por Juana Fernanda Rosario Díaz. Donde se hace especial referencia a la gestión, planificación y control de la tesorería a corto plazo. Entre los requisitos para superar esta parte de la materia se ha exigido la realización de una prueba teórico-práctica, la realización de unas prácticas llevadas a cabo tanto en las horas presenciales como en las no presenciales, así como la defensa de un proyecto de dos estudiantes, conocido como *caso Creative*, donde se analizaba su tesorería así como los aspectos positivos y negativos de dicho propósito.

Para perfeccionar las ideas, se ha contado con la exposición de un conocido trabajador de la entidad financiera Cajamar, Joaquín del Águila, quien nos ofreció sus conocimientos y su visión sobre este contenido.

## ***2.7 Armonización contable internacional y nueva regulación***

Docentes: Alicia Ramírez Orellana y José Haro Pérez

Tipo de asignatura: Optativa

La globalización de la economía ha puesto de manifiesto la necesidad de buscar una normativa contable común para paliar las diferencias en la información de las empresas independientemente de donde se encuentre su sede. La solución a este problema, radica en la búsqueda de un lenguaje universal.



El objetivo de la armonización contable internacional consiste en implantar una metodología común que permita la aproximación de la regulación existente en cada país. En este contexto, el IASB busca, entre otros objetivos, proponer y divulgar normas contables que han de tenerse en cuenta en la presentación de los estados financieros de forma que sean aprobados en todos los territorios.

La asignatura se dividía en dos partes, por un lado *armonización contable internacional* expuesta por Alicia Ramírez Orellana, y por otro, *normalización contable internacional y nacional* expuesto por José Haro Pérez. Para completar los conocimientos adquiridos tanto en las sesiones presenciales como las no presenciales, hemos contado con la asistencia de Juan J. Cruz Santana, trabajador de la Agencia Estatal de la Seguridad Social quien nos ha mostrado las áreas de riesgo en las operaciones de reestructuración empresarial.

Una vez adquirida toda la información, se evalúa la materia tomando en consideración, en primer lugar, la asistencia y la participación activa en las sesiones, así como los siguientes aspectos:

- Realización de casos prácticos donde se analiza lo expuesto en las sesiones teóricas.
- Efectuar una prueba teórica que se ajusta al contenido de la asignatura.
- Así mismo, se ha de realizar un informe de forma individualizada sobre una norma internacional, mediante la exposición en clase para que el resto de compañeros impusieran su opinión sobre él.



## **PARTE II: MEMORIA PRÁCTICAS**



Grupo  
**Agroponiente**

*Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales*



Como bien se indicó al comienzo de este informe, he realizado el itinerario profesional, por lo que, a continuación detallaré todo lo relacionado con las prácticas curriculares realizadas en el Grupo Agroponente, concretamente en su centro principal situado en Santa María del Águila, El Ejido (Almería).

## **I. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS**

### **1.1 Datos del alumno**

- Apellidos y nombre: M<sup>a</sup> Mercedes Fernández Sánchez
- DNI: 54101780-F

### **1.2 Datos de la empresa**

- Razón social: Agroponente, S.A.
- NIF: A04051207
- Dirección: Paseo Santa María del Águila (Polígono industrial La Redonda) S/N - km.87, CP: 04700, Santa María del Águila, El Ejido, Almería.
- Descripción de la actividad: Comercio al por mayor de frutas y verduras principalmente.

### **1.3 Tutor, horario y calendario de las prácticas**

- Tutor de las prácticas: Alfonso Andrés Rojo Ramírez
- Tutor dentro de la empresa: Antonio Castillo Mena
- Horario: De lunes a jueves de 15:00 a 20:00 horas
- Fecha de inicio: 4 de Febrero de 2013
- Fecha finalización: 3 de Mayo de 2013

## **2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

El desarrollo de las prácticas curriculares ha tenido lugar en el Grupo Agroponiente, cuya oficina principal se sitúa en el Polígono industrial de Santa María del Águila, El Ejido, Almería. Su objeto social es el comercio al por mayor de frutas y hortalizas (CNAE 4631).

Se constituyó el 16 de febrero de 1987 con una duración indefinida, con nacionalidad española y domicilio social en el Ejido (Almería). Su comienzo tiene lugar gracias a la idea de un conjunto de comerciantes del Poniente almeriense que formaron la primera nave mixta de la zona dedicada a la venta en origen (subasta) y a la comercialización en destino y exportación. Continuando a día de hoy, al servicio del agricultor de la comarca.

Agroponiente, S.A. es la empresa matriz perteneciente al Grupo Agroponiente, con residencia en Ctra. Nacional 340 de El Ejido (Almería) y cuyo ejercicio económico abarca desde el 1 de Septiembre hasta el 31 de Agosto.

El conjunto empresarial atiende a la clasificación de las siguientes empresas del grupo y asociadas:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VINCULACIÓN</b>	<b>% CAPITAL DIRECTO</b>
Agroponiente Natural Produce, S.L.	Empresa del grupo	100,00%
VegaCañada, S.A.	Empresa del grupo	52,10%
Cespedes Agroponiente, S.L.	Empresa asociada	50,00%
Diamat andaluza, S.L.	Empresa asociada	35,00%
A.I.E. Alhóndigas El Ejido	Empresa asociada	0,00%
Keepfresh agroandalucía, S.L.	Empresa asociada	38,05%
Pigral, S.L.	Empresa asociada	25,00%

**Figura 2: Empresas del grupo, multigrupo y asociadas**

Mostrándose en la siguiente imagen las empresas que forman el Grupo Agroponiente, cuya vinculación exclusivamente es la de grupo. Todas ellas desarrollan actividades principales relacionadas con el sector hortofrutícola.



**Figura 3: Desglose del grupo empresarial Agroponiente** <sup>1</sup>

Es un claro ejemplo de superación, gracias a su filosofía de que el camino está en la innovación, la formación, el servicio y, sobre todo, el trabajo en equipo. Todo ello le ha llevado no solo a mantenerse durante todo este tiempo, que no es poco; sino que, ha gozado de poseer una actividad creciente en estos duros momentos para la economía. Para corroborar dicho detalle expongo que la campaña pasada alcanzo un crecimiento similar al de años anteriores a pesar del déficit económico del entorno y obteniendo una gran mejora en los precios de compra en campo alrededor de un 10%.

Este balance positivo no hubiera sido posible sin la eficaz estructura interna que posee:

<sup>1</sup> Imágenes extraídas de la página web oficial de la empresa ([www.agroponiente.es](http://www.agroponiente.es))

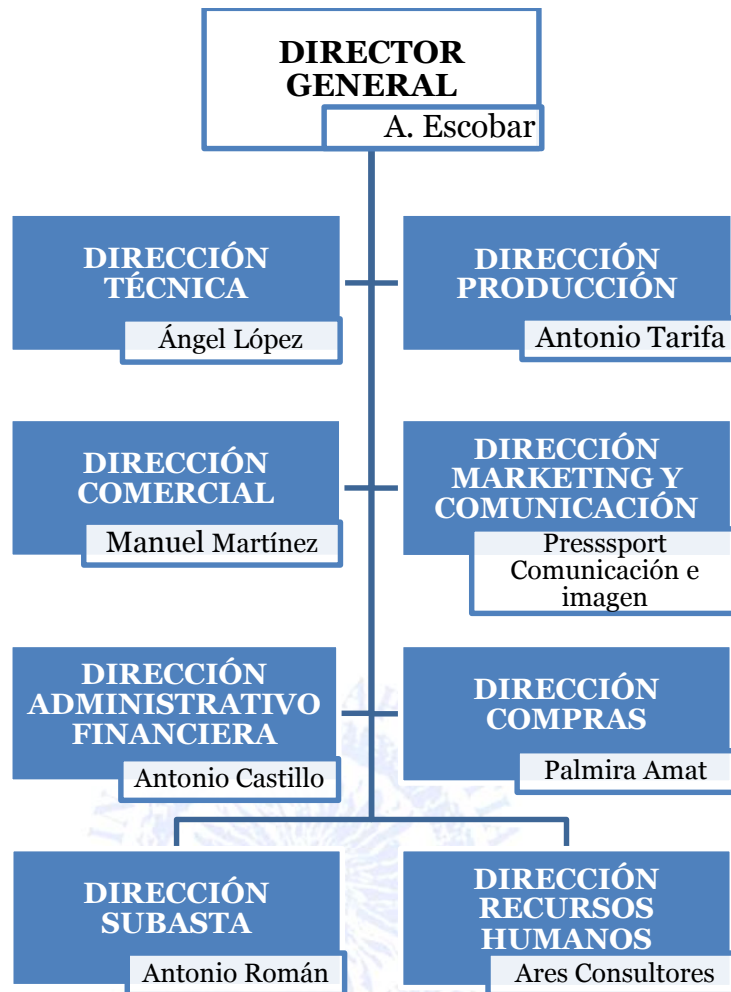


Figura 4: Organigrama de la empresa

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

## 2.1 Servicios que ofrece

- Venta en origen (subasta) y comercialización en destino y exportación.
- Mantenimiento e higiene de los envases de plástico utilizados para el transporte del producto desde el campo hasta los centros de comercialización. El servicio tiene lugar mediante una máquina lavadora de envases, ubicada en una nave de 4.500 metros cuadrados dedicada exclusivamente a dicho servicio.
- Almacén de suministros agrícolas y ferretería, con todos los elementos necesarios para la explotación agrícola, desde plástico hasta cualquier



otro utensilio o producto necesarios para que el agricultor desarrolle su actividad en las mejores condiciones.

- Asesoramiento técnico agrícola.
- Estación de servicio con descuentos en el precio de los carburantes, de la cual se pueden beneficiar los diversos usuarios de la empresa.



### 3. LÍNEAS DE TRABAJO DESARROLLADAS

El área de la empresa donde he adquirido formación empresarial corresponde al departamento Administrativo-Financiero, cuya actividad se puede esquematizar a través del siguiente gráfico.



Figura 5: Función del departamento <sup>2</sup>

Esta representación gráfica nos indica como la función de las actividades que se desarrollan en este departamento son de especial relevancia, ya que se transmite información que es procesada a partir de datos que ofrecen el resto de áreas de la empresa. La administración, es el instrumento principal para la toma de decisiones debido a que está basada en información económica fiable, fruto de la labor de la contabilidad.

Las tareas abarcadas por sus trabajadores son amplias debido a la gran actividad que ejerce, es por ello, que mis labores desempeñadas han sido de diversa índole. Mi aprendizaje ha estado basado, desde el primer momento, en las mismas labores que realizan mis compañeros, utilizando los mismos instrumentos que ellos, ya que, he tenido total acceso a los ordenadores, archivos y cualquier otra documentación necesaria.

<sup>2</sup> Imágenes extraídas de Google

Todas las funciones se engloban dentro de un software denominado “CERCO” creado por Hispatec, el cual es bastante amplio e intuitivo.

Principalmente yo he llevado a cabo las siguientes actividades:

➤ Contabilizar facturas:

1. Correspondientes a compras: Mediante dos mecanismos, de forma automática y manual, así como, dar sus respectivas órdenes de pago.

Para ello es necesario distinguir entre las facturas pertenecientes a dos empresas del grupo, Agroponente S.A. y Agroponente Natural Produce S.L. y dentro de ellas clasificarlas según los diversos centros de donde provienen (Guardias Viejas, La Redonda y Berja).

Los datos correspondientes a Vega Cañada S.L. son administrados por la propia empresa, por lo que nosotros no tratamos con información contable de ella.

2. Las que hacen referencia a los servicios prestados por practicar análisis a las hortalizas de los agricultores.

Una vez contabilizado, se le da la orden de pago, en función de lo que se ha acordado independientemente con cada uno de ellos, así como, en los plazos pactados.

- Contabilizar factoring, definiéndose como un instrumento financiero que consiste en traspasar el dinero a sus proveedores para saldar las deudas surgidas como consecuencia de las facturas existentes por la venta de productos o prestación de servicios.
- Contabilizar los pagarés y cheques emitidos para saldar las deudas con los proveedores.
- Contabilizar las comisiones correspondientes a diversas compras.
- Contabilizar los portes correspondientes a las mercancías de los productos hortofrutícolas.
- Dar las correspondientes órdenes de pago de todo lo contabilizado, en función de los acuerdos que se mantienen con los proveedores y los



agricultores. Es decir, teniendo en cuenta el medio de pago acordado y el plazo para realizarlo.

- Archivo de documentación, según el tipo de archivo a tratar se aplica una metodología diferente.

He de mencionar, que esta nueva y grata experiencia no hubiera sido posible sin la opción que se me concede con este Máster, pero más aun sin la gentileza y colaboración de todos y cada uno de mis compañeros del Departamento administrativo-financiero, que han sabido dedicarme tiempo para mostrarme el funcionamiento de esta área.



## 4. VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS

El objetivo principal del desarrollo de estas prácticas es brindar al estudiante la oportunidad de desarrollarse en el mundo empresarial, aportando los conocimientos adquiridos previamente en las sesiones del Máster.

Desde un punto de vista general, las prácticas llevadas a cabo en Agroponiente han sido eficientes cumpliendo tanto con los objetivos personales como con los del programa de prácticas, sin incidir en ninguna anomalía ocurrida y teniendo constancia de mi labor en la empresa el tutor asignado a mis prácticas, debido a la comunicación establecida durante el periodo, el cual ha sido cumplido según lo establecido en el documento de aceptación de prácticas previamente firmado.

Gracias a su desarrollo, he aprendido la metodología de trabajo en un campo que hasta hoy en día no había captado mi atención, pero que gracias a esta oportunidad, he descubierto que me gustaría desarrollarme profesionalmente en este ámbito.

Tanto en la realización de las prácticas curriculares como en la elaboración del Trabajo Fin de Máster he empleado los conocimientos adquiridos en el máster de forma global, principalmente, en lo relativo al análisis económico-financiero de la empresa.

Respecto al ambiente de trabajo, tanto a nivel instrumental como personal, he dispuesto de todo lo que se encontraba en la oficina como uno más, y con el mejor trato que se podía recibir (no solo a nivel de mi departamento, sino a nivel del centro en su conjunto).

En definitiva, mi grado de satisfacción respecto a mi estancia es óptimo debido a todo el aprendizaje alcanzado y a la oportunidad de conocer personas excelentes que muestran todo su afán porque la empresa siga cumpliendo sus objetivos como hasta hoy en día.



**PARTE III: UN MAR POR  
DESCUBRIR**







## I. INTRODUCCIÓN

Crisis, crisis y más crisis... esta es la temática en torno a la que giran el 90% de las noticias que observamos al cabo del día.

Ante la situación deficiente que nos engloba, los empresarios estiman dos alternativas a las que aferrarse, retirarse a tiempo o luchar hasta agotar todas las alternativas para salir airosos de este trance.

Un claro ejemplo de superación ante esta coyuntura económica lo tenemos en Agroponiente, por su afán de progresar en el ámbito empresarial, fomentando la innovación, la formación, el servicio y, sobre todo, el trabajo en equipo. Gracias al esfuerzo empleado, no solo ha mantenido sus cifras durante todo este tiempo, que no es poco; sino que, ha gozado de poseer una actividad creciente en volumen y capaz de consolidar los precios en la mayoría de los mercados en estos duros momentos.

Es por ello, que se ha escogido como título del proyecto “Un mar por descubrir”, debido a que a través de la lectura de las páginas que forman este trabajo, se descubrirán algunos de los aspectos que han hecho que este grupo empresarial salga adelante de forma airosa.

Una de las principales características propias de este grupo, gira en torno a la motivación por la competencia, cuyo impulso se centra en buscar la calidad de su actividad:

- Dominando su trabajo,
- Siendo innovadores,
- Beneficiándose de sus experiencias
- Y aprendiendo de sus errores pasados, para rectificarlos y beneficiarse de ellos.

En definitiva, el objetivo de este proyecto es mostrar al grupo empresarial Agroponiente, como ejemplo positivo de actuación frente a la crisis, ya que a pesar de la situación deficiente que afecta de forma global a la economía, existen



empresas que han logrado superar con creces esta situación, y ejemplo de ello es esta empresa del poniente almeriense.

Para corroborar este hecho, se analiza la situación que experimenta hoy en día, mostrando su normativa, su cuadro de mando y un análisis económico-financiero de la misma. Además, se tratará de verificar el efecto económico-financiero de la nueva normativa contable sobre las cooperativas. No obstante, cabe destacar que el periodo de análisis aborda un conjunto de cinco años contemplados desde 2008 a 2011, caracterizados por ser una época de desgaste económico, tras la euforia vivida hasta el año de comienzo, como consecuencia, según nos indica el gobierno, de las hipotecas “subprime” que tienen su origen en Estados Unidos, y cuyas consecuencias nos afectan negativamente a los españoles.

Se ha elegido este periodo, debido a que, son los últimos años disponibles en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Siendo SABI, una herramienta que pone la universidad al alcance de todos sus alumnos y en la que se recoge información económico-financiera de alrededor de un millón de empresas españolas y portuguesas.

*Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales*

## 2. INFORMACIÓN DEL SECTOR

El sector en el que se engloba Agroponiente es la actividad de intermediación «Comercio al por mayor de frutas y verduras». El consumo de frutas y hortalizas se encuentra en auge debido a que, en los últimos años, las preferencias del consumidor giran en torno a la alimentación saludable. Es de destacar, a su vez, que juega un papel fundamental en la economía, dando empleo directo en la provincia de Almería a más del 30% de la población con actividades relacionadas con la recolección y el envasado de los productos hortofrutícolas.

La dificultad existente al analizar este sector radica en la multitud de productos que engloba, lo que provoca gran cantidad de información que es difícil de desagregar.

Tradicionalmente, la asociación agraria mediante cooperativas, ha sido una de las opciones empresariales elegidas para poder generar las economías de escala (representa en torno a un 30-40% de la producción total española). Ello es debido a que las cooperativas permiten, por un lado, aumentar el poder de negociación y mejorar la competitividad de muchos agricultores en un mercado cada día más difícil y globalizado. Por otro, no sólo mejoran las negociaciones hacia los clientes y hacia los proveedores, sino que aportan servicios como la formación, la información a sus socios, la introducción de nuevas tecnologías y la difusión de conocimientos que mejoran la eficiencia productiva de las explotaciones asociadas. Gracias a este tipo de asociaciones, se acerca la innovación al mundo rural, a la vez que se añade valor a los productos mediante la transformación y acondicionamiento de los mismos, consiguiendo que los márgenes beneficien a los propios agricultores.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define las cooperativas como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La Secretaria General de Agricultura y Alimentación, Isabel García Tejerina, destacó el pasado mes de Enero en el encuentro institucional entre el

Parlamento Europeo, el Ministerio y las Cooperativas hortofrutícolas europeas celebrado en Valencia, el *“espíritu cooperativo y organizativo del sector hortofrutícola español”*, lo que le ha permitido alcanzar a nivel mundial el sexto lugar en la producción de hortalizas y el noveno puesto en frutas. Pero, a pesar de la favorable clasificación que posee, aún siguen existiendo retos que alcanzar como son la concentración de la oferta y sentar unas bases sólidas que permitan mejorar la competitividad y la distribución del valor agregado.

## **2.1 Evolución de las exportaciones del sector de frutas y hortalizas**

Según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, este sector ocupa el principal puesto de las exportaciones que realiza España, al que se destina alrededor del 40% de la producción anual.

La Federación Española de Productores y Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas (de ahora en adelante FEPEX), nos transmite la positividad de este sector en este período de declive económico, citando que para el año 2012, las exportaciones de frutas y hortalizas aumentaron un 13% con respecto al valor anterior alcanzando una cifra de 9.641 millones de euros. Las principales hortalizas exportadas han sido el tomate con un valor de 925 millones de euros, el pimiento con 606 millones de euros y la lechuga con 589 millones de euros.

En cuanto al valor de las exportaciones de frutas para el año estudiado, sus cifras se incrementaron un 14% implicando 5.737 millones de euros. Destacan el crecimiento de la fruta de hueso, la fresa, la sandía y el melón.

Como se puede observar en los siguientes gráficos elaborados a partir de la información extraída de FEPEX, tanto para 2008 como para 2012 (estos años suponen los extremos del periodo propuesto para su análisis en este informe), las Comunidades Autónomas más representativas, compartiendo el mismo porcentaje de exportaciones (34%), son Andalucía y la

Comunidad Valenciana. Durante todo este intervalo de tiempo, el producto más solicitado en el caso de las hortalizas es en ambas Comunidad el mismo, el tomate. Por otro lado, en las exportaciones de las frutas las preferencias externas de Andalucía son las fresas, mientras en la Comunidad Valenciana son las naranjas.

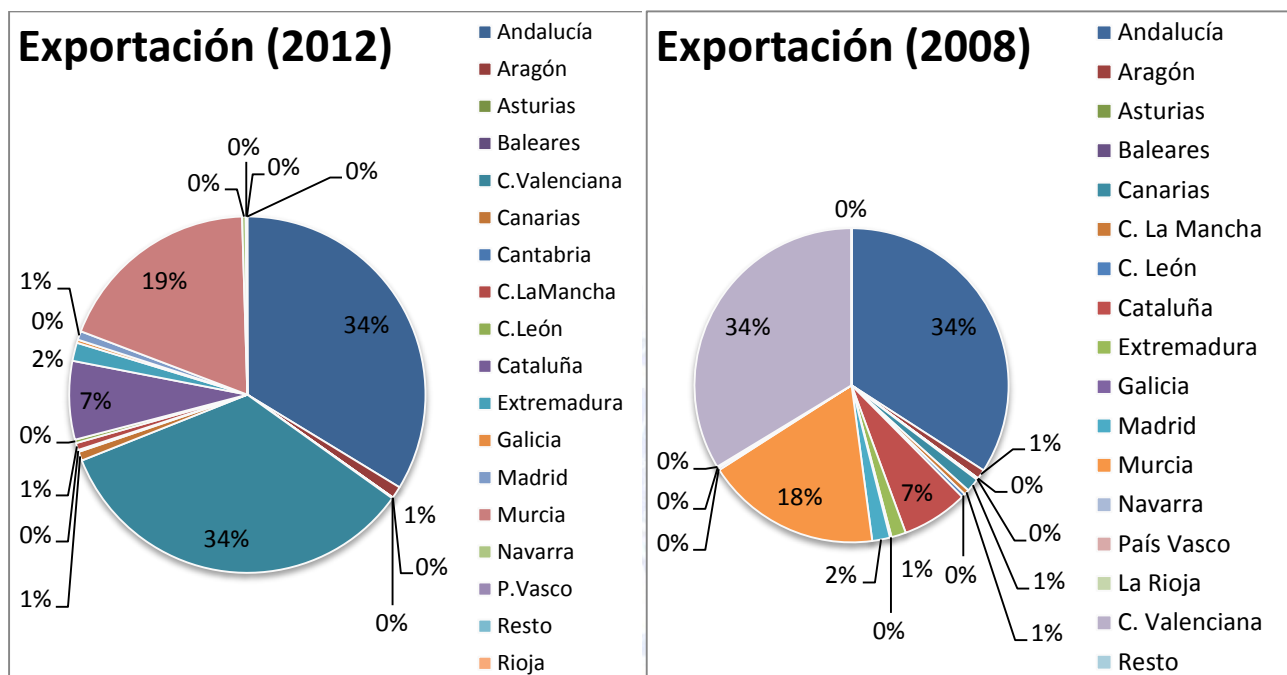


Figura 6: Exportaciones de frutas y verduras distribuidas por Comunidades Autónomas

Económicas y Empresariales

## 2.2 Legislación de las cooperativas

El ámbito legal de estas organizaciones se caracteriza por ser especialmente enrevesado debido a que, a pesar, de ser competencia de las autonomías se encuentra regulado mediante una Ley Estatal (*Ley 27/1999 de 16 Julio de cooperativas*).

La Ley 27/1999 de 16 de Julio, será aplicada en aquellas comunidades que no dispongan de normativa propia, o en aquellas cooperativas que desarrollen su actividad en diversas comunidades autónomas. Según se muestran en las páginas correspondientes del Boletín Oficial del Estado, esta ley “ofrece un marco de flexibilidad, en el que las propias cooperativas puedan entrar a autorregularse, y

*establece los principios que, con carácter general, deben ser aplicados en su actuación, huyendo del carácter reglamentista que en muchos casos, dificulta la actividad”.*

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Normativa aplicable</b>
País Vasco	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi.</li> <li>➤ Ley 1/2000, de 29 de junio, que modifica la Ley 4/1993, de 24 de junio.</li> <li>➤ Ley 8/2006, de 1 de diciembre, de segunda modificación de la ley de Cooperativas de Euskadi. Ley 6/2008, de 25 de junio, de la Sociedad Cooperativa Pequeña de Euskadi.</li> </ul>
Extremadura	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades de Cooperativas de Extremadura</li> </ul>
Castilla-La Mancha	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 20/2002, de 14 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha.</li> <li>➤ Ley 11/2010, de 4 de Noviembre, que reforma la Ley previa.</li> </ul>
Galicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia.</li> <li>➤ Ley 14/2011, de 16 de diciembre, por la que se modifica la Ley 5/1998, de 18 de diciembre.</li> </ul>
Cataluña	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 6/1998, de 13 de mayo, de regulación del funcionamiento de las Secciones de Crédito de las Cooperativas de Cataluña</li> <li>➤ Ley 18/2002, de 5 de julio, de Cooperativas de Cataluña.</li> <li>➤ Decreto-Ley 1/2011, de 15 de febrero, de modificación de la Ley 18/2002, de 5 de julio.</li> </ul>
Aragón	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón.</li> <li>➤ Ley 4/2010, de 22 de junio, por la que se reforma la Ley previa.</li> </ul>



<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Normativa aplicable</b>
Andalucía	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas</li> <li>➤ Ley 3/2002, de 16 de diciembre, por la que se modifica la Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.</li> <li>➤ Ley 14/2011, de 23 de diciembre, que reforma la Ley previa</li> </ul>
La Rioja	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de La Rioja.</li> <li>➤ Ley 6/2009, de 15 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2010.</li> <li>➤ Ley 10/2010, de 16 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2011.</li> </ul>
Principado de Murcia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 8/2006, de 16 de noviembre de Sociedades Cooperativas de la Región de Murcia.</li> <li>➤ Ley 4/2011, de 21 de octubre, por la que se modifica la Ley 8/2006, de 16 de Noviembre.</li> </ul>
Comunidad Valenciana	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 8/2003, de 24 de marzo, de cooperativas de la Comunidad Valenciana.</li> <li>➤ Ley 12/2004 de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat Valenciana.</li> <li>➤ Ley 14/2007, de 26 de diciembre, de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat Valenciana.</li> <li>➤ Ley 16/2010, de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat Valenciana.</li> <li>➤ Ley 9/2011, de 26 de diciembre, de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat Valenciana.</li> </ul>

Comunidad Autónoma	Normativa aplicable
Castilla y León	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León.</li> <li>➤ Ley 9/2004, de 28 de Diciembre, de Medidas Económica, Fiscales, y Administrativas.</li> <li>➤ Ley 6/2011, de 4 de noviembre, que modifica la Ley 4/2002, de 11 de Abril.</li> </ul>
Asturias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 4/2010, de 29 de junio, de Cooperativas.</li> </ul>
Extremadura	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 2/1998, de 26 de marzo</li> <li>➤ Ley 5/2001, de 10 de mayo, de Crédito Cooperativo</li> </ul>
Navarra	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley Foral 14/1996, de 2 de julio, de Cooperativas de Navarra</li> </ul>
Islas Baleares	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 1/2003, de 20 de marzo, de cooperativas de Baleares.</li> <li>➤ Ley 7/2005, de 21 de junio, por la que se reforma la Ley 1/2003.</li> <li>➤ Ley 5/2011, de 31 de marzo, que modifica la Ley anterior.</li> </ul>
Madrid	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de Madrid.</li> <li>➤ Ley 10/2009, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas.</li> </ul>

Figura 7: Leyes autonómicas de cooperativas

### 2.3 Ayudas concedidas a través de la Política Agraria Común

La Política Agraria Común (de ahora en adelante PAC) es una de las políticas más trascendentales llevadas a cabo por la Unión Europea, cuyo objetivo para el periodo 2007-2013 es conceder ayudas directas y desarrollar una política rural con una estructura coherente. El instrumento de financiación y programación creado para tal fin es el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).



Aunque este un aspecto bastante amplio, solo me voy a centrar en mencionar las pagos efectuados y transmitidos a través del Organismo pagador para el año 2012, desglosados por Comunidades Autónomas.

<b>Datos del Ejercicio 2012 (Importe en euros)</b>		
<b>Organismo Pagador</b>	<b>Importe Total</b>	<b>Importe total Gasto Público Total</b>
Andalucía	216.186.993,77	282.432.489,18
Aragón	44.410.451,88	100.331.852,69
Asturias	46.565.987,62	64.873.481,05
Baleares	4.728.268,02	12.779.070,99
Canarias	6.355.287,75	16.083.731,83
Cantabria	11.509.387,33	21.993.107,35
Castilla-La Mancha	88.731.043,58	142.299.761,00
Castilla y León	94.769.354,19	211.889.107,46
Cataluña	30.099.390,74	103.546.826,93
Extremadura	91.947.161,33	134.934.308,24
Galicia	102.629.746,17	175.985.320,82
Madrid	7.282.917,77	13.979.824,26
Murcia	24.869.738,26	39.617.640,83
Navarra	20.959.053,96	49.576.211,81
País Vasco	13.565.898,04	33.910.329,71
La Rioja	6.657.518,54	23.948.315,29
C. Valenciana	2.432.274,93	10.893.906,86
<b>Total España:</b>	<b>813.700.473,88</b>	<b>1.439.075.286,30</b>

**Figura 8: Ayudas del FEADER y del Gasto Público Total**



Las actuales ayudas contribuyen a mejorar la competitividad y calidad de este sector.

Con respecto al futuro de estas ayudas para el próximo intervalo que abarca desde 2014 hasta 2020 están aún por definir. Según unas declaraciones realizadas por el consejero de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente, Luis Planas, al periódico almeriense *La Voz de Almería*<sup>3</sup>, Almería sigue siendo la provincia más exportadora de España, en cuanto a frutas y hortalizas se refiere, y hasta hoy en día han poseído un importante peso las ayudas de la PAC dedicada a este sector. Pero para que en el futuro, estas sigan poseyendo un peso similar, se ha de seguir luchando por concentrar la oferta y trabajar por ser un sector en el que predomine la calidad y la innovación.

A lo que hay que añadir la reunión de las organizaciones representativas de las cooperativas hortofrutícola de España, Bélgica, Francia y Holanda celebrada en la Feria Internacional de la Manzana (INTERPOMA) en Italia el pasado noviembre, concretamente en la ciudad de Bolzano, en la que se firmó un acuerdo en el que solicitan a la Comisión Europea el mantenimiento y fortalecimiento del sistema de ayudas a los Programas Operativos desarrollados por las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas.

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

---

<sup>3</sup> Artículo tomado de "La Voz de Almería" perteneciente al 19 de Enero de 2013

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Pese a que previamente se ha descrito levemente la empresa, a continuación se da una visión general de la misma, haciendo hincapié en los aspectos más sobresalientes para el propósito que se pretende alcanzar en este informe.

El grupo Agroponiente es una de las principales empresas del sector hortofrutícola de España, cuya constitución tuvo lugar el 16 de Febrero de 1987, gracias a la idea de un conjunto de mayoristas que pretendían crear algo más que una simple empresa, buscaban crear un lugar donde cumplir sus sueños gracias a la ayuda y colaboración mutua.

Hoy en día, este sueño ha sido alcanzado de forma exitosa, ha logrado unir a tres grandes empresas: Agroponiente S.A., Agroponiente Natural Produce S.L. y Vegacañada, S.A. Esta última fue la incorporación más reciente, en el año 2001, con el fin de lograr incrementar la calidad en el cultivo del tomate de la Vega de Almería y enfocando su actividad a la en la zona del Campo de Níjar. Entre las tres empresas constituyen siete centros en los que se combinan los trabajos de recogida, manipulado, envasado y comercialización, repartidos entre los municipios de Berja, El Ejido, Níjar, Adra y la Costa de Granada.



**Figura 9: Instalaciones del grupo Agroponiente <sup>4</sup>**

<sup>4</sup> Imagen capturada de la página oficial de Agroponiente ([www.agroponiente.es](http://www.agroponiente.es))

A lo largo de las páginas posteriores, me voy a centrar en detallar todo lo relacionado con los datos de Agroponiente S.A., debido, a que es la empresa dominante del grupo, y por ello, ha sido su información la que he considerado más relevante de detallar.

Siendo esta sociedad la originaria del grupo, con domicilio social en Paseo Santa María del Águila (Polígono Industrial La Redonda “Carretera N-340”), Km 87 S/n, El Ejido, C.P:04700 Almería. Esta empresa se encuentra dada de alta en el CNAE con el código 4.631, el cual equivale al "Comercio al por mayor de frutas y hortalizas", que tiene lugar durante el ejercicio social que comienza el 1 de Septiembre y finaliza el 31 de Agosto, abarcando una amplio abanico de producción.

En su objeto social se distinguen las siguientes actividades:

- Manipulación, tratamiento, conservación y comercialización de toda clase de productos agrarios.
- Promover la concentración de la oferta y la regulación en los precios en la fase de producción.
- Venta al por menor de productos petrolíferos.
- Poner a disposición de los socios de la entidad, los medios técnicos adecuados para el acondicionamiento de los productos.
- Fijación de normas de producción y comercialización.
- Por último, la explotación de fincas rusticas.

Se define a tal, como una mediana empresa ya que el número de trabajadores es inferior a doscientos cincuenta y su balance general anual no supera los 43 millones de euros (para el año 2011 corresponde a 30.208.664€).

Atendiendo al nivel de facturación “volumen de negocio”, Agroponiente S.A. se sitúa entre las 25 principales empresas a nivel provincial y dentro de las 2.000 primeras sociedades a nivel nacional.

Es de destacar que posee 17 órganos sociales activos y 65 históricos y está relacionada con 28 empresas. Así como, que ha registrado 12 marcas nacionales, y que, recibió una subvención convocada por la “Consejería de Economía, Innovación y Ciencia”.

Por último, cito que Agroponiente S.A. ha sufrido su último cambio importante con la convocatoria de juntas publicada en el registro mercantil, el pasado 30 de Enero de 2013.

### **3.1 Valores corporativos**

Tanto Agroponiente S.A., como el grupo al que forma parte, organizan su compañía en base a los siguientes principios:

- Calidad y seguridad, en su más estricto sentido, obtenida mediante diversos análisis y controles realizados desde que el agricultor está cultivando el producto hasta que se encuentra en manos del cliente, verificando de este modo que el producto se ajusta a lo requerido tanto desde el punto de vista del producto en sí mismo, como desde la perspectiva de su presentación.
- Innovación e investigación constante, ajustándose a las demandas y a las necesidades del mercado ya que ha sabido caminar con los tiempos.
- Servicio. Desde el agricultor, adaptándose a sus necesidades y a sus amplias opciones de producción; hasta el cliente, haciendo llegar el producto a cualquier zona del mundo.
- Experiencia desarrollada y mejorada a lo largo de estos 26 años de compromiso con el agricultor, con el cliente y ante todo, con la calidad.

Gracias a todo lo anterior, Agroponiente ha adquirido la confianza e imagen de solidez en la comercialización hortofrutícola tanto a nivel nacional como europeo; y lucha por que esta imagen se extienda al resto de continentes.



### 3.2 Certificaciones y normativas

A lo largo de su lucha constante por la calidad, el grupo corporativo ha recibido las siguientes acreditaciones que proporcionan a los stakeholders confianza ante la creciente preocupación por la seguridad alimentaria, calidad y medio ambiente en la producción.

- Certificación GlobalGAP: Garantiza la buena práctica en todo el nivel de la explotación del producto certificado. Esta normativa concedida por AENOR está sujeta a un periodo de revisión y mejora continua que abarca tres años.
- Tesco nature's choice, consiste en un protocolo que garantiza que las frutas y verduras se obtienen mediante sistemas de producción y manipulación responsables con el medioambiente, mediante políticas de reciclaje y reducción de materiales y residuos.
- UNE-155000 con la que AENOR certifica una producción basada en un *“sistema adaptado a las necesidades de los productores españoles y a la demanda de los mercados, ofreciendo la máxima credibilidad a la distribución, la máxima seguridad a los consumidores, y sin olvidar el respeto al medioambiente y la seguridad y el bienestar de los trabajadores<sup>5</sup>”*
- Así como ISO-9001, BRC, IFS, SEDEX, entre otras.

Económicas y Empresariales

---

<sup>5</sup> Información extraída de la página oficial de AENOR ([www.aenor.es](http://www.aenor.es))

## 4. CUADRO DE MANDO

A continuación, se detalla una ligera aproximación al concepto de Cuadro de Mando (Balanced Scorecard). Definiéndose como una herramienta de gestión, surgida en 1992, de la mano de Robert Kaplan y David Norton, quienes después de realizar diversos estudios de empresas norteamericanas, crearon un sistema de indicadores que tenían en cuenta todos los factores clave del éxito de una empresa. En la actualidad, el CMI constituye una herramienta fundamental para asegurar que la estrategia se está llevando a cabo correctamente.

El Cuadro de Mando Integral (a partir de ahora CMI) es una metodología de gestión de las estrategias. Se trata, de un instrumento que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados a partir de la clasificación, implantación y seguimiento de las estrategias. Siendo las estrategias, el modo que tiene la empresa de conseguir sus objetivos a partir de su visión y en base a sus valores. La estrategia está relacionada con el triunfo, debido a que se encuentra íntimamente vinculada con los logros de las organizaciones y de las personas, ya que, encamina la actuación de la empresa a la consecución de la misma. Además, al integrarlo en el calendario de la empresa, todos los procesos que se desarrollan en la misma, están orientados a la implantación de la estrategia a largo plazo.

AENOR, define el CMI a través de la norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en el apartado 3.8, el cual, proporciona la siguiente definición de lo que es un Cuadro de Mando: *“Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad”*.

En la empresa analizada en este informe, a pesar de que cada empleado conoce su misión, el CMI no está implantado como tal en la organización. Es por ello, que me voy a centrar en realizar un ligera propuesta de cómo debería de ser, en caso de decidir implantarlo formalmente en la empresa, ya que, definir

correctamente la estrategia es un paso fundamental para conseguir el éxito deseado, pero lo primordial es la habilidad para llevarlo a la práctica, debido, a que no vale de nada definir una excelente estrategia sino se es capaz de llevarla a cabo. Muestra de lo anterior, es el siguiente dato leído en un artículo de la Cámara de Comercio hace varios años, el cual decía que nueve de cada diez empresas que poseen una estrategia correctamente, fracasan a la hora de implantarla.

Y es que, cualquier empresa para poder sobrevivir actualmente no puede centrarse de forma exclusiva en generar beneficios a corto plazo, sino que ha de desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto provoque un descenso en sus beneficios a día de hoy.



**Figura 10: Importancia del Cuadro de Mando Integral**

Cierto es que cada organización es única y ha de seguir su propio procedimiento para construir su CMI, es por ello, que puede que los pasos que se detallan a continuación no coincidan con otros vistos anteriormente.

Antes de comenzar con la construcción del primer CMI se requiere la aprobación de la alta dirección, ya que su consenso es necesario para conseguir el éxito esperado. Así como, es imprescindible que previamente a la implantación de la estrategia todos los empleados de la organización comprendan la estrategia y la conducta requerida, participando en su



elaboración mediante un análisis conjunto de las capacidades de la empresa, de forma que se obtenga el potencial que lleva consigo esta herramienta.

A continuación, es necesario elegir el momento deseado para implantarlo, cualquier momento es bueno siempre y cuando existan ganas para llevarlo a cabo.

Para finalizar las cuestiones previas, se plantea la cuestión de la jerarquía en su implantación (orden ascendente o descendente); personalmente, considero más ventajoso desarrollarlo en orden descendente, ya que así el establecimiento es más seguro y sólido que si se realiza en sentido contrario.

Una vez alcanzado lo anterior se desarrolla un proceso sistemático en el que intervienen los siguientes pasos:

#### **4.1 Definir los valores, misión y visión de Agroponiente**

Siendo la misión el fin que se desea conseguir; la visión la imagen de futuro que se desea alcanzar; y los valores los juicios éticos propuestos para conseguir cumplir con lo establecido.

- Misión: Hacer posible una agricultura más saludable, rentable y sostenible, mediante la creación de valor continua en los productos hortofrutícolas.
- Visión: Esta empresa es una institución sólida, en la que todos sus miembros se encuentran comprometidos y que busca lograr la excelencia del sector mediante la continua innovación y desarrollo. Es por ello, que haciendo eco a sus valores, pretende convertirse en líder en el mercado español mediante al aumento continuo tanto en su volumen de negocio, como en el valor intrínseco del mismo.
- Valores: Fueron detallados previamente en el apartado anterior, en el cual se nombraban los siguientes:
  1. Calidad y seguridad
  2. Innovación e investigación continua

3. Servicio
4. Experiencia desarrollada y mejora constante

## 4.2 Análisis interno y externo

En el que se detallan, mediante un análisis DAFO, los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los factores externos que representan una amenaza y oportunidad a la misma.

Debido a que las empresas interactúan con los clientes, proveedores, empresas del mismo sector, y el entorno en general, conviene tener en cuenta cómo le afecta estas relaciones a la propia empresa.

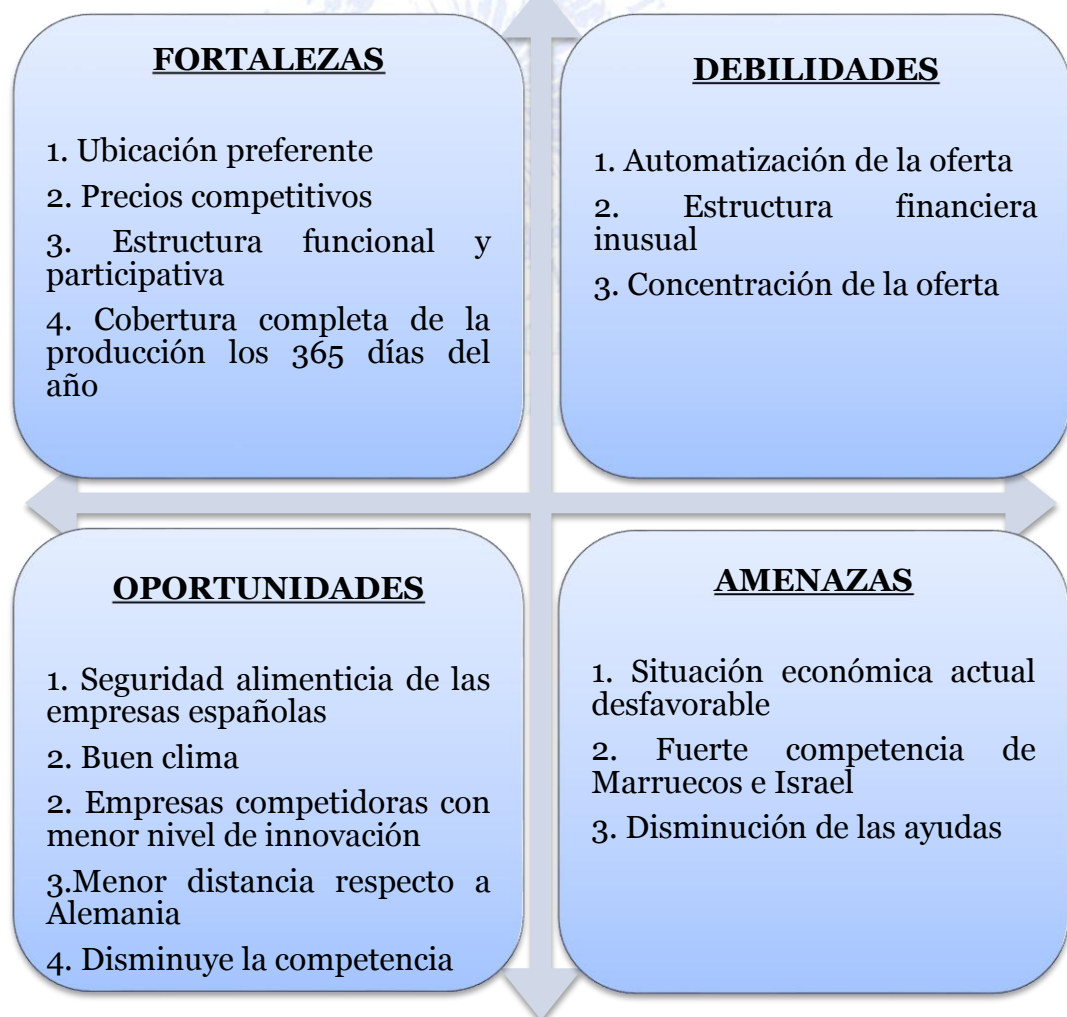


Figura 11: Análisis DAFO

A continuación, se muestran algunos detalles del análisis realizado previamente:

➔ **Análisis interno**

➤ Fortalezas:

1. Ubicación preferente: Agroponiente cuenta con una ubicación estratégica en la función del mercado objetivo, debido a que engloba las poblaciones con mayor cultivo de productos hortofrutícolas de España, lo que comúnmente es denominado como “mar de plástico”.



**Figura 12: Almería es un verdadero mar de plástico<sup>6</sup>**

2. Precios competitivos que fidelizan a los clientes.
3. Estructura funcional y participativa que busca la especialización de los diversos departamentos que componen la compañía.
4. Cobertura completa a la producción los 365 días del año, este es un objetivo alcanzado que le hace subir unos escalones respecto a la competencia.

---

<sup>6</sup> Imagen fotografiada por un miembro del “National Geographic” y tomada de la página web de “Earth Science Picture of the day” donde se recogen diversas imágenes sorprendentes de todo el mundo.

➤ Debilidades:

1. Automatización empresarial, que permita reducir ciertos costes innecesarios.
2. Estructura financiera no definida, ya que varía en función de los intereses de los agricultores y de los acuerdos de pago con proveedores.
3. Se muestra cierta escasez en la concentración de la oferta, para poder satisfacer así las obligaciones asociadas a la distribución, permitiendo, ser una empresa más fuerte capaz de agrupar la producción, y por consiguiente, alcanzar unos precios más competitivos y una mejor posición competitiva.

➤ **Análisis externo**

➤ Oportunidades

1. Seguridad alimenticia de las empresas españolas, conseguida mediante el control constante de los productos, hecho que beneficia el consumo de los mismos.
2. Buen clima. Almería se caracteriza por ser una de las ciudades de España con mayor cantidad de horas de sol al año y donde existe una temperatura media que ronda los 18°C; consecuencia de ello, es que sea una de las ciudades más idóneas para el cultivo de diversos tipos de productos.
3. Empresas competidoras del entorno con menor nivel de innovación que el alcanzado por Agroponiente.
3. Menor distancia respecto a Alemania en relación a otros países que suponen una fuerte competencia, como es Marruecos o Israel. Debido a que Alemania, es uno de los principales destinos de las exportaciones que realiza Agroponiente
4. Disminuye la competencia debido al cierre de numerosas empresas competidoras de la zona del poniente almeriense debido a que no han sido capaces de hacer frente a la deficiente situación que abarca de forma global la economía.

➤ Amenazas

1. Entorno económico actual desfavorable: La actual situación que está viviendo el país provoca que la situación socioeconómica se haya modificado provocando una disminución en el consumo.
2. Fuerte competencia de Marruecos e Israel: debido a los acuerdos de libre comercio entre estos países y la Comunidad Europea, Marruecos es una competencia seria en tomate, judía y calabacín, mientras que Israel lo es en el pimiento (ambos son productos clave para Agroponiente).
3. Disminución de las ayudas recibidas que provocan una disminución en la mejora del sector.

### **4.3 Determinar los objetivos estratégicos**

A continuación, se detallan un conjunto de diversas estrategias que forman la parte central del CMI, debido a que, permiten alcanzar la visión y cumplir la misión, pero, al mismo tiempo, se han de velar por los valores de la empresa (calidad y seguridad, innovación e investigación continua, servicio, experiencia desarrollada y mejora constante).

Definiéndose la estrategia como el conjunto de acciones y enfoques que se toman para garantizar el éxito de la empresa a largo plazo. Gracias a estos objetivos estratégicos, se ha de hacer frente a las debilidades y amenazas que afectan negativamente a la empresa, así como, beneficiarse de las fortalezas y oportunidades que se manifiestan.

A la hora de determinar los objetivos estratégicos hay que tener en cuenta que estos pueden diferir en función de la etapa del ciclo de vida en la que se situó las unidades de negocio de la empresa. En el caso de Agroponiente, S.A. se encuentra en una fase de sostenimiento debido a que sigue atrayendo inversiones y reinversiones para ampliar la capacidad y realizar mejoras de forma continua. Se espera, además, que mantenga su cuota de mercado o si puede ser que la incremente.



Teniendo en cuenta todo lo anterior, los pilares estratégicos son:

#### **4.3.1. Estrategias defensivas**

Pretenden disminuir al mínimo, el impacto de las amenazas externas, valiéndose de las fortalezas internas. Entre ellas, podemos citar:

- Atraer a una mayor cantidad de agricultores, gracias a unos precios más o menos constantes. Lo que ayudará a ofrecer a los clientes un amplio abanico de productos.
- Mantener la transparencia de la empresa, mediante la constante publicación de noticias en la página web oficial.
- Generar beneficios a sus propietarios: Esto no implica dejar de realizar inversiones sino todo lo contrario, invertir con perspectivas de futuro.
- Reducir los costes de transporte mediante una negociación continua con diversas empresas.

#### **4.3.2. Estrategias adaptativas**

Tienen como finalidad mejorar las debilidades internas gracias a las oportunidades del entorno. Destacan las siguientes:

- Desarrollo del mercado, mediante el ofrecimiento de nuevos productos en función de los deseos y necesidades de los clientes.
- Seguir invirtiendo en innovación, para conseguir un correcto desarrollo del producto, lo que a su vez incrementará el volumen de ventas.

#### **4.3.3. Estrategias reactivas**

Se denominan así porque tienen el propósito de disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas. Entre las principales podemos citar:

- Seguir desarrollando patentes, que incrementan el valor intrínseco del negocio.
- Crecimiento del negocio, mediante la expansión hacia otras provincias ricas en el cultivo hortofrutícola, como puede ser Valencia con la Alcachofa de Benicarló, o Murcia en el cultivo del pepino.

#### **4.3.4. Estrategias ofensivas**

Es el tipo de estrategias más recomendadas, ya que hacen hincapié en las oportunidades mediante el uso de las fortalezas internas. Cabe señalar:

- La Integración horizontal, en la que se busca adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores del mismo sector.
- Invertir en infraestructuras, para ampliar de esta manera el negocio.

Para conseguir alcanzar lo propuesto, Agroponiente cuenta con un conjunto de recursos y capacidades que hacen posibles los objetivos marcados. Estas fuentes pueden atender a la siguiente clasificación:

- Recursos o fuentes disponibles:

##### A) Tangibles:

- A.1) Excelente ubicación, debido a que es en esta zona de la provincia donde se cultiva mayor cantidad de productos hortofrutícolas.
- A.2) Constante innovación en sus equipos e instalaciones.
- A.3) Sistema de producción los 365 días del año.

##### B) Intangibles:

- B.1) Capacidad emprendedora.
- B.2) Buena imagen alcanzada, tanto fuera como dentro de las fronteras de España.
- B.3) Compromiso social.

B.4) Fuerte nexo de unión entre todos sus trabajadores.

➤ Capacidades:

A) Capacidad para responder a las exigencias del cliente.

B) Capacidad de gestión.

C) Eficacia en la distribución de productos que gozan de una excelente calidad.

A modo de simplificación, a continuación, se ilustran las estrategias detalladas previamente, de forma conjunta, con el análisis DAFO detallado en el punto anterior:

**ANÁLISIS EXTERNO**

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		1. Situación económica desfavorable 2. Fuerte competencia 3. Disminución de las ayudas	1. Seguridad alimenticia 2. Buen clima 3. Competencia menos innovadora 4. Menor distancia respecto a Alemania 5. Disminución de competencia
<b>DEBILIDADES</b>	1. Automatización de la oferta 2. Estructura financiera 3. Concentración de la oferta	<u>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</u> 1. Precios constantes 2. Transparencia 3. Beneficio a sus propietarios 4. Disminuir costes de transporte	<u>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</u> 1. Ofrecer nuevos productos 2. Seguir innovando
	1. Ubicación preferente 2. Precios competitivos 3. Estructura funcional 4. Cobertura completa	<u>ESTRATEGIAS REACTIVAS</u> 1. Desarrollar más patentes. 2. Expansión hacia otras provincias	<u>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</u> 1. Integración horizontal 2. Invertir en infraestructuras

**Figura 13: Análisis DAFO y estrategias de Agroponiente**



#### 4.4 Fijar las iniciativas

Las iniciativas tratan de reflejar los proyectos que la empresa espera desarrollar, clasificándolas en cuatro bloques relevantes de los asuntos a tratar mediante el Cuadro de Mando. Las agrupaciones son: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

La función de estas perspectivas es fijar antes del proceso diversas reflexiones que garantizan que se van a involucrar todos los aspectos destacados de la empresa. Estas perspectivas están estructuradas de forma lógica, debido a que representan la organización básica de la actividad de la empresa y de sus unidades organizativas. Igualmente, los indicadores han de estar vinculados para que exista relación y comunicación entre los temas estratégicos a tratar.

De forma global, en la siguiente tabla se detallan los indicadores genéricos que se muestran en los cuadros de mando y las preguntas a las que han de dar respuesta:

PERSPECTIVA	INDICADORES GENÉRICOS
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rendimientos sobre el valor añadido y las inversiones.</li> <li>➤ ¿Qué debemos de hacer para satisfacer las esperanzas de los propietarios?</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfacción, retención y cuota de mercado.</li> <li>➤ ¿Qué debemos de hacer para satisfacer las esperanzas de nuestros clientes?</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.</li> <li>➤ ¿Qué debemos de hacer para satisfacer las necesidades?</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.</li> <li>➤ ¿Qué capacidades e instrumentos se requieren para conseguirlo?</li> </ul>

**Figura 14: Perspectivas genéricas**



Figura 15: Perspectivas del CMI

#### 4.4.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa en su nivel más alto.

Esta perspectiva posee un doble papel, ya que definen la actuación financiera que se espera alcanzar mediante la estrategia, y se presentan como los objetivos definitivos de todas las perspectivas del CMI.

Como bien se mencionó al inicio de este punto, Agroponiente, se sitúa en la fase de sostenimiento, por lo que, utilizaría un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Dicho objetivo, ha de expresarse mediante la utilización de medidas relacionadas con los ingresos, el capital invertido, así como, conocer el nexo de unión entre ambos.

La estrategia empresarial impulsa estos temas financieros:

- Crecimiento y más diversificación de los ingresos. Donde el indicador más habitual es la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado. Los indicadores que se recomienda a Agroponiente poner en práctica son:
  1. Continuar la búsqueda de nuevos países donde exportar sus productos.
  2. En lugar de reducir costes de compra de productos para obtener mayor valor, considero que es más importante, mantener los precios y fidelizar a clientes. Ello es debido, a que a día de hoy, en esta zona se obtiene mayor publicidad mediante el medio “boca a boca” entre los agricultores que si se utilizase cualquier otra opción.
  
- Reutilizar en las oficinas todo aquello que lo permita. Por ejemplo, material de oficina utilizado anteriormente para archivos ya eliminados.
  
- Reducir los costes operativos tipificando, mediante la utilización de formatos comerciales con cierto grado de estandarización.
  
- Optimizar el uso de activos, para mejorar la estrategia de inversión. Esto se puede conseguir:
  1. Mediante la rotación de inventarios
  2. Usando los activos más eficientemente
  3. Deshaciéndose de aquellos bienes que ya no sean de utilidad.

#### **4.4.2 Perspectiva de clientes**

Los clientes son la razón fundamental de la existencia de las empresas, debido a que de nada sirve poseer el mejor producto del mercado si no tienes a quien dirigirlo.

En la perspectiva correspondiente a los clientes, las empresas pretenden identificar los segmentos de cliente y del mercado por el

que han optado. Es decir, buscan equiparar la satisfacción del cliente con los segmentos y mercado seleccionados.

El paso previo a realizar antes de proponer unos indicadores es responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se sienten satisfechos los clientes con la labor que desarrolla Agroponiente, S.A.?
- ¿Son fieles? ¿Cuál es el motivo?
- ¿Cuáles son sus preferencias?

Una vez hecho lo anterior, se proponen los siguientes indicadores a seguir:

- Retener a los clientes ya captados siguiendo la pista a la tasa de la unidad de negocio que mantiene esta relación con el cliente, y luchar por mantenerla o incluso superarla.
- Mantener la buena imagen de marca alcanzada.
- Desarrollar nuevos servicios relacionados con la actividad de Agroponiente, es decir, que tenga vínculos con los compradores de los productos hortofrutícolas. Una de las opciones, es realizando alianzas que puedan brindar nuevos servicios a este grupo de interés.
- Crecer en nuevos mercados.



**Figura 16: Proposición de valor añadido al cliente <sup>7</sup>**

<sup>7</sup> A la hora de ilustrar la imagen, se ha tomado como referencia la página 87 de “Kaplan, R. y Norton, D. (2002): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2ª edición. Gestión 2000: Barcelona “

#### 4.4.3 Perspectiva de procesos internos

Mediante esta perspectiva se busca alcanzar los objetivos de los ejecutivos y clientes con el fin de mejorar las prestaciones del servicio que se ofrece.

Para establecer una cadena de valor completa, es necesario desarrollar un proceso de innovación; cuya finalidad, es identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para, en el caso de los últimos, posteriormente, desarrollar soluciones para cubrir sus necesidades.

A lo que hay que añadir, que este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Ello es debido, a que aunque cada empresa posea un conjunto de negocios diferente, existe un nexo de unión entre todos los modelos empleados, ya que todos abarcan tres procesos principales:

1. Innovación: indagando en las necesidades de los clientes para posteriormente, satisfacerlas.
2. Operaciones: engloba las acciones existentes para la creación del producto o servicio.
3. Servicio posventa. Desde mi punto de vista, este un paso fundamental, ya que como mencione de nada sirve tener un producto excelente sino se es capaz de atender al cliente en todas sus necesidades.

Tradicionalmente, se ha dedicado una reducida atención a desarrollar indicadores relacionados con esta perspectiva, aunque hoy en día, aquellas empresas que lo realizan obtienen una fuerte ventaja competitiva. Es por ello, que considero importante citar los siguientes indicadores a conseguir:

- Desarrollar un plan de comunicación y promoción que permita difundir las ventajas de Agroponiente, dándolas a conocer al mercado objetivo.
- Constante innovación en el proceso, utilizando las más recientes técnicas.

#### 4.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva del CMI busca impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización a tratar, mediante la formación y el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados que forman parte de la sociedad.

Si los empleados se encuentran motivados y satisfechos con el trabajo de la organización a la que forman parte, desarrollarán un trabajo más eficiente, lo que contribuirá a la mejora general de la empresa. Hay que tener en cuenta que no es lo mismo eficacia que eficiencia; eficaz consiste en cumplir unas metas y eficiencia alcanzar los objetivos con el menor número de recursos.

Entre las decisiones a seguir en cuanto a los recursos humanos se puede distinguir:

- Formación continua mediante la realización de cursos, que permitan desarrollar continuamente al trabajador.  
Este aspecto se cumple con creces ya que en los dos últimos meses del tiempo en el que estuve realizando las practicas, impartieron diversos cursos relacionados con las funciones del cerco.
- Equilibrar las capacidades de todo el departamento, de forma que todas las personas pertenecientes a una misma labor posean similares conocimientos.

- ➔ Recibir sugerencias que permitan a los trabajadores participar activamente en la planificación estratégica de la empresa.

En resumen, todas las perspectivas se pueden reflejar de forma sintetizada en el siguiente esquema de elaboración propia:



Figura 17: Proceso de las iniciativas del CMI

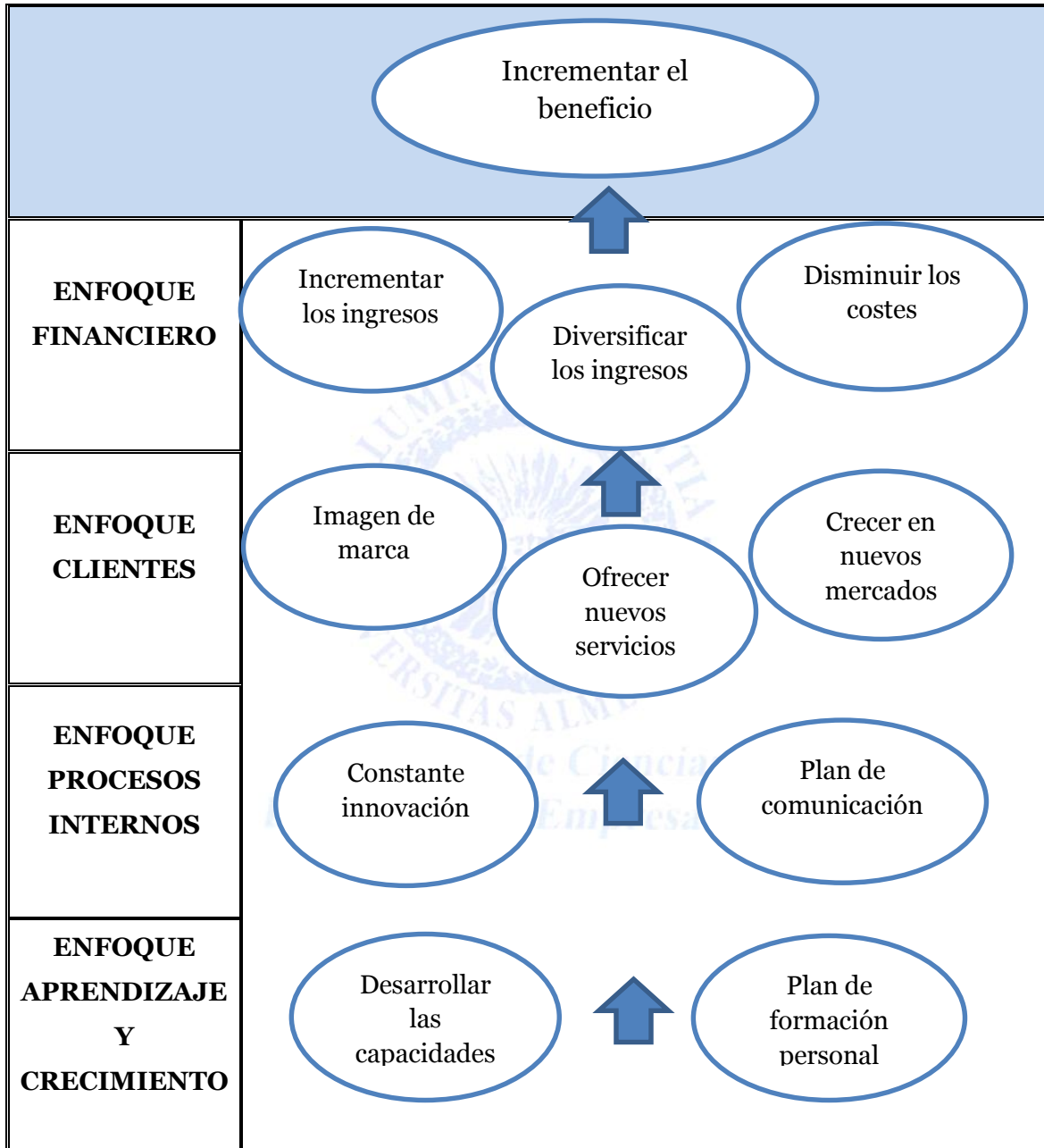
#### **4.5 Confeccionar el mapa estratégico teniendo en cuenta toda la información anterior**

Un mapa estratégico garantiza el vínculo entre el CMI y la estrategia de la organización. Mediante esta herramienta, se refleja visualmente los objetivos de la empresa permitiendo implementar y comunicar la estrategia.

Su lectura posibilita el entendimiento de como los objetivos relacionados con las distintas perspectivas permiten alcanzar los resultados propuestos.



Gracias a este plan, la empresa es capaz de controlar y vigilar las acciones de hoy, ya que estas son las que hacen depender el desarrollo de la misma en el mañana. Por tanto, tiene en cuenta un amplio espacio temporal que abarca desde ayer, hoy y mañana.



**Figura 18: Mapa estratégico Agroponiente, S.A.**



#### 4.6 Realizar el cuadro de objetivos, indicadores e iniciativas para cada una de las perspectivas

Mediante el Cuadro de Mando Integral se vincula la visión y la estrategia con la actividad habitual de los empleados, proporcionando el lenguaje necesario para conectar ambos, visión y estrategia con la actividad cotidiana. De esta forma, se transforma una estrategia abstracta en iniciativas claras para obtener unos resultados medibles.

A continuación, se detalla un posible CMI propuesto para la empresa analizada a lo largo de todo el proyecto para alcanzar durante la campaña vigente 2012/2013:

FACTORES	INDICADOR	OBJETIVO	REALIDAD	INICIATIVA
Beneficio	Incremento del porcentaje anual	10%		➤ Introducción en nuevos mercados
Ventas	Volumen de ventas	75.000.000€		➤ Lanzar promociones
Costes	Disminuir los costes	5%		Política activa de reutilización
Fidelizar al cliente	Porcentaje de clientes mantenidos a lo largo del año	60%		Ofrecer un servicio extra al cliente fiel
Tiempos de entrega	Porcentaje de plazos cumplidos	90%		Mejorar logística interna
Calidad	Errores de calidad	300		
Formación	Nº cursos	7		
Satisfacción empleados	Nº sugerencias recibidas	3		

**Figura 19: Cuadro de Mando Integral para Agroponiente, S.A. en el año vigente**



Gracias a esta herramienta se puede sacar mayor partido a los activos que posee la empresa combinándose con muchas capacidades de los trabajadores, que gran parte de las veces están infrautilizadas. Es por ello, que si este CMI es implantado correctamente, y a su vez, la empresa obtiene un resultado positivo en la cuenta de pérdidas y ganancias, se superan las expectativas y se compensará con creces el esfuerzo empleado en la implantación del mismo.

Pero, hay que tener en cuenta que es un sistema que requiere de una continua actualización y automatización para que cumpla con su misión como se espera. Así como, que se ha de solicitar a Hispatec (empresa encargada del software informático) que lo integre dentro de los sistemas informáticos de la empresa, pero considerando el software como un medio no como un fin.

He de destacar, que hasta la fecha de mis prácticas, la empresa ha cumplido el objetivo del número de cursos de formación requeridos, incrementado así el conocimiento de sus empleados.

## **5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE AGROPONIENTE, S.A.**

### **5.1 Objeto y estructura de este informe**

La información contable compone una vía de transmisión de la imagen de la empresa a sus stakeholders (grupos de interés), mostrando a través de sus datos conocimientos sobre la compañía a analizar.

La nota 12 del marco conceptual del IASC para la elaboración y presentación de los estados financieros indica que *“el objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento y cambios en la oposición financiera. Se pretende que tal información sea útil a una amplia gama de usuarios al tomar sus decisiones económicas”*

El objetivo de este estudio es presentar un análisis económico-financiero de la empresa tratada a lo largo de todo el proyecto, Agroponiente, S.A.

El análisis se efectúa sobre los datos extraídos de SABI, teniendo en cuenta únicamente la actividad realizada por esta empresa, sin tener en cuenta las cuentas consolidadas del grupo.

El informe se estructura en cinco partes:

- a) La sección primera contiene la información contable.
- b) A continuación, se lleva a cabo el estudio de los estados pro-forma.
- c) En el apartado 3 se incluye el análisis de la rentabilidad de la empresa.
- d) En la sección cuarta se analiza la solvencia y el riesgo de la misma, y
- e) Por último, en el apartado concluyente se engloban las conclusiones y sugerencias para futuras mejoras

## 5.2 Información contable

Antes de comenzar con la realización del análisis de la empresa, en base a su información contable, es necesario destacar ciertos aspectos de interés que nos ayudan a comprender apartados que se desarrollan posteriormente.

A lo largo de este informe, se van a abordar continuas referencias a las características peculiares de Agroponiente, S.A. Pero hay que tener en cuenta la empresa como unidad económica dependiente, debido al nexo de unión con otras unidades económicas. Así como, la correlación existente entre la situación existente y la evolución actual de la misma.

A su vez, es necesario tener en cuenta, la independencia de las sociedades en cuanto a propiedad, tipo de actividad y decisiones tomadas en función de la situación del entorno en que se desenvuelven.

La información contable forma un cauce a través del cual se difunde la imagen de la empresa a los usuarios. Proporcionando así, un conocimiento de la unidad económica que forma la empresa a analizar.

Concretamente, para el análisis de la empresa que estamos tratando a lo largo de todo el informe se ha utilizado como base los siguientes datos:

- Estados contables de la compañía correspondientes a los ejercicios englobados desde 2008 a 2011 extraídos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, gracias a la plataforma que ofrece la Universidad de Almería.
- Información de la página web de la compañía. (<http://www.agroponiente.es>)
- Información solicitada a los compañeros del departamento de Contabilidad.

En definitiva, esta información es principalmente útil para la empresa y analistas ya que ayuda a decidir el comportamiento en la futura correspondencia con la empresa.

### 5.3 Estados pro-forma para el análisis

En este apartado, se analizan los aspectos más destacados de los estados contables de Agroponente, así como su evolución a lo largo de las campañas anuales que comprenden desde el 1 de Septiembre de 2007 hasta el 31 de Agosto de 2011 (siendo 2011 el último año disponible en SABI).

Las cuentas anuales forman la base de la información necesaria para conocer la imagen fiel de la empresa, así como su evolución; considerándose que se alcanza a medida que la empresa persigue los principios y normas contables, definidos por el PGC del año 2007:

- Empresa en funcionamiento
- Devengo
- Uniformidad
- Prudencia
- No compensación
- Importancia relativa

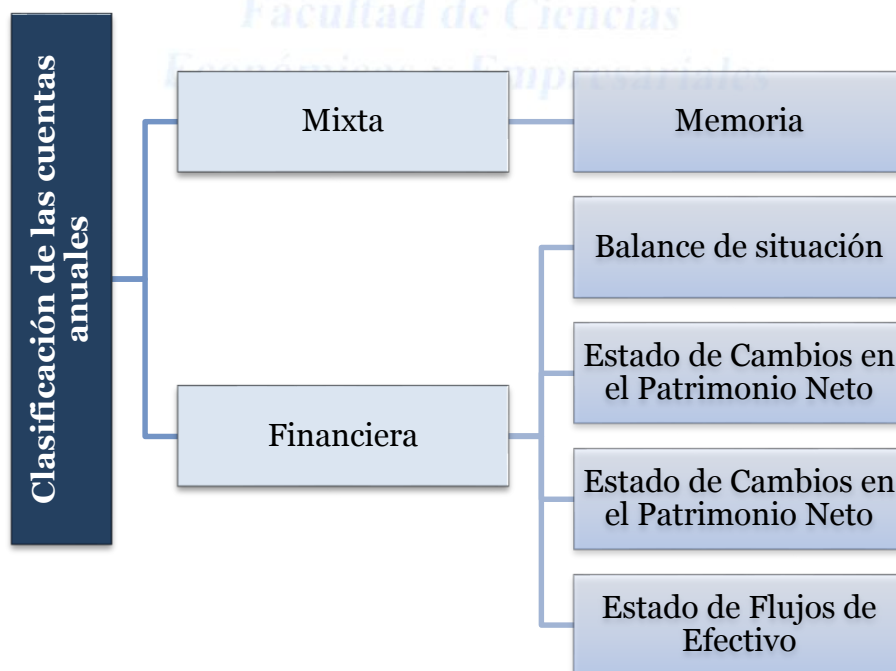
Gracias a las cuentas anuales se muestra una visión de la situación patrimonial, financiera y de los resultados de las operaciones que lleva a cabo la empresa. Debido a que el fin de la contabilidad, es ser un sistema de información que posibilita identificar, medir y revelar la información económica para configurar juicios de valor y desarrollar decisiones esenciales. Esta información surge de un proceso contable desarrollado por el Sistema Informativo Contable Externo (SICE) y se comunicara a través de los estados contables, mediante los cuales los usuarios, pueden analizar la situación de la empresa.

Pero aun así, esta elaboración resulta escasa para la dinámica de los negocios que buscan datos que permitan actuar lo más rápido posible. Es por ello, que se crean las cuentas anuales pro-forma, con el fin de elaborar más aun la información contable.

La normativa internacional (NIC 1) define el propósito de los estados financieros con la siguiente expresión: “*Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.*”

El Plan General de Contabilidad vigente, del año 2007, establece como estados contables obligatorios:

- Balance
- Cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias (PyG)
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (ECPN)
- Estado de Flujos de Efectivo (EFE)
- Memoria



**Figura 20: Clasificación de las cuentas anuales en base al tipo de información**



Todos ellos creados a partir de datos históricos y formando, a su vez, una unidad; aunque, no obstante, el estado de flujos de efectivo no se presenta como obligatorio para las empresas que pueden presentar el balance, ECPN y memoria abreviados. Una empresa puede acogerse voluntariamente al modelo abreviado, siempre y cuando, sus valores no estén admitidos a negociación en un mercado regulado de cualquier Estado miembro de la Unión Europea y que durante dos ejercicios consecutivos reúna a la fecha de cierre al menos dos de las tres circunstancias posteriores<sup>8</sup> en función del estado contable a presentar:

- Para el balance, el estado de cambios en el Patrimonio Neto y la memoria:
  1. El total de las partidas del activo ha de ser inferior a los dos millones ochocientos cincuenta mil euros.
  2. El importe neto de su cifra de negocios no supere los cinco millones setecientos mil euros.
  3. El número medio de trabajadores contratados durante el ejercicio sea inferior a cincuenta personas.
  
- Para la presentación de la cuenta de pérdidas y ganancias los requisitos son:
  1. El total de las partidas del activo ha de ser inferior a los once millones cuatrocientos mil euros.
  2. El importe neto de su cifra de negocios no puede superar los veintidós millones ochocientos mil euros.
  3. El número medio de trabajadores contratados durante el ejercicio ha de ser inferior a cincuenta personas.

	<b>Balance, ECPN y memoria abreviados</b>	<b>Cuenta de PyG abreviada</b>
Total activo	≤2.850.000€	≤11.400.000€
Importe neto de la CNN	≤5.700.000€	≤22.800.000€
Nº trabajadores	≤50 personas	≤250 personas

**Figura 21: Requisitos para presentar el modelo de cuentas anuales abreviadas**

<sup>8</sup> Información extraída de la sección del BOE dedicada al PGC de PYMES (<http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/21/pdfs/C00001-00096.pdf>)

Una vez se opte por acogerse a este plan la única obligación de seguirlo subyace en la continuación del mismo durante tres ejercicios consecutivos como mínimo.

En el caso de la empresa analizada a lo largo del documento, esta no puede presentar los estados financieros abreviados en razón de no cumplir ninguna de las características mencionadas.

A continuación, se detallan las cuentas anuales de los ejercicios mencionados previamente, las cuales han sido formuladas por los administradores de la empresa a partir de los registros contables de la misma, en las que, se han aplicado los criterios de valoración que se recogen en el Real Decreto 1514/2007 de 16 de noviembre<sup>9</sup>, así como, otra legislación contable vigente. En el caso del ECPN no se presenta ya que no se considera relevante para el análisis que se efectúa.

### **5.3.1 Balance de Agroponiente y su evolución**

El balance de situación es un estado contable estático, ya que, representa la situación patrimonial de la empresa en un momento concreto, relacionando los elementos que componen la estructura financiera y económica. En consecuencia, consta de dos partes: la estructura económica, compuesta por el activo cuyas partidas se clasifican atendiendo a la liquidez (de menor a mayor liquidez); y la estructura financiera engloba el patrimonio neto y el pasivo, ordenados de mayor a menor exigibilidad de las partidas.

Así pues, cabe añadir la siguiente definición de una herramienta utilizada a lo largo de este apartado *“Un Balance pro-forma es un balance que reclasifica y agrupa activos y pasivos en masas patrimoniales, de manera que sirvan a los propósitos de estudio y análisis de la empresa.”*<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Real Decreto 1514/2007 recogido en la página web del BOE (<http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/A47402-47407.pdf>)

<sup>10</sup> Definición contenida en el libro “Análisis económico-financiero de la empresa” de Alfonso A. Rojo



El Código de Comercio en el artículo 35 establece que<sup>11</sup>: *“El activo comprenderá con la debida separación el activo fijo o no corriente y el activo circulante o corriente. La adscripción de los elementos patrimoniales del activo se realizará en función de su afectación. El activo circulante o corriente comprenderá los elementos del patrimonio que se espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, así como, con carácter general, aquellas partidas cuyo vencimiento, enajenación o realización, se espera que se produzca en un plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio. Los demás elementos del activo deben clasificarse como fijos o no corrientes.*

*En el pasivo se diferenciarán con la debida separación el pasivo no corriente y el pasivo circulante o corriente. El pasivo circulante o corriente comprenderá, con carácter general, las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca durante el ciclo normal de explotación, o no exceda el plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio. Los demás elementos del pasivo deben clasificarse como no corrientes. Figurarán de forma separada las provisiones u obligaciones en las que exista incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento.*

*Por el contrario, en el patrimonio neto se diferenciarán, al menos, los fondos propios de las restantes partidas que lo integran.”*

A continuación, se muestran las diferentes masas patrimoniales que forman el balance de la empresa con sede en la zona del poniente almeriense, siendo este el resultado de la vinculación de los activos y pasivos. Se trata de una estructura propia de una empresa dedicada a la comercialización de frutas y verduras principalmente, cuyos datos se encuentran recogidos en el Registro Mercantil de Almería con fecha de cierre del ejercicio a fecha 31 de Agosto.

La organización del estado contable para la campaña 2010/2011 de forma esquematizada esta englobada en el siguiente cuadro:

---

<sup>11</sup> Información tomada de la página web oficial del BOE (<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>)

<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>PN Y PASIVO</b>	<b>2011</b>
<b>Activo No corriente</b>	<b>49,36%</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>50,72%</b>
Activo Económico	38,89%	Capital Social	18,36%
Activos tangibles e intangibles	67,53%	Beneficios retenidos	29,69%
-Amortiz. Acumulada	-28,64%	RTDO. DEL EJERCICIO	2,10%
Activo Financiero	10,47%	Otros recursos propios	0,57%
<b>Activo Corriente</b>	<b>49,15%</b>	<b>Pasivo exigible</b>	<b>49,28%</b>
Existencias	24,58%	Recursos ajenos a l/p	0,002%
Deudores comerciales	20,34%	Pasivo corriente	49,27%
Otros activos circulantes	4,05%	Acreedores comerciales	31,95%
Disponible	0,18%	Obligaciones financieras c/p	17,05%
		Otros pasivos circulantes	0,28%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>PN Y PASIVO TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Figura 22: Estructura del balance de Agroponiente, S.A. en la campaña 2010/2011**

Si observamos los datos previos destaca la información relativa a la financiación, donde su actividad está respaldada en su mayoría, alrededor del 51%, con recursos propios; mientras que el resto, 49%, se encuentra financiada con recursos ajenos a corto plazo, los cuales engloban obligaciones cuyo vencimiento es inferior a doce meses. El desglose de ambas partidas se encuentra detallado a continuación:

<b>Recursos propios</b>	<b>15.322.976</b>	<b>Pasivo</b>	<b>14.685.688</b>
Capital Social	5.546.944	Recursos ajenos a LP	700
Beneficios retenidos	8.969.514	Obligaciones financ. c/p	5.150.165
RTDO. EJERCICIO	634.042	Acreedores comerciales	9.651.534
Otros recursos propios	172.477	Otros pasivos circulantes	83.289
<b>PN Y PASIVO TOTAL</b>		<b>30.208.664€</b>	

**Figura 23: Estructura del pasivo de Agroponiente, S.A. en la campaña 2010/2011**

De estas partidas es importante nombrar varios elementos de los fondos propios que poseen. Entre ellos:

- El capital social invariable a lo largo del periodo estudiado, el cual engloba 44.000 acciones con un valor nominal de 36,060726€.
- Las reservas legales poseen como único destino la compensación de pérdidas o la ampliación de capital por la parte que excede del 10% del capital incrementado. Sufre incrementos a lo largo del espacio temporal analizado, donde se puede destinar el 10% de los beneficios hasta que dicha reserva alcanza el 20% del capital social.
- Por último, en cuanto a las acciones y participaciones propias cabe citar la adquisición por parte de la empresa de acciones de un socio en la campaña 2009/2010 por valor de 393.700€ que se mantenían en autocartera y que se han vendido en el año 2011 a la empresa Vegacañada, S.A. (componente del grupo Agroponiente) incrementando los beneficios por el valor de la transacción.

	2011	2010	2009	2008
<b>C. Social</b>	1.856.671,94€	1.856.671,94€	1.586.671,94€	1.586.671,94€
<b>R. Legal</b>	317.334,39€	317.334,39€	283.246,14€	261.101,29€
<b>Acciones y part. Propias</b>	0	(393.700€)	0	0

**Figura 24: Datos referidos a varias partidas del Patrimonio Neto**

Se alude además a la presencia del inmovilizado en la estructura del activo, cuya existencia se sitúa exclusivamente en territorio español y cuya partida se encuentra en constante progreso gracias a las diversas subvenciones recibidas y cuya imputación anual es la detallada en el posterior cuadro<sup>12</sup>:

ORGANISMO QUE LAS CONCEDE	SUBVENCIÓN
Subvención J. Andalucía (Doc. 183)	105.430,88 €
Subvención Real Decreto 1462/84	211.444,91 €
Subvención Real Decreto 633/95	17.485,77 €

<sup>12</sup> Datos recibidos de la propia empresa

ORGANISMO QUE LAS CONCEDE	SUBVENCIÓN
Real Decreto 633/95, Exp. Al-219	22.802,95 €
R (CE) 951/97, Exp. Al-219	97.726,93 €
R (CE) 951/97, Exp. Al-293	233.753,91 €
Subvención R(CEE) 866/90	74.939,02 €
Subvención Exp. Al. 423	245.838,44 €
Subvención Exp. Al. 465 Po8	85.085,88 €
Subvención J. Andalucía Exp. 370 - Guardias Viejas	161.373,67 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.255.882,36 €</b>

**Figura 25: Imputación en 2011 de las subvenciones recibidas**

El cuadro adjunto reúne el importe de las subvenciones recibidas en distinto espacio temporal, cuyo fin es la mejora y acondicionamiento de las instalaciones de las que Agroponiente, S.A. dispone. En concreto, voy a detallar algunas de ellas gracias a la información recibida de la propia empresa:

1. Las subvenciones correspondientes a R(CE) 951/97 Exp. Al-219 y R.D. 633/95 Exp. Al-219 fueron recibidas el 20/01/2000 para imputarlas en doce años aproximadamente por un valor anual de 97.726,93 € y 22.802,95€ respectivamente.
2. La ayuda de la Junta de Andalucía Exp. 370 (Fío/pimiento) fue entregada el 13/07/2000 cuya finalidad es el acondicionamiento de cámaras frigoríficas en la línea del pimiento en el centro de Guardias Viejas. La imputación regular es de 161.373,67€ durante un periodo de diez años.
3. El 31/08/2000 se aprobaron las ayudas englobadas dentro de R(CE) 951/97 Exp. Al-293 cuya atribución es de 233.753,91€ durante veintiocho años.

Así como, cabe mencionar, que todos los elementos incluidos en la partida de construcciones están arrendados a la empresa del grupo Agroponiente Natural Produce, S.L., y en la cual, se incluyen terrenos y

naves. El importe del alquiler correspondiente a esta inversión inmobiliaria ascendió en la campaña del año 2011/2010 en 252.084,84€, cifra superior al año anterior, la cual se situaba en 223.800€.

Si tuviéramos que detallar una similitud entre todos los valores de los elementos que componen esta representación esquemática de la situación económica y financiera de la empresa destacaríamos la similitud de sus partidas como se puede observar a continuación, en el detalle de los valores que componen las masas patrimoniales englobadas en el balance pro-forma.

ACTIVO	2011	2010	2009	2008
<b>Activo Fijo</b>	<b>14.912.332</b>	<b>15.253.484</b>	<b>15.875.797</b>	<b>16.346.334</b>
Activo Económico	11.749.623	11.908.085	12.318.781	14.719.817
Activos tangibles e intangibles	20.401.267	19.960.126	18.363.863	26.528.868
-Amortización acumulada	-8.651.644	-8.052.040	-6.045.082	-11.809.052
Activo Financiero	3.162.709	3.345.399	3.557.016	1.626.517
<b>Activo Circulante</b>	<b>14.847.168</b>	<b>13.522.316</b>	<b>12.788.185</b>	<b>13.150.517</b>
Existencias	7.426.288	6.791.566	6.056.080	6.016.905
Deudores comerciales	5.603.983	5.853.383	5.633.751	5.623.744
Otros activos circulantes	1.762.477	847.469	1.088.480	1.410.033
Disponible	54.419	29.898	9.873	99.835
Activo circul. ajeno a la explotación	449.164	435.930	355.891	223.531
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>30.208.664</b>	<b>29.211.730</b>	<b>29.019.872</b>	<b>29.720.382</b>

PN Y PASIVO	2011	2010	2009	2008
<b>Recursos propios</b>	<b>15.322.976</b>	<b>14.312.690</b>	<b>14.033.285</b>	<b>13.321.619</b>
Capital Social	5.546.944	5.546.944	5.546.944	5.546.944
Beneficios retenidos	8.969.514	7.866.087	7.510.639	7.289.190
RTDO. DEL EJERCICIO	634.042	709.726	749.149	221.449
Otros recursos propios	172.477	189.933	226.554	264.036

<b>PN Y PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Pasivo exigible</b>	<b>14.885.688</b>	<b>14.899.040</b>	<b>14.986.588</b>	<b>16.398.763</b>
Recursos ajenos a L/P	700	92.496	272.039	921.929
Pasivo circulante	14.884.988	14.806.544	14.714.549	15.476.834
Acreedores comerciales	9.651.534	13.086.236	8.407.892	7.064.189
Obligaciones financ. c/p	5.150.165	1.630.002	6.201.119	8.299.487
Otros pasivos circulantes	83.289	90.307	105.538	113.158
Pasivo Ajeno a la explotación	0	0	0	0
<b>PN Y PASIVO TOTAL</b>	<b>30.208.664</b>	<b>29.211.730</b>	<b>29.019.872</b>	<b>29.720.382</b>

**Figura 26: Balance pro-forma Agroponiente, S.A. (2008-2011)**

En general, se observa una masa patrimonial del balance con una ligera tendencia creciente cuya sumatoria gira en torno a los treinta millones de euros a lo largo del periodo estudiado, lo que muestra que la situación económica deficiente del entorno no ha afectado a su actividad en la misma medida que a la economía en su conjunto, de ahí que se trate de un ejemplo a seguir por empresas de la competencia.

### **5.3.2 Cuenta de resultados y su evolución**

La cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias es un documento contable en el que se recogen los ingresos y gastos transcurridos durante el ejercicio económico (clasificados en base a su naturaleza).

Se trata de un estado dinámico, ya que los ingresos y gastos a los que se hace referencia han tenido lugar a lo largo del periodo de tiempo, no en un momento en concreto.



El artículo 35 del Código de Comercio<sup>13</sup> indica la siguiente información “*La cuenta de pérdidas y ganancias recogerá el resultado del ejercicio, separando debidamente los ingresos y los gastos imputables al mismo, y distinguiendo los resultados de explotación, de los que no lo sean. Figurarán de forma separada, al menos, el importe de la cifra de negocios, los consumos de existencias, los gastos de personal, las dotaciones a la amortización, las correcciones valorativas, las variaciones de valor derivadas de la aplicación del criterio del valor razonable, los ingresos y gastos financieros, las pérdidas y ganancias originadas en la enajenación de activos fijos y el gasto por impuesto sobre beneficios.*”

Así como en el anterior caso hemos recurrido a las herramientas pro-forma, en este caso también volvemos a utilizar esta descomposición estructural debido al enriquecimiento que concede a la información.

Definiéndose la cuenta de resultados pro-forma como “*el estado contable que agrupa los diferentes ingresos y gastos de manera que le permiten obtener las magnitudes intermedias (los resultados) que sirven a los propósitos de estudio y análisis de la empresa*”.<sup>14</sup>

La tabla que se muestra a continuación registra los resultados pro-forma de la empresa para los ejercicios situados desde 2008 hasta 2011 en base al PGC del año 2007, el cual, se trata de un modelo detallado donde se diferencia entre actividades continuadas (principales y financieras) e interrumpidas. Siendo las actividades continuadas las desarrolladas en el ejercicio económico y que se esperan realizar en ejercicios futuros; y las actividades interrumpidas las expuestas a lo largo del ejercicio económico por áreas de la empresa que han cesado su actividad o que se esperan hacerlo a corto plazo.

---

<sup>13</sup> Información citada en la página web oficial del BOE (<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>)

<sup>14</sup> Definición extraída del libro “Análisis económico-financiero de la empresa” de Alfonso A. Rojo

<b>PARTIDA</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
1. Importe neto cifra de negocios	67.542.590	66.128.538	56.892.710	57.516.471
2. Variación de existencias de prod. terminados y en curso de fabricación	0	0	0	0
3. Trabajo realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0
5. Otros ingresos de explotación	917.171	1.017.697	1.113.874	920.154
<b>VALOR DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>68.459.761</b>	<b>67.146.235</b>	<b>58.006.584</b>	<b>58.436.625</b>
4. Aprovisionamientos	-57.225.482	-56.108.124	-48.951.869	-50.212.127
5. Otros gastos de explotación	-4.630.324	-4.656.238	-3.689.032	-2.917.377
<b>VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA (VAE)</b>	<b>6.603.955</b>	<b>6.381.874</b>	<b>5.365.683</b>	<b>5.307.121</b>
6. Gastos de personal	-4.425.471	-4.112.756	-3.736.962	-3.524.443
<b>RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN</b>	<b>2.178.484</b>	<b>2.269.118</b>	<b>1.628.720</b>	<b>1.782.678</b>
8. Amortización del Inmovilizado	-1.027.096	-1.083.532	-1.059.346	-1.053.131
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	24.937	52.316	53.546	0
10. Excesos de provisiones	0	0	0	0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del Inmovilizado	11.363	23.706	-12.867	0
12. Diferencia negativa de negocio	0	0	0	0
13. Otros resultados	0	0	0	0
<b>A.1) RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN (RNE)</b>	<b>1.187.689</b>	<b>1.261.608</b>	<b>610.054</b>	<b>729.547</b>
12. Ingresos financieros	1.402	127.310	560.970	64.081
13. Gastos financieros	-143.296	-178.252	-381.440	-568.104
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0	0	0
15. Diferencias de cambio	0	0	0	-505
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrum. Financieros	-143.441	-248.411	0	59.195
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-285.335</b>	<b>-299.353</b>	<b>179.530</b>	<b>-445.333</b>
<b>A.3) RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>902.354</b>	<b>962.255</b>	<b>789.585</b>	<b>284.214</b>



PARTIDA	2011	2010	2009	2008
17. Impuesto sobre beneficios	-268.311	-252.529	-40.436	-62.764
<b>A.4) RDO. EJERCICIO OPER. CONTINUADAS</b>	<b>634.043</b>	<b>709.726</b>	<b>749.149</b>	<b>221.449</b>
<b>B) OPER. INTERRUMPIDAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18. Rdo. ejercicio de operaciones interrumpidas neto de impuestos	0	0	0	0
<b>A.5) RDO. EJERICICIO</b>	<b>634.043</b>	<b>709.726</b>	<b>749.149</b>	<b>221.449</b>

Figura 27: Cuenta de resultados pro-forma que abraza desde 2008 hasta el 2011

El criterio aplicado para los diversos ingresos y gastos registrados es el principio de devengo, el cual concede total fiabilidad a su información debido a que implica el registro solo cuando se produce la corriente real de bienes y servicios independientemente del momento en que tenga lugar la transmisión financiera.

Antes de iniciar un registro al resultado del ejercicio en su conjunto conviene citar algunos detalles de partidas relevantes, como son:

- La distribución de la cifra de negocios se detalla distinguiendo entre venta de género y venta de envases, así como en función de los países destinatarios de la actividad desarrollada por Agroponiente.

	2011	2010	2009	2008
Venta de género	67.256,72€	66.169.495,97€	56.828.248,12€	0
Venta de envases	276.865,41€	-40.958,19€	64.416,64€	0
<b>TOTAL</b>	<b>66.542.590,13€</b>	<b>66.128.537,78€</b>	<b>56.892.709,76€</b>	<b>0</b>

Figura 28: Distribución de la CNN

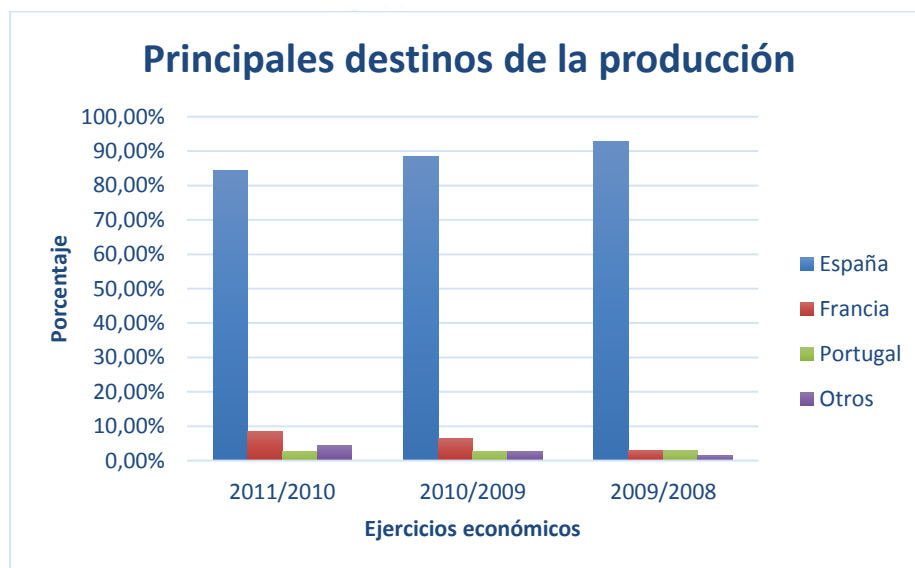
DESTINO	2011	2010	2009	2008
España	84,38%	88,53%	92,75%	0
Francia	8,61%	6,55%	3,03%	
Portugal	2,75%	2,71%	2,76%	0
Otros	4,26%	2,71%	1,46%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>

Figura 29: Segmentación de la CNN por mercados

Como se puede observar el valor de la cifra neta de negocios posee una tendencia creciente a pesar del declive de la economía. Esto ha sido posible gracias a la búsqueda de nuevos mercados fuera de España para mantener el éxito empresarial, destacándose Francia como principal dirección de la producción, siendo la cercanía una de las posibles causas de esta relación.

Hay que añadir que para el año 2008 no se disponen datos referentes a este hecho.

En la siguiente imagen elaborada a partir de los datos anteriores, se puede ver visualmente la evolución de la asignación de los bienes y servicios ofrecidos.



**Figura 30: Principales destinos de la producción**

- Los Administradores han propuesto no distribuir dividendos, destinando el importe a las reservas voluntarias como garantía de su pasivo excepto en el año 2009 que repartió 34.008,25€.

PARTIDA	2011	2010	2009	2008
Resultado del ejercicio	634.923€	709.726€	749.149€	221.449€
Reservas voluntarias	634.923€	709.726€	715.061€	221.449€

**Figura 31: Distribución de resultados**

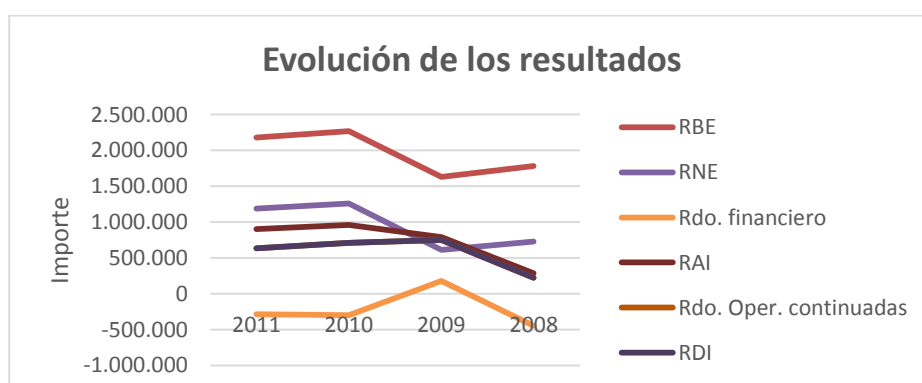
De la tabla de las cuentas anuales se desprende que los ingresos y gastos de los distintos periodos son típicos de la actividad, no habiendo otros gastos atípicos que no sean los provenientes del resultado financiero y los tributos asociados al resultado.

En promedio, para el periodo de tiempo estudiado, la empresa ha obtenido un resultado bruto de explotación de 1.964.750€, cifra con una tendencia ligeramente perseverante gracias a la búsqueda de nuevos mercados como se mencionó anteriormente. Una de las principales causas de no poseer una tendencia alcista es la caída de los precios, que se compensa con el crecimiento de kilogramos comercializados, suponiendo una ligera mejora en los ingresos.

A lo que hay que añadir, la disminución considerable de la cifra de la partida de gastos financieros como consecuencia de la satisfacción progresiva de las deudas con terceros.

Para el último ejercicio englobado desde el 1 de Septiembre de 2010 hasta el 31 de Agosto de 2011, siguen siendo necesarios ajustes en los costes de la empresa para poder hacer frente a la continuación de la bajada de los precios, suponiendo tan solo un incremento de un 2,14% respecto al año anterior, cifra conseguida gracias al permanente auge de los resultados.

La figura mostrada a continuación ofrece una evolución visual de los diferentes tipos de resultados en el periodo analizado. Esta representación ha sido construida a partir de la información obtenida de la base de datos SABI.



**Figura 32: Evolución de las partidas de resultados**

### **5.3.3 Estado de flujos de efectivo y su evolución**

Durante gran cantidad de tiempo, los estados contables han englobado exclusivamente el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, hasta que en el PGC del año 2007 se incorpora la presentación del estado de flujos de efectivo.

Siendo el estado de flujos de efectivo un documento que agrupa los diversos cobros y pagos que han tenido lugar en la empresa durante el ejercicio económico, informando sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos del efectivo y otros activos líquidos equivalentes. Se trata de un documento que agrupa por categorías o tipos de actividades, distinguiendo así<sup>15</sup>:

1. Operaciones que tienen su origen en la actividad de explotación.
2. Operaciones originadas de la actividad de inversión.
3. Operaciones surgidas en la actividad de financiación.

La NIC 7 considera que el objetivo de este documento es *“suministrar a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez”*.<sup>16</sup>

Para el análisis de los datos referentes a esta representación, resulta de interés presentar las magnitudes mediante el uso del estado de flujos de efectivo pro-forma, permitiendo así, obtener los valores intermedios (flujos de efectivo netos).

La representación de la información se recoge en la siguiente tabla, la cual contiene los datos referentes a los ejercicios auditados a 31 de Agosto de 2009, 2010 y 2011, ya que para el año 2008 no se encuentra información disponible.

---

<sup>15</sup> Clasificación recogida en la página 234 de Archel Domenech, P.; Lizarraga Sallo, F.; Sánchez Alegría, S.; Cano Rodríguez, M. (2012): “Estados contables”. Ed. Pirámide

<sup>16</sup> Definición transcrita del siguiente vínculo web:  
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC07.pdf>

PARTIDA	2011	2010	2009
Flujos de tesorería operativos (FTO)	-2.845.985	5.924.957	3.167.376
Resultado del ejercicio (RAI)	590.214	991.505	750.113
Ajustes al resultado (ARAI)	1.696.296	2.298.384	1.405.796
Variación CC explotación	-5.132.495	2.635.068	1.011.467
+ Flujos de tesorería por inversiones económicas (FTI <sub>e</sub> )	-878.121	-643.672	-580.202
Inversiones pagadas	-893.954	-643.672	-581.064
Desinversiones cobradas	15.834	0	862
Subvenciones cobradas	0	0	0
= Flujos libres de tesorería económicos (FLTE)	-3.724.105	5.281.284	2.587.174
+ Flujos de tesorería prestamistas (FLTD)	3.323.090	-4.767.600	-2.652.135
Recursos cobrados	3.641.375	127.310	560.461
Recursos pagados	-179.543	-4.707.142	-2.777.716
Intereses pagados	-138.742	-187.767	-434.880
+ Flujos de tesorería de los propietarios (FLTP)	425.450	-393.700	-25.000
Recursos cobrados	425.450	0	0
Recursos pagados	0	-393.700	-25.000
Dividendos pagados	0	0	0
= Flujos de tesorería de las actividades financieras (FTAF)	3.748.540	-5.161.300	-2.677.135
<b>VARIACIÓN DE LA TESORERÍA DE LAS ACTIVIDADES VT<sup>T</sup></b>	<b>24.435</b>	<b>119.985</b>	<b>-89.961</b>
+ Flujos de tesorería ajenos a la actividad (FT) <sup>AT</sup>	399	-100.223	0
<b>= VARIACIÓN DE LA TESORERÍA DEL EJERCICIO (VT)</b>	<b>24.834</b>	<b>19.762</b>	<b>-89.961</b>
+ Tesorería al comienzo del ejercicio (TES) <sub>i</sub>	54.419	29.898	9.873
<b>= Tesorería al final del ejercicio (TES)<sub>f</sub></b>	<b>79.253</b>	<b>49.660</b>	<b>-80.088</b>

PARTIDA	2011	2010	2009
Flujos de tesorería operativos (FTO)	-2.845.985	5.924.957	3.167.376
- Obligaciones financieras contractuales (FT(OBF))	-318.284	-4.894.910	-3.212.596
= Efectivo disponible para el crecimiento (FTDC)	-3.164.269	1.030.047	-45.220
+ Flujos de tesorería por inversiones económicas (FTI <sub>e</sub> )	-878.121	-643.672	-580.202
= Déficit/Excedente de efectivo (D/ET)	-4.042.390	386.374	-625.422
+ Aportaciones netas de los propietarios (FTP)	425.450	-393.700	-25.000
= Déficit/Excedente de financiación externa (D/ETD)	-3.616.940	-7.326	-650.422
+ Aportaciones de los prestamistas (ORA)	3.641.375	127.310	560.461
<b>= VARIACIÓN DE LA TESORERÍA DE LAS ACTIVIDADES VT<sup>T</sup></b>	<b>24.435</b>	<b>119.985</b>	<b>-89.961</b>
+ Flujos de tesorería ajenos a la actividad (FT) <sup>AT</sup>	399	-100.223	0
<b>= VARIACIÓN DE LA TESORERÍA DEL EJERCICIO (VT)</b>	<b>24.834</b>	<b>19.762</b>	<b>-89.961</b>

PARTIDA	2011	2010	2009
+ Tesorería al comienzo del ejercicio (TES) <sub>i</sub>	29.898	9.873	99.835
= Tesorería al final del ejercicio (TES) <sub>f</sub>	<b>54.732</b>	<b>29.635</b>	<b>9.873</b>
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Figura 33: Estado de flujos de efectivo pro-forma**

La figura 33 muestra el EFE, donde conviene resaltar que la empresa dispone de tesorería para hacer frente a la inversión llevada a cabo una vez aseguradas las obligaciones contractuales. Para los años estudiados el valor de las inversiones económicas se ha ido incrementando desde 580.202,30€ en el año 2009 a 878.120,60€ en el ejercicio auditado en 2011.

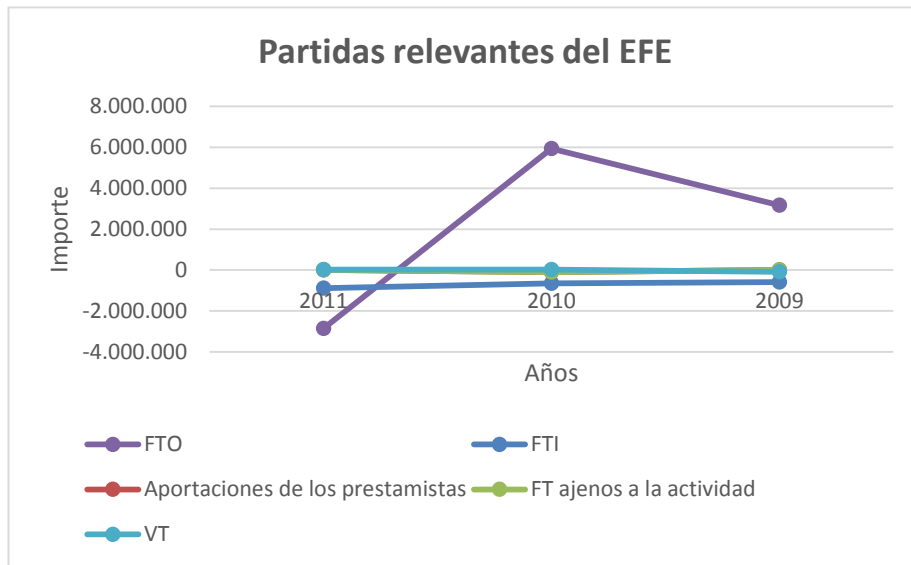
En el contraste de los datos contemplados se revelan diferencias en la generación de la tesorería, distinguiendo una clara tendencia decreciente en esta partida con origen en la actividad operativa, lo que permitió un descenso en el valor de sus obligaciones financieras hasta el año más reciente, en el que Agroponente, S.A. no es capaz de generar tesorería operativa.

Aunque estos valores se han visto beneficiados por los cobros generados de las inversiones atípicas, es decir, por las inversiones que no son propias de la actividad que desarrolla la empresa para el año 2011. Mientras que para el año predecesor, los pagos se revelaban a los cobros en esta partida.

Por último, el ciclo más relevante que ha tenido lugar se refleja claramente en el gráfico insertado a continuación, en el que prima el descenso del valor de las actividades operativas, donde destacan los pagos a los cobros como consecuencia del pago a los acreedores y a otras cuentas. El hecho de que el FTO sea negativo indica que la empresa no es capaz de generar la suficiente tesorería en la actividad diaria de explotación como para hacer frente a sus compromisos financieros, teniendo que recurrir a la búsqueda de la financiación propia y ajena principalmente.

<b>PARTIDA</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Flujos de tesorería operativos (FTO)	-2.845.985	5.924.957	3.167.376
Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	-3.325.988,34	4.435.185,82	1.631.017,90

**Figura 34: Resultado partida FTO**



**Figura 35: Evolución de las partidas de FT**

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales



## 5.4 La rentabilidad de Agroponiente, S.A.

Aunque toda la información anterior resulta de gran utilidad no es suficiente, por lo que es necesario una medida que relacione el beneficio obtenido con el esfuerzo invertido para alcanzarlo.

La rentabilidad es una medida de eficiencia que relaciona el resultado con el nivel de inversión, con el objetivo de mantener o no la inversión realizada. También definida como la tasa con que la empresa remunera al capital empleado<sup>17</sup>.

El presente punto aborda el estudio de la rentabilidad de la empresa, de sus diversas acepciones y de las relaciones que se establecen entre las mismas.



Figura 36: Tipos de rentabilidades de la empresa

### 5.4.1 La rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o ROE (Return on Equity) es la capacidad que posee la empresa para remunerar a los inversores y/o propietarios, indicando con dicho valor el rendimiento neto que se obtiene de los capitales propios de la empresa.

<sup>17</sup> Definición recogida en González Pascual, J. (2002): "Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones". Ed. Pirámide, Madrid.



Los ratios contables empleados para analizar la rentabilidad antes y después de impuestos son los siguientes:

$$ROE_{at} = \frac{RAI}{RP_m}$$

$$ROE_{dt} = \frac{RDI}{RP_m} = \frac{RDI}{CNN} \times \frac{CNN}{CI_m} \times \frac{CI_m}{RP_m}$$

A partir de las formulas anteriores se obtienen los siguientes valores para el periodo estudiado:

Magnitudes	2011	2010	2009	2008
RAI	902.354€	962.255€	789.585€	784.214€
RDI	634.043€	709.726€	749.149€	221.449€
RP <sub>m</sub>	14.817.833€	14.172.987€	13.677.452€	54.702.963€
ROE <sub>at</sub>	6,09%	6,79%	5,77%	0,52%
ROE <sub>dt</sub>	4,28%	5,01%	5,48%	0,40%

**Figura 37: Rentabilidad financiera antes y después de impuestos**

A través del cuadro descrito se observa que existen diversas maneras de hallar la rentabilidad financiera de la empresa. Mediante ambos métodos podemos contemplar la subida drástica alcanzada en Agroponente, S.A. del año 2008 al 2009, donde hay que destacar para el año 2008 la importante cifra que posee el valor de los recursos propios, en el que sobresalen los beneficios retenidos con un valor de 40.264.061€, mientras que a partir del 2009 su valor promedio gira en torno a los 7.800.000€. Es por ello, que a partir del año 2009 se perciben suaves movimientos en la rentabilidad financiera, en el que los propietarios obtienen unos cinco euros de media por cada cien euros invertidos.

Pero la variable más adecuada para contrastarla con el coste de los recursos propios “ $k_e$ ” es el ratio después de impuestos ya que se trata de un valor comparable mínimamente. En el cuadro anexo a continuación

se detallan la descomposición de las partidas que forman la rentabilidad financiera después de impuestos, donde se puede contemplar como el incremento alcanzado en el año 2009 es conseguido como consecuencia de un mejor margen final y un mayor apalancamiento financiero.

- El margen financiero indica la capacidad de la empresa para obtener el beneficio después de impuestos. Como se comentó previamente se muestra un incremento considerable a partir del año 2008.
- La rotación refleja el número de veces que el inversor y/o propietario es capaz de recuperar su inversión mediante la cifra de ventas. Actualmente Agroponente, S.A. presenta eficiencia en el uso de sus capitales.
- En cuanto al nivel de endeudamiento mide el apalancamiento financiero de la empresa, en nuestro caso, la empresa estudiada presenta un reducido nivel endeudamiento, símbolo de su eficiente actividad.

Magnitudes	2011	2010	2009	2008
ROE <sub>dt</sub>	4,28%	5,01%	5,48%	0,40%
Margen final	0,94%	1,07%	1,32%	0,39%
Rotación	18,12	3,61	2,64	0,91
Endeudamiento ( $e_2$ )	0,25	1,29	1,57	1,16

Figura 38: Descomposición de ROE<sub>dt</sub>

Centrándonos en el  $k_e$ , se trata de la tasa de rendimiento interno que puede alcanzar el propietario para incitar a invertir su dinero. El valor es difícil de hallar y más en este caso donde no existe reparto de beneficios excepto en el año 2009, en el que repartió una sumatoria de dividendos equivalente a 34.088€ (suponiéndole a la empresa un coste de 0,25%). Por lo que si los propietarios contrastan la rentabilidad que obtienen con el coste, optarían por no permanecer en la empresa ya que el coste de 2011 (10%) es superior a la rentabilidad (4,28%).

	2011	2010	2009	2008
$K_e$	10,66%	10,65%	10,59%	9,68%

Figura 39:  $k_e$ 

### 5.4.2 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica o ROI (Return on Investment) mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus activos para generar beneficios. Por lo que hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para remunerar a los propietarios y/o prestamistas, conservando a su vez el capital económico de la propia compañía.

Igual que en el caso anterior, existen diversas metodologías para hallar el ROIC, siendo el enfoque más generalizado el que relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y el activo total de la empresa.

$$ROIC_{at} = \frac{RAI + GF}{CI_m} = \frac{RAI + GF}{CNN} \times \frac{CNN}{CI_m}$$

A partir de esta expresión, se han hallado los valores correspondientes para los ejercicios englobados entre 2008 y 2011, así como las partidas en la que se descompone. Permitiendo así ampliar la información contenida en el cálculo.

Magnitudes	2011	2010	2009	2008
ROIC	20,36%	4,29%	0,72%	-0,45%
Margen económico	1,12%	1,19%	0,72%	-0,49%
Rotación	18,12	3,62	2,64	0,91

Figura 40: Descomposición de  $ROIC_{at}$ 

Observamos que la ROIC señala un incremento progresivo de la rentabilidad como consecuencia del aumento de las dos partidas que engloba. En su promedio, la empresa en el último año posee un valor

atrayente, ya que por cada cien euros de actividad económica la empresa obtiene de beneficio 20€. Lo que se traduce en el importante número de veces que la empresa es capaz de recuperar las inversiones.

Mientras que en el año 2008 ocurría totalmente lo contrario como consecuencia del valor destacado de los gastos financieros, lo que redujo el valor de la expresión calculada.

Es trascendental hallar el coste medio ponderado de capital “ $k_o$ ” el cual mide si las inversiones realizadas son adecuadas. Expresándose  $k_o$  a partir de las rentabilidades mínimas de los prestamistas ( $k_i$ ) y de los inversores y/o prestamistas ( $k_e$ ), es decir, a partir del coste de los recursos propios y ajenos.

$$k_o = k_e \times \frac{RP}{RP + RA_c} + k_i' \times \frac{RA_c}{RP + RA_c}$$

	2011	2010	2009	2008
$K_e$	10,66%	10,65%	10,59%	9,68%
$K_i$	4,17%	4,35%	4,86%	6,51%
$K_i' = k_i \times (1 - t)$	2,71%	2,83%	3,16%	4,23%
$K_o$	8,66%	9,81%	8,24%	7,45%

Figura 41: Valores de  $k_e$ ,  $K_i$  y  $K_o$

Tras atender a los valores contenidos en el cuadro previo en el que se produce un descenso del valor de los beneficios retenidos en 2008, se concluye indicando que las inversiones del gestor son de interés ya que se cubren las expectativas como se puede comprobar en el valor promedio de la rentabilidad económica (10,39%) el cual es superior a la media del financiero (8,53%).

Se puede contemplar que se cumple la regla general del coste  $K_e > K_o > K_i$  en función del riesgo asumido. Esta regla de valores tiene

sentido debido a que los propietarios y/o inversores no tienen seguridad en el reembolso del capital aportado, por ello su riesgo es el mayor ( $k_e$ ). Mientras que los gestores colocan el dinero aportado por los propietarios y prestamistas sin asegurar una rentabilidad, soportando un riesgo medio ( $k_o$ ). Por último, los prestamistas conceden ayudas a cambio de un tipo de reembolso pactado en el que se muestra un menor riesgo ( $k_i$ ).

### 5.4.3 Relación entre la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera

Entre ambas magnitudes existe un nexo de unión que se ha de conocer debido a que busca alcanzar un mejor aprovechamiento de los recursos. Dicha relación queda establecida por la ecuación posterior:

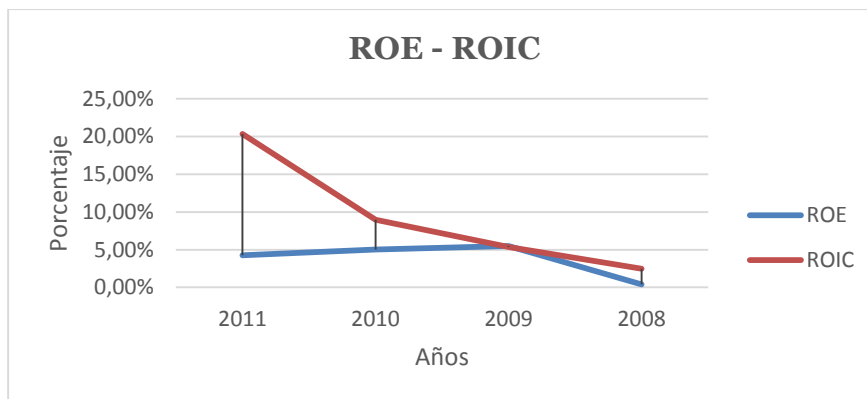
$$ROE = ROIC + \frac{RA_c}{RP} \times (ROIC - ROD)$$

Para contrastar ambas magnitudes atendemos a los valores antes de impuestos teniendo en cuenta las siguientes partidas:

	2011	2010	2009	2008
Recursos propios	14.817.833	14.172.987	13.677.452	54.702.963
Recursos ajenos con coste	3.436.682	4.097.828	7.847.287	8.732.708
Resultado antes de impuestos	902.354	962.255	789.585	284.214
Gastos financieros	143.296	178.252	381.440	568.104
ROD ( $k_i$ )	4,17%	4,35%	4,86%	6,51%
ROIC	20,36%	4,29%	0,72%	-0,45%
Nivel de endeudamiento (e)	0,35	0,12	0,47	0,17
ROE=ROIC + e ×(ROIC-ROD)	25,99%	4,28%	0,49%	-1,67%

Figura 42: Rentabilidad

Como podemos apreciar el ROE depende de la ROIC, es decir, el empresario obtiene una rentabilidad financiera inferior a la rentabilidad económica y ello es debido al hecho de que el grado de endeudamiento es muy bajo, financiándose en su mayoría con recursos propios y ligeramente con recursos a corto plazo. Sin embargo, para el primer periodo analizado el nivel de endeudamiento es alto, lo que le supone unos importantes gastos financieros.



**Figura 43: Gráfico que relaciona ROIC y ROE**

## 5.5 Solvencia y riesgo

El presente apartado aborda el estudio de los aspectos más relevantes en relación a la solvencia y al riesgo. La solvencia es definida como la capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus compromisos financieros; mientras que el riesgo hace referencia a la posible existencia de incertidumbre asociada a un hecho. Si a dicha incertidumbre se le puede asignar una probabilidad, esta se convierte en riesgo.

Ambos términos transcriben en efectos económicos, haciendo que existan fluctuaciones en diversas partidas del ejercicio, principalmente en el resultado económico y en el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

Se ha de mencionar que las actuaciones asociadas a un riesgo son algunas veces alternativas estratégicas que la empresa escoge con el objetivo de obtener un beneficio superior en el futuro.

A continuación se precisan los puntos escogidos para el análisis:

### 5.5.1 Liquidez

El análisis de la solvencia o simplemente análisis de liquidez estudia si la empresa es capaz de hacer frente a sus compromisos financieros a corto plazo, o lo que es lo mismo, en qué medida los activos corrientes pueden cubrir sus obligaciones financieras.

La relación idónea en la teoría es que el Activo Corriente (AC) sea superior al Pasivo Corriente (PC). Para contrastar ambas partidas se requiere de la función del Fondo de Maniobra (FM), siendo uno de las magnitudes clave en la empresa, ya que mide la capacidad para atender a sus compromisos a corto plazo. Se define con la siguiente expresión:

$$FM = AC - PC$$

Agroponiente es una de las empresas que gozan de ser una de las excepciones a esta regla sin implicar posibles problemas de liquidez. Esta situación les ocurre a empresas símbolo de excelencia como



pueden ser Inditex o El Corte Inglés, ya que, son empresas con plazos de cobro y pago muy distintos debido a que cobran muy rápido a sus clientes pero pagan mucho más tarde a sus proveedores. De esta forma, obtienen beneficios sin invertir nada en bienes, derechos y otros recursos a corto plazo.

MAGNITUDES	2.011	2.010	2.009	2.008
FM	476.211	-770.555	-1.469.902	-1.989.628
Activo Corriente	15.277.910€	13.945.683€	13.139.109€	13.374.048€
Pasivo Corriente	14.801.699€	14.716.237€	14.609.011€	15.363.676€

Figura 44: Cálculo del FM

Esta magnitud, a su vez, puede ser examinada mediante diversos ratios basados en un análisis tradicional (ratios de solvencia a corto plazo, liquidez inmediata, liquidez operativa) los cuales se muestran individualmente de forma seguida:

➔ **Ratio de la solvencia a corto plazo:**

Mediante este ratio, se mide la relación entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, considerando que la empresa ira convirtiendo sus activos con vencimiento a corto plazo en disponible para responder antes sus obligaciones financieras corrientes. Se define con la siguiente expresión:

$$I_1 = \frac{AC}{PC}$$

Analizando los valores para el periodo estudiado, la compañía se caracteriza por ser una de las excepciones a las empresas corrientes, ya que a pesar de poseer un valor del ratio inferior a uno no posee ningún problema de liquidez, como bien se plasmó anteriormente al analizar el FM. Donde puede observarse para el último año, 2011, que la empresa posee un ratio de valor en torno a uno, lo que implica que los periodos de cobro y pago comienzan a ser similares.



	2011	2010	2009	2008
$l_1 = \frac{AC}{PC}$	0,997	0,913	0,869	0,850

**Figura 45: Cálculo del ratio de solvencia a corto plazo ( $l_1$ )**

Los resultados obtenidos no son suficientes para visualizar la situación de Agroponente, S.A., debido a que hay que atender a la situación macroeconómica del entorno para poder visualizar su situación de forma más correcta.

Teniendo en cuenta los periodos medios que la empresa da a sus deudores y el que recibe para realizar el cobro a sus proveedores o acreedores, se muestra como el periodo medio de cobro, comenzó a disminuir en el año 2008, girando en el último año analizado en torno a los 30 días. Esta es la situación idónea para las empresas deudoras para poder disponer de la financiación necesaria.

Por otro lado, el periodo medio de pago se ha ido incremento hasta el año 2011 que se produjo un descenso considerable de aproximadamente 21 días como consecuencia, probablemente de la mayor necesidad de financiación de las empresas acreedoras. Aunque se ha de añadir que el número de días en su promedio es bastante bajo, como consecuencia de que los pagos agricultores por la mercancía suministrada pueden comenzar a cobrar a la semana de introducir sus productos en la empresa, mientras que los pagos al resto de proveedores y acreedores son bastantes superiores, como por ejemplo las compras de envases que se saldan a los 90 días y las deudas con los transportistas por los servicios prestados a los 115 días.

Períodos de pago y cobro	2011	2010	2009	2008
Período medio de cobro	30,53	31,27	35,62	74,11
Período medio de pago	56,17	77,53	57,50	47,87

**Figura 46 : Períodos medio de pago y cobro**

➤ **Ratio de tesorería o del test ácido**

Se trata de un indicador más exigente que el anterior ya que pretende estudiar la liquidez a corto plazo de la empresa, analizando la capacidad que existe para generar la tesorería necesaria para hacer frente a sus compromisos corrientes. Es definido por:

$$l_2 = \frac{AC - Ex}{PC}$$

Observando los resultados que se muestran a continuación en el cuadro anexo, podemos comprobar el peso relevante que posee las existencias en la empresa debido a la actividad que desarrolla, por lo que no resulta considerable tener en cuenta el resultado de este ratio, debido a que como bien me confirmaron desde la dirección de la empresa no existe ningún tipo de riesgo para atender a sus pagos.

	2011	2010	2009	2008
$l_2 = \frac{AC - Existencias}{PC}$	0,499	0,455	0,458	0,461

Figura 47: Valores de los ratios del test ácido

➤ **Ratio de liquidez inmediata o de disponibilidad**

Examina los medios líquidos equivalentes que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras. Se identifica como:

$$l_3 = \frac{\text{Disponible}}{PC}$$

Este ratio, ha seguido una línea constante indicando las diferencias entre la velocidad en que se cobra y la ligereza con que se paga. Como se mencionó anteriormente el periodo de cobro se caracteriza por su ligereza mientras que el número medio de días de pago es más diverso.

	2011	2010	2009	2008
$l_3 = \frac{\text{Disponible}}{PC}$	0,004	0,002	0,001	0,006

Figura 48: Valores de los ratios de liquidez inmediata

### 5.5.2 Situación de equilibrio financiero

El equilibrio financiero es un principio que estudia la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos financieros en los plazos fijados mediante el estudio de la estructura que posee el balance de la empresa a tratar. Desde un enfoque clásico, la situación de equilibrio financiero corresponde con la siguiente imagen.

#### Estructura clásica del balance

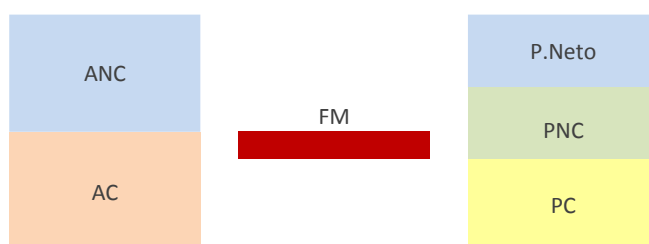


Figura 49: Situación tradicional de equilibrio financiero

Pero en el caso de la compañía objetivo de estudio, esto no se cumple como bien se indicó anteriormente, ya que la estructura del balance de Agroponiente se caracteriza principalmente por la representatividad de su Patrimonio Neto, mientras que el nivel de sus obligaciones a largo plazo es bastante escaso, con apenas presencia de las mismas. Situándose sus deudas en el corto plazo, lo que implica saldarse en un plazo inferior a un año, ya que se deben principalmente a operaciones corrientes con proveedores y acreedores, surgidas como consecuencia de su actividad habitual, es decir, posee las deudas habituales procedentes del desarrollo de su actividad normal y apenas requiere de financiación bancaria, pues tiene la suerte de no necesitarla. Sin

embargo presenta un Fondo de Maniobra negativo, situación similar a la de las grandes superficies comerciales, como El Corte Inglés. (Dato mencionado en apartados previos)

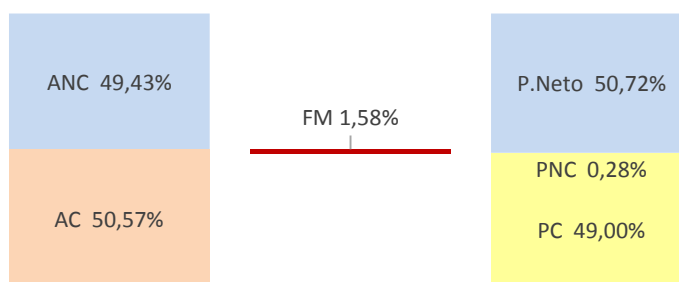
Posteriormente se detalla la configuración del balance descompuesto en sus partidas principales, e indicándose el porcentaje que se le asigna.

Partida	2011	2010	2009	2008
Activo no corriente	49,43%	52,26%	54,72%	55,00%
Activo corriente	50,57%	47,74%	45,28%	45,00%
Patrimonio neto	50,72%	49,00%	48,36%	44,82%
Pasivo no corriente	0,28%	0,63%	1,30%	3,48%
Pasivo no corriente	49,00%	50,38%	50,34%	51,69%

**Figura 50: Estructura del balance de Agroponiente, S.A.**

En su promedio, la configuración de esta representación de los datos no se ajusta al esquema clásico. Por lo que he considerado conveniente hacer una simulación de la misma mediante la siguiente figura, que por lo general se cumple en todo el periodo examinado.

**Estuctura del Balance de Agroponiente, S.A.  
en 2011**



**Figura 51: FM y estructura del balance de Agroponiente en 2011**

### 5.5.3 Cobertura de las inversiones de Agroponiente, S.A. basándose en los flujos de tesorería

La tabla anexa a continuación muestra los cálculos llevados a cabo para analizar la cobertura de la sociedad, es decir el equilibrio entre la financiación a largo plazo y la inversión para el período que abarca desde 2009 hasta 2011, ya que para 2008 no se dispone de suficiente información. Para ello se han estudiado varias magnitudes, cuya sumatoria ha de ser igual a la unidad.

Ratios de cobertura	2011	2010	2009
Cobertura de las inversiones = $\frac{RP + RALP}{AF}$	0,81	0,94	0,90
Cobertura exceso de las inversiones = $\frac{FTDC}{FTI_e}$	3,60	-1,60	0,08
Cobertura interna marginal de las inversiones = $\frac{FTO}{FTI_e}$	-3,24	9,20	5,46
Cobertura externa marginal de las inversiones = $\frac{FT^{AT}}{FTI_e}$	4,27	-8,02	-4,61
Cobertura inversiones = $c_{im\ inv} + c_{em\ inv}$	1,03	1,19	0,84
Cobertura atípica = $\frac{FT^{AT}}{FTI}$	0,00	-0,16	0,00
Variación tesorería = $\frac{VT}{FTI_e}$	-0,03	-0,03	0,16
<b>TOTAL COBERTURA INVERSIONES</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

**Figura 52: Cobertura de Agroponiente, S.A.**

Cada cobertura presentada se calcula teniendo en cuenta los Flujos de Tesorería Operativos (FTO), los Flujos de Tesorería de Inversión (FTI), Flujos de Tesorería de las Actividades Financieras ( $FT^{AT}$ ) y Variación de Tesorería (VT). Los cuales se ilustran en el siguiente gráfico de líneas y donde se puede observar la estabilidad que mantienen todas las partidas excepto los FTO para el año 2011 en el cual disminuye considerablemente como consecuencia del incremento de las

deudas en la partida “Acreedores y otras cuentas a pagar”, probablemente, debido a la política de cobros y pagos que mantienen.

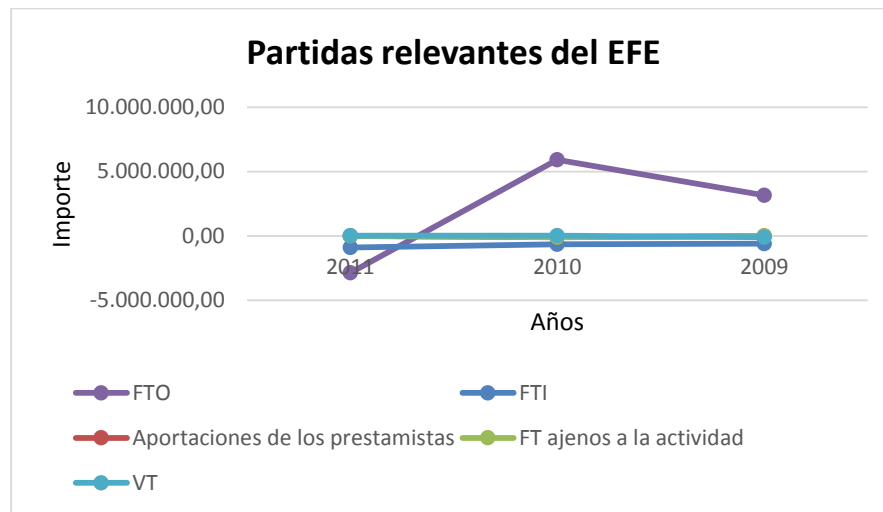


Figura 53: Evolución de las partidas relevantes del EFE

A partir de lo anterior justificación se puede entender los movimientos bruscos de varias partidas como pueden ser la cobertura interna y externa marginal de las inversiones.

#### 5.5.4 Solvencia a largo plazo y endeudamiento

A lo largo de los siguientes párrafos se detalla el estudio de la solvencia a largo plazo y el nivel de endeudamiento, siendo la primera “la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago a largo plazo”<sup>18</sup>; mientras que el nivel de endeudamiento mide el nexo de unión existente entre el importe de los fondos propios que posee con relación a las deudas que mantiene.

Entre la diversidad de medidas posibles para analizar ambos términos detallados, se ha optado por tener en cuenta los que se anexan

<sup>18</sup> Definición exportada de Rojo Ramírez, A. A. (2011): “Análisis económico- financiero de la empresa” Ed. Garceta.

en la siguiente tabla, la cual contiene ya los valores correspondientes a cada año.

<b>Solvencia a l/p</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Coef. de endeudamiento = $\frac{R. \text{ajenos}}{R. \text{propios}}$	0,34	0,12	0,46	0,69
Endeudam. clásico 2 = $\frac{Cap. \text{invertido}}{Activo \text{ Total}}$	0,97	1,04	1,07	1,23
Endeudamiento clásico 3 = $\frac{ET}{RP + ET}$	0,49	0,51	0,52	0,55
Coste contable endeudamiento (ki)	4,17%	4,35%	4,86%	6,51%

**Figura 54: Ratios de solvencia a largo plazo de Agroponiente, S.A.**

En general, se puede observar que el nivel de endeudamiento de la empresa del sector hortofrutícola para el periodo analizado ha sido reducido, distinguiendo ligeros altibajos en el que la cantidad de compromisos financieros a largo plazo es reducida en comparación con la que ha de satisfacerse en un plazo inferior a un año. En su promedio, por cada euro de recursos propios se dispone de cuarenta céntimos de recursos ajenos

<b>PARTIDAS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Recursos ajenos a L/P	700	92.496	272.039	921.929
Obligaciones financieras a c/p	5.150.165	1.630.002	6.201.119	8.229.487

**Figura 55: Pasivo exigible de Agroponiente, S.A.**

Estas deudas suponen un coste de financiación que persigue una tendencia decreciente, cuyos valores se engloban entre 6,51% en 2008 y 4,17% en 2011. En el caso de la empresa objeto de estudio,  $k_i$  es inferior a  $k_e$ , lo que implica que a la empresa le interese más financiarse con deuda debido a que el coste de los prestamistas es inferior al de los propietarios ya que se cubren con menor cantidad de garantías y las negociaciones con ellos son menos flexibles.



Visualmente los movimientos de los valores son los que contiene el gráfico de líneas, donde hay que resaltar la disminución de las deudas con entidades de crédito a corto plazo que provocan un descenso en el valor del coeficiente de endeudamiento con respecto al año anterior.

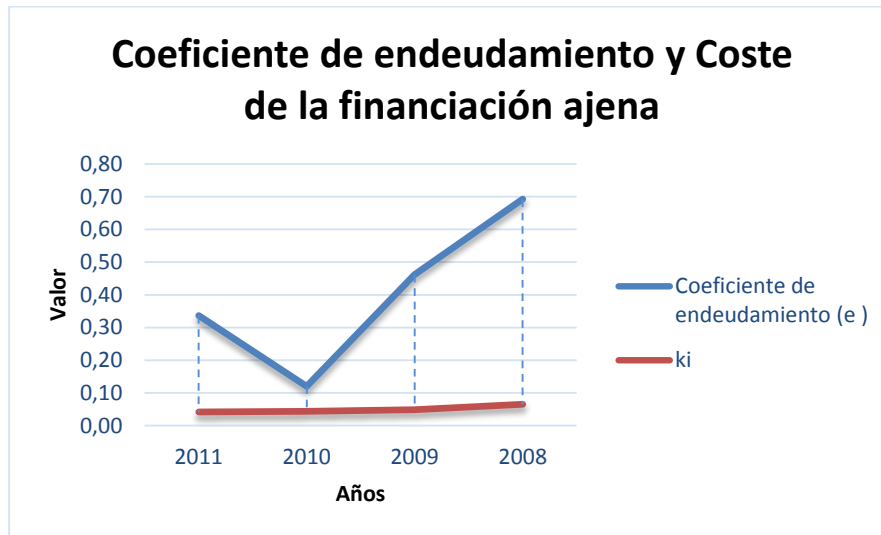


Figura 56: Evolución del coeficiente de endeudamiento y  $k_i$

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo del presente Trabajo Fin de Master se han ido trazando ideas respectivas a Agroponiente, S.A. situada en la localidad almeriense de El Ejido y siendo la empresa dominante del Grupo Agroponiente, cuyo objeto social es el comercio al por mayor de frutas y hortalizas.

Para analizar su estado, se ha estudiado la situación que experimenta hoy en día, mostrando su normativa, su cuadro de mando y un análisis económico-financiero de la misma. Además de verificar el efecto económico-financiero de la nueva normativa contable sobre las cooperativas. No obstante, cabe destacar que el periodo de análisis aborda un conjunto de cinco años contemplados desde 2008 a 2011, caracterizados por ser una época de desgaste económico tras la euforia vivida en años anteriores.

Tras una lectura exhaustiva del contenido de las páginas precedentes, las cuales se centran en un análisis de las campañas indicadas previamente, se observa como a lo largo del periodo, Agroponiente, ha mantenido el valor de las instalaciones captadas a lo largo de los últimos veinticinco años.

Mis ideas se centran en la situación contemplada en la última campaña analizada, desde el 1 de Septiembre de 2010 hasta el 31 de Agosto de 2011, ya que a pesar de que el pasado influye, lo importante es la situación actual y futura de la misma debido a que son estos hechos los que guían la viabilidad de la empresa.

La última campaña estudiada se ha caracterizado por un volumen de producción centrado en el control biológico en la gran mayoría de los productos. Así como, se ha singularizado por la influencia de bajos precios de venta que contrarrestados por un incremento de la producción comercializada han hecho que la cifra de negocios aumente con suavidad. Es por ello que es necesario que la empresa realice ciertos ajustes para conservar su actividad como hasta este momento.

La sociedad está expuesta a una gestión prudente de liquidez, donde sus compromisos financieros se centran en el corto plazo y en la póliza de crédito, que gracias su disponibilidad automática, cubre los desfases de circulante,

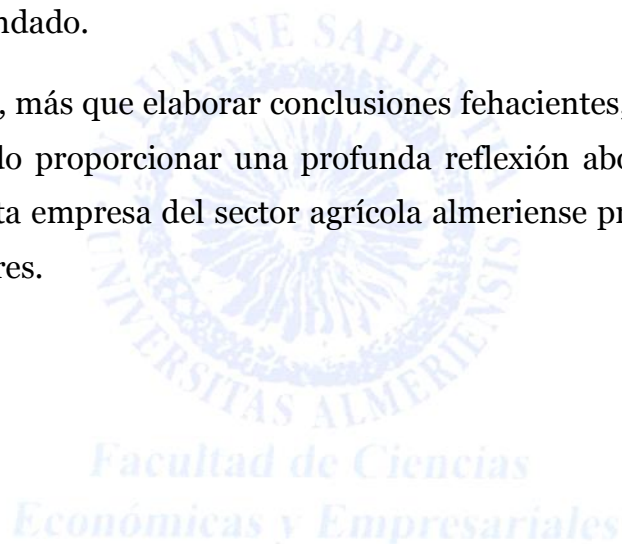


resolviendo los problemas generados por la estacionalidad de los ingresos y los pagos y facilitando la liquidez inmediata.

Se trata, por tanto, de una campaña en la que se han puesto en marcha importantes innovaciones en el plano de la producción, como pueden ser los envases de un solo uso, el control biológico como se mencionó anteriormente y la seguridad completa en los productos gracias a continuos análisis y controles.

Por último en cuanto a la visión futura, el Grupo Agroponiente en su conjunto, busca mantener el crecimiento alcanzado a lo largo de estos años que no es poco en los tiempos que corren con Alemania a la cabeza del comercio exterior con el pimiento, el tomate y el pepino como principal producto demandado.

En definitiva, más que elaborar conclusiones fehacientes, con este informe se ha pretendido proporcionar una profunda reflexión abordando las ideas generales de esta empresa del sector agrícola almeriense prestada al servicio de los agricultores.



# BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

## 1. BIBLIOGRAFÍA

- Archel Domenech, P.; Lizarraga Sallo, F.; Sánchez Alegría, S.; Cano Rodríguez, M. (2012): “Estados contables”. Ed. Pirámide. Madrid.
- Eliatl, H. et al. (2006). R&D project evaluation: An integrated DEA and Balanced Scorecard Approach, *Omega The International journal of management Science*.
- García Benau, M.A. (1995). “Armonización de la información financiera en Europa”. Publicado por I.C.A.C. Madrid.
- García Moreno, F.J.; Ramirez Orellana, A. (2003): “Análisis de las normas IASB de cara a la implantación en España en el 2005. La NIC 7, el Estado de Flujos de Tesorería”.
- García-Valderrama, Teresa; Mulero-Mendigorry, Eva; Revuelta-Bordoy, Daniel (2008): "A Balanced Scorecard framework for R&D", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 2, pp.241 – 281.
- García-Valderrama, Teresa; Mulero-Mendigorry, Eva; Revuelta-Bordoy, Daniel (2010): “Diseño y validación de un modelo de Balanced Scorecard para la I+D: evidencia empírica en empresas del sector químico en España”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Num. 147, julio- septiembre, pp. 477-520.
- González Pascual, J. (2002): “Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones”. Ed. Pirámide, Madrid.
- Horváth & Partners (2003): “Dominar el cuadro de mando integral: basado en más de 100 experiencias”. Ed. Pirámide, Madrid.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002): “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard” 2ª edición. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Rojo Ramírez, A. A. (2011): “Análisis económico - financiero de la empresa” Ed. Garceta. Madrid.
- Rojo Ramírez, A. A. (2012): “Las Cuentas Anuales en la Empresa” Ed. Garceta. Madrid.

## 2. WEBGRAFÍA

- Asociación Española de Normalización y Certificación. Sección normas y certificación
  1. [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_globalgap.asp#.UTRpKtEyKgI](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_globalgap.asp#.UTRpKtEyKgI)
  2. <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0050736#.UTRyzzeyKgI>
- Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos  
[http://almirez.ual.es/search~S2\\*spl?/mMECO/mMECO/1,1,15,B/l856~b1279639&FF=mMECO!c&14,,15,1,0](http://almirez.ual.es/search~S2*spl?/mMECO/mMECO/1,1,15,B/l856~b1279639&FF=mMECO!c&14,,15,1,0)
- Boletín Oficial del Estado (BOE)  
<http://www.boe.es>
- Comunidad Autónoma de la Región de Murcia  
<http://www.carm.es>
- Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis  
[http://www.catedracajamarupm.es/Catedra\\_Cajamar-UPM/Articulos\\_de\\_Revistas\\_files/7205\\_Encinas\\_et\\_al.pdf](http://www.catedracajamarupm.es/Catedra_Cajamar-UPM/Articulos_de_Revistas_files/7205_Encinas_et_al.pdf)
- Empresas del grupo
  1. <http://www.agroponente.es>
  2. <http://www.vegac.com/es/cat/empresa>
- Encuentro institucional entre el Parlamento Europeo, el Ministerio y las Cooperativas hortofrutícolas europeas en LÁlcudia (Valencia)  
[http://www.magrama.gob.es/es/prensa/13.01.25%20Secretaria%20Gra1%20Agricultura%20Encuentro%20oparlamento%20Europeo%20y%20ooperativas%20hortofruticolas\\_tcm7-257786.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/prensa/13.01.25%20Secretaria%20Gra1%20Agricultura%20Encuentro%20oparlamento%20Europeo%20y%20ooperativas%20hortofruticolas_tcm7-257786.pdf)
- Federación Española de Productores y Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas.  
[http://www.fepex.es/publico/datosSector/Estadisticas/Avances/DatosSector\\_avances\\_FyH.aspx](http://www.fepex.es/publico/datosSector/Estadisticas/Avances/DatosSector_avances_FyH.aspx)

- Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA)  
[http://www.fega.es/PwfGcp/es/financiacion\\_de\\_la\\_pac/la\\_pac\\_y\\_los\\_fondos\\_europeos\\_agricolas/index.jsp](http://www.fega.es/PwfGcp/es/financiacion_de_la_pac/la_pac_y_los_fondos_europeos_agricolas/index.jsp)
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente. Sección agricultura  
<http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/default.aspx>
- Ministerio de empleo y seguridad social. Sección leyes autonómicas de cooperativas  
[http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/legislacion/leyesCoopAutonomicas.htm](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/legislacion/leyesCoopAutonomicas.htm)
- NIC vigentes  
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic.htm>
- Normas Internacionales. ISO 690. Publicación realizada por la Universidad de Almería  
<http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/iso690.pdf>
- Earth Science Picture of the day  
<http://epod.usra.edu/blog/2011/03/industrial-farming.html>
- Páginas oficiales del Máster
  1. <http://cms.ual.es/UAL/estudios/masteres/MASTER7051>
  2. <http://nevada.ual.es/dirgest/cfeg2/>
  3. <http://www.cofic.upct.es/contenidos.php>
- Síntesis de la legislación de la Unión Europea. Sección agricultura y definición de microempresas, empresas y medianas empresas.
  1. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/index_es.htm)
  2. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm)



### **3. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

Diversos artículos extraídos de la versión impresa del periódico “La Voz de Almería”.





# ANEXOS

## 1. Balance de Agroponiente, S.A. (en euros)

ACTIVO	2011	2010	2009	2008
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14.930.755</b>	<b>15.266.047</b>	<b>15.880.763</b>	<b>16.346.333</b>
<b>I Inmovilizado intangible</b>	<b>10.843</b>	<b>21.205</b>	<b>16.926</b>	<b>39.146</b>
1. Desarrollo	0	0	0	0
2. Concesiones	0	0	0	0
3. Patentes, licencias, marcas y similares	0	0	0	0
4. Fondo de comercio	0	0	0	0
5. Aplicaciones informáticas	10.843	21.205	16.926	0
6. Investigación	0	0	0	0
7. Otro inmovilizado intangible	0	0	0	0
<b>II Inmovilizado material</b>	<b>5.599.568</b>	<b>5.719.724</b>	<b>6.162.005</b>	<b>8.540.820</b>
1. Terrenos y construcciones	3.198.800	2.720.601	2.803.557	0
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.360.851	2.958.177	3.312.353	0
3. Inmovilizado en curso y anticipos	39.917	40.947	46.094	0
<b>III Inversiones inmobiliarias</b>	<b>1.834.521</b>	<b>1.869.375</b>	<b>1.905.499</b>	<b>0</b>
1. Terrenos	915.343	915.343	915.343	0
2. Construcciones	919.178	954.032	990.156	0
<b>IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>6.139.188</b>	<b>6.167.156</b>	<b>6.139.850</b>	<b>6.139.850</b>
1. Instrumentos de patrimonio	6.139.188	6.167.156	6.139.850	6.139.850
2. Créditos a empresas	0	0	0	0
3. Valores representativos de deuda	0	0	0	0
4. Derivados	0	0	0	0
5. Otros activos financieros	0	0	0	0
6. Otras inversiones	0	0	0	0
<b>V Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>1.328.188</b>	<b>1.476.023</b>	<b>1.651.517</b>	<b>1.626.517</b>
1. Instrumentos de patrimonio	1.323.289	1.470.726	1.644.255	1.619.255
2. Créditos a terceros	0	0	0	0
3. Valores representativos de deuda	0	0	0	0
4. Derivados	0	0	0	0
5. Otros activos financieros	4.898	5.297	7.262	7.262
6. Otras inversiones	0	0	0	0
<b>VI Activos por impuesto diferido</b>	<b>18.382</b>	<b>12.563</b>	<b>4.966</b>	<b>0</b>
<b>VII Deudas comerciales no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



ACTIVO	2011	2010	2009	2008
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.277.910</b>	<b>13.945.683</b>	<b>13.139.109</b>	<b>13.374.048</b>
<b>I Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II Existencias</b>	<b>7.426.288</b>	<b>6.791.566</b>	<b>6.056.080</b>	<b>6.016.905</b>
1. Comerciales	36.609	27.537	47.216	0
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	122.520	34.847	21.317	0
3. Productos en curso	0	0	0	0
4. Productos terminados	0	0	0	0
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	0	0	0	0
6. Anticipos a proveedores	7.267.160	6.729.181	5.987.548	0
<b>III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>7.331.248</b>	<b>6.671.446</b>	<b>6.700.660</b>	<b>7.025.718</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	5.328.898	5.410.066	5.223.200	4.486.279
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	0	0	0	0
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	5.328.898	5.410.066	5.223.200	0
2. Clientes empresas del grupo y asoci.	5.351	2.074	67.598	442.402
3. Deudores varios	252.903	424.401	326.347	687.003
4. Personal	539.600	519.797	563.548	480.182
5. Activos por impuesto corriente	0	0	0	0
6. Otros créditos con las Adm.Públicas	1.204.495	315.108	519.966	929.851
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0	0	0	0
<b>IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>419.354</b>	<b>405.442</b>	<b>322.411</b>	<b>0</b>
1. Instrumentos de patrimonio	0	0	0	0
2. Créditos a empresas	0	0	0	0
3. Valores representativos de deuda	0	0	0	0
4. Derivados	0	0	0	0
5. Otros activos financieros	419.354	405.442	322.411	0
6. Otras inversiones	0	0	0	0
<b>V Inversiones financieras c/p</b>	<b>29.810</b>	<b>30.489</b>	<b>33.479</b>	<b>223.531</b>
1. Instrumentos de patrimonio	0	0	0	1.799
2. Créditos a empresas	0	0	0	218.524
3. Valores representativos de deuda	0	0	0	0
4. Derivados	0	0	0	0
5. Otros activos financieros	29.810	30.489	33.479	3.208
6. Otras inversiones	0	0	0	0
<b>VI Periodificaciones corto plazo</b>	<b>16.831</b>	<b>16.842</b>	<b>16.604</b>	<b>8.059</b>
<b>VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>54.419</b>	<b>29.898</b>	<b>9.873</b>	<b>99.835</b>
1. Tesorería	54.419	29.898	9.873	99.835
2. Otros activos líquidos equivalentes	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.208.664</b>	<b>29.211.730</b>	<b>29.019.872</b>	<b>29.720.382</b>

<b>P. NETO Y PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>15.322.976</b>	<b>14.312.690</b>	<b>14.033.285</b>	<b>13.321.619</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>15.150.499</b>	<b>14.122.757</b>	<b>13.806.731</b>	<b>13.057.582</b>
I Capital	1.586.672	1.586.672	1.586.672	1.586.672
1. Capital escriturado	1.586.672	1.586.672	1.586.672	1.586.672
2. (Capital no exigido)	0	0	0	0
II Prima de emisión	3.960.272	3.960.272	3.960.272	3.960.272
III Reservas	8.969.514	8.259.787	7.510.639	7.289.190
1. Legal y estatutarias	317.334	317.334	283.246	261.101
2. Otras reservas	8.652.179	7.942.453	7.227.392	7.028.089
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0	-393.700	0	0
V Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0	0
1. Remanente	0	0	0	0
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0	0	0	0
VI Otras aportaciones de socios	0	0	0	0
VII Resultado del ejercicio	634.042	709.726	749.149	221.449
VIII (Dividendo a cuenta)	0	0	0	0
IX Otros instrumentos de P. Neto	0	0	0	0
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I Activos financieros disponibles para la venta	0	0	0	0
II Operaciones de cobertura	0	0	0	0
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	0	0	0	0
IV Diferencia de conversión	0	0	0	0
V Otros	0	0	0	0
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>172.477</b>	<b>189.933</b>	<b>226.554</b>	<b>264.036</b>

Económicas y Empresariales

<b>P. NETO Y PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>83.989</b>	<b>182.803</b>	<b>377.577</b>	<b>1.035.088</b>
<b>I Provisiones a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II Deudas a largo plazo</b>	<b>700</b>	<b>92.496</b>	<b>272.039</b>	<b>921.929</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables	0	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito	0	91.796	271.339	921.229
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0	0	0	0
4. Derivados	0	0	0	0
5. Otros pasivos financieros	700	700	700	700
<b>III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>83.289</b>	<b>90.307</b>	<b>105.538</b>	<b>113.158</b>
<b>V Periodificaciones a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI Acreedores comerciales no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII Deuda con características especiales L/P</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



<b>P. NETO Y PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14.801.699</b>	<b>14.716.238</b>	<b>14.609.011</b>	<b>15.363.676</b>
<b>I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II Provisiones a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III Deudas a corto plazo</b>	<b>5.150.165</b>	<b>1.630.002</b>	<b>6.201.119</b>	<b>8.299.487</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables	0	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito	5.110.976	1.558.921	6.086.257	8.295.905
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0	0		3.582
4. Derivados	0	0		0
5. Otros pasivos financieros	39.189	71.080	114.862	0
<b>IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>9.651.534</b>	<b>13.086.236</b>	<b>8.407.892</b>	<b>7.064.189</b>
1. Proveedores	7.893.942	8.491.321	6.572.436	6.435.384
a) Proveedores a largo plazo	0	0		0
b) Proveedores a corto plazo	7.893.942	8.491.321	6.572.436	0
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	536.585	3.198.551	943.334	243.689
3. Acreedores varios	343.474	364.319	405.199	0
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	433.605	474.034	330.548	178.868
5. Pasivos por impuesto corriente	0	0	0	0
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	443.928	558.010	156.375	206.247
7. Anticipos de clientes	0	0	0	0
<b>VI Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII Deuda con características especiales a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>30.208.664</b>	<b>29.211.730</b>	<b>29.019.872</b>	<b>29.720.382</b>

## 2. Cuenta de pérdidas y ganancias (en euros)

OPERACIONES CONTINUADAS	2011	2010	2009	2008
<b>1. Cifra neta de negocios</b>	<b>67.542.590</b>	<b>66.128.538</b>	<b>56.892.710</b>	<b>57.516.471</b>
a) Ventas	67.542.590	66.128.538	56.892.710	57.516.471
b) Prestaciones de servicios	0	0	0	0
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-57.225.482</b>	<b>-56.108.124</b>	<b>-48.951.869</b>	<b>-50.212.127</b>
a) Consumo de mercaderías	-52.837.982	-53.221.682	-46.907.001	-48.666.410
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-4.328.459	-2.421.448	-1.612.175	-1.545.717
c) Trabajos realizados por otras empresas	-59.041	-464.994	-432.692	0
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0	0	0	0
<b>5. Otros ingresos explotación</b>	<b>917.171</b>	<b>1.017.697</b>	<b>1.113.874</b>	<b>920.154</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	917.171	1.008.697	1.113.874	920.154
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0	9.000	0	0
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-4.425.471</b>	<b>-4.112.756</b>	<b>-3.736.962</b>	<b>-3.524.443</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-3.570.200	-3.235.567	-2.817.698	0
b) Cargas sociales	-855.271	-877.189	-919.264	0
c) Provisiones	0	0	0	0
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-4.630.324</b>	<b>-4.656.238</b>	<b>-3.689.032</b>	<b>-2.917.377</b>
a) Servicios exteriores	-4.146.800	-3.614.149	-2.987.229	-2.759.570
b) Tributos	-36.209	-34.326	-33.857	-58.479
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operac. comerciales	-420.151	-967.815	-661.969	-92.824
d) Otros gastos de gestión corriente	-27.164	-39.947	-5.977	-6.504
<b>8. Amortización inmovilizado</b>	<b>-1.027.096</b>	<b>-1.083.532</b>	<b>-1.059.346</b>	<b>-1.053.131</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>24.937</b>	<b>52.316</b>	<b>53.546</b>	<b>0</b>
<b>10. Excesos de provisiones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado</b>	<b>11.363</b>	<b>23.706</b>	<b>-12.867</b>	<b>0</b>
a) Deterioro y pérdidas	0	0	0	0
b) Rdos. por enajenaciones y otras	11.363	23.706	-12.867	0
<b>12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>13. Otros resultados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A1) RDO. DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.187.689</b>	<b>1.261.608</b>	<b>610.054</b>	<b>729.547</b>



<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>14. Ingresos financieros</b>	<b>1.402</b>	<b>127.310</b>	<b>560.970</b>	<b>64.081</b>
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0	126.000	558.143	0
a) En empresas del grupo y asociadas	0	126.000	558.143	0
b) En terceros	0	0	0	0
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	1.402	1.310	2.827	2.458
a) De empresas del grupo y asociadas	0	0	0	0
b) De terceros	1.402	1.310	2.827	2.458
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	0	0	0	61.623
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>-143.296</b>	<b>-178.252</b>	<b>-381.440</b>	<b>-568.104</b>
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0	0	0	0
b) Por deudas con terceros	-143.296	-178.252	-381.440	-568.104
c) Por actualización de provisiones	0	0	0	0
<b>16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) Cartera de negociación y otros	0	0	0	0
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	0	0	0	0
<b>17. Diferencias de cambio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-505</b>
<b>18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>-143.441</b>	<b>-248.411</b>	<b>0</b>	<b>59.195</b>
a) Deterioros y pérdidas	-175.341	-248.411	0	0
b) Resultados por enajenaciones y otras	31.900	0	0	59.195
<b>A2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-285.335</b>	<b>-299.353</b>	<b>179.530</b>	<b>-445.334</b>

<b>A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>902.354</b>	<b>962.255</b>	<b>789.585</b>	<b>284.213</b>
---	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>19. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>-268.311</b>	<b>-252.529</b>	<b>-40.436</b>	<b>-62.764</b>
<b>A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>634.043</b>	<b>709.726</b>	<b>749.149</b>	<b>0</b>

<b>OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>634.043</b>	<b>709.726</b>	<b>749.149</b>	<b>221.449,00</b>

### 3. Estado de flujos de efectivo (en euros)

Hay que destacar que SABI no recoge datos para el año 2008 debido a que en este ejercicio no era obligatorio presentar dicho documento contable.

<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>	<b>902.354</b>	<b>962.255</b>	<b>789.585</b>
<b>2. Ajustes del resultado</b>	<b>1.696.296</b>	<b>2.298.384</b>	<b>1.405.796</b>
a) Amortización del inmovilizado (+)	1.027.096	1.083.532	1.059.346
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	420.151	967.815	566.660
c) Variación de provisiones (+/-)	0	0	0
d) Imputación de subvenciones (-)	-24.937	-52.316	-53.546
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	-11.363	0	12.867
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	-31.750	0	0
g) Ingresos financieros (-)	-1.552	-127.310	-560.970
h) Gastos financieros (+)	143.310	178.252	381.440
i) Diferencias de cambio (+/-)	0	0	0
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	175.341	248.411	0
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	0	0	0
<b>3. Cambios en el capital corriente</b>	<b>-5.132.495</b>	<b>2.635.068</b>	<b>1.011.467</b>
a) Existencias (+/-)	-96.744	6.148	-39.175
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-703.373	-2.087.321	-1.012.000
c) Otros activos corrientes (+/-)	-924.853	198.458	496.487
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	-3.325.988	4.435.186	1.631.018
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	-81.537	82.597	-64.862
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>-449.571</b>	<b>-31.208</b>	<b>86.109</b>
a) Pagos de intereses (-)	-138.742	-187.767	-434.880
b) Cobros de dividendos (+)	0	126.000	558.143
c) Cobros de intereses (+)	1.310	1.310	2.318
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-312.140	29.249	-39.472
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	0	0	0
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)</b>	<b>-2.983.416</b>	<b>5.864.499</b>	<b>3.292.957</b>



<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>6. Pagos por inversiones (-)</b>	<b>-893.954</b>	<b>-743.895</b>	<b>-581.064</b>
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	-561	-14.238	0
c) Inmovilizado material	-893.393	-629.434	-581.064
d) Inversiones inmobiliarias	0	0	0
e) Otros activos financieros	0	-100.223	0
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0
g) Unidad de negocio	0	0	0
h) Otros activos	0	0	0
<b>7. Cobros por desinversiones (+)</b>	<b>16.232,46</b>	<b>0</b>	<b>862</b>
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	0	0	0
c) Inmovilizado material	15.834	0	862
d) Inversiones inmobiliarias	0	0	0
e) Otros activos financieros	399	0	0
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0
g) Unidad de negocio	0	0	0
h) Otros activos	0	0	0
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)</b>	<b>-877.722</b>	<b>-743.895</b>	<b>-580.202</b>

<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>9. Cobros y pagos por instrum. de patrimonio</b>	<b>425.450</b>	<b>-393.700</b>	<b>-25.000</b>
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	0	0	0
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	0	0	0
c) Adquisición de instrumentos de patrim. propio (-)	0	-393.700	-25.000
d) Enajenación de instrumentos de patrim. propio (+)	425.450	0	0
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	0	0	0
<b>10. Cobros y pagos por instrum. de pasivo financiero</b>	<b>3.460.522</b>	<b>-4.707.142</b>	<b>-2.777.716</b>
a) Emisión	3.640.065	0	0
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito (+)	3.640.065	0	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	0	0	0
4. Deudas con características especiales (+)	0	0	0
5. Otras deudas (+)	0	0	0
b) Devolución y amortización de	-179.543	-4.707.142	-2.777.716
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-179.543	-4.707.142	-2.788.552
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	0	0	0
4. Deudas con características especiales (-)	0	0	0
5. Otras deudas (-)	0	0	10.836
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) Dividendos (-)	0	0	0
b) Remuneración de otros instrum. de patrimonio (-)	0	0	0
<b>12. Flujos efectivo act. financiación (9 + 10 + 11)</b>	<b>3.885.972</b>	<b>-5.100.842</b>	<b>-2.802.716</b>

	2011	2010	2009
<b>D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (5 + 8 + 12 + D)</b>	<b>24.834</b>	<b>19.762</b>	<b>-89.961</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	29.898	9.873	99.835
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	54.419	29.635	9.873





## SIGLAS Y ABREVIATURAS

Relación de siglas empleadas a lo largo de todo el proyecto por orden alfabético.

SIGLA	CONCEPTO
AC	Activo corriente
ACI	Alianza Cooperativa Internacional
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
AIE	Agrupación de alhóndigas de El Ejido
ANC	Activo no corriente
AT	Activo total
BAlI	Beneficio antes de intereses e impuestos
BRC	British Retail Consortium (Venta británica al por menor)
CE	Comunidad Europea
$C_{em}$	Cobertura externa marginal
$C_{im}$	Cobertura interna marginal
CMI	Cuadro de Mando Integral
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
CNN	Cifra neta de negocios
COFIC	Contabilidad y finanzas corporativas
CP	Código postal
EFE	Estado de flujos de efectivo
ECPN	Estado de cambios en el Patrimonio Neto
ET	Exigible total
FEADER	Fondo Agrícola de Desarrollo Rural
FEPEX	Federación española de productores y exportadores de frutas, hortalizas, flores y plantas vivas.
FT	Flujos de tesorería
$FT^{AT}$	Flujos de tesorería de las actividades financieras
FTI	Flujo de tesorería por inversiones económicas

<b>SIGLA</b>	<b>CONCEPTO</b>
FTO	Flujos de efectivo operativos
ICAC	Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
IFS	International Food Standard (Alimento estándar internacional)
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
$K_e$	Coste de los recursos propios
$K_i$	Coste de la financiación ajena
$K_o$	Coste medio ponderado
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
PAC	Política Agraria Común
PC	Pasivo corriente
PGC	Plan General Contable
PN	Patrimonio Neto
PNC	Pasivo no corriente
PyG	Pérdidas y Ganancias
RAI	Resultado antes de impuestos
RBE	Resultado bruto de explotación
RDI	Resultado después de impuestos
ROD	Return on Debt (Rentabilidad media de la deuda)
ROE	Return on Equity (Rentabilidad financiera)
ROI	Return on Investment (Rentabilidad económica)
ROIC	Return on Investment Capital
RNE	Resultado neto de explotación
RD	Real Decreto
SA	Sociedad anónima
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange (Proveedor ético de intercambio de datos)
SL	Sociedad limitada

SIGLA	CONCEPTO
VT	Variación de la tesorería del ejercicio
UNE	Una norma española

