



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“PROSPECCIÓN INTERNACIONAL Y SELECCIÓN DE SOCIOS
PARA FRIGORIZADOS LA HUERTA S.A. DE C.V”**

TRABAJO PRÁCTICO

PRESENTA:

L.C. ESTEFANÍA GUADALUPE GALVÁN MEZA

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR:

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

COTUTOR:

DR. ANTONIO LUIS DURÉNDEZ GÓMEZ-GUILLAMÓN

ASESORA:

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO

AGUASCALIENTES, AGS A 07 DE DICIEMBRE DE 2022

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

AUTORIZACIONES



TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **CO-TUTOR** designada del estudiante **ESTEFANÍA GUADALUPE GALVÁN MEZA** con ID **308217** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **PROSPECCIÓN INTERNACIONAL Y SELECCIÓN DE SOCIOS PARA FRIGORIZADOS LA HUERTA** un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 16 de enero de 2022

Dr. en Mkt. **Gonzalo Maldonado Guzmán**
Co-Tutor de *trabajo práctico*

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **CO-TUTOR** designado del estudiante **ESTEFANÍA GUADALUPE GALVÁN MEZA** con ID 308217 quien realizó el trabajo práctico titulado: **"PROSPECCIÓN INTERNACIONAL Y SELECCIÓN DE SOCIOS PARA FRIGORIZADOS LA HUERTA S.A. DE C.V"**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"**

Aguascalientes, Ags., a 24 de enero de 2023.

**ANTONIO LUIS|
DURENDEZ|GOMEZ
GUILLAMON**

Firmado digitalmente por ANTONIO LUIS|
DURENDEZ|GOMEZ GUILLAMON
Nombre de reconocimiento (DN):
cn=ANTONIO LUIS|DURENDEZ|GOMEZ
GUILLAMON, serialNumber=34790962N,
givenName=ANTONIO LUIS, sn=DURENDEZ
GOMEZ GUILLAMON, ou=CIUDADANOS,
o=ACCV, c=ES
Fecha: 2023.01.24 18:43:18 +01'00'

**Dr. Antonio Luis Duréndez Gómez-Guillamón
Co-Tutor de trabajo práctico**

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

**VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada del estudiante **ESTEFANÍA GUADALUPE GALVÁN MEZA** con ID **308217** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **PROSPECCIÓN INTERNACIONAL Y SELECCIÓN DE SOCIOS PARA FRIGORIZADOS LA HUERTA** un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 16 de enero de 2022



Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

DR. FRANCISCO JAVIER PEDROZA CABRERA
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROSPECCIÓN INTERNACIONAL Y SELECCIÓN DE SOCIOS PARA FRIGORIZADOS LA HUERTA S.A. DE C.V.”** del estudiante **ESTEFANIA GUADALUPE GALVAN MEZA** con ID **308217** egresado de la **Maestría en Administración**, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.

Para efecto de los tramites que al interesado convenga se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., a 25 de enero de 2023.



M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 24/01/2023

NOMBRE: Galván Meza Estefanía Guadalupe ID 308217

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): Estrategias de Desarrollo Sustentable

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TITULO: "PROSPECCIÓN INTERNACIONAL Y SELECCIÓN DE SOCIOS PARA FRIGORIZADOS LA HUERTA S.A. DE C.V"

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): La empresa tendría una inversión en el exterior, así se aprovecharán nuevos recursos y estrategias para aprender e implementar, además de que también se aprovecharían estos mismo recursos para la adquisición y construcción de nuevas ventajas competitivas, en consecuencia con esta

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

| INDICAR | SI | NO | N.A. (NO APLICA) | SEGÚN | CORRESPONDA: |
|--|----|----|------------------|-------|--|
| Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico: | | | | | |
| SI | | | | | El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado |
| SI | | | | | La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario |
| SI | | | | | Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado |
| SI | | | | | Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda |
| SI | | | | | Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área |
| SI | | | | | El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área |
| SI | | | | | Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país |
| SI | | | | | Generó transferencia del conocimiento o tecnológica |
| SI | | | | | Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio) |
| El egresado cumple con lo siguiente: | | | | | |
| SI | | | | | Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia |
| SI | | | | | Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc) |
| SI | | | | | Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor |
| SI | | | | | Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario |
| SI | | | | | Coincide con el título y objetivo registrado |
| SI | | | | | Tiene congruencia con cuerpos académicos |
| SI | | | | | Tiene el CVU del Conacyt actualizado |
| SI | | | | | Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda) |
| En caso de Tesis por artículos científicos publicados | | | | | |
| N.A. | | | | | Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa |
| N.A. | | | | | El estudiante es el primer autor |
| N.A. | | | | | El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico |
| N.A. | | | | | En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación. |
| N.A. | | | | | Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados |
| N.A. | | | | | La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto |

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

SI x

No

FIRMAS

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN:


Dra. Gabriela Citlalli López Torres

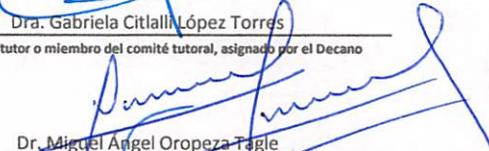
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:


Dra. Gabriela Citlalli López Torres

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:


Dr. Miguel Angel Oropeza Tagle

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:


M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

AGRADECIMIENTOS

Dios gracias por tu amor, tu misericordia y tu infinita bondad.

Agradezco a mi madre, por su incondicional amor y su apoyo en cada uno de los proyectos que decido emprender, gracias por estar siempre presente en cada etapa de mi vida, por ser mi brújula en todo mi camino.

A mi hija, mi motor, mi inspiración, mi fuerza, mi alegría y mis ganas de seguir adelante, gracias por tu amor y por tu llegada a mi vida, mi más grande amor.

A mis hermanos, por su amor, su apoyo, por ser mi alegría, gracias por esos ánimos que me brindan, los amo.

A mi padre, por sus buenos deseos y bendiciones, por heredarme el coraje y valentía de ir tras mis sueños.

Agradezco también a mi tutor el Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, gracias por todo su apoyo, por su guía, su paciencia y consejos brindados.

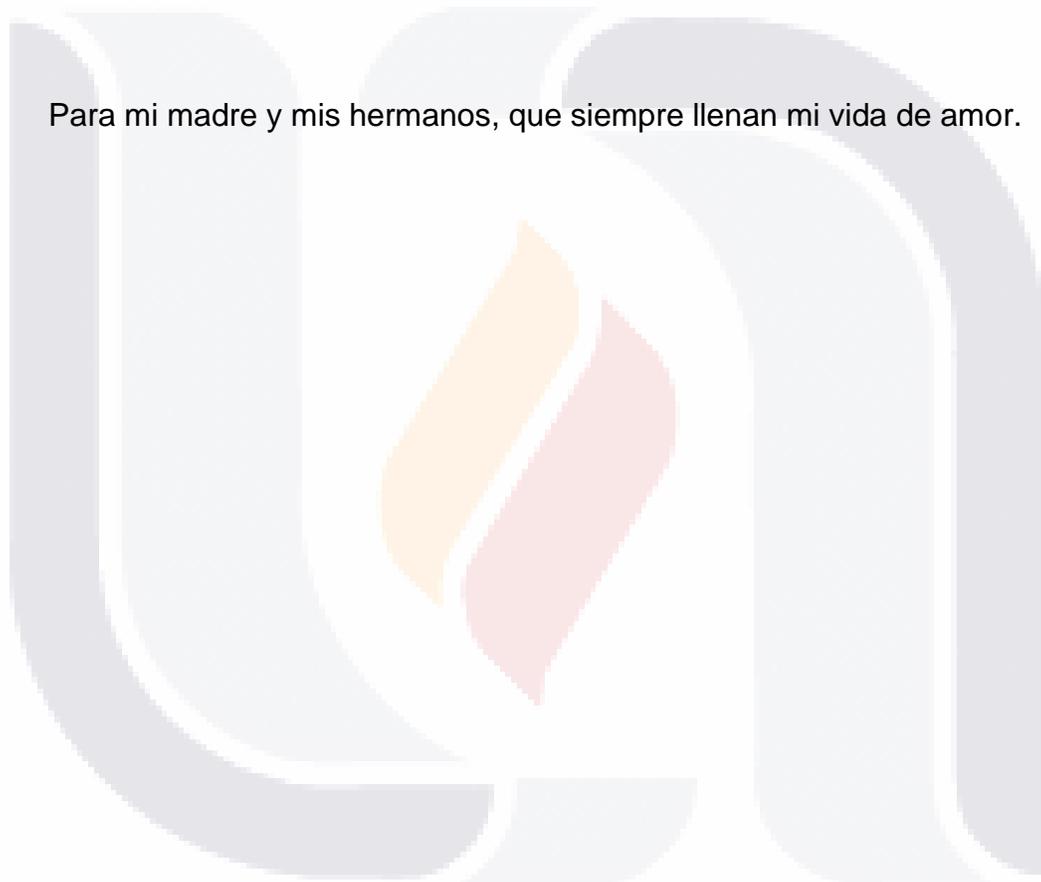
A la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por brindarme su apoyo y permitirme alcanzar esta meta.

Gracias al Conacyt por el haberme otorgado una beca y así poder cumplir mi meta personal y profesional.

DEDICATORIAS

Para mi hija con todo mi corazón y todo mi amor, tú eres mi motivo, tú mi más grande amor.

Para mi madre y mis hermanos, que siempre llenan mi vida de amor.



ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS..... 4

ÍNDICE DE FIGURAS..... 8

RESUMEN..... 13

ABSTRACT..... 15

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 16

 1.1. Introducción..... 17

 1.2. Problema de Investigación 18

 1.3. Preguntas de Investigación 20

 1.4. Objetivos de Investigación..... 20

 1.4.1. Objetivo General 20

 1.4.2. Objetivos Específicos 20

 1.5. Justificación..... 21

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 23

 2.1. Marketing internacional 24

 2.1.1. Conceptualización del marketing internacional 26

 2.1.2. Desarrollo del marketing internacional 28

 2.1.3. Importancia del marketing internacional..... 30

 2.2. La Internacionalización de las empresas..... 33

 2.2.1. Conceptualización de la internacionalización de las empresas.... 33

 2.2.2. Estrategias para la internacionalización 35

 2.3. Selección del mercado exterior en la internacionalización de la empresa 44

 2.3.1. El proceso de la selección del mercado exterior en la internacionalización de la empresa 44

 2.3.2. Enfoques alternativos para la selección de mercados exteriores. 47

 2.4. El diagnóstico económico-financiero para la internacionalización 51

 2.4.1. El análisis estructural de los estados financieros 51

 2.4.2. El análisis de los indicadores o razones financieras 54

 2.5. Selección de socios comerciales como alianza estratégica para la internacionalización 57

 2.5.1. Importancia de la selección de los socios comerciales como alianza estratégica para la internacionalización 61

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 64 |
| 3.1. Tipo de Investigación..... | 65 |
| 3.2. Estudio de Caso | 65 |
| 3.2.1. Importancia del estudio de caso..... | 66 |
| 3.2.2. Metodología del estudio de caso..... | 66 |
| 3.3. Acceso a la información | 67 |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN | 69 |
| 4.1. Información del Mercado | 70 |
| 4.1.1. Atractivos del mercado español para la inversión | 70 |
| 4.1.2. PIB del País | 73 |
| 4.1.3. Perspectivas macroeconómicas para la economía Española | 75 |
| 4.1.4. Importaciones y Exportaciones de Alimentos..... | 77 |
| 4.1.5. Aspectos Legales y Jurídicos..... | 80 |
| 4.1.6. Impuestos, Homologaciones y/o Certificaciones | 86 |
| 4.2. Información del Sector..... | 94 |
| 4.2.1. Indicadores de la industria alimentaria española | 94 |
| 4.2.2. Cuota de mercado de las importaciones de alimentos..... | 96 |
| 4.2.3. Factores socioeconómicos y mercado objetivo..... | 108 |
| 4.2.4. El consumo de alimentos en España | 112 |
| 4.2.5. Apoyos financieros, sectoriales y/o gubernamentales..... | 116 |
| 4.3. Principales Competidores..... | 117 |
| 4.3.1. Principales competidores del sector de vegetales congelados en España | 117 |
| 4.3.2. Análisis estructural de los estados financieros de los principales competidores..... | 124 |
| 4.3.3. Análisis de los principales indicadores financieros de la competencia..... | 136 |
| 4.3.4. Análisis del estado de flujo de efectivo de la competencia..... | 140 |
| 4.3.5. Agrotecnología empleada por la competencia | 144 |
| 4.4. Propuesta de la Selección de Socios Comerciales | 147 |
| 4.4.1. Análisis estructural de los estados financieros del negocio para la selección de socios comerciales | 147 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.2. Análisis de los principales indicadores financieros del negocio para la selección de socios comerciales | 158 |
| 4.4.3. Identificación de los posibles socios comerciales | 165 |
| 4.4.4. Análisis estructural de los estados financieros de los posibles socios comerciales..... | 169 |
| 4.4.5. Análisis de los principales indicadores financieros de socios comerciales para su selección | 180 |
| CAPÍTULO V: RESULTADOS | 185 |
| 5.1. Análisis de los indicadores financieros de la rentabilidad del negocio para la selección de socios comerciales | 186 |
| 5.2. Análisis de la rentabilidad de los principales competidores para una alianza estratégica | 191 |
| 5.3. Análisis de los indicadores financieros de rentabilidad de los posibles socios comerciales | 196 |
| 5.4. Comparativa del sector de vegetales congelados en España con Frigorizados La Huerta SA de CV | 201 |
| 5.5. Análisis general y definitivo del mercado Español y Frigorizados La Huerta SA de CV | 203 |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES..... | 205 |
| REFERENCIAS | 213 |
| ANEXOS..... | 223 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Evolución del concepto de marketing internacional | 30 |
| Tabla 2. Beneficios que aporta el marketing internacional a las empresas .. | 32 |
| Tabla 3. Diversas definiciones del concepto internacionalización | 35 |
| Tabla 4. Ventajas y desventajas de la exportación..... | 37 |
| Tabla 5. Ventajas y desventajas de la exportación directa | 38 |
| Tabla 6. Ventajas y desventajas de la exportación indirecta | 40 |
| Tabla 7. Enfoques alternativos del proceso de selección del mercado exterior | 48 |
| Tabla 8. Etapas del enfoque sistemático para la selección de mercados exteriores..... | 49 |
| Tabla 9. Categoría de los indicadores financieros | 57 |
| Tabla 10. Producto Interno Bruto (PIB) anual en España..... | 73 |
| Tabla 11. PIB Per Cápita España | 73 |
| Tabla 12. Índice de Precios al Consumidor en España | 74 |
| Tabla 13. Nivel de exportaciones de España | 78 |
| Tabla 14. Nivel de importaciones en España | 78 |
| Tabla 15. Nivel de exportaciones de España por sector económico | 78 |
| Tabla 16. Nivel de importaciones de España por sector económico | 79 |
| Tabla 17. Información sobre los tipos de seguro para cada tipo de transporte | 83 |
| Tabla 18. Cifras de los principales indicadores de la industria alimentaria ... | 94 |
| Tabla 19. Número de personas ocupadas en la industria alimenticia por subsectores | 95 |
| Tabla 20. Cifra de negocios, inversión en activos y valor añadido por subsectores de la industria alimenticia | 95 |
| Tabla 21. Importaciones agroalimentarias por origen para España..... | 97 |
| Tabla 22. Evolución de exportaciones e importaciones de hortalizas y legumbres..... | 97 |

Tabla 23. Reparto intra y extracomunitario de las exportaciones e importaciones de hortalizas 98

Tabla 24. Importaciones del sector de las hortalizas y legumbres..... 99

Tabla 25. Evolución del comercio de frutas en España año 2019 y 2020 .. 100

Tabla 26. Comercio exterior de frutas en España..... 101

Tabla 27. Comparativa de las importaciones de frutas de los años 2019 y 2020 102

Tabla 28. Comparativa del consumo doméstico de fruta fresca 105

Tabla 29. Comparativa del consumo doméstico de frutas y hortalizas transformadas..... 106

Tabla 30. Comparativa del consumo doméstico de hortalizas frescas 107

Tabla 31. Comparativa de los años 2019 y 2020 respecto a la importación de frutas y verduras en España 107

Tabla 32. Ventajas de la definición del mercado meta u objetivo 109

Tabla 33. Comparativo del consumo de hortalizas en España 2019 a 2020 115

Tabla 34. Frecuencia anual del consumo de vegetales congelados en España 115

Tabla 35. Estructura del activo total de la empresa Ardo Foods SL en euros 125

Tabla 36. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de Ardo Foods SL 126

Tabla 37. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Ardo Foods SL..... 127

Tabla 38. Estructura del activo total de la empresa Congelados de Navarra en euros..... 129

Tabla 39. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Congelados de Navarra 130

Tabla 40. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Congelados de Navarra 131

| | |
|--|-----|
| Tabla 41. Estructura del activo total de la empresa Ultracongelados Virto en euros..... | 132 |
| Tabla 42. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Ultracongelados Virto en euros..... | 133 |
| Tabla 43. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Ultracongelados Virto | 134 |
| Tabla 44. Comparativa en euros del importe neto de la cifra de negocios de las principales empresas competidoras | 135 |
| Tabla 45. Importe en euros del fondo de maniobra de las empresas competidoras | 136 |
| Tabla 46. Importe destinado a actividades de inversión de cada una de las empresas competidoras | 140 |
| Tabla 47. Importes recibidos como subvenciones por las empresas competidoras | 142 |
| Tabla 48. Integración de la cuenta de costo de venta de las empresas competidoras | 142 |
| Tabla 49. Importe en euros destinado a gastos de personal de las empresas competidoras | 144 |
| Tabla 50. Análisis estructural del activo total de la empresa en pesos..... | 149 |
| Tabla 51. Análisis estructural del patrimonio neto y pasivo total de la empresa en pesos | 152 |
| Tabla 52. Cifra de los últimos cinco años del estado de pérdidas y ganancias | 154 |
| Tabla 53. Comparativa en cifras absolutas de las cuentas con afectación del estado de resultados en pesos | 156 |
| Tabla 54. Periodo medio de cobro en días | 161 |
| Tabla 55. Periodo medio de pago en días | 161 |
| Tabla 56. Comparativa del importe neto de la cifra de negocios de las empresas candidatas a socios comerciales | 168 |
| Tabla 57. Estructura del activo total de Mercadona SA en euros | 170 |

Tabla 58. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de Mercadona SA..... 171

Tabla 59. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Mercadona SA..... 172

Tabla 60. Estructura del activo total de la empresa Centro Comerciales Carrefour en euros..... 173

Tabla 61. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Centros Comerciales Carrefour 174

Tabla 62. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Centros Comerciales Carrefour 175

Tabla 63. Estructura del activo total de la empresa Lidl Supermercados SAU en euros..... 177

Tabla 64. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Lidl Supermercados SAU 178

Tabla 65. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Lidl Supermercados SAU..... 179

Tabla 66. Importe en euros del fondo de maniobra de las posibles empresas a socios comerciales 180

Tabla 67. Evolución del margen de utilidad bruta de las empresas competidoras 194

Tabla 68. Margen de utilidad neta de cada una de las empresas competidoras 196

Tabla 69. Evolución del margen de utilidad bruta de las empresas candidatas a socios comerciales 199

Tabla 71. Comparativa con el sector Español, de los indicadores de rentabilidad de la empresa Mexicana 202

Tabla 72. Análisis DAFO de Frigorizados La Huerta y del sector de vegetales congelados 204

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Opciones para la internacionalización de una empresa | 37 |
| Figura 2. Tipos de exportación directa..... | 39 |
| Figura 3. Tipos de exportación indirecta..... | 41 |
| Figura 4. Diferentes tipos de acuerdos comerciales | 43 |
| Figura 5. Principales inversiones directas en el exterior..... | 44 |
| Figura 6. Beneficios de la selección de socios como alianza estratégica..... | 63 |
| Figura 7. Porcentaje de impuesto sobre sociedades..... | 72 |
| Figura 8. Países con acuerdos de doble imposición..... | 72 |
| Figura 9. Evolución de los precios de energía..... | 76 |
| Figura 10. Resumen de las proyecciones macroeconómicas para la economía Española..... | 77 |
| Figura 11. Evolución del IPC general e IPC de los alimentos y bebidas no alcohólicas..... | 104 |
| Figura 12. Volumen en porcentaje de alimentos frescos..... | 104 |
| Figura 13. Valor en porcentaje de alimentos frescos..... | 105 |
| Figura 14. Evolución de la población Española del año 2010 al 2020..... | 110 |
| Figura 15. Evolución del número de hogares españoles..... | 111 |
| Figura 16. Evolución en porcentaje del volumen y precio de enero a diciembre del 2020..... | 112 |
| Figura 17. Evolución del gasto en alimentación en España en millones de euros..... | 113 |
| Figura 18. Distribución en el gasto y volumen de la alimentación fresca en España..... | 114 |
| Figura 19. Tipos de competencia en las empresas..... | 118 |
| Figura 20. Principales interrogantes en el análisis de la competencia..... | 119 |
| Figura 21. Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados | 120 |
| Figura 22. Principales competidores de frutas y verduras congeladas..... | 121 |
| Figura 23. Representación relativa de la estructura del activo de Ardo Foods SL | 126 |

Figura 24. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Ardo Foods 127

Figura 25. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Ardo Foods SL..... 128

Figura 26. Representación relativa de la estructura del activo de Congelados de Navarra 129

Figura 27. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Congelados de Navarra 130

Figura 28. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Congelados de Navarra 131

Figura 29. Representación relativa de la estructura del activo de Ultracongelados Virto 133

Figura 30. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Ultracongelados Virto 134

Figura 31. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Ultracongelados Virto 135

Figura 32. Evolución del año 2018 al 2020 del importe neto de la cifra de negocios de las principales empresas competidoras..... 136

Figura 33. Evolución del fondo de maniobra de las empresas competidoras 137

Figura 34. Evolución del ratio de solidez de las empresas competidoras... 138

Figura 35. Evolución del ratio de liquidez de las empresas competidoras.. 139

Figura 36. Nivel de endeudamiento de cada una de las empresas competidoras 139

Figura 37. Importes destinados a inversión en inmovilizado material..... 141

Figura 38. Representación relativa de la cuenta de costo de ventas de las empresas competidoras 143

Figura 39. Sembradora a chorrillo 1590 145

Figura 40. Sembradora 750A 145

Figura 41. Trasplantadora automática Fastblock..... 146

Figura 42. Unidad de control del dosis de *Greenstar*..... 146

Figura 43. Maquinaria para clasificación de vegetales Blizzar 147

Figura 44. Estructura del activo corriente y no corriente de la empresa 150

Figura 45. Evolución interanual del activo corriente y no corriente de la empresa..... 151

Figura 46. Estructura del patrimonio neto y pasivo corriente y no corriente de la empresa..... 153

Figura 47. Evolución interanual del patrimonio neto, pasivo corriente y no corriente..... 154

Figura 48. Evolución de los principales resultados de la empresa 156

Figura 49. Afectación en porcentaje de las principales cuentas del estado de resultados 157

Figura 50. Evolución liquidez corriente de la empresa 159

Figura 51. Evolución prueba del ácido de la empresa 160

Figura 52. Evolución de la rotación de inventario del año 2016 al 2020..... 162

Figura 53. Evolución de la rotación del activo total de la empresa 163

Figura 54. Evolución razón de deuda total de la empresa 164

Figura 55. Comparativa del porcentaje histórico del financiamiento a corto plazo y largo plazo..... 165

Figura 56. Logotipo empresa Mercadona SA 166

Figura 57. Logotipo empresa Centros Comerciales Carrefour 167

Figura 58. Logotipo empresa Lidl Supermercados SAU..... 168

Figura 59. Comparativa relativa del importe neto de la cifra de negocios de las empresas candidatas a socios comerciales 169

Figura 60. Representación relativa de la estructura del activo total de Mercadona SA..... 171

Figura 61. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Mercadona SA..... 172

Figura 62. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Mercadona SA..... 173

Figura 63. Representación relativa de la estructura del activo de Centros Comerciales Carrefour..... 174

Figura 64. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Centros Comerciales Carrefour 175

Figura 65. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Centros Comerciales Carrefour 176

Figura 66. Representación relativa de la estructura del activo de Lidl Supermercados SAU 177

Figura 67. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Lidl Supermercados SAU 178

Figura 68. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Lidl Supermercados SAU 179

Figura 69. Evolución del fondo de maniobra de las posibles empresas a socios comerciales 181

Figura 70. Evolución del ratio de solidez de las empresas candidatas a socios comerciales 182

Figura 71. Evolución del ratio de liquidez de las empresas candidatas a socios comerciales 183

Figura 72. Nivel de endeudamiento de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales 184

Figura 73. Evolución del margen de utilidad bruta de la empresa 187

Figura 74. Evolución del Margen de Utilidad Neta del año 2016 al 2020 ... 188

Figura 75. Evolución de la rentabilidad económica de la empresa 189

Figura 76. Evolución de la rentabilidad financiera del año 2016 al 2020 190

Figura 77. Histórico del apalancamiento financiero de la empresa 191

Figura 78. Evolución de la rentabilidad económica de la principal competencia 192

Figura 79. Evolución de la rentabilidad de explotación de las empresas competidoras 193

Figura 80. Evolución de la rentabilidad financiera de las empresas competidoras 194

Figura 81. Margen de utilidad bruta de cada una de las empresas competidoras 195

Figura 82. Margen de la utilidad neta de cada una de las empresas competidoras 196

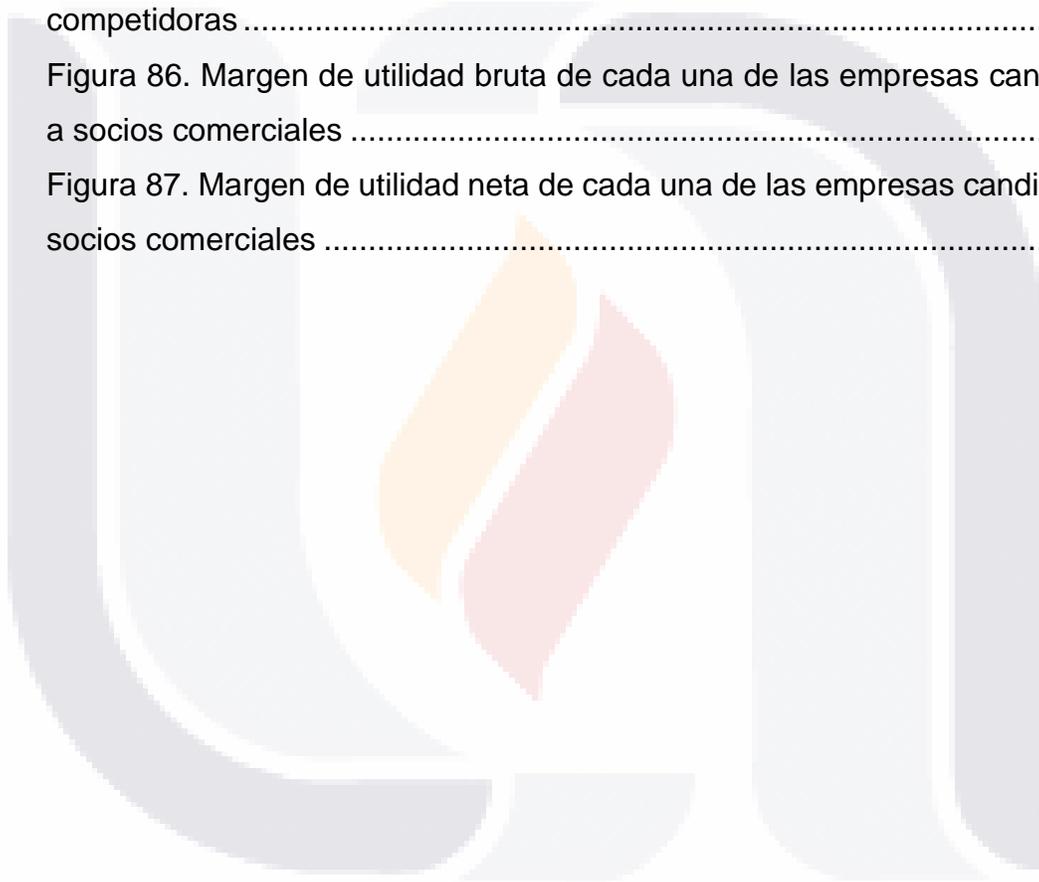
Figura 83. Evolución de la rentabilidad económica de las empresas candidatas a socios comerciales 197

Figura 84. Evolución de la rentabilidad de explotación de las empresas candidatas a socios comerciales 198

Figura 85. Evolución de la rentabilidad financiera de las empresas competidoras 199

Figura 86. Margen de utilidad bruta de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales 200

Figura 87. Margen de utilidad neta de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales 201



RESUMEN

La internacionalización de una empresa se encuentra asociada a diversos motivos que se encuentran relacionados con el mercado local en el que se desenvuelve y con las condiciones exigentes de otros países debido a la globalización económica y el avance continuo de las comunicación al igual que de la tecnología, el que una empresa se plantee el objetivo de ir más allá de sus fronteras o lugar de origen y exponerse a diversos factores radica principalmente en la meta de obtener un crecimiento en la compañía además de incrementar su valor económico de la misma manera que conocer nuevos mercados.

Asimismo, podemos decir que la internacionalización de una empresa es una de las estrategias más complejas que puede se puede llevar a cabo, y es una consecuencia del conjunto de diferentes factores, que se pueden originar tanto en el exterior como al interior de la empresa, y estos son los que impulsan a la organización a expandirse y así lograr un crecimiento internacional, la base principal de todo proyecto de internacionalización consiste en la recabación de distintos recursos de diferentes tipos que ayuden a la empresa a extenderse más allá de sus fronteras nacionales, recursos como el establecer una alianza estratégica o bien una sociedad comercial que garantice el éxito de la incursión en el mercado objetivo.

La presente investigación es principalmente de tipo descriptiva, ya que parte de un análisis de la situación de los principales factores macroeconómicos del mercado Español, al igual que la consulta de fuentes oficiales del Gobierno de España para la obtención de información relevante del sector de vegetales congelados, además de un análisis de datos principalmente financieros para obtener información de las principales empresas consideradas como competencia dentro del mismo mercado y así poder detectar una posible alianza estratégica, además de conocer a las empresas candidatas a socios comerciales, la obtención de dicha información permitirá a la empresa el

detectar oportunidades para plantear una estrategia para la inmersión dentro del mercado objetivo.



ABSTRACT

The internationalization of a company is associated with various reasons that are related to the local market in which it operates and with the demanding conditions of other countries due to economic globalization and the continuous advance of communication as well as technology, the fact that a company considers the objective of going beyond its borders or place of origin and exposing itself to various factors lies mainly in the goal of obtaining growth in the company in addition to increasing its economic value in the same way as knowing new markets.

Likewise, we can say that the internationalization of a company is one of the most complex strategies that can be carried out, and is a consequence of the set of different factors, which can originate both outside and inside the company, and these are what drive the organization to expand and thus achieve international growth, The main basis of any internationalization project consists of the collection of different resources of different types that help the company to extend beyond its national borders, resources such as establishing a strategic alliance or a commercial company that guarantees the success of the incursion into the target market.

The present research is mainly descriptive, since it starts from an analysis of the situation of the main macroeconomic factors of the Spanish market, as well as the consultation of official sources of the Government of Spain to obtain relevant information on the frozen vegetable sector, in addition to an analysis of mainly financial data to obtain information from the main companies considered as competition within the same market and thus be able to Detecting a possible strategic alliance, in addition to knowing the companies that are candidates for business partners, obtaining such information will allow the company to detect opportunities to propose a strategy for immersion within the target market.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Introducción

La internacionalización de una empresa es un proceso mediante el cual puede expandirse hacia un mercado exterior como parte de una estrategia para su crecimiento y así posicionarse en nuevos mercados y obtener una mayor experiencia. Además, la actual globalización económica de las empresas las ha forzado a atravesar un periodo en el cual se ven obligadas a adoptar herramientas y estrategias que les permita ser cada día más competitivas, y a su vez obtener un conocimiento mayor de sus consumidores y dentro del ambiente en el cual compiten, todo esto ha ocasionado que las empresas estén abiertas a estos cambios y adopten medidas para mantenerse vigentes en el mercado nacional e internacional.

Asimismo, podemos decir que la internacionalización es una de las estrategias más complejas que puede llevar a cabo una empresa, y es una consecuencia del conjunto de diferentes factores, que se pueden originar tanto en el exterior como al interior de la empresa, y estos son los que impulsan a la organización a expandirse y así lograr un crecimiento internacional, la base principal de todo proyecto de internacionalización consiste en la recabación de distintos recursos de diferentes tipos que ayuden a la empresa a extenderse más allá de sus fronteras nacionales.

De este modo, el proceso de la internacionalización orienta a la empresa a dirigirse hacia nuevos objetivos, de esta manera la organización tendrá una inversión en el exterior y no solo se aprovecharán esos nuevos recursos y estrategias para aprender, sino que también se aprovecharán para la adquisición y construcción de nuevas ventajas competitivas (Fernández & Nieto, 2005).

Asimismo, en las empresas surge la necesidad de abrir nuevos mercados para así obtener el beneficio de incrementar sus ingresos, a la misma vez a los consumidores se les puede ofrecer una gran variedad de productos de diferentes partes del mundo, en consecuencia se aporta con esta actividad un

mayor nivel de crecimiento económico al país, el cual se beneficia al obtener un bienestar social, mayor producción de productos que a su vez también tiene como consecuencia mayores empleos e ingresos para las familias y una mejor estabilidad social (García & Mayor, 2019).

1.2. Problema de Investigación

Frigorizados La Huerta S.A. de C.V. es una empresa familiar mexicana dedicada al cultivo y procesamiento de frutas, legumbres y vegetales con ubicación dentro del estado de Aguascalientes, esta empresa tiene la necesidad de obtener información acerca de la estrategia de internacionalización y del mercado, así como de su principal competencia y de los posibles socios comerciales, dicha información servirá como una guía para su incursión dentro del mercado Español, la cual le permita conquistar este nuevo mercado ampliando su catálogo de clientes e incrementando así su importe neto de cifra de negocio o mejor conocido como nivel de ventas, del mismo modo esta expansión le permitirá un aumento en su capital además de acceder a un capital humano multicultural y multidisciplinario que aporte al crecimiento de la misma y a la mejora de sus capacidades empresariales.

Del mismo modo, Frigorizados La Huerta S.A. de C.V. pretende mediante su estrategia de internacionalización posicionar internacionalmente su marca y crear una ventaja competitiva, además de beneficiarse con la innovación y ofrecer productos que sigan cumpliendo con los estándares de calidad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes y de su nuevo público objetivo.

Asimismo, Frigorizados La Huerta S.A. de C.V. mediante su estrategia de internacionalización tendrá la oportunidad de realizar inversión extranjera identificando posibles aliados estratégicos o socios comerciales que le permitan unificar esfuerzos y compartir la experiencia para la incursión al nuevo mercado e incluso a algunos otros futuros objetivos.

A su vez la empresa necesita identificar y analizar a los principales competidores dentro de su mercado objetivo, obteniendo el conocimiento de

la capacidad financiera con la que estos cuentan, al igual que los recursos y las herramientas utilizadas por sus principales competidores, así como las estrategias que estos implementan, y la calidad de sus productos además del conocimiento de sus principales fortalezas y debilidades.



1.3. Preguntas de Investigación

- ¿La identificación de socios comerciales más adecuados facilitará el éxito en la internacionalización de los productos de Frigorizados La Huerta S.A. de C.V.?
- ¿La selección del socio más adecuado facilitará el éxito en la internacionalización de los productos de Frigorizados La Huerta S.A. de C.V.?
- ¿La identificación de los principales competidores dentro del mercado de alimentos (brócoli) en el mercado español, posibilitará una alianza estratégica?

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Identificar, analizar y seleccionar al socio más adecuado que facilite el éxito en la internacionalización de los productos de Frigorizados La Huerta S.A. de C.V. en el mercado español.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar a los socios comerciales más adecuados que faciliten el éxito en la internacionalización de los productos de Frigorizados La Huerta S.A. de C.V.
- Seleccionar al socio más adecuado que facilite el éxito en la internacionalización de los productos de Frigorizados La Huerta S.A. de C.V.
- Identificar los principales competidores dentro del mercado de alimentos (brócoli) en el mercado español para una posible alianza estratégica.

1.5. Justificación

Hoy en día toda empresa tiene un papel fundamental para la economía de cualquier país, esto ha sido en consecuencia a la aceleración del ritmo de la globalización que cada vez impone mayores retos, todo esto conlleva mejores y mayores oportunidades, pero a su vez también incluye algunas amenazas que son gestionadas por el actual entorno competitivo.

Es muy importante que el empresario tenga el conocimiento y pueda comprender las estrategias para la internacionalización de una empresa, así como la información relevante del mercado en el cual desea incursionar y de la competencia existente en este, ya que estos son conceptos clave para poder enfrentar posibles problemas que se pudieran presentar además de identificar a los posibles aliados estratégicos o socios comerciales que podrán ayudar a crecer y aumentar la rentabilidad del negocio obteniendo con esto el éxito en la estrategia de internacionalización.

En consecuencia, toda empresa una vez que ha elegido o se ha planteado llevar a cabo el proyecto de internacionalización quiere decir que esta trata de mantenerse o de lograr un incremento en sus ventajas competitivas, de este modo el estudio de lo que conlleva la internacionalización es crucial al momento para poder evaluar a la compañía o a un sector industrial en concreto. Siendo así que los factores determinantes al momento de elegir dichas maneras de internacionalizarse se basaran principalmente en los objetivos sobre los cuales deberá basarse una acción estratégica para la compañía (Abbott, 1995).

Dentro de este orden de ideas los autores Gómez y González (2011: p. 74) afirman que “Dentro de las principales razones que explican la búsqueda de internacionalización de la empresa, además de la expansión en términos de ventas, se encuentran el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales y la posibilidad de obtener conocimiento de los mercados externos y utilizar contactos previos existentes”.

Ahora bien, con base en lo antes expuesto podemos concluir que la importancia de la internacionalización de una empresa radica principalmente en la diversificación de su portafolio dando esto como consecuencia un aumento de su capital, mayor innovación además de una ventaja competitiva y un mejor posicionamiento de marca internacionalmente.





CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marketing internacional

A manera de introducción sobre el siguiente tema de estudio marketing internacional ha de mencionarse una descripción simple de los acontecimientos sucedidos con anterioridad a su aparición y que forman parte importante del mismo para abarcar su surgimiento y posterior conceptualización de la que se abordara más adelante.

Keegan y Green (2009) señalan que desde a mediados del siglo XIX extendiéndose hasta los principios de 1920, el comercio internacional floreció, y que fue Gran Bretaña la potencia económica dominante del mundo, sin embargo, una serie de conflictos internacionales, incluyendo la Primera Guerra Mundial, la Revolución bolchevique y la Gran Depresión, ocasionaron el fin de esa era. Además, también mencionan que fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando comenzó una nueva era. La expansión inigualable hacia los mercados internacionales de empresas que anteriormente servían sólo a clientes de su país de origen caracterizo a esta segunda y nueva era internacional.

Por otro lado, la coexistencia entre países, por medio de relaciones más entrelazadas a escala mundial es a lo que se le ha llamado globalización, la cual es precisamente una gran aceleración de interrelaciones en todos los ámbitos y entre ellos. Desde finales del siglo XX, la velocidad de las telecomunicaciones y la mejora en el sistema de transporte han acercado a los países del mundo y se han generado proceso de globalización de mercados y de la producción (Lombana et al., 2016).

El entorno competitivo actual además de caracterizarse con el fenómeno de globalización de los mercados y de la producción, también se caracteriza por la internacionalización de las empresas, lo cual para Zingone y Ruiz (2014) ha llevado a grandes cambios que han afectado y aun afectan al entorno competitivo en el que las empresas surgen, operan y se desarrollan, de tal

manera que ocasionan la continua renovación de sus estrategias de desarrollo y en la forma de afrontar a sus competidores con los que ocurra interacción.

Valdani (2010) menciona que el termino globalización se suele indicar la tendencia de la economía moderna a tomar una dimensión supranacional y es así como una cantidad mayor de individuos posicionados en diversas ubicaciones alrededor del globo trabajan en conjunto para la realización de actividades económicas. Por otro lado, Hill (2011) señala que el termino globalización hace referencia a la supresión de las barreras al libre comercio y que conlleva la integración e interdependencia de los mercados nacionales en un solo inmenso mercado global.

De este mismo modo la internacionalización de la empresa es un tema estudiado dentro del marketing internacional debido a que esta es una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a su estructura organizativa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005).

Para García (2002) durante los últimos años también se ha producido un intenso proceso de internacionalización en todas las economías nacionales, proceso que ha tenido enormes repercusiones en la forma que tienen las empresas de gestionar sus operaciones comerciales. Asimismo, este autor hace referencia de que el entorno mundial también ha sufrido intensos y profundos cambios que han obligado a muchas empresas, de la mayor parte de los sectores industriales, a modificar sus tradicionales pautas respecto al tiempo, lugar y forma de hacer negocios.

De acuerdo con lo anterior esto se relaciona con las modificaciones en torno a tiempo, y forma de realizar negocios es en donde las personas de mayor experiencia utilizan el marketing internacional para desarrollar todo el potencial

comercial de sus empresas, sin embargo, hay otra razón todavía más decisiva de por qué toman en serio el marketing internacional y esta es su supervivencia.

Keegan y Green (2009) hacen una importante mención sobre lo que ocurre en una empresa cuando participa en el marketing internacional, describe que ha de llevar a cabo actividades comerciales importantes fuera del mercado de su país de origen y encontrar con frecuencia características únicas en determinados países o regiones del mundo gracias al aprendizaje y reconocimiento del grado en el que sus planes y programas de marketing pueden adaptarse e incluso ampliarse.

Por otra parte, estos mismos autores concluyen en que el marketing internacional realmente significa ampliar los horizontes comerciales para dar la vuelta al mundo en busca de oportunidades y fortalezas, pero además mención que la decisión de entrar en uno o más mercados específicos fuera del país de origen depende de los recursos de la misma empresa, así como de la forma de pensar de su administración y la naturaleza de las oportunidades y amenazas (Keegan & Green, 2009).

2.1.1. Conceptualización del marketing internacional

El marketing internacional para Jerez y García (2010) es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre demandantes y oferentes de dos o más países para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los ofertantes (empresas, instituciones o individuos), logran sus objetivos.

De este mismo modo Czinkota y Ilikka (2008) mencionan que el marketing internacional es el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones que llevan a cabo dicha actividad en búsqueda de mejores oportunidades.

García (2002) hace la aportación de que el marketing internacional es una consecuencia lógica de la necesidad de las empresas de gestionar operaciones comerciales internacionales y que el marketing internacional es una etapa avanzada en el proceso evolutivo de las funciones que el marketing desempeña en la empresa; en particular, cuando esta realiza operaciones cada vez más comprometidas y sofisticadas más allá de sus fronteras nacionales.

Asu vez, Cerviño (2014: p. 34) hace notar que el marketing internacional también es definido como “la actividad empresarial diseñada para la planificación y consolidación de la comercialización de los productos y servicios a clientes y consumidores situados en más de un país”.

Llamazares (2016) detalla que el marketing internacional es una técnica de gestión sistemática, circular y periódica. Es sistemática en el sentido de que obedece a un método, circular porque los resultados de su aplicación sirven de experiencia para la reelaboración del plan de marketing internacional y, además, que éste se elabora periódicamente, con diversas frecuencias según la empresa.

Por su parte, Keegan y Green (2009) hacen mención del marketing internacional como el desempeño de las actividades comerciales diseñadas para la planificación, valorización, impulsar y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios en más de un país y obtener ganancias. Los conceptos, procesos y principios del marketing son aplicables universalmente y la tarea del profesional de marketing es la misma sin importar en donde se encuentre.

Por lo tanto, podemos concluir que la disciplina de marketing es universal como anteriormente lo mencionaron diversos autores citados en la presente investigación, por otra parte, estos mismos señalan que es natural que en las prácticas de marketing estas varíen de un país a otro por la sencilla razón de que los países y los pueblos del mundo son diferentes y estas diferencias

significan que un modelo de marketing exitoso en un país no necesariamente lo será en otro.

Asimismo, estos mismos autores contemplan que las preferencias de los clientes, los competidores, los canales de distribución y los medios de comunicación difieren, y a su vez recalcan que el estudio y análisis de la ampliación de programas como también la magnitud en sus adaptaciones para el éxito de estos, es una tarea constante de suma importancia en el marketing internacional.

2.1.2. Desarrollo del marketing internacional

En el tema anterior se realizó la revisión de la conceptualización del marketing internacional para una mayor comprensión, ahora bien, en el desarrollo del presente tema en este trabajo de investigación se analizará el desarrollo que ha presentado el marketing internacional a través del tiempo. Para comenzar, el marketing internacional en cuanto a disciplina de estudio tiene su origen dentro del propio marketing, el cual presenta un traslado a un contexto internacional, por tanto, su evolución ha ido paralela a la misma del marketing y se podría decir que es tan antiguo como este (Fernández del Hoyo, 2006).

Vela (1998) expresa que el marketing se ha desarrollado en una doble línea, por un lado, con relación a su evolución como filosofía empresarial, y por el otro en cuanto a organización de actividades de función comercial dentro de la empresa. De este modo la evolución del marketing hacia una filosofía conductora de la gestión empresarial se ha asociado a la evolución (aparición, desarrollo e integración) de las actividades organizativas que se reunirían en torno al departamento de marketing en el seno de la empresa (Levitt, 1969).

Kotler (2001) relaciona la existencia del marketing en cuanto a la organización de actividades con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno. Y es, en este primer aspecto del nacimiento del marketing íntimamente ligado al inicio del comercio con otros pueblos y

culturas diferentes a la propia de su pueblo, cuando se podría hablar del empleo de técnicas de comercio exterior y, por lo tanto, de marketing internacional.

Del mismo modo, el intercambio de bienes entre naciones existe desde hace muchísimos años, la historia del marketing internacional propiamente comienza a principios del siglo XX. En 1920 existían empresas líderes en los mercados mundiales, como Ford, Singer, y Gillette, que empleaban un enfoque estratégico global, miraban el mundo como un solo mercado (Henaó, 2013).

Entre 1929 y 1950, tras la Primera y Segunda Guerra Mundial, surgieron obstáculos en el comercio internacional. Razón por la cual las empresas que ya poseían subsidiarias en otros países emplean un enfoque próximo al multi doméstico; se consolidan empresas como Unilever, Philips y Nestlé, y orientaron a cada mercado de forma particular. En esta etapa, el marketing internacional se convierte en un instrumento de utilidad para la empresa, pues ayuda a comercializar los productos en los mercados exteriores de forma diferenciada (García, 2002).

Henaó (2013) este destaca que para el año de 1950 con la creación del Acuerdo de Libre Comercio GATT, antecesor de la Organización Mundial de Comercio (OMC), el comercio internacional tuvo impulso a través de la disminución de barreras de entrada a los mercados internacionales de productos y servicios, establecidos en el período anterior; así, se evidenció un aumento del número de multinacionales, y un gran flujo de comercio e inversión en los mercados exteriores.

Desde 1980 la internacionalización de las empresas sigue creciendo a pesar de la existencia de medidas proteccionistas por parte de los gobiernos. Esta tendencia proteccionista incrementa el interés de las empresas en tener presencia global, ante lo cual realizan grandes inversiones para el desarrollo de estrategias dirigidas a los mercados exteriores (García, 2002).

A través del desarrollo del presente tema se mencionó una doble línea de desarrollo en cuanto al marketing y el marketing internacional, siendo de una forma filosófica y organizacional (Vela, 1998) a la misma vez también se hizo mención de que la evolución del marketing internacional ha sido paralela con el anterior marketing, de tal manera que se puede observar la evolución de ambos a la par, y la manera en cómo han progresado, a continuación se hace mención de algunas de ellas en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución del concepto de marketing internacional

| Horizonte temporal | Evolución filosófica y organizativa | |
|--------------------|--|--|
| | Marketing tradicional | Marketing internacional |
| Antigüedad | Comercio en la antigüedad; trueque e intercambios. | Comercio entre pueblos. |
| | Actividad esporádica de promoción y ventas. | Actividad esporádica de promoción y ventas. |
| 1900 | Orientación a la producción. | Orientación al comercio exterior. |
| Siglo XX | Orientación a las ventas. | Orientación a la venta en mercados exteriores. |
| 2000 | Orientación al Marketing. | Orientación al Marketing Internacional |
| | | Estrategia global frente a mult-doméstico. |

Fuente: Elaboración propia, basado en Fernández (2006).

2.1.3. Importancia del marketing internacional

A través del desarrollo y de la consulta de la literatura para el desarrollo del capítulo referente al marketing internacional, se ha procedido a revisar los temas de conceptualización y desarrollo de este mismo, a continuación, para el desglose del presente tema se analizará la importancia de la implementación del marketing internacional dentro de las empresas.

De lo expuesto con anterioridad a través del desarrollo de la presente investigación, se puede notar que las empresas han de desarrollar mercados en diferentes culturas formadas por países, regiones o bloques económicos, y que estos tendrán en cada uno identificadas sus propias necesidades, además de que el desarrollo o elección del país destino depende de las necesidades de expansión de la misma empresa.

El marketing internacional tiene gran importancia como proceso estratégico de expansión empresarial, debido a que lleva el mismo bien o servicio de la empresa a mercados en ambientes de mayor amplitud a los actuales, adecuando las estrategias de marketing a los diferentes preceptos básicos de las necesidades que presentan los consumidores en general (Mesa, 2012).

Lerma y Márquez (2010) realizan una gran aportación sobre la importancia que tiene el marketing internacional, ellos señalan que es importante debido a que en la actualidad vivimos en un mundo cada vez más globalizado y, desde un punto de vista nacional, el aislamiento es imposible. La falta de participación en el mercado internacional acarrea un desarrollo económico menor para el país y repercute en un decremento del nivel de vida de la población, además cabe mencionar que el marketing internacional conlleva la promesa de una mejor calidad de vida y de transacciones de negocios más eficientes.

Mesa (2012) realiza la aportación de que el marketing internacional es aplicado a otras realidades ajenas al entorno propio de la empresa y, por lo tanto, este tiene en cuenta algo de suma importancia, los diferentes factores en la planeación, desarrollo e introducción de bienes y servicios que puedan surgir en los escenarios de las necesidades provenientes de los consumidores en general. Además, añade que el marketing internación algunas veces es denominado marketing multinacional cuando este desarrolla estrategias diferentes para cada país, o también es llamado marketing global cuando trata de diseñar estrategias generales que sirvan para todos los países.

Por lo tanto, la importancia en la aportación de los beneficios y ventajas para la empresa que trae consigo el marketing internacional es relevante y diversa, por mencionar algunos de los beneficios a continuación se enlistan algunos en la tabla 2.

Tabla 2. Beneficios que aporta el marketing internacional a las empresas

| Beneficios importantes que aporta el marketing internacional | |
|---|--|
| La oportunidad para conquistar nuevos mercados globales | Oportunidad para escapar de la crisis nacional cuando hay saturación del mercado |
| Permite exportar e importar tecnología, insumos o divisas | Oportunidad de mantenerse en el mercado |
| Existencia de beneficios legales: aranceles e impuestos | En los mercados internacionales se extiende el ciclo de vida de los productos |
| La empresa se puede deshacer de inventarios por la excesiva producción | Para la empresa significa prestigio e imagen progresiva cuando se actúa en mercados globales |
| Consumidores con acceso a una variedad más amplia de bienes y servicios | Para la economía en su conjunto, el marketing internacional representa un mercado más amplio con una mayor cantidad de competencia |

Fuente: Elaboración propia basado en (Mesa, 2012).

Los efectos derivados del marketing internacional son benéficos e importantes para toda empresa, ya tienen un amplio panorama debido a la gran cantidad de beneficios o ventajas que este trae consigo través de su desarrollo, de este modo las empresas han obtenido una beneficiación sustancial con la expansión global del marketing al ampliar sus mercados a un mayor número de clientes, además de que realizan una mayor producción y lo llevan a cabo con mayor eficiencia que sus contrapartes que sólo operan en el ámbito doméstico (Mesa, 2012).

Como resultado de lo anterior, las empresas internacionales obtienen ventajas que repercuten en menores costos y mayores utilidades, tanto a nivel nacional como en el extranjero, adicional a esto también se puede identificar que las

empresas aprenden de sus mayores competidores y pueden reclutar y desarrollar al mejor talento disponible en cualquier parte del mundo.

Algunos autores encontraron que las investigaciones demuestran que las empresas dedicadas al marketing internacional, de todos los tamaños y en todas las industrias, han superado el desempeño de sus contrapartes domésticas y que sus ventas crecen más y obtienen rendimientos más altos en capital y activos, además de que también los consumidores se benefician, debido a que esto les ofrece una mayor diversidad y disponibilidad de productos como nunca debido a la competencia internacional, además de que el precio de estos productos en general es bajo y la mayoría cuenta con una mejor calidad.

2.2. La Internacionalización de las empresas

2.2.1. Conceptualización de la internacionalización de las empresas

En el siguiente apartado de esta investigación se abordará el objeto de estudio conceptualización de la internacionalización de la empresa de esta manera se revisarán los conceptos concernientes a la estrategia de la internacionalización de la empresa, es pertinente contar con una delimitación conceptual que caracteriza a este nuevo escenario empresarial.

Cardozo et al. (2013) argumentan que el concepto de internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, la cual nos dice que los países tienden a especializarse en producir bienes o servicios en los cuales sus costos de producción son más bajos, de este modo que el comercio internacional se da como una consecuencia de la especialización del trabajo, por lo cual se permite dirigir los recursos de la empresa para usos más productivos en cada país que se involucra en las actividades comerciales, es así como un país puede producir más y así exportar sus productos, logrando una internacionalización.

Una de las principales definiciones que se le dio al término internacionalización fue la establecida por Ahokangas (1998) el cual nos dice que la

internacionalización es todo el conjunto de movilizaciones, acumulaciones y el desarrollo de las reservas de los recursos de una entidad financiera para sus actividades internacionales. Por lo tanto, la internacionalización se define como un proceso que se enmarca en la globalización, las empresas que participan hoy en día en la economía tienen la necesidad de perdurar en el mercado, asimismo como crecer e incrementar su rentabilidad. De igual manera Villarreal (2005) menciona que dentro de un marco globalizado una de las estrategias más importantes es la internacionalización de una empresa, en otras palabras, el tomar la decisión de dirigirse a otras zonas geográficas externas a su lugar de origen.

Por otra parte, Araya (2009: p. 18) afirma que: “La internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países”.

Otra definición que realiza el autor Andersen (1993) hace referencia que la internacionalización es todo un proceso en el cual se adaptan modalidades para la transacción e intercambio a mercados internacionales. Con esto el autor nos dice que la internacionalización es una actividad con la cual se establece una estrategia para la selección y entrada a un mercado con objetivo internacional. También menciona que algunos de los principales objetivos de este ingreso es descubrir costos más bajos para la producción y establecer una estructura y distribución más eficiente de una empresa.

Cabe decir que la internacionalización es un proceso dinámico y por ende difícil de caracterizar, sin embargo, en ámbitos académicos y profesionales es

necesario analizar. A la misma vez es un fenómeno complejo que dificulta su definición.

Villarreal (2005: p. 303) también hace referencia a que: “La internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

Tabla 3. Diversas definiciones del concepto internacionalización

| Autor | Año | Definición |
|----------------------|------|---|
| Beamish | 1990 | Es un proceso por medio del cual las empresas incrementan el conocimiento de las influencias tanto directas como indirectas de las operaciones internacionales en su futuro para llevar a cabo transacciones en otros países. |
| Johanson y Mattson | 1993 | Es el procedimiento mediante el cual se adaptan las operaciones de la empresa a un entorno internacional. |
| Ahokangas | 1998 | Proceso de movilizar, acumular y desarrollar las reservas de los recursos para las actividades internacionales. |
| Young, Bell, y Crick | 2000 | Es el desarrollar y aumentar la participación de los negocios internacionales de la empresa. |
| Bose, T.K. | 2016 | Es el adquirir, integrar y utilizar el conocimiento para incrementar la participación en mercados internacionales. |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Merubia, 2019).

2.2.2. Estrategias para la internacionalización

Para abordar el siguiente tema Acosta (2017: p.29) expresa lo siguiente: “La selección de mercados internacionales es una decisión que comporta un alto

nivel de importancia y trascendencia para la compañía”. Debido a la evolución del mercado durante las últimas décadas, las empresas cada vez se encuentran obligadas a ir trazando nuevas estrategias, las cuales les permitan irse adaptando a los procesos de un cambio que es planteado por un mercado en evolución.

Ahora bien, sin dejar de lado las empresas se desenvuelven en un entorno que es muy competitivo y a la vez este mismo ofrece posibilidad del ingreso a nuevos mercados, y así lograr un incremento en los ingresos, todo gracias a la convivencia que se genera entre los diferentes países, los cuales intercambian productos, servicios e incluso tecnología (Acosta, 2017).

En relación con lo anteriormente planteado podemos concluir que para que una empresa tome la decisión de internacionalizarse es porque ha sido meramente influenciada en la posibilidad de tener acceso a mercados ubicados fuera de sus fronteras, y es aquí en donde los directivos de las empresas deben de evaluar perspectivas y oportunidades que puedan presentarse al realizar dicha actividad.

Por otro lado, es importante contemplar un plan estratégico con la finalidad de lograr llegar al mercado objetivo, siendo así que al elegir la forma en cómo se llevara a cabo el proceso de internacionalización esto sea una de las decisiones más importantes para todas las compañías que se planteen este reto. De acuerdo con lo anteriormente expuesto los autores Claver et al., (2000) refieren que existen tres opciones con las que una empresa puede ampliarse más allá de su lugar de origen: la exportación, acuerdos contractuales y la inversión directa en el país exterior.

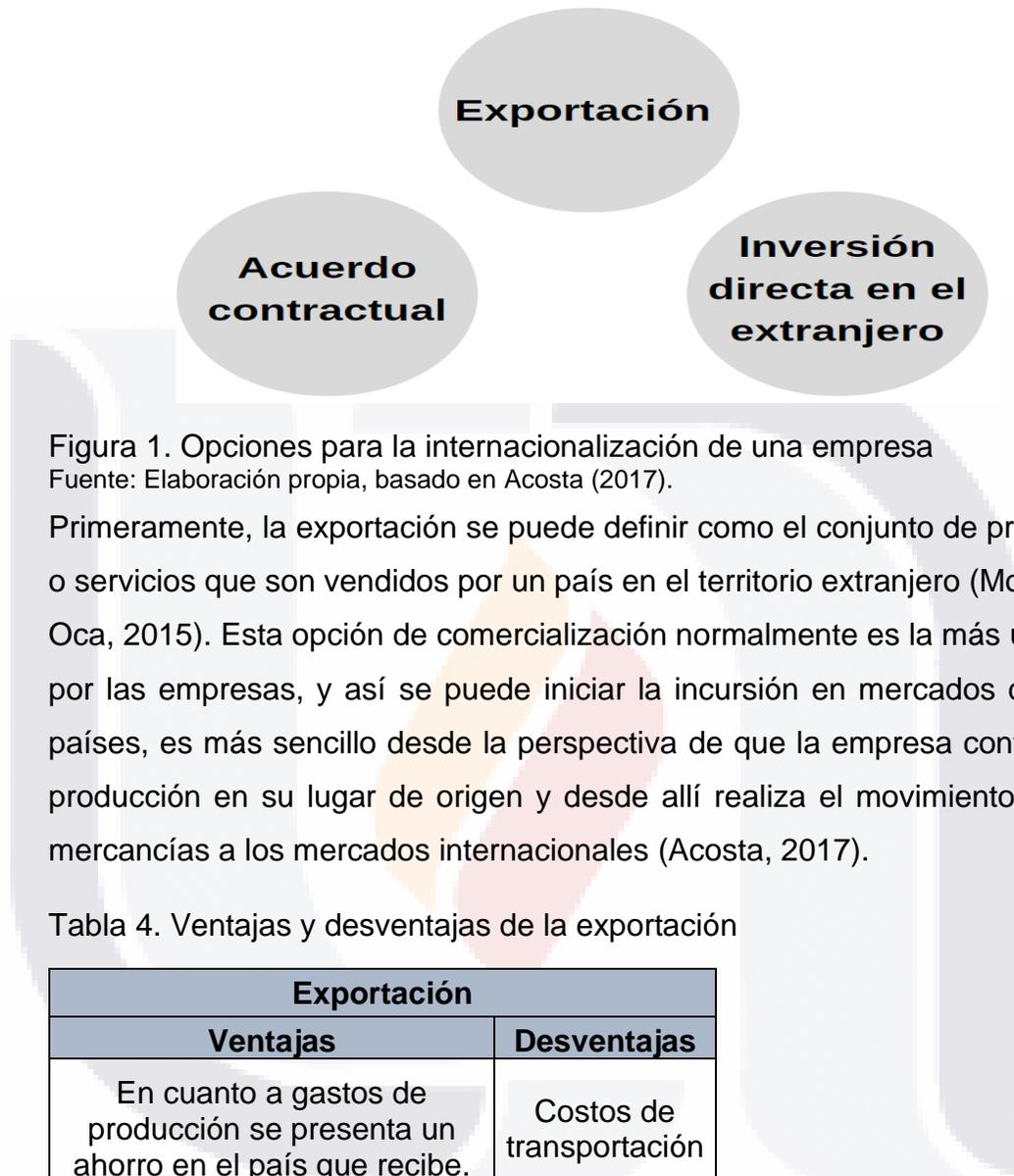


Figura 1. Opciones para la internacionalización de una empresa
Fuente: Elaboración propia, basado en Acosta (2017).

Primeramente, la exportación se puede definir como el conjunto de productos o servicios que son vendidos por un país en el territorio extranjero (Montes de Oca, 2015). Esta opción de comercialización normalmente es la más utilizada por las empresas, y así se puede iniciar la incursión en mercados de otros países, es más sencillo desde la perspectiva de que la empresa continua su producción en su lugar de origen y desde allí realiza el movimiento de sus mercancías a los mercados internacionales (Acosta, 2017).

Tabla 4. Ventajas y desventajas de la exportación

| Exportación | |
|---|--------------------------|
| Ventajas | Desventajas |
| En cuanto a gastos de producción se presenta un ahorro en el país que recibe. | Costos de transportación |
| Promueve la obtención de las economías de escala, ya que la producción es centralizada y posteriormente enviada a otros mercados. | Barreras arancelarias |

Fuente: Elaboración propia, basado en Acosta (2017).

Ahora bien, dentro de la exportación, primero tenemos la exportación directa, esto significa comercializar los bienes o servicios de una empresa a un cliente en el exterior sin intermediarios, la característica del comprador no es

determinante, ya que este puede llegar a ser un consumidor final o una parte de la cadena de distribución en el país destino. Sin embargo, este tipo de comercialización (exportación directa) pudiera no ser lo más recomendable para empresas pequeñas, ya que para este tipo de actividad las organizaciones deben de contar con un departamento legal de más experiencia (Páez, 2021). Dentro de las ventajas y desventajas que la exportación directa ofrece, tenemos las que se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Ventajas y desventajas de la exportación directa

| Exportación directa | |
|--|---|
| Ventajas | Desventajas |
| La empresa exportadora tiene el control del proceso del envío de la mercancía. | Inversión en un estudio de mercado es mayor. |
| Eliminación de costos asociados a los intermediarios. | Posibilidad de cometer errores al entrar al mercado objetivo debido a la carencia de conocimientos. |
| Al no existir un intermediario no hay conflicto de interés. | En el caso que exista una devolución los costos son mayores. |
| Permite el desarrollo de los canales para distribuir en el país extranjero. | Existe un riesgo en cuanto a daños o pérdidas de mercancías. |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Páez, 2021)

Dentro de la exportación directa se encuentran diversos tipos para poder llevarse a cabo, el cual hace uso de algunos intermediarios los cuales se describen a continuación en la figura 2.

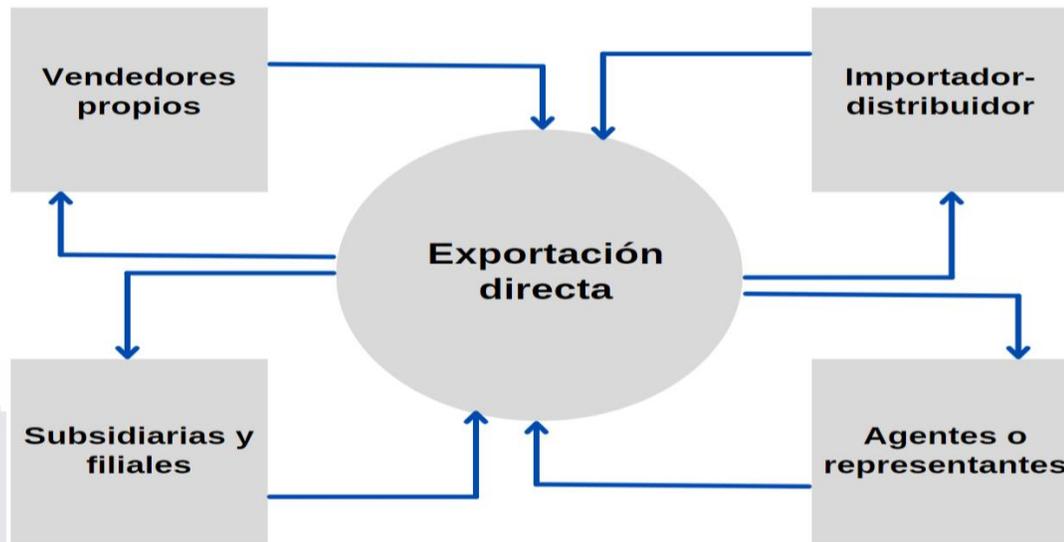


Figura 2. Tipos de exportación directa.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Jerez y García, 2010).

De modo que, la exportación por medio de vendedores propios es un modelo que la empresa emplea utilizando su mismo personal, estos se encargan de promover las ventas de los productos en el extranjero, por tanto, la empresa asume todos los costos logísticos, al igual que los riesgos y las obligaciones que se derivan de esta actividad (Acosta, 2017).

Del mismo modo tenemos las ventas por medio de un importador o distribuidor, esto es otro tipo de comercialización dentro de la exportación directa el cual se realiza a través de un intermediario o mayorista, este adquiere el producto y se encarga del almacenamiento y de su posventa al público objetivo.

Otro modo de exportación directa es por medio de las subsidiarias y/o filiales, esto se basa principalmente en la eficacia estratégica, ya que se realiza por medio de la apertura de una subsidiaria comercial directo en el extranjero, introduciendo así sus productos con el principal objetivo de consolidar su marca frente a la competencia, lo anterior le permite a la empresa mantener su stock de mercancías, un flujo de comunicación continuo y su base operativa con presencia en el extranjero físicamente (Acosta, 2017).

Por último, existe la exportación directa a través de agentes o representantes, esto básicamente se centra en utilizar un intermediario entre la empresa y el

cliente final, el intermediario no llega a ser el dueño de la mercancía, por lo tanto, su trabajo está centrado en realizar ventas por cuenta y orden de la empresa que exporta, es decir este se encarga de gestionar los pedidos de los clientes a cambio de una comisión (Acosta, 2017).

Por otro lado, tenemos también la exportación indirecta, la cual se lleva a cabo mediante la comercialización de la mercancía de un exportador con el exterior, todo esto gracias a un intermediario (Páez, 2021), sin embargo, el papel de intermediario puede ser llevado a cabo por una empresa con sede en el país de origen o bien en el país destino, este tipo de comercialización se suele aplicar en empresas que están dispuestas a ceder el control en cuanto a la distribución del producto en el mercado objetivo.

Tabla 6. Ventajas y desventajas de la exportación indirecta

| Exportación indirecta | |
|---|--|
| Ventajas | Desventajas |
| Opción más económica de entrar a un nuevo mercado. | La empresa exportadora cede margen de sus ganancias al intermediario. |
| El intermediario asume las responsabilidades en cuanto a transporte y distribución. | El manejo de la comercialización lo realiza el intermediario, por lo tanto, es ceder cierto control. |
| La empresa productora no necesita experiencia, o conocimientos sobre el proceso de exportación. | El manejo del marketing lo realiza el intermediario, por lo tanto, es ceder cierto control. |
| Eliminación de los riesgos por daños en el envío de las mercancías. | La empresa productora desconoce la dinámica de comercialización en el país objetivo. |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Páez, 2021).

Tal como se muestra en la tabla 6, la exportación indirecta es una buena alternativa para empresas pequeñas, debido a que no se tiene que hacer inversión para capacitar al personal en los procesos de exportación. Esta también es una opción más sencilla y barata para entrar a un nuevo mercado como proveedor, ya que los intermediarios cuentan con la experiencia para

facilitar los procesos además de experiencia en la dinámica comercial en el mercado objetivo (Páez, 2021).

Ahora bien, respecto a este mismo tema, existen cuatro maneras diferentes de llevarse a cabo la exportación indirecta, como por ejemplo ya sea por medio de algunos intermediarios, o algunas otras maneras distintas de comercialización, estas diversas maneras se describen a continuación por medio de la figura 3.

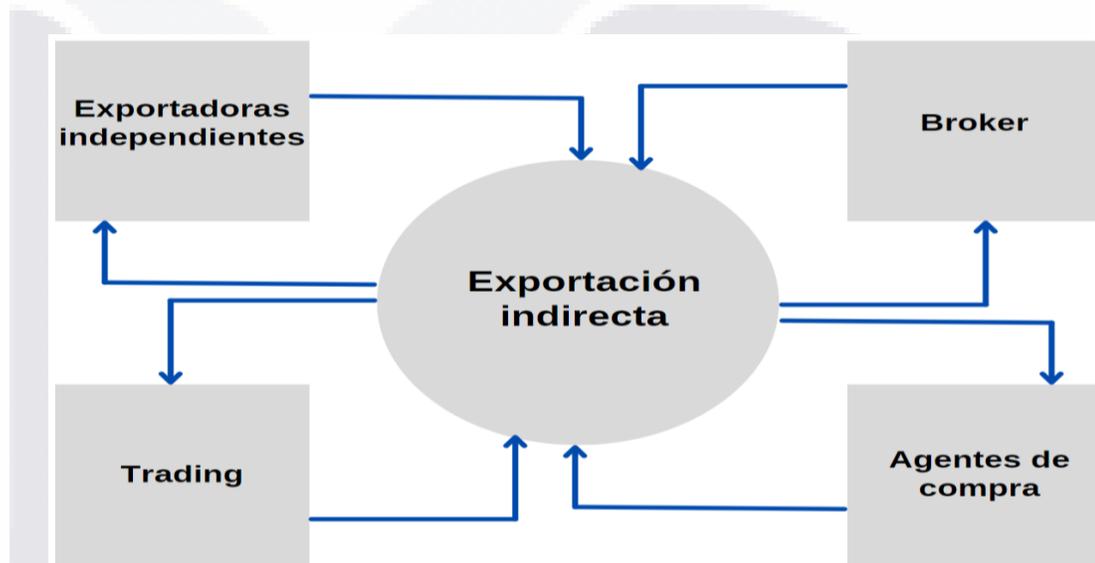


Figura 3. Tipos de exportación indirecta.
Fuente: Elaboración propia, basado en (Jerez y García, 2010).

En donde, la comercialización con empresas exportadoras independientes, son empresas que se dedican a la exportación e importación de productos, tienen un vasto conocimiento sobre mercado internacional y la creación de relaciones estables con clientes y proveedores en el exterior. Estas empresas se encuentran realizadas en el país de origen de los productos, estas operan y desarrollan sus funciones a través de consultores, gobiernos, seguros bancos, agentes y distribuidores internacionales (Acosta, 2017).

En cambio, los agentes de compra tienen su ubicación en el país exportador, en donde se encuentran los productores, los servicios de estos son requeridos por importadores extranjeros para poder adquirir suministros, la labor que

desempeñan estos agentes es meramente operativa, ya que su principal papel es comprar los productos en un mercado local, para después preparar el transporte de estos mismos, a la vez que recaudan los pagos por parte de terceros (Acosta, 2017).

Por otro lado, las compañías *trading*, también conocidas como sociedades de comercio internacional, son empresas que están especializadas en la gestión de las operaciones de promoción y de exportación. Regularmente los servicios que éstas ofrecen son requeridos por las empresas cuando las operaciones en cuanto a comercio exterior resultan un tanto complejas (Acosta, 2017).

Por último, dentro de la exportación indirecta, tenemos un *bróker*, que es una empresa o entidad con licencia cuya actividad consiste en servir como intermediario entre los compradores y vendedores en territorio extranjero a cambio de una comisión, las ventajas que esta forma de comercialización ofrece es que también brinda servicios de asesoramiento.

Respecto a los acuerdos contractuales, estos tienen la característica principal de que permite un mayor control de las operaciones de producción y la penetración intensa en el país objetivo, lo cual beneficia a la empresa, además de que esta forma de comercialización no requiere de una inversión directa por parte de la empresa exportadora, ya que dicha inversión la realiza algún agente situado dentro del país objetivo (Acosta, 2017). Entre los acuerdos comerciales se destacan principalmente algunos, los cuales se describen a través de la figura 4.

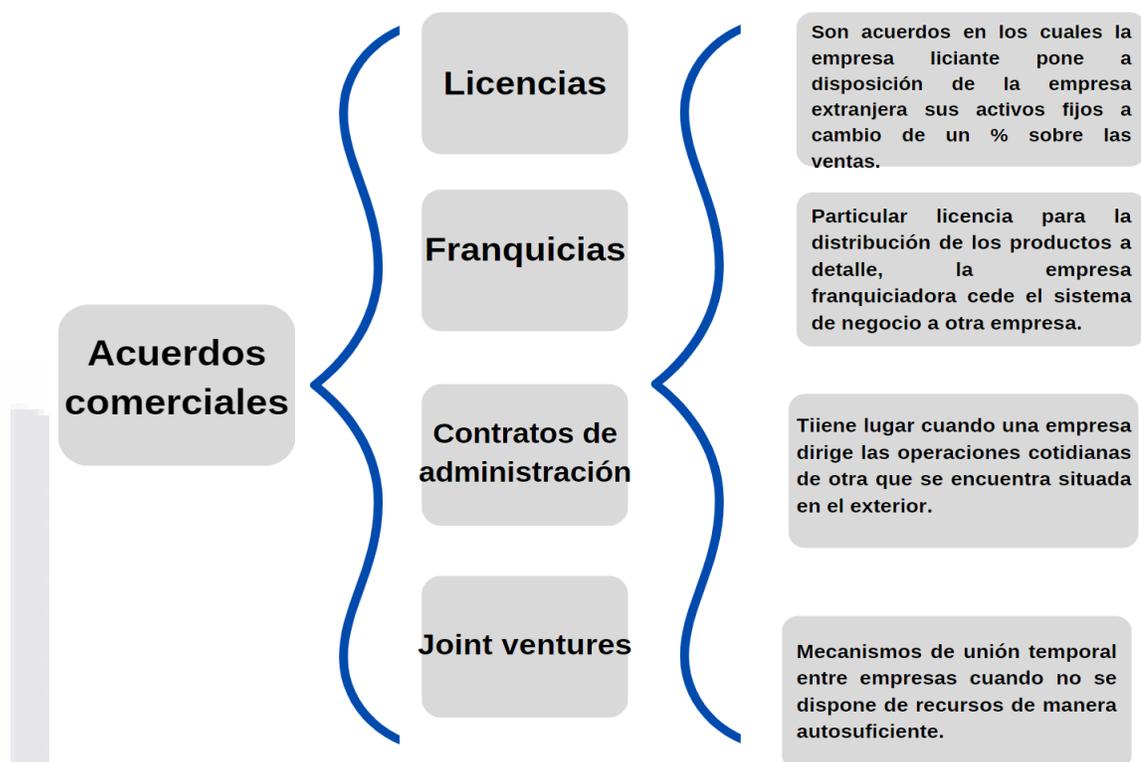


Figura 4. Diferentes tipos de acuerdos comerciales
Fuente: Elaboración propia, basado en (Jerez y García, 2010).

A sí mismo, la inversión directa en el exterior consiste en que la empresa que desea internacionalizarse asume realizar un aporte como inversión directa en el país destino. Por lo tanto, la inversión directa se lleva a cabo cuando un agente inversor de un determinado país realiza una inversión en una empresa con domicilio en el exterior, y gracias a esta aportación recibe una participación y una influencia efectiva en su gestión. Dentro de esto tenemos que la búsqueda de recursos se encuentra orientada a la búsqueda de mano de obra, materias primas, de capacidades tecnológicas, directivas con un costo más accesible. De este mismo modo tenemos también la búsqueda de mercados, la cual nos dice que es buscar invertir en mercados emergentes, dando seguimiento a proveedores y a clientes para la internacionalización, con el objetivo principal de reducir costos (Acosta, 2017). Respecto a lo planteado anteriormente, a continuación, por medio de la figura 5 se detallan las actividades de inversión directa en el exterior.

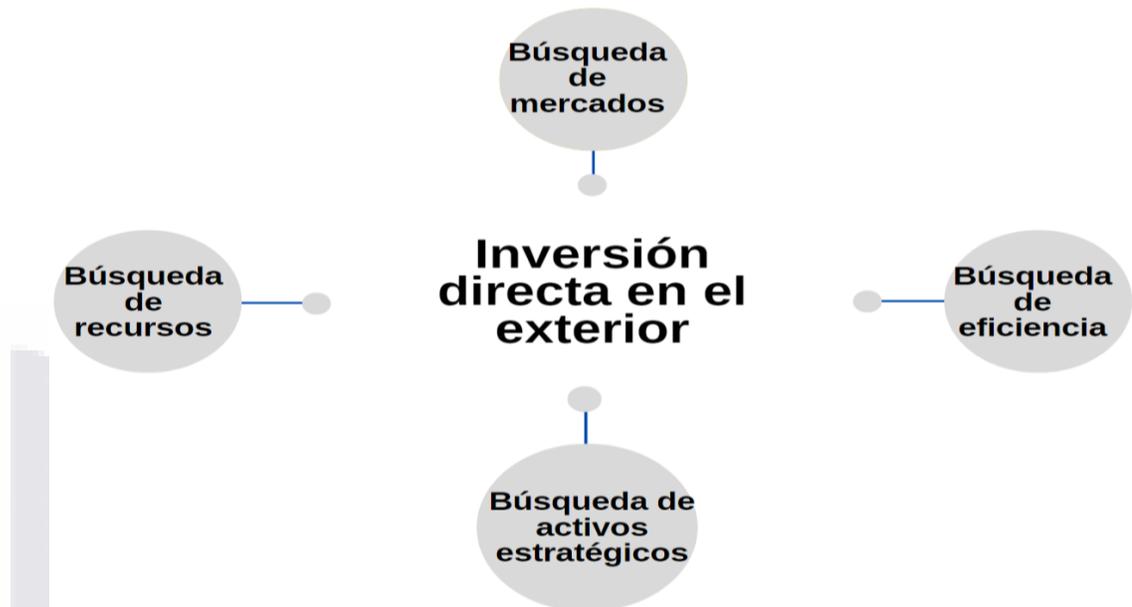


Figura 5. Principales inversiones directas en el exterior.
Fuente: Elaboración propia, basado en (Acosta, 2017)

Acosta (2017) también menciona la búsqueda de eficiencia, trata de racionalizar las inversiones que la empresa realiza en búsqueda de obtener más beneficios y una diversificación en cuanto a riesgos. Y por último tenemos la búsqueda de activos estratégicos, esta se logra mediante la compra de activos de los competidores extranjeros para concretar una mejora en la competitividad.

2.3. Selección del mercado exterior en la internacionalización de la empresa

2.3.1. El proceso de la selección del mercado exterior en la internacionalización de la empresa

Anteriormente se revisó la definición de la internacionalización de las empresas y las estrategias empleadas para su éxito, dentro del siguiente tema se revisarán los puntos más importantes sobre la selección del mercado exterior en la internacionalización de la empresa, para lo cual García (2010: p. 1) afirma que el concepto de la selección del mercado exterior se basa en “Los

especialistas en internacionalización la han explicado a través de la decisión de localización de la producción en el exterior; mientras que los especialistas en marketing internacional lo han hecho mediante la elección de mercados exteriores para los productos de la empresa”.

Dentro de este mismo orden de ideas el autor Cobas (2020: p. 3) define a la selección del mercado exterior internacional como: “Por selección de mercados internacionales se entiende la decisión mediante la cual la empresa elige los mercados a los cuales va a dirigir sus ofertas”.

De igual forma Cos (2012: p. 72) expresa: “La selección de mercados es una de las decisiones más determinantes dentro de la estrategia internacional seguida por la empresa, que representa el primer paso en su proyección internacional”.

A su vez (Galván (2003: p. 142) afirma que “La selección de mercados exteriores es la decisión más importante de la empresa cuando desea expandirse internacionalmente, la selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional”.

La selección de un mercado exterior es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la entidad financiera, a la vez que también significa una decisión en sentido geográfico y psicológico, aun sin tener en cuenta el modo de ingreso que sea seleccionado por la empresa, algunos factores como la localización de la producción, las redes de distribución, su fuerza de ventas o las fuentes de financiamiento, serán factores determinantes para establecer como se encuentra posicionada la empresa con respecto a su competencia y a las oportunidades que se le puedan presentar (Carle, 2014).

Del mismo modo la selección de un mercado exterior es una decisión fundamental de la empresa cuando desea expandir la comercialización de sus productos a mercados internacionales, a la misma vez que la decisión compromete a la entidad a realizar sus operaciones dentro de un territorio

determinado y esto supone los principales cimientos para su futura expansión y su éxito en la estrategia de internacionalización, del mismo modo una correcta selección permite a la empresa establecer una oferta adecuada hacia su mercado objetivo y de este modo garantizar su mantenimiento a un largo plazo (García, 2010).

Ahora bien, debido a la intensificación de la competencia en el mercado y la introducción de la visión global del mundo entre algunas otras razones cada vez más empresas buscan nuevos mercados (Berbel et al., 2012), por este motivo la elección de los mercados se convierte en un hecho de gran relevancia para toda empresa que decida desarrollar actividades en mercados exteriores.

De este modo la selección del mercado exterior permite identificar aquellos mercados que son potencialmente más benéficos para la empresa, analizando primeramente el interés de negocio en el posible país destino, así como las dificultades de ingreso con la finalidad de lograr una entrada en dicho mercado a través de exportaciones sostenidas y planificadas (Escuela Europea de Dirección y Empresa, 2015).

El procedimiento de seleccionar el mercado idóneo capaz de brindar los mayores beneficios, así como ventajas competitivas y un buen posicionamiento de marca es cada vez más relevante para las empresas que desean apostar por la internacionalización, y esto es debido a la cobertura de mercado que están obteniendo la formación de los grandes bloques económicos y de comercio representado por diferentes países (Galván, 2003).

Por otro lado, una consecuencia perjudicial para la empresa al momento de no seleccionar un mercado óptimo y entrar a un mercado altamente competitivo o con bajo potencial para la comercialización de sus productos, repercutiría directamente sobre sus costos directos e indirectos, el posicionamiento de su marca y podría llevar a la empresa a un fracaso total dentro del mercado, lo cual retrasaría el proceso de su internacionalización (Galván, 2003).

Asimismo, la selección del mercado exterior también debe tener en cuenta no solo a cuál mercado pretende digerirse la empresa sino también a cuantos mercados planea llegar, Cerviño (2006) recomienda que para garantizar el éxito en la selección del mercado, así como en la internacionalización de la empresa es pertinente que se comience con el ingreso a un o pocos mercados e ir ingresando a otros de una forma gradual, de este modo al concentrar esfuerzos e invertir más recursos en pequeños objetivos se consigue un ingreso más favorable y mejor, a la vez de que la empresa obtiene un mayor aprendizaje acerca del manejo de las operaciones que esta actividad conlleva.

Con respecto a lo anteriormente descrito Cos (2012) destaca que la selección de mercados prioritarios seguirá siendo un tema de relevancia para toda empresa que tome la decisión de expandir su presencia en el mercado hacia nuevos horizontes saliendo así de su entorno puramente nacional, el principal objetivo de la empresa será el centrar su atención en la actividad de internacionalización en aquellos mercados que presenten un mayor potencial, de manera que esta pueda incrementar su beneficio sin desperdiciar recursos.

Otra de las principales decisiones en la selección del mercado exterior para la empresa es el procedimiento para implementar e identificar los factores y criterios más relevantes a partir de los cuales se evaluarán las diferentes alternativas u opciones para su elección (Cos, 2012). Han sido diversos tipos de criterios planteados en la literatura, dentro de los cuales se incluyen principalmente indicadores generales del país elegido, características como el entorno macroeconómico, político y cultural, al igual que algunos indicadores específicos del mercado como su tamaño, competencia, canales de distribución y los costos de operación, los criterios seleccionados difieren según la finalidad del estudio y enfoque que adopte (Douglas & Craig, 1982).

2.3.2. Enfoques alternativos para la selección de mercados exteriores

Mediante el desarrollo del presente tema se realizará una revisión de la literatura de los principales enfoques del proceso de la selección de mercados exteriores para describir y analizar las características de dichos enfoques

alternativos para la selección de mercados exteriores que han sido propuestos en diversos estudios.

Un punto importante dentro del tema de estudio de la selección de mercados exteriores que se ha venido desarrollando mediante la presente investigación, ha sido el proceso de selección del mercado exterior, dentro del cual se destacan tres principales enfoques alternativos: el enfoque sistemático, no sistemático y el enfoque relacional, estos diferentes enfoques pueden llegar a ser factores determinantes para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Cos, 2012).

Tabla 7. Enfoques alternativos del proceso de selección del mercado exterior

| Tipo de enfoque | Características | Descripción |
|-----------------|--------------------------|---|
| Sistemático | Normativo y estructurado | Se basa en un proceso metodológico, el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado, el decisor pasa por una serie de etapas para poder tomar una decisión. La decisión de entrada en mercados exteriores es una respuesta racional a las condiciones del mercado. |
| No sistemático | Naturaleza descriptiva | Las empresas generalmente no adoptan un proceso sistemático en la selección de mercados internacionales, las pequeñas y medianas empresas entran en sus primeros mercados internacionales sin realizar ningún tipo de investigación o búsqueda de información. |
| Relacional | Naturaleza descriptiva | Utiliza la relación como unidad de análisis y se basa en la selección del cliente, la decisión de entrada en un mercado exterior es consecuencia de las iniciativas de un comprador en otro país, la relación de confianza y el conocimiento del cliente es primordial. |

Fuente: Elaboración propia basado en Galván (2003).

Ahora bien, se describirán las características generales de cada uno de los enfoques para la selección de mercados exteriores, haciendo hincapié en que cada uno de los enfoques planteados puede ser modificado teniendo en cuenta el sector y entorno en el que se emplea, por tal motivo es necesario

que los principios básicos sean sometidos a una evaluación bajo el contexto internacional de acuerdo con las circunstancias y condicionantes de la nueva economía, así como de que sean adaptadas a las necesidades y al objetivo de la empresa (Fabra & Albisu, 2005).

Con respecto al enfoque sistemático Fabra y Albisu (2005: p. 11) lo definen como: “Una respuesta racional a las condiciones del mercado y que se debe realizar basándose en la información objetiva obtenida de forma sistemática a través de estudios de mercado”. Este mismo autor afirma que el proceso de toma de decisiones del enfoque sistemático se encuentra estructurado y formalizado, de esta manera el decisor pasará por una serie de etapas para poder tomar la decisión correcta.

Por otro lado, el autor Galván (2003: p. 184) menciona que este enfoque para la selección de mercados exteriores se comprende como: “El enfoque sistemático tiene muchos puntos en común con el enfoque prescriptivo de toma de decisiones, que determina cómo se deben tomar las decisiones, más que cómo se toman las decisiones en realidad”. No obstante, un proceso progresivo y secuencial de elección como es el enfoque sistemático no deja fuera el riesgo inherente de excluir mercados que deberían haber sido considerados como candidatos.

Algunos autores han propuesto dentro del enfoque sistemático una serie de etapas necesarias a implementar por la empresa, sin embargo, aunque estos no coinciden en el número de etapas a llevar a cabo, existe un consenso de que son tres fases básicas para la evaluación y selección de los mercados exteriores llamadas etapa de preselección/exploración, etapa de identificación/investigación y etapa de selección final (Cos, 2012; Fabra & Albisu, 2005).

Tabla 8. Etapas del enfoque sistemático para la selección de mercados exteriores

| Número | Etapa | Característica |
|--------|-------|----------------|
|--------|-------|----------------|

| | | |
|---|------------------------------|--|
| 1 | Preselección/exploración | Identificación de mercados potenciales, análisis de indicadores macroeconómicos para eliminar países que no cumplan con los niveles esperados por la empresa. |
| 2 | Identificación/investigación | Se utilizará la información del sector, factores referentes al mercado y a la competencia. En esta etapa se implica determinar el atractivo del sector para cada uno de los países detallados en la lista resultante de la etapa anterior. |
| 3 | Selección final | Se utilizará información específica de la empresa, sus características y objetivos, para determinar los mercados adecuados. |

Fuente: Elaboración propia basado en (Cos, 2012; Fabra & Albisu, 2005).

Respecto al enfoque no sistemático Fabra y Albisu (2005: p. 12) afirman: “Algunos estudios han concluido que las empresas generalmente no adoptan un proceso sistemático debido a la racionalidad limitada de los decisores mientras que otros argumentan que realmente las empresas no siguen dicho proceso porque se expanden hacia mercados internacionales en función de las oportunidades que se les presenten”.

Al respecto se tiene la creencia, de que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas y en las entidades que están en los primeros pasos del proceso de internacionalización, tienen más probabilidades de emplear la distancia psicológica u otros procedimientos de intuición que las grandes empresas que ya cuentan con experiencia internacional (Douglas & Craig, 1982).

Fabra y Albisu (2005) describen a la distancia psicológica como todos aquellos factores que impiden o dificultan el intercambio de información entre las empresas y su mercado, algunas dificultades como el idioma, la cultura, sistemas políticos, el nivel de educación o incluso el nivel de desarrollo industrial. De modo que el enfoque no sistemático tiene una naturaleza

descriptiva que trata de determinar el comportamiento de las empresas cuando llevan a cabo la selección de sus mercados exteriores.

Al contrario de los dos enfoques planteados anteriormente (sistemático y no sistemático) se encuentra el enfoque relacional, el cual se basa principalmente en la relación como unidad para su análisis y en la selección del cliente, algunos estudios han demostrado que la expansión hacia un mercado exterior surge como una respuesta a la iniciativa de un comprador situado en otro país (Bradley, 2005; Fabra & Albisu, 2005).

Asimismo, los autores Fabra & Albisu (2005) concluyen respecto a este enfoque: “Se puede destacar que las actividades internacionales de una empresa son dependientes de las relaciones que tenga con otros miembros de la red de negocios, en especial con sus compradores”.

2.4. El diagnóstico económico-financiero para la internacionalización

2.4.1. El análisis estructural de los estados financieros

Para abordar el siguiente tema del presente trabajo de investigación, se revisará en principio la definición del término de finanzas, el cual Farfán (2014: p. 15) las define como “Las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan”.

Ahora bien, haciendo enfoque en nuestro tema de estudio los estados financieros revelan la situación y el desarrollo financiero que ha tenido una empresa conforme se ha ido presentando su evolución y como una consecuencia de las decisiones y operaciones realizadas, por lo tanto, estos son la expresión cuantitativa de todos los resultados obtenidos en cuanto a una actuación, habilidad de la administración (Rivera, 2010).

Maguiño (2013) afirma lo siguiente: “Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información

financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas”. Asimismo, este mismo autor, nos dice que el objetivo de los estados financieros es suministrar la información que detalle la situación financiera al igual que el desempeño y los cambios que se ha sufrido en la empresa para así poder obtener una amplia gama respecto a las posibles decisiones para su toma.

Rivera (2010) alude sobre el objetivo de los estados financieros: “Es la obtención de elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa, así como su evolución al paso del tiempo y las tendencias que revela”. Los estados financieros revelan los efectos de las transacciones y otros sucesos importantes de la empresa y a su vez los agrupa por categorías en función de sus características económicas a los que se les nombra elementos (Maguiño, 2013).

Silva (2018: p. 31) aporta la importancia del análisis de los estados financieros y afirma lo siguiente: “El análisis financiero radica su importancia en que es la única forma de saber cómo se encuentra una organización o empresa, en aras de tomar decisiones para lograr los objetivos de generar utilidades y ganancias”.

Nava (2009: p. 607) afirma: “El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas”. Adicionalmente, Nava (2009: p. 627) afirma: “Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa”.

Ahora bien, tenemos primeramente el análisis al balance general o estado de situación financiera el cual nos muestra información a una fecha determinada sobre los recursos y bienes de la empresa, así como su orden de

disponibilidad, y a la misma vez muestra información sobre sus obligaciones, así como su exigibilidad, al igual que proporciona información sobre el patrimonio o capital contable a una fecha (Rivera, 2010).

Una de las principales cuentas del balance general o estado de situación financiera es la cuenta de activo, Maguiño (2013) lo define como: “Recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener beneficios económicos. Se descompone en activo corriente o circulante y en activo no corriente o fijo”.

Otra de las principales cuentas del balance general es la cuenta de pasivo, para lo cual Garduño et al. 2013) menciona que esta cuenta se compone del total de adeudos que han sido contraídos por la empresa para adquirir los bienes que son necesarios para la operación de la misma compañía.

El análisis financiero también menciona el análisis del estado de pérdidas y ganancias o también llamado estado de resultados, para esto Sevilla (2014) menciona que dentro de este estado financiero se reportan los ingresos y las ganancias que la empresa ha obtenido durante cierto periodo de tiempo.

Ahora bien, el objetivo de este estado financiero es el evaluar la rentabilidad de una empresa, a lo que se puede entender como la capacidad de estas para generar utilidades, ya que una de las principales actividades de la administración es el optimizar los recursos a manera de que al final de un periodo se obtenga más ganancia con respecto a lo invertido (Garduño et al., 2013).

Por otra parte, para llevar a cabo dicho análisis de los estados financieros existen dos métodos uno es el análisis horizontal y otro es el análisis vertical, un análisis permitirá observar la evolución de cada una de las partidas y el otro método dará a conocer la representación de cada una de ellas dentro del estado financiero (Coello, 2015).

Respecto al análisis horizontal permite a la empresa realizar la comparación de las cuentas de los estados financieros de varios periodos contables, permitiendo a su vez calificar la gestión que se realizó de un periodo a otro, mostrando los aumentos o las disminuciones de las cuentas contables, al mismo tiempo este análisis se centra en el análisis de los cambios significativos o de mayor relevancia, dichos cambios se pueden mostrar en términos absolutos o relativos, para los primeros se determinan por la diferencia del año base y el año inmediatamente anterior, para el termino relativo la operación que debe de realizarse es la porcentual (Coello, 2015).

Para la realización de este análisis se deberá comprar el crecimiento o disminución de una misma cuenta contable, al mismo tiempo se deberá de seleccionar un periodo similar con la finalidad de considerar estacionalidad o ser razonables al momento de realizar la comparativa, del mismo elegir año base un periodo que no haya sido ni muy bueno ni muy malo para la empresa con el objetivo de no distorsionar el análisis de la gestión empresarial (Coello, 2015).

Por su parte se encuentra el análisis vertical de los estados financieros el cual consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas contables, haciendo referencia sobre el total del activo, pasivo o patrimonio para el balance general o sobre las ventas para el estado de pérdidas y ganancias, esto permite a la empresa emplear nuevas políticas para la reducción de costos gastos o financiamiento y permite planear una estructura óptima sobre de la cual exista una mayor rentabilidad (Coello, 2015).

2.4.2. El análisis de los indicadores o razones financieras

En este tema se aborda la definición de los principales indicadores financieros o también conocidos como razones financieras, así como la importancia de su estudio en el mundo empresarial, Herrera et al. (2016: p. 154) menciona que: “Los indicadores financieros en el mundo empresarial son imprescindibles para determinar si una empresa puede hacer frente a sus obligaciones a largo plazo, como a corto plazo; mediante un diagnóstico financiero que permite

conocer la situación actual de las entidades para realizar una inversión, o para optar por un crédito por parte de una institución financiera”.

Herrera et al. (2016) afirma que toda organización debe de tener el conocimiento e su situación económica y financiera para poder prever posibles dificultades y analizar las causas que pueden ocasionarlas, para ello toda empresa debe de disponer de herramientas que permitan la detección de errores a través de algunos instrumentos predictivos como son los indicadores financieros con los cuales también se evalúa el desempeño de la organización a lo largo de un periodo fiscal.

A su vez (Herrera et al., 2016: p.154) menciona el aporte del estudio de la empresa a través de indicadores financieros y como interfiere en el proceso de toma de decisiones: “El análisis financiero a través de ratios facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, lo cual permite identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, así como efectuar comparaciones con otras empresas, sean pequeñas o grandes”.

Guitman y Chad (2012) afirma que el análisis de las cuentas a través de las razones financieras se lleva a través de métodos que incluyen cálculos y la misma interpretación para el fácil entendimiento y así supervisar de manera correcta el desempeño de la compañía.

Existen dos tipos de comparación de los indicadores financieros las cuales son el análisis de una muestra representativa este implica la comparación de los indicadores financieros de la propia en empresa con un competidor clave o un grupo en un mismo periodo, por su lado el análisis de series temporales evalúa el desempeño de la entidad conforme el paso del tiempo permitiendo a los analistas la evaluación del progreso de la empresa (Guitman y Chad, 2012).

El análisis de los indicadores o razones financieras de una empresa es importante para los accionistas actuales y potenciales ya que estos se interesan en los números presentes y futuros que van de la mano con el riesgo

y el rendimiento de la entidad, a su vez también muestra relevancia para los acreedores ya que estos tienen principal interés en la liquidez a corto plazo, así como para el conocimiento de la capacidad de pago ya sea de intereses o algunas otras obligaciones, así mismo la misma empresa al realizar dicho análisis supervisa su desempeño de un periodo a otro (Guitman y Chad, 2012).

Guitman y Chad (2012: p. 65) afirma que: “Por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento”.

La liquidez de una empresa mide la capacidad para cumplir con sus deudas a corto plazo a medida que cumplan su vencimiento, es decir se refiere a la solvencia o a la facilidad de la entidad para pagar sus obligaciones, un problema financiero común y precursor de la bancarrota es una liquidez baja o en disminución, los dos índices financieros básicos para medir la liquidez son la liquidez corriente y la prueba del ácido (Guitman y Chad, 2012).

Los indicadores financieros de la actividad miden la rapidez con la que algunas cuentas se pueden convertir en ventas o ingresos para la empresa o a su vez en entradas o salidas de efectivo, es decir estos indicadores financieros determinan la eficiencia con la que una empresa opera en algunas de sus áreas como almacén, equipo de ventas o administración. Los índices para medir la actividad de la empresa son la rotación de inventarios, periodo medio de cobro, periodo promedio de pago y la rotación del activo total (Guitman y Chad, 2012).

Por otro lado, otro grupo de indicadores financieros son los indicadores o razones de endeudamiento, estos indican el monto del dinero de otras personas que se usa en la empresa para generar utilidades, para lo cual Guitman y Chad (2012: p. 70) afirma: “Cuanto mayor es la deuda de una

empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas”. A continuación, se muestra el tipo de indicador y la categoría a la que pertenece en la tabla 9.

Tabla 9. Categoría de los indicadores financieros

| Nombre | Categoría básica | Miden |
|---------------------------------------|------------------|-------------|
| Liquidez corriente | Liquidez | Riesgo |
| Razón rápida (prueba del ácido) | Liquidez | Riesgo |
| Rotación de inventarios | Actividad | Riesgo |
| Rotación del activo total | Actividad | Riesgo |
| Periodo promedio de cobro | Actividad | Riesgo |
| Periodo promedio de pago | Actividad | Riesgo |
| índice de endeudamiento | Endeudamiento | Riesgo |
| Razón de cargos de interés fijo | Endeudamiento | Riesgo |
| índice de cobertura de pagos fijos | Endeudamiento | Riesgo |
| Margen de utilidad bruta | Rentabilidad | Rendimiento |
| Margen de utilidad operativa | Rentabilidad | Rendimiento |
| Margen de utilidad neta | Rentabilidad | Rendimiento |
| Ganancias por acción | Rentabilidad | Rendimiento |
| Rendimiento sobre los activos totales | Rentabilidad | Rendimiento |
| Rendimiento sobre el patrimonio | Rentabilidad | Rendimiento |

Fuente: Elaboración propia basado en (Guitman y Chad, 2012).

Para finalizar, también se encuentran los indicadores financieros de rentabilidad, para lo cual Guitman y Chad (2012) menciona que en gran parte estas medidas permiten conocer y evaluar las utilidades de una empresa en comparación al nivel de ventas, activo o incluso con respecto a la inversión de los dueños.

2.5. Selección de socios comerciales como alianza estratégica para la internacionalización

La actual globalización de la economía y la dificultad que se ha presentado dentro de las empresas para llegar a ser plenamente competitivas en todas las

etapas de su sistema de negocio e incluso en mercados distintos del propio, ha provocado que la cooperación entre empresas se haya vuelto una necesidad. En los últimos años, hemos visto un aumento significativo en las alianzas o asociaciones entre empresas de todo el mundo.

Casi todos los días vemos nuevas alianzas o acuerdos de cooperación entre empresas, la actual tendencia hacia la globalización del mercado parece ser el factor principal que impulsa a la formación de alianzas estratégicas, provocando que las empresas inviertan en innovación para hacer frente a sus competidores, de este modo las alianzas estratégicas se han convertido en herramientas que permiten a las entidades una remodelación en cuanto a los instrumentos utilizados para ser más competitivas y generar una mayor utilidad (García-Ochoa, 2005).

Las empresas se enfrentan a la necesidad de una acción internacional en una etapa más temprana. Las alianzas estratégicas para la internacionalización se consideran una de las herramientas más efectivas a disposición de las empresas, ya que es muy difícil que las empresas cuenten con todos los recursos, capacidades y habilidades que necesitan para internacionalizarse (Camisón et al., 2013).

Para el desarrollo del presente tema se revisará y analizará en la literatura disponible en que consiste la selección de socios comerciales como una alianza estratégica, así como de los diferentes tipos de alianzas para el éxito en la internacionalización de la empresa.

Para comenzar Ariño (2007) aporta que por alianza estratégica se puede comprender un acuerdo formal entre dos o más empresas para lograr el éxito en sus objetivos, en donde intervienen los recursos de ambas a la misma vez que se enfrentan a un contexto de incertidumbre. Del mismo modo este mismo autor resalta que, aunque el acuerdo formal puede ser diverso en cuanto a su formalización esto supone que se ha tomado una decisión explícita en algún momento determinado, al igual que los socios comparten algunos objetivos

que constituyen intereses comunes dentro de la alianza estratégica pero a la misma vez cada socio puede priorizar intereses privados y esto se debe a que las empresas involucradas mantienen su soberanía a diferencia de las fusiones o adquisiciones.

Asimismo, este mismo autor alude que los socios combinan ciertos recursos de una manera en que se puedan efectuar las actividades de forma más eficiente o implementar nuevas actividades con el propósito del cumplimiento de los objetivos que cada una de las empresas se ha fijado, si bien de alguna forma esto no queda garantizado del todo ya que depende en una mayor parte de la capacidad de adaptación para trabajar en conjunto (Ariño, 2007).

Por otro lado, otra definición de alianzas estratégicas es la que nos aporta Dussauge et al. (2000: p. 99) que afirma lo siguiente: “Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas independientes para llevar a cabo un proyecto u operar en una distinta área de negocio coordinando las habilidades y recursos necesarios conjuntamente en lugar de operar independientemente o fusionar operaciones”.

Asimismo, se plantea que la definición de alianzas estratégicas para la internacionalización difiere sutilmente del concepto de una alianza estratégica, ya que se podría considerar que las alianzas estratégicas para la internacionalización son un tipo de alianzas estratégicas, sin embargo, el principal elemento que hace la diferencia entre estas es la finalidad por la que se constituye cada una (Dussauge et al., 2000).

El principal objetivo por el cual se establecen las alianzas estratégicas para la internacionalización o este tipo de acuerdos entre empresas es el permitir, facilitar o incluso acelerar el proceso de expansión hacia un mercado internacional de las empresas socias, es decir es el proceso de combinar los recursos, fortalezas y capacidades de las empresas que participan en la planificación y actúan coordinadamente en los mercados internacionales (Vidal, 2000).

Ahora bien, mediante un estudio de caso García-Canal et al. (2002), identificó cuatro posibles estrategias para la cooperación que las empresas suelen utilizar para alcanzar el objetivo de internacionalización. El primer tipo se identifica cuando la empresa define su estrategia internacional dentro de una alianza global de referencia, es decir la empresa establece un acuerdo de cooperación con una empresa que le complementen y que además le permita competir en la zona geográfica de su interés.

Como segundo tipo de estrategia se menciona que las empresas pueden realizar múltiples alianzas globales para el aumento de una implantación geográfica, es decir la empresa busca alcanzar a través de la cooperación una implantación internacional que complemente con la que ya se cuenta, dicha implantación se logra a través de establecer múltiples alianzas independientes (García-Canal et al., 2002).

Por otro lado, las empresas suelen optar por establecer alianzas para su fortalecimiento y desarrollo de ventajas competitivas, en donde su principal objetivo es conseguir el acceso a capacidades que le permitan una posición para poder competir con sus rivales internacionales. Por último, se suele establecer alianzas con la única finalidad de acceder a países con restricciones gubernamentales, el objetivo de este tipo de alianzas es el tradicional, es decir el solo poder acceder a países con algunas barreras políticas y culturales (García-Canal et al., 2002).

A modo de conclusión podemos decir que las alianzas estratégicas pueden ser adaptadas a diferentes formas y estructuras las cuales van en relación con el plan formulado para la internacionalización de la empresa o con base a los resultados esperados, o incluso en la naturaleza de las operaciones mismas que se pretendan desarrollar.

2.5.1. Importancia de la selección de los socios comerciales como alianza estratégica para la internacionalización

Las alianzas estratégicas son consideradas como un modelo de colaboración importante para muchas empresas debido a las ventajas que se obtienen mediante su implementación como son el conservar recursos, compartir riesgos, adquirir y mejorar la competitividad, la obtención de poder y el crear opciones para futuras inversiones que hoy en día es tendencia de toda organización futura, debido a la fuerte competencia global, al incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Camargo, 2011).

García-Ochoa (2005: p. 348) menciona lo siguiente al respecto de la selección de socios comerciales como alianza estratégica para la internacionalización “Las alianzas de éxito comienzan con la elección del socio y se construyen a partir de eso. A través de la indagación, se conocen cuáles son los candidatos posibles. Luego se realiza un análisis para encontrar la mejor opción que sugiere las prioridades de las empresas. Las negociaciones con el candidato escogido constituyen la plataforma de lanzamiento, aquí es donde comienza la cooperación y el compromiso mutuo. Elegir el tipo de alianza apropiado depende de los objetivos mutuos”.

Simultáneamente la elección de un socio comercial se debe de hacer sobre una definición precisa de las necesidades primordiales de cada una de las entidades, de modo que cada empresa debe de satisfacer sus necesidades básicas y adaptarse al resto del proceso. Algunos autores han planteado que existe una importancia en la complementariedad entre socios, referente a los recursos que se necesitan y a los que posee cada uno de ellos, el éxito de la alianza o sociedad depende de la combinación de estos y de la probabilidad de que se forme una relación satisfactoria para ambos (García-Ochoa, 2005).

Por su lado García-Canal et al. (2002) afirma que las empresas buscan mejorar el saber hacer y conseguir una economía de escala a raíz de establecer un conjunto de alianzas con socios en países desarrollados. Del mismo modo Vidal, (2000) plantea que, al formarse las alianzas estratégicas

para lograr la internacionalización de una empresa, esta misma crea valor para los accionistas y socios involucrados.

Del mismo modo el establecimiento e implementación de estas alianzas estratégicas para la internacionalización les permite a las empresas no solo de asegurar la expansión internacional sino además de obtener algunos otros beneficios como son el poder disfrutar de otras ventajas e incluso el compartir riesgos, asegurar su capital, adquirir un posicionamiento ventajoso en mercados emergentes respecto a su competencia (Sarkar et al., 1999).

Ariño (2007) expresa que la selección de una alianza estratégica como la selección de socios comerciales puede ser útil para una empresa en el cumplimiento de algunos objetivos como son la reducción de costos en sectores donde algunos costos fijos son altos, ganar el acceso a nuevos mercados cuando la empresa pretende lograr el acceso en un mercado nuevo, pero carece del conocimiento acerca de los clientes, así como de las relaciones e infraestructura necesaria para lograr una distribución adecuada de su producto.

Otros de los beneficios que se pueden alcanzar gracias a la alianza estratégica o selección de socios comerciales son ganar el acceso a nuevas tecnologías cuando la organización tiene que hacer frente a un desfase en cuanto a tecnología y esta no se puede permitir dedicar el tiempo necesario para cubrirlo entre que algunas veces tampoco se cuenta con los recursos económicos necesarios. Del mismo modo otro de los beneficios es el bloqueo a la competencia una alianza estratégica con un socio determinado impide que el competidor se fortalezca aliándose con ese mismo socio (Ariño, 2007).

Asimismo, el desarrollo de nuevas capacidades ayuda a la empresa a enfrentar de una manera correcta nuevos retos competitivos que pueden exigir capacidades determinadas de las cuales la empresa carece al momento de su internacionalización y puede llegar a aprender de su socio. Al mismo tiempo otro de los grandes beneficios de la selección de socios como alianza

estratégica para la internacionalización de una empresa es el poder reducir riesgos en algunos proyectos de inversión que pudieran hacer peligrar la salud económico-financiera de la empresa (Ariño, 2007).



Figura 6. Beneficios de la selección de socios como alianza estratégica.
Fuente: Elaboración propia basado en (Ariño, 2007).

La selección de un socio comercial para la empresa constituye uno de los aspectos más importantes a la hora de establecer una alianza estratégica, tanto que es necesario realizar comparaciones entre las diversas alternativas, algunos de los criterios que se deberían tomar como base son la similitud en cuanto al estilo y procedimientos de gestión, así como al tamaño y cultura empresarial, de igual forma la valoración de los posibles riesgos, es decir deben de analizarse las habilidades técnicas y los recursos de cada socio para poder complementarse adecuadamente (García-Ochoa, 2005).



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La elaboración dentro del presente caso práctico fue la obtención de la información necesaria e importante respecto al mercado Español, además de la identificación y análisis de los principales competidores y socios comerciales dentro de este mismo mercado para la empresa Frigorizados La Huerta, esta información fue útil para la empresa como una guía para su proceso de internacionalización lo cual se define como un conjunto de movilizaciones y desarrollo de las reservas de los recursos de una entidad financiera para expandir sus actividades internacionales o dicho de otra forma se define como el proceso que se enmarca en la globalización dado que las empresas que participan hoy en día en la economía tienen la necesidad de permanecer en el mercado, asimismo como crecer e incrementar su rentabilidad y utilidad Ahokangas (1998).

La presente investigación fue principalmente de tipo descriptiva, ya que partió de un análisis de la situación de los principales factores macroeconómicos del mercado Español, al igual que la consulta de fuentes oficiales para la obtención de información relevante del sector de vegetales congelados, además de un análisis de datos principalmente financieros en donde se obtuvo información de las principales empresas consideradas como competencia dentro del mismo mercado y de las empresas candidatas a socios comerciales, la obtención de dicha información permitió a la empresa detectar oportunidades para plantear una estrategia para la inmersión dentro del mercado objetivo.

3.2. Estudio de Caso

El presente estudio de caso específicamente constó de presentar a la empresa Frigorizados La Huerta la información necesaria para el ingreso en el mercado español al igual que los diversos apoyos financieros para la implementación que la empresa desee llevar a cabo en un futuro, además se presentó la información sobre la identificación y análisis de los principales competidores dentro de este mercado, y de igual modo se presentaron los resultados de la

investigación de posibles socios comerciales para el éxito en la internacionalización de la empresa. Asimismo, se proporcionó a Frigorizados La Huerta la información necesaria del mercado y del sector que ha de tenerse en cuenta al momento de plantear la estructura del plan para la internacionalización.

3.2.1. Importancia del estudio de caso

La importancia del presente estudio de caso radicó en que la investigación realizada se encuentre orientada y enfocada primordialmente en las necesidades específicas planteadas por la empresa Frigorizados La Huerta para su internacionalización. Sin embargo, la presente investigación también fue útil como una fuente o referencia de información para posibles futuros proyectos para la expansión hacia mercados internacionales que se dediquen principalmente al sector de vegetales congelados.

El presente estudio aportó un panorama general de la situación económica del mercado español y enmarcó los factores del mercado y del sector a evaluar, también proporcionó datos importantes a considerar al momento de que una empresa plantee un proyecto a un corto o largo plazo para el proceso de expansión más allá de su lugar geográfico de origen.

3.2.2. Metodología del estudio de caso

El presente trabajo de investigación tuvo como principal base la consulta y análisis, así como interpretación de la información que se obtuvo a través de fuentes oficiales y de artículos académicos y científicos relevantes para el tema de estudio. Primeramente, se realizó un análisis de la información del mercado a través de páginas oficiales de Gobierno lo cual permitió conocer detalles sobre la evolución del PIB del país, así como del nivel de las exportaciones e importaciones de alimentos, además de los aspectos legales y jurídicos con los cuales una empresa que desee ingresar el mercado español deberá de cumplir al igual que los impuestos, homologaciones y certificaciones necesarias.

Del mismo modo se realizó la consulta y análisis de la información referente al sector, el cual incluye la cuota de mercado de las importaciones de alimentos, factores socioeconómicos y mercado objetivo, consumo de alimentos en España y los apoyos financieros sectoriales, y/o Gubernamentales disponibles para las empresas que planeen incursionar dentro del mercado de dicho país.

Como segunda parte de la metodología que se utilizó para la elaboración de la presente investigación, constó en la identificación y análisis de los principales competidores en el sector de vegetales congelados dentro del mercado Español, para dicho estudio de la competencia se realizó el análisis de la estructura de los estados financieros de estos competidores al igual que el estudio de la rentabilidad obtenida y el grado de automatización que es utilizado en el proceso de producción, finalmente se pudieron identificar a los posibles socios comerciales más adecuados para llevar al éxito el plan de internacionalización.

Ahora bien, la manera en que se obtuvo la información para el desarrollo del presente trabajo de investigación se basó principalmente en la consulta de fuentes secundarias como páginas oficiales de Gobierno, fuentes oficiales de estadísticas, además de fuentes primarias para el estudio de la competencia.

3.3. Acceso a la información

La consulta, revisión y análisis de la información que se utilizó en este trabajo de investigación se obtuvo principalmente a través de la consulta de páginas oficiales de las instituciones de Gobierno en España, páginas oficiales de datos estadísticos, tomando en cuenta los informes y análisis realizados y presentados en un principio por dichas instituciones, así como los resultados obtenidos de dichas investigaciones, así como los porcentajes y sus tendencias.

Ahora bien, se solicitó y se obtuvo el acceso a la base de datos o sistema de análisis de balances Ibéricos (SABI), para obtener información económica y financiera relevante respecto a las empresas que representan una

competencia dentro del mercado Español de vegetales congelados y de las empresas candidatas a socios comerciales, del mismo modo se consultó páginas oficiales de asociaciones de este sector para conocer el proceso en cuanto a la producción de sus productos.





CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1. Información del Mercado

4.1.1. Atractivos del mercado español para la inversión

El Banco Mundial (2020) a través de su informe *Doing Business*, el cual abarca el análisis de las reglamentaciones y las normativas que se aplican en 190 economías, y que afectan las actividades empresariales además aporta información sobre la facilidad de apertura de negocios, obtención de crédito, pago de impuestos, entre algunos otros, da una calificación a España de 80.1 sobre 100 sobre la facilidad de realizar negocios que existe en este país.

España ocupa el decimoquinto lugar de la economía mundial, mientras que en términos de tamaño del PIB ocupa el decimoprimer lugar. Del mismo modo, ocupa este mismo puesto entre los países más atractivos para la inversión extranjera directa, asimismo, el decimotercer emisor de IED entre los países soberanos y el decimoprimer exportador de los servicios comerciales. España es una economía moderna que se basa principalmente en el conocimiento, siendo un centro internacional de innovación favorecido principalmente por la existencia de una población joven con carácter proactivo, este país ha invertido un esfuerzo para dotarse de infraestructura avanzada capaz de facilitarle un crecimiento a futuro en la economía, además de una importante apuesta en la I+D (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).

La economía española es altamente competitiva, dinámica y abierta, ya que permite y facilita el acceso al mercado global, además de que España es uno de los países con una regulación más abierta a la inversión extranjera, también es importante hacer mención que antes de la pandemia del COVID-19 esta economía había presentado un crecimiento por encima de la medida europea de una manera constante (Ministerio de Industria, 2022).

Del mismo modo, la infraestructura de España ocupa el séptimo puesto mundial, ya que este país cuenta con 50 aeropuertos de los cuales la mayoría tienen conexiones internacionales directas, además de la mayor red de autopistas y aerovías de la Unión Europea. A su vez cuenta con la tercera red

ferroviaria de alta velocidad más extensa del mundo, 46 puertos de los cuales 4 son de los principales en Europa, además de sus mejores índices de calidad en red ferroviaria, carreteras y servicios aeroportuarios del mundo. De este modo, los servicios logísticos de España se encuentran entre los más competitivos y fiables del mundo (Ministerio de Industria, 2022).

Al respecto España ofrece al inversor extranjero interesantes oportunidades de negocio en algunos sectores estratégicos con valor añadido, como son las TIC, energías renovables, biotecnología, medioambiente, automoción debido al atractivo en su entorno competitivo, además de que las empresas que deciden instalarse en España tienen acceso al mercado nacional que es altamente atractivo, ya que se encuentra integrado por 47 millones de consumidores y su alto poder adquisitivo, además de que también este mismo país ofrece el beneficio de acceder a otros mercados dentro de Europa, así como a Oriente Medio y Norte de África todo esto gracias a su privilegiada posición geoestratégica (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).

Respecto a la fiscalidad e incentivos, la carga fiscal de España se encuentra en la media de la Unión Europea, ya que existe un extenso sistema de incentivos y exenciones fiscales dirigidas principalmente para el I+D+i, además de que las inversiones realizadas a la transferencia del conocimiento y a la generación de empleo son beneficiadas con un tratamiento fiscal especial. España cuenta con un impuesto de sociedades moderado o medio dentro de la zona euro que consiste en un 25% (Figura 1) y dispone de algunos incentivos y exenciones fiscales que pueden ayudar a reducir la tasa impositiva entorno a un 20% (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).

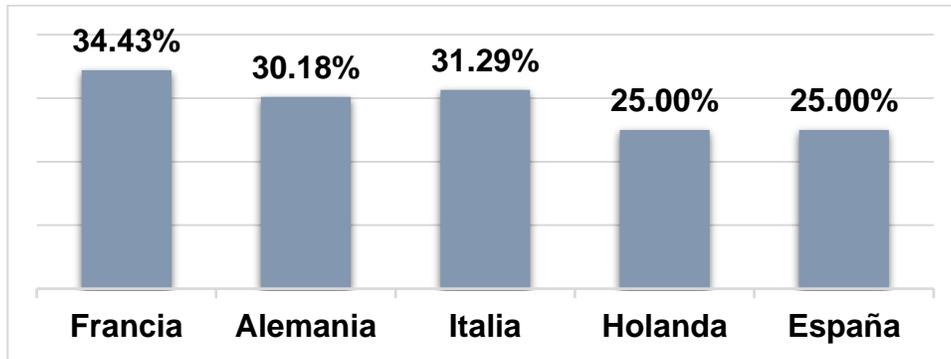


Figura 7. Porcentaje de impuesto sobre sociedades.

Fuente: Reproducida de Guía de negocios en España 2021 (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021)

Debido a que España es una plataforma internacional de oportunidades de negocio e inversiones, el sistema fiscal español se encuentra adaptado a los intereses de las empresas más internacionalizadas, pudiendo beneficiar a estas mediante una extensa red de 94 convenios de doble imposición que tiene en vigor, especialmente con los países de América Latina (figura 8) (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).



Figura 8. Países con acuerdos de doble imposición.

Fuente: Reproducida de Guía de negocios en España 2021 (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021)

4.1.2. PIB del País

El Producto Interno Bruto o también conocido por sus siglas PIB, es el valor total de todos los bienes y de los servicios que se produjeron en un país, durante un determinado periodo (Secretaría de Economía, 2022). De este modo el PIB mide el valor monetario de la elaboración de los productos y de los servicios finales de un país durante un año. El PIB se utiliza generalmente para medir del grado de bienestar de la población de un país.

Asimismo, el PIB en España para el año 2021 ha crecido en un 5% respecto al año 2020. Esto se trata de una tasa 158 décimas mayor que la que se presentó para el año 2020, que fue del -10.8%. En el año 2021 la cifra del PIB fue de 1.202.994 M€. El valor absoluto del PIB en España creció 81.046 M€ respecto a 2020. Como se observa en la tabla 10, para el año 2020 se tuvo en retroceso en el PIB anual en España, sin embargo, se logró una recuperación del 5.0% para el año 2021.

Tabla 10. Producto Interno Bruto (PIB) anual en España.

| Evolución: PIB anual España | | |
|------------------------------------|------------------|---------------------|
| Fecha | PIB anual | Var. PIB (%) |
| 2021 | 1.202.994 M€ | 5,0% |
| 2020 | 1.121.948 M€ | -10.80% |
| 2019 | 1.244.375 M€ | 2,1% |
| 2018 | 1.203.259 M€ | 2,3% |
| 2017 | 1.161.867 M€ | 3,0% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (INE, 2022).

De igual forma, otro concepto relevante es el PIB per Cápita, o también conocido como el ingreso o renta per cápita, este indicador mide la relación que existe entre el nivel de la renta de un país y su población, este se obtiene del resultado de dividir el producto interno bruto entre el número de habitantes de un país.

Tabla 11. PIB Per Cápita España

| Evolución: PIB per cápita España |
|---|
|---|

| Fecha | PIB per cápita | Var. anual PIB Per cápita |
|-------|----------------|---------------------------|
| 2021 | 25.410 € | 7,3% |
| 2020 | 23.690 € | -10.3% |
| 2019 | 26.420 € | 2,6% |
| 2018 | 25.750 € | 3,1% |
| 2017 | 24.970 € | 4,1% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Banco Mundial (2022)).

Por otro lado, también es importante realizar un análisis del IPC España (Índice de Precios al Consumidor), ya que este índice nos muestra la evolución del conjunto de precios de los productos y de los servicios que se consume en una población de una región o bien dentro de un país. El IPC, nos permite conocer cuánto ha incrementado (inflación) o disminuido el precio del conjunto de artículos que constituyen el consumo de una familia. Este estudio se realiza sobre un conjunto de productos (canasta básica) relacionados con la alimentación, el transporte, la educación, prendas de vestir, etc.

En la tabla 12 podemos observar el IPC interanual el cual se trata de la representación de la variación que ha presentado el IPC desde el primer mes del año anterior hasta el mes anterior del presente año, y el IPC acumulado este nos muestra cómo va la inflación en lo que va del presente año, el periodo que ha ido transcurriendo desde el mes de diciembre del año anterior hasta el mes en el que estamos, se representa en porcentaje cuando es positivo significa que los precios han incrementado, y cuando el valor es negativo los precios han bajado (deflación).

Tabla 12. Índice de Precios al Consumidor en España

| IPC- Alimentos y bebidas no alcohólicas 2022 | | | |
|--|------------|-----------|-------------------|
| Fecha | Interanual | Acumulado | Variación mensual |
| Febrero.2022 | 5,6% | 1,5% | 0,8% |
| Enero.2022 | 4,8% | 0,7% | 0,7% |
| Diciembre.2021 | 5,0% | 5,0% | 1,3% |
| Noviembre.2021 | 3,3% | 3,6% | 0,6% |

| | | | |
|-----------------|------|------|-------|
| Octubre.2021 | 1,7% | 3,0% | 1,3% |
| Septiembre.2021 | 1,8% | 1,7% | -0.1% |
| Agosto.2021 | 1,9% | 1,7% | 0,3% |
| Julio.2021 | 1,7% | 1,5% | -0.2% |
| Junio.2021 | 1,1% | 1,7% | 0% |
| Mayo.2021 | 0,8% | 1,7% | 0,4% |
| Abril.2021 | 0,3% | 1,3% | 0,3% |
| Marzo.2021 | 1,4% | 1,0% | 0% |
| Febrero.2021 | 1,6% | 0,9% | 0,1% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (INE, 2022)

4.1.3. Perspectivas macroeconómicas para la economía Española

En el siguiente tema se describen los rasgos más relevantes sobre la última actualización de las proyecciones que ha realizado el Banco de España sobre la economía española, resulta evidente que provoque cierta incertidumbre sobre estas proyecciones la situación ante la invasión de Ucrania por parte de Rusia y la pandemia de COVID-19.

En efecto, la actual guerra entre Ucrania y Rusia ha traído además de una crisis humanitaria de enorme magnitud, una gran perturbación económica importante, que ha impactado sustancialmente sobre las perspectivas de crecimiento no solo de España, sino también a una escala global, antes de esta guerra la economía mundial se encontraba en constante crecimiento, para el caso de la economía española el desempeño sobre el segundo trimestre del 2021 fue a un mejor de lo proyectado, a pesar de la brecha negativa de 3.8 puntos porcentuales que persistía respecto a la crisis sanitaria (Banco de España, 2022).

El estallido de la guerra entre Ucrania y Rusia ha desatado en la economía española una prolongación en la etapa de las tasas de variación de los precios de consumo que han ido en incremento. Además de la persistencia de los cuellos de botella que afectan principalmente al aprovisionamiento de algunos insumos, otro de los impactos más importantes que se presenta es sobre la relación con el importante peso que Rusia y Ucrania tienen sobre la producción y exportación mundial de materias primas energéticas, alimenticias y metálicas

(Figura 9). Aunque en España la importación de estas materias es reducida aun así se refleja una afectación en cuanto a repercusiones sobre el costo de la cesta de consumo de los hogares y sobre la producción de las empresas (Banco de España, 2022).

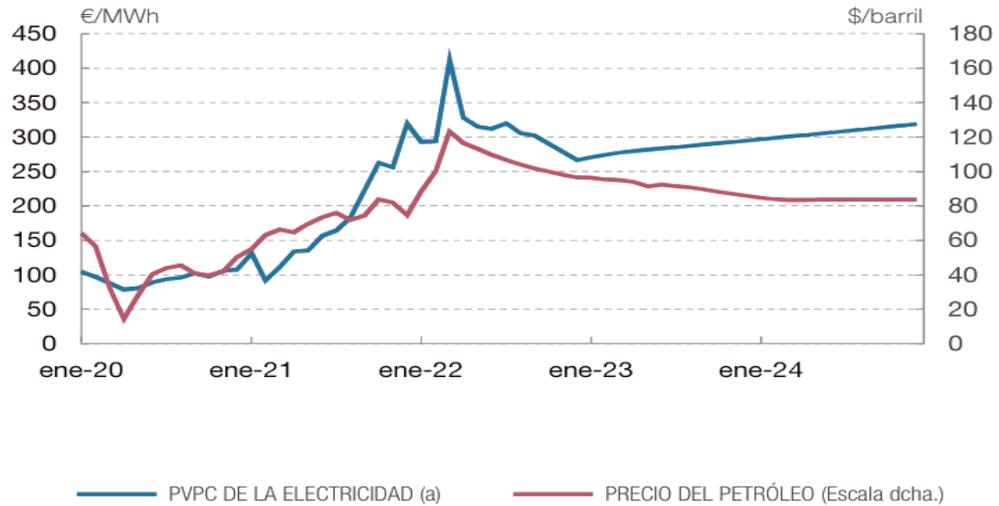


Figura 9. Evolución de los precios de energía.

Fuente: Reproducida de informes de proyecciones de la economía española (Banco de España, 2022).

Ahora bien, el conjunto de estos factores impactaría en un crecimiento medio del PIB en la economía española de un 4.5% para el año 2022, un 2.9% para el año 2023 y un 2.5% para el año 2024. En comparación con las perspectivas de diciembre de 2021, estas reflejarían una baja del crecimiento del PIB en 2022 y 2023 de 0.9% y 1.0% respectivamente, y un alza de 0.7% para el año 2024 (Banco de España, 2022).

Respecto a la inflación, el análisis prevé que el crecimiento del Índice Armonizado de Precios de Consumo (IAPC), tenga una aceleración desde un 7.0% para el año 2022. Para el año 2023 la tasa de crecimiento de los precios se moderaría en un 2.0% para este año, y un 1.6% para el 2024. Estas previsiones se han realizado en coherencia con la intensificación del alza de los precios de las materias primas energéticas y las no energéticas provocadas por la guerra (Banco de España, 2022) esto se puede apreciar a modo de resumen en la figura 10.

| | 2022 | 2023 | 2024 | PRINCIPALES MOTIVOS PARA LA REVISIÓN (respecto a las previsiones de diciembre) |
|-----------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| PIB | <p>4,5 %</p> <p>↓ 0,9 pp</p> | <p>2,9 %</p> <p>↓ 1,0 pp</p> | <p>2,5 %</p> <p>↑ 0,7 pp</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sorpresa al alza en los datos de crecimiento económico de 2021 • Impacto adverso del conflicto bélico en Ucrania a través de tres canales principales: <ul style="list-style-type: none"> – Canal de materias primas: Fuerte repunte de los precios de la energía; tasas de inflación más elevadas y posiblemente más persistentes – Canal comercial: Sanciones a Rusia; agravamiento de algunos cuellos de botella; deterioro de las perspectivas de crecimiento global – Canal confianza: Aumento de la incertidumbre, que lastra las decisiones de consumo e inversión de hogares y empresas |
| Inflación | <p>7,5 %</p> <p>↑ 3,8 pp</p> | <p>2,0 %</p> <p>↑ 0,8 pp</p> | <p>1,6 %</p> <p>= 0,0 pp</p> | <p>PRINCIPALES FUENTES DE INCERTIDUMBRE</p> <ul style="list-style-type: none"> – Duración e intensidad del conflicto bélico en Ucrania – Evolución de los precios de la energía y de los cuellos de botella en la cadenas globales de valor – Intensidad de los efectos indirectos y de segunda vuelta sobre la inflación – Evolución del consumo de los hogares y recurso a la bolsa de ahorro que han acumulado en los últimos años – Evolución de las condiciones financieras en un contexto de normalización de la política monetaria a escala global – Ejecución e impacto macroeconómico de los fondos europeos – Evolución de la pandemia |

Figura 10. Resumen de las proyecciones macroeconómicas para la economía Española.

Fuente: Reproducida de Informes de proyecciones de la economía española (Banco de España, 2022).

4.1.4. Importaciones y Exportaciones de Alimentos

Para el año 2021 las exportaciones en España crecieron un 20.68% respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 27.04% de su PIB, con una cifra de 325.263.60 euros, España ocupa un lugar relevante en todas las exportaciones del continente europeo, dentro de los principales destinos para su exportación se encuentran Francia, Alemania, e Italia, en este mismo orden suponen un 16.21%, 11.41% y por último un 7.62% del total de las exportaciones de todo el país (Periódico Expansión, 2021). En la tabla 13, se detalla la evolución de las exportaciones españolas, el cual ha tenido un incremento relevante desde el año 2020.

Tabla 13. Nivel de exportaciones de España

| España - Exportaciones de Mercancías | | |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Fecha | Exportaciones (M€) | Exportaciones %PIB |
| 2021 | 325.263,6 | 27,04% |
| 2020 | 269.521,0 | 24,02% |
| 2019 | 298.337,9 | 23,97% |
| 2018 | 293.458,8 | 24,39% |
| 2017 | 283.041,3 | 24,37% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Periódico Expansión, 2021)

Respecto a las importaciones, en España tuvieron un crecimiento de un 24.18% respecto al año 2020, siendo así que las compras al exterior representan un 29.44% del total de su PIB (Periódico Expansión, 2021). En la tabla 14 se observa la evolución de las importaciones en España, también se aprecia el incremento que se ha tenido para el año 2021, el cual es de 354.170.2 euros.

Tabla 14. Nivel de importaciones en España

| España - Importaciones de Mercancías | | |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Fecha | Importaciones (M€) | Importaciones %PIB |
| 2021 | 354.170,2 | 29,44% |
| 2020 | 285.215,4 | 25,42% |
| 2019 | 332.958,5 | 26,76% |
| 2018 | 330.635,8 | 27,48% |
| 2017 | 311.651,2 | 26,82% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Periódico Expansión, 2021)

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en España (2022), reportó las cifras de las exportaciones por cada sector para el periodo de Enero a Diciembre del año 2021, el nivel de exportaciones respecto al sector frutas, hortalizas y legumbres fue de 20.941.7 millones de euros, el cual representa un 6.6% del total de las exportaciones del país.

Tabla 15. Nivel de exportaciones de España por sector económico

| Sector Económico | Nivel de exportaciones (millones de euros) |
|-------------------------|---|
|-------------------------|---|

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Alimentación, bebidas y tabaco | 46,032.0 | 49,161.9 | 51,613.3 | 56,977.9 |
| Productos cárnicos | 6,932.8 | 8,524.7 | 9,876.0 | 10,243.6 |
| Productos pesqueros | 4,145.8 | 4,067.4 | 3,831.1 | 4,612.2 |
| Frutas, hortalizas y legumbres | 17,554.7 | 18,721.5 | 19,732.2 | 20,941.7 |
| Aceites y grasas | 4,264.0 | 4,244.8 | 4,233.7 | 5,335.0 |
| Azúcar, café y cacao | 1,714.2 | 1,768.0 | 1,848.3 | 2,081.8 |
| Lácteos y huevos | 1,473.7 | 1,545.6 | 1,567.2 | 1,771.3 |
| Otros alimentos | 5,453.2 | 5,793.1 | 6,225.6 | 7,096.9 |
| Cereales | 509.8 | 564.5 | 606.8 | 570.4 |
| Preparados alimenticios | 3,441.1 | 3,730.8 | 3,903.7 | 4,388.7 |
| Semillas y frutos oleaginosos | 180.4 | 168.4 | 191.9 | 229.3 |
| Piensos animales | 1,322.0 | 1,329.4 | 1,523.2 | 1,908.5 |
| Bebidas | 4,263.0 | 4,242.9 | 4,087.7 | 4,662.4 |
| Tabacos | 230.7 | 254.1 | 211.4 | 232.8 |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, 2022).

A su vez también se presentan las cifras de las importaciones que realizó el país para el mismo periodo de enero a diciembre del año 2021 el cual represento un monto de 6.083.6 millones de euros del total de las importaciones, este representa un 1.8% del total Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en España (2022). Los datos revelados se pueden apreciar en la tabla 16.

Tabla 16. Nivel de importaciones de España por sector económico

| Sector Económico | Nivel de importaciones (millones de euros) | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Alimentación, bebidas y tabaco | 35,142.0 | 35,798.6 | 34,136.4 | 39,556.7 |
| Frutas, hortalizas y legumbres | 5,669.0 | 5,799.5 | 5,959.4 | 6,083.6 |
| Aceites y grasas | 2,716.7 | 2,476.1 | 3,000.5 | 4,141.1 |
| Azúcar, café y cacao | 2,743.0 | 2,880.0 | 2,915.8 | 3,250.5 |
| Lácteos y huevos | 1,979.4 | 2,069.1 | 1,924.8 | 2,097.8 |
| Otros alimentos | 9,208.6 | 9,725.4 | 9,100.3 | 11,097.9 |
| Cereales | 3,253.3 | 3,299.7 | 2,777.6 | 3,469.0 |
| Preparados alimenticios | 2,607.6 | 2,816.5 | 2,643.9 | 2,909.4 |
| Semillas y frutos oleaginosos | 1,538.3 | 1,557.6 | 1,573.8 | 2,200.9 |
| Piensos animales | 1,809.3 | 2,051.6 | 2,105.1 | 2,518.6 |
| Bebidas | 1,798.4 | 1,808.1 | 1,406.9 | 1,706.9 |

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tabacos | 1,648.5 | 1,658.1 | 1,480.7 | 1,537.4 |
|---------|---------|---------|---------|---------|

Fuente: Elaboración propia, basado en (Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, 2022).

4.1.5. Aspectos Legales y Jurídicos

Para comenzar el siguiente tema es importante hacer mención que un inversor extranjero puede invertir libremente en España sin necesidad de solicitar ningún tipo de autorización o comunicación previa, sin embargo, una vez que la inversión se ha realizado, el inversor deberá notificar dicha operación en el plazo máximo de un mes a la Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones de la Secretaría de Estado de Comercio con fines puramente administrativos, estadísticos y económicos (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).

Como se revisó en el tema anterior, la Comisión Europea es la encargada de gestionar todas las relaciones comerciales con países extranjeros, esto lo hace en forma de acuerdos y de acuerdos comerciales (Comisión Europea, 2022). Los acuerdos básicamente tratan los mutuos compromisos entre la UE y sus socios comerciales, estos tienen el objetivo de la creación de mejores oportunidades comerciales, y a su vez el superar algunos conflictos que pudieran presentarse en dichas actividades.

Para el año de 1997, México se convirtió en el primer país de América Latina en firmar el acuerdo de asociación económica, coordinación política y cooperación con la Unión Europea. (European Commission, 2021). La Comisión Europea (2022) específicamente para la regulación de la actividad comercial entre la UE y México, pone a disposición el acuerdo de asociación, que se aplica provisionalmente desde el año 2000, este acuerdo entró en vigor ese mismo año y abarca desde entonces el diálogo político, las relaciones comerciales y la cooperación. Sin embargo, la Unión Europea y México se encuentran negociando un nuevo acuerdo de asociación UE-MÉXICO, el cual tiene la finalidad de sustituir al actual acuerdo de asociación.

Respecto a la negociación del nuevo acuerdo de asociación dentro de este se mencionan algunos beneficios, algunos de estos es la eliminación de los altos aranceles mexicanos sobre alimentos y bebidas europeos, otro beneficio es el permitir que las empresas de la UE vendan más servicios a México, así mismo se compromete a la protección de los derechos de los trabajadores y del medio ambiente (European Commission, 2018). También se hace mención que prácticamente todo el comercio de bienes entre la UE y México ahora estará libre de impuestos, en esto se incluye al sector agrícola.

Por otro lado, la Comisión Europea (2022) menciona una serie de condiciones, procedimientos, formalidades y documentos de importación exigidos por el país con base en su política y las relaciones comerciales específicas, estos se deberán de cumplir para concretar las importaciones.

Uno de los conceptos a los que hace referencia la Comisión Europea (2022), es el número EORI, el cual es un número de registro e identificación de los operadores económicos de la Unión Europea o *Economic Operators Registration and Identification Number*, por sus siglas en inglés (Logisber, 2022). Por lo tanto, las empresas o personas que deseen comercializar algún producto deben de utilizar el número EORI que sirve como un número de identificación en todos los trámites aduaneros, contar con este número de identificación permite una actividad más eficiente tanto para los operadores económicos como para las autoridades aduaneras(Comisión Europea, 2022). Para la asignación de este identificador se debe de presentar la solicitud ante las autoridades aduaneras del país de la UE en el que estén establecidas. Sin embargo, para las personas o empresas que no se encuentran establecidas en el territorio aduanero de la Comunidad, deberán de solicitar la expedición de dicho identificador a las autoridades aduaneras del país de la UE responsable del lugar donde presentarán por primera vez una declaración(Fiscalidad y Unión Aduanera, 2022).

Dentro de este mismo orden de ideas, también se hace mención del estatuto de Operador Económico Autorizado (OEA), el cual se trata de un programa de asociación de la Unión Europea, la autoridad aduanera y el operador económico (EO), el cual es destinado para mejorar la seguridad de la cadena de suministros internacionales y facilitar a su vez el comercio legítimo. Esta asociación tiene base principalmente en la asociación consuetudinaria entre las empresas introducidas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), en cual dicho estatuto es concebido por la autoridad aduanera competente y reconocido por todas las autoridades aduaneras de todos los Estados miembros (Comisión Europea, 2022).

Dentro de los beneficios que se obtienen al estar registrado como operador económico autorizado, se mencionan que existe una mayor flexibilidad a procedimientos aduaneros simplificados, menor número de controles físicos y documentales, tratamiento prioritario se ha sido seleccionado para el control, posibilidad de solicitar un lugar específico para dichos controles, reducción de número de robos y pérdidas, mejora de servicio al cliente, menores costes de inspección de los proveedores (Comisión Europea, 2022).

La Comisión Europea (2022) alude dentro de los mismos requisitos legales, contar con un seguro de transporte de mercancías, debido a que los productos se encuentran expuestos a todo tipo de riesgos, dentro de los más comunes es el riesgo de manipulación, almacenamiento, la carga entre algunos otros. Por lo tanto, la (Comisión Europea, 2022) afirma que el seguro de mercancías es por medio se garantiza las mercancías que han sido aseguradas en caso de que por algún factor están puedan sufrir algún daño, para hacer válido dicho seguro solo se necesita la factura del mismo seguro para su despacho en aduana cuando los datos necesarios no se encuentren en la factura original.

Sin embargo, también se menciona que existe una diferencia entre el seguro de transporte de mercancías y el seguro de responsabilidad, con el cual también se debe de contar al momento de querer ingresar algún producto a

otro país. En lo que respecta al seguro de transporte de mercancías, los riesgos cubiertos, indemnización fija y la protección del contrato le corresponden a la empresa o persona que exporta. En cuanto al seguro de responsabilidad del transportista ese se determina por varios reglamentos, y depende del medio de transporte, esta también se encuentra limitada por el valor y peso de las mercancías (Comisión Europea, 2022).

A continuación, en la tabla 17 se describe el tipo de alcance de la responsabilidad del transportista en los convenios internacionales, dentro de los cuales se describen el tipo de convenio que lo rige por tipo de transporte utilizado, al igual que la responsabilidad de los daños por los que ha de responder y en los casos en dónde aplica dicha responsabilidad.

Tabla 17. Información sobre los tipos de seguro para cada tipo de transporte

| Tipo transporte | Convenio que lo rige | Se deslinda responsabilidad en caso |
|-----------------------------|---|--|
| Transporte por carretera | Convenio relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera (Convenio CMR). | Por pérdidas o daños ocasionados por: vicio propio de la mercancía, fuerza mayor, falta imputable al cargador o destino. |
| Transportistas ferroviarios | Convenio relativo a los transportes internacionales por ferrocarril (Convenio CIM). | Por pérdidas o daños a las mercancías si se demuestra que se han producido por: vicio propio de la misma mercancía, fuerza mayor, falta imputable al cargador o destino. |
| La compañía naviera | El Convenio internacional sobre el conocimiento de embarque de 1968, más conocido como «Reglas de La Haya» o el Convenio de Bruselas. | La naviera no es responsable de las pérdidas o daños de bienes si prueba que se han producido: vicio de la propia mercancía y pérdida de peso durante el transporte, negligencia de la tripulación, incendio, buque no apto para la navegación, fuerza mayor, huelgas o cierres patronales, negligencia del cargador, defectos ocultos a bordo del buque, intentos de salvar vidas o mercancías en el mar. |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| <p>Transporte aéreo</p> | <p>El Convenio de Varsovia de 1929 y el Proyecto de Tratado de Montreal de 1975.</p> | <p>Las compañías aéreas no son responsables de daños o pérdidas de bienes si puede demostrarse que: el transportista y las entidades colaboradoras adoptaron todas las medidas necesarias para evitar el daño, o que era imposible tomar precauciones, las pérdidas procedían de un error de conducción o de pilotaje, la parte perjudicada ha sido causante del daño o ha contribuido al mismo.</p> |
|-------------------------|--|--|

Fuente: Elaboración propia basada en información de Comisión Europea (2022)

A su vez, la Comisión Europea (2022) menciona que durante el proceso de la transacción es pertinente contar con otra serie de documentos adicionales, por ejemplo, factura comercial, estatus de operador económico autorizado, prueba de origen, información arancelaria vinculante, los certificados o licencias pertinentes al igual que los registros de IVA y las exportaciones.

El conocimiento de embarque es un documento que expide la compañía naviera al expedidor encargado de la explotación, con el cual reconoce que las mercancías han sido recibidas a bordo, este también le obliga a entregar las mercancías al destinatario, existen dos tipos de conocimiento de embarque, el primero “conocimiento de embarque limpio” indica que las mercancías han sido recibidas en buen estado, por otro lado, está el “conocimiento de embarque sucio” el cual indica que las mercancías están dañadas o se encuentran en mal estado (Comisión Europea, 2022).

De igual manera está el conocimiento de embarque FIATA, el cual es un documento diseñado por la Federación Internacional de Asociaciones de Transportistas de Mercancías, este se utiliza para diversas maneras de transporte y puede tener aplicación como documento de transporte combinado, y carácter negociable. En este documento no se especifica el modo de transporte, y la responsabilidad jurídica de las mercancías puede transferirse durante un viaje (Comisión Europea, 2022).

Dentro de este mismo orden, la Comisión Europea (2022) también describe otro documento importante que es la Carta de Porte por Carretera (CMR) la cual contiene detalle del transporte internacional de mercancías por carretera. Esta carta permite al expedidor disponer de las mercancías durante la transportación. El documento se compone de cuatro ejemplares, el primero es para el remitente, el segundo queda en poder del transportista, el tercero acompaña a las mercancías y llega a manos del destinatario, y el último debe de ser firmado y sellado por el destinatario para que sea devuelto al expedidor. La carta CMR no es un título que indique propiedad y tampoco es negociable, al mismo tiempo que la propiedad legal no puede ser transferida (Comisión Europea, 2022).

En cuanto a el conocimiento aéreo (AWB) que es un documento que sirve de prueba del contrato que existe entre el expedidor y la empresa del transportista, y el cual es emitido por el agente del transportista y se rige por el convenio de Varsovia, puede utilizarse un único conocimiento aéreo para múltiples envíos de mercancías, este debe de constar con tres ejemplares originales y varias copias, y debe de quedar en manos de cada uno de los interesados (remitente, transportista, y destinatario) (Comisión Europea, 2022).

También se tiene la Carta de Porte por Ferrocarril (CIM), este documento es necesario para el transporte de mercancías utilizado por este medio, el transportista debe de expedir el CIM en cinco ejemplares, el original siempre debe de ir acompañando a las mercancías, el expedidor deberá de conservar un duplicado del documento original, y el transportista deberá de conservar las tres copias para fines internos, el CIM es considerado contrato de transporte ferroviario (Comisión Europea, 2022).

Al mismo tiempo a Comisión Europea (2022) hace referencia a otro tipo de documento de nombre cuaderno ATA (*Admission Temporaire/Temporary Admission*) que son documentos aduanales internacionales expedidos por

cámaras de comercio del mundo industrializado, con la finalidad de permitir la importación temporal de las mercancías, libres de los derechos de aduanas e impuestos. Este tipo de documentos son expedidos en las siguientes categorías, en muestras comerciales, equipos profesionales y en las mercancías para su presentación o utilización en las ferias comerciales espectáculos, etc. (Comisión Europea, 2022).

Finalmente, la Comisión Europea (2022) indica que existe otro documento que es importante para la actividad de importación, este documento es la lista de bultos, este debe de ir adjuntado a la factura comercial y los demás documentos de transporte, este documento proporciona información sobre los artículos importados y los detalles de este, como datos del exportador, datos del importador, empresa de transporte, fecha de expedición, número de factura de transporte, tipo de embalaje, número de paquetes, contenido de cada bulto, marcas y numeración, peso neto y bruto, dimensión de los bultos además de los problemas en la manipulación, entre algunos otros. Este es muy importante y necesario para el despacho de aduana ya que contiene el valor del inventario de la mercancía que entra a un país.

4.1.6. Impuestos, Homologaciones y/o Certificaciones

En relación al siguiente tema que se abordará en este trabajo de investigación, comenzaremos por analizar el concepto de importación, este se refiere a la operación por la cual una mercancía extranjera a una regulación y fiscalización tributaria, para finalmente sea destinada a su uso, producción o consumo, también se puede mencionar que es el ingreso legal de la mercancía originaria de otro país para su comercialización fuera de este, o mejor dicho es la compra de algún bien proveniente de una empresa extranjera para introducirse a un país en el que es demandada para su uso y su consumo, la actividad de exportación siempre será efectuada bajo un marco legal y bajo las condiciones estipuladas entre los países que son participantes en la transacción (Mendoza, 2013).

En otras palabras, de acuerdo con Huesca (2012: p. 73) afirma: “La importación es un régimen aduanero que permite el ingreso legal de mercancías provenientes del exterior, para ser destinadas al consumo. La importación de mercancías es definitiva, cuando previo cumplimiento de todas las formalidades aduaneras correspondientes, son nacionalizadas y quedan a libre disposición del dueño o consignatario”.

Primeramente, hay que tener en consideración es que toda la Unión Europea (UE) se puede considerar como un espacio público comercial, por lo tanto, tendrán carácter de importación las operaciones de mercancías que provengan de otros países, como estas mercancías han sido fabricadas en el extranjero, se deberá de pagar todos los gastos aduanales. Por lo tanto, de este mismo modo, podemos deducir que las transacciones de mercancías que tengan origen dentro de las fronteras europeas serán consideradas como una operación intracomunitaria (Distrito Forestal, 2020).

La UE tiene la facultad de gestionar todas las relaciones comerciales con los países extranjeros ya sea en forma de acuerdos o bien en forma de acuerdos comerciales, estos se basan en compromisos que son mutuos entre la UE y el país con el cual se ejercerá la relación comercial, así se van creando mejores relaciones comerciales y a su vez se superan los obstáculos que se pudieran presentar, dicho así, el marco del comercio de un acuerdo incluye beneficios para las empresas como por ejemplo una reducción en aranceles, la mejora al momento de ingresar al mercado, o bien una reducción en la burocracia (Comisión Europea, 2022).

Por otra parte, la UE también clasifica dentro de un código arancelario a todos los productos que ingresan, esta clasificación facilita en comprender las condiciones y aranceles que aplican a un producto en específico, dicho código también brinda información sobre los tipos de derecho y gravamen aplicable al producto, cualquier medida de protección aplicable, y algunas otras formalidades de importación, como por ejemplo certificados sanitarios,

controles de calidad, marcado EC (Conformité Européenne) (Comisión Europea, 2022).

De igual manera la UE, nos brinda información acerca de los aranceles o tarifas, que son un tipo de impuesto sobre las importaciones o bien sobre las exportaciones de bienes entre países, los aranceles también son una forma de regular el comercio exterior y es una política que grava a los productos extranjeros esto con la finalidad de fomentar o salvaguardar la industria nacional, las tarifas o aranceles son muy específicas y van en relación comercial entre el país del que se exporta al país en donde será importado, también es importante recalcar que cuando existe un acuerdo comercial entre dichos países los aranceles suelen ser más bajos o en el mejor de los casos eliminados (Comisión Europea, 2022).

Del mismo modo que los aranceles pueden variar en relación con el producto del que se trata es importante conocer el código exacto para poder contar con la determinación de los derechos que aplicaran en la aduana. Asimismo, en conjunto con las cuotas sobre importación o exportación, los aranceles o tarifas son uno de los instrumentos que más se utilizan para poder proteger la producción nacional de una competencia desleal (Comisión Europea, 2022).

En relación al tema anterior se describen distintos tipos de medidas arancelarias, como por ejemplo los derechos de aduana básicos, dentro de esta categoría se encuentra el pago de valoración en aduana, esto se refiere a un cálculo en función al valor económico de las mercancías que son declaradas para el ingreso en frontera, una vez determinado este, se procede a tener en cuenta el arancel aduanero y el origen del producto para tener el cálculo del derecho de aduana total endeudado por producto (Comisión Europea, 2022).

A su vez, la Comisión Europea (2022) también menciona el pago de derecho antidumping, esta es una política que es empleada por los países con la finalidad de evitar que productos extranjeros sean comercializados en un

mercado local a un precio más bajo con relación al costo de su fabricación, evitando así un daño a la industria local ocasionado por una competencia desleal (Páez, 2020).

Al mismo tiempo la (Comisión Europea, 2022) afirma que cuando una empresa exporta algún producto a un precio más bajo que el valor normal en su mercado nacional es decir al costo de producción se estaría infringiendo y esto es llamado *dumping*. En consecuencia, si una investigación concluye que la empresa importadora del producto ha incurrido en *dumping* y que se ha causado perjuicio a la industria nacional del país importador, se impondrán medidas *antidumping* sobre las importaciones del producto afectado (Comisión Europea, 2022).

Dentro de las medidas que podrían ser adoptadas la (Comisión Europea, 2022) menciona las siguientes:

- Un derecho ad valorem (gravado en función del valor de transacción).
- Derechos específicos (gravados por importe específico del producto).
- Compromisos de precios (el exportador acepta vender sus productos a un precio mínimo).

Igualmente, la Comisión Europea (2022) hace referencia a otro tipo de impuesto que son los derechos compensatorios sobre mercancías subvencionadas, estas compensan los efectos de una subvención desleal de un socio comercial, que distorsionan el mercado de la UE y crean una competencia desleal y perjudican a la industria europea, hecho así estas pueden consistir en diferentes instrumentos, pero normalmente consisten en un aumento de los derechos, esta medida de compensación podría consistir en un aumento del pago de derechos, es decir un derecho ad valorem o específico, y puede aplicarse en forma de precio mínimo de importación, o

también podría consistir en un compromiso de precios, cuando el exportador se compromete en vender su producto por encima de un precio mínimo.

Dentro de este mismo orden, existe el pago de derechos de salvaguardia, el cual se aplica cuando una industria se ve impactada por un aumento imprevisto y repentino de importaciones, esta medida se suele usar muy raramente y en circunstancias muy específicas, las cuales consisten en restringir cuantitativamente a la importación o en un aumento de derechos, y estas pueden aplicarse a todas las importaciones de productos de los cuales se trate procedente de todos los socios comerciales o de mercancías con un origen específico (Comisión Europea, 2022).

Con relación al tema que se aborda en la presente investigación, es importante contar también con la definición técnica que nos indica que es un impuesto, de acuerdo con Roldán, (2016) nos dice que un impuesto es un tributo o una carga que la población está obligada a pagar a alguna organización, sin que exista una contraprestación, esto quiere decir sin que exista un beneficio directo por el pago realizado de este. El pago de este tributo permite al estado de gobierno ofrecer a los ciudadanos determinados beneficios como bienes o servicios que están destinados a incrementar el beneficio social, este mismo pago permite la creación de una estructura pública la cual permita actuar sobre alguna falla de mercado, incrementando la eficiencia de este (Roldán, 2016).

De esta manera la Comisión Europea (2022) establece que hay dos tipos de impuestos de los cuales la empresa exportadora deberá tener conocimiento, los cuales son, el impuesto con fiscalidad directa, el cual define a estos como los impuestos aplicados por los gobiernos sobre los ingresos, como un ejemplo el impuesto sobre sociedades, sin embargo en la presente sección nos enfocaremos a los impuestos indirectos, que son los aplicados por el gobierno a los proveedores que se recaudan a posteriori de un cliente, como por ejemplo el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), dado que estos impuestos son los que afectan principalmente a los importadores y exportadores.

Con respecto al IVA, que es un impuesto sobre el consumo ad valorem sobre productos o servicios cuando se añade un valor dentro de la cadena de producción, se puede destacar cuatro características principales, las cuales la (Comisión Europea, 2022) describe como lo siguiente:

- Se incluye en todas las actividades comerciales. Esto incluye todas las entregas de bienes y prestaciones de servicios, independientemente del lugar de origen.
- Se aplica a cada transacción comercial y se produce como porcentaje del precio de venta.
- Normalmente se aplica en el lugar de venta. Por lo general, las exportaciones o los productos vendidos para el consumo en el extranjero no están sujetos al IVA en su lugar de origen.
- El coste es soportado en última instancia por el consumidor.

La Comisión Europea (2022) menciona que el tratamiento que se le da a este tipo de impuesto (IVA a la importación) es un poco diferente, sin embargo, suele tratarse del mismo modo que el pago de derecho de aduana también menciona que los sujetos pasivos deberán de cumplir con el llenado de los formularios incluyendo el valor de las mercancías, su lugar de origen, el destinatario, destino final, precio, peso, todo esto para que pueda calcularse el IVA devengado.

Sobre el pago del total base imponible, la Comisión Europea (2022) nos dice que esta base se constituirá por el importe total efectivamente pagado o por pagar por el comprador, el cliente o en su caso tercero, en total, la base imponible constituye el precio facturado, el cual incluye gastos de accesorios, como por ejemplo el pago de gastos de comisión, embalaje, transporte y seguros, también deberá incluir el pago de derechos y exacciones parafiscales (incluyendo el IVA), o mejor dicho al importar mercancías, la base imponible deberá de incluir todos los gastos que se incurra durante el viaje de las mercancías hasta su llegada al destino final.

Sobre las normas de origen la Comisión Europea (2022) nos dice que estas son una parte esencial de los acuerdos comerciales, dado que gracias a los acuerdos comerciales se puede aplicar aranceles más bajos a las mercancías importadas, sin embargo, es esencial conocer el origen de dicho producto. Asimismo, estas normas determinan de que país se ha obtenido o fabricado el producto y a su vez ayudan a garantizar que las autoridades aduaneras apliquen correctamente los derechos más bajos para que en consecuencia las empresas obtengan un beneficio.

Con respecto a las normas de origen, existen diferentes tipos de pruebas de origen en función al acuerdo comercial, estos tipos pueden ser un certificado de origen oficial el cual deberá ser expedido por las autoridades aduaneras del país exportador, también se deberá de incluir una declaración del país exportador, o también conocida como declaración de origen o declaración en factura. Esta prueba de origen es válida durante un determinado número de meses a partir de su fecha de expedición (Comisión Europea, 2022).

Los requisitos con los cuales deberá de contar el producto, las normas técnicas definen a su vez algunas características específicas que un producto debe de tener como por ejemplo en relación con su diseño, etiquetado, marcado, embalaje y funcionalidad o rendimiento. Así mismo existen normas que garantizan que los productos estén diseñados para proteger la salud de los consumidores, su seguridad y a la vez proteger al medio ambiente. Algunos de los requisitos que también se deberán de cumplir son el proceso de fabricación del producto. Estos requisitos pueden variar considerablemente de un país a otro y de bloque comercial a bloque comercial (Comisión Europea, 2022).

Ahora bien, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2022) la recomendación que nos hace es que dependiendo con el punto por donde será introducida la mercancía la forma más confiable de obtener información sobre los requisitos o documentación necesaria sería ponerse en contacto con este

mismo. A la misma vez en su página de internet ofrece la información de los contactos de los puntos de control, también nos dice que al momento de realizar dicha consulta será necesario el proporcionar el nombre científico del producto vegetal, el formato en el cual será importado, el uso destino, la cantidad y medio de transporte.

Por consiguiente, el 14 de diciembre del año 2019, entró en vigor un nuevo régimen fitosanitario sobre el control de las importaciones para los productos de origen vegetal, este aporta un enfoque más preventivo que garantiza la seguridad fitosanitaria en todo el territorio de la Unión Europea, reforzando así el control de las importaciones (Ministerio de Agricultura, 2022). Este nuevo reglamento fitosanitario de la Unión Europea establece las medidas para la protección y sanidad vegetal que se centra en la prevención del ingreso o la propagación de plagas y enfermedades de los vegetales (Distrito Forestal, 2020).

De acuerdo con este nuevo reglamento los estados que son miembros deben inmediatamente a proceder a la erradicación de alguna plaga, así mismo las normas establecen reglas que son detalladas para la detección y en consecuencia la erradicación, establece también la notificación de nuevos brotes por parte de los técnicos de la sanidad vegetal, programas de prospecciones plurianuales, demarcación de áreas para la implementación de planes para la erradicación de plagas. De igual forma, se engloba a estas plagas en tres principales categorías: plagas de cuarentena de la Unión, que no están presentes dentro de la Unión o lo están, pero localmente, en segundo lugar las plagas de cuarentena de zonas protegidas que están presentes en la mayoría de las partes de la UE y a su vez ausentes en las zonas protegidas, y finalmente las plagas reguladas no cuarentenarias, ampliamente difundidas en el territorio de la Unión Europea, pero incluidas por el impacto económico en muchos de los cultivos (Distrito Forestal, 2020).

En conclusión, la mayoría de los productos vegetales de los países no pertenecientes a la Unión Europea son permitidos para su importación, siempre y cuando cumplan con las condiciones estipuladas.

4.2. Información del Sector

4.2.1. Indicadores de la industria alimentaria española

La industria alimentaria en la Unión Europea es la principal actividad de la industria manufacturera, esta ha alcanzado un valor superior a los 1.093.000 euros en la cifra de negocios, cuenta con aproximadamente 289,000 empresas, las cuales otorgan empleo a 4.52 millones de personas y en donde las Pymes representan un total de 40.5% del total de la cifra de negocios del sector alimentario. Esta industria ocupa el cuarto lugar en valor de cifra de negocios con un 10.9% por detrás de Francia, Alemania e Italia (Ministerio de Agricultura, 2022).

Ahora bien, en España la industria de alimentos y bebidas es la primer rama manufacturera del sector industrial, representa el 2.5% del PIB que asciende a una cifra de 25.236 euros, el número de empresas por el cual se encuentra constituido este sector es de aproximadamente 30,260 el número de personas ocupadas en este sector es de un aproximado de 517,300 equivalente a un 20.8% de la industria manufacturera y un 2.6% del total de la economía española (Ministerio de Agricultura, 2022). A continuación, en las tablas 18, 19 y 20 se aprecian las cifras de los principales indicadores de esta industria.

Tabla 18. Cifras de los principales indicadores de la industria alimentaria

| Año 2019 | | |
|--|------------------|------------------------------|
| Indicadores | Total, industria | Total, industria alimentaria |
| Personal ocupado | 2.064.593 | 456.086 |
| Valor de la producción (millones €) | 525.373 | 124.425 |
| Cifra de negocio (millones €) | 560.855 | 130.796 |
| Inversión en activos materiales (millones €) | 21.713 | 4.971 |

| | | |
|--|---------|---------|
| Total, compra de bienes y servicios (millones €) | 447.721 | 109.309 |
| Valor añadido a costo de los factores (millones €) | 125.439 | 24.131 |

Fuente: Elaboración propia, basado en informe anual de la industria alimentaria española (Ministerio de Agricultura, 2022)

Tabla 19. Número de personas ocupadas en la industria alimenticia por subsectores

| Año 2019 | | |
|-------------------------------------|----------------|------------|
| Subsectores | Nº | % |
| Industria cárnica | 110.413 | 24,2 |
| Industria del pescado | 23.781 | 5,2 |
| Prep. Conserva. Frutas y hortalizas | 40.176 | 8,8 |
| Aceites y grasas | 14.866 | 3,3 |
| Productos lácteos | 29.426 | 6,5 |
| Molinería y almidones | 6.797 | 1,5 |
| Panadería y pastas alimenticias | 95.884 | 21,0 |
| Fab. Otros productos alimenticios | 59.739 | 13,1 |
| Productos de alimentación animal | 15.205 | 3,3 |
| Fabricación de bebidas | 59.799 | 13,1 |
| Total, Industria Alimenticia | 456.086 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, basado en informe anual de la industria alimentaria española (Ministerio de Agricultura, 2022)

Tabla 20. Cifra de negocios, inversión en activos y valor añadido por subsectores de la industria alimenticia

| Subsectores | Cifra de negocios | | Inversión en activos materiales | | Valor añadido a coste de los factores | |
|-------------------------------------|-------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|
| | Millones euros | % s/IA | Millones euros | % s/IA | Millones euros | % s/IA |
| Industria cárnica | 31.727 | 24,3 | 1.075 | 21,6 | 5.467 | 22,7 |
| Industria del pescado | 6.930 | 5,3 | 131 | 2,6 | 1.045 | 4,3 |
| Prep. Conserva. Frutas y hortalizas | 11.209 | 8,6 | 508 | 10,2 | 2.005 | 8,3 |
| Aceites y grasas | 10.436 | 8,0 | 281 | 5,7 | 889 | 3,7 |
| Productos lácteos | 9.923 | 7,6 | 393 | 7,9 | 1.753 | 7,3 |
| Molinería y almidones | 3.651 | 2,8 | 101 | 2,0 | 482 | 2,0 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|---------------|------------|
| Panadería y pastas alimenticias | 9.249 | 7,1 | 418 | 8,4 | 3.044 | 12,6 |
| Fab. Otros productos alimenticios | 13.869 | 10,6 | 628 | 12,6 | 3.237 | 13,4 |
| Productos de alimentación animal | 14.22 | 10,9 | 252 | 5,1 | 1.25 | 5,2 |
| Fabricación de bebidas | 19.851 | 15,0 | 1,186 | 23,9 | 4.961 | 20,6 |
| Total, Industria Alimenticia | 130.796 | 100 | 4,971 | 100 | 24,131 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, basado en informe anual de la industria alimentaria española (Ministerio de Agricultura, 2022)

4.2.2. Cuota de mercado de las importaciones de alimentos

La cuota de mercado se puede definir como la proporción de mercado que consume los productos o los servicios de una empresa. El cálculo de este concepto podría realizarse atendiendo a las unidades vendidas o a los ingresos que se han generado por la venta del producto, siendo así cuota de mercado por ingresos = ventas de la empresa/total de ventas realizadas en el mercado (Herández, 2015).

Por otro lado, la importancia de la cuota de mercado radica en que uno de los principales objetivos de toda empresa es aumentar sus ventas, así como el poder llegar a más clientes y en consecuencia obtener un incremento en los ingresos, en conclusión, todo esto significa aumentar la cuota de mercado de una empresa. Así mismo, a diferencia de algunos otros indicadores no se encuentra relacionada a la macroeconomía, quiere decir que no se encuentra directamente relacionada con el estado de la economía, la inflación entre algunos otros.

De este modo tenemos que para el año 2020 el Ministerio de Industria (2020) la evolución de los principales mercados y sectores agrarios, así como el comportamiento de la balanza agroalimentaria, en el cual menciona que en relación con las importaciones por origen los principales proveedores de productos agroalimentarios son también los países de la UE, lo cual en porcentaje para el total del año 2020 representan un volumen de 45.1% y un valor de 51.2%.

A su vez, hace mención de los principales proveedores europeos en volumen de mercancías son Francia con un aproximado de 7 millones de toneladas, Portugal y Alemania ambos con más de 1.5 millones de toneladas, Rumanía y los Países Bajos con un poco más de un millón de toneladas, en cuanto a términos de valor los principales proveedores son Francia, Alemania, Países Bajos, Portugal, Italia y Bélgica con aportaciones mayores a los 1.000 millones de euros y estos a su vez suponen el 41.1% del total de valor importado a España (Ministerio de Industria, 2020).

Tabla 21. Importaciones agroalimentarias por origen para España

| Importaciones españolas | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Países | 2019 | | 2020 | | % variación 20/19 | | % sobre total 2020 | |
| | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas |
| Francia | 4.798.941 | 6.928.056 | 4.594.153.00 | 7,047,802.00 | -4.3% | 1.7% | 13.0% | 17.3% |
| Países Bajos | 2.558.976 | 1,245,209 | 2.350.809 | 1,202,144 | -8.10% | -3.50% | 6.70% | 3.00% |
| Alemania | 2.996.768 | 1,399,669 | 2.842.894 | 1,510,207 | -5.10% | 7.90% | 8.10% | 3.70% |
| Italia | 1.632.878 | 830,971 | 1.569.359 | 763,680 | -3.90% | -8.10% | 4.40% | 1.90% |
| Bélgica | 1.012.888 | 812,858 | 1.031.024 | 837,436 | 1.80% | 3.00% | 2.90% | 2.10% |
| Portugal | 2.069.310 | 1,937,899 | 2.106.695 | 1,962,228 | 1.80% | 1.30% | 6.00% | 4.80% |
| Rumanía | 439.003 | 1,870,072 | 336.978 | 1,221,082 | 23.20% | -34.70% | 1.00% | 3.00% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

Respecto al sector de las hortalizas y legumbres la balanza comercial informó que se ha vuelto a mostrar un superávit moderado en las exportaciones el cual representa un 3.1% sin embargo, en cuanto a las importaciones se sufrió una ligera contracción, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla (Ministerio de Industria, 2020).

Tabla 22. Evolución de exportaciones e importaciones de hortalizas y legumbres

| Evolución de las exportaciones e importaciones de hortalizas y legumbres en miles de euros | | |
|--|------|------|
| | 2019 | 2020 |
| | | |

| | | |
|-------------|-----------|-----------|
| Exportación | 6,631,110 | 6,834,299 |
| Importación | 1,377,169 | 1,348,644 |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

En consecuencia, para este sector de las importaciones la mitad de su valor es originaria de la UE con algunas disminuciones notables respecto al valor en un -13% y en un volumen de -8% en comparación al año anterior 2019. Los principales países comunitarios importadores son Francia, Países Bajos, Portugal y Bélgica, en cambio a los países que no son comunitarios destaca Marruecos con un 23% de las importaciones, siguiendo Francia, algunos otros países extracomunitarios son Perú, Argentina, Estados Unidos, China y Egipto este último ha incrementado sus envíos en un 29% respecto al año 2019 (Ministerio de Industria, 2020). En la tabla 23 se puede apreciar el reparto intra y extracomunitario de las exportaciones e importaciones de hortalizas.

Tabla 23. Reparto intra y extracomunitario de las exportaciones e importaciones de hortalizas

| Comercio exterior de hortalizas 2020 | | | | | |
|--------------------------------------|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| Producto | | Exportación | | Importación | |
| | | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas |
| Pimiento | Intra UE | 1.008.625 | 741,509 | 10.298 | 7,955 |
| | Extra-UE | 205.815 | 136,523 | 62.757 | 64,021 |
| | Total | 1.214.440 | 878,032 | 73.054 | 71,977 |
| Zanahoria | Intra UE | 66.941 | 115,979 | 4.427 | 17,375 |
| | Extra-UE | 6.709 | 12,580 | 349 | 631 |
| | Total | 73.650 | 128,559 | 4.776 | 18,007 |
| Hortalizas frescas | Intra UE | 1.279.454 | 1,188,132 | 86.413 | 135,570 |
| | Extra-UE | 460.200 | 375,478 | 215.353 | 132,069 |
| | Total | 1.739.654 | 1,563,610 | 301.766 | 267,639 |
| Hortalizas congeladas | Intra UE | 420.725 | 456,348 | 118.799 | 157,332 |
| | Extra-UE | 205.314 | 208,755 | 39.659 | 23,135 |
| | Total | 626.039 | 665,103 | 158.457 | 180,467 |
| Hortalizas conservadas o secas | Intra UE | 94.587 | 82,993 | 38.131 | 55,522 |
| | Extra-UE | 41.075 | 41,709 | 57.547 | 49,778 |
| | Total | 135.662 | 124,702 | 95.677 | 105,301 |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

Las hortalizas congeladas tienen un peso del 9.2%, las exportaciones han disminuido en un valor del -1% y en un volumen del -1.9%, estas se destinan a la Unión Europea en un 67%, para Francia en un 22% Alemania en un 11% y para Bélgica en 8.8%. Respecto a los países fuera de la Unión Europea se destaca principalmente a Reino Unido en un 10%, siguiendo Estados Unidos, Suiza, Argelia y Canadá (Ministerio de Industria, 2020).

Siendo así que las importaciones originarias de otros países de la Unión Europea tienen mucha relevancia, pero en comparación a las exportaciones son menores. Las hortalizas comunitarias alcanzaron para el año 2020 un 47% del total del valor importado. En la siguiente tabla, se puede observar que el valor de las importaciones ascendió para el 2020 en 2,213,700 toneladas lo cual representa una apreciación del 0.3% en comparación al año 2019. En cuanto a valor se alcanzaron los 1.349 millones de euros lo cual refleja una ligera disminución del -2.1% en relación con el valor de la importación del año 2019 (Ministerio de Industria, 2020).

Tabla 24. Importaciones del sector de las hortalizas y legumbres

| Importaciones del sector de hortalizas y legumbres | | | | | | |
|--|---------|-----------|---------|-----------|-------------------|--------|
| Producto | 2019 | | 2020 | | % variación 20/19 | |
| | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas | Valor | Peso |
| Hortalizas frescas | 318.388 | 269,508 | 301.766 | 267,639 | -5.20% | -0.70% |
| Legumbres | 191.357 | 383,639 | 198.133 | 365,069 | 3.50% | -4.80% |
| Hortalizas congeladas | 176.817 | 224,492 | 158.457 | 180,467 | 10.40% | 19.60% |
| Hortalizas conservadas o secas | 75.624 | 80,364 | 95.677 | 105,301 | 26.50% | 31.00% |
| Pimiento | 71.911 | 71,155 | 73.054 | 71,977 | 1.60% | 1.20% |

| | | | | | | |
|-----------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|
| Zanahoria | 5.523 | 19,376 | 4.776 | 18,007 | 13.50% | -7.10% |
|-----------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

De este modo atendiendo la importancia de estos productos en la contribución a la evolución total de las importaciones destacan principalmente como productos importados las hortalizas frescas que tienen un peso del 22%. A diferencia del grupo de las hortalizas congeladas reduce su peso al situarse en el 12% y a su vez con un 75% que es procedente de los socios comunitarios. Las hortalizas conservadas o secas les corresponde un 7.1% del total de las importaciones que componen el grupo con un 60% que procede de países extracomunitarios en lo que destaca el valor India, Egipto y Marruecos y en una menor medida China (Ministerio de Industria, 2020).

Ahora bien, haciendo enfoque al sector de las frutas el Ministerio de Industria (2020) a través de su balanza comercial del año 2020 presentó un saldo positivo, los datos revelan un aumento progresivo en referencia a las exportaciones de un 5.8% y este mismo se acompaña de un incremento en las importaciones de un 5%, como se puede apreciar en la tabla 25.

Tabla 25. Evolución del comercio de frutas en España año 2019 y 2020

| Evolución del comercio exterior de frutas en miles de euros | | |
|--|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 |
| Exportación | 9.045.312 | 9.569.639 |
| Importación | 3.126.840 | 3.284.164 |
| Saldo | 5.918.473 | 6.285.475 |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

Ahora bien, en referencia a las importaciones estas provienen en un 75% del valor y un 68% de su volumen de países terceros, siendo el principal proveedor Estados Unidos con una cuota del 20%, le sigue en segundo lugar Marruecos con una cuota del 15% y un incremento para el año 2020 de un 22%, y

continuando la lista con Perú y Costa Rica, de modo contrario Argentina ha mostrado una reducción del valor de sus envíos a España en un -38%, siendo así que los principales proveedores comunitarios de España son Portugal, Italia, Francia y Países Bajos (Ministerio de Industria, 2020) en la tabla 26 se puede apreciar el reparto intra y extracomunitario de las importaciones y de las exportaciones de frutas en España.

Tabla 26. Comercio exterior de frutas en España

| Comercio exterior de frutas 2020 | | | | | |
|--|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| Producto | | Exportación | | Importación | |
| | | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas |
| Fresas | Intra UE | 460.675 | 238,084 | 6.186 | 3,778 |
| | Extra-UE | 126.074 | 48,769 | 40.998 | 15,435 |
| | Total | 586.749 | 286,853 | 47.184 | 19,213 |
| Frutos rojos | Intra UE | 578.524 | 93,471 | 51.937 | 11,168 |
| | Extra-UE | 252.123 | 36,746 | 302.127 | 52,276 |
| | Total | 830.647 | 130,217 | 354.063 | 63,444 |
| Frutas congeladas | Intra UE | 52.859 | 36,504 | 26.150 | 14,150 |
| | Extra-UE | 27.891 | 15,831 | 31.997 | 25,092 |
| | Total | 80.750 | 52,335 | 58.147 | 39,242 |
| Frutas conservadas provisionalmente y cortezas de frutas | Intra UE | 40.651 | 21,924 | 3.092 | 1,713 |
| | Extra-UE | 17.313 | 7,089 | 3.409 | 3,650 |
| | Total | 57.964 | 29,013 | 6.501 | 5,363 |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

De este modo el valor sobre las importaciones de frutas incrementó para el 2020 a un valor de 3.284 millones de euros lo cual representa un incremento del 5% en referencia al año anterior 2019, así mismo este incremento representa un volumen de 2,120,350 toneladas lo que supone un incremento del 2.7% en referencia al 2019 (Ministerio de Industria, 2020).

En la tabla 27 se puede observar la variación de valor y volumen por producto todo en comparación al año anterior 2019. Algunos productos han

incrementado su valor de importación, destacando principalmente las frutas frescas y los demás frutos secos en un 2.7%, siguiendo los demás frutos rojos en un 87% siendo así que la cantidad de importación de frutas de los socios comunitarios de España representa un 32% del total de las importaciones sobre frutas (Ministerio de Industria, 2020).

Tabla 27. Comparativa de las importaciones de frutas de los años 2019 y 2020

| Importaciones del sector de frutas | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|--------|
| Producto | 2019 | | 2020 | | % variación 20/19 | |
| | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas | Valor | Peso |
| Frutas frescas y demás frutos secos | 1.309.764 | 670,525 | 1.345.385 | 685,711 | 2.70% | 2.30% |
| Frutos rojos | 189.564 | 280,269 | 354.063 | 68,444 | 86.80% | 75.60% |
| Frutas congeladas | 63.554 | 44,426 | 58.147 | 38,242 | -8.50% | 11.70% |
| Fresas | 48.349 | 18,568 | 47.184 | 19,213 | -2.40% | 3.50% |
| Frutas conservadas provisionalmente y cortezas de frutas | 5.754 | 6,657 | 6.501 | 5,363 | 13.00% | 19.40% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

Como afirma el Ministerio de Industria (2020) principalmente la importación de frutas proviene de países extracomunitarios, para el año 2020 esto ha representado un 75% del valor total de las importaciones, siendo así que el principal proveedor de frutas es Estados Unidos con una presentación de un 20%, seguido por Marruecos con un 15% y Portugal con un 7.2% del total de las importaciones, algunos otros proveedores destacados son Perú, Costa Rica, Italia, Brasil y Francia.

También se debe de tener en cuenta que del rubro de las frutas frescas y demás frutos secos se incluye el aguacate el cual proviene principalmente de

los países Perú, México, Marruecos y Colombia, los cuales representan un 78% del total de las importaciones de este rubro (Ministerio de Industria, 2020).

Ahora bien, en contraste a la temática antes expuesta, el Ministerio de Agricultura, (2019) en su informe sobre el consumo de alimentación en España informó que el total de gasto en cuanto a alimentación de los hogares españoles en alimentación tuvo un ascenso a 69.503.13 millones de euros durante el año 2019, esto refleja un incremento de un 1.4% respecto al año anterior. Dentro de este incremento los alimentos que suponen un mayor volumen en cuanto a consumo son las frutas, reportando un consumo per cápita de 90.9 kg por persona al año, seguido por el consumo de verduras, patatas y hortalizas con un 84.6 kg por persona al año, siendo así que la alimentación fresca representa un 39.8% del peso total de la alimentación en el año 2019 (Ministerio de Agricultura, 2019).

El Ministerio de Agricultura (2019) también informó que respecto a los establecimientos en los cuales los consumidores prefieren hacer sus compras es en los supermercados representando un 48.2%, en segundo lugar, se encuentran las tiendas de descuento con un 15.4% de las compras, en cambio las tiendas tradicionales representan un 13.8% sobre el total de las compras.

Otro aspecto que se debe de tener en consideración en cuanto a la cuantificación del consumo es la evolución de los precios, esto se ve reflejado en la evolución del IPC de modo general, así como en el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas, desde el año 2014 el IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas ha mantenido un crecimiento anual continuo, logrando su máximo en el año 2019, como se puede apreciar en la figura 11.

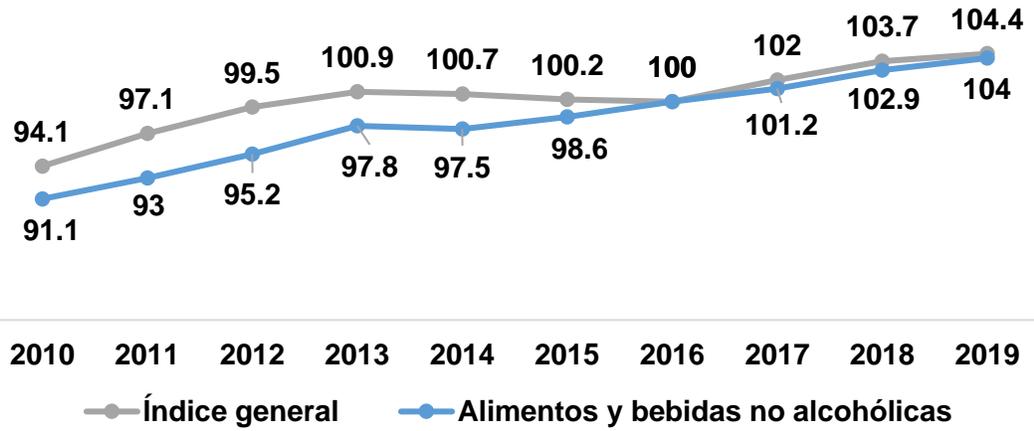


Figura 11. Evolución del IPC general e IPC de los alimentos y bebidas no alcohólicas.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2019).

También es importante considerar el porcentaje del consumo doméstico por tipo de alimentación, en las figuras 12 y 13 podemos observar el volumen y el valor de los alimentos frescos en comparación al resto de la alimentación.

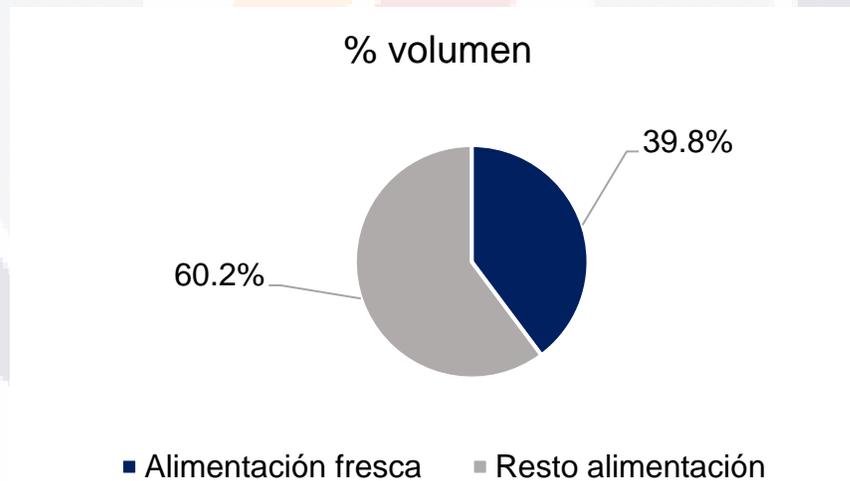


Figura 12. Volumen en porcentaje de alimentos frescos.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2019)

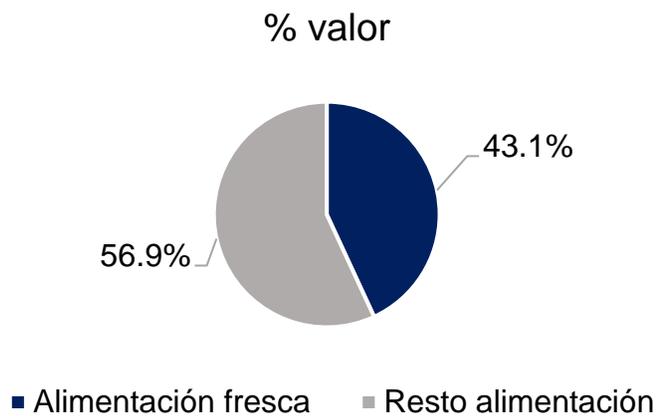


Figura 13. Valor en porcentaje de alimentos frescos.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2019).

Tal como se puede apreciar los productos frescos siguen siendo un pilar muy importante en la alimentación de la población de España, representa un porcentaje del 39.8% del total del consumo y a su vez representa un 43.1% del gasto total (Ministerio de Agricultura, 2019). Ahora bien, para el año 2019 se cerró con un número positivo en cuanto a la compra de fruta fresca, esto reporto un incremento del 1.4% con respecto al año 2018. El precio medio de la fruta fresca cerró en un aproximado de 1.54 euros por kilo, siendo esto un precio estable, la parte del ingreso que se destina a la compra de este producto en valor corresponde a un 9.31% del presupuesto medio de un hogar en relación con la compra total de alimentación. De este modo el gasto que se destina por individuo asciende a un monto de 140.33 euros para el año 2019 (Ministerio de Agricultura, 2019).

Tabla 28. Comparativa del consumo doméstico de fruta fresca

| Concepto | Consumo doméstico de frutas frescas año 2019 | Porcentaje variación 2019 vs 2018 |
|-------------------------|--|-----------------------------------|
| Volumen (Miles kg) | 6,472,358.60 | 1.40% |
| Valor (Miles €) | 4.192.894.16 | 1.20% |
| Consumo Per Cápita (kg) | 90.91 | 0.10% |

| | | |
|-------------------------------|--------|-------|
| Gasto Per Cápita (€) | 140.33 | 0.30% |
| Parte del mercado volumen (%) | 14.62 | 0.00% |
| Parte del mercado valor (%) | 9.31 | 1.60% |
| Precio medio (€/kg) | 1.54 | 0.20% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2019)

Por otro lado, respecto a las frutas y hortalizas transformadas en conserva como por ejemplo pimientos, espárragos, alcachofas, champiñón, maíz dulce, tomate, o frutas en conserva como el melocotón, mermelada o confitura, el Ministerio de Agricultura (2019) en su reporte afirma que se tuvo un ligero incremento del 0.4% para esta categoría, el precio promedio para este tipo de productos cerró en 2.19 euros, los hogares españoles destinaron un 1.86% de su presupuesto a la compra de este tipo de alimentación, lo cual implica un gasto medio de 27.99 euros por persona y por año, y de la misma manera la ingesta per cápita se reduce a un 0.9% siendo un total de 12.80 kg por cantidad actual consumida.

Tabla 29. Comparativa del consumo doméstico de frutas y hortalizas transformadas

| Concepto | Consumo doméstico de frutas y hortalizas transformadas año 2019 | Porcentaje variación 2019 vs 2018 |
|-------------------------------|---|-----------------------------------|
| Volumen (Miles kg) | 590,599.75 | 0.20% |
| Valor (Miles €) | 1.290.803.73 | 0.60% |
| Consumo Per Cápita (kg) | 12.8 | -0.90% |
| Gasto Per Cápita (€) | 27.99 | -0.50% |
| Parte del mercado volumen (%) | 2.06 | 0.50% |
| Parte del mercado valor (%) | 1.86 | -0.80% |
| Precio medio (€/kg) | 2.19 | 0.40% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2019)

Respecto a las hortalizas y setas frescas en cuyo grupo se incluyen las raíces, bulbos tubérculos, frutos y flores (brócoli), setas entre otras, el Ministerio de

Agricultura, (2019) informó que se presentó un incremento del 0.9% en la compra de este tipo de productos, respecto al valor estos productos tienen un crecimiento de un 5.4% debido a un incremento en el precio medio del 4.5% durante el año, lo cual tiene como consecuencia que el precio medio kilo de las hortalizas frescas tenga un cierre de 1.88 euros al año 2019. En promedio cada uno de los habitantes de España consumió para el año 2019 una cantidad de 56.94 kg de hortalizas frescas, lo cual representa un gasto de 106.96 euros por persona.

Tabla 30. Comparativa del consumo doméstico de hortalizas frescas

| Concepto | Consumo doméstico de hortalizas frescas año 2019 | Porcentaje variación 2019 vs 2018 |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|
| Volumen (Miles kg) | 2,626,336.69 | 0.90% |
| Valor (Miles €) | 4.933.566.04 | 5.40% |
| Consumo Per Cápita (kg) | 56.94 | -0.20% |
| Gasto Per Cápita (€) | 106.96 | 4.30% |
| Parte del mercado volumen (%) | 9.16 | 1.20% |
| Parte del mercado valor (%) | 7.10 | 4.00% |
| Precio medio (€/kg) | 1.88 | 4.50% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2019)

Ahora bien, el siguiente punto trata sobre la balanza comercial agroalimentaria del año 2020 reportó que respecto a las importaciones agroalimentarias estas supusieron 35.297 millones de euros, y 40,715,703 toneladas y en relación con la importación total española de bienes 274.598 millones de euros, respecto al sector agroalimentario este ha supuesto el 12.9% del valor total importado (Ministerio de Industria, 2020).

Tabla 31. Comparativa de los años 2019 y 2020 respecto a la importación de frutas y verduras en España

| Importaciones españolas por origen | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Países | 2019 | | 2020 | | % variación 20/19 | | % sobre total 2020 | |
| | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas | Miles € | Toneladas |
| Francia | 4.798.941 | 6.928.056 | 4.594.153.00 | 7,047,802.00 | -4.30% | 1.70% | 13.00% | 17.30% |
| Países Bajos | 2.558.976 | 1,245,209 | 2.350.809 | 1,202,144 | -8.10% | -3.50% | 6.70% | 3.00% |
| Alemania | 2.996.768 | 1,399,669 | 2.842.894 | 1,510,207 | -5.10% | 7.90% | 8.10% | 3.70% |
| Italia | 1.632.878 | 830,971 | 1.569.359 | 763,680 | -3.90% | -8.10% | 4.40% | 1.90% |
| Bélgica | 1.012.888 | 812,858 | 1.031.024 | 837,436 | 1.80% | 3.00% | 2.90% | 2.10% |
| Portugal | 2.069.310 | 1,937,899 | 2.106.695 | 1,962,228 | 1.80% | 1.30% | 6.00% | 4.80% |
| Rumanía | 439.003 | 1,870,072 | 336.978 | 1,221,082 | 23.20% | -34.70% | 1.00% | 3.00% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Industria, 2020)

4.2.3. Factores socioeconómicos y mercado objetivo

En este tema se aborda primeramente que es el mercado objetivo para una empresa y los pasos para la definición del mercado objetivo de un producto, al igual que se realizará un análisis de los principales vegetales que son consumidos por la población española, para así conocer el porcentaje del mercado objetivo para nuestro modelo de negocios.

Para comenzar Thompson (2006) afirma que toda empresa antes de dirigirse al exterior o plantearse el proceso de internacionalización debe de identificar por medio de la selección a los clientes o mercado meta para quienes será dirigidos los esfuerzos de marketing y así cumplir con los objetivos previstos.

Dentro de este mismo orden de ideas Kotler (2007) menciona que el mercado meta es el segmento de un mercado al que una empresa dirige principalmente su marketing, otra definición de este mismo autor plantea que el segmento de mercado es decir las personas o las organizaciones para el cual el vendedor diseña una mezcla de su mercadotecnia es el mercado meta o mercado objetivo. De este modo el poder conocer a la audiencia a la cual se le va a vender un producto o servicio, el mensaje que se lanza es más directo por lo cual es más probable que logre los niveles de eficacia esperados.

Ahora bien, la importancia de elegir un mercado meta o mercado objetivo es precisamente dado que una empresa no puede atraer a todos los clientes de un mercado debido a que son demasiado numerosos, dispersos y existe una gran variedad en cuanto a sus costumbres o necesidades, además de que en las empresas no siempre se cuenta con la capacidad de servir a diferentes segmentos de mercado, en consecuencia, la empresa en lugar de competir con todo el mercado lo que hace es identificar y seleccionar aquellos mercados objetivo en los cuales pueda obtener mayores y mejores ganancias (Thompson, 2006).

Tabla 32. Ventajas de la definición del mercado meta u objetivo

| Ventajas de la definición del mercado objetivo en una empresa | |
|--|---|
| Optimizar recursos | El conocimiento del mercado objetivo al cual una empresa se dirige permite la selección de los canales más adecuados para su comercialización, así mismo, permite definir mejor una estrategia y la promoción, permitiendo a la empresa ahorrar costos. |
| Creación de un producto más eficaz | Después de un análisis previo, se podrá conocer mejor la demanda y a su vez se orientará la oferta para poder satisfacer las necesidades del cliente objetivo. |
| Creación de productos nuevos | Se podrán crear y definir los productos que satisfagan las necesidades del público objetivo . |
| Conocimiento de la demanda potencial del producto | El conocer los diversos factores sociales, económicos o demográficos, aportará a la empresa una visión más clara sobre su demanda potencial existente para el producto. |

Fuente: Elaboración propia, basado en Peiró (2017).

Otro factor importante de los mercados objetivo es el hecho de que mientras una empresa no los defina claramente, en consecuencia, no se podrán tomar decisiones en cuanto a los productos que serán ofrecidos a los clientes, además de que se verá impactado en los canales de distribución, las herramientas de promoción, y así mismo se verá afectado el precio (Thompson, 2006). A su vez, es importante recalcar las ventajas que se

obtienen al implementar la fijación del mercado meta o mercado objetivo en una empresa, tal como se pudo apreciar en la tabla 31.

Por lo tanto es importante tener claro a quien va dirigido el producto ya que esto ayuda a la marca a incrementar su nivel de ventas, además gracias a esto es posible para la empresa el optimizar los recursos existentes como tiempo y recursos financieros, además de elegir los canales de distribución más adecuados, y así adaptar el producto a las necesidades de los clientes, e implantar nuevas ideas de estos y sobre todo tener claro cuál es la demanda existente en el mercado en el cual se desea posicionar.

Otro factor importante del presente estudio es el análisis del crecimiento de la población española, para lo cual el Ministerio de Agricultura (2020) reveló que ha ido presentando un cambio en tendencia, dado que del año 2010 al año 2020 la población tuvo un aumento del 0.7%, pasando de 47,021,031 millones de individuos registrados para el año 2010 a 47,351,567 millones de individuos registrados al año 2020.



Figura 14. Evolución de la población Española del año 2010 al 2020.
 Fuente: Reproducida de informe anual del consumo alimentario 2020 evolución de la población (Nº individuos).

Así mismo, es importante para nuestra investigación el análisis del número de hogares en España, ya que será nuestro mercado objetivo, para esto el informe anual del consumo alimentario 2020 informó que para el año 2020 el

número de hogares tuvo un aumento en contraste al año anterior esto representó un 0.7% con una cuantía de 129,100 hogares, para este mismo año 2020 y con respecto al año anterior se produjo un incremento en los hogares formados por retirados, parejas adultas sin hijos así como hogares monoparentales o adultos independientes, dando como resultado un tamaño medio de 2 personas por hogar.



Figura 15. Evolución del número de hogares españoles.

Fuente: Reproducida de Informe Anual del consumo alimentario 2020 evolución del número de hogares.

Ahora bien, respecto a otro dato relevante para nuestra investigación se encuentra el análisis de la evolución del consumo de los alimentos de los habitantes españoles, para esto el informe anual de consumo alimentario 2020 dio detalles que a efecto de una mayor población y el crecimiento de la proporción de hogares con mayor consumo per cápita, y a su vez sumando el incremento de los precios, provoca que para el año 2020 el consumo de los hogares en término de volumen y de gasto respectivamente impacto en un aumento, detallando que para el año 2020 el incremento del precio fue de un 2.7% (Ministerio de Agricultura, 2020).

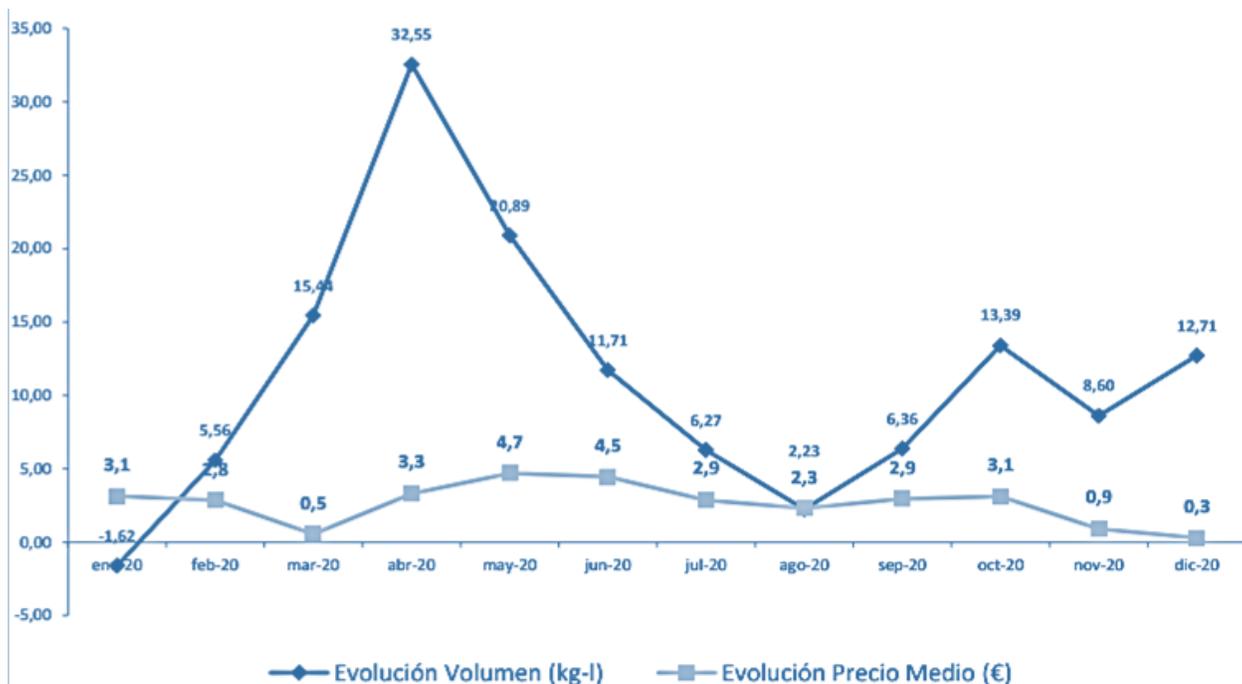


Figura 16. Evolución en porcentaje del volumen y precio de enero a diciembre del 2020.

Fuente: Reproducida de Informe Anual del consumo alimentario 2020 Total alimentación: % evolución en volumen y en precio (enero – diciembre 2020).

4.2.4. El consumo de alimentos en España

Ahora bien, después de haber analizado que es el mercado objetivo al igual que los factores socioeconómicos, continuaremos con el desarrollo del análisis a través de la revisión de información proporcionada por el Ministerio de Agricultura (2020) la cual nos proporciona a través de su informe los datos sobre la alimentación de la población en España, de este modo la empresa podrá conocer, e implementar una estrategia para llegar a su mercado objetivo.

El informe elaborado y presentado por el Ministerio de Agricultura (2020) reveló información completa sobre el consumo de la alimentación sobre todo de vegetales de la población en España del año 2020, este informe analiza los factores en la dimensión y en la evolución de los vegetales que se han consumido.

Ahora bien, es importante analizar cuanto es el gasto que la población española destina a la alimentación, para esto el informe de consumo de la alimentación en España detalló que el gasto total de los hogares españoles para el año 2020 ascendió a 79.348.26 millones de euros, el cual supone un incremento de un 14.2% respecto al año 2019, el informe también reportó que esto representa un aproximado de 1.716.27 euros per cápita, esto se debió principalmente al aumento del precio medio que fue del 2.7% y otro factor importante fue el aumento de las compras, dentro de los datos que también informó el reporte se encuentra que una persona al año consume un aproximado de 87.05 kg de vegetales frescos (Ministerio de Agricultura, 2020).



Figura 17. Evolución del gasto en alimentación en España en millones de euros.

Fuente: Reproducida de Informe Anual del consumo alimentario 2020 evolución del gasto en alimentación (millones €).

De este mismo modo el Ministerio de Agricultura (2020) informó que los productos frescos siguen representando una parte importante de la alimentación en los hogares españoles esto representa un 39.6% del total del volumen consumido y un 43.3% del gasto total en los hogares. Así mismo, para el año 2020 la evolución tuvo un incremento respecto al volumen el cual fue representado en un 14.6%. El incremento en el volumen del consumo total de la alimentación durante el año 2020 se explica por un aumento del resto de la alimentación en un 11.5% y un 14.6% en el consumo de alimentos frescos.

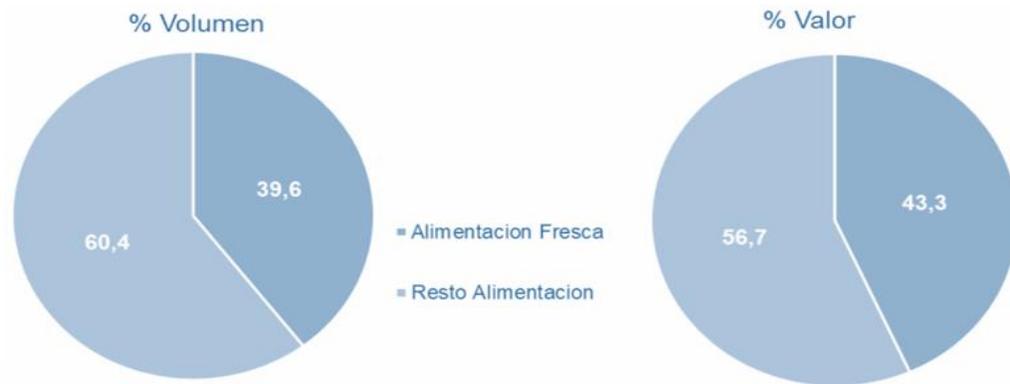


Figura 18. Distribución en el gasto y volumen de la alimentación fresca en España.

Fuente: Reproducida de informe anual del consumo alimentario 2020. Distribución del volumen y gasto entre la alimentación fresca y seca.

Del mismo modo la Asociación de Explotaciones Frigoríficas (2021) por medio de su informe del consumo de alimentos en el hogar y el sector Horeca, informó que el consumo de alimentos congelados es una tendencia en alza durante los últimos años con tasas de crecimiento inclusive mayores a otros productos, para esto las ventas de alimentos congelados fueron de 4.875 millones de euros esto supuso una tasa en ascenso del 1.6% respecto al año 2018 en el cual ya había sufrido un aumento del 2.1% respecto al año anterior.

Asimismo, la producción de los vegetales congelados se vio representada en 863,694 toneladas en el año 2019 a lo que representó una tasa de crecimiento interanual del 9.9% a detalle el brócoli tuvo una producción de 147,188 toneladas el cual supuso el 17.04% de las verduras congeladas, los pimientos representaron el 14.15% con una producción de 122,218 toneladas, y los guisantes con 104,317 toneladas lo cual representó un 12.08%, en consecuencia los tres productos representaron un 44% de todos los vegetales congelados (Asociación de Explotaciones Frigoríficas, 2021).

Por otro lado, respecto al consumo de las hortalizas frescas durante el año 2020 la compra de estas ha crecido en un 12.5% en los hogares españoles, así mismo, estos productos han aumentado su valor en un 16.4% el cual se ha visto influenciado principalmente por el incremento del precio medio del

3.4% el cual lo sitúa en 1.94 euros al cierre del año. De la misma manera el consumo y gasto per cápita ha aumentado en 12.3%, en promedio el ciudadano español consumió 63.93 kilos y tuvo un gasto de 124.19 euros al año (Asociación de Explotaciones Frigoríficas, 2021). De este modo en los hogares españoles en promedio dedican a la compra de las hortalizas un 7.24% de su presupuesto y un 9.27% del volumen destinado a bebidas y alimentos, esto se puede apreciar en la tabla 33.

Tabla 33. Comparativo del consumo de hortalizas en España 2019 a 2020

| | Consumo doméstico de hortalizas frescas | % Variación 2020 vs. 2019 |
|------------------------------|--|----------------------------------|
| Volumen (miles kg) | 2,955,843.24 | 12.50% |
| Valor (miles €) | 5.741.878,58 | 16,4% |
| Consumo x cápita (kg) | 63,93 | 12.30% |
| Gasto x cápita (€) | 124,19 | 16,1% |
| Parte de mercado volumen (%) | 9,27 | 0.11 |
| Parte de mercado valor (%) | 7,24 | 0.14 |
| Precio medio (€/kg) | 1,94 | 3,4% |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Ministerio de Agricultura, 2020)

Con respecto a lo planteado anteriormente Orús (2022) a través del portal de estadística en línea alemán, pone al alcance información sobre el consumo de vegetales congelados en España, dicha estadística muestra el número de personas que consumieron verduras congeladas en España entre 2016 y 2020, desglosado por frecuencia de consumo. En 2020, en torno a un millón de españoles consumieron verduras congeladas una vez al mes.

Tabla 34. Frecuencia anual del consumo de vegetales congelados en España

| Número de personas que consumieron verduras congeladas en España entre 2016 y 2020 | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Más de una vez a la semana | 3,584 | 3,569 | 3,135 | 3,162 | 3,714 |
| Una vez a la semana | 1,924 | 1,962 | 2,007 | 2,051 | 2,373 |
| Dos o tres veces por mes | 3,832 | 3,826 | 4,120 | 4,127 | 4,213 |

| | | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Una vez al mes | 889 | 910 | 1,119 | 1,134 | 1,109 |
| Menos de una vez al mes | 1,613 | 1,604 | 1,755 | 1,737 | 1,639 |

Fuente: Elaboración propia, basado en Informe de Frecuencia de consumo de verduras congeladas en España 2016-2020.

4.2.5. Apoyos financieros, sectoriales y/o gubernamentales

El Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022) a través del Instituto de Crédito Oficial (2022) brindan apoyos a las empresas autónomas o privadas domiciliadas en España o en el extranjero que cuenten con al menos en un 30% de capital español, las cuales deseen llevar a cabo operaciones fuera del territorio nacional este financiamiento lo pone a disposición a través de La Línea Ico Internacional-Tramo I Modalidad Inversión y Liquidez, su enfoque va dirigido a los conceptos en inversión y liquidez, por ejemplo, necesidades referentes a conceptos como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, también necesidades tecnológicas, adquisición de activo fijo nuevo o de segunda mano, así como vehículos industriales y adquisición de empresas. La modalidad de esta operación puede formalizarse mediante un préstamo o leasing o una línea de crédito por cliente de un importe de hasta 12.5 millones de euros o su contravalor en dólares.

A su vez el Ministerio de Industria (2022) informa de la línea de financiamiento que se otorga a las empresas autónomas, públicas o privadas, tanto españolas como extranjeras que realicen inversiones productivas dentro del territorio nacional a través del programa Ico empresas y emprendedores, este financiamiento consiste en inyectar liquidez para los requerimientos monetarios de gastos corrientes, nómina, proveedores, entre algunos otros así como la adquisición de activos fijos nuevos o de segunda mano, y hasta un 50% de los gastos corrientes relacionados con la inversión, el importe máximo por cliente y año es de 12.5 millones de euros en una o varias operaciones.

Del mismo modo el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022) pone a disposición a través del Instituto de Crédito Oficial (2022)

otro programa de apoyo Ico Canal Internacional para empresas tanto domiciliadas en España como en el extranjero que tengan al menos de un 30% de capital de empresa española o cuenten con interés español y tengan el deseo de financiar actividades o inversiones así como necesidades de liquidez en el extranjero las cuales pueden consistir en necesidades de circulante o gastos generales de la actividad fuera de España, este apoyo también puede ser adquirido a través de un crédito comprador para la adquisición con aplazamiento de pago de bienes o servicios nuevos o de segunda mano exportados por empresas con domicilio fuera de España, para este tipo de financiamiento no se establece un importe máximo por cliente.

4.3. Principales Competidores

4.3.1. Principales competidores del sector de vegetales congelados en España

Para comenzar con el siguiente tema, Camino (2012) afirma que todas las empresas deben de tener en consideración el ambiente competitivo en el cual se desarrollan, ya que el entorno es en donde se integran todas las empresas que pueden llegar a impedir sus acciones para llegar y satisfacer al mercado objetivo. Así mismo este mismo autor expresa que cuando una empresa pretende penetrar en un determinado mercado lo primero que debe de realizar es un análisis de la competencia, para así tener el conocimiento de a quién se enfrentará y además de que esto le sirve como referencia para conocer los aspectos en los cuales se encuentra en desventaja. Al igual que este análisis ha de revelar algunas otras interrogantes, como, por ejemplo, cuántos y quiénes son sus competidores, cuáles son las fortalezas y las debilidades de estos, tener conocimiento sobre la cuota de mercado y tener muy en cuenta quien es el líder, así como conocer el tipo de relación que mantiene el cliente con la competencia, los canales de distribución para poder llegar a este, precios, calidad, entre algunos otros.

En conclusión, para que una empresa pueda llevar a cabo su plan de actuación primero deben de identificar el tipo de competencia a la cual se enfrentan ya

que esta se puede clasificar dentro de tres clases diferentes en función a su naturaleza como se muestra en la figura 19.

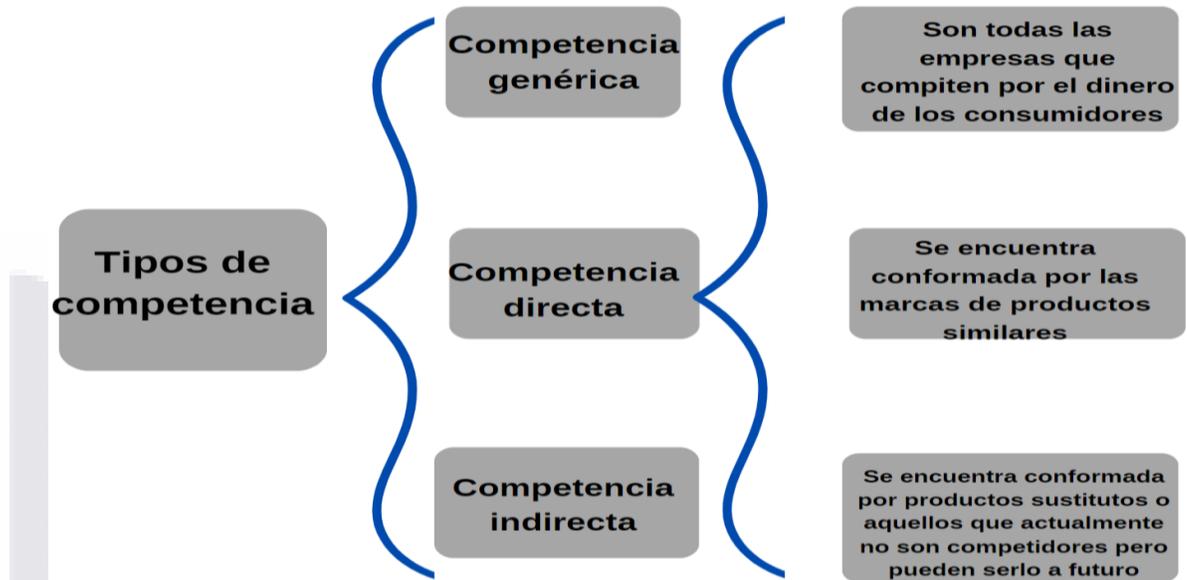


Figura 19. Tipos de competencia en las empresas.

Fuente: Elaboración propia, basado en Camino (2012).

De modo que bajo esta perspectiva cada día se crean nuevos productos al igual que servicios, tanto así que la competencia entre las empresas que satisfacen una misma necesidad cada vez es más fuerte y así es como nace la necesidad de realizar un análisis de la competencia, el cual Quiroa (2020) describe como el proceso que una empresa pone en práctica para conocer el ambiente competitivo en el cual se desempeña o desempeñará, este comienza en reconocer a sus competidores así como analizar sus principales objetivos, estrategias debilidades y fortalezas. El análisis de la competencia consiste principalmente en responder a las siguientes preguntas, tal como se muestra en la figura 20.



Figura 20. Principales interrogantes en el análisis de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, basado en Quiroa (2020).

Por lo tanto, se ha realizado la búsqueda de los principales competidores dentro del sector de frutas y verduras congeladas, dentro de la información que se obtuvo es que en España existe la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados (2022) (ASEVEC), la cual integra a nivel nacional a los principales fabricantes de verduras congeladas, la finalidad de esta agrupación es primeramente actuar como una plataforma de unión permanente y eficaz.

Las empresas que se dedican a la fabricación de verduras congeladas en su mayoría pertenecen a esta asociación (ASEVEC), por medio de la cual establecen vínculos a través de la cooperación y colaboración de la defensa de los intereses tanto de una forma individual como colectiva, otra de las principales funciones de esta cooperativa es representar al sector de vegetales congelados frente a los organismos de carácter público y privado a un nivel económico, nacional o comunitario.

Además de que esta asociación también actúa como interlocutor en el marco de la producción de vegetales congelados ante la administración española para la elaboración y adaptación de la legislación. En la figura 21 se puede observar algunos números que la cooperativa ha alcanzado para este año 2022 como el nivel de la producción nacional de vegetales congelados, el porcentaje que esta cooperativa dedica a la exportación de sus productos, el número de empresas que la integran, además de la cifra de toneladas de

producción (Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados, 2022).



Figura 21. Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados
Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados (2022).

Actualmente la asociación ASEVEC se encuentra conformada por 12 empresas con una implantación nacional que representan un 95% del total de la producción, a su vez también se encuentra integrada por 20 fábricas, a través de su página oficial reportó que la producción total para el año 2017 fue de 774,000 toneladas, y en el año 2016 fue de 686,000 toneladas, suponiendo un 64% en exportación y contando con 2,000 empleos directos y 10,000 indirectos.

Esta asociación también trabaja en conjunto con la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) y con la *European Association of Fruit and Vegetable Processing Industries (PROFEL)* (Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados, 2022). A continuación, en la figura 22, se muestran los nombres de las empresas que constituyen actualmente a la asociación.



Figura 22. Principales competidores de frutas y verduras congeladas
Fuente: Reproducida de Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados (2022)

Dentro de la competencia y como integrante de la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados, tenemos a Comagra de Congelación, S.L. la cual es una empresa Española con más de 20 años de experiencia internacional, la cual también se ha posicionado como una referencia en el sector, esta empresa cuenta con más de 5,000 hectáreas para su cultivo y de gestión propia para el abastecimiento y las cuales están distribuidas por todo el territorio español, además de que está integrada con un equipo internacional formado por más de 100 trabajadores y sus productos tienen presencia en los cinco continentes, para Comagra de Congelación. es muy importante la calidad de sus productos es por ello por lo que ha obtenido distintos certificados con reconocimiento internacional según sus protocolos de calidad como son *IFS (International Food Standard)* y *BRC (British Retail Consortium)* con su máxima certificación (Comagra de Congelación S.L., 2022).

De modo similar otro integrante de esta asociación es Congelados Pedáneo S.A., empresa situada en el sureste de España, zona de mayor producción agrícola de Europa, esta empresa suministra frutas y verduras congeladas a empresas transformadoras dentro de la Unión Europea, cuenta con un rango

de 50 y 250 trabajadores (Universia, 2022), así mismo el principal objetivo de Congelados Pedaneo es fabricar productos seguros y de excelente calidad conforme al protocolo de la Norma BRC, a su vez es muy importante la calidad de sus productos contando con certificaciones como *IFS (International Food Standard) /BRC (British Retail Consortium)* y además el Consejo de Agricultura Ecológica (CAERM) (Congelados Pedaneo S.A., 2022).

A su vez Gelagri Ibérica, S.L. empresa importante en el mercado europeo de verduras congeladas y que a su vez se integra también en la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados y filial de la cooperativa agrícola Triskalia, con presencia en Francia y España, reportó a través de su página oficial que cuenta con 14,000 hectáreas de cultivo, 1200 agricultores (600 miembros de cooperativa Triskalia y 600 agricultores asociados) y un aproximado de 860 empleados, la producción de esta empresa gira en torno a las 170,000 toneladas de productos y con una cifra de negocio de 170m€, también menciona que sus productos se exportan a algunos países como por ejemplo Bélgica, Alemania, España, Portugal, Italia, Inglaterra, Canadá, Estados Unidos, Norte de África, Japón, además de que para ellos la calidad es un factor importante contando con certificaciones en este aspecto como *IFS (International Food Standard) /BRC (British Retail Consortium)* (Gelagri Ibérica S.L., 2022).

Asimismo, Samafru S.A. empresa Española dedicada al comercio por mayor de frutas y verduras y a su preparación, conservación y congelación, e integrante de la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados, es una empresa joven que cuenta con presencia en el mercado Español y a su vez en el mercado Norteamericano, cuenta con un número aproximado de 100 empleados, además de un área destinada para la cosecha de sus productos al igual que sus invernaderos en zonas como el sur de España, Almería y Murcia, esta empresa del mismo modo que las anteriores se encuentra comprometida con la calidad de sus productos obteniendo así certificaciones internacionales en este ámbito para sus productos agrícolas

que son controlados y certificados ya que no utilizan insumos químicos, aditivos ni métodos dañinos para los consumidores y para el ecosistema en donde son cosechados en ninguna de sus etapas de producción, como son el Certificado ER-0118, *IFS (International Food Standard)*, *BRC (British Retail Consortium)*, Certificado ECO, DEMETER (Federación Biodinámica Demeter International), entre algunas otras (Samafru S.A., 2022).

Por su parte también se encuentra como integrante de la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados a la empresa Congelados de Navarra S.A. líder en el mercado europeo dedicado a la fabricación, distribución, comercialización, venta, importación y exportación de frutas y verduras congeladas, así mismo, esta empresa española cuenta con 6 plantas para la producción de sus productos las cuales tienen una ubicación en algunas comunidades de España como son dos plantas en Navarra, una planta de producción en La Rioja, Ribera del Río Duero en Valladolid y Alicante, esta empresa ha logrado través de su red comercial alcanzar el acceso a los mercados ubicados en Francia y Estados Unidos, a su vez cuenta con alrededor de un aproximado de 500 empleados y de igual manera tiene enfoque principal en la calidad de sus productos contando con la certificación *IFS (International Food Standard)* entre algunas otras, a su vez trabaja en conjunto con algunas instituciones españolas de las cuales recibe apoyo y financiación, tales como el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad en la cual trabaja en su Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientada a los Retos de la Sociedad, el Fondo Europeo Regional, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), Gobierno de Navarra en su programa de ayudas para mejora de la competitividad (Congelados de Navarra S.A., 2022).

De igual manera Ardo Foods SL. empresa española dedicada a la fabricación, distribución, comercialización, venta, importación y exportación de frutas y verduras congeladas, e integrante de la asociación española de fabricantes de vegetales congelados, tiene alrededor de 50,000 hectáreas para la producción

de sus productos, además de que cuenta con 21 centros de producción, embalaje y distribución y una presencia en los mercados de 9 países como son Dinamarca, Países Bajos, Alemania, Bélgica, Francia, Austria, Portugal, Nicaragua, además de España, reportó un volumen de negocios aproximado de 1.1 millones de euros, además de una producción de 940,000 toneladas, un aproximado de 4,000 empleados y 3,500 agricultores (Ardo Foods S.L., 2022).

De este mismo modo, Ultracongelados Virto S.A. empresa que también es integrante de la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados, es de igual manera una empresa española que se dedica a la compra, venta, manipulación, distribución y comercialización de toda clase de frutas, verduras, hortalizas, legumbres y productos agrarios en general, en su estado natural o conservado, Ultracongelados Virto en cifra reportó un aproximado de 725,000 toneladas de materia prima y un aproximado de 450,000 toneladas de producto neto, a su vez esta empresa cuenta con 15 centros de especialidad y diferentes oficinas comerciales en 10 países y presencia en los mercados de países como Estados Unidos, Chile, Brasil, Portugal, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Francia, y España, además de un equipo integrado de más de 2,000 profesionales, esta empresa también posee un activo de almacenes inteligentes con una capacidad mayor a palés, y más de 100 líneas industriales con un alta tecnología para la elaboración de sus productos, de igual manera todos los centros enfocados a la producción del Ultracongelados Virto se rigen bajo estándares de calidad, algunos de los certificados que se pueden mencionar que esta compañía posee son por ejemplo la certificación *IFS (International Food Standard)* y *BRC (British Retail Consortium)* (Ultracongelados Virto S.A., 2022).

4.3.2. Análisis estructural de los estados financieros de los principales competidores

En el tema anterior se realizó una investigación de los principales competidores del sector de vegetales dentro del mercado español dentro del cual se describieron algunas de las características más representativas de

estos, ahora bien, dando continuidad al análisis de la competencia, para el desarrollo de este punto en el presente trabajo de investigación se ha optado por realizar un diagnóstico económico financiero para conocer la salud financiera de los tres principales competidores que se han identificado.

De este modo contestando a la pregunta ¿Por qué es necesario e importante realizar un diagnóstico o análisis económico financiero de la competencia? Primeramente, el seleccionar bien a la competencia permite a la empresa conocer el sector del cual se forma parte y así mismo conocer la posición que se ocupa dentro de este, este conocimiento es clave importante para el éxito del negocio, por lo tanto, el analizar los estados financieros de nuestra competencia ayuda a la empresa a identificar y a utilizar como referencia las estrategias financieras que estos competidores han implementado para su éxito o fracaso dentro del mercado, así mismo el realizar la comparación de los estados e indicadores financieros de la empresa con respecto a la competencia señalará la gestión y talento empresarial existente.

Para comenzar con dicho análisis de la competencia, en primer lugar, se elaboró el análisis vertical del año 2017 al 2020 del balance general o estado de situación financiera de cada una de las principales empresas competidoras del sector de vegetales dentro del mercado español (Ardo Foods, Ultracongelados Virto, Congelados de Navarra), la información de este estado financiero se obtuvo a través de la base de datos SABI, 2022 y se puede apreciar en las siguientes figuras y tablas.

Tabla 35. Estructura del activo total de la empresa Ardo Foods SL en euros

| Estructura Activo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| A) Activo No Corriente | 524.168.46 | 8.035.914.14 | 7.912.265.86 | 7.765.262.43 |
| B) Activo Corriente | 22.228.165.22 | 16.679.184.64 | 16.283.923.69 | 10.649.253.26 |
| Total, Activo (A+B) | 22.752.333.68 | 24.715.098.78 | 24.196.189.55 | 18.414.515.69 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

En la tabla 34, se puede observar las cifras en euros que constituye a la cuenta del activo total de la empresa Ardo Foods SL, se puede apreciar que del año 2019 al 2020 esta cuenta ha disminuido, principalmente en el rubro del activo corriente, sin embargo, la cuenta de activo no corriente no ha presentado gran cambio para este mismo periodo.

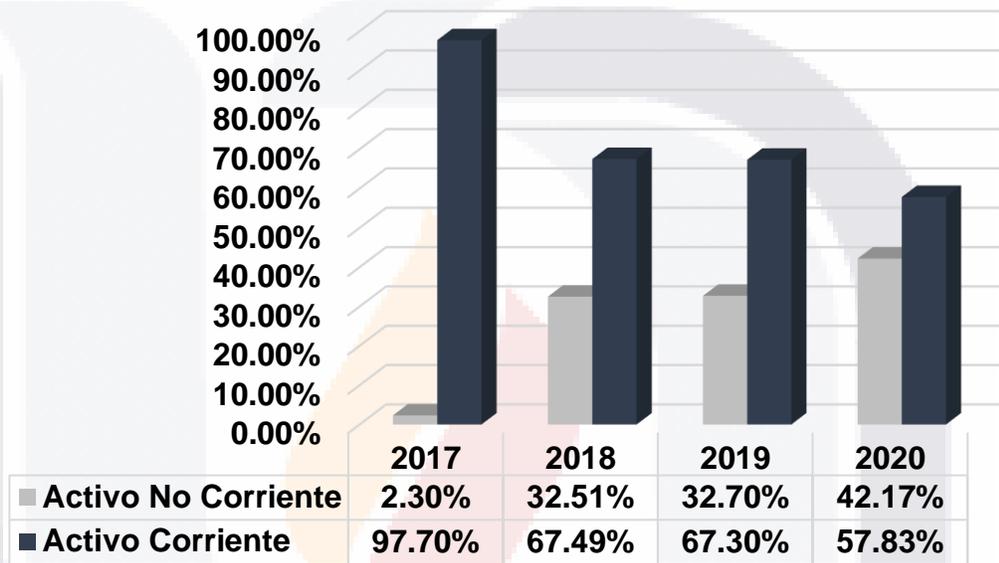


Figura 23. Representación relativa de la estructura del activo de Ardo Foods SL

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

En la figura 23, se observa la estructura en representación relativa del activo total del año 2017 al 2020 de la empresa Ardo Foods SL, se puede apreciar que en gran parte el activo total de la empresa se encuentra compuesto por la cuenta de activo corriente, que en promedio durante el periodo de estudio este ha representado un 72.58% de la estructura.

Tabla 36. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de Ardo Foods SL

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| A) Patrimonio Neto | 3.825.952.24 | 10.303.385.37 | 9.124.291.89 | 8.318.246.20 |

| | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| B) Pasivo No Corriente | - | 400.000.00 | 300.000.00 | 200.000.00 |
| C) Pasivo Corriente | 18.926.381.44 | 14.011.713.41 | 14.771.897.66 | 9.896.269.49 |
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 22.752.333.68 | 24.715.098.78 | 24.196.189.55 | 18.414.515.69 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

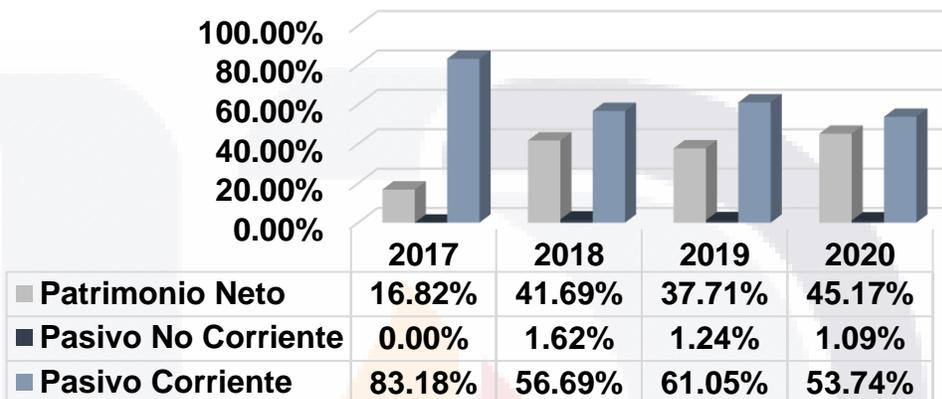


Figura 24. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Ardo Foods

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Anteriormente, en la tabla 35 y figura 24, se muestra la composición del pasivo total de la empresa que en gran parte es constituido por la cuenta de pasivo corriente, al igual que la cifra que constituye al patrimonio neto de la empresa Ardo Foods SL.

Para continuar con el estudio de la competencia, también se analizaron los principales resultados (*EBITDA*, *EBIT*, resultado del ejercicio) del estado de pérdidas y ganancias del año 2017 al 2020, la información de este estado financiero se obtuvo a través de la base de datos SABI, 2022 ,se puede apreciar en la tabla 37 y figura 25.

Tabla 37. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Ardo Foods SL

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 48.406.48 | - 119.309.54 | - 933.901.41 | - 531.050.56 |

| | | | | |
|--|-------------|--------------|----------------|--------------|
| Resultado de Explotación (EBIT) | - 34.143.79 | - 274.248.28 | - 1.172.340.06 | - 758.033.61 |
| Resultado del Ejercicio | - 84.954.28 | - 272.566.87 | - 1.179.093.48 | - 806.045.69 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Podemos observar en la figura 25, la empresa Ardo Foods SL para el año 2017 esta presento un resultado bruto de explotación positivo, sin embargo, se vio afectada principalmente por los gastos financieros y por la deuda con empresas asociadas del grupo lo cual llevó a un resultado del ejercicio en negativo, para los años del 2018 al 2020 esta empresa ha presentado cifras negativas desde su resultado de explotación (*EBITDA*).

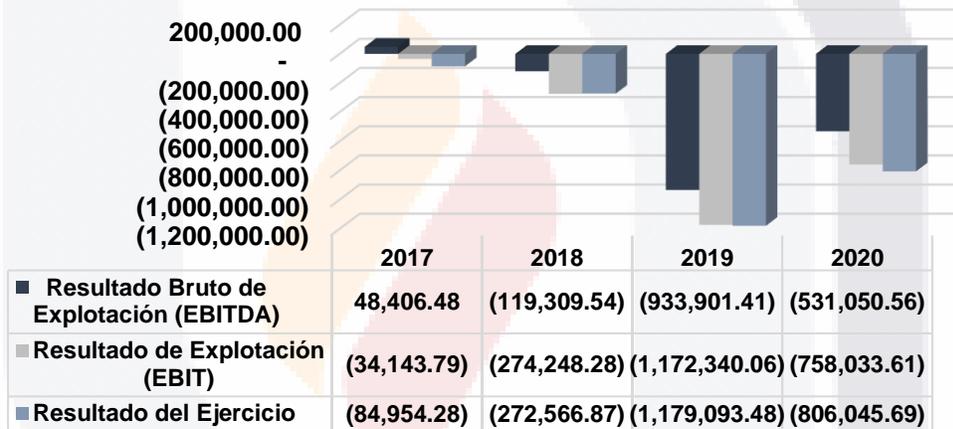


Figura 25. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Ardo Foods SL

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Del mismo modo que para la empresa Ardo Foods SL, la empresa Congelados de Navarra la cual se considera una de las principales competidoras del sector de vegetales congelados en el mercado español se realizó un análisis vertical de la estructura financiera de su balance general o estado de situación financiera del año 2017 al 2020 para conocer la composición de sus cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto, y así obtener un panorama general de la salud financiera de dicha empresa, esta información fue obtenida de la base de datos SABI.

Tabla 38. Estructura del activo total de la empresa Congelados de Navarra en euros

| Estructura Activo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Activo No Corriente | 94.578.896.00 | 99.339.753.00 | 98.542.797.00 | 100.611.960.00 |
| B) Activo Corriente | 127.640.168.00 | 126.560.106.00 | 150.054.406.00 | 152.546.786.00 |
| Total, Activo (A+B) | 222.219.064.00 | 225.899.859.00 | 248.597.203.00 | 253.158.746.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

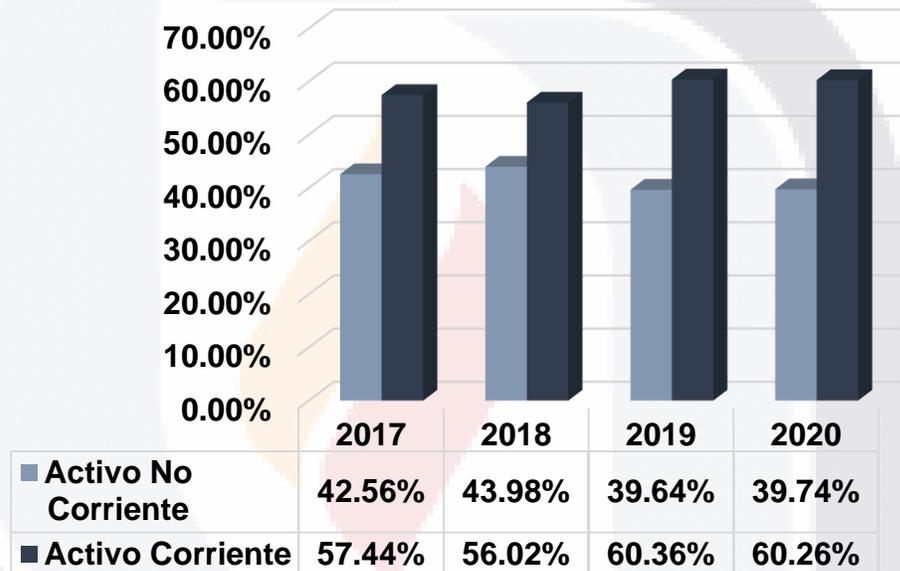


Figura 26. Representación relativa de la estructura del activo de Congelados de Navarra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

En la tabla 38 y figura 26 se observa la estructura del activo total del año 2017 al 2020 de la empresa Congelados de Navarra en euros y su representación relativa, se puede apreciar que en gran parte el activo total de la empresa se encuentra compuesto por la cuenta de activo corriente, que en promedio durante el periodo de estudio este ha representado un 58.52% de la estructura.

A continuación, en la tabla 39 y figura 27 se muestra la composición del pasivo total de la empresa que en gran parte es constituido por la cuenta de pasivo

corriente, al igual que la cifra que constituye al patrimonio neto de la empresa Congelados de Navarra.

Tabla 39. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Congelados de Navarra

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Patrimonio Neto | 51.302.118.00 | 50.692.826.00 | 52.168.409.00 | 53.085.263.00 |
| B) Pasivo No Corriente | 46.545.714.00 | 47.419.185.00 | 57.541.976.00 | 68.783.859.00 |
| C) Pasivo Corriente | 124.371.232.00 | 127.787.848.00 | 138.886.818.00 | 131.289.624.00 |
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 222.219.064.00 | 225.899.859.00 | 248.597.203.00 | 253.158.746.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

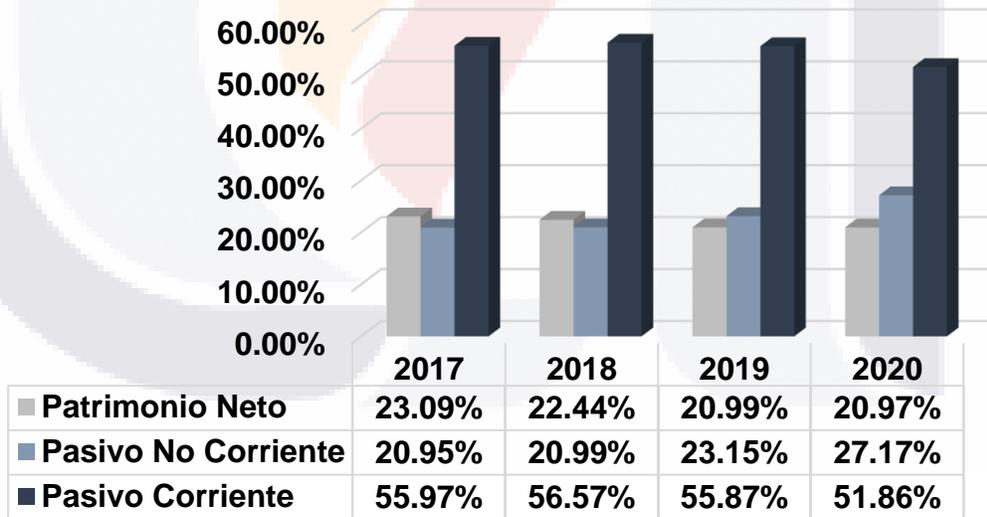


Figura 27. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Congelados de Navarra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Para continuar con el estudio de la competencia de la empresa Congelados de Navarra, también se analizaron los principales resultados (*EBITDA*, *EBIT*,

Resultado del Ejercicio) del estado de pérdidas y ganancias del año 2017 al 2020, la información de este estado financiero se obtuvo a través de la base de datos SABI 2022 y se puede apreciar en las siguientes figuras y tablas.

Tabla 40. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Congelados de Navarra

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 14.569.364.00 | 13.530.515.00 | 12.458.594.00 | 15.500.161.00 |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 4.224.602.00 | 2.920.586.00 | 3.807.746.00 | 6.815.734.00 |
| Resultado del Ejercicio | 1.987.358.00 | 561.927.00 | 605.981.00 | 1.319.474.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

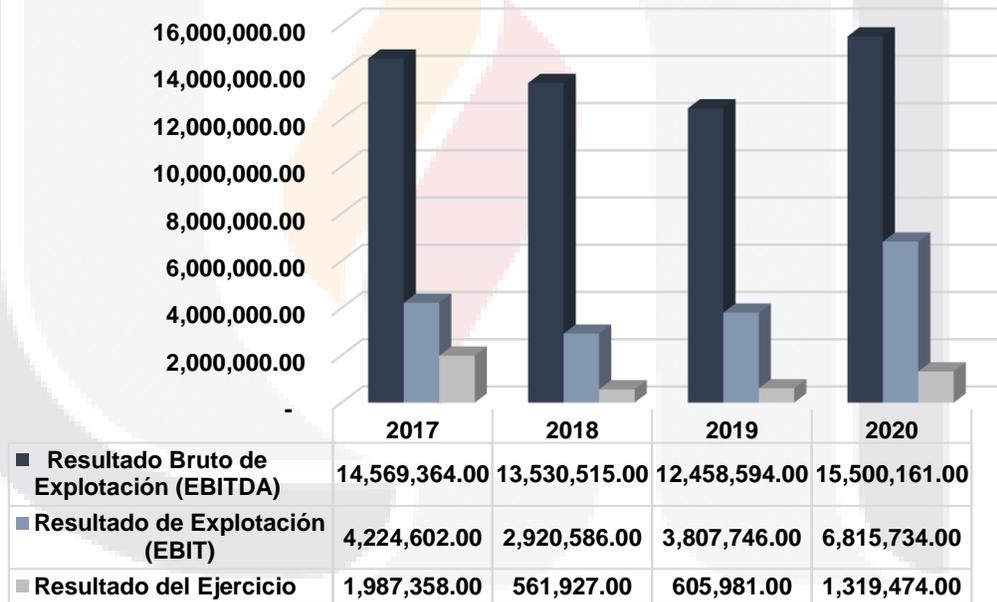


Figura 28. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Congelados de Navarra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Como se puede observar en la tabla 40 y figura 28, la empresa Congelados de Navarra durante el periodo de estudio 2017 a 2020 ha presentado resultados positivos en su resultado bruto de explotación, resultado de explotación y resultado del ejercicio, sin embargo, aunque este último es

positivo representa tan solo un 0.63% respecto al importe neto de la cifra de negocios para el año 2020.

Del mismo modo que para las empresas anteriores, la empresa Ultracongelados Virto se considera otra de las principales competidoras del sector de vegetales congelados en el mercado español, para esta también se realizó un análisis vertical de la estructura financiera de su balance general o estado de situación financiera del año 2017 al 2020 para conocer la composición de sus cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto, dicha información fue obtenida de la base de datos SABI.

Ahora bien, en la tabla 41 y figura 29 podemos observar la estructura del activo total del año 2017 al 2020 de la empresa Ultracongelados Virto en euros y en su representación relativa, se puede apreciar que en gran parte el activo total de la empresa se encuentra compuesto por la cuenta de activo corriente, que en promedio durante el periodo de estudio este ha representado un 64.58% de la estructura.

Tabla 41. Estructura del activo total de la empresa Ultracongelados Virto en euros

| Estructura Activo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Activo No Corriente | 89.826.843.67 | 96.338.128.87 | 124.848.585.36 | 153.282.420.62 |
| B) Activo Corriente | 181.529.935.75 | 203.033.514.01 | 217.978.986.35 | 230.135.617.84 |
| Total, Activo (A+B) | 271.356.779.42 | 299.371.642.88 | 342.827.571.71 | 383.418.038.46 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

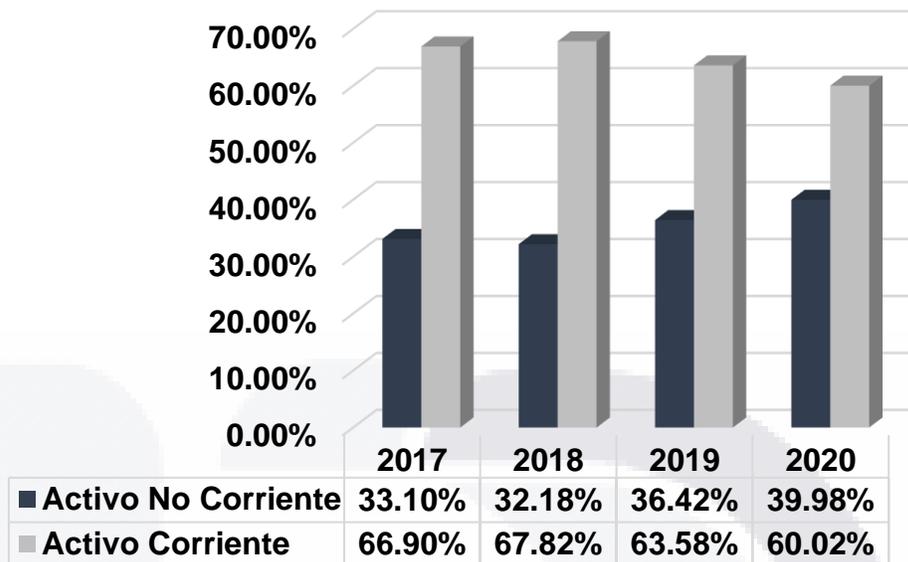


Figura 29. Representación relativa de la estructura del activo de Ultracongelados Virto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

A continuación, en la tabla 42 y figura 30, se muestra la composición del pasivo total de la empresa que en gran parte es constituido por la cuenta de pasivo corriente que ha representado durante el periodo de estudio un promedio de 40.63%, al igual que la cifra que constituye al patrimonio neto de la empresa Ultracongelados Virto.

Tabla 42. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Ultracongelados Virto en euros

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Patrimonio Neto | 151.310.051.49 | 157.175.481.72 | 167.418.602.47 | 162.894.117.48 |
| B) Pasivo No Corriente | 14.148.872.95 | 26.783.210.95 | 24.629.931.58 | 63.472.838.73 |
| C) Pasivo Corriente | 105.897.854.98 | 115.412.950.21 | 150.779.037.66 | 157.051.082.25 |
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 271.356.779.42 | 299.371.642.88 | 342.827.571.71 | 383.418.038.46 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

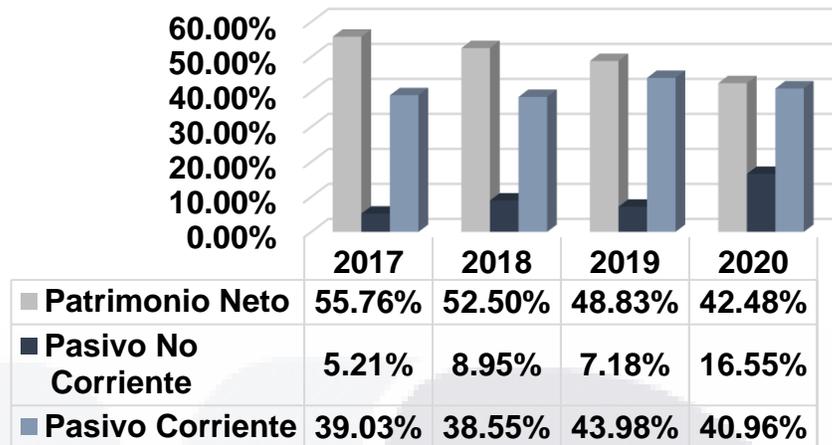


Figura 30. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Ultracongelados Virto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Para continuar con el estudio de la competencia de la empresa, también se analizaron los principales resultados (*EBITDA*, *EBIT*, resultado del ejercicio) del estado de pérdidas y ganancias del año 2017 al 2020 de la empresa Ultracongelados Virto, la información de este estado financiero se obtuvo a través de la base de datos SABI 2022.

Tabla 43. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Ultracongelados Virto

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 17.577.159.65 | 14.636.793.79 | 21.170.401.08 | 17.942.773.02 |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 9.914.650.52 | 6.660.307.65 | 11.482.797.57 | 6.381.533.33 |
| Resultado del Ejercicio | 8.711.614.91 | 5.673.820.32 | 9.949.194.17 | 4.969.308.34 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

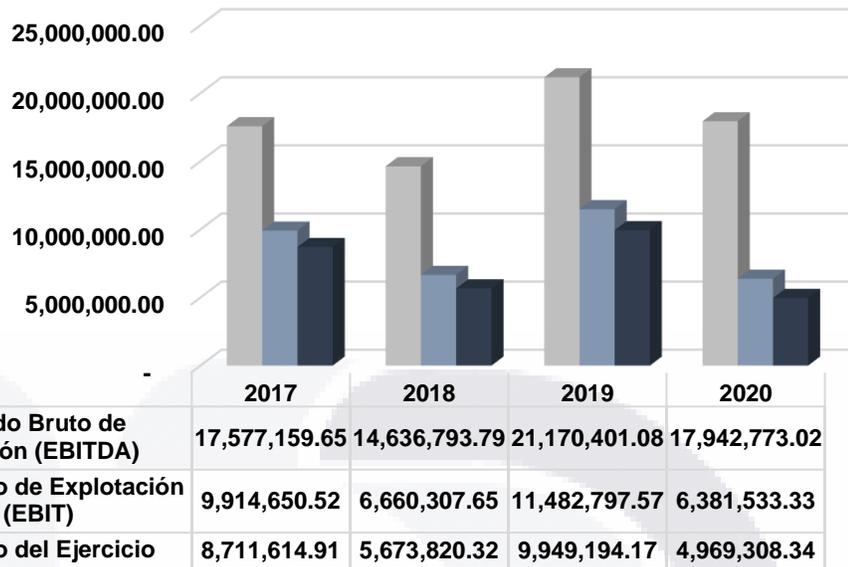


Figura 31. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Ultracongelados Virto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Como se pudo observar en la tabla 43 y figura 31, la empresa Ultracongelados Virto durante el periodo de estudio 2017 a 2020 ha presentado resultados positivos en su resultado bruto de explotación, resultado de explotación y resultado del ejercicio, sin embargo, aunque este último es positivo representa tan solo un 1.37% respecto al importe neto de la cifra de negocios para el año 2020.

Para continuar con el análisis de la competencia se realizó también una comparativa entre el importe neto de la cifra de negocios para analizar la evolución de cada una de las empresas competidoras del año 2018 al 2020, esta información al igual que la anterior fue tomada de la base de datos SABI.

Tabla 44. Comparativa en euros del importe neto de la cifra de negocios de las principales empresas competidoras

| Comparativa entre empresas del importe neto de la cifra de negocios | | | |
|---|-----------------------|---------------|-----------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2018 | 311.066.965.66 | 76.398.805.65 | 185.817.126 |

| | | | |
|------|----------------|---------------|-------------|
| 2019 | 357.168.060.19 | 69.091.428.44 | 207.801.870 |
| 2020 | 363.240.146.37 | 61.434.589.07 | 208.604.480 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

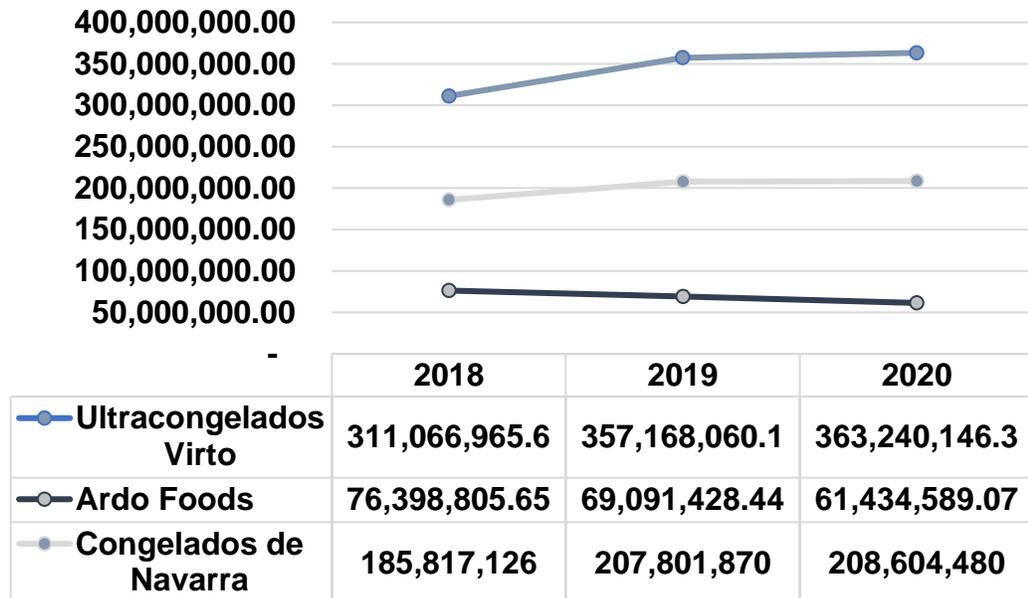


Figura 32. Evolución del año 2018 al 2020 del importe neto de la cifra de negocios de las principales empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

4.3.3. Análisis de los principales indicadores financieros de la competencia

Del mismo modo se realizó un análisis del importe neto de la cifra de negocios de cada una de las empresas que representan la principal competencia dentro del mercado objetivo, también se procedió a analizar el importe que se destinó al fondo de maniobra del periodo del año 2017 al 2020, este análisis permite conocer a la empresa el conjunto de los recursos financieros a largo plazo que la competencia necesita para llevar a cabo su actividad a un corto plazo.

Tabla 45. Importe en euros del fondo de maniobra de las empresas competidoras

| Fondo de Maniobra (€) | | | |
|-----------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2017 | 75.632.080.77 | 3.301.783.78 | 3.268.936.00 |

| | | | |
|------|---------------|--------------|----------------|
| 2018 | 87.620.563.80 | 2.667.471.23 | - 1.227.742.00 |
| 2019 | 67.199.948.69 | 1.512.026.03 | 11.167.588.00 |
| 2020 | 73.084.535.59 | 752.983.77 | 21.257.162.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

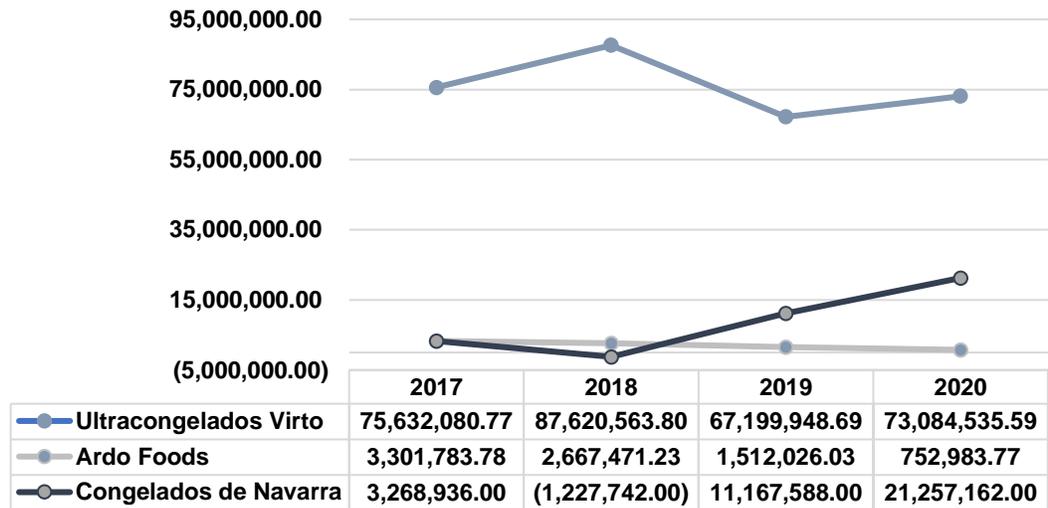


Figura 33. Evolución del fondo de maniobra de las empresas competidoras
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Se puede observar en la tabla 45 y figura 33, la evolución del fondo de maniobra de las empresas competidoras del periodo del 2017 al 2020, se aprecia que la empresa con mayor valor es Ultracongelados Virto que durante este periodo en promedio ha manejado un fondo de maniobra de 75.884.282.21 euros, siguiendo con la empresa Congelados de Navarra que en promedio su importe del fondo de maniobra ha sido de 8.616.486.00, y por último la empresa que se encuentra con un menor fondo de maniobra es Ardo Foods con un importe de 2.058.566.20 en promedio.

De la misma forma, se realizó un análisis de la evolución del ratio de solidez del periodo del 2017 al 2020 de cada una de las empresas que representan una competencia dentro del mercado español, esto permite conocer la proporción del activo no corriente que ha sido financiado con los recursos propios de la empresa, es decir cuanto mayor sea el resultado mayor será la

solidez de la competencia al financiar sus inversiones a un largo plazo con los recursos propios, lo cual representa una mayor estabilidad.

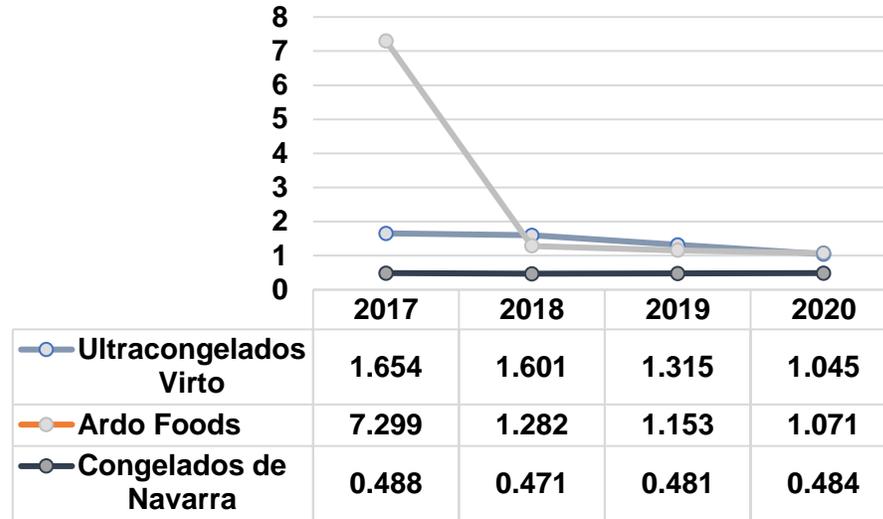


Figura 34. Evolución del ratio de solidez de las empresas competidoras
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Ahora bien, se muestra la evolución del año 2017 al 2020 del ratio de liquidez es decir de la capacidad de pago de las deudas a un corto plazo de cada una de las empresas que son competencia dentro del mercado español. En la figura 35 se puede observar que la empresa Ultracongelados Virto es la que tiene una mayor capacidad de pago a un corto plazo, para el último año de estudio (2020) esta capacidad de pago fue de un 146.53%, siguiendo la empresa Congelados de Navarra que para este mismo año su capacidad de pago fue de un 116.19%, y por último la empresa Ardo Foods con una capacidad de pago a corto plazo en un 107.60%.

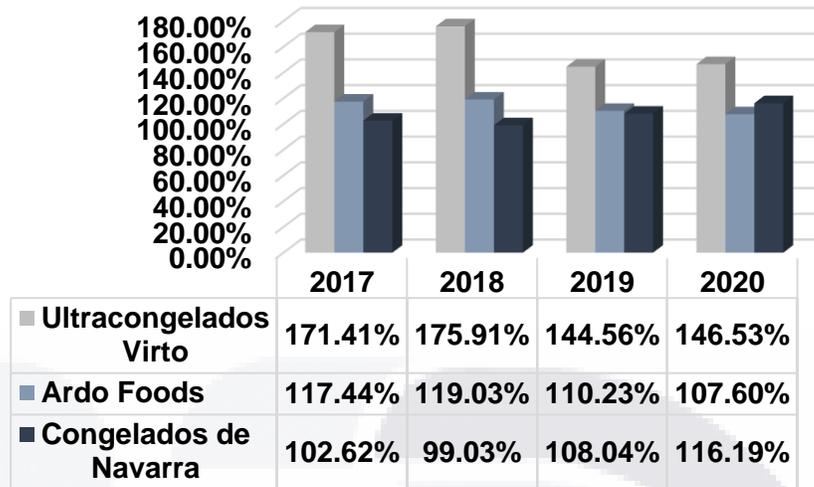


Figura 35. Evolución del ratio de liquidez de las empresas competidoras
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Por último, se analizó el ratio de porcentaje de endeudamiento de las empresas Ardo Foods, Congelados de Navarra y Ultracongelados Virto, para conocer la proporción de endeudamiento que cada una de las empresas ha tenido a lo largo del periodo de estudio (2017 al 2020).



Figura 36. Nivel de endeudamiento de cada una de las empresas competidoras
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

4.3.4. Análisis del estado de flujo de efectivo de la competencia

El estado de flujo de efectivo es uno de los principales estados financieros de toda empresa, en el podemos analizar las partidas a las cuales se les ha destinado mayores importes de efectivo, y a su vez en cuales partidas se ha recibido un mayor apoyo, para el desarrollo de este tema se descargó la información de este estado financiero a través de la base de datos (SABI, 2022) de cada una de las empresas que representan una competencia dentro del mercado español, dicha información se detalla a continuación.

Para este apartado se analizó la partida de las actividades dedicadas a la inversión dentro del estado de flujo de efectivo, es decir el importe destinado a inversiones para la operación como maquinaria, construcciones de plantas, etc. de los años del 2018 al 2020 de las principales empresas que representan una competencia dentro del mercado.

Ahora bien, como resultado se obtuvo lo que se puede apreciar en la siguiente tabla, lo que destaca principalmente es que para nuestro último año de estudio (2020) la empresa que más inversión destinó a esta partida es Ultracongelados Virto con un importe de 25.414.046.82 euros, siguiendo Congelados de Navarra con un importe de 11.703.599.00 euros.

Tabla 46. Importe destinado a actividades de inversión de cada una de las empresas competidoras

| Inmovilizado material | | | |
|------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2018 | 13.153.013.36 | 266.336.02 | 14.003.098.00 |
| 2019 | 9.000.221.92 | 103.698.64 | 6.465.300.00 |
| 2020 | 25.414.046.82 | 76.789.82 | 11.703.599.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Ahora bien, para la figura 37, se hizo una sumatoria de los importes que se han invertido a la cuenta de inversión en inmovilizado material de los últimos tres años de estudio de estas mismas empresas, para lo cual se observa que

la empresa que más ha invertido es Ultracongelados Virto con un importe total de 47.567.282.10 euros, siguiendo Congelados de Navarra con un importe total de 32.171.997 euros, y la empresa que menos ha destinado a esta cuenta es Ardo Foods con 446.824.48 mil euros.

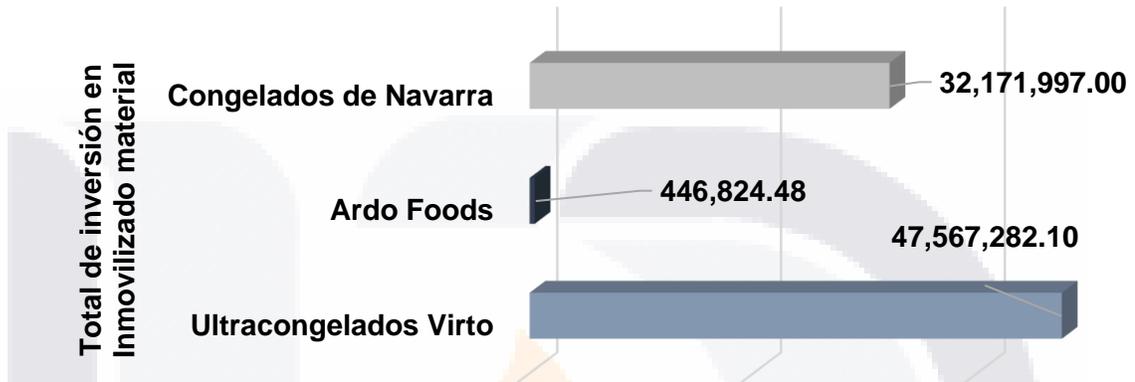


Figura 37. Importes destinados a inversión en inmovilizado material
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

El siguiente punto de análisis fueron los proyectos con los cuales existe una cooperación entre la empresa y el Gobierno y por lo cual se destinan algunos tipos de financiamiento hacia estas mismas empresas, Ultracongelados Virto ha recibido una ayuda cofinanciada al 50% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del Programa Operativo FEDER 2014-2020 de Navarra, las prioridades de financiación son lograr la excelencia en la investigación, el desarrollo y la innovación a la misma vez que mejorar la competitividad y la internacionalización de las Pymes.

Por otro lado, la empresa Congelados de Navarra trabaja en conjunto con el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, a través del Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientada a los Retos de la Sociedad, las prioridades de financiación son financiar la ejecución de Proyectos de I+D+i, con el objetivo de generar conocimiento y fortalecimiento científico y tecnológico, otro de los proyectos dentro de los cuales también ha participado es a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional dentro del

Programa Operativo FEDER 2014-2020 de Navarra (ayuda cofinanciada al 50 %).

Derivado de lo expuesto anteriormente, se analizó la partida de las actividades de financiación de los estados de flujo de efectivo es decir el importe que se ha recibido por el trabajo en conjunto en estos proyectos, como resultado del análisis se obtuvo lo que se puede apreciar en la tabla 47, lo que destaca principalmente es que el año 2019 fue cuando más apoyo recibieron estas empresas, Congelados de Navarra recibió un importe de 2.158.631.00 euros, ahora bien, para nuestro último año de estudio la empresa que recibió un importe más alto en cuanto a la cofinanciación fue Ultracongelados Virto con un importe de 145.681.84 euros.

Tabla 47. Importes recibidos como subvenciones por las empresas competidoras

| Subvenciones, donaciones y legados recibidos | | | |
|---|------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2018 | 1.006.572.62 | - | - |
| 2019 | 1.228.838.67 | - | 2.158.631.00 |
| 2020 | 145.681.84 | - | 125.241.00 |
| Total | 2.381.093.13 | - | 2.283.872.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Del mismo modo se consideró pertinente realizar un análisis del estado de pérdidas y ganancias de donde se obtuvo información sobre la integración de la cuenta de los aprovisionamientos o costos de ventas de estas empresas, en la tabla 48 se muestran los importes del año del 2018 al 2020 que han afectado a esta cuenta, para lo cual se observa que el año en el que más han impacto estos costos fue para el 2020.

Tabla 48. Integración de la cuenta de costo de venta de las empresas competidoras

| |
|------------------------|
| Costo de ventas |
|------------------------|

| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
|------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| 2018 | 242.991.707.92 | 70.569.691.81 | 119.439.480.00 |
| 2019 | 269.495.273.56 | 62.986.226.39 | 141.283.161.00 |
| 2020 | 277.772.747.84 | 56.456.216.89 | 139.607.586.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Ahora bien, en la figura 38, se muestra a la empresa que ha sufrido un mayor impacto en cuanto a los costos referentes al transporte de mercancías compra de insumos y algunos otros costos de producción ha sido Ultracongelados Virto con un importe total de 790.259.729.32 euros.

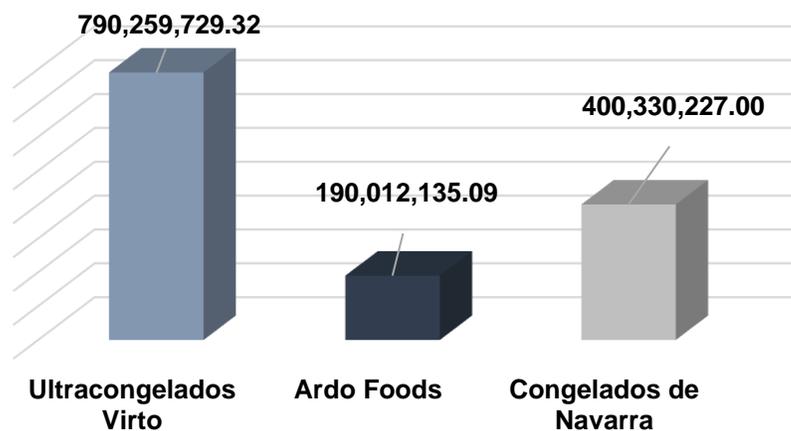


Figura 38. Representación relativa de la cuenta de costo de ventas de las empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Derivado de lo anterior es importante realizar un análisis de la cuenta de gastos de personal, que es el importe destinado a los sueldos, salarios, carga social y capacitación del personal de las empresas que son competencia dentro del mercado, en la siguiente tabla se muestran los importes del año del 2018 al 2020 que han afectado a esta cuenta, para lo cual se observa que el año en el que más se ha invertido al personal ha sido el 2020, sin embargo la empresa que ha destinado un importe mayor a esta cuenta ha sido Congelados de Navarra con un importe total de 60.556.090.00 euros, siguiendo Ultracongelados Virto con un importe de 59.808.857.53 euros y por último Ardo Foods con un importe de 6.512.316.91 euros.

Tabla 49. Importe en euros destinado a gastos de personal de las empresas competidoras

| Gastos de personal | | | |
|---------------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2018 | 18.273.890.68 | 2.045.788.50 | 17.522.572.00 |
| 2019 | 19.191.847.35 | 2.636.447.02 | 20.186.029.00 |
| 2020 | 22.343.119.50 | 1.830.081.39 | 22.847.489.00 |
| Total | 59.808.857.53 | 6.512.316.91 | 60.556.090.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

4.3.5. Agrotecnología empleada por la competencia

El sector agrícola será de vital importancia en las próximas décadas. El aumento constante de la demanda de alimentos, así como las fuertes limitaciones de la propia industria obligarán a la industria agrícola a reinventarse para incrementar los recursos agrícolas con soluciones innovadoras y tecnológicas.

El presente estudio aborda el análisis de la agrotecnología que se emplea en el sector de vegetales congelados en España, que servirá como una referencia para la empresa mexicana para brindar algunos métodos y la descripción de la maquinaria que puede ser utilizada para optimizar la producción y eficientizar el aprovechamiento de los recursos.

A continuación, se describirá alguna de la maquinaria utilizada en los procesos de siembra, plantación y trasplante, maquinaria encargada de distribuir la semilla en el suelo con una uniformidad, o implantar el cultivo, o en su caso la maquinaria que no pudiera encajar en los dos grupos mencionados anteriormente.

Agregando a lo anterior, se encontró el uso de la sembradora a chorrillo 1590, desde laboreo convencional a una siembra directa, desde grano a legumbres, incluso realizando a la misma vez una siembra y fertilización, se puede sembrar una amplia variedad de cultivos con un índice de siembra alto o bajo utilizando un sistema de dosificación volumétrico, además de que el control de

población permite al operador realizar un ajuste en los índices de la marcha desde la cabina del tractor.



Figura 39. Sembradora a chorrillo 1590

Fuente: Reproducida de sembradoras. Sembradoras sin labranza. (John Deere, 2022)

Del mismo modo, para este mismo proceso se utiliza la sembradora 750A, la cual se encuentra diseñada para la siembra convencional o siembra directa, la cual ofrece ventajas como la localización precisa de la semilla, índice de trabajo elevado con un rendimiento enorme por superficie, reducción de costos de mano de obra y del combustible, además de un guiado opcional vía satélite.



Figura 40. Sembradora 750A

Fuente: Reproducida de sembradoras. Sembradoras sin labranza. (John Deere, 2022)

Asimismo, también es utilizada la trasplantadora automática *Fastblock*, permite colocar en el terreno plantas a una alta velocidad y sin que sufran algún tipo de daño, consta de un rodillo en goma de presión regulable, archivo

histórico de datos de trasplante, regulación hidráulica de la presión del elemento, el rendimiento varía hasta por un máximo de 7000 plantas por hora.



Figura 41. Trasplantadora automática Fastblock

Fuente: Reproducida de trasplantadoras. (Ferrari Costruzioni Meccaniche, 2022)

Ahora bien, otro proceso importante dentro de la producción de vegetales, es el aporte de fertilizantes, es decir el distribuir sobre la superficie a cierta profundidad residuos orgánicos o minerales para mejorar los suelos y corregir las posibles carencias, para este proceso se encontró el uso de la maquinaria por nombre unidad de control de dosis *Greenstar*, permite controlar el suministro de fertilizantes, productos químicos y nutrientes sin la necesidad de añadir una segunda consola a la cabina, esta unidad de control puede utilizarse con muchos equipos esparcidores de abono líquido y sembradoras.



Figura 42. Unidad de control del dosis de *Greenstar*

Fuente: Reproducida de soluciones de gestión agronómica (John Deere, 2022)

Otro de los procesos importantes es la clasificación de frutas y hortalizas, dentro de este mismo se realiza el proceso completo que inicia en la recepción y finaliza con el envasado del producto. Para esto tenemos la máquina para clasificación *Blizzar* de caída libre con cámara de luz led pulsada con un sistema óptico de clasificación más apropiado y rentable para la industria. Esta máquina proporciona una inspección para garantizar la seguridad alimentaria, eliminación de materiales extraños, decoloraciones no deseadas y productos deformes.



Figura 43. Maquinaria para clasificación de vegetales *Blizzar*

Fuente: Reproducida de equipos para la clasificación alimentaria (TOMRA, 2022)

4.4. Propuesta de la Selección de Socios Comerciales

4.4.1. Análisis estructural de los estados financieros del negocio para la selección de socios comerciales

Existen usuarios externos a la empresa los cuales solicitan información financiera de la entidad para la toma de decisiones, entre estos usuarios podemos mencionar a los socios comerciales para tomar la decisión de asociarse o no con la empresa dependiendo en gran parte de la salud financiera de la misma, accionistas para conocer la rentabilidad de sus acciones y sus expectativas, proveedores para conocer la seguridad financiera

de sus clientes y así establecer la política de pago, entidades financieras para así vigilar el pago del principal y de los intereses que debe pagar la empresa o para evaluar si la empresa es candidata a obtener alguna financiación, los clientes para conocer la salud financiera de su proveedor ya que una mala situación financiera puede repercutir en un costo considerable para estos (Álvarez, 2004).

Para abordar el siguiente tema Álvarez (2004: p. 17) afirma: “Los distintos agentes interesados, directa o indirectamente, en la actividad económica desarrollada por las empresas, demandarán información sobre estas entidades en función de sus intereses y necesidades. De esta manera, dispondrán de información útil para evaluar su actividad y la actuación de sus directivos, evaluación que les facilitará tomar sus decisiones de una manera razonable”.

Cabe mencionar que el análisis de los principales estados financieros de la empresa al igual que de los indicadores financieros de esta, es fundamental y una parte decisiva para que la empresa evalúe la capacidad de poner en marcha su plan para incursionar en nuevos mercados o en su caso apostar a la internacionalización, ya que si esta cuenta con una mala salud financiera lo ideal sería implementar estrategias financieras para su mejora, en caso contrario y la empresa cuente con una salud financiera adecuada el análisis de la información financiera apoyará para que se implemente un plan de internacionalización exitoso.

Ahora bien, Nogueira-Rivera et al. (2017: p. 108) definen al diagnóstico económico financiero como: “El análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas”.

Álvarez (2004: p. 10) hace su aportación sobre lo que se puede entender como el diagnóstico económico financiero, así como su importancia de elaborarlo y

para quien es útil dicha información: “El Análisis Financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan”.

Ahora bien, los estados financieros revelan los efectos de las transacciones y otros sucesos importantes de la empresa y a su vez los agrupa por categorías en función de sus características económicas a los que se les nombra elementos (Maguiño, 2013). Para la elaboración del presente trabajo, se presenta información de las principales cuentas que integran el balance general de la empresa Frigorizados La Huerta, a dicha información se le ha dado tratamiento por razones de confidencialidad y seguridad a petición de la misma empresa. A continuación, se presenta el análisis de la estructura del activo total de la empresa mediante las siguientes tablas y gráficos, para poder obtener esta información se llevó a cabo un análisis vertical y horizontal del balance general de la empresa, de los últimos cinco años.

Tabla 50. Análisis estructural del activo total de la empresa en pesos

| Estructura Activo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| A) Activo Corriente | 92,481,348.92 | 128,916,569.68 | 127,825,707.06 | 151,554,950.06 | 154,072,253.86 |
| B) Activo No Corriente | 83,009,187.14 | 95,524,684.96 | 100,333,150.53 | 99,528,224.97 | 101,618,079.60 |
| Total, Activo (A+B) | 175,490,536.06 | 224,441,254.64 | 228,158,857.59 | 251,083,175.03 | 255,690,333.46 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

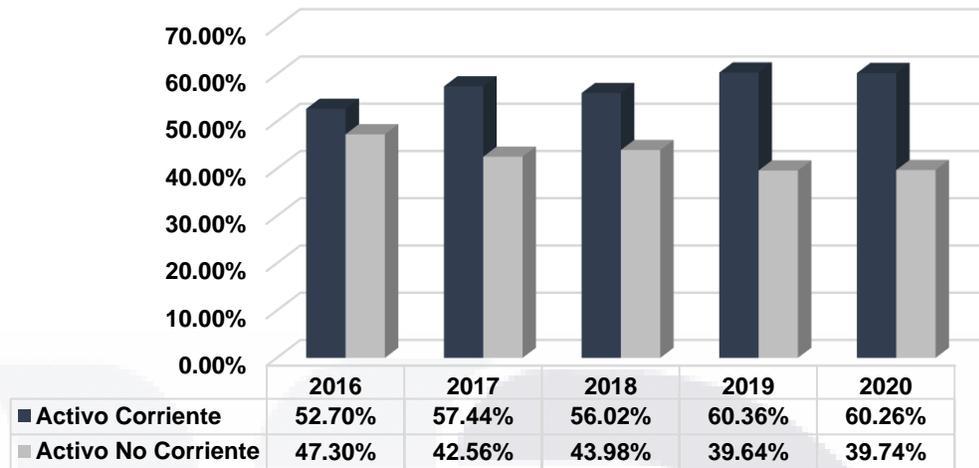


Figura 44. Estructura del activo corriente y no corriente de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Como se puede observar en la tabla 50 y figura 44, el activo corriente ha ido evolucionando positivamente durante los últimos años alcanzando así la mayor representación del activo total de la empresa, alcanzando una cifra de 154,072,253.86 de pesos para el último año de estudio. En términos absolutos realizando la comparación del año 2016 al año 2020 esta cuenta ha incrementado 61,590,904.94 de pesos, en cambio para términos relativos esta cuenta pasó de representar un 52.70% para el año 2016 a un 60.26% para el año 2020 del activo total de la empresa.

Respecto a la cuenta de activo no corriente de la empresa, este ha incrementado en términos absolutos del año 2016 al año 2020 en 18,608,892.46 de pesos, para el año 2020 esta cuenta alcanza una cifra de 101,618,079.60 de pesos representado así un 39.74% en términos relativos del total de la estructura del activo de la empresa.

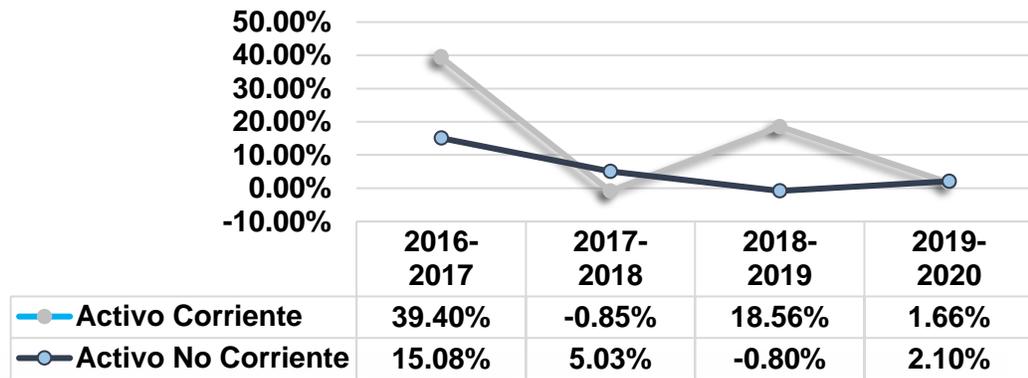


Figura 45. Evolución interanual del activo corriente y no corriente de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

En la figura 45 se puede apreciar la evolución interanual de las cuentas de activo corriente y activo no corriente de la empresa, respecto a la primera cuenta el mayor impacto en cuanto a variación se presentó del año 2016 al año 2017 que aumentó en un 39.40%, el periodo en el cual esta misma cuenta refleja un impacto, pero ahora con una disminución fue de los años 2017 al 2018 disminuyendo en un -0.85%, en conclusión se puede observar que la evolución de la cuenta de activo corriente no ha sido uniforme. Ahora bien, para el activo no corriente se observa una evolución cambiante, el impacto más representativo es para el periodo del 2016 al 2017, el cual aumenta en un 15.08%, y para el periodo del año 2018 al 2019 esta misma cuenta sufre una disminución que representó un -0.80%.

Asu vez se presenta la información respecto al pasivo de la empresa, para lo cual Garduño et al. (2013) lo define como el total de todos los adeudos que la empresa ha contraído para así continuar con su operación y poder adquirir los bienes necesarios para esta, además de que menciona que se clasifica en pasivo a corto plazo y al largo plazo. Por otro lado, también se presenta el patrimonio o capital contable de la empresa, el cual se define como la diferencia entre el total de los recursos que posee una empresa es decir su activo, menos el importe total de sus deudas es decir su pasivo (Garduño et al., 2013).

Tabla 51. Análisis estructural del patrimonio neto y pasivo total de la empresa en pesos

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| A) Patrimonio Neto | 51,315,589.14 | 51,815,139.18 | 51,199,754.26 | 52,690,093.09 | 53,616,115.63 |
| B) Pasivo No Corriente | 37,355,457.01 | 47,011,171.14 | 47,893,376.85 | 58,117,395.76 | 69,471,697.59 |
| C) Pasivo Corriente | 86,819,489.91 | 125,614,944.32 | 129,065,726.48 | 140,275,686.18 | 132,602,520.24 |
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 175,490,536.06 | 224,441,254.64 | 228,158,857.59 | 251,083,175.03 | 255,690,333.46 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Ahora bien, en la figura 46 se observa que el patrimonio neto de la empresa para el año 2016 representó un 29.24%, sin embargo, ha ido disminuyendo, representando para el año 2020 solo un 20.97% de la estructura de la empresa, en su mayoría esta cuenta se encuentra compuesta por los fondos propios de la empresa el cual supone un 19.25% del total del patrimonio neto.

El pasivo total se ve representado principalmente por el pasivo corriente o a corto plazo, este ha sufrido un aumento considerable pasando del año 2016 de una cifra de 86,819,489.91 de pesos a un total de 132,602,520.24 de pesos, esto quiere decir que esta cuenta ha incrementado en valor absoluto 45,783,030.33 de pesos. En términos relativos para el año 2016 esta cuenta representó un 49.47% evolucionando a un 51.86% para el año 2020.

En este mismo orden de ideas la cuenta de pasivo no corriente también ha sufrido una evolución considerable, ya que para el año 2016 en términos relativos esta fue representada en un 21.29% de la estructura de la empresa, y para el año 2020 incrementó 5.88%, alcanzo un porcentaje final del 27.17%.

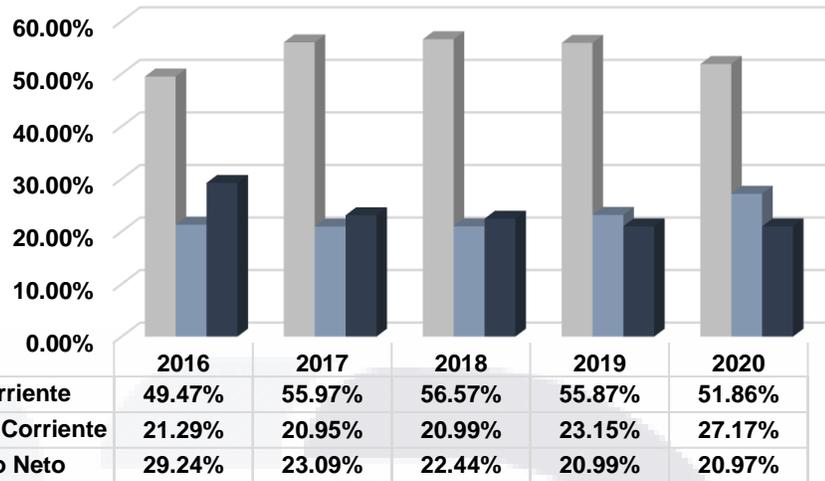


Figura 46. Estructura del patrimonio neto y pasivo corriente y no corriente de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la figura 47, se observa la evolución interanual de las cuentas de patrimonio neto, pasivo no corriente y pasivo corriente. Respecto a la primera cuenta, se aprecia que su evolución ha sido uniforme, el mayor cambio se presentó del año 2018 al 2019 con un aumento del 2.91%.

Respecto al pasivo no corriente su evolución ha sido irregular, ya que en el primer periodo de estudio (2016-2017) este incrementó en un 25.85%, sin embargo, para el periodo del 2017 al 2018 sufrió un aumento del 1.88%, y para nuestro último periodo de estudio (2019-2020) este ha incrementado en 19.54%, lo cual es perjudicial para la empresa ya que su deuda a largo plazo ha ido en aumento.

La evolución del pasivo corriente del mismo modo ha sido irregular, ya que esta ha incrementado del año 2016 al 2017 en un 44.69%, lo cual supone un valor absoluto de 38,795,454.41 de pesos y un incremento en la deuda considerable, sin embargo, para el último periodo (2019-2020) esta cuenta ha disminuido en un -5.47%, lo cual quiere decir que la empresa en este último periodo ha pagado parte de su deuda a corto plazo.

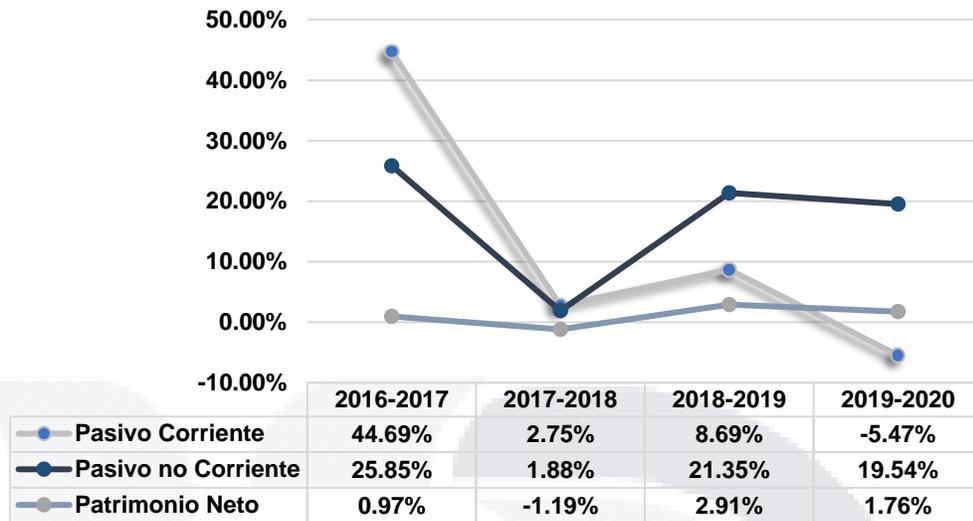


Figura 47. Evolución interanual del patrimonio neto, pasivo corriente y no corriente

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

El análisis financiero también menciona el análisis del estado de pérdidas y ganancias o también llamado estado de resultados, Sevilla (2014) menciona que también es llamado cuenta de pérdidas y ganancias y a su vez integra todos los ingresos y los gastos que ha obtenido la empresa en un tiempo determinado. El objetivo de este estado financiero es el evaluar la rentabilidad de una empresa, a lo que se puede entender como la capacidad de estas para generar utilidades, ya que una de las principales actividades de la administración es el optimizar los recursos a manera de que al final de un periodo se obtenga más ganancia con respecto a lo invertido (Garduño et al., 2013).

Tabla 52. Cifra de los últimos cinco años del estado de pérdidas y ganancias

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-------------|------------|------------|---------------|------------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 14,194,567 | 14,569,364 | 13,530,515 | 12,458,594.00 | 15,500,161 |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 4,368,856 | 4,224,602 | 2,920,586 | 3,807,746 | 6,815,734 |
| Resultado Financiero | - 2,621,744 | 2,198,931 | 2,720,926 | 3,280,982 | 5,323,372 |
| Resultado antes de Impuestos | 1,747,112 | 2,025,671 | 199,660 | 526,764 | 1,492,362 |

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|
| Resultado del Ejercicio | 2,370,950 | 1,987,358 | 561,927 | 605,981 | 1,319,474 |
|--------------------------------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la tabla 52 se muestra en términos absolutos las cifras en pesos que la empresa ha alcanzado en sus últimos cinco años respecto a los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias. Respecto al resultado bruto de explotación, se observa que durante el periodo estudiado (2016-2020) los resultados que refleja son positivos esto quiere decir que la empresa ha estado operando adecuadamente. Del mismo modo para el resultado de explotación muestra que sus resultados han sido positivos lo cual nos indica que la empresa sigue obteniendo un beneficio aun después del descuento de sus amortizaciones y depreciaciones, en cuanto al resultado financiero de la empresa este se observa en cifras negativas esto se debe a que los gastos financieros en los que la empresa ocurre tienen un gran peso, finalmente en cuanto al resultado del ejercicio se aprecia que las cifras finales son positivas esto quiere decir que la empresa durante el periodo de estudio ha generado utilidades.



| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 14,194,567 | 14,569,364 | 13,530,515 | 12,458,594 | 15,500,161 |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 4,368,856 | 4,224,602 | 2,920,586 | 3,807,746 | 6,815,734 |
| Resultado Financiero | -2,621,744 | -2,198,931 | -2,720,926 | -3,280,982 | -5,323,372 |
| Resultado antes de Impuestos | 1,747,112 | 2,025,671 | 199,660 | 526,764 | 1,492,362 |
| Resultado del Ejercicio | 2,370,950 | 1,987,358 | 561,927 | 605,981 | 1,319,474 |

Figura 48. Evolución de los principales resultados de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

En la figura 48 se puede apreciar los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias, es evidente que la empresa cuenta con un excelente resultado de explotación así mismo se observa una tendencia positiva en el resultado de explotación, sin embargo el resultado financiero durante el periodo de estudio se ha mantenido negativo, la empresa aun así ha alcanzado cifras positivas para el resultado del ejercicio del año 2016 al 2020, esto quiere decir que aun con la carga financiera dentro de la empresa esta ha sido capaz de generar utilidades.

Dentro de este mismo orden de ideas, se realizó un análisis vertical del mismo estado de pérdidas y ganancias de los últimos cinco años de la empresa, esto para conocer la carga porcentual de cada una de las cuentas de resultados con base en su importe neto de su cifra de negocios.

Tabla 53. Comparativa en cifras absolutas de las cuentas con afectación del estado de resultados en pesos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Importe Neto de la Cifra de Negocios | 136,406,223.00 | 162,685,644.00 | 185,817,126.00 | 207,801,870.00 | 208,604,480.00 |
| Aprovisionamientos | 95,101,455.00 | 117,462,978.00 | 119,439,480.00 | 141,283,161.00 | 139,607,586.00 |
| Gastos de Personal | 15,506,654.00 | 17,061,581.00 | 17,522,572.00 | 20,186,029.00 | 22,847,489.00 |
| Otros Gastos de Explotación | 24,874,187.00 | 32,827,553.00 | 37,840,786.00 | 38,677,925.00 | 33,897,691.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

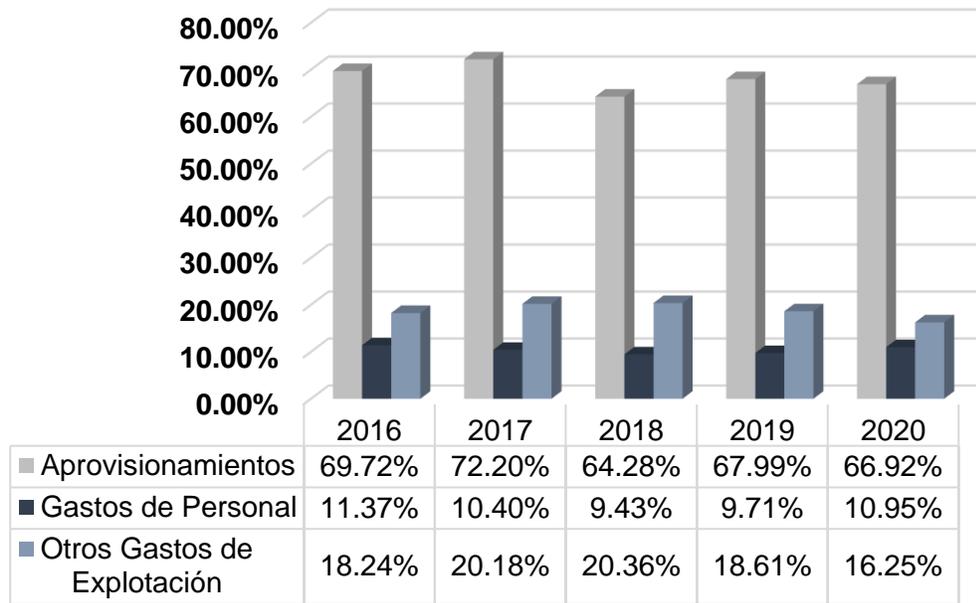


Figura 49. Afectación en porcentaje de las principales cuentas del estado de resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

A través de la tabla 53 y figura 49 se puede apreciar las principales cuentas y su representación en valor absoluto y relativo con base en el importe neto de la cifra de negocios de la empresa, para esto la cuenta de aprovisionamientos o también conocida como costo de ventas indica que en promedio ha representado alrededor de un 68.22% durante el periodo estudiado (2016-2020) con base en las ventas siendo uno de los costos con más carga dentro del estado de resultados, siguiendo con los gastos de personal esta cuenta del año 2016 al año 2019 había ido disminuyendo sin embargo, para el año 2020 volvió a incrementar, y por último se encuentra a los otros gastos de

explotación que en promedio del año 2016 al año 2020 su carga porcentual respecto al importe neto de la cifra de negocios ha representado un 18.73%.

4.4.2. Análisis de los principales indicadores financieros del negocio para la selección de socios comerciales

Del mismo modo que la presentación del análisis estructural de los estados financieros es importante al momento de que la empresa realiza la búsqueda de posibles socios comerciales, también se encuentra el análisis o la presentación de los principales indicadores financieros de la empresa, ya que estos forman parte fundamental del diagnóstico de la salud financiera que presenta la empresa, el conocimiento de esta información influirá en gran parte para que el socio o accionista decida realizar la inversión en una entidad.

Cabe mencionar que el análisis de los indicadores financieros de la organización será en gran parte decisivo para que la empresa evalúe la capacidad de poner en marcha su plan para incursionar en nuevos mercados o en su caso apostar a la internacionalización o a la búsqueda y selección de posibles socios comerciales.

Comenzaremos con el análisis del indicador financiero de liquidez que se define como la interpretación de la capacidad y de la situación de liquidez de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Esta fórmula muestra cuántos pesos tiene la empresa en bienes y derechos de su activo corriente por cada peso de deuda que tiene a corto plazo (Trenza, 2020).

A su vez analiza si la entidad cuenta con los recursos suficientes para afrontar sus obligaciones inmediatas y se hace poniendo en relación dos de las principales partidas del balance general de la empresa (Trenza, 2020).

Ratio de Liquidez: Activo Corriente/Pasivo Corriente

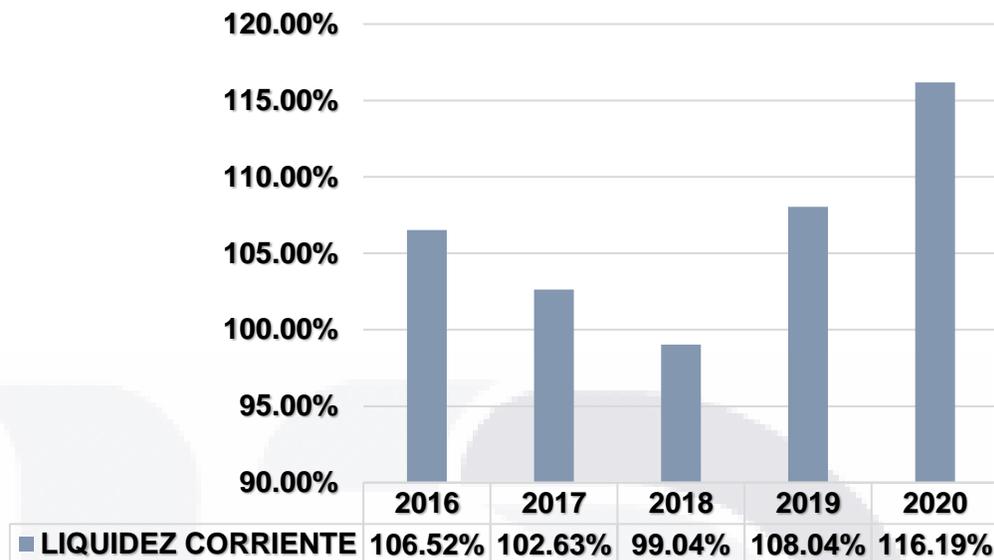


Figura 50. Evolución liquidez corriente de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

En cuanto a la figura 50, se observa la evolución de la liquidez a corto plazo de la empresa la cual ha sido positiva durante los últimos cinco años, esto nos dice que se cuenta con la liquidez necesaria para poder hacer frente a las deudas, o dicho de otra manera que la empresa cuenta con la suficiente proporción de activos corrientes para hacer frente a sus pasivos corrientes.

Otro de los indicadores financieros es la razón rápida o también conocida como prueba del ácido, Herrera et al. (2016: p. 3) le dan la siguiente definición a este indicador financiero: “Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez”.

Prueba del Ácido: Activo Corriente – Inventario/Pasivo Corriente

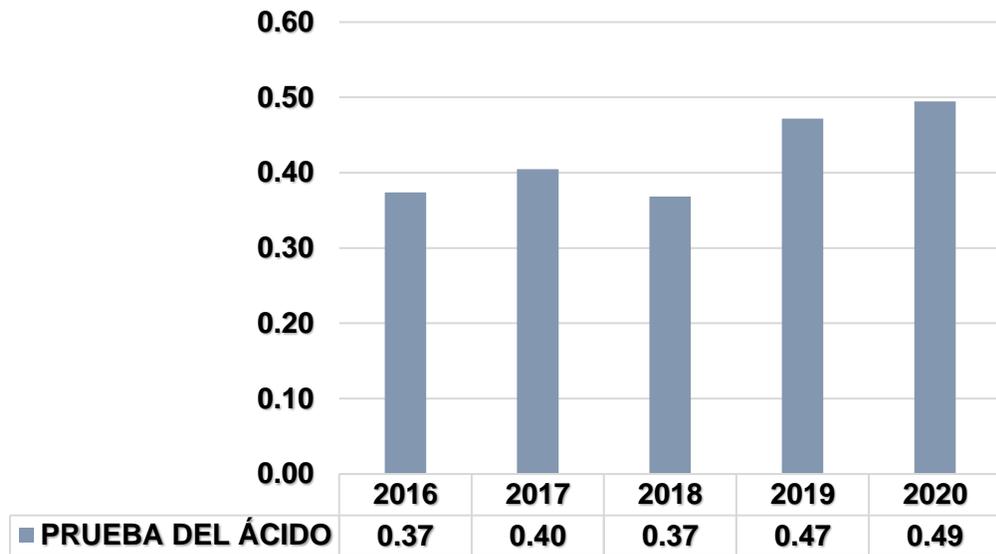


Figura 51. Evolución prueba del ácido de la empresa
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

La prueba del ácido es aplicada para conocer la capacidad de la empresa para poder generar flujos de efectivo a un corto plazo sin la necesidad de vender el inventario y así poder hacer frente a sus obligaciones inmediatas, en la figura 51 se puede observar la evolución que ha presentado esta prueba dentro del periodo de estudio sin embargo se observa que el resultado es inferior a 1, para el último año esta prueba arrojó un resultado de 0.49 esto quiere decir que la empresa por cada peso que debe solo dispone de 49 centavos para pagar, es decir la empresa tendría que vender la mercancía para poder realizar dicho pago.

Ahora bien, otro análisis fundamental para la empresa es el análisis del grupo de los indicadores financieros de actividad, estos miden la rapidez con la que algunas cuentas se transforman en ventas o en efectivo, es decir, los índices financieros de actividad a su vez analizan la eficiencia y la efectividad con la que una empresa opera sus activos (Herrera et al., 2016).

Respecto a los indicadores financieros de actividad en primer lugar tenemos el análisis del periodo medio de cobro, Peiro (2015) se refiere a este ratio como el plazo o los días en que una empresa tarda en cobrar a sus clientes. La

importancia de conocer este dato se basa principalmente en tener el conocimiento para ejercer un control adecuado y realizar una buena gestión de la tesorería de la empresa.

Periodo medio de cobro (días): $\text{Clientes/Ventas} \times 365$

Tabla 54. Periodo medio de cobro en días

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|
| PERIODO MEDIO DE COBRO (DÍAS) | 69 | 84 | 77 | 80 | 83 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Como se puede observar en la tabla 54 para el año 2016 los clientes tenían un plazo de pago para la empresa de 69 días, sin embargo, para el año 2020 la empresa ha dado un mayor rango de plazo para el cobro a sus clientes.

También tenemos al periodo medio de pago dentro de las razones financieras de actividad, este indicador financiero mide los días que la empresa estipula para realizar el pago a sus proveedores (Peiro, 2015). Este ratio es expresado en días, el conocer este dato se basa principalmente en tener el conocimiento para ejercer un control adecuado y realizar una buena gestión de la tesorería de la empresa.

Periodo medio de pago (días): $\text{Proveedores/Compras} \times 365$

Tabla 55. Periodo medio de pago en días

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| PERIODO MEDIO DE PAGO (DÍAS) | 93 | 102 | 78 | 65 | 65 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Como se aprecia en la tabla 55 el plazo de pago en el año 2016 era de 93 días, sin embargo, para el año 2020 este plazo se redujo a 65 días de crédito ante los proveedores de la empresa, esto puede ser perjudicial para la empresa ya que para el año 2020 el periodo de pago es menor al periodo de cobro lo cual puede repercutir en dificultades financieras, ya que primero paga a sus proveedores y después cobra a sus clientes.

Dentro de este mismo grupo de razones financieras se encuentra el indicador financiero de la rotación de inventario que permite analizar a la empresa el número de veces que el inventario es convertido en dinero o en cuentas por cobrar, a su vez determina la eficiencia de la administración del capital de trabajo de una entidad. Entre más alta sea la rotación de inventario es mejor para la empresa.

Rotación de Inventario: Costo de los bienes vendidos/Inventario

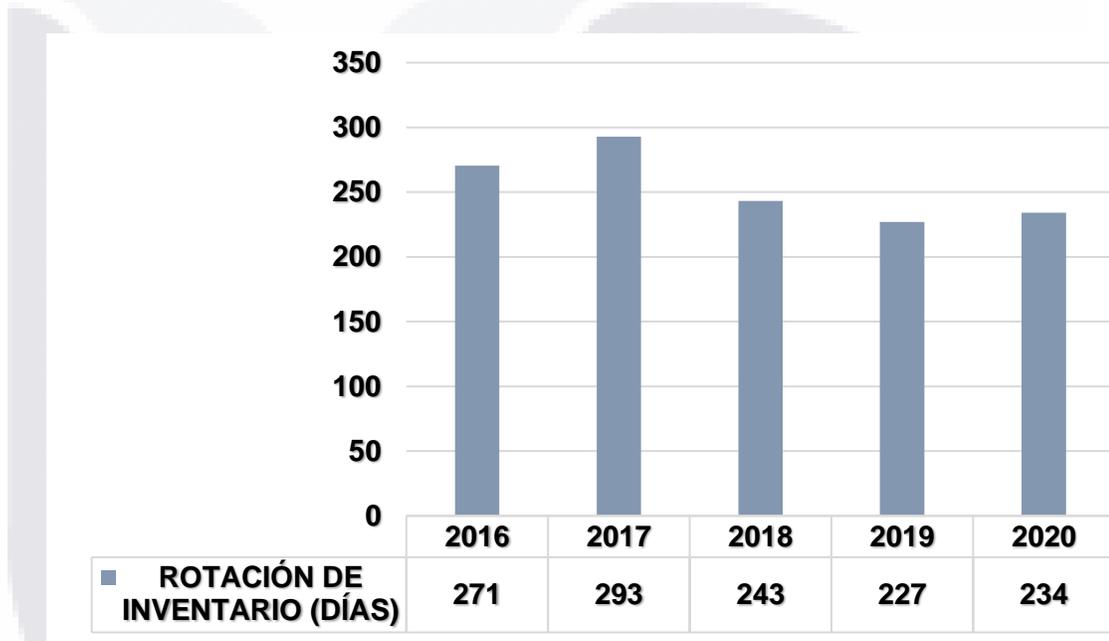


Figura 52. Evolución de la rotación de inventario del año 2016 al 2020
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Dentro de este orden de ideas otro de los principales indicadores financieros de actividad es el indicador de rotación del activo total, Díaz (2020) define a esta ratio como el ratio que mide la eficiencia con la que una compañía usa sus activos para poder generar ingresos, es decir, es un indicador que nos dice cuántos pesos genera en ingresos por cada peso que la empresa tiene invertido en sus activos.

Rotación de Activos: Ventas/Total de Activos

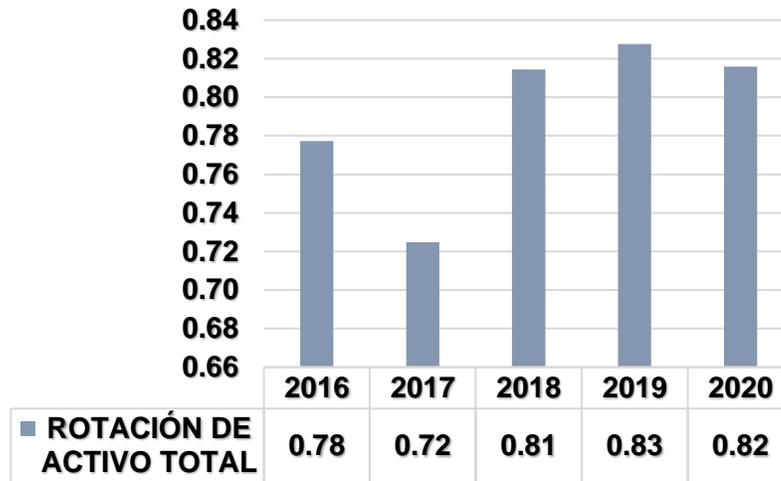


Figura 53. Evolución de la rotación del activo total de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Respecto a la rotación del activo total de la empresa, la figura 53 revela la evolución que este ha presentado, para el año 2016 el total del activo generó 0.78 pesos por cada peso que se ha invertido en este, el año 2017 fue el año en que menos beneficio aportó ya que solo se generó 0.72 pesos por cada inversión, en cambio para el año 2019 fue el año que el activo total más beneficio generó, para el último año de estudio (2020) este se situó en una aportación de 0.82 pesos por cada peso invertido en el activo.

Otro grupo de indicadores financieros son los indicadores del nivel de endeudamiento de la empresa, Martínez (2020) refiere que estos indicadores miden en porcentaje que representan las deudas o las obligaciones sobre el total de la estructura financiera, y se dividen a corto y largo plazo.

Dentro de este grupo tenemos el análisis de la razón de deuda, que también es conocido como razón de endeudamiento, que muestra la proporción en que los activos de la empresa están siendo financiados por terceros, es decir, es un indicador que mide el porcentaje de la inversión de la empresa que es financiada a través de recursos ajenos las cuales pueden ser por instituciones financieras, proveedores entre otros.

Razón de Deuda: Pasivo Total/Activo Total

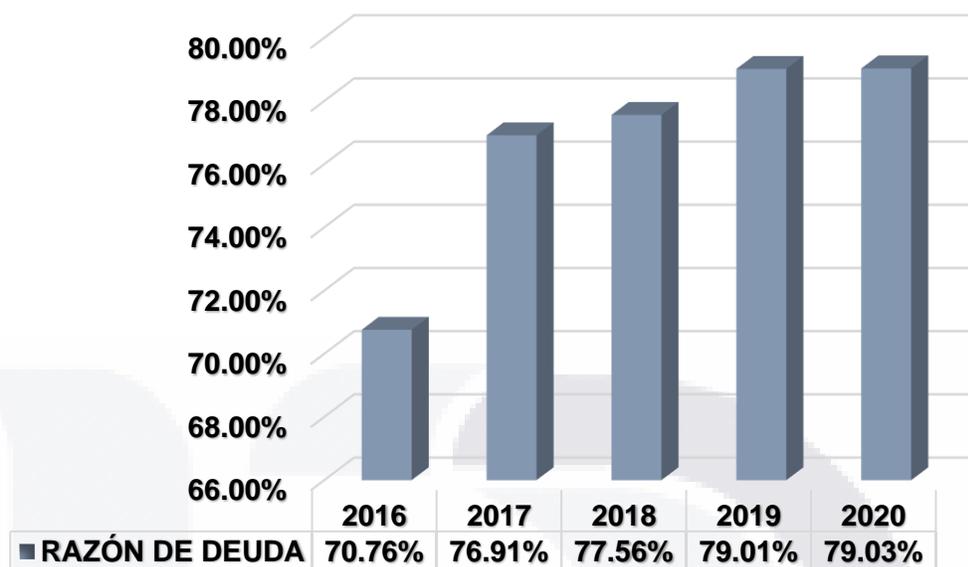


Figura 54. Evolución razón de deuda total de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la figura 54 se observa la evolución e histórico de la razón de deuda de la empresa, para el año 2016 los activos de la empresa se financiaron en un 70.76% con recursos ajenos a la empresa siendo el año con menos financiamiento externo, ahora bien, respecto al último año de estudio se observa que el financiamiento externo se incrementó en un 8.27% respecto al año 2016, cerrando en un porcentaje de financiamiento del 79.03%.

Por su parte el indicador financiero de endeudamiento a corto plazo indica el porcentaje de la empresa que está siendo financiado con recursos ajenos a un corto plazo. En segundo, la ratio de endeudamiento a un largo plazo nos indica el porcentaje de la empresa que ha sido financiado con recursos ajenos en un largo plazo.

Ratio Endeudamiento Corto Plazo: Pasivo Corriente/Activo Total

Ratio Endeudamiento Largo Plazo: Pasivo No Corriente/Activo Total

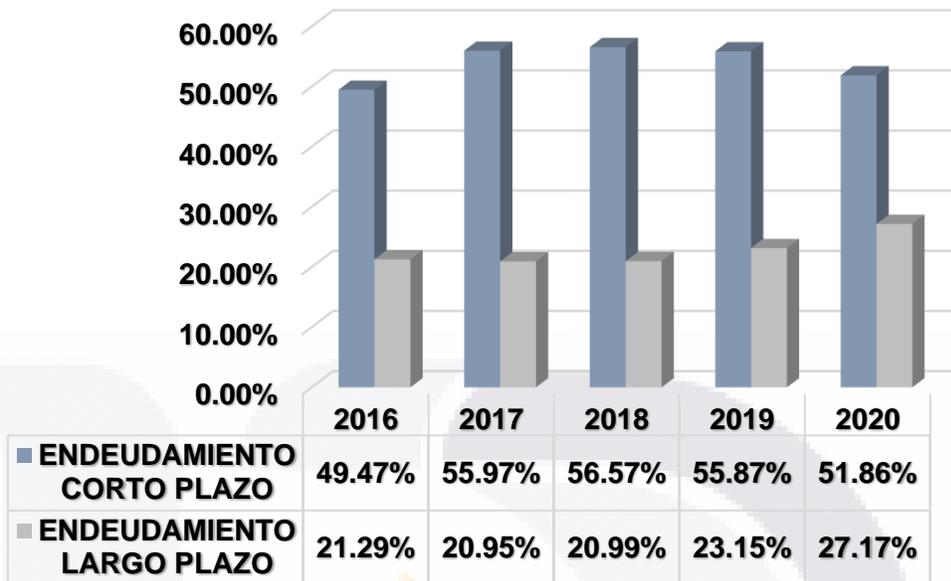


Figura 55. Comparativa del porcentaje histórico del financiamiento a corto plazo y largo plazo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la figura 55, se presenta la evolución de la ratio del endeudamiento a corto y largo plazo de la empresa, respecto a la evolución del endeudamiento a corto plazo se aprecia que la empresa tiene una fuerte dependencia a financiación ajena bien puede ser una deuda considerable con sus proveedores o un préstamo bancario a corto plazo, el año en el cual la empresa se ha visto más comprometida ha sido el 2018, sin embargo para el último año de estudio (2020) la empresa ha logrado reducir esta dependencia a financiación ajena. Dentro de este mismo orden de ideas, para el endeudamiento a largo plazo se aprecia que la empresa también sufre de una dependencia a la financiación ajena a largo plazo, sin embargo, es en menor proporción al endeudamiento a corto plazo.

4.4.3. Identificación de los posibles socios comerciales

Elegir a un socio comercial es una herramienta de la estrategia de negocio de cualquier empresa, ya que este aporta un valor añadido y a la vez elimina algunos obstáculos que se puedan presentar, por lo tanto, en el desarrollo del presente tema se identificará y dará a conocer información relevante de cada

una de las empresas que se han identificado como candidatas a socios comerciales dentro del mercado español y que ayudarán a Frigorizados La Huerta en su incursión dentro de este mercado.

En primer lugar, se identificó a la empresa de capital familiar Mercadona SA (2022) la cual es una de las principales empresas de supermercados de venta física y online en España actualmente disponen de 1632 tiendas en toda España con presencia en las provincias de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga, Sevilla, Huesca, Teruel, Zaragoza, Las Palmas, Santa Cruz de Tenerife, Cantabria, Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara, Toledo, Ávila, Burgos, León, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid, Zamora, Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona, Navarra, Madrid, Castelló, Alicante, Valencia, Bizkaia, Gipuzkoa, Badajoz, Cáceres, Lugo, La Rioja, Porto, Asturias, y Murcia.

El principal objetivo y misión de esta compañía es que “El jefe” (cliente) se encuentre siempre satisfecho por lo tanto este se convierte en el centro de todas las decisiones de la empresa, a su vez esta compañía basa su modelo de calidad total en componentes principales que son el cliente y el trabajador ya que aplica un modelo de recursos humanos que se basa en la estabilidad, la formación y la promoción interna, esta compañía cuenta con un promedio de 102,871 trabajadores, el resto de los componentes de su modelo de negocio son el proveedor, la sociedad y el capital.



Figura 56. Logotipo empresa Mercadona SA
Fuente: Obtenida de (Mercadona SA, 2022)

Del mismo modo se identificó a la empresa Carrefour, (2022) , su actividad principal es la distribución y la comercialización en cadena de productos

principalmente alimenticios, cuya misión es ofrecer a un mayor número de clientes una amplia gama de productos de la mejor calidad al mejor precio posible, esta compañía cuenta con 4830 en toda Europa, de las cuales tiene presencia en España en algunas provincias como Madrid, Estepona, Burgos, Lleida, Tarragona, Reus, Alicante, Segovia, Barcelona, Salamanca, Zaragoza, Ávila, León, Málaga, Valencia, Mérida, Palma y Barcelona, a la vez maneja en promedio un número de trabajadores de 35,275.



Figura 57. Logotipo empresa Centros Comerciales Carrefour
Fuente: Obtenida de (Carrefour, 2022)

Por último se identificó a la empresa Lidl Supermercados SAU, quien lleva presente en el mercado español desde 1994, el modelo de negocio de esta compañía se basa en ofrecer a los clientes los productos de mayor calidad al mejor precio en el mercado, hoy en día cuenta con más de 650 tiendas con presencia en Madrid, Coslada, Torrejón de Ardoz, Alcorcón, Murcia, Collado, Toledo, Barcelona, Tres Cantos, Segovia, Ávila, Córdoba, Guadalajara, Bilbao, entre otras, también cuenta con 11 plataformas logísticas y una plantilla de más de 17,500 trabajadores en España, es una de las compañías que más contribuyen al desarrollo económico del país concretamente en el sector de la industria alimenticia.



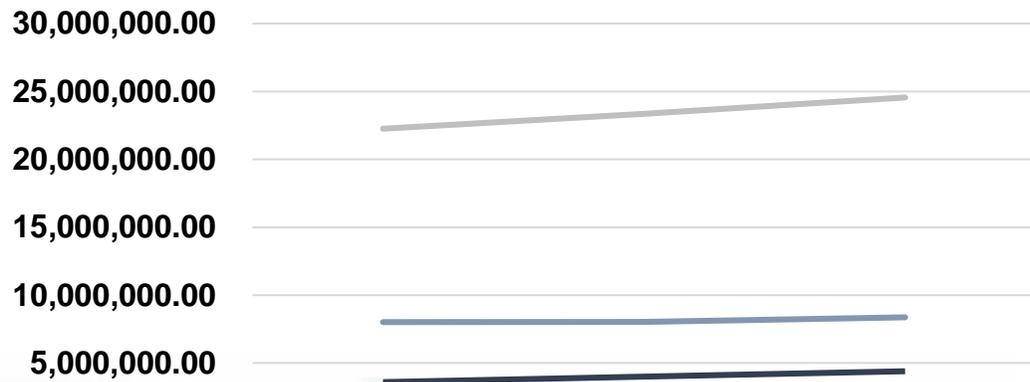
Figura 58. Logotipo empresa Lidl Supermercados SAU
Fuente: Obtenida de (Lidl, 2022)

Una vez que se ha presentado la información general de las empresas que fueron identificadas como posibles socios comerciales, se procedió también a realizar un análisis del importe neto de la cifra de negocio de cada una y realizar la comparativa para detectar cual es la que tiene más presencia en los clientes dentro del mercado español, dicha información se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 56. Comparativa del importe neto de la cifra de negocios de las empresas candidatas a socios comerciales

| Comparativa entre empresas del importe neto de la cifra de negocios | | | |
|--|------------------|------------------|-------------|
| Año | Mercadona | Carrefour | Lidl |
| 2018 | 22.255.771 | 8.015.078 | 3.594.692 |
| 2019 | 23.343.778 | 8.039.806 | 4.008.823 |
| 2020 | 24.555.981 | 8.368.248 | 4.398.298 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)



| | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|---------------|---------------|---------------|
| — Mercadona | 22,255,771.00 | 23,343,778.00 | 24,555,981.00 |
| — Carrefour | 8,015,078.00 | 8,039,806.00 | 8,368,248.00 |
| — Lidl | 3,594,692.00 | 4,008,823.00 | 4,398,298.00 |

Figura 59. Comparativa relativa del importe neto de la cifra de negocios de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

Como se puede observar en la tabla 56 y figura 59 dentro del periodo del 2018 al 2020 la empresa que alcanzó un mejor importe en la cifra de negocio (ventas) fue la empresa Mercadona SA que para el 2022 cerró con un importe de ventas de 24.555.981 euros, siguiendo la empresa Carrefour con un importe de 8.368.248 euros y por último la empresa Lidl con un importe de 4.398.298 euros.

4.4.4. Análisis estructural de los estados financieros de los posibles socios comerciales

En el tema anterior se realizó una investigación de los principales candidatos para socios comerciales dentro del mercado español, en el cual se describieron algunas de las características más representativas de estos, ahora bien, para el desarrollo de este punto en el presente trabajo de investigación se ha optado por realizar un diagnóstico económico financiero para conocer la salud financiera de los tres principales candidatos para una posible alianza comercial que se han identificado.

¿Por qué es necesario e importante realizar un diagnóstico o análisis económico financiero antes de establecer alguna alianza comercial? El análisis

financiero nos permite conocer y evaluar la actual situación y el pasado financiero de una empresa, del mismo modo nos permite proyectar su evolución a futuro, además de que es una herramienta primordial para poder tomar decisiones y dirigir de manera correcta una organización.

Para dar comienzo a dicho análisis, se elaboró un análisis vertical del periodo del 2017 al 2020 del balance general o estado de situación financiera de cada una de las empresas que se detectaron como candidatas a socios comerciales dentro del mercado español (Mercadona SA, Centros comerciales Carrefour, Lidl Supermercados SAU), dicha información se obtuvo a través de la base de datos SABI (2022), se puede apreciar en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 57. Estructura del activo total de Mercadona SA en euros

| Estructura Activo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| A) Activo No Corriente | 4.518.292 | 5.494.407 | 6.758.558 | 7.147.855 |
| B) Activo Corriente | 3.932.262 | 3.642.168 | 2.927.803 | 3.335.332 |
| Total Activo (A+B) | 8.450.554 | 9.136.575 | 9.686.361 | 10.483.187 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

En la tabla 57 se puede observar las cifras en euros que constituye a la cuenta del activo total de la empresa Mercadona SA, se puede apreciar que esta cuenta ha tenido una evolución favorable ya que del año 2017 al 2020 ha aumentado en 2.032.633 euros a pesar de que en este periodo la empresa ha enfrentado las consecuencias de la pandemia de COVID-19 que perjudico a todo el sector alimenticio.

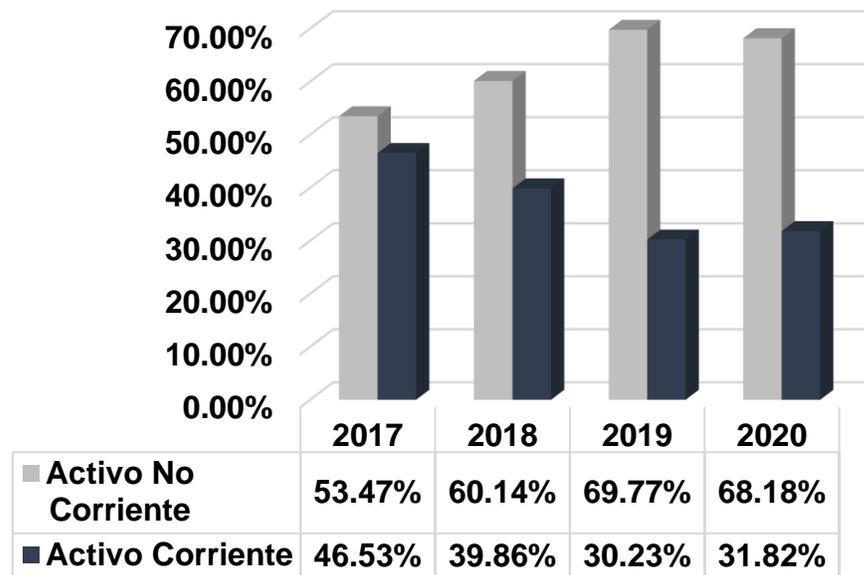


Figura 60. Representación relativa de la estructura del activo total de Mercadona SA

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SABI, 2022)

En la figura 60 se observa la estructura en representación relativa del activo total del periodo de 2017 al 2020 de la empresa Mercadona SA, por lo tanto, se puede apreciar que en gran parte la cuenta de activo total se encuentra representada por el activo no corriente, que en promedio dentro del periodo de estudio este ha representado un 62.89% del total de la estructura.

A continuación, en la tabla 58 y figura 61, se muestra la composición del pasivo total de la empresa que en gran parte es constituido por la cuenta de pasivo corriente, al igual que la cifra que constituye al patrimonio neto de la empresa Mercadona SA.

Tabla 58. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de Mercadona SA

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Patrimonio Neto | 5.113.282 | 5.583.359 | 6.076.563 | 6.674.246 |
| B) Pasivo No Corriente | 82.803 | 66.479 | 49.709 | 43.269 |
| C) Pasivo Corriente | 3.254.469 | 3.486.737 | 3.560.089 | 3.765.672 |

| | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 8.450.554 | 9.136.575 | 9.686.361 | 10.483.187 |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

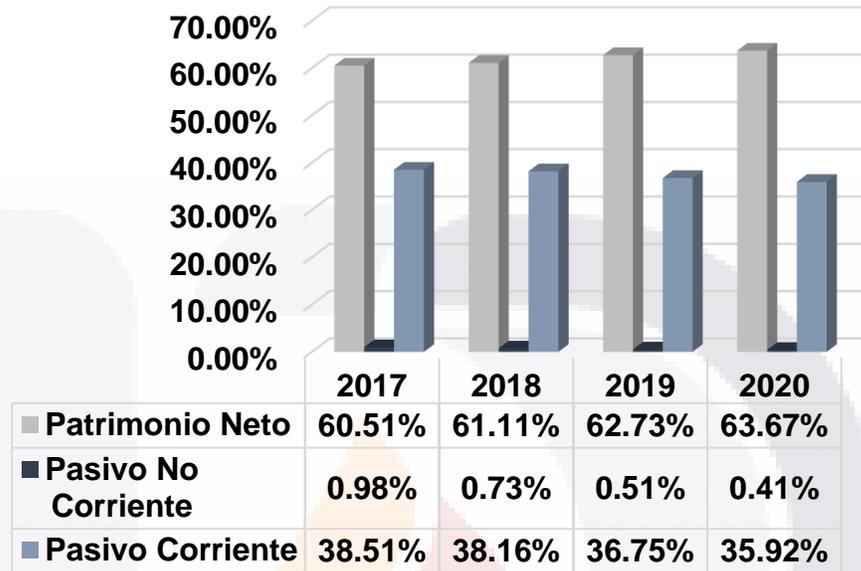


Figura 61. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Mercadona SA

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Para continuar con el presente estudio, también se analizaron los principales resultados (*EBITDA*, *EBIT*, resultado del ejercicio) del estado de pérdidas y ganancias del año 2017 al 2020, la información de este estado financiero se obtuvo del mismo modo a través de la base de datos SABI, 2022 y se puede apreciar en las siguientes figuras y tablas.

Tabla 59. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Mercadona SA

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 753.8240 | 1.193.110 | 1.340.416 | 1.616.007 |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 395.4420 | 767.2200 | 795.8910 | 1.001.088 |
| Resultado del Ejercicio | 322.2250 | 592.5380 | 622.7870 | 727.2630 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

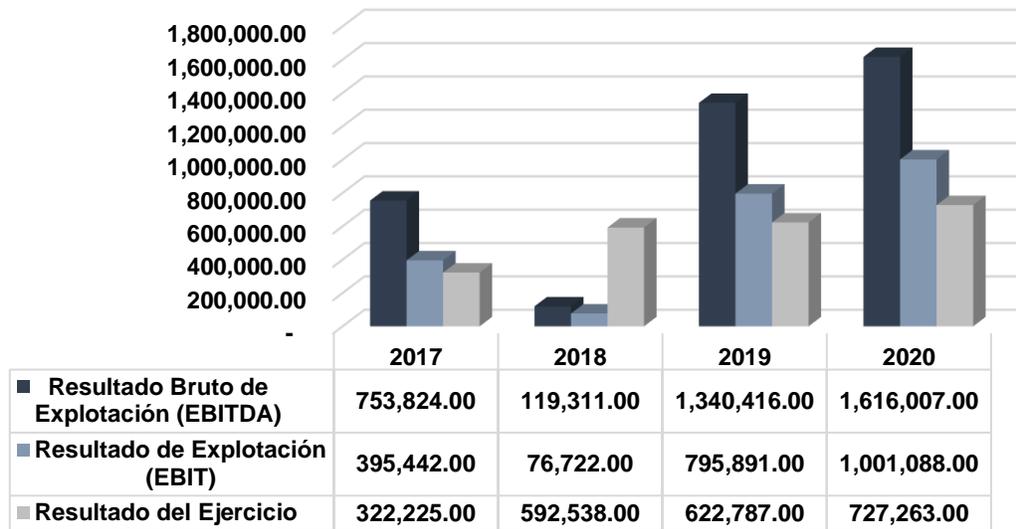


Figura 62. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Mercadona SA

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Como se puede observar en la tabla 59 y figura 62 la empresa ha presentado durante el periodo del año 2017 al 2020 un resultado bruto de explotación (EBITDA) positivo, al igual que un resultado del ejercicio favorable para la operación y continuación en el mercado de la empresa.

Del mismo modo que la empresa Mercadona SA, Centros Comerciales Carrefour también se considera una de los principales posibles socios comerciales en el mercado español, de igual manera se realizó un análisis vertical de la estructura financiera de su balance general o estado de situación financiera del año 2017 al 2020 para conocer la composición de sus cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto, y así obtener un panorama general de la salud financiera de dicha empresa, esta información fue obtenida de la base de datos SABI.

Tabla 60. Estructura del activo total de la empresa Centro Comerciales Carrefour en euros

| Estructura Activo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------|------|------|------|------|
|-------------------|------|------|------|------|

| | | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Activo No Corriente | 1.586.124 | 1.713.101 | 1.667.529 | 1.574.009 |
| B) Activo Corriente | 1.289.298 | 1.418.272 | 1.150.218 | 1.185.030 |
| Total, Activo (A+B) | 2.875.422 | 3.131.373 | 2.817.747 | 2.759.039 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)



Figura 63. Representación relativa de la estructura del activo de Centros Comerciales Carrefour

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

En la tabla 60 y figura 63 se observa la estructura del activo total del año 2017 al 2020 de la empresa Centros Comerciales Carrefour en euros y su representación relativa, se puede apreciar que en gran parte el activo total de la empresa se encuentra compuesto por la cuenta de activo no corriente, que en promedio durante el periodo de estudio este ha representado un 56.52% del total de la estructura.

A continuación, en la tabla 61 y figura 64 se muestra la composición del pasivo total de la empresa que en gran parte es constituido por la cuenta de pasivo corriente, al igual que la cifra que constituye al patrimonio neto de la empresa Centros Comerciales Carrefour.

Tabla 61. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Centros Comerciales Carrefour

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Patrimonio Neto | 530.382 | 865.024 | 401.346 | 574.483 |
| B) Pasivo No Corriente | 209.785 | 150.691 | 45.350 | 47.243 |
| C) Pasivo Corriente | 2.135.255 | 2.115.658 | 2.371.051 | 2.137.313 |
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 2.875.422 | 3.131.373 | 2.817.747 | 2.759.039 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

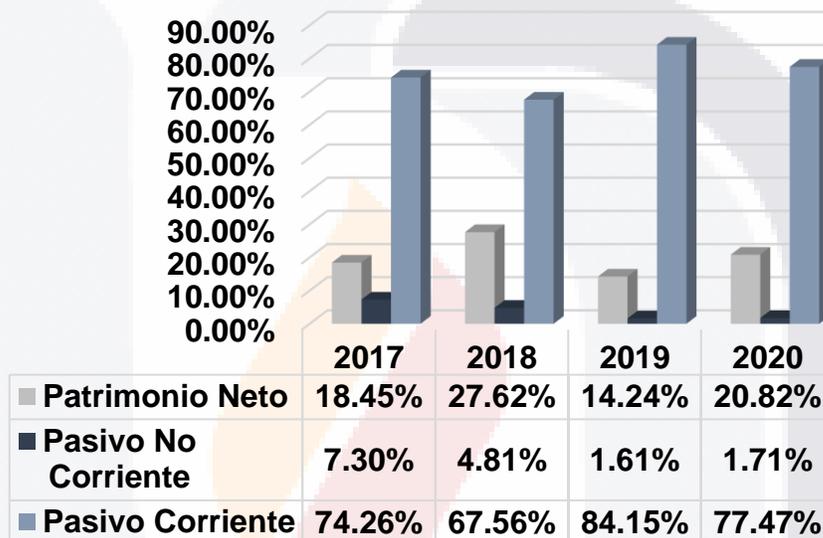


Figura 64. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Centros Comerciales Carrefour

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Para continuar con el presente estudio de la empresa Centros Comerciales Carrefour, también se analizaron los principales resultados (*EBITDA*, *EBIT*, resultado del ejercicio) del estado de pérdidas y ganancias del año 2017 al 2020, la información de este estado financiero se obtuvo a través de la base de datos SABI 2022 y se puede apreciar en las siguientes figuras y tablas.

Tabla 62. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Centros Comerciales Carrefour

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------|---------|--------|---------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 175.085 | 109.301 | 70.783 | 296.156 |

| | | | | |
|--|---------|----------|----------|---------|
| Resultado de Explotación (EBIT) | 50.508 | - 18.135 | - 48.957 | 177.276 |
| Resultado del Ejercicio | 104.139 | 613.297 | 140.382 | 311.327 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

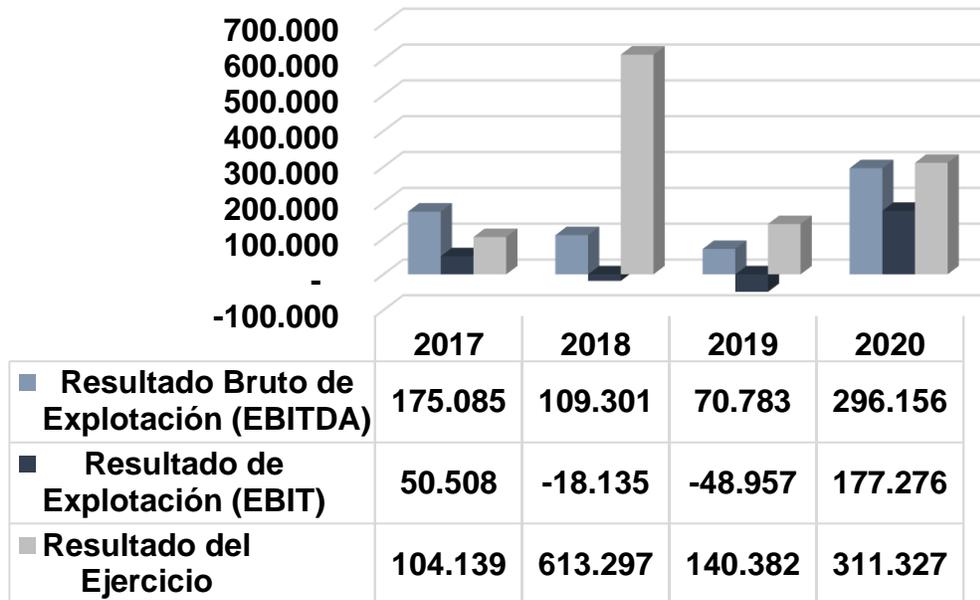


Figura 65. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Centros Comerciales Carrefour

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Como se puede observar en la tabla 62 y figura 65, la empresa Centros Comerciales Carrefour durante el periodo de estudio 2017 a 2020 ha presentado resultados positivos en su resultado bruto de explotación, sin embargo, en cuanto al resultado de explotación se presentaron resultados negativos en los años del 2018 y 2019, para el resultado del ejercicio se refleja una tendencia positiva.

Del mismo modo que para las empresas anteriores (Mercadona SA, Centros Comerciales Carrefour) para la empresa Lidl Supermercados SAU la cual se considera otra de las candidatas para sociedad comercial en el mercado español, también se realizó un análisis vertical de la estructura financiera de su balance general o estado de situación financiera del año 2017 al 2020 para

conocer la composición de sus cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto, dicha información fue obtenida de la base de datos SABI.

Tabla 63. Estructura del activo total de la empresa Lidl Supermercados SAU en euros

| Estructura Activo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Activo No Corriente | 1.872.545 | 2.086.791 | 2.290.080 | 2.500.626 |
| B) Activo Corriente | 330.969 | 351.688 | 352.001 | 420.804 |
| Total, Activo (A+B) | 2.203.514 | 2.438.479 | 2.642.081 | 2.921.430 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

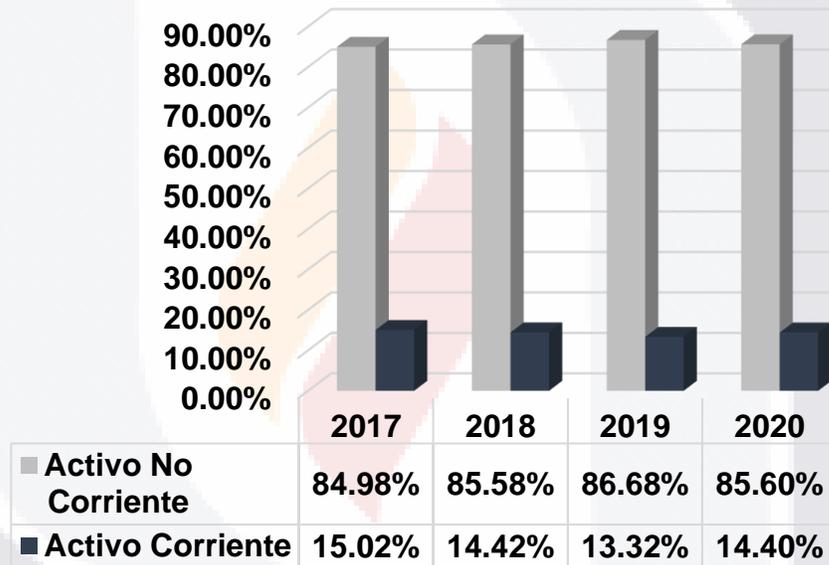


Figura 66. Representación relativa de la estructura del activo de Lidl Supermercados SAU

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

En la tabla 63 y figura 66 se observa la estructura del activo total del año 2017 al 2020 de la empresa Lidl Supermercados SAU en euros y su representación relativa, se puede apreciar que en gran parte el activo total de la empresa se encuentra compuesto por la cuenta de activo no corriente, que en promedio durante el periodo de estudio este ha representado un 85.71% de la estructura.

A continuación, en la tabla 64 y figura 67 se muestra la composición del pasivo total de la empresa que en gran parte es constituido por la cuenta de pasivo corriente que ha representado durante el periodo de estudio un promedio de 33.73%, al igual que la cifra que constituye al patrimonio neto de la empresa Lidl Supermercados SAU.

Tabla 64. Estructura del pasivo total y patrimonio neto en euros de la empresa Lidl Supermercados SAU

| Estructura Patrimonio y Pasivo | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Patrimonio Neto | 681.261 | 831.615 | 1.002.728 | 1.175.303 |
| B) Pasivo No Corriente | 817.859 | 690.409 | 757.541 | 811.421 |
| C) Pasivo Corriente | 704.394 | 916.455 | 881.812 | 934.706 |
| Total, Patrimonio Neto y Pasivo | 2.203.514 | 2.438.479 | 2.642.081 | 2.921.430 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

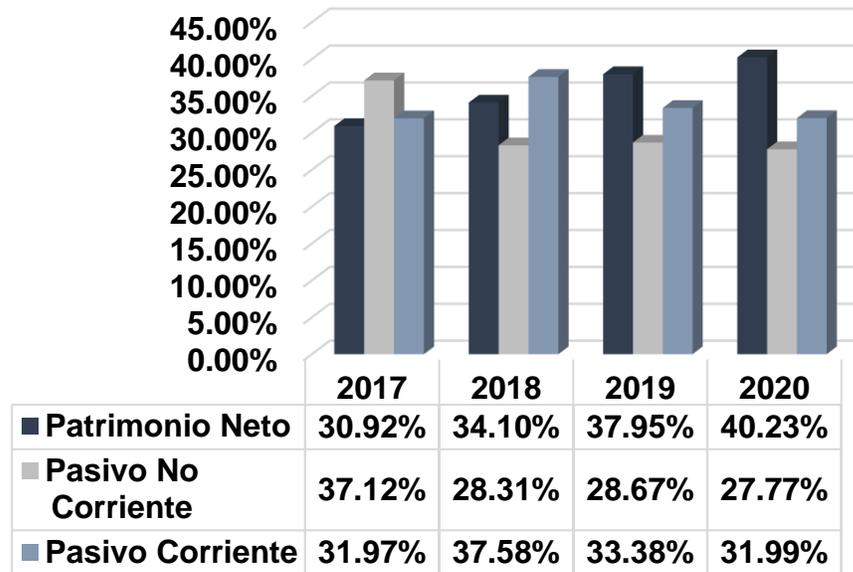


Figura 67. Representación relativa de la estructura del pasivo y patrimonio de Lidl Supermercados SAU

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Para continuar con el estudio económico financiero de la empresa, también se analizaron los principales resultados (*EBITDA*, *EBIT*, resultado del ejercicio)

del estado de pérdidas y ganancias del año 2017 al 2020 de la empresa Lidl Supermercados, la información de este estado financiero se obtuvo a través de la base de datos SABI 2022 y se puede apreciar en las siguientes figuras y tablas.

Tabla 65. Principales resultados en euros del estado de pérdidas y ganancias de Lidl Supermercados SAU

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) | 270.735 | 318.357 | 349.430 | 362.517 |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 170.415 | 209.462 | 227.135 | 225.641 |
| Resultado del Ejercicio | 121.916 | 150.403 | 171.180 | 172.642 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

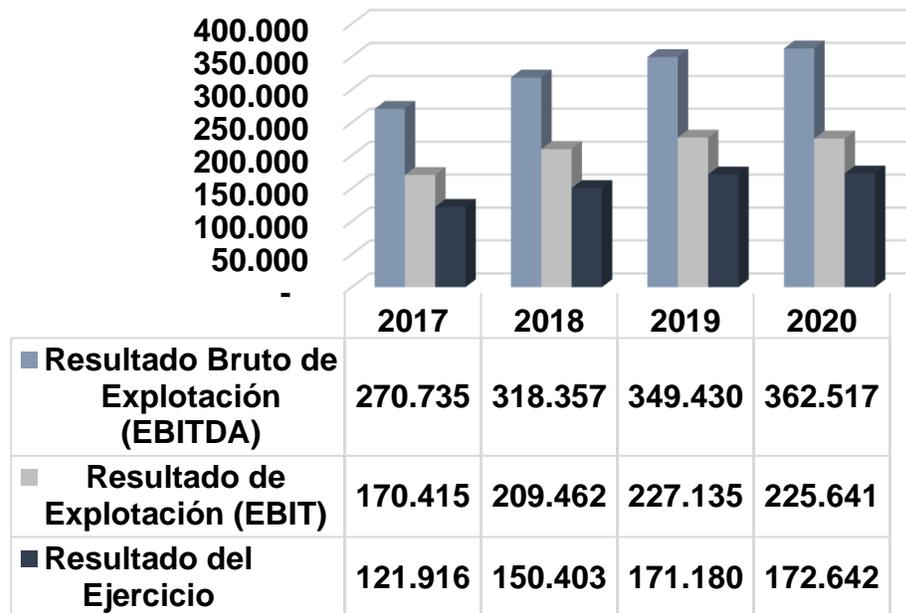


Figura 68. Comparativa de los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Lidl Supermercados SAU

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Como se puede observar en la tabla 65 y figura 68, la empresa Lidl Supermercados SAU durante el periodo de estudio 2017 a 2020 ha presentado

resultados positivos en su resultado bruto de explotación (*EBITDA*) resultado de explotación (*EBIT*) y resultado del ejercicio.

4.4.5. Análisis de los principales indicadores financieros de socios comerciales para su selección

Del mismo modo que se realizó el análisis de los principales estados financieros de cada una de las empresas que se detectaron como candidatas a posibles socios comerciales, el presente capítulo contiene el análisis de los principales indicadores financieros de cada una de estas empresas, es importante conocerlos para la correcta toma de decisiones. Dicho análisis comprende del periodo del 2017 al 2020, esta información se obtuvo a través de la base de datos SABI (2022).

Primeramente, se procedió a analizar el importe que se destinó al fondo de maniobra del periodo del año 2017 al 2020, este análisis permite conocer a la empresa el conjunto de los recursos financieros a largo plazo que la competencia necesita para llevar a cabo su actividad a un corto plazo.

Tabla 66. Importe en euros del fondo de maniobra de las posibles empresas a socios comerciales

| Fondo de Maniobra (€) | | | |
|------------------------------|------------------|--------------------|------------------|
| Año | Mercadona | Carrefour | Lidl |
| 2017 | 677.793.000.00 | - 845.957.000.00 | - 373.425.000.00 |
| 2018 | 155.431.000.00 | - 697.386.000.00 | - 564.767.000.00 |
| 2019 | -632.286.000.00 | - 1.220.833.000.00 | - 529.811.000.00 |
| 2020 | -430.340.000.00 | - 952.283.000.00 | - 513.902.000.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

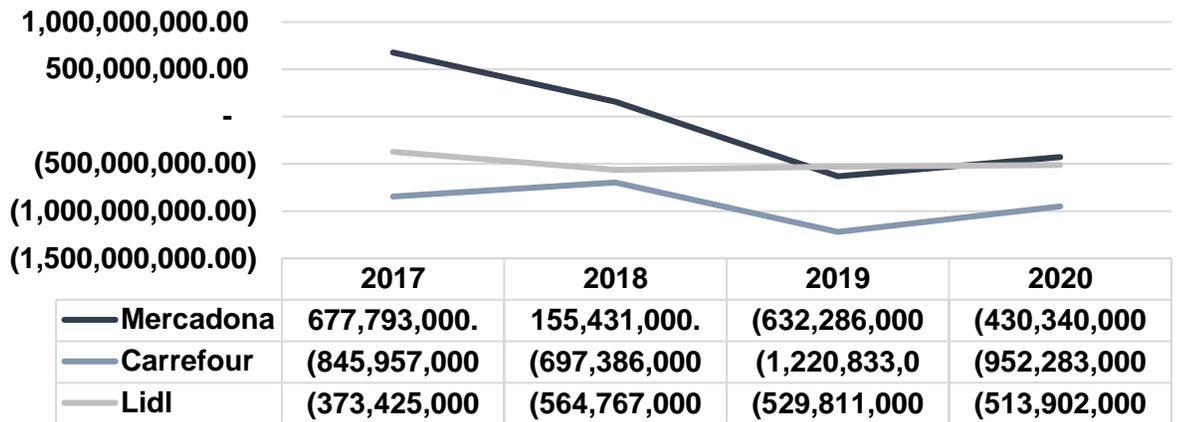


Figura 69. Evolución del fondo de maniobra de las posibles empresas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Se puede observar en la tabla 66 y figura 69 la evolución del fondo de maniobra de las empresas candidatas a socios comerciales del periodo del 2017 al 2020, se aprecia que la empresa que ha manejado un fondo de maniobra positivo durante dos periodos (2017 y 2018) ha sido Mercadona, sin embargo, para el resto de los periodos las tres empresas han manejado un fondo de maniobra negativo debido a la misma operación del sector lo cual indica que estas empresas realizan el cobro a sus clientes de contado y pagan a sus proveedores en periodos de tiempo mayores generando una reducción del activo corriente al no contar con un elevado importe en la cuenta de clientes mientras que la cuenta de proveedores es mayor por los créditos con sus proveedores.

De la misma forma, se realizó un análisis de la evolución del ratio de solidez del periodo del 2017 al 2020 de cada una de las empresas, esto permite conocer la proporción del activo no corriente que ha sido financiado con los recursos propios de la empresa, es decir cuanto mayor sea el resultado mayor será la solidez de las empresas al financiar sus inversiones a un largo plazo con los recursos propios, lo cual representa una mayor estabilidad.

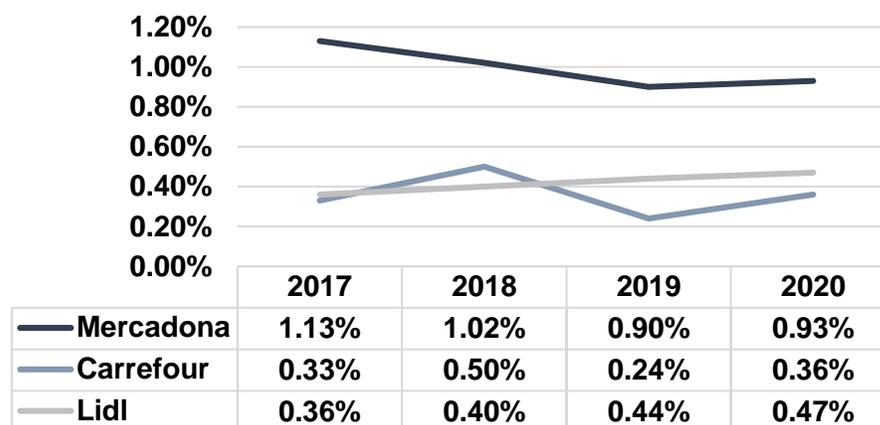


Figura 70. Evolución del ratio de solidez de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Ahora bien, a continuación, se muestra la evolución del año 2017 al 2020 del ratio de liquidez es decir de la capacidad de pago de las deudas a un corto plazo de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales dentro del mercado español.

En la figura 71 se puede observar que la empresa Mercadona SA es la que tiene una mayor capacidad de pago a un corto plazo, para el último año de estudio (2020) esta capacidad de pago fue de un 88.57%, siguiendo la empresa Carrefour que para este mismo año su capacidad de pago fue de un 55.44%, y por último la empresa Lidl con una capacidad de pago a corto plazo en un 45.02%.

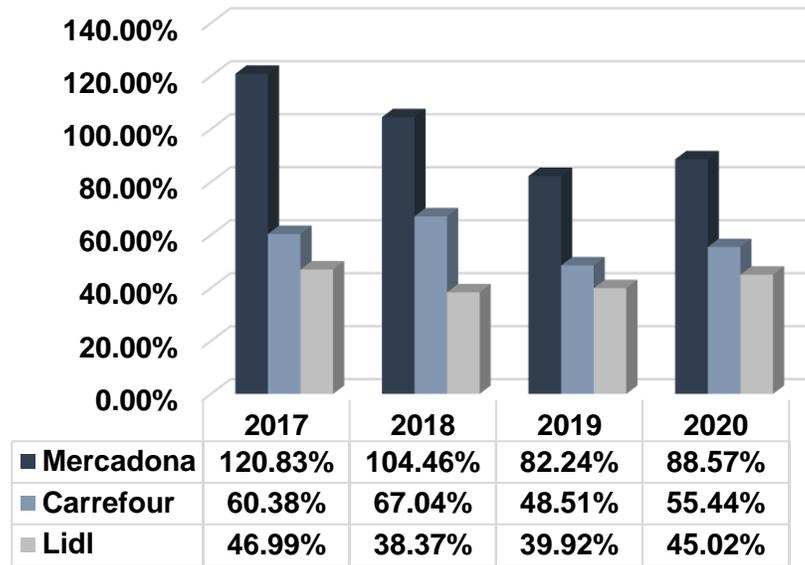


Figura 71. Evolución del ratio de liquidez de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Por último, se presentan los resultados del análisis del ratio de porcentaje de endeudamiento de estas mismas empresas Mercadona, Carrefour y Lidl para conocer la proporción de endeudamiento que cada una de las empresas ha tenido a lo largo del periodo de estudio (2017 al 2020).

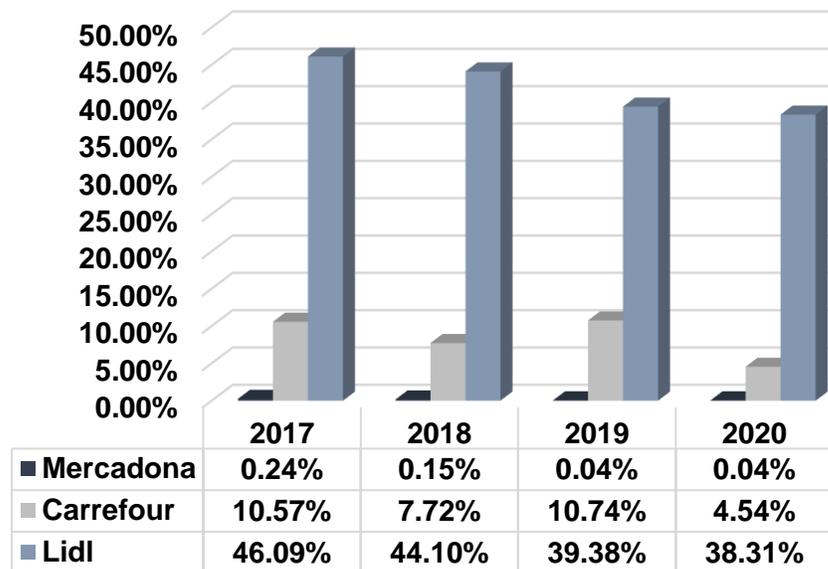


Figura 72. Nivel de endeudamiento de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

En la figura 72 se puede observar que el endeudamiento que ha presentado cada una de las empresas ha ido disminuyendo, también podemos apreciar que la empresa con un menor nivel de endeudamiento es Mercadona SA ya que para el último año de estudio (2020) el porcentaje ha sido de un 0.04%, sin embargo, la empresa Lidl, aunque ha ido disminuyendo su deuda esta se encuentra representada en un 38.31% para el año 2020.





CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Análisis de los indicadores financieros de la rentabilidad del negocio para la selección de socios comerciales

En el área de la administración financiera una de las principales variables sobre la cual se busca un manejo eficiente es sobre la rentabilidad financiera, y se mide al comparar los resultados obtenidos contra distintos niveles de la inversión realizada y en comparación a los resultados del mercado en el cual la empresa participa (Andrade, 2012). Por lo tanto, (Aching, 2005: p. 14) menciona que los índices de rentabilidad: “Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial”.

Asu vez estos indicadores también muestran el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o su capital. Es de importancia el conocer dicha información ya que toda empresa necesita generar utilidad para poder crecer y mantenerse en el mercado (Aching, 2005). Ahora bien, el margen de utilidad bruta mide el porcentaje que se obtiene por cada peso en ventas después de que la empresa ya haya pagado sus bienes, cuanto más alto es el margen de utilidad bruta es mejor para la entidad, ya que lo que indica es que es menor el costo de la mercancía vendida (Guitman & Chad, 2012).

Otra definición que nos aporta Sevilla (2017) es que el margen bruto es aquel beneficio directo que una compañía obtiene a cambio de su producto o servicio, se genera de la diferencia del precio de venta y el costo de su producción.

Margen Utilidad Bruta: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$

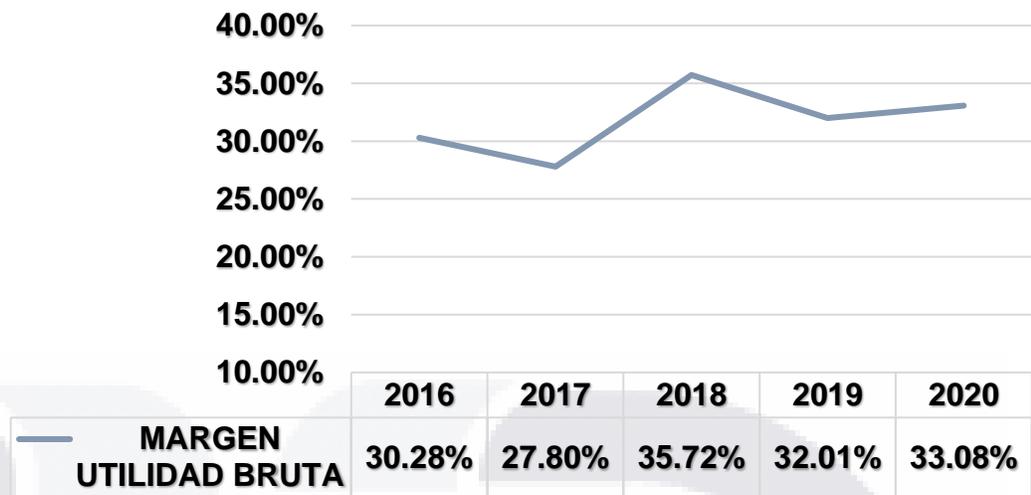


Figura 73. Evolución del margen de utilidad bruta de la empresa
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la figura 73 se analizó la evolución histórica del margen de utilidad bruta de la empresa, se aprecia que el año en que menos utilidad bruta generó la empresa fue el año 2017, sin embargo, para el último año de estudio (2020) la empresa ha generado un 33.08% de utilidad bruta por cada peso vendido, o mejor dicho para este mismo año el 33.08% del total de las ventas que la empresa ha concretado se ha convertido en utilidad bruta.

Para el análisis de rentabilidad de la empresa también se encuentra el margen de utilidad neta, según Andrade (2012) el margen de utilidad neta refleja la relación de la utilidad neta que ha obtenido la empresa y el nivel de las ventas permitiendo así medir el impacto de los costos y gastos de operación en los resultados de la empresa. El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda para la empresa después de cada peso de venta una vez que se han descontado todos los costos y gastos, incluyendo también la deducción de intereses e impuestos, la interpretación para este índice nos dice que cuanto más alto sea el porcentaje obtenido representa una mayor utilidad neta para la empresa.

Margen de utilidad neta: $Utilidad\ Neta / Ventas$

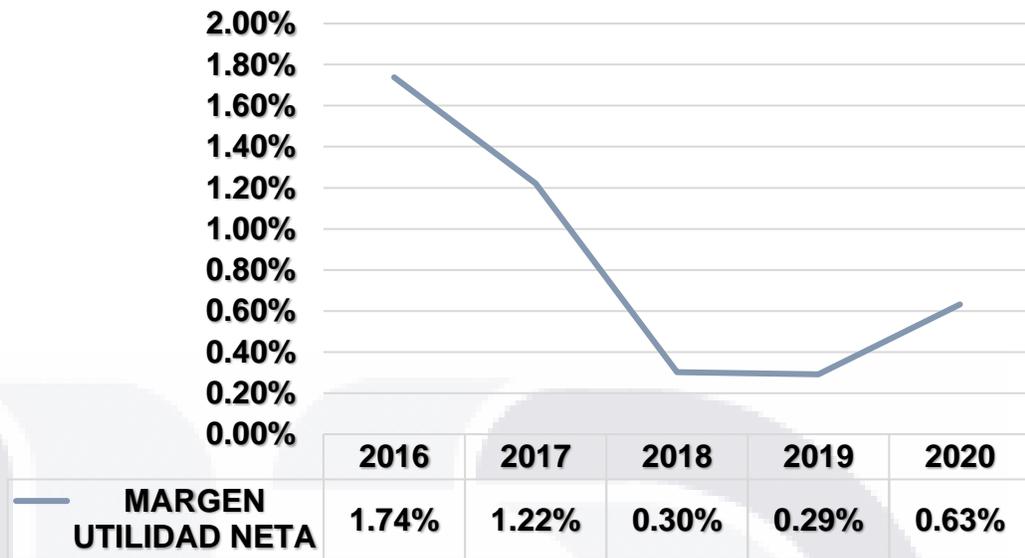


Figura 74. Evolución del Margen de Utilidad Neta del año 2016 al 2020
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

El gráfico anterior reflejó la evolución histórica que la empresa ha ido presentando respecto al margen de utilidad neta, para el año 2016 y 2017 este margen representó por arriba del 1%, sin embargo, para el año 2018 y 2019 la utilidad neta obtenida disminuyó, y finalmente en el año 2020 el porcentaje de la utilidad neta se situó en 0.63%, lo cual quiere decir que para este año solo el 0.63% del total de las ventas concretadas por la empresa se convirtió en utilidad neta.

Del mismo modo para medir la rentabilidad de una empresa tenemos al indicador financiero de la rentabilidad económica, García (2017) lo menciona también como *ROA*, y consta de medir la rentabilidad de una compañía.

Rentabilidad Económica: Utilidad Neta/Activo Total

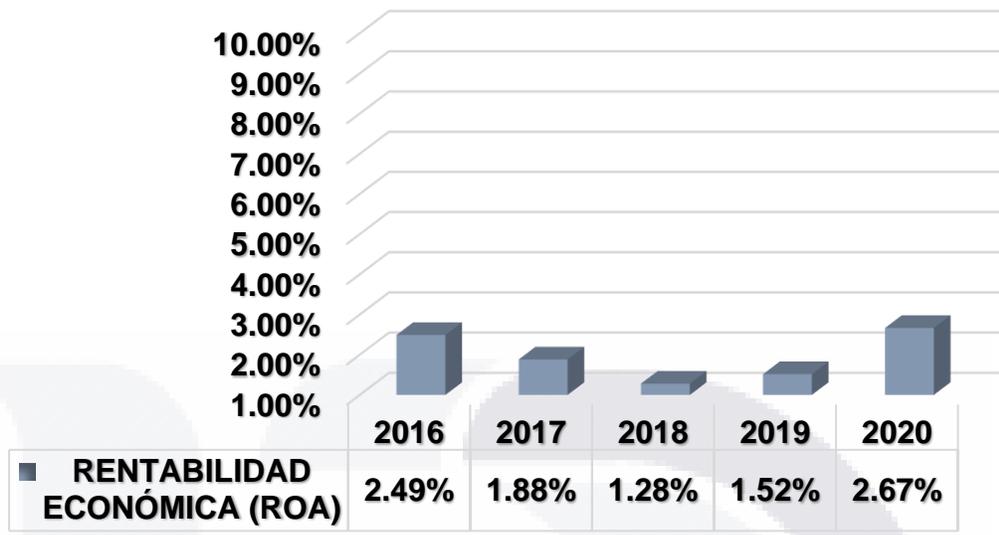


Figura 75. Evolución de la rentabilidad económica de la empresa
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En el gráfico anterior se mostró la evolución de la rentabilidad económica de la empresa de los últimos cinco años, se aprecia que para el 2016 cada peso invertido en activo total generó una utilidad neta del 8.09%, en cambio para el año 2020 esta utilidad disminuyó, ya que cada peso que la empresa ha invertido en su activo total este solo generó un 6.06% de utilidad neta.

Como se ha venido expresando el conocer la rentabilidad de la empresa es muy importante tanto para los directivos de la empresa como para los dueños, siendo así que también es relevante el medir la rentabilidad financiera, según Pedrosa (2016) la rentabilidad financiera es el beneficio económico que se obtiene a raíz de los recursos propios de la empresa o de las inversiones realizadas, otra manera en que se conoce es por su nomenclatura en inglés *ROE*.

Rentabilidad Financiera (*ROE*): Beneficio Neto/Recursos Propios

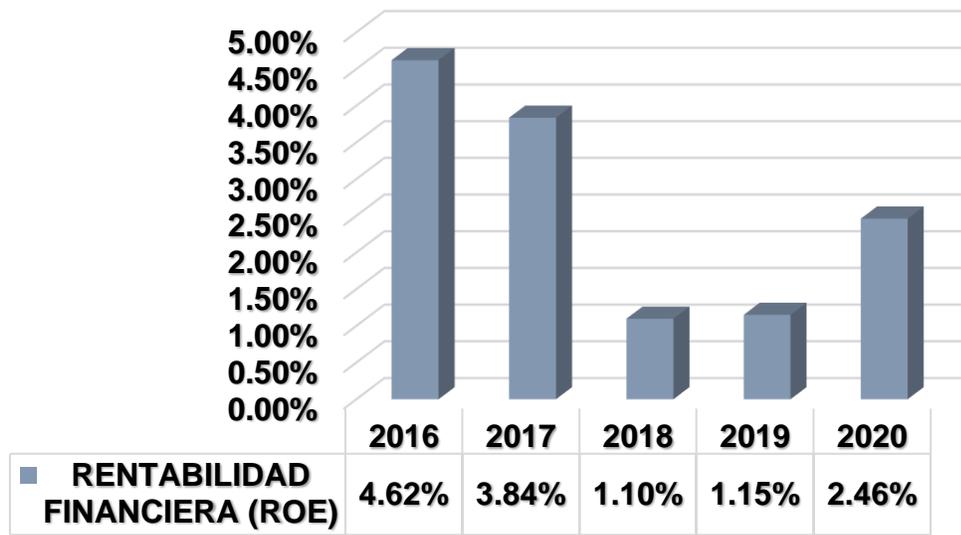


Figura 76. Evolución de la rentabilidad financiera del año 2016 al 2020
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

A través de la figura 76 se mostró la evolución que la rentabilidad económica de la empresa ha presentado durante el periodo del 2016 al 2020, se observó que el año 2016 fue el año en que las utilidades netas han correspondido mayormente al patrimonio neto esto se vio representado en un 4.62%, sin embargo esta representación disminuyó para el año 2018 a un 1.10%, para el año 2019 la empresa logró recuperarse representando las utilidades netas en un 1.15%, y para el último año de estudio (2020) los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de un 2.46%.

De igual importancia se encuentra el indicador financiero del apalancamiento financiero de la entidad, que es el conocer o medir la relación existente entre el capital con el cual cuenta una empresa y las deudas o pasivos que esta tiene, es decir es la relación entre lo que se invierte y la deuda adquirida por realiza dicha inversión (Gerencie, 2021).

Apalancamiento Financiero: Total Pasivo/Patrimonio Neto

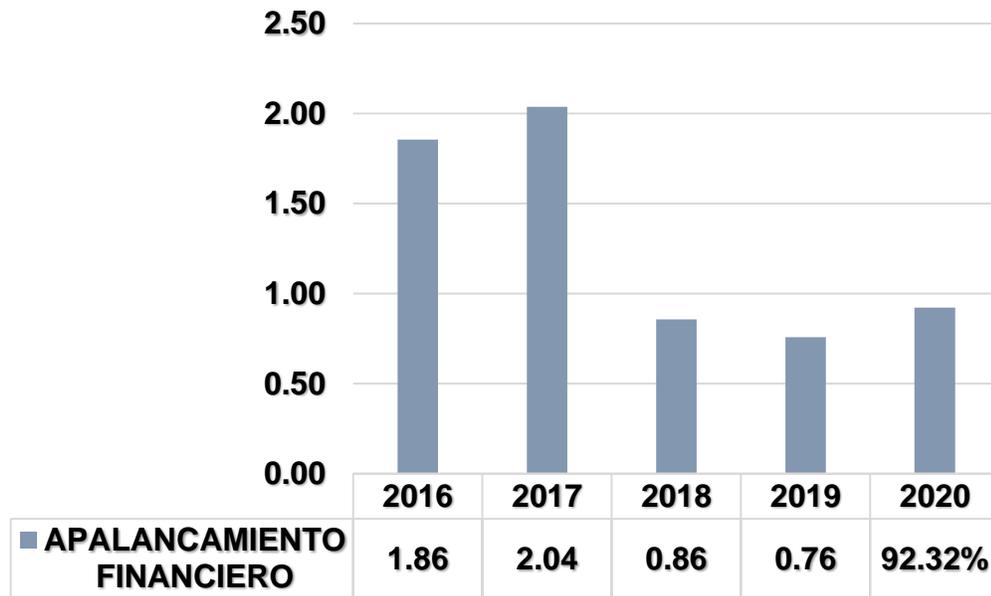


Figura 77. Histórico del apalancamiento financiero de la empresa
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En el gráfico anterior se pudo apreciar un histórico del apalancamiento financiero de la empresa del año 2016 al 2020, a simple vista podemos observar que el dinero de los accionistas se encuentra comprometido en casi un 100%, para el último año (2020) el patrimonio neto de la empresa se encuentra comprometido en un 92% .

5.2. Análisis de la rentabilidad de los principales competidores para una alianza estratégica

En el capítulo anterior se realizó el análisis estructural o diagnostico económico financiero de las principales empresas que representan una competencia dentro del sector de vegetales congelados en el mercado español, para analizar y conocer la composición de las cuentas del activo total, pasivo total y patrimonio neto, al igual que de la cuenta de pérdidas y ganancias para evaluar los principales resultados financieros dentro del periodo de estudio (2017 al 2020).

Ahora bien, para dar continuidad al análisis de la competencia, también es importante conocer los resultados después de analizar y conocer la

rentabilidad que estas empresas (Ardo Foods, Congelados de Navarra, Ultracongelados Virto) han percibido durante los últimos años, esto es importante ya que nos permite identificar los márgenes con los que han estado operando y si han sido o no eficientes respecto a su proceso operativo, lo cual permitirá a nuestra empresa el poder definir de una mejor manera la estrategia que será implementada para el ingreso y permanencia dentro del mercado objetivo.

Para comenzar este análisis, primeramente, se tomó la información a través de la base de datos SABI, a continuación, se presentan los resultados de la evolución de la rentabilidad económica (ROA) que las empresas han obtenido del periodo del año 2017 al 2020, esto para conocer la generación del beneficio de las operaciones a partir de la utilización de sus activos.

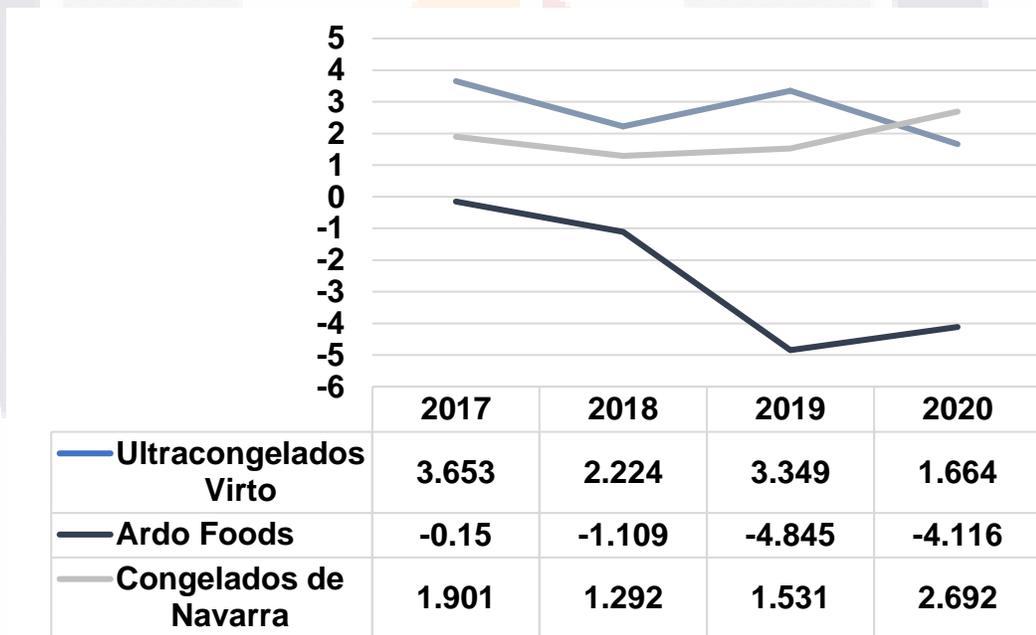


Figura 78. Evolución de la rentabilidad económica de la principal competencia Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

En la figura 78 se pudo observar que la empresa Ultracongelados Virto ha sido la empresa que mejor ha gestionado sus activos al generar un mayor beneficio asociado a su actividad, siguiendo la empresa Congelados de Navarra la cual del año 2017 al 2020 ha ido aumentando la gestión de su activo, por último se

encuentra la empresa Ardo Foods la cual no ha sido muy eficiente al momento de gestionar la rentabilidad sobre sus activos ya que dentro del periodo de análisis sus resultados han sido negativos.

Del mismo modo, se analizó la rentabilidad de explotación que han presentado las empresas Ardo Foods, Congelados de Navarra, Ultracongelados Virto durante los últimos años, dicha información permite evaluar la generación del beneficio antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, esta información se aprecia en la figura 79, de tal modo que para el año 2020 se observa que la empresa que ha obtenido un mejor resultado ha sido Congelados de Navarra con un 6.12%, sin embargo la empresa Ardo Foods ha ido presentado resultados negativos.

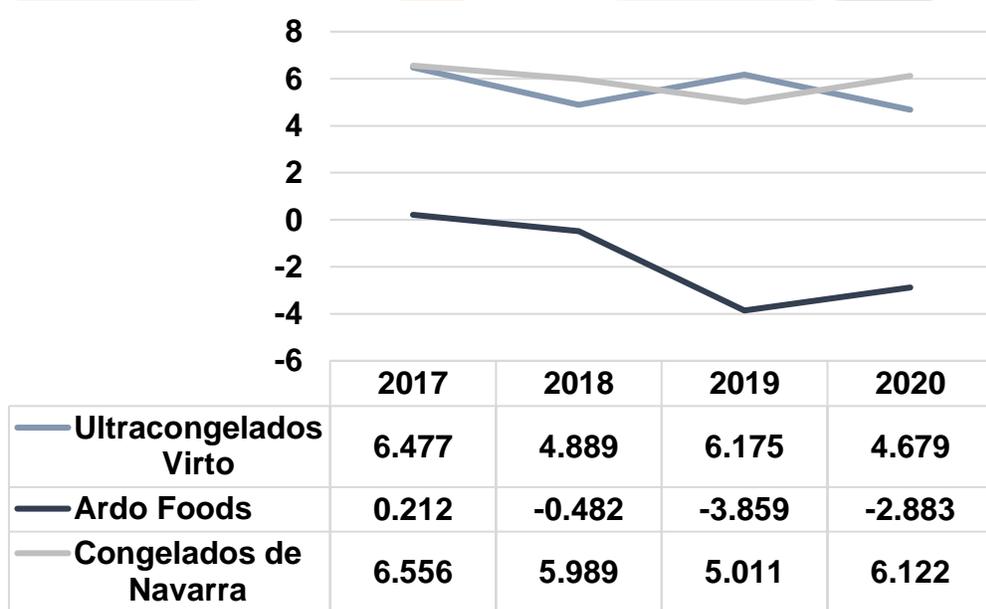


Figura 79. Evolución de la rentabilidad de explotación de las empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

También se presentaron los porcentajes de la rentabilidad financiera (ROE) que han obtenido las empresas para el periodo del año 2017 al 2020, esto permitió analizar los beneficios que se han percibido a partir de los recursos propios de cada una de las empresas y de sus inversiones realizadas, para el año 2020 Ultracongelados Virto ha sido quien ha obtenido mejores resultados

presentando un 3.41%, siguiendo Congelados de Navarra con un 3.06%, sin embargo Ardo Foods ha presentado un resultado en negativo de -9.69%, dichos resultados se presentan en la figura 80.

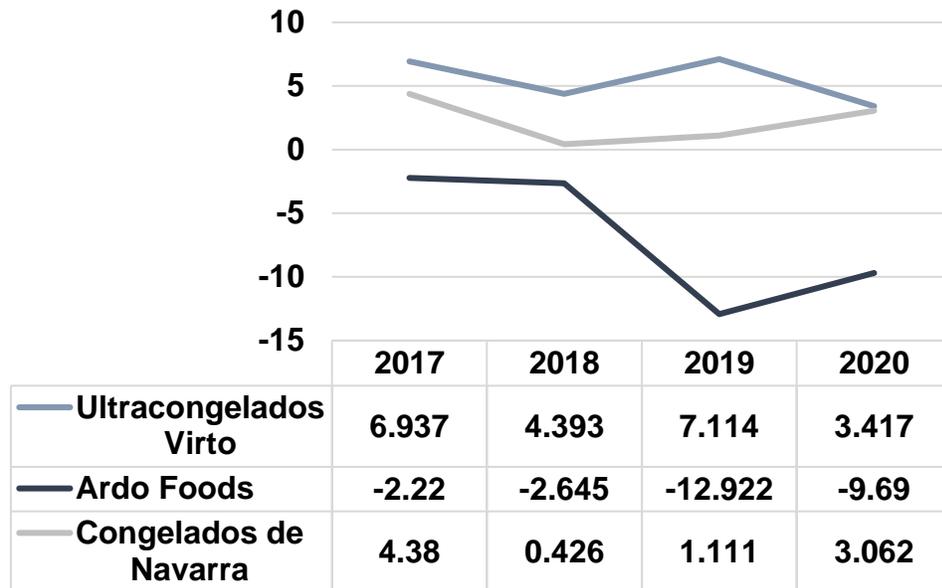


Figura 80. Evolución de la rentabilidad financiera de las empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Ahora bien, se presentó información sobre el margen de utilidad bruta que ha obtenido cada una de las empresas, esto permitió conocer el beneficio que se reporta derivado de la actividad principal de la empresa antes de descontar las obligaciones como son los impuestos, intereses y demás gastos.

Tabla 67. Evolución del margen de utilidad bruta de las empresas competidoras

| Margen de utilidad bruta (%) | | | |
|------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2017 | 19.40% | 6.24% | 27.80% |
| 2018 | 21.88% | 7.63% | 35.72% |
| 2019 | 24.55% | 8.84% | 32.01% |
| 2020 | 23.53% | 8.10% | 33.08% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

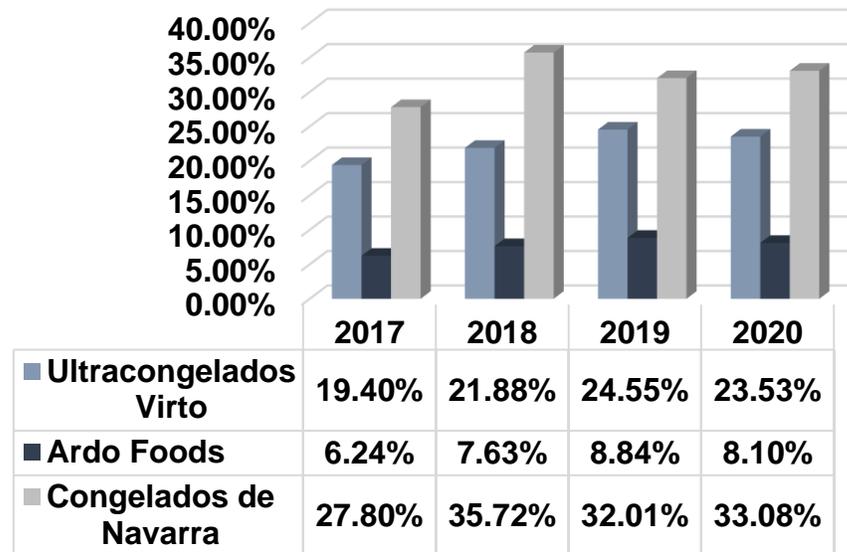


Figura 81. Margen de utilidad bruta de cada una de las empresas competidoras
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Del mismo modo se presentó la información que ha obtenido cada una de las empresas sobre el margen de utilidad neta durante el periodo del año 2017 al 2020, lo cual permitió conocer y evaluar el porcentaje que queda para la empresa después de cada peso de venta una vez que se han descontado todos los costos y gastos, incluyendo también la deducción de intereses e impuestos, la interpretación para este índice nos dice que cuanto más alto sea el porcentaje obtenido representa una mayor utilidad neta para la empresa.

En la tabla 68 y figura 82 se pudo observar que la empresa Ultracongelados Virto ha presentado márgenes de utilidad positivos durante todo el periodo de estudio (2017 al 2020), sin embargo también se apreció que la empresa Ardo Foods ha estado presentado un margen de utilidad neta negativa durante el mismo periodo de estudio, para la empresa Congelados de Navarra se apreció que la evolución de este margen de utilidad neta ha ido disminuyendo ya que para el año 2017 este represento un 1.22%, y para el 2020 este se situó en un 0.63%.

Tabla 68. Margen de utilidad neta de cada una de las empresas competidoras

| Margen de utilidad neta (%) | | | |
|-----------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| Año | Ultracongelados Virto | Ardo Foods | Congelados de Navarra |
| 2017 | 3.00% | -0.09% | 1.22% |
| 2018 | 1.82% | -0.36% | 0.30% |
| 2019 | 2.79% | -1.71% | 0.29% |
| 2020 | 1.37% | -1.31% | 0.63% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

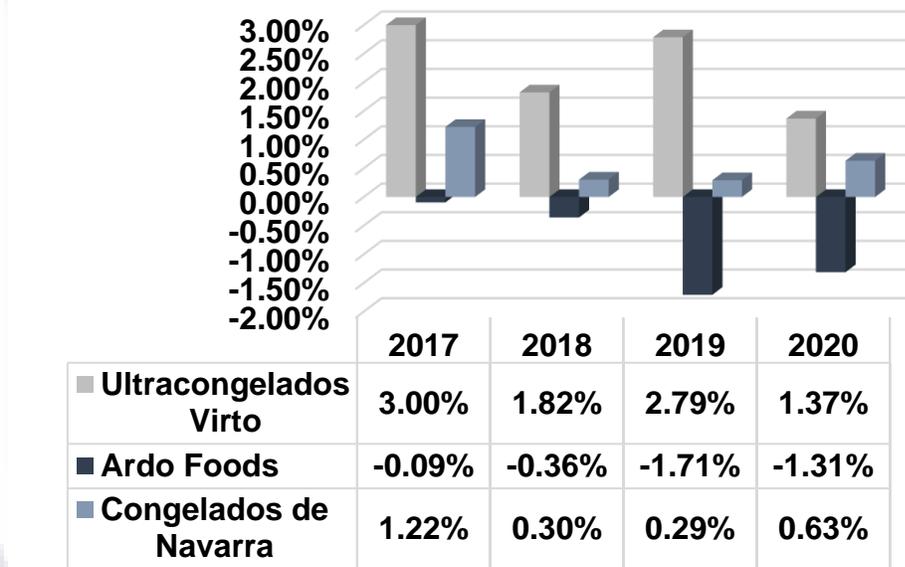


Figura 82. Margen de la utilidad neta de cada una de las empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

5.3. Análisis de los indicadores financieros de rentabilidad de los posibles socios comerciales

En el tema anterior se realizó el análisis de los indicadores financieros de la rentabilidad de las principales empresas que representan una competencia dentro del sector de vegetales congelados en el mercado español, para detectar una posible alianza estratégica, ahora bien, para dar continuidad y más opciones a Frigorizados La Huerta para su incursión al mercado español en el presente capítulo también se analizaron los indicadores de rentabilidad

de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales detectadas dentro del mercado español, esto es importante ya que nos permitió identificar los márgenes con los que han estado operando y si han sido o no eficientes respecto a su proceso operativo, lo cual permitió a nuestra empresa el poder definir de una mejor manera la estrategia que será implementada para el ingreso y permanencia dentro del mercado objetivo.

Para comenzar este análisis, primeramente, se tomó la información a través de la base de datos SABI, a continuación, se presentan los resultados de la evolución de la rentabilidad económica (ROA) que las empresas han obtenido del periodo del año 2017 al 2020, esto para conocer la generación del beneficio de las operaciones a partir de la utilización de sus activos.

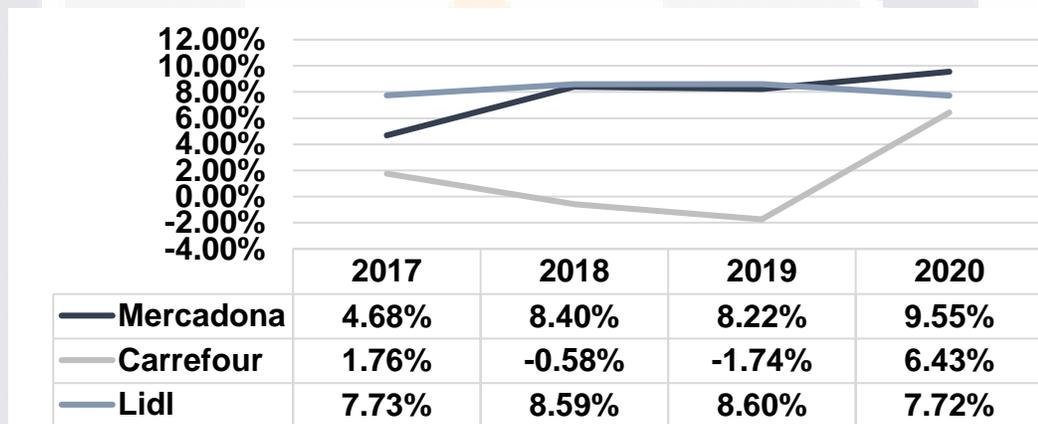


Figura 83. Evolución de la rentabilidad económica de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

A través de la figura 83 se pudo observar que la empresa Mercadona SA ha sido la empresa que mejor ha gestionado sus activos al generar un mayor beneficio asociado a su actividad, siguiendo la empresa Lidl alcanzando para el último año de estudio un porcentaje de 7.72% sobre la gestión, y por último se encuentra la empresa Carrefour la cual también ha sido eficiente al momento de gestionar la rentabilidad sobre sus activos ya que dentro del periodo de análisis presentó resultados negativos para los años 2018 y 2019 sin embargo logró recuperarse para el último año de estudio (2020).

Del mismo modo, se analizó la rentabilidad de explotación que han presentado las empresas (Mercadona SA, Centros Comerciales Carrefour, Lidl Supermercados SAU) durante los últimos años, dicha información permite evaluar la generación del beneficio antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, esta información se aprecia en la figura 84, de tal modo que para el año 2020 se observa que la empresa que ha obtenido un mejor resultado ha sido Mercadona SA con un 15.42%, siguiendo la empresa Lidl y por último Carrefour.

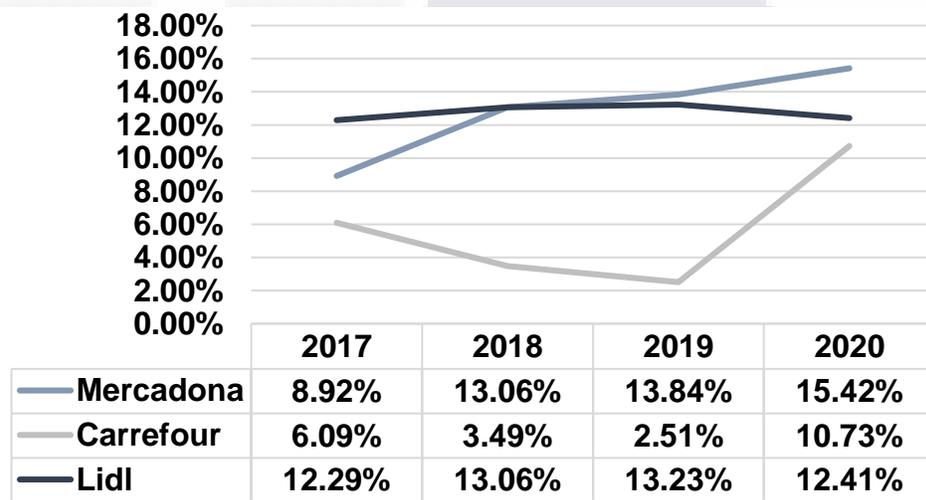


Figura 84. Evolución de la rentabilidad de explotación de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

También se presentaron los porcentajes de la rentabilidad financiera (ROE) que han obtenido estas mismas empresas para el periodo del año 2017 al 2020, esto permitió analizar los beneficios que se han percibido a partir de los recursos propios de cada una de las empresas y de sus inversiones realizadas, para el año 2020 Centros Comerciales Carrefour ha sido quien ha obtenido mejores resultados presentando un 61.49%, siguiendo Lidl Supermercados SAU con un 18.68%, y por último Mercadona SA con un 13.81%, dichos resultados se presentan en la figura 85.

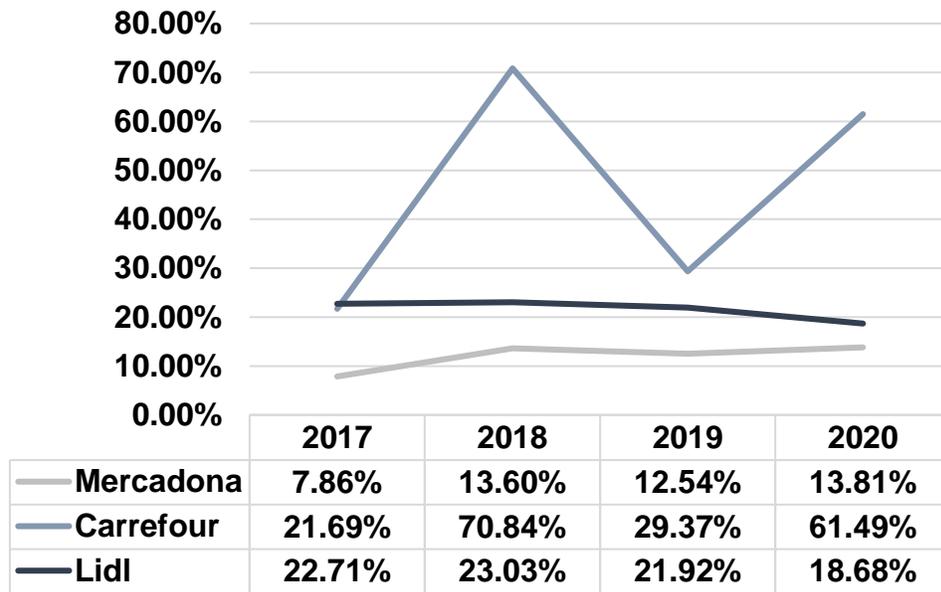


Figura 85. Evolución de la rentabilidad financiera de las empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Ahora bien, se presentó información sobre el margen de utilidad bruta que ha obtenido cada una de las empresas, esto permitió conocer el beneficio que se ha reportado derivado de la actividad principal de la empresa antes de descontar las obligaciones como son los impuestos, intereses y demás gastos.

Tabla 69. Evolución del margen de utilidad bruta de las empresas candidatas a socios comerciales

| Margen de utilidad bruta (%) | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|--------|
| Año | Mercadona | Carrefour | Lidl |
| 2017 | 23.44% | 18.79% | 27.42% |
| 2018 | 24.84% | 18.98% | 27.45% |
| 2019 | 25.72% | 19.44% | 27.04% |
| 2020 | 26.52% | 20.75% | 26.97% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

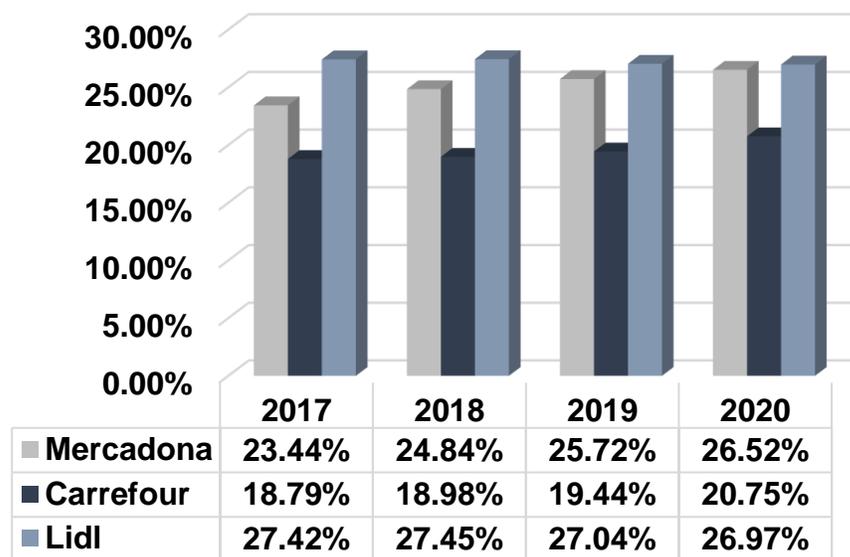


Figura 86. Margen de utilidad bruta de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

Del mismo modo se reportó la información que ha presentado cada una de las empresas sobre el margen de utilidad neta durante el periodo del año 2017 al 2020, lo cual permitió conocer y evaluar el porcentaje que quedó para la empresa después de cada peso de venta una vez que se descontaron todos los costos y gastos, incluyendo también la deducción de intereses e impuestos, la interpretación para este índice nos indicó que cuanto más alto sea el porcentaje obtenido representa una mayor utilidad neta para la empresa.

En la figura 87 se pudo observar que las tres empresas candidatas a socios comerciales han presentado márgenes de utilidad positivos durante todo el periodo de estudio (2017 al 2020), sin embargo, también se apreció que la empresa Lidl en promedio ha estado presentado un margen de utilidad neta superior a las demás durante el mismo periodo de estudio.

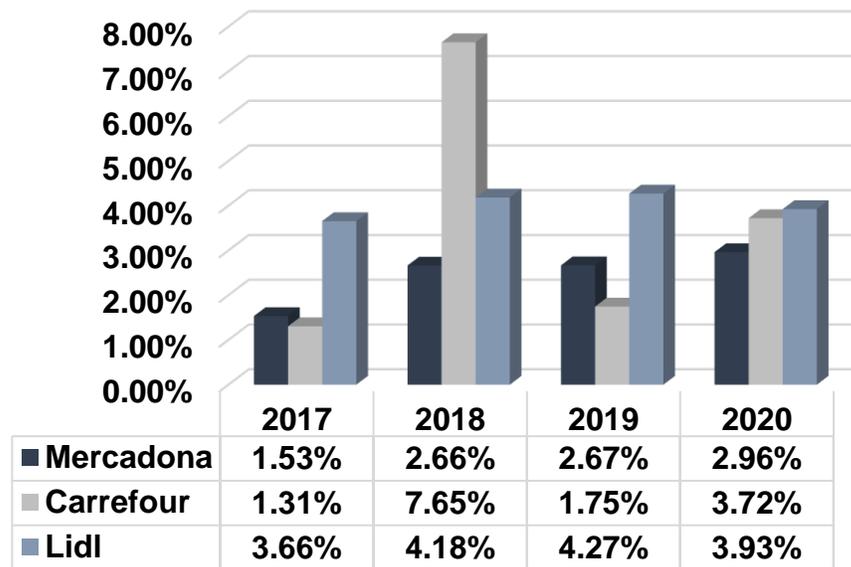


Figura 87. Margen de utilidad neta de cada una de las empresas candidatas a socios comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI (2022)

5.4. Comparativa del sector de vegetales congelados en España con Frigorizados La Huerta SA de CV

Una vez que se analizaron los indicadores financieros de rentabilidad anteriormente descritos, se procedió para el desarrollo del siguiente apartado una comparativa de los resultados del año 2020 de los ratios de rentabilidad de la empresa mexicana del sector de vegetales congelados en comparación con el sector dentro del mercado español, estos datos fueron obtenidos de la central de balances del Banco de España.

El Banco de España menciona que, para cada indicador financiero, la distribución por cuartiles permite identificar la posición relativa de la empresa que se está comparando en relación con las otras del mismo sector, el principal objetivo es identificar si la empresa se encuentra mejor o peor situada, por lo tanto, esta distribución por cuartiles quedaría de la siguiente manera:

- Q1, valor por encima del 75% de las empresas del agregado
- Q2, valor por encima del 50% de las empresas del agregado

- Q3, valor por encima del último 25% de las empresas del agregado

Tabla 70. Comparativa con el sector Español, de los indicadores de rentabilidad de la empresa Mexicana

| Indicador | Nombre del indicador | Q1 | Q2 | Q3 | Empresa Mexicana |
|-----------|--|-------|-------|--------|------------------|
| R03 | Resultado económico bruto / Cifra neta de negocios | 6.06 | 7.37 | 10.3 | 7.43% |
| R05 | Resultado económico neto / Cifra neta de negocios | 2.66 | 4.45 | 6.65 | 0.63% |
| R16 | Cifra neta de negocios / Total activo | 91.66 | 143 | 162.96 | 81.58% |
| R10 | Resultado económico neto / Total activo | 2.38 | 5.25 | 9.43 | 2.67% |
| R11 | Resultado antes de impuestos / Fondos propios | 7 | 15.97 | 24.05 | 2.46% |

Fuente: Elaboración propia, basado en Banco de España (2022)

En la tabla 71 se apreció que para el indicador R03 que mide el margen de utilidad bruta, la empresa mexicana se encontró por encima del promedio de las empresas que componen este agregado, para el indicador R05 la tabla nos indicó que la empresa se encontró en el 25% de las empresas con peor situadas de este agregado.

Ahora bien, el indicador R16 refleja que nuestra empresa se encontró situada dentro del 25% de las empresas que peor resultado tuvo en cuanto a su rotación de activos, respecto al indicador financiero R10 nuestra empresa se

encontró situada por debajo del promedio de las empresas situadas para este agregado.

Y, por último, para el indicador financiero R11, se aprecia que la empresa mexicana del sector de vegetales congelados se consideró dentro del Q1, es decir dentro del 25% de las empresas españolas dentro de este sector que tienen un menor resultado en cuanto a su rentabilidad financiera.

5.5. Análisis general y definitivo del mercado Español y Frigorizados La Huerta SA de CV

Como resultado final y una vez terminada nuestra investigación se procedió en el siguiente capítulo a describir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Frigorizados La Huerta y del mercado Español, debido a que es necesario e importante que la empresa conozca de manera general la situación en la que se encuentra el mercado en el cual desea incursionar.

Al respecto Speth (2016: p.30) menciona lo siguiente: “Este modelo permite a una organización identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico”.

Speth (2016: p. 30) define a las debilidades como: “factores internos que debilitan el posicionamiento competitivo de una organización”. Por amenazas se puede entender que son todos los factores externos que influyen de una manera negativa al entorno externo de la empresa.

Adicionalmente, Speth (2016: p. 30) define a las fortalezas como: “factores internos en poder de la empresa que refuerzan el posicionamiento competitivo de una organización”. En cambio, por oportunidades se interpreta que son todos aquellos factores externos que influyen de una manera positiva en la competitividad de la empresa.

Tabla 71. Análisis DAFO de Frigorizados La Huerta y del sector de vegetales congelados

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| Evolución de las ventas con tendencia a crecimiento | Infraestructura ofrecida por España |
| Empresa fuerte y capaz de recuperarse rápidamente | Programas de financiamiento |
| Fuerte compromiso con la innovación y la calidad de sus productos | Importante apuesta y apoyos respecto a I+D |
| Red propia de logística para su distribución | Posición geoestratégica |
| Un nivel de deuda alto | Guerra Ucrania y Rusia |
| Alto costo medio de la financiación externa | COVID-19 y sus variantes |
| El margen de utilidad neta es bajo | Desabasto en materias primas |
| Cuenta de aprovisionamientos elevada | Inflación y desaceleración del crecimiento en el mercado |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |

Fuente: Elaboración propia basado en Speth (2016).





CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones de mayor relevancia sobre el presente caso práctico, respecto al desarrollo de la parte teórica de este caso práctico, se realizó la revisión de la literatura correspondiente a los temas a desarrollar: marketing internacional, la internacionalización de las empresas, selección del mercado exterior en la internacionalización de la empresa, el diagnóstico económico financiero para la internacionalización, y la selección de socios comerciales como alianza estratégica para la internacionalización, a raíz de dicha revisión fue posible conocer el origen así como la definición y sus características que han servido para la fundamentación de este trabajo.

En relación con el marketing internacional es posible concluir que este se compone de un conjunto de técnicas y procesos que se han implementado por una empresa cuyo objetivo es posicionar su marca en un mercado exterior distinto a su lugar de origen, ajustando su producto o servicio a las distintas características culturales, sociales y también económicas, además de que brinda a las empresas el poder explorar nuevas oportunidades y con esto poder beneficiarse en cada una de sus áreas.

Así mismo podemos llegar a la conclusión que la internacionalización de una empresa es un factor clave ya que su importancia radica en otorgar ciertos beneficios como por ejemplo un crecimiento tanto interno como externo, incrementa el valor de la compañía, mejora sus ingresos dado que su mercado objetivo aumenta, impulsa la competitividad al momento de reforzar la capacidad para poder competir y a la misma vez innovar haciendo uso de nuevas tecnologías y una mejora en sus procesos para el éxito en el logro de sus objetivos.

Asimismo, podemos concluir referente al diagnóstico económico financiero que este es tan necesario e importante para una correcta gestión en la empresa, del mismo modo que nos permite conocer la realidad económica, otro de los grandes beneficios de la implementación de dicho análisis es que

permite operar de una forma correcta y adecuada los compromisos de la compañía, de la misma manera que permite detectar oportunidades logrando así aumentar el valor de esta misma.

Ahora bien, otra parte importante es la selección de socios comerciales para la internacionalización de la empresa, a manera de conclusión a raíz de la revisión de la literatura tenemos que el establecer una relación socio comercial otorga a la empresa algunos beneficios como la reducción de costos en cuanto a la operación, facilita el cumplimiento de requisitos gubernamentales, reduce el riesgo en cuanto a daños o pérdidas, permite desarrollar nuevas capacidades obteniendo mejores beneficios para la parte interna de la empresa, facilita y permite el acceso a nuevos mercados, además de que se crea cierta ventaja sobre la competencia.

Por otra parte, tras el desarrollo del presente trabajo práctico y el análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes oficiales de Gobierno, páginas de estadísticas además y fuentes primarias, así como artículos científicos, se prosigue a concluir lo siguiente referente a los puntos más relevantes y de los cuáles la empresa Frigorizados La Huerta S.A. de C.V. ha mostrado su mayor interés.

Ahora bien, mediante el análisis de los apoyos financieros que ofrece España para las empresas extranjeras que deseen integrarse a su mercado se concluye que estos apoyos consisten en algunas líneas de crédito que llevan por nombre Línea Ico Internacional-Tramo I Modalidad Inversión y Liquidez, Ico empresas y emprendedores Ico Canal Internacional las cuales son administradas por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital a través del Instituto de Crédito Oficial. Sin embargo, debido a los requisitos para la obtención de dichos apoyos se propone a la empresa mexicana la alternativa de buscar a través de fuentes oficiales dentro de México otros apoyos de financiamiento que apoyen a su internacionalización.

Del mismo modo, se realizó un análisis de las proyecciones a futuro de los indicadores macroeconómicos de la economía española concluyendo así que Frigorizados La Huerta ya que desea posicionarse en el mercado español deberá de tener en cuenta, este análisis dado que nos indica consecuencias a raíz del impacto de la invasión que se ha sufrido Ucrania y de las sanciones económicas impuestas a Rusia, se ha presentado una desaceleración en cuanto al PIB en España, se prevé una baja de hasta el 4.1% y el 3.3% para este año, un 5.5% y el 4.9% para el año 2023, además de los incrementos de precios en combustibles y electricidad. La inflación está reduciendo el poder adquisitivo en las familias españolas lo que provocará efectos negativos sobre el consumo, por lo cual se propone a la empresa mexicana que para su incursión en el mercado español implemente un plan de contingencia que involucre tanto a proveedores como a clientes que cubra diversas alternativas para los impactos que se pueda sufrir en algunas áreas como el alza en los precios de materias primas (energía eléctrica, insumos), logística, almacenaje y distribución.

Por otro lado, con todos los datos obtenidos de los análisis previamente realizados, se decidió hacer una comparativa de los resultados del año 2020 de los ratios de rentabilidad de Frigorizados La Huerta en comparación con el sector dentro del mercado español, estos datos fueron obtenidos de la Central de Balances del Banco de España, a continuación, se detallan las conclusiones de dicha comparativa.

Primeramente, la comparativa para el indicador R03 que mide el margen de utilidad bruta arrojó que la empresa mexicana se encuentra por encima del promedio de las empresas que componen este agregado, seguido del análisis para el indicador R05 lo cual nos indica que la empresa se encuentra en el 25% de las empresas con peor situadas de este agregado. Ahora bien, el indicador R16 refleja que nuestra empresa se encuentra situada dentro del 25% de las empresas que peor resultado tiene en cuanto a su rotación de activos, del mismo la comparativa de los resultados del sector y la empresa

mexicana el indicador financiero R10 nuestra empresa se encuentra situada por debajo del promedio de las empresas situadas para este agregado. Finalmente, para el indicador financiero R11, se concluye que la empresa mexicana del sector de vegetales congelados se considera dentro del Q1, es decir dentro del 25% de las empresas españolas dentro de este sector que tienen un menor resultado en cuanto a su rentabilidad financiera, posteriormente en el desarrollo de este apartado se concluye con algunas alternativas para la mejora estos indicadores financieros.

Por otro lado, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico económico financiero que se realizó para conocer la situación financiera de Frigorizados La Huerta y a su vez en este se puedan tomar las decisiones pertinentes para su incursión dentro del mercado español, o incluso para implementar un plan de mejora para la salud financiera de la empresa, se obtuvieron las siguientes observaciones y conclusiones.

Respecto al análisis vertical que se elaboró de la cuenta del total del activo de la empresa del año 2020, la cuenta que mayor representación porcentual tiene es la del activo corriente, dentro de esta cuenta las existencias es la de una mayor carga porcentual, por lo tanto, se propone a la empresa el analizar la gestión de los almacenes ya que algunas veces contar con demasiado stock puede suponer mayores costos. Dentro de la misma elaboración del análisis vertical también se analizó la cuenta del pasivo total de la empresa, la cuenta con más carga porcentual fue el pasivo corriente y dentro de este las deudas a corto plazo, se sugiere a la empresa realizar el análisis del cálculo y del impacto de los intereses a pagar por el financiamiento otorgado.

Ahora bien, pasando al análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias del año 2020 se encontró al importe neto de la cifra de negocios en 208,604,480 de pesos lo cual es benéfico para la empresa. Sin embargo, aunque sus ventas han sido buenas el resultado neto del ejercicio se ve afectado principalmente por los aprovisionamientos, gastos de personal y otros gastos de explotación,

por lo cual se concluye que la empresa debería de mantener un stock adecuado, fomentar una cultura de ahorro, implementar una estrategia para la gestión del capital humano y plantear una política que permita mejorar los resultados de la fuerza de ventas.

Respecto a la prueba del ácido realizada a la empresa para el año 2020 se obtuvo un resultado de 0.49, lo cual nos indica que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0.49 centavos para poder pagar. Por lo tanto, puede llegar a un punto en donde incumpla con sus obligaciones, se sugiere implementar estrategias para la venta de las existencias, o bien renegociar la deuda a corto plazo y convertirla a un largo plazo.

Para el cálculo de la rotación del activo del año 2020 este se situó en una aportación de 0.82 pesos por cada peso invertido en el activo, lo cual se considera un beneficio bajo para la empresa, para lo cual se sugiere invertir en tecnología y automatizar procesos para que ayuden a que el beneficio obtenido por los fondos invertidos en activo sea mayor.

En cuanto a la razón de deuda de la empresa para el último año de estudio 2020 el índice de endeudamiento que se obtuvo fue de 79.03% el cual indica que la empresa se encuentra gravemente comprometida, a la misma vez el costo medio de la financiación externa se posicionó para este mismo año en un 3.35% y el apalancamiento en un 376.89%. Por lo tanto, se sugiere optimizar los activos, optimizar la gestión de la tesorería, realizar un análisis detallado de las necesidades de financiación, para así disminuir el nivel de apalancamiento en el que se encuentra.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, se realizó el cálculo del margen de utilidad bruta para el año 2020 el cual indica que la empresa ha generado un 33.08% de utilidad bruta por cada peso vendido, sin embargo, aunque este margen es bueno el cálculo del margen de la utilidad neta para este mismo año cerró en un 0.63% el cual a comparación del indicador anterior muestra

que la gestión de la operación de la empresa es buena. Sin embargo, una vez que esta realiza el pago de sus obligaciones su ganancia se ve disminuida.

Finalmente se realizó el cálculo de los indicadores financieros de la rentabilidad económica (*ROA*) y de la rentabilidad financiera (*ROE*), los cuales arrojaron resultados para el año 2020 de 2.67% y 2.46% respectivamente, esto concluye que el costo medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica de la empresa, por lo tanto se sugiere buscar alternativas para disminuir el endeudamiento total de la empresa, ya sea poner a la venta algunos activos improductivos y solventar parte de la deuda.

Por otro lado, otro tema de interés y base principal para el desarrollo de este trabajo fue mediante el análisis económico-financiero de las empresas identificadas como competencia dentro del sector de vegetales congelados en España reconocer una posible alianza estratégica, para lo cual gracias a la elaboración de dicho análisis se pudo detectar lo siguiente.

Gracias a la comparativa de los datos financieros obtenidos a través de los diferentes estados financieros de las empresas Ardo Foods SL, Congelados de Navarra y Ultracongelados Virto, se concluye que la mejor alianza estratégica que se pudiera establecer tanto para el ingreso al mercado Español así como para la mejora de los resultados de Frigorizados La Huerta, sería el trabajo en conjunto de nuestra empresa Mexicana con la empresa de capital Español Ultracongelados Virto, ya que esta empresa para el año 2020 presentó un margen de utilidad neta de 0.736% sobre las otras dos empresas, además de un resultado del ejercicio para este mismo año de 3,649,834 millones de euros por encima de las otras dos compañías, dando como conclusión un mejor resultado en cuanto al indicador de rentabilidad sobre recursos propios, activo total y rentabilidad financiera.

Del mismo modo otra parte fundamental de este trabajo y su base principal es la selección de socios comerciales para Frigorizados La Huerta para el éxito en su incursión dentro del mercado objetivo, para lo cual de la misma manera

se realizó un diagnóstico económico financiero de cada una de las tres empresas que se identificaron como candidatas a socios comerciales dentro del mercado español, Mercadona SA, Centros Comerciales Carrefour y Lidl Supermercados SAU, a partir de dicho análisis se pudo concluir lo que se presenta a continuación.

Gracias a la comparativa de los datos financieros obtenidos a partir de los estados financieros de dichas empresas, se concluye que la mejor empresa para establecer una sociedad comercial es Mercadona SA, ya que ha sido la empresa que mejores resultados ha presentado durante el último año de estudio (2020), referente al beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (*EBITDA*) para este mismo año obtuvo 1,253,490 millones de euros por encima de las otras dos compañías, de la misma manera para el beneficio antes de intereses e impuestos de este mismo año reporto 775,447 euros más que el resto de las empresas candidatas a socios comerciales, otro dato importante es el resultado del ejercicio para el cual esta empresa alcanzó los 727,263 euros.

Por lo tanto a manera de conclusión se puede determinar que los resultados de los indicadores financieros de los cuales se realizó una comparativa entre estas mismas empresas, los mejores datos los presenta Mercadona SA, ya que el indicador de rentabilidad económica es el más alto, de igual manera para los indicadores de rentabilidad de explotación, ratio de solidez, ratio de liquidez, además de que otro aspecto que favorece a la unión de la empresa Mexicana con Mercadona SA es el bajo indicador de endeudamiento que esta compañía presentó para el último año de estudio (2020).

REFERENCIAS

- Abbott, P. (1995). Estrategias de internacionalización de la industria alimentaria: Casos de la industria norteamericana y europea. *Revista Española de Economía Agraria*, 174, 109–133.
- Aching, C. (2005). *Ratios Financieros* (Perú).
- Acosta, A. L. (2017). *Marketing International* (1st ed.). Fondo editorial Areandino.
- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs. *Vaasan Yliopisto*.
- Álvarez, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero Tercera Edición* (3rd ed., Vol. 1). Editorial Club Universitario.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209–231.
- Andrade, A. M. (2012). Análisis de los ratios de Rentabilidad. *Contadores y Empresas*, 177, 59–61.
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec Empresarial*, 3, 18–25.
- Ardo Foods SI. (2022). *HOME*. <https://Ardo.Com/Es>.
- Ariño, Á. (2007). *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)* (Vol. 236).
- Asociación de Explotaciones Frigoríficas, L. y D. (2021). *CONSUMO DE ALIMENTOS EN EL HOGAR EL SECTOR HORECA* (Vol. 1). Universidad de Zaragoza.
- Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados. (2022). *Quiénes somos*. <https://www.Hoyverdurascongeladas.Com/La-Asociacion/Quienes-Somos/>.
- Banco de España. (2022a). *Informe trimestral de la economía española*.
- Banco de España. (2022b). *Ratios sectoriales de las Sociedades no Financieras*.
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2022*.
- Banco Mundial. (2022, May). *Crecimiento del PIB per cápita (% anual) - Spain*. <https://Datos.Bancomundial.Org/Indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?End=2>

020&locations=ES&most_recent_year_desc=false&start=1961&view=chart.

- Berbel, J. M., Ramón, M. A., & Vázquez, R. (2012). LA SELECCIÓN DE MERCADOS PREFERENTES COMO CLAVE EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL. *Tec Empresarial*, 6.
- Bradley, F. (2005). *International marketing strategy* (Financial Times/Prentice Hall, Ed.; Quinta). Pearson Education.
- Camargo, F. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 27, 105–126.
- Camino, J. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Esic.
- Camisón, C., Villar, A., & Boronat, M. (2013). Alianzas estratégicas para la internacionalización pasado, presente y futuro. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, 70, 323–340.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1, 4–23.
- Carle, G. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa* (Vol. 1). ESIC Editorial.
- Carrefour. (2022, August). *Carrefour*. <https://www.carrefour.es/>.
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado* (Ediciones Pirámide).
- Cerviño, J. (2014). *Marketing internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Ediciones Pirámide.
- Claver, E., Molina, j., & Quer, D. (2000). Un enfoque estratégico para la internacionalización de la empresa familiar. *Congreso Nacional de Investigación Sobre La Empresa Familiar*, 419–448.
- Cobas, Z. (2020). PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES. APLICACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL DEL CEMENTO. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 3.
- Coello, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros. *Actualidad Empresarial*, 326.
- Comagra de Congelación S.L. (2022). *Quiénes somos*. <https://www.comagra.es/nuestra-empresa/>.

- Comisión Europea. (2022a). *Documentos adicionales de despacho de aduana*. <https://Trade.Ec.Europa.Eu/Access-to-Markets/Es/Content/Documentos-de-Despacho-de-Aduana>.
- Comisión Europea. (2022b). *Operador económico autorizado*. <https://Trade.Ec.Europa.Eu/Access-to-Markets/Es/Content/Operador-Economico-Autorizado-0>.
- Comisión Europea. (2022c). *Seguro de transporte de mercancías*. <https://Trade.Ec.Europa.Eu/Access-to-Markets/Es/Content/Seguro-de-Transporte-de-Mercancias>.
- Comisión Europea. (2022d, March). *Procedimientos y formalidades*. <https://Trade.Ec.Europa.Eu/Access-to-Markets/Es/Content/Procedimientos-y-Tramites>.
- Comisión Europea. (2022e, March 14). *Acuerdos comerciales y acuerdos comerciales de la UE*. <https://Trade.Ec.Europa.Eu/Access-to-Markets/Es/Content/Acuerdos-Comerciales-y-Acuerdos-Comerciales-de-La-Ue>.
- Congelados de Navarra S.A. (2022). *Quiénes somos*. <https://Www.Congeladosnavarra.Com/Es/Congelados-Navarra/Quienes-Somos>.
- Congelados Pedaneo S.A. (2022). *SOBRE NOSOTROS*. <https://Pedaneo.Es/>.
- Cos, P. (2012). *LA SELECCIÓN Y EXPANSIÓN DE MERCADOS EXTERIORES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CATALANAS: UN ANALISIS EMPÍRICO*. Universitat de Lleida.
- Czinkota, M., & Iikka, R. (2008). *International Marketing* (Octava). Cengage Learning.
- Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales. (2022, May). *Estadísticas del Comercio Exterior*. <https://Comercio.Serviciosmin.Gob.Es/Datacomex/>.
- Díaz, N. (2020, January 8). *Rotación de activos*. <https://Economipedia.Com/Definiciones/Rotacion-de-Activos.Html#:~:Text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20activos%20es,Que%20tiene%20invertido%20en%20activos>.
- Distrito Forestal. (2020, January 19). *Nuevo reglamento fitosanitario de la Unión Europea*. <https://Distritoforestal.Es/Ciencia-y-Tecnica/Sanidad-Forestal/Nuevo-Reglamento-Fitosanitario-de-La-Union-Europea>.

- Douglas, S., & Craig, C. (1982). Information for international marketing decisions. *Handbook of International Business*, 29.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21, 99–126.
- Escuela Europea de Dirección y Empresa. (2015, July 21). *Selección e investigación de mercados exteriores*.
<https://www.eude.es/Programa/Seleccion-e-Investigacion-de-Mercados-Exteriores-7/>.
- European Commission. (2018, April 21). *UE y México alcanzan nuevo acuerdo sobre comercio*. <https://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-mexico-trade-agreement/>.
- European Commission. (2021, April 28). *Países y regiones, México*.
<https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/mexico/>.
- Fabra, G., & Albisu, L. M. (2005). Selección de mercados exteriores: aplicación a una Denominación de Origen de vino española. *Cuadernos Del CEAgro*, 7, 9–19.
- Farfán, S. A. (2014). *Finanzas I* (Vol. 1). Biblioteca Nacional de Perú.
- Fernández del Hoyo, A. (2006, May 10). *Origen y evolución del marketing internacional*. https://www.eumed.net/ce/2006/apfh1.htm#_ftnref1.
- Fernández, M. Z., & Nieto, M. J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 22, 107–125.
- Ferrari Costruzioni Meccaniche. (2022, June 28). *Trasplantadoras*.
<https://ferraricostruzioni.com/es/23-trasplantadoras-para-coles>.
- Fiscalidad y Unión Aduanera. (2022). *Número de Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI)*.
https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/customs-procedures-import-and-export/customs-procedures/economic-operators-registration-and-identification-number-ori_en.
- Galván, I. (2003). *LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

- García, A., & Mayor, F. (2019). *Claves para la internacionalización de la empresa* (1st ed.). Universidad Politécnica de Valencia.
- García, I. (2010). *Aproximación conceptual a la selección de mercados internacionales*.
- García, I. (2017, November 2). *Definición de ROA*.
<https://www.economiasimple.net/glosario/roa>.
- García, R. (2002). *Marketing Internacional* (Cuarta). ESIC Editorial.
- García-Canal, E., López, C., Rialp, J., & Valdés, A. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37, 91–107.
- García-Ochoa. (2005). Estrategia y planificación de las alianzas estratégicas entre empresas. *In Cities in Competition. XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management*, 343–356.
- Garduño, Y., Hacha, R., Moreno, Y., Ramírez, M., & Solís, O. (2013). *Análisis Financiero Aplicado al Crecimiento de la Empresa*. Instituto Politécnico Nacional.
- Gelagri Ibérica S.L. (2022). *¿QUIÉNES SOMOS?*
<https://www.gelagri.com/gelagri-fabricant-surgeles?lang=es>.
- Gerencie. (2021, October 29). *Apalancamiento financiero*.
<https://www.gerencia.com/apalancamiento-financiero.html>.
- Gómez, É., & González, G. (2011). PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. *Revista Lebre*, 3, 57–81.
- Guitman, L., & Chad, J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda). Pearson Educación.
- Henao, V. (2013). Internacionalización e Internet: Una nueva mirada al marketing internacional. *AD-Minister*, 22, 51–68.
- Herández, C. (2015, March 27). *Cuota de mercado*.
<https://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>.
- Herrera, A. G., Betancourt, V. A., Herrera, A. H., Vega, S. R., & Vivanco, E. C. (2016). RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA TOMA DE DECISIONES. *Quipukamayoc*, 24(46), 153–162.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales* (Octava). McGraw-Hill.

- Huesca, C. (2012). *Comercio Internacional* (1st ed.).
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2021). *Guía de negocios en España 2021*.
- INE. (2022a, April). *Índice de precios de consumo*.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/Es/Operacion.Htm?C=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607.
- INE. (2022b, May). *Producto Interior Bruto (PIB)*.
https://www.ine.es/Prensa/Pib_tabla_cne.Htm.
- Instituto de Crédito Oficial. (2022, May 24). *Financiación empresarial*.
<https://www.ico.es/Web/Guest/Ico/Internacional>.
- Jerez, J., & García, A. (2010a). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. ESIC Editorial.
- Jerez, J., & García, Á. (2010b). *Marketing internacional para la expansión de la empresa* (1st ed.). ESIC.
- John Deere. (2022, June 28). *Sembradoras*.
<https://www.deere.es/Es/Sembradoras/Sembradora-Sin-Labranza/>.
- Keegan, W., & Green, M. (2009). *Marketing Internacional* (5th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control* (Octava). Pearson Educación.
- Kotler, P. (2007). *Marketing versión para América Latina* (10th ed.). Editorial Pearson Prentice-Hall.
- Lerma, A. E., & Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (cuarta). Cengage Learning.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode*. McGraw-Hill.
- Lidl. (2022, August). *Lidl*. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl>.
- Llamazares, O. (2016). *Marketing Internacional* (Primera). Global Marketing Strategies, S.L.
- Logisber. (2022). *Número EORI ¿Qué es y para qué sirve? Definición*.
<https://logisber.com/blog/numero-eori>.
- Lombana, J., Rozas, S., Silva, H., González, J., Corredor, C., Castellanos, A., & Ortiz, M. (2016). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias* (Segunda). Universidad del Norte.

- Maguiño, M. (2013). *Análisis e Interpretación de los estados financieros* (Vol. 1). EDIGRABER.
- Martínez, R. (2020). *Análisis Económico Financiero de Fini Golosinas*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Mendoza, I. (2013, October 18). *¿A qué se refiere importación y exportación?*
<https://Utel.Edu.Mx/Blog/10-Consejos-Para/a-Que-Se-Refiere-Importacion-y-Exportacion/>.
- Mercadona SA. (2022, August). *Mercadona SA*.
<https://Info.Mercadona.Es/Es/Conocenos/Modelo>.
- Merubia, M. J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustro*, 10, 21–51.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing* (Primera). Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Agricultura, P. y A. (2019). *Informe del consumo de alimentación en España 2019*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Ministerio de Agricultura, P. y A. (2020). *Informe del consumo de alimentación en España* (P. y A. Ministerio de Agricultura, Ed.). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación .
- Ministerio de Agricultura, P. y A. (2022a). *Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2021 - 2022*.
- Ministerio de Agricultura, P. y A. (2022b, March 14). *IMPORTACIÓN DE VEGETALES Y PRODUCTOS VEGETALES*.
<https://Www.Mapa.Gob.Es/Es/Agricultura/Temas/Comercio-Exterior-Vegetal/Importaciongeneral.Aspx>.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2022, May 24). *Financiación empresarial*. [https://Portal.Mineco.Gob.Es/Es-Es-Paginas/Index.Aspx](https://Portal.Mineco.Gob.Es/Es-Es/Paginas/Index.Aspx).
- Ministerio de Industria, C. y T. (2020). *La Balanza Comercial Agroalimentaria en 2020*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Ministerio de Industria, C. y T. (2022a, May). *¿Por qué invertir en España?*
<https://Www.Investinspain.Org/Es/Por-Que-Espana>.
- Ministerio de Industria, C. y T. (2022b). *Starting Up in Spain*.
- Montes de Oca, J. (2015, May 14). *Exportación*.
<https://Economipedia.Com/Definiciones/Exportacion.Html>.

- Nava, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14.
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R., & Medina-Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106–115.
- Orús, A. (2022, February 17). *Número de españoles que consumieron verduras congeladas por tipo de usuario 2019*.
[https://Es.Statista.Com/Estadisticas/665889/Numero-de-Espanoles-Que-Consumieron-Verduras-Congeladas-Por-Tipo-de-Usuario/](https://es.statista.com/estadisticas/665889/numero-de-espanoles-que-consumieron-verduras-congeladas-por-tipo-de-usuario/).
- Páez, G. (2020, February 13). *Antidumping*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Antidumping.Html](https://economipedia.com/definiciones/antidumping.html).
- Páez, G. (2021a, October 8). *Exportación directa*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Exportacion-Directa.Html](https://economipedia.com/definiciones/exportacion-directa.html).
- Páez, G. (2021b, October 8). *Exportación indirecta*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Exportacion-Indirecta.Html](https://economipedia.com/definiciones/exportacion-indirecta.html).
- Pedrosa, S. (2016, June 15). *Rentabilidad financiera (ROE)*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Rentabilidad-Financiera-Roe.Html](https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-roe.html).
- Peiro, A. (2015a, July 22). *Periodo medio de cobro (PMC)*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Periodo-Medio-de-Cobro-Pmc.Html](https://economipedia.com/definiciones/periodo-medio-de-cobro-pmc.html).
- Peiro, A. (2015b, July 22). *Periodo medio de pago (PMP)*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Periodo-Medio-de-Pago-Pmp.Html](https://economipedia.com/definiciones/periodo-medio-de-pago-pmp.html).
- Peiró, R. (2017, July 5). *Mercado objetivo*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Mercado-Objetivo.Html](https://economipedia.com/definiciones/mercado-objetivo.html).
- Periódico Expansión. (2021a). España - Importaciones de Mercancías.
[https://Datosmacro.Expansion.Com/Comercio/Importaciones/Espana](https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/espana).
- Periódico Expansión. (2021b). España - Exportaciones de Mercancías.
[https://Datosmacro.Expansion.Com/Comercio/Exportaciones/Espana](https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana).
- Quiroa, M. (2020, January 14). *Análisis de la competencia*.
[https://Economipedia.Com/Definiciones/Analisis-de-La-Competencia.Html#:~:Text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20com-petencia,Estrategias%2C%20puntos%20d%C3%A9biles%20y%20fuerte s](https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-la-competencia.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20competencia,Estrategias%2C%20puntos%20d%C3%A9biles%20y%20fuertes).

Rivera, M. (2010). *DIAGNÓSTICO FINANCIERO: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ÉPOCA DE CRISIS. CASO DOOR DESIGN DE MÉXICO S.A. DE C.V. . UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA.*

Roldán, P. (2016, June 8). *Impuesto.*
<https://Economipedia.Com/Definiciones/Impuesto.Html>.

SABI. (2022). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.*
<https://Sabi.Bvdinfo.Com/SSOLogin.Serv?Product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=kLRGpSnJKNIVyb24sLv8jBrWCbpkyQ0pd0YDgiwRcE>.

Samafu S.A. (2022). *Samafu, Ultracongelación y distribución de frutas y verduras.* <http://Www.Samafu.Es/Samafu.Html>.

Sarkar, M. B., Cavusgil, S., & Aulakh, P. (1999). International Expansion of Telecommunication Carriers: The Influence of Market Structure, Network Characteristics, and Entry Imperfections. *Journal of International Business Studies*, 30, 361–381.

Secretaría de Economía. (2022). *¿Para qué sirve el PIB?* <http://Www.2006-2012.Economia.Gob.Mx/Economia-Para-Todos/Tema-Del-Dia/6950-Para-Que-Sirve-El-Pib>.

Sevilla, A. (2014, November 20). *Estado de resultados.*
<https://Economipedia.Com/Definiciones/Cuenta-de-Resultados.Html>.

Sevilla, A. (2017, June 8). *Margen Bruto.*
<https://Economipedia.Com/Definiciones/Margen-Bruto.Html>.

Silva, I. (2018). *ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS.*

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio.* 50 minutos.es.

Thompson, I. (2006, April). *El mercado meta.*
<https://Www.Promonegocios.Net/Mercado/Meta-Mercado.Html>.

TOMRA. (2022, June 28). *Equipos para clasificación alimentaria .*
<https://Languagesites.Tomra.Com/ES/Sorting/Alimentacion/Equipamiento-de-Clasificacion/Blizzard>.

Trenza, A. (2020, October 2). *Ratio de Liquidez: Definición, Fórmula, Interpretación, Valores óptimos y Ejemplos.*
<https://Anatrenza.Com/Ratio-de-Liquidez/>.

Ultracongelados Virto S.A. (2022). *Virto en cifras*. <https://www.virto.es/virto-group/virto-en-cifras/>.

Universia. (2022). *Congelados Pedaneo Sa*.
<https://guiaempresas.universia.es/congelados-pedaneo.html>.

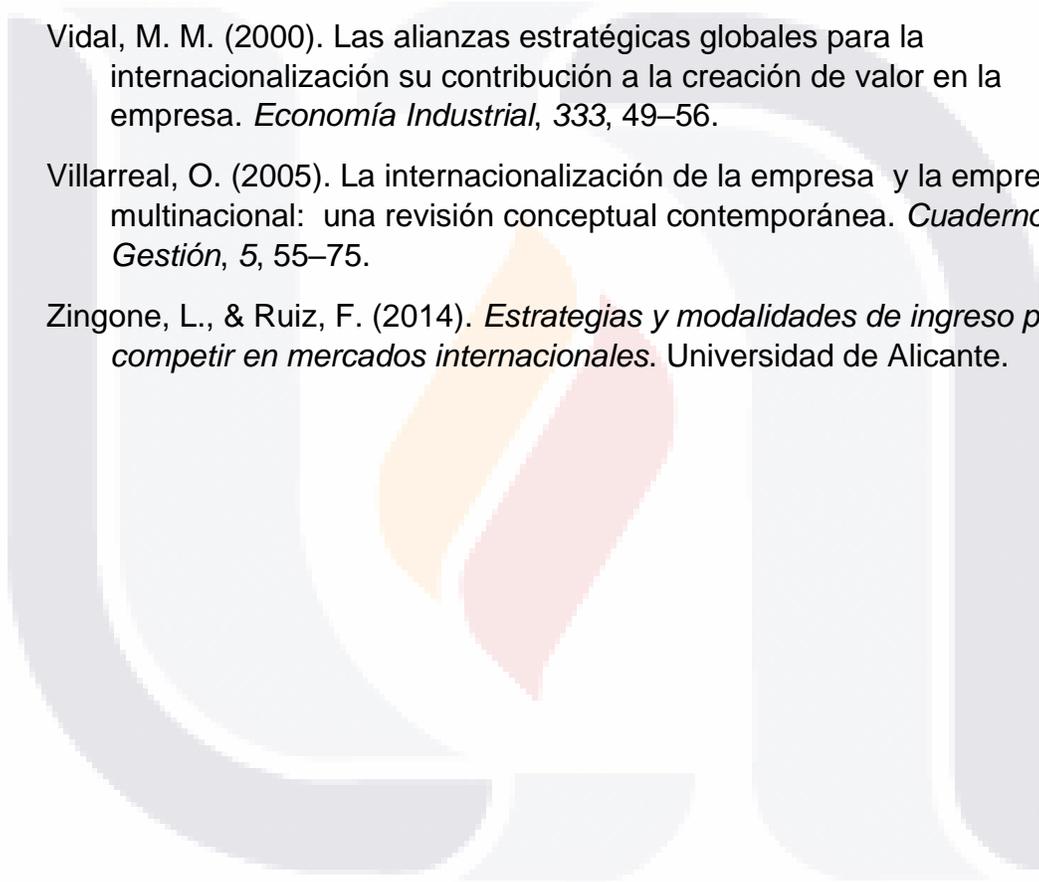
Valdani, E. (2010). *Mercati internazionali e marketing* (Primera). EGEA.

Vela, C. (1998). La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible. *ICADE, Revista de La Facultad de Derecho*, 45, 129–144.

Vidal, M. M. (2000). Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización su contribución a la creación de valor en la empresa. *Economía Industrial*, 333, 49–56.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5, 55–75.

Zingone, L., & Ruiz, F. (2014). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*. Universidad de Alicante.





Anexo A.- Balance general de Ardo Foods SL en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activo | | | | |
| A) Activo no corriente | 7,765,262.43 | 7,912,265.86 | 8,035,914.14 | 524,168.46 |
| <i>Inmovilizado intangible</i> | 393,669.92 | 535,617.84 | 659,678.81 | 74,498.09 |
| <i>Aplicaciones informáticas</i> | 79,483.44 | 104,621.16 | 19,923.37 | 21,661.05 |
| <i>Otro inmovilizado intangible</i> | 314,186.48 | 430,996.68 | 639,755.44 | 52,837.04 |
| <i>Inmovilizado material</i> | 548,241.51 | 553,297.02 | 552,884.33 | 376,319.37 |
| <i>Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</i> | 539,706.69 | 459,094.21 | 542,320.29 | 358,678.49 |
| <i>Inmovilizado en curso y anticipos</i> | 8,534.82 | 94,202.81 | 10,564.04 | 17,640.88 |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | 6,750,001.00 | 6,750,001.00 | 6,750,001.00 | 1.00 |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | 6,750,001.00 | 6,750,001.00 | 6,750,001.00 | 1.00 |
| <i>Inversiones financieras a largo plazo</i> | 73,350.00 | 73,350.00 | 73,350.00 | 73,350.00 |
| <i>Otros activos financieros</i> | 73,350.00 | 73,350.00 | 73,350.00 | 73,350.00 |
| B) Activo corriente | 10,649,253.26 | 16,283,923.69 | 16,679,184.64 | 22,228,165.22 |
| <i>Existencias</i> | 5,023,927.31 | 3,927,947.22 | 4,074,525.24 | 7,712,072.52 |
| <i>Comerciales</i> | 5,023,927.31 | 3,927,947.22 | 4,074,525.24 | 7,712,072.52 |
| <i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i> | 5,108,480.80 | 11,000,939.92 | 11,116,510.12 | 13,773,109.12 |
| <i>Clientes por ventas y prestaciones de servicios</i> | 4,966,938.86 | 8,821,391.61 | 9,079,661.61 | 10,654,503.93 |
| <i>Cientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</i> | 4,966,938.86 | 8,821,391.61 | 9,079,661.61 | 10,654,503.93 |
| <i>Cientes empresas del grupo y asociadas</i> | 127,154.91 | 2,153,695.79 | 1,986,389.01 | 3,069,337.17 |
| <i>Deudores varios</i> | 389.66 | 14,292.72 | 39,176.07 | 38,807.33 |
| <i>Personal</i> | 900.52 | 1,170.98 | - | 900.51 |
| <i>Activos por impuesto corriente</i> | 9,145.84 | 10,388.82 | 11,283.43 | 9,560.18 |
| <i>Otros créditos con las Administraciones Públicas</i> | 3,951.01 | - | - | - |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | 500,000.00 | 1,250,000.00 | 1,000,000.00 | - |
| <i>Créditos a empresas</i> | 500,000.00 | 1,250,000.00 | 1,000,000.00 | - |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | 16,442.24 | 16,543.02 | 20,248.59 | 33,222.30 |
| <i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i> | 402.91 | 88,493.53 | 467,900.69 | 709,761.28 |
| <i>Tesorería</i> | 402.91 | 88,493.53 | 467,900.69 | 709,761.28 |
| Total activo (A + B) | 18,414,515.69 | 24,196,189.55 | 24,715,098.78 | 22,752,333.68 |
| Pasivo | | | | |
| A) Patrimonio neto | 8,318,246.20 | 9,124,291.89 | 10,303,385.37 | 3,825,952.24 |
| <i>Fondos propios</i> | 8,318,246.20 | 9,124,291.89 | 10,303,385.37 | 3,825,952.24 |
| <i>I Capital</i> | 6,307,536.00 | 6,307,536.00 | 6,307,536.00 | 2,500,000.00 |
| <i>Capital escriturado</i> | 6,307,536.00 | 6,307,536.00 | 6,307,536.00 | 2,500,000.00 |
| <i>Prima de emisión</i> | 6,442,464.00 | 6,442,464.00 | 6,442,464.00 | 3,500,000.00 |
| <i>Resultados de ejercicios anteriores</i> | - 3,625,708.11 | - 2,446,614.63 | - 2,174,047.76 | - 2,089,093.48 |
| <i>(Resultados negativos de ejercicios anteriores)</i> | - 3,625,708.11 | - 2,446,614.63 | - 2,174,047.76 | - 2,089,093.48 |
| <i>Resultado del ejercicio</i> | - 806,045.69 | - 1,179,093.48 | - 272,566.87 | - 84,954.28 |
| B) Pasivo no corriente | 200,000.00 | 300,000.00 | 400,000.00 | - |
| <i>Deudas a largo plazo</i> | 200,000.00 | 300,000.00 | 400,000.00 | - |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | 200,000.00 | 300,000.00 | 400,000.00 | - |
| C) Pasivo corriente | 9,896,269.49 | 14,771,897.66 | 14,011,713.41 | 18,926,381.44 |
| <i>Provisiones a corto plazo</i> | 167,593.00 | 496,850.00 | - | - |
| <i>Otras provisiones</i> | 167,593.00 | 496,850.00 | - | - |
| <i>Deudas a corto plazo</i> | 178,711.05 | 172,728.54 | 113,940.08 | 836.88 |
| <i>Deudas con entidades de crédito</i> | 86,258.29 | - | - | - |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | 92,452.76 | 172,728.54 | 113,940.08 | 836.88 |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | - | - | - | - |
| <i>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i> | 9,549,965.44 | 14,102,319.12 | 13,897,773.33 | 18,925,544.56 |
| <i>Proveedores</i> | 204,699.91 | 1,921,598.66 | 1,663,407.13 | 8,629,714.79 |
| <i>Proveedores a corto plazo</i> | 204,699.91 | 1,921,598.66 | 1,663,407.13 | 8,629,714.79 |
| <i>Proveedores, empresas del grupo y asociadas</i> | 8,321,707.92 | 9,480,238.66 | 9,629,753.27 | 8,140,100.51 |
| <i>Acreedores varios</i> | 905,585.59 | 2,480,082.29 | 2,278,278.73 | 1,940,979.52 |
| <i>Personal (remuneraciones pendientes de pago)</i> | 51,243.84 | 59,691.07 | 58,076.34 | 56,658.08 |
| <i>Otras deudas con las Administraciones Públicas</i> | 66,728.18 | 160,708.44 | 268,257.86 | 158,091.66 |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 18,414,515.69 | 24,196,189.55 | 24,715,098.78 | 22,752,333.68 |

Anexo B.- Balance general de Congelados de Navarra SA en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Activo | | | | |
| A) Activo no corriente | 100.611.960,00 | 98.542.797,00 | 99.339.753,00 | 94.578.896,00 |
| <i>Inmovilizado intangible</i> | <i>5.822.969,00</i> | <i>6.933.733,00</i> | <i>6.919.496,00</i> | <i>7.974.391,00</i> |
| <i>Fondo de comercio</i> | <i>4.803.937,00</i> | <i>5.770.734,00</i> | <i>6.732.532,00</i> | <i>7.694.379,00</i> |
| <i>Aplicaciones informáticas</i> | <i>1.013.992,00</i> | <i>1.162.931,00</i> | <i>226.914,00</i> | <i>279.912,00</i> |
| <i>Inmovilizado material</i> | <i>34.584.132,00</i> | <i>31.355.614,00</i> | <i>32.613.695,00</i> | <i>77.326.005,00</i> |
| <i>Terrenos y construcciones</i> | <i>25.727.993,00</i> | <i>26.313.407,00</i> | <i>15.795.544,00</i> | <i>16.619.739,00</i> |
| <i>Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</i> | <i>44.536.301,00</i> | <i>50.762.606,00</i> | <i>27.404.674,00</i> | <i>29.315.309,00</i> |
| <i>Inmovilizado en curso y anticipos</i> | <i>14.299.633,00</i> | <i>3.804.601,00</i> | <i>39.453.477,00</i> | <i>31.350.907,00</i> |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | <i>154.000,00</i> | <i>154.000,00</i> | <i>154.000,00</i> | <i>204.000,00</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | <i>154.000,00</i> | <i>154.000,00</i> | <i>154.000,00</i> | <i>204.000,00</i> |
| <i>Inversiones financieras a largo plazo</i> | <i>944.881,00</i> | <i>947.716,00</i> | <i>837.126,00</i> | <i>808.336,00</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | <i>944.881,00</i> | <i>944.881,00</i> | <i>834.881,00</i> | <i>804.881,00</i> |
| <i>Otros activos financieros</i> | <i>4.186,00</i> | <i>2.835,00</i> | <i>2.245,00</i> | <i>3.655,00</i> |
| <i>Activos por impuesto diferido</i> | <i>9.101.792,00</i> | <i>9.121.732,00</i> | <i>8.710.436,00</i> | <i>8.266.064,00</i> |
| B) Activo corriente | 152.546.786,00 | 150.054.406,00 | 126.560.106,00 | 127.640.168,00 |
| <i>Existencias</i> | <i>37.533.034,00</i> | <i>34.322.273,00</i> | <i>79.517.346,00</i> | <i>77.311.376,00</i> |
| <i>Comerciales</i> | <i>1.109.153,00</i> | <i>584.596,00</i> | <i>176.626,00</i> | <i>304.913,00</i> |
| <i>Materias primas y otros aprovisionamientos</i> | <i>5.633.733,00</i> | <i>4.175.147,00</i> | <i>3.892.789,00</i> | <i>2.609.379,00</i> |
| <i>Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo</i> | <i>5.633.733,00</i> | <i>4.175.147,00</i> | <i>3.892.789,00</i> | <i>2.609.379,00</i> |
| <i>Productos terminados</i> | <i>30.733.379,00</i> | <i>75.405.712,00</i> | <i>74.677.474,00</i> | <i>74.332.119,00</i> |
| <i>De ciclo corto de producción</i> | <i>30.733.379,00</i> | <i>75.405.712,00</i> | <i>74.677.474,00</i> | <i>74.332.119,00</i> |
| <i>Anticipos a proveedores</i> | <i>33.564,00</i> | <i>1.356.820,00</i> | <i>770.457,00</i> | <i>64.960,00</i> |
| <i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i> | <i>52.015.278,00</i> | <i>51.975.619,00</i> | <i>44.436.335,00</i> | <i>45.415.965,00</i> |
| <i>Clientes por ventas y prestaciones de servicios</i> | <i>33.893.593,00</i> | <i>34.930.393,00</i> | <i>31.526.303,00</i> | <i>30.040.423,00</i> |
| <i>Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</i> | <i>33.893.593,00</i> | <i>34.930.393,00</i> | <i>31.526.303,00</i> | <i>30.040.423,00</i> |
| <i>Clientes empresas del grupo y asociadas</i> | <i>13.810.092,00</i> | <i>10.619.344,00</i> | <i>7.721.324,00</i> | <i>7.702.370,00</i> |
| <i>Deudores varios</i> | <i>733.123,00</i> | <i>476.986,00</i> | <i>99.517,00</i> | <i>76.055,00</i> |
| <i>Otros créditos con las Administraciones Públicas</i> | <i>3.376.463,00</i> | <i>5.948.896,00</i> | <i>5.039.391,00</i> | <i>7.597.112,00</i> |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | <i>6.336.334,00</i> | <i>6.301.451,00</i> | <i>244.116,00</i> | <i>1.932.113,00</i> |
| <i>Créditos a empresas</i> | <i>6.336.334,00</i> | <i>6.301.451,00</i> | <i>244.116,00</i> | <i>1.932.113,00</i> |
| <i>Inversiones financieras a corto plazo</i> | <i>312.737,00</i> | <i>312.737,00</i> | <i>273.994,00</i> | <i>55.533,00</i> |
| <i>Créditos a empresas</i> | <i>131.000,00</i> | <i>131.000,00</i> | <i>131.000,00</i> | - |
| <i>Otros activos financieros</i> | <i>181.737,00</i> | <i>181.737,00</i> | <i>142.994,00</i> | <i>55.533,00</i> |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | - | - | <i>56.522,00</i> | <i>25.703,00</i> |
| <i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i> | <i>6.247.303,00</i> | <i>6.442.274,00</i> | <i>2.031.593,00</i> | <i>2.899.463,00</i> |
| <i>Tesorería</i> | <i>6.247.303,00</i> | <i>6.442.274,00</i> | <i>2.031.593,00</i> | <i>2.899.463,00</i> |
| Total activo (A + B) | 253.158.746,00 | 248.597.203,00 | 225.899.859,00 | 222.219.064,00 |
| Pasivo | | | | |
| A) Patrimonio neto | 53.085.263,00 | 52.168.409,00 | 50.692.826,00 | 51.302.118,00 |
| <i>Fondos propios</i> | <i>43.723.732,00</i> | <i>47.409.253,00</i> | <i>46.803.277,00</i> | <i>46.241.350,00</i> |
| <i>Capital</i> | <i>340.000,00</i> | <i>340.000,00</i> | <i>340.000,00</i> | <i>340.000,00</i> |
| <i>Capital escriturado</i> | <i>340.000,00</i> | <i>340.000,00</i> | <i>340.000,00</i> | <i>340.000,00</i> |
| <i>Prima de emisión</i> | <i>1.237.007,00</i> | <i>1.237.007,00</i> | <i>1.237.007,00</i> | <i>1.237.007,00</i> |
| <i>Reservas</i> | <i>45.532.351,00</i> | <i>44.926.270,00</i> | <i>44.364.343,00</i> | <i>43.376.935,00</i> |
| <i>Legal y estatutarias</i> | <i>163.000,00</i> | <i>163.000,00</i> | <i>163.000,00</i> | <i>163.000,00</i> |
| <i>Otras reservas</i> | <i>45.364.351,00</i> | <i>44.758.270,00</i> | <i>44.196.343,00</i> | <i>42.303.935,00</i> |
| <i>(Acciones y participaciones en patrimonio propias)</i> | - | <i>250.000,00</i> | - | <i>250.000,00</i> |
| <i>Resultado del ejercicio</i> | <i>1.319.474,00</i> | <i>605.931,00</i> | <i>561.927,00</i> | <i>1.937.353,00</i> |
| <i>Ajustes por cambios de valor</i> | - | <i>113.333,00</i> | - | <i>153.370,00</i> |
| <i>Operaciones de cobertura</i> | - | - | - | <i>153.370,00</i> |
| <i>Otros</i> | - | <i>113.333,00</i> | - | - |
| <i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i> | <i>4.413.643,00</i> | <i>4.377.504,00</i> | <i>4.043.664,00</i> | <i>3.219.133,00</i> |
| B) Pasivo no corriente | 68.783.859,00 | 57.541.976,00 | 47.419.185,00 | 46.545.714,00 |
| <i>Deudas a largo plazo</i> | <i>37.079.233,00</i> | <i>45.653.939,00</i> | <i>45.435.647,00</i> | <i>43.276.973,00</i> |
| <i>Deudas con entidades de crédito</i> | <i>32.766.992,00</i> | <i>39.577.902,00</i> | <i>37.636.960,00</i> | <i>40.062.765,00</i> |
| <i>Derivados</i> | <i>36.269,00</i> | <i>164.379,00</i> | <i>220.993,00</i> | <i>219.960,00</i> |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | <i>4.226.027,00</i> | <i>5.916.678,00</i> | <i>7.527.694,00</i> | <i>2.994.243,00</i> |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | <i>10.000.000,00</i> | <i>10.000.000,00</i> | <i>422.343,00</i> | <i>1.253.867,00</i> |
| <i>Pasivos por impuesto diferido</i> | <i>1.704.571,00</i> | <i>1.833.017,00</i> | <i>1.560.690,00</i> | <i>2.013.374,00</i> |
| C) Pasivo corriente | 131.289.624,00 | 133.886.818,00 | 127.787.848,00 | 124.371.232,00 |
| <i>Deudas a corto plazo</i> | <i>72.416.129,00</i> | <i>73.561.364,00</i> | <i>69.739.756,00</i> | <i>56.973.127,00</i> |
| <i>Deudas con entidades de crédito</i> | <i>67.511.112,00</i> | <i>70.369.527,00</i> | <i>65.150.571,00</i> | <i>54.324.131,00</i> |
| <i>Derivados</i> | <i>13.457,00</i> | <i>145.631,00</i> | - | - |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | <i>4.591.560,00</i> | <i>7.546.636,00</i> | <i>4.339.135,00</i> | <i>2.153.946,00</i> |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | <i>4.949.639,00</i> | <i>3.324.376,00</i> | <i>4.310.039,00</i> | <i>6.433.671,00</i> |
| <i>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i> | <i>33.336.036,00</i> | <i>36.300.573,00</i> | <i>33.233.053,00</i> | <i>60.904.434,00</i> |
| <i>Proveedores</i> | <i>29.167.902,00</i> | <i>31.394.330,00</i> | <i>32.137.751,00</i> | <i>37.171.371,00</i> |
| <i>Proveedores a corto plazo</i> | <i>29.167.902,00</i> | <i>31.394.330,00</i> | <i>32.137.751,00</i> | <i>37.171.371,00</i> |
| <i>Proveedores, empresas del grupo y asociadas</i> | <i>2.553.694,00</i> | <i>367.336,00</i> | <i>1.925.600,00</i> | <i>5.600.374,00</i> |
| <i>Acreedores varios</i> | <i>20.136.363,00</i> | <i>22.361.670,00</i> | <i>17.719.377,00</i> | <i>15.531.323,00</i> |
| <i>Personal (remuneraciones pendientes de pago)</i> | <i>1.132.266,00</i> | <i>1.013.237,00</i> | <i>865.692,00</i> | <i>919.470,00</i> |
| <i>Pasivos por impuesto corriente</i> | - | - | <i>22.023,00</i> | <i>214.547,00</i> |
| <i>Otras deudas con las Administraciones Públicas</i> | <i>742.330,00</i> | <i>639.396,00</i> | <i>564.564,00</i> | <i>1.413.536,00</i> |
| <i>Anticipos de clientes</i> | <i>2.476,00</i> | <i>3.909,00</i> | <i>3.046,00</i> | <i>2.933,00</i> |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | <i>37.770,00</i> | - | - | - |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 253.158.746,00 | 248.597.203,00 | 225.899.859,00 | 222.219.064,00 |

Anexo C.- Balance general de Ultracongelados Virto SA en euros

| Activo | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Activo no corriente | 153.282.420,62 | 124.848.585,36 | 96.338.128,87 | 89.826.843,67 |
| <i>Inmovilizado intangible</i> | <i>3.781.616,74</i> | <i>4.087.502,38</i> | <i>3.627.992,15</i> | <i>1.852.011,40</i> |
| <i>Desarrollo</i> | <i>1.836.443,33</i> | <i>2.400.591,93</i> | <i>1.904.913,74</i> | <i>1.354.945,35</i> |
| <i>Patentes, licencias, marcas y similares</i> | <i>1.066.162,60</i> | <i>1.064.100,76</i> | <i>1.122.038,92</i> | <i>733,34</i> |
| <i>Aplicaciones informáticas</i> | <i>379.817,53</i> | <i>474.326,46</i> | <i>334.507,04</i> | <i>355.861,74</i> |
| <i>Otro inmovilizado intangible</i> | <i>539.191,28</i> | <i>148.483,21</i> | <i>266.532,45</i> | <i>140.465,97</i> |
| <i>Inmovilizado material</i> | <i>63.691.267,39</i> | <i>50.480.455,64</i> | <i>48.790.402,86</i> | <i>46.669.037,61</i> |
| <i>Terrenos y construcciones</i> | <i>22.479.874,55</i> | <i>21.792.634,35</i> | <i>23.635.964,04</i> | <i>24.797.471,38</i> |
| <i>Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</i> | <i>35.682.536,34</i> | <i>25.114.997,99</i> | <i>24.087.121,51</i> | <i>18.967.167,10</i> |
| <i>Inmovilizado en curso y anticipos</i> | <i>5.528.856,50</i> | <i>3.572.773,30</i> | <i>1.067.817,31</i> | <i>2.904.399,13</i> |
| <i>Inversiones inmobiliarias</i> | <i>1.205.756,82</i> | <i>1.224.701,70</i> | <i>1.243.646,58</i> | <i>1.262.591,46</i> |
| <i>Terrenos</i> | <i>754.232,07</i> | <i>754.232,07</i> | <i>754.232,07</i> | <i>754.232,07</i> |
| <i>Construcciones</i> | <i>451.524,75</i> | <i>470.469,63</i> | <i>489.414,51</i> | <i>508.359,39</i> |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | <i>83.513.097,55</i> | <i>68.371.581,66</i> | <i>41.189.415,79</i> | <i>38.505.669,94</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | <i>48.674.093,20</i> | <i>39.042.633,80</i> | <i>30.179.132,12</i> | <i>34.019.048,85</i> |
| <i>Créditos a empresas</i> | <i>34.840.004,35</i> | <i>28.428.927,86</i> | <i>2.010.283,67</i> | <i>4.445.721,09</i> |
| <i>Inversiones financieras a largo plazo</i> | <i>337.286,31</i> | <i>414.944,41</i> | <i>1.179.291,56</i> | <i>1.187.791,17</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | <i>392.014,54</i> | <i>374.846,56</i> | <i>295.829,06</i> | <i>261.355,10</i> |
| <i>Créditos a terceros</i> | <i>465.271,77</i> | <i>40.097,85</i> | <i>833.462,50</i> | <i>926.436,07</i> |
| <i>Activos por impuesto diferido</i> | <i>233.895,81</i> | <i>269.399,57</i> | <i>307.379,93</i> | <i>349.742,09</i> |
| B) Activo corriente | 230.135.617,84 | 217.978.986,35 | 203.033.514,01 | 181.529.935,75 |
| <i>Existencias</i> | <i>154.456.309,81</i> | <i>142.547.840,21</i> | <i>137.723.682,24</i> | <i>125.526.250,76</i> |
| <i>Comerciales</i> | <i>129.317,70</i> | <i>102.436,80</i> | <i>309.760,00</i> | <i>1.472.354,86</i> |
| <i>Materias primas y otros aprovisionamientos</i> | <i>5.672.397,09</i> | <i>5.020.111,02</i> | <i>6.443.277,01</i> | <i>5.739.459,83</i> |
| <i>Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo</i> | <i>5.672.397,09</i> | <i>5.020.111,02</i> | <i>6.443.277,01</i> | <i>5.739.459,83</i> |
| <i>Productos terminados</i> | <i>145.017.044,05</i> | <i>136.697.631,42</i> | <i>130.301.905,34</i> | <i>117.946.913,35</i> |
| <i>De ciclo corto de producción</i> | <i>145.017.044,05</i> | <i>136.697.631,42</i> | <i>130.301.905,34</i> | <i>117.946.913,35</i> |
| <i>Anticipos a proveedores</i> | <i>638.559,97</i> | <i>727.636,97</i> | <i>668.739,89</i> | <i>367.517,72</i> |
| <i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i> | <i>53.068.258,34</i> | <i>67.198.095,12</i> | <i>58.381.728,15</i> | <i>50.960.144,73</i> |
| <i>Clientes por ventas y prestaciones de servicios</i> | <i>42.574.242,28</i> | <i>53.369.383,84</i> | <i>46.612.470,91</i> | <i>36.723.824,67</i> |
| <i>Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</i> | <i>42.574.242,28</i> | <i>53.369.383,84</i> | <i>46.612.470,91</i> | <i>36.723.824,67</i> |
| <i>Clientes empresas del grupo y asociadas</i> | <i>5.220.858,41</i> | <i>4.768.066,76</i> | <i>3.999.184,49</i> | <i>4.034.572,74</i> |
| <i>Deudores varios</i> | - | <i>43.505,47</i> | <i>185.055,03</i> | <i>45.880,49</i> |
| <i>Personal</i> | <i>2.350,00</i> | - | - | - |
| <i>Activos por impuesto corriente</i> | - | - | <i>245.400,25</i> | <i>256.132,54</i> |
| <i>Otros créditos con las Administraciones Públicas</i> | <i>5.268.907,85</i> | <i>9.016.042,05</i> | <i>7.289.617,47</i> | <i>9.899.734,20</i> |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | <i>126.258,27</i> | <i>2.037.270,77</i> | <i>1.704.752,90</i> | <i>55.463,11</i> |
| <i>Créditos a empresas</i> | <i>126.258,27</i> | <i>2.037.270,77</i> | <i>1.704.752,90</i> | <i>55.463,11</i> |
| <i>Inversiones financieras a corto plazo</i> | <i>232.253,82</i> | <i>1.942.631,34</i> | <i>1.017.549,15</i> | <i>878.496,40</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | - | - | - | - |
| <i>Créditos a empresas</i> | <i>113.427,89</i> | <i>924.191,32</i> | <i>899.058,93</i> | <i>760.006,18</i> |
| <i>Otros activos financieros</i> | <i>118.827,93</i> | <i>118.490,22</i> | <i>118.490,22</i> | <i>118.490,22</i> |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | <i>83.383,91</i> | <i>83.264,02</i> | <i>122.345,49</i> | <i>99.931,46</i> |
| <i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i> | <i>22.171.151,49</i> | <i>5.069.831,69</i> | <i>4.133.456,05</i> | <i>4.009.629,29</i> |
| <i>Tesorería</i> | <i>22.171.151,49</i> | <i>5.069.831,69</i> | <i>4.133.456,05</i> | <i>4.009.629,29</i> |
| <i>Otros activos líquidos equivalentes</i> | - | - | - | - |
| Total activo (A + B) | 383.418.038,46 | 342.827.571,71 | 299.371.642,88 | 271.356.779,42 |
| Pasivo | | | | |
| A) Patrimonio neto | 162.894.117,48 | 167.418.602,47 | 157.175.481,72 | 151.310.051,49 |
| <i>Fondos propios</i> | <i>160.187.407,20</i> | <i>164.218.095,86</i> | <i>154.268.904,69</i> | <i>148.595.084,37</i> |
| <i>Capital</i> | <i>27.537.000,00</i> | <i>27.537.000,00</i> | <i>27.537.000,00</i> | <i>27.537.000,00</i> |
| <i>Capital escriturado</i> | <i>27.537.000,00</i> | <i>27.537.000,00</i> | <i>27.537.000,00</i> | <i>27.537.000,00</i> |
| <i>Reservas</i> | <i>127.681.098,86</i> | <i>126.731.904,69</i> | <i>121.058.084,37</i> | <i>112.346.469,46</i> |
| <i>Legal y estatutaria</i> | <i>5.507.400,00</i> | <i>5.507.400,00</i> | <i>5.507.400,00</i> | <i>5.507.400,00</i> |
| <i>Otras reservas</i> | <i>117.404.458,04</i> | <i>121.224.504,69</i> | <i>115.550.684,37</i> | <i>106.839.069,46</i> |
| <i>Reserva de revalorización</i> | <i>4.769.245,82</i> | - | - | - |
| <i>Resultado del ejercicio</i> | <i>4.969.308,34</i> | <i>9.949.194,17</i> | <i>5.673.820,32</i> | <i>8.711.614,91</i> |
| <i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i> | <i>2.706.710,28</i> | <i>3.200.503,61</i> | <i>2.906.577,03</i> | <i>2.714.967,12</i> |
| B) Pasivo no corriente | 63.472.838,73 | 24.629.931,58 | 26.783.210,95 | 14.148.872,95 |
| <i>Provisiones a largo plazo</i> | - | - | - | <i>19.245,94</i> |
| <i>Otras provisiones</i> | - | - | - | <i>19.245,94</i> |
| <i>Deudas a largo plazo</i> | <i>62.151.775,30</i> | <i>23.055.187,24</i> | <i>25.355.964,65</i> | <i>4.479.280,68</i> |
| <i>Deudas con entidades de crédito</i> | <i>54.513.959,60</i> | <i>22.568.617,34</i> | <i>24.843.315,95</i> | <i>4.247.540,51</i> |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | <i>7.637.815,70</i> | <i>486.569,70</i> | <i>512.648,70</i> | <i>231.740,17</i> |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | - | - | - | <i>8.215.140,64</i> |
| <i>Pasivos por impuesto diferido</i> | <i>1.321.063,43</i> | <i>1.374.744,34</i> | <i>1.427.246,30</i> | <i>1.435.205,69</i> |
| C) Pasivo corriente | 157.051.082,25 | 150.779.037,66 | 115.412.950,21 | 105.897.854,98 |
| <i>Deudas a corto plazo</i> | <i>84.924.883,45</i> | <i>64.359.947,08</i> | <i>44.015.367,70</i> | <i>38.186.055,92</i> |
| <i>Deudas con entidades de crédito</i> | <i>83.941.410,01</i> | <i>62.183.103,28</i> | <i>43.694.416,16</i> | <i>35.473.618,28</i> |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | <i>883.473,47</i> | <i>2.176.843,80</i> | <i>321.151,54</i> | <i>2.712.437,64</i> |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | <i>289.580,33</i> | - | - | - |
| <i>Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar</i> | <i>71.837.613,44</i> | <i>86.419.090,58</i> | <i>71.397.382,31</i> | <i>67.711.799,06</i> |
| <i>Proveedores</i> | <i>14.513.317,95</i> | <i>26.536.267,59</i> | <i>20.431.597,42</i> | <i>18.321.197,56</i> |
| <i>Proveedores a corto plazo</i> | <i>14.513.317,95</i> | <i>26.536.267,59</i> | <i>20.431.597,42</i> | <i>18.321.197,56</i> |
| <i>Proveedores, empresas del grupo y asociadas</i> | <i>23.283.569,86</i> | <i>29.604.299,04</i> | <i>24.023.997,51</i> | <i>25.030.920,46</i> |
| <i>Acreeedores varios</i> | <i>32.371.630,28</i> | <i>29.074.436,51</i> | <i>26.123.703,31</i> | <i>22.035.635,11</i> |
| <i>Personal (remuneraciones pendientes de pago)</i> | <i>880.911,49</i> | <i>843.033,07</i> | <i>637.951,15</i> | <i>924.457,11</i> |
| <i>Pasivos por impuesto corriente</i> | <i>263,36</i> | <i>641.255,97</i> | - | <i>358.364,68</i> |
| <i>Otras deudas con las Administraciones Públicas</i> | <i>783.921,50</i> | <i>719.748,40</i> | <i>180.233,12</i> | <i>341.224,14</i> |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 383.418.038,46 | 342.827.571,71 | 299.371.642,88 | 271.356.779,42 |

Anexo D.- Estado de pérdidas y ganancias de Ardo Foods SL en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Operaciones continuadas | | | | |
| Importe neto de la cifra de negocios | 61,434,589.07 | 69,091,428.44 | 76,398,805.65 | 89,577,675.14 |
| <i>Ventas</i> | 60,543,006.22 | 67,312,188.50 | 74,596,944.56 | 87,735,181.92 |
| <i>Prestaciones de servicios</i> | 891,582.85 | 1,779,239.94 | 1,801,861.09 | 1,842,493.22 |
| Aprovisionamientos | - 56,456,216.89 | - 62,986,226.39 | - 70,569,691.81 | - 83,992,275.22 |
| <i>Consumo de mercaderías</i> | - 56,105,226.61 | - 62,717,979.00 | - 70,180,054.35 | - 83,785,217.06 |
| <i>Consumo de materias primas y otras materias consumibles</i> | - 263,716.88 | - 268,226.38 | - 223,820.66 | - 202,356.36 |
| <i>Trabajos realizados por otras empresas</i> | - | - | - 1,974.59 | - 4,701.80 |
| <i>Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos</i> | - 87,273.40 | 374.99 | - 163,842.21 | - |
| Otros ingresos de explotación | 629,899.66 | 999,781.02 | 909,851.53 | 998,698.68 |
| <i>Ingresos accesorios y otros de gestión corriente</i> | 626,378.66 | 997,391.02 | 908,187.91 | 996,802.68 |
| <i>Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio</i> | 3,521.00 | 2,390.00 | 1,663.62 | 1,896.00 |
| Gastos de personal | - 1,830,081.39 | - 2,636,447.02 | - 2,045,788.50 | - 2,057,649.97 |
| <i>Sueldos, salarios y asimilados</i> | - 1,369,310.41 | - 2,137,843.85 | - 1,590,802.65 | - 1,614,975.71 |
| <i>Cargas sociales</i> | - 460,770.98 | - 498,603.17 | - 454,985.85 | - 442,674.26 |
| Otros gastos de explotación | - 4,289,005.17 | - 5,404,218.52 | - 4,832,632.42 | - 4,454,406.40 |
| <i>Servicios exteriores</i> | - 4,287,372.89 | - 5,476,658.33 | - 4,844,285.18 | - 4,595,343.15 |
| <i>Tributos</i> | - 3,927.37 | - 3,506.48 | - 2,669.97 | - 4,026.92 |
| <i>Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales</i> | 2,298.27 | 76,098.30 | 14,331.74 | 144,963.67 |
| <i>Otros gastos de gestión corriente</i> | - 3.18 | - 152.01 | - 9.01 | - |
| Amortización del inmovilizado | - 226,983.05 | - 238,438.65 | - 154,938.74 | - 82,550.27 |
| <i>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</i> | - | 433.80 | 8,806.20 | 828.00 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | - | 433.80 | 8,806.20 | 828.00 |
| Otros resultados | - 20,235.84 | 1,347.26 | 11,339.81 | 24,463.75 |
| Resultado de explotación | - 758,033.61 | - 1,172,340.06 | - 274,248.28 | - 34,143.79 |
| Ingresos financieros | 65.69 | 245.73 | 3,194.97 | - |
| <i>De valores negociables y otros instrumentos financieros</i> | 65.69 | 245.73 | 3,194.97 | - |
| <i>De empresas del grupo y asociadas</i> | 52.08 | 156.25 | 3,194.97 | - |
| <i>De terceros</i> | 13.61 | 89.48 | - | - |
| Gastos financieros | - 48,079.45 | - 3,079.37 | - 5,433.34 | - 50,536.53 |
| <i>Por deudas con empresas del grupo y asociadas</i> | - 40,395.83 | - | - | - 37,708.34 |
| <i>Por deudas con terceros</i> | - 7,683.62 | - 3,079.37 | - 5,433.34 | - 12,828.19 |
| <i>Diferencias de cambio</i> | 1.68 | - 3,919.78 | 3,919.78 | 273.96 |
| Resultado financiero | - 48,012.08 | - 6,753.42 | 1,681.41 | - 50,810.49 |
| Resultado del ejercicio | - 806,045.69 | - 1,179,093.48 | - 272,566.87 | - 84,954.28 |

Anexo E.- Estado de pérdidas y ganancias de Congelados de Navarra SA en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Operaciones continuadas | | | | |
| Importe neto de la cifra de negocios | 208.604.480,00 | 207.801.870,00 | 185.817.126,00 | 162.685.644,00 |
| <i>Ventas</i> | 208.555.867,00 | 207.743.513,00 | 185.696.488,00 | 162.489.495,00 |
| <i>Prestaciones de servicios</i> | 48.613,00 | 58.357,00 | 120.638,00 | 196.149,00 |
| Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación | 2.327.868,00 | 3.728.238,00 | 345.356,00 | 17.474.330,00 |
| Aprovisionamientos | - 139.607.586,00 | - 141.283.161,00 | - 119.439.480,00 | - 117.462.978,00 |
| <i>Consumo de mercaderías</i> | - 48.089.180,00 | - 48.005.259,00 | - 39.577.206,00 | - 43.884.027,00 |
| <i>Consumo de materias primas y otras materias consumibles</i> | - 82.198.066,00 | - 85.217.808,00 | - 73.800.082,00 | - 71.161.562,00 |
| <i>Trabajos realizados por otras empresas</i> | - 9.320.340,00 | - 8.060.099,00 | - 6.062.242,00 | - 2.417.389,00 |
| Otros ingresos de explotación | 92.691,00 | 88.376,00 | 433.043,00 | 114.925,00 |
| <i>Ingresos accesorios y otros de gestión corriente</i> | - | - | 312.006,00 | 75.181,00 |
| <i>Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio</i> | 92.691,00 | 88.376,00 | 121.087,00 | 39.744,00 |
| Gastos de personal | - 22.847.489,00 | - 20.186.029,00 | - 17.522.572,00 | - 17.061.581,00 |
| <i>Sueldos, salarios y asimilados</i> | - 17.289.898,00 | - 15.220.085,00 | - 13.256.286,00 | - 12.835.704,00 |
| <i>Cargas sociales</i> | - 5.557.591,00 | - 4.965.944,00 | - 4.266.286,00 | - 4.225.877,00 |
| Otros gastos de explotación | - 33.897.691,00 | - 38.677.925,00 | - 37.840.786,00 | - 32.827.553,00 |
| <i>Servicios exteriores</i> | - 33.764.699,00 | - 38.597.072,00 | - 37.518.811,00 | - 32.665.325,00 |
| <i>Tributos</i> | - 92.227,00 | - 71.388,00 | - 70.971,00 | - 61.451,00 |
| <i>Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales</i> | - 40.765,00 | - 9.470,00 | - 244.027,00 | - 99.997,00 |
| <i>Otros gastos de gestión corriente</i> | - | - | 6.977,00 | 800,00 |
| Amortización del inmovilizado | - 8.684.427,00 | - 8.650.848,00 | - 10.609.929,00 | - 10.344.762,00 |
| Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 761.546,00 | 1.007.463,00 | 1.625.929,00 | 1.629.123,00 |
| Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado | - 11.230,00 | - 60.557,00 | 54.430,00 | 17.454,00 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | - 11.230,00 | - 60.557,00 | 54.450,00 | 17.454,00 |
| Otros resultados | 77.572,00 | 40.319,00 | 57.469,00 | - |
| Resultado de explotación | 6.815.734,00 | 3.807.746,00 | 2.920.586,00 | 4.224.602,00 |
| Ingresos financieros | 125.819,00 | 36.260,00 | 17.311,00 | 13.575,00 |
| <i>De participaciones en instrumentos de patrimonio</i> | - | 672,00 | 270,00 | 609,00 |
| <i>En terceros</i> | - | 672,00 | 270,00 | 609,00 |
| <i>De valores negociables y otros instrumentos financieros</i> | 125.819,00 | 35.588,00 | 17.041,00 | 12.966,00 |
| <i>De empresas del grupo y asociadas</i> | - | 35.588,00 | 17.020,00 | 2.293,00 |
| <i>De terceras</i> | 125.819,00 | - | 21,00 | 10.673,00 |
| Gastos financieros | - 4.552.339,00 | - 3.141.119,00 | - 2.921.854,00 | - 2.388.487,00 |
| <i>Por deudas con empresas del grupo y asociadas</i> | - 1.252.567,00 | - 145.521,00 | - 143.241,00 | - 165.360,00 |
| <i>Por deudas con terceras</i> | - 3.299.772,00 | - 2.995.598,00 | - 2.778.613,00 | - 2.223.127,00 |
| Variación de valor razonable en instrumentos financieros | - 99.789,00 | - 112.721,00 | - 140.374,00 | - |
| <i>Cartera de negociación y otros</i> | - | - 112.721,00 | - 140.374,00 | - |
| <i>Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta</i> | - 99.789,00 | - | - | - |
| Diferencias de cambio | - 797.063,00 | - 63.402,00 | 341.159,00 | 175.981,00 |
| <i>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</i> | - | - | - 17.168,00 | - |
| <i>Deterioros y pérdidas</i> | - | - | - 17.168,00 | - |
| Resultado financiero | - 5.323.372,00 | - 3.280.982,00 | - 2.720.926,00 | - 2.198.931,00 |
| Resultado antes de impuestos | 1.492.362,00 | 526.764,00 | 199.660,00 | 2.025.671,00 |
| Impuestos sobre beneficios | - 172.888,00 | 79.217,00 | 362.267,00 | - 38.313,00 |
| Resultado del ejercicio | 1.319.474,00 | 605.981,00 | 561.927,00 | 1.987.358,00 |

Anexo F.- Estado de pérdidas y ganancias de Ultracongelados Virto SA en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Operaciones continuadas | | | | |
| Importe neto de la cifra de negocios | 363.240.146,37 | 357.168.060,19 | 311.066.965,66 | 290.629.920,65 |
| <i>Venta</i> | 362.295.883,83 | 356.328.372,86 | 310.401.662,39 | 290.131.754,91 |
| <i>Prestaciones de servicios</i> | 944.262,54 | 839.687,33 | 665.303,27 | 498.165,74 |
| Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación | 11.319.408,63 | 6.395.730,08 | 12.354.986,99 | 18.018.132,61 |
| Trabajos realizados por la empresa para su activo | 112.926,72 | 828.783,49 | 852.859,99 | 592.896,39 |
| Aprovisionamientos | - 277.772.747,84 | - 269.495.273,56 | - 242.991.707,92 | - 234.239.555,25 |
| <i>Consumo de mercaderías</i> | - 1.023.466,43 | - 1.129.190,24 | - 373.632,84 | - 1.536.491,65 |
| <i>Consumo de materias primas y otras materias consumibles</i> | - 247.414.778,57 | - 241.186.521,86 | - 219.523.556,07 | - 209.613.220,50 |
| <i>Trabajos realizados por otras empresas</i> | - 29.334.502,84 | - 27.179.561,46 | - 23.094.519,01 | - 23.089.843,10 |
| Otros ingresos de explotación | 2.725.871,86 | 2.920.201,22 | 1.628.298,92 | 768.566,09 |
| <i>Ingresos accesorios y otros de gestión corriente</i> | 2.697.320,64 | 2.891.164,01 | 1.569.399,39 | 733.759,97 |
| <i>Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio</i> | 28.551,22 | 29.037,21 | 58.899,53 | 34.806,12 |
| Gastos de personal | - 22.343.119,50 | - 19.191.847,35 | - 18.273.890,68 | - 18.086.974,55 |
| <i>Sueldos, salarios y asimilados</i> | - 16.564.647,72 | - 14.277.280,08 | - 13.861.626,05 | - 13.846.710,16 |
| <i>Cargas sociales</i> | - 5.778.471,78 | - 4.914.567,27 | - 4.412.264,63 | - 4.240.264,39 |
| Otros gastos de explotación | - 60.304.798,50 | - 58.402.630,26 | - 51.365.015,38 | - 41.394.960,77 |
| <i>Servicios exteriores</i> | - 59.977.686,17 | - 58.151.675,38 | - 51.224.446,34 | - 41.323.128,61 |
| <i>Tributos</i> | - 123.246,03 | - 111.958,85 | - 99.033,65 | - 91.363,28 |
| <i>Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales</i> | - 203.866,30 | - 138.996,03 | - 41.535,39 | - 19.531,12 |
| Amortización del inmovilizado | - 11.561.239,69 | - 9.687.603,51 | - 7.976.486,14 | - 7.662.509,13 |
| Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 831.506,09 | 820.607,59 | 740.447,81 | 877.845,80 |
| <i>Excesos de provisiones</i> | - | - | - | - |
| Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado | 88.042,98 | 166.800,61 | 716.931,88 | 320.737,96 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | 88.042,98 | 166.800,61 | 716.931,88 | 320.737,96 |
| Otros resultados | 45.536,21 | 40.030,93 | 93.083,48 | 90.550,72 |
| Resultado de explotación | 6.381.533,33 | 11.482.797,57 | 6.660.307,65 | 9.914.650,52 |
| Ingresos financieros | 206.945,68 | 307.886,08 | 624.227,62 | 112.245,95 |
| <i>De participaciones en instrumentos de patrimonio</i> | - | 16.205,21 | - | - |
| <i>En terceros</i> | - | 16.205,21 | - | - |
| <i>De valores negociables y otros instrumentos financieros</i> | 206.945,68 | 291.680,87 | 624.227,62 | 112.245,95 |
| <i>De empresas del grupo y asociadas</i> | 183.422,75 | 51.353,11 | 38.400,85 | 18.143,99 |
| <i>De terceros</i> | 23.522,93 | 240.327,76 | 585.826,77 | 94.101,96 |
| Gastos financieros | - 613.794,10 | - 313.996,86 | - 241.582,21 | - 141.351,58 |
| <i>Por deudas con empresas del grupo y asociadas</i> | - | - | - 13.747,19 | - 10.185,81 |
| <i>Por deudas con terceros</i> | - 613.794,10 | - 313.996,86 | - 227.835,02 | - 131.165,77 |
| Variación de valor razonable en instrumentos financieros | - 1.233,22 | - 983,50 | - 1.244,84 | - 5.201,44 |
| <i>Cartera de negociación y otros</i> | - 1.233,22 | - 983,50 | - 1.244,84 | - 5.201,44 |
| Diferencias de cambio | - 484.183,47 | 207.282,46 | - 263.975,02 | 152.972,35 |
| Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros | - 14.509,80 | - | - | 265.440,18 |
| <i>Deterioros y pérdidas</i> | - | - | - | 265.440,18 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | - 14.509,80 | - | - | 42,50 |
| Resultado financiero | - 906.774,91 | 200.188,18 | 117.425,55 | 394.508,34 |
| Resultado antes de impuestos | 5.474.758,42 | 11.682.985,75 | 6.777.733,20 | 10.309.158,86 |
| Impuestos sobre beneficios | - 505.460,08 | - 1.733.791,58 | - 1.103.912,88 | - 1.597.543,95 |
| Resultado del ejercicio | 4.969.308,34 | 9.949.194,17 | 5.673.820,32 | 8.711.614,91 |

Anexo G.- Estado de flujo de efectivo de Ardo Foods SL en euros

| | 30/06/2020 | 30/06/2019 | 30/06/2018 | 30/06/2017 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| A) Flujo de efectivo de las actividades de explotación | | | | |
| 1. Resultado del ejercicio antes de impuestos | -806,046 | -1,179,093 | -272,567 | -84,954 |
| 2. Ajustes del resultado | -54,262 | 741,233 | 308,293 | 128,325 |
| a) Amortización del inmovilizado (+) | 226,983 | 238,439 | 154,939 | 82,550 |
| b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-) | n.d. | -575 | 163,842 | n.d. |
| c) Variación de provisiones (+/-) | -329,257 | 496,850 | n.d. | -4,207 |
| d) Imputación de subvenciones (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-) | n.d. | n.d. | -8,806 | -828 |
| f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-) | n.d. | -434 | n.d. | n.d. |
| g) Ingresos financieros (-) | -66 | -246 | -3,195 | n.d. |
| h) Gastos financieros (+) | -48,079 | 3,079 | 5,433 | 50,537 |
| i) Diferencias de cambio (+/-) | -2 | 3,920 | -3,920 | 274 |
| j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| k) Otros ingresos y gastos (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Cambios en el capital corriente | 242,985 | 468,183 | 1,129,956 | -2,014,747 |
| a) Existencias (+/-) | -1,095,980 | 146,953 | 3,473,705 | -339,007 |
| b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-) | 5,891,218 | 112,979 | 2,671,048 | -3,84,324 |
| c) Otros activos corrientes (+/-) | 101 | 3,706 | 12,974 | 6,912 |
| d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-) | -4,552,354 | 204,546 | -5,027,771 | -1,298,329 |
| e) Otros pasivos corrientes (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación | -46,771 | -3,728 | -3,962 | -46,389 |
| a) Pagos de intereses (-) | -48,079 | -3,079 | -5,433 | -50,537 |
| b) Cobros de dividendos (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Cobros de intereses (+) | n.d. | 246 | 3,195 | n.d. |
| d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-) | 1,243 | -895 | -1,723 | 4,148 |
| e) Otros pagos (cobros) (+/-) | 66 | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4) | -664,094 | 26,595 | 1,161,721 | -2,017,764 |
| B) Flujo de efectivo de las actividades de inversión | | | | |
| 6. Pagos por inversiones (-) | -79,980 | -114,790 | -8,166,684 | -1,61,684 |
| a) Empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | -7,750,000 | n.d. |
| b) Inmovilizado intangible | -3,190 | -11,092 | -1,50,348 | -75,245 |
| c) Inmovilizado material | -76,790 | -103,699 | -266,336 | -86,439 |
| d) Inversiones inmobiliarias | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| f) Activos no corrientes mantenidos para venta | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Unidad de negocio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| h) Otros activos | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Cobros por desinversiones (+) | n.d. | n.d. | n.d. | 39,650 |
| a) Empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Inmovilizado intangible | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Inmovilizado material | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Inversiones inmobiliarias | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. | 39,650 |
| f) Activos no corrientes mantenidos para venta | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Unidad de negocio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| h) Otros activos | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7) | -79,980 | -114,790 | -8,166,684 | -1,22,034 |
| C) Flujo de efectivo de las actividades de financiación | | | | |
| 9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | 6,750,000 | 4,000,000 |
| a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+) | n.d. | n.d. | 6,750,000 | 4,000,000 |
| b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero | 65,5983 | -291,212 | 13,103 | -2,495,543 |
| a) Emisión | 836,258 | n.d. | 13,103 | 347 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito (+) | 86,258 | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+) | 750,000 | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Deudas con características especiales (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otras deudas (+) | n.d. | n.d. | 13,103 | 347 |
| b) Devolución y amortización de | -180,276 | -291,212 | n.d. | -2,495,891 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-) | n.d. | -250,000 | n.d. | -2,495,891 |
| 4. Deudas con características especiales (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otras deudas (-) | -180,276 | -41,212 | n.d. | n.d. |
| 11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Dividendos (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11) | 65,5983 | -291,212 | 6,763,103 | 1,504,457 |
| D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio | n.d. | n.d. | n.d. | -274 |
| E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D) | -88,091 | -379,407 | -241,861 | -635,615 |
| Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio | 88,494 | 467,901 | 709,761 | 1,345,377 |
| Efectivo o equivalentes al final del ejercicio | 403 | 88,494 | 467,901 | 709,761 |

Anexo H.- Estado de flujo de efectivo de Congelados de Navarra SA en euros

| | 31/12/2020 | 31/12/2019 | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación | | | | |
| 1. Resultado del ejercicio antes de impuestos | 1.492.362 | 526.764 | 199.660 | 2.025.671 |
| 2. Ajustes del resultado | 13.254.698 | 10.918.288 | 11.736.217 | 10.900.189 |
| a) Amortización del inmovilizado (+) | 8.684.427 | 8.650.848 | 10.609.929 | 10.344.762 |
| b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-) | 40.765 | 9.470 | 244.027 | 99.997 |
| c) Variación de provisiones (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Imputación de subvenciones (-) | -761.546 | -1.007.463 | -1.625.659 | -1.629.123 |
| e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-) | 11.230 | 60.557 | -54.430 | -17.454 |
| f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Ingresos financieros (-) | -1.25.819 | -36.260 | -17.311 | -13.575 |
| h) Gastos financieros (+) | 4.552.339 | 3.341.119 | 2.921.854 | 2.388.487 |
| i) Diferencias de cambio (+/-) | 797.063 | 63.402 | -341.359 | -1.75.981 |
| j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-) | 56.239 | 56.615 | -1.034 | -96.924 |
| k) Otros ingresos y gastos (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Cambios en el capital corriente | -6.942.259 | -8.934.436 | -8.654.147 | -18.073.898 |
| a) Exstancias (+/-) | -3.062.759 | -5.004.929 | -2.205.970 | -17.878.310 |
| b) Deudores y otras cuentas por cobrar (+/-) | -205.665 | -7.548.553 | 958.885 | -17.775.149 |
| c) Otros activos corrientes (+/-) | 87.770 | 56.522 | -30.814 | -14.202 |
| d) Acreedores y otras cuentas por pagar (+/-) | -3.761.605 | 3.562.524 | -7.376.248 | 17.593.763 |
| e) Otros pasivos corrientes (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación | -4.743.726 | -2.565.564 | -2.760.374 | -2.466.484 |
| a) Pagos de intereses (-) | -4.496.916 | -2.608.794 | -2.524.244 | -2.444.208 |
| b) Cobros de dividendos (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Cobros de intereses (+) | 125.819 | 36.260 | 17.311 | 3.425 |
| d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-) | -343.925 | -2.2023 | -283.962 | -26.467 |
| e) Otros pagos (cobros) (+/-) | -28.704 | 28.993 | 30.721 | 766 |
| 5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4) | 3.061.075 | -34.948 | 521.556 | -7.614.522 |
| B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión | | | | |
| 6. Pagos por inversiones (-) | -11.704.950 | -13.222.229 | -14.090.554 | -24.557.411 |
| a) Empresas del grupo y asociadas | n.d. | -6.748.458 | n.d. | -1.655.190 |
| b) Inmovilizado intangible | n.d. | -7.881 | n.d. | n.d. |
| c) Inmovilizado material | -11.703.599 | -6.465.300 | -14.003.098 | -22.859.932 |
| d) Inversiones inmobiliarias | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Otros activos financieros | -1.351 | -590 | -87.456 | -42.289 |
| f) Activos no corrientes mantenidos para venta | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Unidad de negocio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| h) Otros activos | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Cobros por desinversiones (+) | 431.729 | 103.840 | 1.612.837 | 214.466 |
| a) Empresas del grupo y asociadas | 415.067 | 62.329 | 1.556.997 | n.d. |
| b) Inmovilizado intangible | n.d. | 41.511 | n.d. | n.d. |
| c) Inmovilizado material | 16.662 | n.d. | 54.430 | 75.443 |
| d) Inversiones inmobiliarias | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Otros activos financieros | n.d. | n.d. | 1.410 | 139.023 |
| f) Activos no corrientes mantenidos para venta | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Unidad de negocio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| h) Otros activos | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7) | -11.273.221 | -13.118.389 | -12.477.717 | -24.342.945 |
| C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación | | | | |
| 9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio | 125.241 | 2.158.631 | n.d. | -250.000 |
| a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | -250.000 |
| c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+) | 125.241 | 2.158.631 | n.d. | n.d. |
| 10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero | 7.891.934 | 15.405.387 | 11.088.286 | 31.496.720 |
| a) Emisión | 23.069.238 | 51.572.616 | 27.504.673 | 41.202.485 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito (+) | 21.300.000 | 41.264.626 | 21.354.848 | 37.920.533 |
| 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+) | 1.769.238 | 10.000.000 | n.d. | 844.568 |
| 4. Deudas con características especiales (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otras deudas (+) | n.d. | 307.990 | 6.149.825 | 2.437.384 |
| b) Devolución y amortización de | -15.177.304 | -36.167.229 | -16.416.387 | -9.705.765 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito (-) | -11.224.747 | -34.212.950 | -13.799.703 | -8.696.447 |
| 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-) | n.d. | -1.734.545 | -2.510.821 | -789.580 |
| 4. Deudas con características especiales (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otras deudas (-) | -3.952.557 | -219.734 | -105.863 | -219.738 |
| 11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Dividendos (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11) | 8.017.175 | 17.564.018 | 11.088.286 | 31.246.720 |
| D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 - 12 + D) | -194.971 | 4.410.681 | -867.875 | -710.747 |
| Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio | 6.442.274 | 2.031.593 | 2.899.468 | 3.610.215 |
| Efectivo o equivalentes al final del ejercicio | 6.247.303 | 6.442.274 | 2.031.593 | 2.899.468 |

Anexo I.- Estado de flujo de efectivo de Ultracongelados Virto SA en euros

| | 31/12/2020 | 31/12/2019 | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|
| A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación | | | | |
| 1. Resultado del ejercicio antes de impuestos | 5.474.758 | 11.682.986 | 6.777.733 | 10.309.159 |
| 2. Ajustes del resultado | 11.225.827 | 9.298.138 | 5.634.200 | 5.596.966 |
| a) Amortización del inmovilizado (+) | 11.561.240 | 9.687.604 | 7.976.486 | 7.662.509 |
| b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-) | 177.288 | 578.132 | -502.261 | -917.658 |
| c) Variación de provisiones (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Imputación de subvenciones (-) | -831.506 | -820.608 | -740.448 | -877.846 |
| e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-) | -88.043 | -1.668.001 | -716.932 | -320.738 |
| f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Ingresos financieros (-) | -206.946 | -307.886 | -624.228 | -112.246 |
| h) Gastos financieros (+) | 613.794 | 313.997 | 241.582 | 141.152 |
| i) Diferencias de cambio (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| k) Otros ingresos y gastos (+/-) | n.d. | 13.700 | n.d. | 21.594 |
| 3. Cambios en el capital corriente | -1.189.425,9 | -94.527 | -14.319.046 | -25.959.915 |
| a) Existencias (+/-) | -11.924.946 | -5.263.294 | -11.695.171 | -19.102.511 |
| b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-) | 13.971.028 | -9.250.766 | -6.880.783 | -7.489.718 |
| c) Otros activos corrientes (+/-) | n.d. | n.d. | -22.394 | -5.824 |
| d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-) | -13.940.221 | 14.380.452 | 4.298.548 | 638.138 |
| e) Otros pasivos corrientes (+/-) | -120 | 39.081 | n.d. | n.d. |
| f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-) | n.d. | n.d. | -19.246 | n.d. |
| 4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación | -1.290.620 | -32.072 | -1.057.813 | -131.386 |
| a) Pagos de intereses (-) | -613.794 | -313.997 | -241.582 | -141.152 |
| b) Cobros de dividendos (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Cobros de intereses (+) | 206.946 | 82.885 | 302.193 | 65.238 |
| d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-) | -883.772 | 199.039 | -1.118.424 | 207.499 |
| e) Otros pagos (cobros) (+/-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4) | 3.515.706 | 20.854.525 | -2.964.926 | -9.922.404 |
| B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión | | | | |
| 6. Pagos por inversiones (-) | -19.301.994 | -37.558.406 | -22.027.943 | -16.298.326 |
| a) Empresas del grupo y asociadas | -13.230.503 | -26.750.762 | -6.768.473 | -4.757.305 |
| b) Inmovilizado intangible | -659.443 | -1.032.290 | -1.160.073 | -790.175 |
| c) Inmovilizado material | -25.414.047 | -9.000.222 | -13.153.013 | -10.750.847 |
| d) Inversiones inmobiliarias | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Otros activos financieros | n.d. | -775.132 | -946.384 | n.d. |
| f) Activos no corrientes mantenidos para venta | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Unidad de negocio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| h) Otros activos | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Cobros por desinversiones (+) | 487.359 | 238.124 | 3.203.248 | 1.054.545 |
| a) Empresas del grupo y asociadas | 368.084 | n.d. | 2.435.437 | n.d. |
| b) Inmovilizado intangible | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Inmovilizado material | 119.276 | 237.698 | 759.311 | 331.859 |
| d) Inversiones inmobiliarias | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Otros activos financieros | n.d. | 425 | 8.500 | 722.685 |
| f) Activos no corrientes mantenidos para venta | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| g) Unidad de negocio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| h) Otros activos | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7) | -18.814.634 | -37.320.282 | -18.824.695 | -15.243.782 |
| C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación | | | | |
| 9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio | 145.682 | 1.228.839 | 1.006.573 | 40.989 |
| a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+) | 145.682 | 1.228.839 | 1.006.573 | 40.989 |
| 10. Cobros y pagos por instrumentos de puesto financiero | 61.256.566 | 16.173.294 | 20.906.875 | 19.963.739 |
| a) Emisión | 61.256.566 | 16.213.989 | 29.122.016 | 19.963.739 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito (+) | 53.703.649 | 16.213.989 | 28.816.573 | 17.262.667 |
| 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+) | n.d. | n.d. | n.d. | 2.621.440 |
| 4. Deudas con características especiales (+) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otras deudas (+) | 7.552.917 | n.d. | 305.442 | 79.632 |
| b) Devolución y amortización de | n.d. | -40.694 | -8.215.141 | n.d. |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-) | n.d. | n.d. | -8.215.141 | n.d. |
| 4. Deudas con características especiales (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otras deudas (-) | n.d. | -40.694 | n.d. | n.d. |
| 11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio | -9.000.000 | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Dividendos (-) | -9.000.000 | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-) | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| 12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11) | 52.402.248 | 17.402.133 | 21.913.448 | 20.004.728 |
| D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D) | 17.101.320 | 936.176 | 123.827 | -5.161.458 |
| Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio | 5.069.832 | 4.133.456 | 4.009.629 | 9.171.087 |
| Efectivo o equivalentes al final del ejercicio | 22.171.151 | 5.069.832 | 4.133.456 | 4.009.629 |

Anexo J.- Balance general de Mercadona SA en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Activo | | | | |
| A) Activo no corriente | 7,147,855.00 | 6,758,558.00 | 5,494,407.00 | 4,518,292.00 |
| <i>Immobilizado intangible</i> | <i>193,060.00</i> | <i>192,743.00</i> | <i>139,828.00</i> | <i>101,724.00</i> |
| <i>Concesiones</i> | <i>70,708.00</i> | <i>73,366.00</i> | <i>76,987.00</i> | <i>80,009.00</i> |
| <i>Aplicaciones informáticas</i> | <i>68,282.00</i> | <i>66,587.00</i> | <i>62,841.00</i> | <i>21,715.00</i> |
| <i>Otro immobilizado intangible</i> | <i>54,070.00</i> | <i>52,390.00</i> | - | - |
| <i>Immobilizado material</i> | <i>6,420,687.00</i> | <i>5,953,493.00</i> | <i>4,676,918.00</i> | <i>3,810,645.00</i> |
| <i>Terrenos y construcciones</i> | <i>3,626,001.00</i> | <i>3,704,012.00</i> | <i>3,137,328.00</i> | <i>2,710,378.00</i> |
| <i>Instalaciones técnicas y otro immobilizado material</i> | <i>2,458,895.00</i> | <i>2,202,142.00</i> | <i>1,504,746.00</i> | <i>1,058,497.00</i> |
| <i>Immobilizado en curso y anticipos</i> | <i>335,791.00</i> | <i>47,339.00</i> | <i>34,844.00</i> | <i>41,770.00</i> |
| <i>Inversiones inmobiliarias</i> | <i>68,140.00</i> | <i>70,160.00</i> | <i>83,783.00</i> | <i>81,809.00</i> |
| <i>Terrenos</i> | <i>14,995.00</i> | <i>14,995.00</i> | <i>17,606.00</i> | <i>17,591.00</i> |
| <i>Construcciones</i> | <i>53,145.00</i> | <i>55,165.00</i> | <i>66,177.00</i> | <i>64,218.00</i> |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo p</i> | <i>333,286.00</i> | <i>197,548.00</i> | <i>234,304.00</i> | <i>105,110.00</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | <i>333,286.00</i> | <i>197,548.00</i> | <i>234,304.00</i> | <i>105,110.00</i> |
| <i>Inversiones financieras a largo plazo</i> | <i>50,394.00</i> | <i>276,095.00</i> | <i>298,625.00</i> | <i>363,801.00</i> |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | <i>39.00</i> | <i>39.00</i> | <i>39.00</i> | <i>39.00</i> |
| <i>Valores representativos de deuda</i> | <i>411.00</i> | <i>411.00</i> | <i>411.00</i> | <i>13,411.00</i> |
| <i>Otros activos financieros</i> | <i>49,944.00</i> | <i>275,645.00</i> | <i>298,175.00</i> | <i>350,351.00</i> |
| <i>Activos por impuesto diferido</i> | <i>82,288.00</i> | <i>68,519.00</i> | <i>60,949.00</i> | <i>55,203.00</i> |
| B) Activo corriente | 3,335,332.00 | 2,927,803.00 | 3,642,168.00 | 3,932,262.00 |
| <i>Existencias</i> | <i>679,061.00</i> | <i>648,702.00</i> | <i>704,439.00</i> | <i>747,835.00</i> |
| <i>Comerciales</i> | <i>679,061.00</i> | <i>648,702.00</i> | <i>704,439.00</i> | <i>747,835.00</i> |
| <i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i> | <i>105,910.00</i> | <i>119,259.00</i> | <i>119,939.00</i> | <i>134,608.00</i> |
| <i>Deudores varios</i> | <i>105,910.00</i> | <i>119,259.00</i> | <i>119,939.00</i> | <i>134,608.00</i> |
| <i>Créditos a empresas</i> | - | - | - | <i>9,145.00</i> |
| <i>Inversiones financieras a corto plazo</i> | <i>83,720.00</i> | <i>199,786.00</i> | <i>111,583.00</i> | <i>183,070.00</i> |
| <i>Créditos a empresas</i> | <i>83,720.00</i> | <i>199,786.00</i> | <i>98,583.00</i> | <i>143,802.00</i> |
| <i>Valores representativos de deuda</i> | - | - | <i>13,000.00</i> | <i>39,268.00</i> |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | <i>4,760.00</i> | <i>5,927.00</i> | <i>7,017.00</i> | <i>8,365.00</i> |
| <i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i> | <i>2,461,881.00</i> | <i>1,954,129.00</i> | <i>2,699,190.00</i> | <i>2,849,239.00</i> |
| <i>Tesorería</i> | <i>2,211,881.00</i> | <i>1,854,129.00</i> | <i>2,099,190.00</i> | <i>2,084,239.00</i> |
| <i>Otros activos líquidos financieros</i> | <i>250,000.00</i> | <i>100,000.00</i> | <i>600,000.00</i> | <i>765,000.00</i> |
| Total activo (A + B) | 10,483,187.00 | 9,686,361.00 | 9,136,575.00 | 8,450,554.00 |
| Pasivo | | | | |
| A) Patrimonio neto | 6,674,246.00 | 6,076,563.00 | 5,583,359.00 | 5,113,282.00 |
| <i>Fondos propios</i> | <i>6,673,877.00</i> | <i>6,076,166.00</i> | <i>5,582,931.00</i> | <i>5,112,613.00</i> |
| <i>Capital</i> | <i>15,921.00</i> | <i>15,921.00</i> | <i>15,921.00</i> | <i>15,921.00</i> |
| <i>Capital escriturado</i> | <i>15,921.00</i> | <i>15,921.00</i> | <i>15,921.00</i> | <i>15,921.00</i> |
| <i>Prima de emisión</i> | <i>1,736.00</i> | <i>1,736.00</i> | <i>1,736.00</i> | <i>1,736.00</i> |
| <i>Reservas</i> | <i>6,007,520.00</i> | <i>5,514,285.00</i> | <i>5,051,299.00</i> | <i>4,851,294.00</i> |
| <i>Legal y estatutarias</i> | <i>3,184.00</i> | <i>3,184.00</i> | <i>3,184.00</i> | <i>3,184.00</i> |
| <i>Otras reservas</i> | <i>6,004,336.00</i> | <i>5,511,101.00</i> | <i>5,048,115.00</i> | <i>4,848,110.00</i> |
| <i>(Acciones y participaciones en patrimonio propias)</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>Resultado del ejercicio</i> | <i>727,263.00</i> | <i>622,787.00</i> | <i>592,338.00</i> | <i>322,225.00</i> |
| <i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i> | <i>369.00</i> | <i>397.00</i> | <i>428.00</i> | <i>669.00</i> |
| B) Pasivo no corriente | 43,269.00 | 49,709.00 | 66,479.00 | 82,803.00 |
| <i>Provisiones a largo plazo</i> | <i>6,203.00</i> | <i>6,150.00</i> | <i>6,142.00</i> | <i>6,099.00</i> |
| <i>Otras provisiones</i> | <i>6,203.00</i> | <i>6,150.00</i> | <i>6,142.00</i> | <i>6,099.00</i> |
| <i>Deudas a largo plazo</i> | <i>4,055.00</i> | <i>4,007.00</i> | <i>13,354.00</i> | <i>20,371.00</i> |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | <i>4,055.00</i> | <i>4,007.00</i> | <i>13,354.00</i> | <i>20,371.00</i> |
| <i>Pasivos por impuesto diferido</i> | <i>33,011.00</i> | <i>39,552.00</i> | <i>46,983.00</i> | <i>56,333.00</i> |
| C) Pasivo corriente | 3,765,672.00 | 3,560,089.00 | 3,486,737.00 | 3,254,469.00 |
| <i>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i> | <i>3,765,672.00</i> | <i>3,560,089.00</i> | <i>3,486,737.00</i> | <i>3,254,469.00</i> |
| <i>Proveedores</i> | <i>2,674,220.00</i> | <i>2,480,712.00</i> | <i>2,421,575.00</i> | <i>2,344,878.00</i> |
| <i>Proveedores a corto plazo</i> | <i>2,674,220.00</i> | <i>2,480,712.00</i> | <i>2,421,575.00</i> | <i>2,344,878.00</i> |
| <i>Acreedores varios</i> | <i>526,135.00</i> | <i>544,545.00</i> | <i>438,338.00</i> | <i>307,027.00</i> |
| <i>Personal (remuneraciones pendientes de pago)</i> | <i>296,128.00</i> | <i>279,282.00</i> | <i>269,026.00</i> | <i>259,380.00</i> |
| <i>Pasivos por impuesto corriente</i> | <i>3,699.00</i> | <i>8,342.00</i> | <i>10,786.00</i> | <i>1,511.00</i> |
| <i>Otras deudas con las Administraciones Públicas</i> | <i>265,490.00</i> | <i>247,208.00</i> | <i>347,012.00</i> | <i>341,673.00</i> |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 10,483,187.00 | 9,686,361.00 | 9,136,575.00 | 8,450,554.00 |

Anexo K.- Balance general de Centros Comerciales Carrefour en euros

| Activo | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A) Activo no corriente | 1.574.009,00 | 1.667.529,00 | 1.713.101,00 | 1.586.124,00 |
| Inmovilizado intangible | 213.053,00 | 232.366,00 | 227.630,00 | 219.606,00 |
| Fondo de comercio | 54.983,00 | 63.241,00 | 78.969,00 | 97.794,00 |
| Aplicaciones informáticas | 146.307,00 | 131.443,00 | 134.646,00 | 106.663,00 |
| Otro inmovilizado intangible | 11.763,00 | 13.882,00 | 14.015,00 | 15.147,00 |
| Inmovilizado material | 329.394,00 | 306.779,00 | 343.361,00 | 391.631,00 |
| Terrenos y construcciones | 124.047,00 | 31.373,00 | 37.032,00 | 91.434,00 |
| Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | 193.433,00 | 212.193,00 | 249.735,00 | 289.970,00 |
| Inmovilizado en curso y anticipos | 12.114,00 | 13.003,00 | 6.774,00 | 10.227,00 |
| Inversiones inmobiliarias | 921,00 | - | - | - |
| Terrenos | 716,00 | - | - | - |
| Construcciones | 205,00 | - | - | - |
| Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo | 970.429,00 | 1.069.358,00 | 1.082.734,00 | 884.320,00 |
| Instrumentos de patrimonio | 953.862,00 | 1.054.781,00 | 1.054.781,00 | 884.320,00 |
| Otros activos financieros | 14.367,00 | 14.377,00 | 27.953,00 | - |
| Inversiones financieras a largo plazo | 31.940,00 | 19.163,00 | 18.768,00 | 32.282,00 |
| Instrumentos de patrimonio | 162,00 | 162,00 | 162,00 | 162,00 |
| Créditos a terceros | 2.648,00 | - | - | - |
| Titulos representativos de deuda | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Otros activos financieros | 19.127,00 | 18.993,00 | 18.398,00 | 32.117,00 |
| Activos por impuesto diferido | 33.070,00 | 39.663,00 | 40.413,00 | 38.053,00 |
| B) Activo corriente | 1.185.030,00 | 1.150.218,00 | 1.418.272,00 | 1.289.298,00 |
| Existencias | 369.967,00 | 633.373,00 | 618.647,00 | 689.942,00 |
| Comerciales | 369.967,00 | 634.329,00 | 616.634,00 | 689.329,00 |
| Anticipos a proveedores | 1.134,00 | 844,00 | 2.013,00 | 613,00 |
| Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar | 453.662,00 | 474.129,00 | 460.115,00 | 349.053,00 |
| Clientes por ventas y prestaciones de servicios | 37.366,00 | 36.384,00 | 37.164,00 | 31.389,00 |
| Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo | 37.366,00 | 36.384,00 | 37.164,00 | 31.389,00 |
| Clientes e empresas del grupo y asociadas | 336.633,00 | 313.721,00 | 309.837,00 | 208.191,00 |
| Deudores varios | 83.307,00 | 103.336,00 | 112.321,00 | 114.234,00 |
| Personal | 60,00 | 69,00 | 69,00 | 71,00 |
| Activos por impuesto corriente | - | 12.376,00 | - | - |
| Otros créditos con las Administraciones Públicas | 391,00 | 823 | 527,00 | 3,00 |
| Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo | 118.966,00 | - | - | - |
| Créditos a empresas | 118.966,00 | - | - | - |
| Inversiones financieras a corto plazo | 2,00 | 1,00 | 3.748,00 | 18,00 |
| Otros activos financieros | 2,00 | 1,00 | 3.748,00 | 18,00 |
| Periodificaciones a corto plazo | 4.334,00 | 2.680,00 | 1.915,00 | 153,00 |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 32.879,00 | 33.083,00 | 331.844,00 | 230.093,00 |
| Tesorería | 32.879,00 | 33.083,00 | 33.233,00 | 62.033,00 |
| Otros activos líquidos equivalentes | - | - | 278.391,00 | 168.012,00 |
| Total activo (A + B) | 2.759.039,00 | 2.817.747,00 | 3.131.373,00 | 2.875.422,00 |
| Pasivo | | | | |
| A) Patrimonio neto | 574.483,00 | 401.346,00 | 865.024,00 | 530.382,00 |
| Fondos propios | 573.371,00 | 400.277,00 | 863.433,00 | 528.132,00 |
| I Capital | 196.822,00 | 196.822,00 | 196.822,00 | 196.822,00 |
| Capital reservado | 196.822,00 | 196.822,00 | 196.822,00 | 196.822,00 |
| Reservas | 47.627,00 | 49.538,00 | 39.819,00 | 214.312,00 |
| Legal y estatutarias | 39.364,00 | 39.364,00 | 39.364,00 | 39.364,00 |
| Otras reservas | 8.263,00 | 10.164,00 | 433,00 | 173.148,00 |
| Otras aportaciones de socios | 17.793,00 | 13.343,00 | 18.343,00 | 12.639,00 |
| Resultado del ejercicio | 311.327,00 | 140.382,00 | 613.297,00 | 104.139,00 |
| Subvenciones, donaciones y legados recibidos | 912,00 | 1.069,00 | 1.341,00 | 2.250,00 |
| B) Pasivo no corriente | 47.243,00 | 45.350,00 | 150.691,00 | 209.785,00 |
| Provisiones a largo plazo | 23.312,00 | 27.483,00 | 26.836,00 | 25.804,00 |
| Otras provisiones | 23.312,00 | 27.483,00 | 26.836,00 | 25.804,00 |
| Deudas a largo plazo | 9.367,00 | 8.376,00 | 7.639,00 | 12.443,00 |
| Otros pasivos financieros | 9.367,00 | 8.376,00 | 7.639,00 | 12.443,00 |
| Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo | - | - | 108.222,00 | 161.387,00 |
| Pasivos por impuesto diferido | 304,00 | 406,00 | 612,00 | 2.108,00 |
| Periodificaciones a largo plazo | 8.060,00 | 5.883,00 | 7.392,00 | 7.841,00 |
| C) Pasivo corriente | 2.137.313,00 | 2.371.051,00 | 2.115.658,00 | 2.135.255,00 |
| Provisiones a corto plazo | 43.157,00 | 30.616,00 | 43.698,00 | 43.303,00 |
| Otras provisiones | 43.157,00 | 30.616,00 | 43.698,00 | 43.303,00 |
| Deudas a corto plazo | 113.676,00 | 93.343,00 | 123.936,00 | 129.996,00 |
| Deudas con entidades de crédito | 34.122,00 | 46.366,00 | 34.743,00 | 33.336,00 |
| Otros pasivos financieros | 31.354,00 | 47.179,00 | 71.208,00 | 74.440,00 |
| Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo | 7,00 | 200.602,00 | - | - |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 1.976.150,00 | 2.026.287,00 | 1.941.328,00 | 1.937.934,00 |
| Proveedores | 1.313.453,00 | 1.330.336,00 | 1.444.602,00 | 1.447.129,00 |
| Proveedores a corto plazo | 1.313.453,00 | 1.330.336,00 | 1.444.602,00 | 1.447.129,00 |
| Proveedores, empresas del grupo y asociadas | 153.967,00 | 137.418,00 | 142.773,00 | 184.337,00 |
| Acreedores varios | 158.399,00 | 184.423,00 | 174.838,00 | 148.962,00 |
| Personal (remuneraciones pendientes de pago) | 36.423,00 | 46.833,00 | 76.663,00 | 47.721,00 |
| Pasivos por impuesto corriente | 9.409,00 | - | 6.936,00 | 21.269,00 |
| Otras deudas con las Administraciones Públicas | 73.904,00 | 73.911,00 | 92.926,00 | 103.339,00 |
| Anticipos de clientes | 3.393,00 | 3.166,00 | 2.748,00 | 2.637,00 |
| Periodificaciones a corto plazo | 323,00 | 1,00 | 2.476,00 | 1.822,00 |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 2.759.039,00 | 2.817.747,00 | 3.131.373,00 | 2.875.422,00 |

Anexo L.- Balance general de Lidl Supermercados LAU en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Activo | | | | |
| A) Activo no corriente | 2.500.626,00 | 2.290.080,00 | 2.086.791,00 | 1.872.545,00 |
| <i>Immovilizado intangible</i> | 36.344,00 | 30.418,00 | 29.486,00 | 12.402,00 |
| <i>Concesiones</i> | 33.421,00 | 27.627,00 | 24.039,00 | 6.659,00 |
| <i>Aplicaciones informáticas</i> | 2.861,00 | 2.739,00 | 427,00 | 104,00 |
| <i>Otro inmovilizado intangible</i> | 62,00 | 52,00 | 5.020,00 | 5.639,00 |
| <i>Immovilizado material</i> | 2.390.119,00 | 2.185.318,00 | 1.985.143,00 | 1.791.607,00 |
| <i>Terrenos y construcciones</i> | 1.762.280,00 | 1.611.690,00 | 1.496.247,00 | 1.366.845,00 |
| <i>Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</i> | 487.123,00 | 433.556,00 | 374.056,00 | 345.036,00 |
| <i>Immovilizado en curso y anticipos</i> | 140.716,00 | 140.272,00 | 114.860,00 | 79.726,00 |
| <i>Inversiones inmobiliarias</i> | 40.683,00 | 38.189,00 | 42.767,00 | 38.032,00 |
| <i>Terrenos</i> | 37.483,00 | 34.824,00 | 35.739,00 | 32.485,00 |
| <i>Construcciones</i> | 3.202,00 | 3.365,00 | 4.028,00 | 5.547,00 |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | 3.509,00 | 9.458,00 | 9.108,00 | 6.147,00 |
| <i>Instrumentos de patrimonio</i> | 3.509,00 | 3.508,00 | 3.508,00 | 3.508,00 |
| <i>Créditos a empresas</i> | - | 5.950,00 | 5.600,00 | 2.639,00 |
| <i>Inversiones financieras a largo plazo</i> | 20.036,00 | 15.627,00 | 9.368,00 | 8.391,00 |
| <i>Derivados</i> | 4.771,00 | 2.073,00 | 22,00 | 163,00 |
| <i>Otros activos financieros</i> | 15.265,00 | 13.554,00 | 9.346,00 | 8.228,00 |
| <i>Activos por impuesto diferido</i> | 9.933,00 | 11.070,00 | 10.919,00 | 15.966,00 |
| B) Activo corriente | 420.804,00 | 352.001,00 | 351.688,00 | 330.969,00 |
| <i>Activos no corrientes mantenidos para la venta</i> | 343,00 | 343,00 | 593,00 | - |
| <i>Existencias</i> | 310.873,00 | 277.750,00 | 235.123,00 | 211.845,00 |
| <i>Comerciales</i> | 310.873,00 | 277.750,00 | 235.123,00 | 211.845,00 |
| <i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i> | 29.273,00 | 19.129,00 | 12.585,00 | 7.174,00 |
| <i>Clientes empresas del grupo y asociadas</i> | 24.634,00 | 9.290,00 | 7.202,00 | 201,00 |
| <i>Deudores varios</i> | 4.539,00 | 9.391,00 | 5.019,00 | 6.665,00 |
| <i>Personal</i> | 103 | 448,00 | 364,00 | 287,00 |
| <i>Otros créditos con las Administraciones Públicas</i> | - | - | - | 21,00 |
| <i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | 6.350,00 | - | 1.416,00 | 20.555,00 |
| <i>Créditos a empresas</i> | 6.350,00 | - | 1.416,00 | 20.555,00 |
| <i>Inversiones financieras a corto plazo</i> | - | - | - | 1,00 |
| <i>Créditos a empresas</i> | - | - | - | 1,00 |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | 10.593,00 | 14.197,00 | 16.554,00 | 8.687,00 |
| <i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i> | 63.372,00 | 40.582,00 | 85.117,00 | 82.707,00 |
| <i>Tesorería</i> | 63.372,00 | 40.582,00 | 85.117,00 | 82.707,00 |
| Total activo (A + B) | 2.921.430,00 | 2.642.081,00 | 2.438.479,00 | 2.203.514,00 |
| Pasivo | | | | |
| A) Patrimonio neto | 1.175.303,00 | 1.002.728,00 | 831.615,00 | 681.261,00 |
| <i>Fondos propios</i> | 1.175.105,00 | 1.002.463,00 | 831.284,00 | 680.881,00 |
| <i>Capital</i> | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 |
| <i>Capital escriturado</i> | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 |
| <i>Reservas</i> | 995.105,00 | 822.463,00 | 651.284,00 | 500.881,00 |
| <i>Legal y estatutaria</i> | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 |
| <i>Otras reservas</i> | 759.105,00 | 578.913,00 | 439.636,00 | 328.383,00 |
| <i>Reserva de revalorización</i> | 8.577,00 | 8.577,00 | 8.577,00 | 8.577,00 |
| <i>Reserva de capitalización</i> | 41.753,00 | 27.793,00 | 16.668,00 | 6.005,00 |
| <i>Resultado del ejercicio</i> | 172.642,00 | 171.180,00 | 150.403,00 | 121.916,00 |
| <i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i> | 193,00 | 265,00 | 331,00 | 380,00 |
| B) Pasivo no corriente | 811.421,00 | 757.541,00 | 690.409,00 | 817.859,00 |
| <i>Provisiones a largo plazo</i> | 22.489,00 | 23.186,00 | 18.624,00 | 19.292,00 |
| <i>Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal</i> | 7.690,00 | 6.948,00 | 5.300,00 | 5.503,00 |
| <i>Otras provisiones</i> | 14.799,00 | 16.238,00 | 13.324,00 | 13.789,00 |
| <i>Deuda a largo plazo</i> | 762.573,00 | 704.548,00 | 638.048,00 | 752.373,00 |
| <i>Deudas con entidades de crédito</i> | 761.691,00 | 703.882,00 | 637.347,00 | 751.669,00 |
| <i>Otros pasivos financieros</i> | 682,00 | 666,00 | 701,00 | 704,00 |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i> | - | - | - | 16.511,00 |
| <i>Pasivos por impuesto diferido</i> | 26.559,00 | 29.807,00 | 33.737,00 | 29.883,00 |
| C) Pasivo corriente | 934.706,00 | 881.812,00 | 916.455,00 | 704.394,00 |
| <i>Provisiones a corto plazo</i> | 2.903,00 | 6.533,00 | 7.141,00 | 3.433,00 |
| <i>Deuda a corto plazo</i> | 262.193,00 | 169.933,00 | 232.148,00 | 139.833,00 |
| <i>Deuda con entidades de crédito</i> | 262.193,00 | 169.933,00 | 232.148,00 | 139.833,00 |
| <i>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i> | 94.508,00 | 166.031,00 | 205.100,00 | 107.142,00 |
| <i>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i> | 575.094,00 | 539.295,00 | 472.059,00 | 443.697,00 |
| <i>Proveedores</i> | 341.111,00 | 326.553,00 | 280.810,00 | 270.381,00 |
| <i>Proveedores a corto plazo</i> | 341.111,00 | 326.553,00 | 280.810,00 | 270.381,00 |
| <i>Proveedores, empresas del grupo y asociadas</i> | 37.152,00 | 9.333,00 | 12.131,00 | 7.254,00 |
| <i>Acreedores varios</i> | 135.527,00 | 146.188,00 | 124.732,00 | 121.293,00 |
| <i>Personal remuneraciones pendientes de pago</i> | 22.841,00 | 22.285,00 | 23.477,00 | 23.564,00 |
| <i>Pasivos por impuesto corriente</i> | 9.950,00 | 12.622,00 | 10.745,00 | 5.767,00 |
| <i>Otras deudas con las Administraciones Públicas</i> | 28.713,00 | 22.314,00 | 20.164,00 | 20.908,00 |
| <i>Periodificaciones a corto plazo</i> | 6,00 | - | 7,00 | 10,00 |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 2.921.430,00 | 2.642.081,00 | 2.438.479,00 | 2.203.514,00 |

Anexo M.- Estado de pérdidas y ganancias de Mercadona SA en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Operaciones continuadas | | | | |
| Importe neto de la cifra de negocios | 24.555.981.00 | 23.343.778.00 | 22.255.771.00 | 21.011.533.00 |
| <i>Ventas</i> | <i>24.555.981.00</i> | <i>23.343.778.00</i> | <i>22.255.771.00</i> | <i>21.011.533.00</i> |
| Aprovisionamientos | - 18.044.382.00 | - 17.340.483.00 | - 16.727.033.00 | - 16.086.738.00 |
| <i>Consumo de mercaderías</i> | <i>- 18.044.382.00</i> | <i>- 17.340.483.00</i> | <i>- 16.727.033.00</i> | <i>- 16.086.738.00</i> |
| Otros ingresos de explotación | 93.648.00 | 102.962.00 | 67.399.00 | 60.896.00 |
| <i>Ingresos accesorios y otros de gestión corriente</i> | <i>90.748.00</i> | <i>99.618.00</i> | <i>65.584.00</i> | <i>54.644.00</i> |
| <i>Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio</i> | <i>2.900.00</i> | <i>3.344.00</i> | <i>1.815.00</i> | <i>6.252.00</i> |
| Gastos de personal | - 3.227.106.00 | - 3.064.370.00 | - 2.861.459.00 | - 2.731.497.00 |
| <i>Sueldos, salarios y asimilados</i> | <i>- 2.461.234.00</i> | <i>- 2.346.502.00</i> | <i>- 2.189.122.00</i> | <i>- 2.091.397.00</i> |
| <i>Cargas sociales</i> | <i>- 765.872.00</i> | <i>- 717.868.00</i> | <i>- 672.337.00</i> | <i>- 640.100.00</i> |
| Otros gastos de explotación | - 1.780.938.00 | - 1.696.590.00 | - 1.540.901.00 | - 1.492.030.00 |
| <i>Servicios exteriores</i> | <i>- 1.725.836.00</i> | <i>- 1.642.726.00</i> | <i>- 1.494.301.00</i> | <i>- 1.445.186.00</i> |
| <i>Tributos</i> | <i>- 38.637.00</i> | <i>- 37.416.00</i> | <i>- 37.120.00</i> | <i>- 34.451.00</i> |
| <i>Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales</i> | <i>- 392.00</i> | <i>- 63.00</i> | <i>52.00</i> | <i>- 34.00</i> |
| <i>Otros gastos de gestión corriente</i> | <i>- 16.073.00</i> | <i>- 16.385.00</i> | <i>- 9.532.00</i> | <i>- 12.359.00</i> |
| Amortización del inmovilizado | - 614.919.00 | - 544.525.00 | - 425.890.00 | - 358.382.00 |
| Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 37.00 | 41.00 | 322.00 | 564.00 |
| Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado | 18.767.00 | - 4.922.00 | - 989.00 | - 8.904.00 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | <i>18.767.00</i> | <i>- 4.922.00</i> | <i>- 989.00</i> | <i>- 8.904.00</i> |
| Resultado de explotación | 1.001.088.00 | 795.891.00 | 767.220.00 | 395.442.00 |
| Ingresos financieros | 4.563.00 | 10.697.00 | 14.640.00 | 20.226.00 |
| <i>De valores negociables y otros instrumentos financieros</i> | <i>4.563.00</i> | <i>10.697.00</i> | <i>14.640.00</i> | <i>20.226.00</i> |
| <i>De terceras</i> | <i>4.563.00</i> | <i>10.697.00</i> | <i>14.640.00</i> | <i>20.226.00</i> |
| <i>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</i> | <i>- 83.742.00</i> | <i>- 44.444.00</i> | <i>- 22.617.00</i> | <i>- 13.604.00</i> |
| Resultado financiero | - 79.179.00 | - 33.747.00 | - 7.977.00 | 6.622.00 |
| Resultado antes de impuestos | 921.909.00 | 762.144.00 | 759.243.00 | 402.064.00 |
| Impuestos sobre beneficios | - 194.646.00 | - 139.357.00 | - 166.705.00 | - 79.839.00 |
| Resultado del ejercicio | 727.263.00 | 622.787.00 | 592.538.00 | 322.225.00 |

Anexo N.- Estado de pérdidas y ganancias de Centros Comerciales Carrefour en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Operaciones continuadas | | | | |
| Importe neto de la cifra de negocios | 8.368.248,00 | 8.039.806,00 | 8.015.078,00 | 7.977.108,00 |
| <i>Ventas</i> | 8.368.248,00 | 8.039.806,00 | 8.015.078,00 | 7.977.108,00 |
| Aprovisionamientos | - 6.631.676,00 | - 6.476.732,00 | - 6.494.075,00 | - 6.478.399,00 |
| <i>Consumo de mercaderías</i> | - 6.636.455,00 | - 6.481.889,00 | - 6.491.344,00 | - 6.477.887,00 |
| <i>Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos</i> | 4.779,00 | 5.157,00 | - 2.731,00 | - 512,00 |
| Otros ingresos de explotación | 122.760,00 | 145.742,00 | 146.140,00 | 143.527,00 |
| <i>Ingresos accesorios y otros de gestión corriente</i> | 120.958,00 | 142.492,00 | 141.883,00 | 138.927,00 |
| <i>Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio</i> | 1.802,00 | 3.250,00 | 4.257,00 | 4.600,00 |
| Gastos de personal | - 821.865,00 | - 830.613,00 | - 802.408,00 | - 737.835,00 |
| <i>Sueldos, salarios y asimilados</i> | - 622.480,00 | - 644.800,00 | - 626.117,00 | - 562.771,00 |
| <i>Cargas sociales</i> | - 199.385,00 | - 185.813,00 | - 176.291,00 | - 175.064,00 |
| Otros gastos de explotación | - 732.131,00 | - 796.973,00 | - 730.889,00 | - 723.896,00 |
| <i>Servicios exteriores</i> | - 708.272,00 | - 766.838,00 | - 709.448,00 | - 699.904,00 |
| <i>Tributos</i> | - 20.333,00 | - 25.626,00 | - 17.588,00 | - 20.770,00 |
| <i>Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales</i> | - 2.263,00 | - 3.066,00 | - 3.238,00 | - 2.261,00 |
| <i>Otros gastos de gestión corriente</i> | - 1.263,00 | - 1.443,00 | - 615,00 | - 961,00 |
| Amortización del inmovilizado | - 118.880,00 | - 119.740,00 | - 127.436,00 | - 124.577,00 |
| <i>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</i> | - 9.180,00 | - 10.447,00 | - 24.545,00 | - 5.420,00 |
| <i>Deterioro y pérdidas</i> | - 6.636,00 | - 7.185,00 | - 21.558,00 | - 2.762,00 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | - 2.544,00 | - 3.262,00 | - 2.987,00 | - 2.658,00 |
| Resultado de explotación | 177.276,00 | - 48.957,00 | - 18.135,00 | 50.508,00 |
| Ingresos financieros | 198.073,00 | 168.237,00 | 462.338,00 | 64.139,00 |
| De participaciones en instrumentos de patrimonio | 197.301,00 | 166.704,00 | 462.155,00 | 63.888,00 |
| <i>De valores negociables y otros instrumentos financieros</i> | 772,00 | 1.533,00 | 183,00 | 251,00 |
| <i>De empresas del grupo y asociadas</i> | 408,00 | 357,00 | 183,00 | 119,00 |
| <i>De terceros</i> | 364,00 | 1.176,00 | - | 132,00 |
| Gastos financieros | - 894,00 | - 1.722,00 | - 2.769,00 | - 1.393,00 |
| <i>Por deudas con empresas del grupo y asociadas</i> | - 555,00 | - 1.131,00 | - 1.551,00 | - 1.219,00 |
| <i>Por deudas con terceros</i> | - 339,00 | - 591,00 | - 1.218,00 | - 174,00 |
| <i>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</i> | - 21.756,00 | - | 170.261,00 | 1.334,00 |
| <i>Diferencias de cambio</i> | - | 5,00 | 7,00 | - 31,00 |
| Resultado financiero | 175.423,00 | 166.520,00 | 629.837,00 | 64.049,00 |
| Resultado antes de impuestos | 352.699,00 | 117.563,00 | 611.702,00 | 114.557,00 |
| Impuestos sobre beneficios | - 41.372,00 | 22.819,00 | 1.595,00 | - 10.418,00 |
| Resultado del ejercicio | 311.327,00 | 140.382,00 | 613.297,00 | 104.139,00 |

Anexo O.- Estado de pérdidas y ganancias de Lidl Supermercados LAU en euros

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Operaciones continuadas | | | | |
| Importe neto de la cifra de negocios | 4.398.298,00 | 4.008.823,00 | 3.594.692,00 | 3.335.349,00 |
| <i>Ventas</i> | <i>4.398.298,00</i> | <i>4.008.823,00</i> | <i>3.594.692,00</i> | <i>3.335.349,00</i> |
| Aprovisionamientos | - 3.211.903,00 | - 2.924.992,00 | - 2.608.124,00 | - 2.420.734,00 |
| <i>Consumo de mercaderías</i> | <i>- 3.210.942,00</i> | <i>- 2.925.045,00</i> | <i>- 2.618.107,00</i> | <i>- 2.413.352,00</i> |
| <i>Consumo de materias primas y otras materias consumibles</i> | <i>45,00</i> | <i>128,00</i> | <i>669,00</i> | <i>-</i> |
| <i>Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos</i> | <i>- 1.006,00</i> | <i>- 75,00</i> | <i>9.314,00</i> | <i>- 7.382,00</i> |
| Otros ingresos de explotación | 44.867,00 | 36.903,00 | 35.360,00 | 35.591,00 |
| <i>Ingresos accesorios y otros de gestión corriente</i> | <i>44.867,00</i> | <i>36.903,00</i> | <i>35.360,00</i> | <i>35.527,00</i> |
| <i>Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>64,00</i> |
| Gastos de personal | - 363.438,00 | - 333.290,00 | - 310.903,00 | - 281.440,00 |
| <i>Sueldos, salarios y asimilados</i> | <i>- 278.457,00</i> | <i>- 254.974,00</i> | <i>- 239.394,00</i> | <i>- 217.758,00</i> |
| <i>Cargas sociales</i> | <i>- 84.981,00</i> | <i>- 78.316,00</i> | <i>- 71.509,00</i> | <i>- 64.214,00</i> |
| Provisiones | - | - | - | 532,00 |
| Otros gastos de explotación | - 511.617,00 | - 441.319,00 | - 397.738,00 | - 386.627,00 |
| <i>Servicios exteriores</i> | <i>- 491.700,00</i> | <i>- 419.476,00</i> | <i>- 384.404,00</i> | <i>- 376.048,00</i> |
| <i>Tributos</i> | <i>- 12.261,00</i> | <i>- 12.620,00</i> | <i>- 10.060,00</i> | <i>- 10.314,00</i> |
| <i>Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales</i> | <i>- 7.328,00</i> | <i>- 8.787,00</i> | <i>- 2.934,00</i> | <i>44,00</i> |
| <i>Otros gastos de gestión corriente</i> | <i>- 328,00</i> | <i>- 436,00</i> | <i>- 340,00</i> | <i>- 309,00</i> |
| Amortización del inmovilizado | - 136.876,00 | - 122.295,00 | - 108.895,00 | - 100.320,00 |
| Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 88,00 | 88,00 | 88,00 | 88,00 |
| <i>Excesos de provisiones</i> | <i>11.840,00</i> | <i>4.820,00</i> | <i>8.371,00</i> | <i>2.228,00</i> |
| Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado | - 5.618,00 | - 1.603,00 | - 3.389,00 | - 13.720,00 |
| Deterioro y pérdidas | - | - | - | 7.373,00 |
| <i>Resultados por enajenaciones y otras</i> | <i>- 5.618,00</i> | <i>- 1.603,00</i> | <i>- 3.389,00</i> | <i>- 6.347,00</i> |
| Resultado de explotación | 225.641,00 | 227.135,00 | 209.462,00 | 170.415,00 |
| Ingresos financieros | 6,00 | 69,00 | 673,00 | 177,00 |
| De valores negociables y otros instrumentos financieros | 6,00 | 69,00 | 673,00 | 177,00 |
| De empresas del grupo y asociadas | 6,00 | 47,00 | 45,00 | 26,00 |
| <i>De terceros</i> | <i>-</i> | <i>22,00</i> | <i>628,00</i> | <i>151,00</i> |
| Gastos financieros | - 8.646,00 | - 9.452,00 | - 18.571,00 | - 15.980,00 |
| <i>Por deudas con empresas del grupo y asociadas</i> | <i>- 1.351,00</i> | <i>- 1.744,00</i> | <i>- 10.489,00</i> | <i>- 8.900,00</i> |
| <i>Por deudas con terceros</i> | <i>- 7.295,00</i> | <i>- 7.708,00</i> | <i>- 8.082,00</i> | <i>- 7.080,00</i> |
| Variación de valor razonable en instrumentos financieros | 2.698,00 | 2.049,00 | 140,00 | 64,00 |
| <i>Cartera de negociación y otros</i> | <i>2.698,00</i> | <i>2.049,00</i> | <i>140,00</i> | <i>64,00</i> |
| Diferencias de cambio | - 198,00 | - 109,00 | 37,00 | 96,00 |
| Resultado financiero | - 6.140,00 | - 7.443,00 | - 18.001,00 | - 15.771,00 |
| Resultado antes de impuestos | 219.501,00 | 219.692,00 | 191.461,00 | 154.644,00 |
| Impuestos sobre beneficios | - 46.859,00 | - 48.512,00 | - 41.058,00 | - 32.728,00 |
| Resultado del ejercicio | 172.642,00 | 171.180,00 | 150.403,00 | 121.916,00 |